

Heinrich Holland *Hrsg.*

# Digitales Dialogmarketing

Grundlagen, Strategien, Instrumente

---

# Digitales Dialogmarketing

---

Heinrich Holland  
(Hrsg.)

# Digitales Dialogmarketing

Grundlagen, Strategien, Instrumente



**Springer Gabler**

*Herausgeber*

Prof. Dr. Heinrich Holland  
Fachhochschule Mainz  
Mainz  
Deutschland

ISBN 978-3-658-02540-3  
DOI 10.1007/978-3-658-02541-0

ISBN 978-3-658-02541-0 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

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 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.

*Lektorat:* Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Geleitwort

### **Harald R. Fortmann, Vize-Präsident BVDW**

Die moderne Form des Marketings beschäftigt sich damit, Potenziale der wechselseitigen Kommunikation mit Kunden zu erschließen. Insbesondere geht es dabei um das Potenzial, das sich aus der Digitalisierung ergibt. Anders als die einseitig betriebene Werbung ermöglichen es digitale Kanäle den Anbietern, mit ihren Kunden und Zielgruppen in einen echten Dialog zu treten – über Ländergrenzen hinweg. Im Idealfall entsteht so eine hochwertige Wechselbeziehung zwischen Unternehmen und Kunden im besten Sinne eines Produktes oder einer Dienstleistung. Soweit die Theorie. Doch in der Praxis sind wir häufig noch weit entfernt von erfolgreicher Interaktion im modernen Marketing. Woran liegt das?

Vorrangig wohl daran, dass es in Deutschland derzeit zu wenig Experten für digitales Dialogmarketing gibt. Den Unternehmen fehlt es an Köpfen, die über fundiertes Know-How im Bereich des digitalen Dialogmarketings kombiniert mit Marketing-/Dialog- und Digital-Expertise verfügen und die erkannt haben, dass digitales Dialogmarketing zeitgemäßes Marketing ist. Denn: Kunden fordern heute eine optimale und effiziente Betreuung, sonst wechseln sie schnell zur Konkurrenz – im Netz oftmals binnen Sekunden. Mit nur einem Klick. Das verschärft die Konkurrenzsituation umso mehr. Ein professionelles digitales Dialogmarketing auf Seiten der Unternehmen muss daher auf eine optimale strategische Ausrichtung, Planung, Gestaltung und Steuerung von Kundenkontakten abzielen.

Die vorliegende Publikation „Digitales Dialogmarketing“ thematisiert solche Szenarien. Sie zeigt auf, wie wichtig – und wie dringend notwendig – top ausgebildete Fachkräfte in einem immer internationaler agierenden Wettbewerb sind. Die daraus resultierenden riesigen Berufs- und Geschäftspotenziale gilt es zu adressieren. Sie sind ein wichtiges Thema für Deutschlands Unternehmen, damit sie in Zukunft weiter erfolgreich operieren können.

Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. als die zentrale Interessenvertretung für Unternehmen, die digitale Geschäftsmodelle betreiben und im Bereich der digitalen Wertschöpfung tätig sind, hat diese Problematik erkannt. Der BVDW ist auch aktiv in der Personal- und Kompetenzentwicklung in der digitalen Wirtschaft. Dies geschieht unter anderem im Bereich der Aus- und Fortbildung durch Maßnahmen zur Berufsorientierung sowie die grundlegende Erarbeitung von Berufsdefinitionen. Von Bedeutung ist die Anpassung und Entwicklung der Kompetenzen auf die aktuellen und künftigen Anfor-

derungen des digitalen Dialogmarketings. Letztlich gibt der BVDW Themen und Akteuren eine Stimme. Eine ähnliche Stimme gibt „Digitales Dialogmarketing“ Branchenexperten, die mit ihrer Expertise den Status Quo und die Marktpotenziale beleuchten.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!

Harald R. Fortmann  
Vizepräsident des Bundesverband  
Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.  
Director Executice Search,  
Dwight Cribb Personalberatung GmbH

---

## Stimmen zum Buch „Digitales Dialogmarketing“

**Prof. Dr. Manfred Bruhn**, Ordinarius für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München:

„Das Dialogmarketing hat sich durch die Digitalisierung in Richtung Online- und Social-Media-Marketing rasant entwickelt und dadurch neue Dimensionen erreicht. Heinrich Holland zeigt mit seinen Autoren aus Hochschulen und Unternehmen den aktuellen Stand und die Entwicklungstendenzen in diesem gut gelungenen Werk auf.“

**Prof. Dr. Manfred Krafft**, Direktor des Instituts für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster:

„Heinrich Holland hat für über 30 Artikel Autoren aus Hochschulen, Agenturen und Unternehmen gefunden, die die aktuellen Entwicklungen des Dialogmarketing aufzeigen. Der Schwerpunkt dieses sehr empfehlenswerten Herausgeberwerkes liegt dabei auf dem Online- und Social-Media-Marketing und ihrer Bedeutung für das Dialogmarketing.“

**Martin Nitsche**, Präsident Deutscher Dialogmarketing Verband e. V. (DDV):

„Die kompetenten und praxiserprobten Fachleute, die der Herausgeber als Autoren gewinnen konnte, sind Garanten für die Aktualität und praktische Umsetzbarkeit der Beiträge dieses Bandes. Prof. Dr. Heinrich Holland und viele der Autoren sind dem Deutschen Dialogmarketing Verband (DDV) seit langem eng verbunden – Verbindungen, die sich gegenseitig befrieten und den Dialog in jeder Hinsicht befördern.“

**Harald R. Fortmann**, Vize-Präsident des Bundesverband Digitale Wirtschaft e. V. (BVDW), Director Executive Search der Dwight Cribb Personalberatung GmbH:

„Eine Informationsquelle zu den wichtigsten Bereichen des Dialog- und Online-Marketing war lange überfällig. In diesem Werk wurden einige der kompetentesten Mitglieder des BVDW als Autoren gewonnen; sie geben einen Einblick in die Themen, die für jedes Unternehmen im Transformationsprozess zur Digitalen Welt relevant sind.“

**Achim London**, Geschäftsführer Deutsche Dialogmarketing Akademie (DDA):

„Prof. Dr. Heinrich Holland, der Akademieleiter der Deutschen Dialogmarketing Akademie, wurde im Jahr 2004 in die Hall of Fame des Direktmarketings aufgenommen und

im Jahr 2013 zum Dozenten des Jahrzehnts gekürt. Er legt hier ein Werk vor, mit dem sich jeder beschäftigen sollte, der sich für das moderne Marketing interessiert.“

**Dirk Kedrowitsch**, Vorstand der Pixelpark AG, Managing Director der Publicis Deutschland:

„Mit dem Buch ‚Digitales Dialogmarketing‘ haben Herausgeber Heinrich Holland und seine 34 Autoren eine einzigartige starke Legierung aus Lehre und Praxis, aus Erfahrung und Aktualität geschaffen. Ein Werk, das Lesern einen starken Halt in den stürmischen Zeiten des Wandels bietet.“

---

## Grußwort

### Martin Nitsche, Präsident Deutscher Dialogmarketing Verband e. V.

Befinden wir uns im Zeitalter digitaler Dialoge? Oder im digitalen Zeitalter des Dialogs? Wahrscheinlich sowohl als auch. Aber noch mehr als das: Vor 200 Jahren gab es nur das Gespräch und den Brief. Im Laufe der letzten Jahrhunderte kamen dann viele weitere Kanäle hinzu – Dialog ist heute immer und überall.

Dabei erleben wir eine radikale Mobilisierung der Kommunikation. Von jedem Punkt der Erde kann ich jederzeit mit jedem anderen Menschen kommunizieren. Selbst Kreuzfahrtschiffe, eine der letzten Offline-Bastionen, werden inzwischen mit WLAN und schnellem Internet ausgerüstet. Jeder hat ein Mobiltelefon und jeder Zweite ein Smartphone. Doch es bleibt nicht bei einem Bildschirm, der Second-Screen oder gar der Third-Screen wird zur neuen Normalität – ob wir das gut finden oder nicht. Doch der Dialog erobert nicht nur die Menschen, sondern auch die unbelebte Welt. Inzwischen sind doppelt so viele Objekte online wie Menschen. Neue Geschäftsmodelle ergeben sich – aber auch neue Risiken.

Und die Komplexität steigt weiter: Die digitalen Kanäle des Dialogs fördern die Vernetzung, gleichzeitig entstehen aus dieser Vernetzung wieder neue Dialoge. Das betrifft sowohl den Dialog von Mensch zu Mensch als auch das Internet der Dinge: Das Thema der letzten Automobilausstellung war die Vernetzung von Autos: Connected Cars. Im vernetzten Dialog vermischen sich die klassischen Rollen. Empfänger werden zu Sendern – und Sender müssen zu Empfängern werden. Diese Entwicklung beschränkt sich nicht auf die Kommunikation: Konsumenten fangen an zu produzieren, sie werden zu Prosumenten. In der Shareconomy teile ich mein Auto, mein Haus und vielleicht sogar meinen Rasenmäher oder meine Bohrmaschine. Auch innerhalb und zwischen Unternehmen sind diese Entwicklungen spürbar. In immer kleineren Einheiten, die immer stärker international und vernetzt miteinander arbeiten, lösen sich die klassischen Grenzen des Unternehmens auf.

Zentrale Voraussetzungen für den Erfolg des Dialogmarketings sind dabei zum einen Offenheit und zum anderen Respekt. Die Freiheit der Kommunikation ist die Grundlage unserer Gesellschaft – und unserer Wirtschaft. Wir brauchen keine neuen Gesetze, sondern einen anderen Umgang miteinander. Ich bin überzeugt: Dem Dialog mit Respekt gehört die Zukunft. Was meine ich damit? Wenn Sie im Gespräch jemandem ein Angebot unterbreiten und er lehnt ab, was machen Sie? Vielleicht starten Sie einen zweiten

Versuch, um ihn mit zusätzlichen Argumenten zu überzeugen. Aber spätestens nach dem zweiten „Nein“ haben Sie es verstanden und respektieren die Ablehnung. Warum in aller Welt glauben wir, dass dies online anders ist? Warum bombardieren viele Unternehmen einen Kunden nach dem Nichtkauf im Online-Shop wochenlang mit Werbeanzeigen für ein Produkt, das er abgelehnt hat? Natürlich ist Re-Targeting, wenn es denn richtig eingesetzt wird, ein sinnvolles Werkzeug für den zweiten Versuch. Aber nicht für den vierzigsten Versuch. Das ist respektlos. Genau so wie ein überfüllter Briefkasten, Anrufe um 21 Uhr abends oder Spam im E-Mail-Eingangskorb. Im Englischen sagt man „Don't be demanding, be on demand“ und genau darum geht es im Marketing der Zukunft: Da zu sein, wenn der Kunde uns braucht.

Neben Offenheit und Respekt als „Haltung“ benötigt erfolgreiches Dialogmarketing auch Fachwissen in vielen Facetten. Der vorliegende Sammelband bietet Hilfestellung dabei, den Dialog in der Praxis erfolgreich umzusetzen. Er legt seinen Schwerpunkt auf Themen des digitalen Dialogmarketings. Ausführungen zu grundlegenden strategischen Themen und die Einbindung aller Medien und Instrumente des Dialogs in die Gesamtkommunikation bilden hierfür eine solide Basis. Die kompetenten und praxiserprobten Fachleute, die der Herausgeber als Autoren gewinnen konnte, sind Garanten für die Aktualität und praktische Umsetzbarkeit der Beiträge dieses Bandes. Prof. Dr. Heinrich Holland und viele der Autoren sind dem Deutschen Dialogmarketing Verband (DDV) seit langem eng verbunden – Verbindungen, die sich gegenseitig befrieten und den Dialog in jeder Hinsicht befördern.

Ich wünsche allen Lesern des Buches eine anregende Lektüre und eine erfolgreiche Umsetzung in die Praxis. Und: Seien Sie da, wenn Ihr Kunde Sie braucht!

Martin Nitsche

Präsident Deutscher  
Dialogmarketing Verband e. V.

---

## Vorwort

Die Botschaften des Dialogmarketings richten sich an einzelne, individuell bekannte Zielpersonen und nicht an anonyme Zielgruppen wie im „klassischen“ Marketing, das statt eines Dialogs eher auf den Monolog setzt. Zumindest wird in einem ersten Schritt der Aufbau einer solchen individuellen Beziehung und einer interaktiven Kommunikation zwischen dem Absender und dem Empfänger der Botschaft angestrebt.

Die Entwicklungen der letzten Jahre haben die Einsatzmöglichkeiten des Dialogmarketings enorm ausgeweitet. Damit ist auch die Palette nutzbarer Medien immer umfangreicher geworden. Neben den klassischen Medien, die mit einem Response-Element zum Aufbau eines Dialogs genutzt werden können, sind es vor allem die Online-, Mobile und Social Media, die dem Dialogmarketing neue Impulse gegeben haben.

Das Integrierte Marketing und die Integrierte Kommunikation haben in der Praxis noch immer große Reserven zur Optimierung. Die Dialogmedien müssen mit den anderen vernetzt werden und ständig kommen neue Kommunikationskanäle hinzu wie in den letzten Jahren das Mobile Marketing und die Kanäle der Social Media. Unter dem Stichwort „Konvergenz der Medien“ wird die Abstimmung der Offline- und Online-Medien immer wichtiger.

Die Fortschritte der Informationstechnologie haben zu neuen Chancen beim Data Warehouse geführt. Speicherplatz ist kostengünstig geworden und die Programme werden immer benutzerfreundlicher. In der Folge wird es einfacher, die Kunden nach bestimmten Kriterien aus der Datenbank zu selektieren.

Das Dialogmarketing steht vor großen Herausforderungen, zum einen bedingt durch die turbulenten Veränderungen der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, technologischen, kulturellen und ökologischen Rahmenbedingungen, aber auch durch die rasche Weiterentwicklung der Industriegesellschaft zu einer Multimedia-, Hightech- und Wissensgesellschaft. Aufgrund der neu entstandenen Konsumkultur erwartet die Zielperson von einem Unternehmen, dass dieses ihre Probleme und Bedürfnisse genau kennt und darauf eingeht. Dies setzt aber einen kontinuierlichen persönlichen Dialog und eine systematische Interaktion mit den aktuellen und potenziellen Kunden voraus. Es ist die Aufgabe der Unternehmen, zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit mit dialogisierter Kundenansprache und maßgeschneiderten Produkten diesem Konsumententrend der Individualisierung nachzukommen.

Die folgenden Beiträge beschäftigen sich mit unterschiedlichen Aspekten des Digitalen Dialogs und legen einen Schwerpunkt auf die Online- sowie die mobilen Medien. Auch die unter dem Stichwort „web 2.0“ diskutierten Entwicklungen zum Social-Media-Marketing werden in Bezug auf das Dialogmarketing in diesem Buch beleuchtet.

Dieses Buch enthält Aufsätze, an denen Autoren beteiligt sind, die alle ausgewiesene Spezialisten in ihren Fachgebieten sind. Ich bin stolz darauf, dass es mir gelungen ist, sie zur Mitarbeit an diesem Buch zu gewinnen. Die meisten der hier versammelten Autoren stellen ihr Fachwissen als Dozenten und Studienleiter der Deutschen Dialogmarketing Akademie (DDA) zur Verfügung und engagieren sich in der Aus- und Weiterbildung des Nachwuchses im Dialogmarketing. Ich bedanke mich herzlich bei meinen Autoren für das Engagement. Auch wenn das Schreiben eines Beitrags dann doch mehr Arbeit machte als ursprünglich geplant, haben diese vielbeschäftigte Spezialisten ihr Wissen und ihre Erfahrungen formuliert und damit zum Gelingen dieses Werkes beigetragen.

Für das Korrekturlesen und die vielfältige Hilfe bei der Formatierung danke ich meinen Assistentinnen Alina Porth und Stefanie Schnitzler.

Frau Manuela Eckstein vom Gabler Verlag danke ich für die hervorragende Unterstützung bei der Umsetzung dieses umfangreichen Buches.

Mainz, im Juni 2014

Prof. Dr. Heinrich Holland

---

# Übersicht über die Beiträge

## Grundlagen des Dialogmarketings

### **Heinrich Holland: Dialogmarketing – Offline und Online**

- Prof. Dr. Heinrich Holland, der Herausgeber dieses Buches, lehrt an der University of Applied Sciences Mainz und ist Akademieleiter der Deutschen Dialogmarketing Akademie (DDA).
- Dieser erste Beitrag definiert den Begriff des Dialogmarketings und grenzt ihn gegenüber dem Klassischen Marketing ab. Er zeigt die Entwicklung, die Tendenzen und die Vorteile des Dialogmarketings auf und leitet so das Werk ein.

### **Roland Mangold: Werbepsychologie**

- Prof. Roland Mangold ist Medienpsychologe und arbeitet an der Hochschule der Medien in Stuttgart als Professor für Informations- und Kommunikationspsychologie.
- In seinem Beitrag erläutert er ein Modell für die Informationsarchitektur des Menschen und zeigt die Wirkung der werblichen Kommunikation auf Einstellungen und Emotionen. Die Darstellung der Herausforderungen für die Werbepsychologie durch den Dialog mit den Kunden schließt den Artikel ab.

## Strategien des Dialogmarketings

### **Klaus Boltres-Streeck: Kommunikationsstrategien**

- Prof. Dr. Klaus Boltres-Streeck ist Professor für Wirtschaftskommunikation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin.
- Dieser Artikel geht auf die Zusammenhänge zwischen Kommunikation und Strategie ein und zeigt mögliche Störungen der Kommunikationsstrategie. Zum Abschluss beschäftigt er sich mit der Frage, ob Strategie und Dialog im Widerspruch zueinander stehen.

**Georg Blum: Akquisition und Kundenbindung**

- Georg Blum ist Inhaber und Geschäftsführer der Managementberatung 1A Relations und Vorstandsmitglied im DDV und Vorsitzender des Councils CRM.
- Nach einem Überblick über die Grundlagen werden die Phasen der Kundengewinnung einschließlich der Adressgewinnung und Interessentenbindung beschrieben. Die Ausführungen zur Kundenbindung beinhalten auch Kundenbindungsprogramme, Kundenclubs und -karten sowie die Rückgewinnung.

**Heiner Eberle: Internationales Dialogmarketing**

- Heiner Eberle ist seit 1995 Kundenberater bei OgilvyOne in Frankfurt, mit Schwerpunkt 360° Kommunikation, CRM und Kundenbindung für unterschiedlichste Kunden.
- Die Bedeutung des internationalen Dialogmarketings ist ungebrochen, allerdings erfährt sie eine tiefgreifende Veränderung. Prozesse und Entscheidungen werden zunehmend international zentralisiert. Auch wenn lokale Nischen weiterhin sehr erfolgreich mit Spezialangeboten agieren können, bei großen E-Commerce Anbietern sind länder-spezifische Ausprägungen je nach Produktangebot mehr und mehr auf dem Rückzug.

**Jörn Redler: Markenführung und Dialogmarketing**

- Prof. Dr. Jörn Redler ist Professor für Marketing und Handel und wissenschaftlicher Leiter des Masterprogramms „Business Management – Marketing“ an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mosbach.
- Nach der Darstellung des modernen Markenbegriffs und einem Überblick über Ziele und Aufgaben der Markenführung wird das Dialogmarketing als Baustein des wahrnehmbaren Markenverhaltens beschrieben. Die Ansatzpunkte des Dialogmarketings für die Markenführung betreffen den Bekanntheitsgrad, die Markenbeziehung und das Markenimage.

**Instrumente des Dialogmarketings****Georg Blum: Customer Relationship Management (CRM)**

- Georg Blum ist Inhaber und Geschäftsführer der Managementberatung 1A Relations und Vorstandsmitglied im DDV und Vorsitzender des Councils CRM.
- Ausgehend von der Multi-Channel-Kommunikation und dem Kundenlebenszyklus stellt dieser Beitrag die Phasen und Aufgaben des CRM dar. Auch die Organisationsform des Kundenmanagements, die Anforderungen des Change-Managements sowie die Feedbacks im Rahmen der Kundenzufriedenheit werden betrachtet.

**Georg Blum: Analytisches Customer Relationship Management (CRM) und Big Data**

- Georg Blum ist Inhaber und Geschäftsführer der Managementberatung 1A Relations und Vorstandsmitglied im DDV und Vorsitzender des Councils CRM.

- Dieser Beitrag beschreibt die grundsätzliche Vorgehensweise des analytischen CRM und den Aufbau des CRM-Cockpits und gibt einen Überblick über statistische Verfahren und Herausforderungen von Big Data.

### **Pascal Rossa, Heinrich Holland: Big Data Marketing: Chancen und Herausforderungen für Unternehmen**

- Pascal Rossa ist freier Online Marketing Consultant. Mit seiner Diplomarbeit zum Thema Big Data Marketing gewann er den Alfred Gerardi Gedächtnispreis 2013 in der Kategorie „Beste Diplomarbeit Akademien“. Prof. Dr. Heinrich Holland, der Herausgeber dieses Buches, lehrt an der University of Applied Sciences Mainz und ist Akademieleiter der Deutschen Dialogmarketing Akademie (DDA).
- Anhand der „5 Vs“ von Big Data wird der Begriff klar erfasst; dabei spielen sehr unterschiedliche Datenquellen die Datenbanken der Unternehmen. Alle Instrumente des Marketings werden durch Big Data beeinflusst und die Unternehmen haben sich zahlreichen Herausforderungen zu stellen.

### **Chris-Markus Geiger: Die Facetten der Adresse – Adressen- und Listmanagement**

- Chris-Markus Geiger ist Geschäftsführer der Mundt Direkt GmbH in Leonberg bei Stuttgart. Seit mehr als zwanzig Jahren beschäftigt er sich mit den Erfolgsfaktoren im strategischen und operativen Zielgruppenmarketing.
- Es wird gezeigt, wie aussagekräftig eine Adresse sein kann, wenn sie qualifiziert eingesetzt wird. Das Zusammenführen der Informationen aus klassischen Analysetools und aus dem verhaltensbasierten Webtracking wird in Zukunft wegweisend sein.

### **Heinrich Holland, Patrizia Hoffmann: Crowdsourcing Kampagnen**

- Prof. Dr. Heinrich Holland, der Herausgeber dieses Buches, lehrt an der University of Applied Sciences Mainz und ist Akademieleiter der Deutschen Dialogmarketing Akademie (DDA). Patrizia Hoffmann ist Marketing Managerin bei der Infoman AG und absolvierte ihr Masterstudium der Betriebswirtschaftslehre an University of Applied Sciences Mainz.
- Das Crowdsourcing ist eine Form des Dialogs von Unternehmen mit einer großen Menge von Menschen. Welche Motive zur Teilnahme an einer Crowdsourcing-Aktion relevant sind, wird an praktischen Beispielen analysiert. Der Beitrag stellt die Aufgaben, Akteure, Vorteile, Risiken und Anreize von Crowdsourcing Kampagnen dar.

## **Medien des Dialogmarketings**

### **Heinrich Holland: Dialogmarketing über alle Medien**

- Prof. Dr. Heinrich Holland, der Herausgeber dieses Buches, lehrt an der University of Applied Sciences Mainz und ist Akademieleiter der Deutschen Dialogmarketing Akademie (DDA).

- Die Vielfalt der im Dialogmarketing eingesetzten Medien hat in den letzten Jahren beträchtlich zugenommen. Dieser Artikel gibt einen Überblick über die Offline- und Online-Medien.

### **Jörn Redler: Mediaplanung im Dialogmarketing**

- Prof. Dr. Jörn Redler ist Professor für Marketing und Handel und wissenschaftlicher Leiter des Masterprogramms „Business Management – Marketing“ an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mosbach.
- Dieser Beitrag entwickelt einen Überblick über wesentliche Elemente der Mediaplanung. Dabei werden die Aspekte der Zielgruppenbestimmung aufgegriffen und wichtige Auswahlkriterien und -verfahren im Dialogmarketing vorgestellt.

### **Torsten Schwarz: E-Mail Marketing**

- Dr. Torsten Schwarz gilt in der Branche als führender Experte für Online-Kundengewinnung und -bindung in Deutschland. Er ist Autor von zehn Büchern und gehört laut der Zeitschrift *acquisa* zu den Vordenkern in Marketing und Vertrieb.
- In seinem Beitrag zeigt er die wichtigsten Regeln auf, die bei der Gestaltung erfolgreichen E-Mail-Marketings zu beachten sind. Dabei geht er sowohl auf die rechtlichen Anforderungen (Permission) ein, als auch auf Versand und Erfolgsmessung.

### **Heinrich Holland, Beate Koch: Mobile Marketing**

- Prof. Dr. Heinrich Holland, der Herausgeber dieses Buches, lehrt an der University of Applied Sciences Mainz und ist Akademieleiter der Deutschen Dialogmarketing Akademie (DDA). Beate Koch ist Teamleiterin in einer Agentur für digitales Marketing und betreut als Consultant namhafte nationale und internationale Unternehmen primär aus der Konsumgüterbranche.
- Dieser Beitrag vermittelt die Grundlagen zu Mobile Marketing. Dazu werden notwendige Rahmenbedingungen, Ziele und Zielgruppen sowie Potenziale im Marketing-Mix aufgezeigt. Vervollständigt wird dieser Artikel durch die Vorstellung von Trends in Form von neuen Instrumenten bzw. Technologien.

### **Heinrich Holland, Beate Koch: Mobile Marketing im Kaufentscheidungsprozess**

- Prof. Dr. Heinrich Holland, der Herausgeber dieses Buches, lehrt an der University of Applied Sciences Mainz und ist Akademieleiter der Deutschen Dialogmarketing Akademie (DDA). Beate Koch ist Teamleiterin in einer Agentur für digitales Marketing und betreut als Consultant namhafte nationale und internationale Unternehmen primär aus der Konsumgüterbranche.
- Der Einsatz mobiler Endgeräte von Konsumenten bei der Unterstützung ihrer Kaufentscheidung wird dargestellt. Damit wird die Frage beantwortet, ob es für Konsumgüterhersteller sinnhaft ist, ihre Mobile Marketing-Aktivitäten an den Konsumentenbedürfnissen entlang des Kaufentscheidungsprozesses auszurichten.

**Patrick Tapp, Stefan Engels: Telefonmarketing – Individuelle Kundenansprache von Mensch zu Mensch**

- Patrick Tapp ist Präsident des Deutschen Dialogmarketing Verbands. Dr. Stefan Engels ist Partner Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht bei Bird & Bird LLP in Hamburg.
- Dieser Beitrag beschreibt die Ziele, Vorteile und rechtlichen Grundlagen des Telefonmarketings. Das Outbound- und das Inbound-Telefonmarketing werden auf die Zulässigkeit untersucht.

**Strategien des Online-Marketings****Matthias Mühlenhoff, Lisa Hedel: Internet als Marketinginstrument: Werbeorientierte Kommunikationspolitik im digitalen Zeitalter**

- Matthias Mühlenhoff (Geschäftsführer Strategie) und Lisa Hedel (Planning) beraten mit dem Team von Elephant Seven in Hamburg zu medienübergreifenden und wertsteigernden Kommunikationslösungen.
- Der Beitrag bietet angesichts geänderter Mediennutzung eine dezidierte Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes der Online-Kommunikations-Instrumente und zeigt die Möglichkeiten der Ansprache mit digitalen Medien.

**Carmen Köhnke, Dirk Kedrowitsch: Integriertes Online-Marketing oder der kommunikative Hochleistungssport!**

- Carmen Köhnke ist Trainee des Vorstands der Pixelpark AG und absolvierte ein Studium des internationalen Managements mit Schwerpunkt China an der EBC Hochschule in Hamburg. Dirk Kedrowitsch ist seit 2008 Vorstand der Pixelpark AG und seit 2013 Managing Director der Publicis Deutschland.
- Erfolgreiches Integriertes Marketing ist die ganzheitliche Unternehmenssteuerung unter Ausnutzung des gesamten Kommunikations-Mixes. Integriertes Marketing verlangt Disziplin, Konzentration und Ausdauer und wird hier mit dem Hochleistungssport verglichen.

**Michael Schipper: D-Commerce – Zum Verhältnis von Dialogkommunikation und E-Commerce**

- Michael Schipper, langjähriger Geschäftsführer und zuletzt COO und Gesellschafter bei Deutschlands größter Agenturgruppe BBDO Germany sowie CEO der Proximity Worldwide, gründete Anfang 2013 die Agentur SCHIPPER COMPANY mit Standorten in Hamburg und Frankfurt.
- Um eine handhabbare Untersuchungsperspektive für die Integration der zahlreichen gesellschaftlichen, technischen und konsumkulturellen Einflussfaktoren zu erarbeiten, wird E-Commerce als Subsystem des Dispositivs Konnektivität bestimmt. Dabei zeigt sich, dass Dialogmarketing durch die Digitalisierung der Kommunikation eine signifikante Aufwertung seiner strategischen Bedeutung erfährt.

**Alexander Schott: Online Marketing Technologie**

- Alexander Schott ist Geschäftsführer beim Medienhaus MEDIA GROUP ONE und betreibt mit dem Admanagerforum einen unabhängigen Event für Online Werbespezialisten.
- Die Entwicklung und Funktionsweise von Online wird mit dem TV verglichen. Der Beitrag beschreibt die technischen Grundlagen von Usertracking und Targeting sowie von HTML und Javascript.

**Instrumente des Online-Marketings****Philipp von Stülpnagel: Suchmaschinenoptimierung oder wie man bei Google ganz nach vorne kommt**

- Als Gründer der SUMO GmbH, einem der führenden Anbieter von Suchmaschinenoptimierung, ist Philipp von Stülpnagel seit über zehn Jahren einer der renommiertesten SEO-Experten in Deutschland.
- Suchmaschinenoptimierung ist eine der wichtigsten Disziplinen im Online-Marketing. Für die Erhöhung der eigenen Relevanz in den Augen der Suchdienste stehen dem Online-Marketing-Verantwortlichen verschiedene Methoden zur Verfügung, die in die Bereiche On- und Offpage-Optimierung aufgeteilt werden können und hier vorgestellt werden.

**Tim Ringel, Nils Goede: Suchmaschinenwerbung – Einführung in die Funktionsprinzipien und Praxis der Suchmaschinenwerbung**

- Tim Ringel ist seit 1999 Geschäftsführer von metapeople und wurde im Juli 2013 zum CEO der NetBooster-Gruppe ernannt, unter deren Dach metapeople seit Mai 2011 agiert. Nils Goede ist im Business Development der metapeople GmbH tätig stellt zu Zeit seine Promotion fertig.
- In diesem Beitrag wird die Suchmaschinenwerbung als Bestandteil des Suchmaschinenmarketings eingeordnet. Neben den unterschiedlichen Formaten und Anzeigeoptionen wird auf das zugrunde liegende Funktionsprinzip sowie auf die verschiedenen Leistungskennzahlen eingegangen. Außerdem werden unterschiedliche Bezahlmodelle und der Auktionsprozess vorgestellt.

**Stephan Römer: Affiliate-Marketing – Reichweite und Monetarisierung durch Partnerschaften**

- Stephan Römer ist Geschäftsführender Gesellschafter der 42DIGITAL GmbH – Agentur für Performance Marketing in Bremen und Hamburg.
- Affiliating ist schon lange nicht mehr das einfache Platzieren von Bannern auf privaten Homepages, sondern hat mittlerweile hochkomplexe und im Online-Markt etablierte Plattformen hervorgerufen, die neben hohen Umsätzen auch tatsächliche Mehrwerte für den Endkunden bieten. Der Beitrag stellt die Beteiligten des Affiliate-Marketings vor und zeigt technologische und rechtliche Grundlagen auf.

**Nils M. Hachen: Strategisches Kampagnenmanagement/ E-Mediamplanung – Ich sehe was, was Du nicht siehst**

- Nils Hachen ist Executive Managing Director der Zenith und leitet das dortige digitale Competence Center.
- Dieser Beitrag zeigt die wichtigsten Herausforderungen, denen sich Werbetreibende im Zusammenhang mit dem Kampagnenmanagement und der Mediaplanung stellen müssen. Alle Beteiligten müssen in die Lage versetzt werden, flexibel auf Unternehmens- und Marktgegebenheiten zu reagieren. Daten gewinnen an Bedeutung, wobei ein unterstützendes Cockpit angestrebt wird.

**Burkhard Köpper: Kampagnenmanagement**

- Burkhard Köpper gründete die jaron GmbH als Internetberatungsagentur bereits im Jahr 1996 und fokussierte sich auf das Thema Internet als strategischer Vertriebskanal und Performance Marketing.
- Jedem Kanal und jeder Maßnahme kommt im heutigen Kampagnenmanagement eine besondere Bedeutung zu, alle müssen miteinander so verzahnt werden, dass sie sich ergänzen. Der Beitrag geht der Frage nach, wie die Werbemaßnahmen miteinander wirken und wie diese optimal vernetzt werden können.

**Rolf Haberich: Digital Analytics – Digital Information at its best**

- Rolf Haberich trägt als Chief Commercial Officer (CCO) bei Webtrekk seit 2011 die globale Verantwortung für Vertrieb & Marketing und leitet das internationale Team.
- In diesem Beitrag werden die Notwendigkeit von Analytics-Daten, sowie die Vereinbarkeit verschiedener Datenquellen und die Zukunftsausrichtung innerhalb der Marketingabteilung durchleuchtet und gleichzeitig in Frage gestellt. Ohne Analyse wird kein Unternehmen überleben.

**Social Media Marketing****Roland Fiege, Sebastian Redenz: Grundlagen integrierter Social Media Initiativen in der Reiseindustrie**

- Roland Fiege arbeitet als Managing Partner bei MAP Germany und forscht im Rahmen seiner Promotion an der Entwicklung von Attributionsmodellen für Facebook-Marketingmaßnahmen. Sebastian Redenz arbeitet als Social Media Experte bei MAP Germany und realisiert Facebook Kampagnen für Unternehmen aus allen Branchen.
- Dieser Artikel zeigt die Veränderungen im Marketing der Reiseindustrie, hervorgerufen durch die digitale Revolution im Allgemeinen und durch Soziale Medien im Speziellen. Die strategische Bedeutung von Social Media Kanälen und die veränderte Customer Journey bei Reisebuchungen werden erläutert.

**Stephan Beck: Social Media im Business-to-Business**

- Stephan Beck ist Geschäftsführer der digitalen Agentur Netural in Deutschland. Netural entwickelt in Linz, Wien und Stuttgart strategische Lösungen in einer zunehmend digital gelebten Welt.
- Der Einsatz der Social Media im Business-to-Business Umfeld erzeugt eine Wertschöpfung im ganzen Unternehmen. Marketing kann mehr Aufmerksamkeit am Markt erzeugen und mehr Umsätze generieren. Der Vertrieb kann durch integrierte Prozesse und übergreifende CRM Lösungen den Verkauf steigern.

**Hansjörg Zimmermann: Digital Branding im Kontext der Digitalen Gesellschaft. Neue Marken- und Unternehmensstrategien**

- Prof. Hansjörg Zimmermann war Gründer der argonauten und ist Geschäftsführer der Münchner Agentur Das Goldene Vlies. Er lehrt an der privaten Medienhochschule MHMK Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation als Professor für Mediendesign und Medienmanagement.
- Dieser Beitrag zeigt den Weg zur Digitalen Gesellschaft, zur Shareconomy. Immer mehr Unternehmen nutzen für die Markenführung die Digitalen Medien und setzen auf das Digital Brand Engagement, also die Markenbindung der Konsumenten über Internetplattformen.

**Carsten Ulbricht: Social Media & Recht – Praktische Handlungsempfehlungen für Unternehmen bei Twitter, Facebook & Co**

- Carsten Ulbricht ist auf Internet und Social Media spezialisierter Rechtsanwalt bei der Stuttgarter Kanzlei Diem & Partner mit den Schwerpunkten IT-Recht, Marken-, Urheber- und Wettbewerbsrecht sowie Datenschutz.
- In diesem Beitrag werden die wichtigsten Maßnahmen zusammengefasst, die Unternehmen im Hinblick auf eigene Social Media Aktivitäten beachten bzw. zur Unterstützung ihrer Mitarbeiter aber auch zur Absicherung eigener Unternehmensinteressen in die Wege leiten sollten.

**Stefanie Renda, Susanne Wunderle: Mobile Social Media**

- Stephanie Renda ist Geschäftsführerin des von ihr 2008 mit gegründeten IT Unternehmens match2blue mit den Standorten in Mainz, Jena und New York und stellvertretende Vorsitzende des Beirats Junge Digitale Wirtschaft beim BMWi. Susanne Wunderle ist Marketing- und Kommunikationsleiterin bei match2blue.
- Für viele Unternehmen ist Mobile Social Media zurzeit noch ein Experiment, da ein Dialog zwischen dem Unternehmen und den Kunden hergestellt wird, welcher auch aufrechterhalten werden muss. Der Artikel zeigt, welche Chancen das Mobile Social Media birgt und wie Unternehmen von der „ultramobilen Revolution“ profitieren können.

## Crossmediales Marketing

### **Heinrich Holland: Crossmediale Kommunikation**

- Prof. Dr. Heinrich Holland, der Herausgeber dieses Buches, lehrt an der University of Applied Sciences Mainz und ist Akademieleiter der Deutschen Dialogmarketing Akademie (DDA).
- Der Beitrag untersucht den Status quo von Crossmedia und die crossmediale Integration von „Online“ und „Offline“ im Dialogmarketing. Trotz dieser validierten Wirkung von Crossmedia zeichnen sich zahlreiche Barrieren und Herausforderungen in der Praxis ab, welche eingehend beleuchtet und kritisch hinterfragt werden.

### **Heinrich Holland; Louisa Flocke: Customer Journey Analyse – Ein neuer Ansatz zur Optimierung des (Online) Marketing-Mix**

- Prof. Dr. Heinrich Holland, der Herausgeber dieses Buches, lehrt an der University of Applied Sciences Mainz und ist Akademieleiter der Deutschen Dialogmarketing Akademie (DDA). Louisa Flocke ist Master-Absolventin der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Mainz. Für ihre Masterarbeit erhielt sie im Jahr 2013 den Alfred Gerardi-Preis und den GoDialog-Preis.
- In diesem Beitrag wird die Wirksamkeit der Customer Journey Analyse bewertet. Inwieweit kann sie einen wesentlichen Erkenntnisgewinn zur Steigerung der Effektivität und Effizienz von Online Marketing-Maßnahmen beitragen und damit zur Optimierung des Werbemittelbudgets eingesetzt werden? Dabei werden sowohl Potenziale und Chancen einer derartigen Analyse aufgezeigt, als auch die Herausforderungen und Grenzen analysiert.

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Grundlagen des Dialogmarketings

<b>1 Dialogmarketing – Offline und Online .....</b>	<b>3</b>
Heinrich Holland	
<b>2 Werbepsychologie .....</b>	<b>29</b>
Roland Mangold	

## Teil II Strategien des Dialogmarketings

<b>3 Kommunikationsstrategien .....</b>	<b>53</b>
Klaus Boltres-Streeck	
<b>4 Akquisition und Kundenbindung .....</b>	<b>73</b>
Georg Blum	
<b>5 Internationales Dialogmarketing .....</b>	<b>97</b>
Heiner Eberle	
<b>6 Markenführung und Dialogmarketing .....</b>	<b>153</b>
Jörn Redler	

## Teil III Instrumente des Dialogmarketings

<b>7 Customer Relationship Management (CRM) .....</b>	<b>175</b>
Georg Blum	
<b>8 Analytisches Customer Relationship Management (CRM) und Big Data .....</b>	<b>225</b>
Georg Blum	

<b>9 Big-Data-Marketing-Chancen und Herausforderungen für Unternehmen .....</b>	249
Pascal Rossa und Heinrich Holland	

<b>10 Die Facetten der Adresse – Adressen- und Listmanagement .....</b>	303
Chris-Markus Geiger	

<b>11 Crowdsourcing-Kampagnen .....</b>	327
Heinrich Holland und Patrizia Hoffmann	

#### **Teil IV Medien des Dialogmarketings**

<b>12 Dialogmarketing über alle Medien .....</b>	351
Heinrich Holland	

<b>13 Mediaplanung im Dialogmarketing .....</b>	379
Jörn Redler	

<b>14 E-Mail-Marketing .....</b>	411
Torsten Schwarz	

<b>15 Mobile Marketing .....</b>	431
Heinrich Holland und Beate Koch	

<b>16 Mobile Marketing im Kaufentscheidungsprozess .....</b>	459
Heinrich Holland und Beate Koch	

<b>17 Telefonmarketing – Individuelle Kundenansprache von Mensch zu Mensch .....</b>	497
Patrick Tapp und Stefan Engels	

#### **Teil V Strategien des Online-Marketings**

<b>18 Internet als Marketinginstrument-Werbeorientierte Kommunikationspolitik im digitalen Zeitalter .....</b>	517
Matthias Mühlenhoff und Lisa Hedel	

<b>19 Integriertes Online-Marketing oder der kommunikative Hochleistungssport! .....</b>	537
Carmen Köhnke und Dirk Kedrowitsch	

<b>20 D-Commerce – Zum Verhältnis von Dialogkommunikation und E-Commerce .....</b>	549
Michael Schipper	
<b>21 Online-Marketing-Technologie .....</b>	571
Alexander Schott	
<b>Teil VI Instrumente des Online-Marketings</b>	
<b>22 Suchmaschinenoptimierung oder wie man bei Google ganz nach vorne kommt .....</b>	593
Philipp von Stülpnagel	
<b>23 Einführung in die Funktionsprinzipien und Praxis der Suchmaschinenwerbung .....</b>	609
Tim Ringel und Nils Goede	
<b>24 Affiliate-Marketing Reichweite und Monetarisierung durch Partnerschaften .....</b>	633
Stephan Römer	
<b>25 Strategisches Kampagnenmanagement/E-Mediaplanung-Ich sehe was, was Du nicht siehst .....</b>	653
Nils M. Hachen	
<b>26 Kampagnenmanagement .....</b>	667
Burkhard Köpper	
<b>27 Digital Analytics – Digital Information at its best .....</b>	683
Ralf Haberich	
<b>Teil VII Social Media Marketing</b>	
<b>28 Grundlagen integrierter Social-Media-Initiativen in der Reiseindustrie .....</b>	705
Roland Fiege und Sebastian Redenz	
<b>29 Social Media im Business-to-Business .....</b>	721
Stephan Beck	

<b>30 Digital Branding im Kontext der Digitalen Gesellschaft-Neue Kommunikations- und Unternehmensstrategien für Marken .....</b>	<b>753</b>
Hansjörg Zimmermann	
<b>31 Social Media &amp; Recht – Praktische Handlungsempfehlungen für Unternehmen bei Twitter, Facebook &amp; Co .....</b>	<b>763</b>
Carsten Ulbricht	
<b>32 Mobile Social Media .....</b>	<b>775</b>
Stephanie Renda und Susanne Wunderle	
<b>Teil VIII Crossmediales Marketing</b>	
<b>33 Crossmediale Kommunikation .....</b>	<b>795</b>
Heinrich Holland	
<b>34 Customer-Journey-Analyse-Ein neuer Ansatz zur Optimierung des (Online-) Marketing-Mix .....</b>	<b>825</b>
Heinrich Holland und Louisa Flocke	
<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>857</b>

---

## Der Herausgeber

**Prof. Dr. Heinrich Holland** lehrt an der University of Applied Sciences Mainz. Er ist Akademieleiter der Deutschen Dialogmarketing Akademie (DDA) und Mitglied zahlreicher Beiräte und Jurys, z. B. Alfred Gerardi Gedächtnispreis für wissenschaftliche Arbeiten im Dialogmarketing, GO DIALOG Förderpreis und viele andere. Heinrich Holland hat 17 Bücher und über 200 Aufsätze veröffentlicht, sein Standardwerk „Direktmarketing“ ist in einer russischen Lizenzausgabe erschienen. Im Jahr 2004 wurde er in die Hall of Fame des Direktmarketings aufgenommen. Er hält Vorträge im In- und Ausland und berät namhafte Unternehmen.

---

## Die Autoren

**Stephan Beck** ist Geschäftsführer der digitalen Agentur Netural in Deutschland. Netural entwickelt in Linz, Wien und Stuttgart mit 58 Mitarbeitern strategische Lösungen in einer zunehmend digital gelebten Welt. Zuvor hat er in globalen Konzernen verschiedene internationale Positionen durchlaufen, zuletzt als Senior Consultant für Marketing Transformation bei HUAWEI in der Konzernzentrale in Shenzhen, China. Bis Juli 2013 leitete er als Transformation und Operations Leader das IBM Global Marketing Center IBM in Bukarest, verantwortlich für den Aufbau des europäischen Marketing Centers der IBM mit über 220 Mitarbeitern. Auslandserfahrung mit den Schwerpunkten Osteuropa, Indien und China. Seit 1998 durchlief er bei IBM verschiedene nationale und internationale Führungspositionen im Bereich Marketing u.a. Abteilungsleiter Dialog Marketing, Integrated Marketing Communications, Digital Marketing und Web Marketing immer mit dem Fokus auf den Bereich B2B. Stephan Beck erwarb sein Diplom in Marketing und Kommunikation an der Südwestdeutschen Akademie und studierte an der CIM, UK, sowie an der renommierten Duke Corporate University, USA. Stephan Beck ist seit 2008 Dozent der DDA und Studienleiter des Studienortes Stuttgart, Berater und Dozent für die Themenbereiche Digital und Integrated Marketing Communications im BtoB. Er engagiert sich im Vorstand des Marketing Club Stuttgart und im Deutschen Marketing Verband.

**Georg Blum** ist Inhaber und Geschäftsführer der Managementberatung 1A Relations. Er ist Vorstandsmitglied im DDV und Vorsitzender des Councils CRM. Als Publizist, Top-Management-Berater und Fachmann für Kundenbeziehungsmanagement spezialisierte sich Blum auf die Entwicklung von Strategien für Vertrieb & Marketing sowie Prozessoptimierungen in diesen Bereichen. Er verfolgt dabei einen ganzheitlichen Ansatz im Kundewert- und Kundenbeziehungsmanagement sowie dessen integrierte und kommunikative Umsetzung. Zuletzt war Blum 7 Jahre geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung CommunDia GmbH sowie der Metzger & Blum GbR. Davor war er 14 Jahre in geschäftsführenden Positionen bei Yves Rocher, WEKA Media und dem Kaufhaus Breuninger aktiv.

**Prof. Dr. Klaus Boltres-Streeck** Jg. 1962, ist nach unterschiedlichen Tätigkeiten in der Industrie und bei Kommunikationsdienstleistern seit 1999 Professor für Wirtschaftskommunikation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin. Er unterrichtet Kommunikationspsychologie und -soziologie sowie Strategische Kommunikation. Daneben berät er große Unternehmen bei der Nutzung Sozialer Medien für die interne und externe Kommunikation.

**Heiner Eberle** OgilvyOne GmbH, begann nach dem Studium „Werbewirtschaft/Marketing“ an der Hochschule in Pforzheim 1991 im klassischen Direktmarketing bei M-S-B + K Stuttgart. Seit 1995 ist er Kundenberater bei OgilvyOne in Frankfurt mit den Schwerpunkten 360°-Kommunikation, CRM und Kundenbindung für unterschiedlichste Kunden.

**Dr. Stefan Engels** ist Partner Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht bei Bird & Bird LLP in Hamburg.

**Roland Fiege** (1969) arbeitet als Managing Partner bei MAP Germany. In seiner Freizeit forscht er im Rahmen seiner Promotion an der Entwicklung von Attributionsmodellen für Facebook-Marketingmaßnahmen. Seit der Vollendung seines MBA (Business Information Systems) an der Graduate School Rhein-Neckar widmet er sich den Forschungsschwerpunkten Social Media Balanced Scorecard (SMBSC), Social-CRM- und Analytics-Systemen und ist Gastdozent zu Themen rund um Social-Media-Strategieentwicklung, Monitoring & Analytics an verschiedenen Hochschulen.

**Louisa Flocke** ist Master-Absolventin der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Mainz und Preisträgerin des Alfred Gerardi-Preises für wissenschaftliche Arbeiten im Dialogmarketing 2013. Ihre Spezialgebiete liegen im Bereich des Online-Marketings und des Dialogmarketings. Bereits während ihres mit Auszeichnung abgeschlossenen Bachelor-Studiums hat sie sich insbesondere mit Online- und Digital-Themen intensiv auseinandergesetzt. Neben ihrem Studium absolvierte Louisa Flocke zahlreiche Praktika, sowohl auf Unternehmens- als auch auf Agenturseite im In- und Ausland, zuletzt in einer Marketing-Stra tegieberatungsfirma in New York City.

**Chris-Markus Geiger** ist Geschäftsführer der Mundt Direkt GmbH in Leonberg bei Stuttgart. Seit mehr als zwanzig Jahren beschäftigt er sich mit den Erfolgsfaktoren im strategischen und operativen Zielgruppenmarketing. Mit innovativen Produktentwicklungen ist es Geiger gelungen, die Marktposition des Unternehmens als renommierter, unabhängiger Dienstleister kontinuierlich auszubauen. Mundt Direkt arbeitet heute erfolgreich für Kunden im In- und Ausland, auch weit über die europäischen Grenzen hinaus. Chris-Markus Geiger ist von einer permanenten Neugierde getrieben, die neben den beruflichen Themen sowohl Menschen und ihr Leben wie auch fremde Länder und Kulturen einschließt.

**Nils Goede** ist seit Juni 2012 im Business Development der metapeople GmbH tätig. Er ist dort für den Bereich Studien verantwortlich und beschäftigt sich mit aktuellen Dynamiken im Performance Marketing. Vor seiner Tätigkeit bei der metapeople GmbH arbeitete Nils Goede als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Duisburg-Essen, wo er zurzeit seine Promotion fertigstellt.

**Ralf Haberich** ist seit 2007 Herausgeber des renommierten deutschsprachigen Blogs für Digital Analytics und Online Marketing: Web Analytics Europa ([www.web-analytics-blog.de](http://www.web-analytics-blog.de)). Haberich trägt als Chief Commercial Officer (CCO) bei Webtrekk seit 2011 die globale Verantwortung für Vertrieb & Marketing und leitet das internationale Team. Zudem steuert er seit Jahren ehrenamtlich als (Co-) Chairman der Digital Analytics Association die Aktivitäten des Interessenverbandes in Deutschland und forciert die Positionierung des Themas Webseiten-Analyse in den Medien sowie den relevanten Zielgruppen in Wirtschaft und Politik. Darüber hinaus ist Ralf Haberich Dozent an diversen Hochschulen und unterstützt Studenten in Fragestellungen zu Themen des Online-Marketing und der Analyse. Vor Webtrekk war er als General Manager gesamtverantwortlich für die Sales-, Marketing-, Support- und Consulting-Leistungen von Nedstat/comScore in Deutschland, Österreich und der Schweiz tätig. Ralf Haberich wurde in den letzten Jahren auch vielfach als Referent oder Dozent angefragt und veröffentlichte zahlreiche Fachbeiträge.

**Nils Hachen** ist Executive Managing Director der Zenith und leitet das dortige digitale Competence Center. Davor war Hachen Executive Managing Director bei der Performics (einer Unit der Zenithmedia) und verantwortete dort den gesamten Performance-Bereich (SEA, SEO, Affiliate Marketing, Social- & Display Performance und Conversion-Optimierung) der Vivaki Gruppe. Seit 2009 ist er Sprecher der Fachgruppe Performance-Marketing im BVDW. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität der Bundeswehr München spezialisierte sich Nils Hachen durch Aufbaustudien bzw. zusätzlichen Ausbildungen an der Akademie für Führung und Kommunikation zum PR-Berater (DAPR) sowie bei der Deutschen Dialogmarketing Akademie zum Dipl. Fachwirt Dialogmarketing. Zusätzlich hat er das EDP-Programm der Sloan School des MIT, Boston, absolviert. Seit 2006 ist Nils Hachen als Referent und Dozent tätig – u. a. an der Deutschen Medienakademie, Köln, der Berufsakademie, Dresden und an verschiedenen Standorten der DDA.

**Lisa Hедel** (Planning) berät mit dem Team von Elephant Seven in Hamburg zu medienübergreifenden und wertsteigernden Kommunikationslösungen. Bei Elephant Seven werden Lösungen entwickelt, die medienneutral und zielorientiert die Touchpoints von Zielgruppen und Marken vernetzen. In der Beratung arbeitet e7 nicht in Kanälen, Medien oder in Instrumenten, sondern lösungsorientiert und ohne Grenzen.

**Patrizia Hoffmann** ist Marketing-Managerin bei der Infoman AG. Nach ihrem Masterstudium der Betriebswirtschaftslehre an University of Applied Sciences Mainz mit dem

Schwerpunkt Marketing, setzte sie ihre fachlichen Kompetenzen als Beraterin in der Werbeagentur „Zum goldenen Hirschen“ ein. Weitere praktische Erfahrung im Marketing sammelte sie unter anderem im Corporate Marketing bei der Schott AG, im Produktmarketing bei der Weber Stephen GmbH sowie in einem Marktforschungsprojekt für die Löwen Entertainment GmbH.

**Prof. Dr. Heinrich Holland** lehrt an der University of Applied Sciences Mainz. Er ist Akademieleiter der Deutschen Dialogmarketing Akademie (DDA) und Mitglied zahlreicher Beiräte und Jurys, z. B. Alfred Gerardi Gedächtnispreis für wissenschaftliche Arbeiten im Dialogmarketing, GO DIALOG Förderpreis und viele andere. Heinrich Holland hat 17 Bücher und über 200 Aufsätze veröffentlicht, sein Standardwerk „Direktmarketing“ ist in einer russischen Lizenzausgabe erschienen. Im Jahr 2004 wurde er in die Hall of Fame des Direktmarketings aufgenommen. Er hält Vorträge im In- und Ausland und berät namhafte Unternehmen.

**Dirk Kedrowitsch** studierte Wirtschaftswissenschaften nach einer Ausbildung als Werbekaufmann. Zu seinen beruflichen Stationen gehörten die Ernst & Partner Werbeagentur (Düsseldorf), TBWA (Hamburg) sowie Springer & Jacoby (Hamburg). 1996 gründete er die Elephant Seven GmbH, die 2007 von der Pixelpark AG übernommen wurde. Seit 2008 ist er im Vorstand der Pixelpark AG, seit 2013 Managing Director der Publicis Deutschland. Zwischen 2008 und 2011 war er Vizepräsident im Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW). Seit 2009 ist er Studienleiter und Dozent an der DDA, Berlin.

**Beate Koch** ist Teamleiterin in einer Agentur für digitales Marketing und betreut als Consultant namhafte nationale und internationale Unternehmen – primär aus der Konsumgüterbranche. Neben klassischen Online-Marketing-Projekten fallen auch Dialogmarketing sowie Mobile-Marketingkampagnen in ihren Verantwortungsbereich. Zuvor war Beate Koch als gelernte Werbekauffrau 6 Jahre in einer Agentur für vertriebliches Marketing tätig und beriet Kunden in Trade- & POS-Marketing Fragen. Daneben absolvierte sie berufsbegleitend ihr Bachelor-Studium (Betriebswirtschaftslehre) sowie ihr Masterstudium (Management) – beide mit dem Schwerpunkt Marketing.

**Carmen Köhnke** studierte von 2009 bis 2012 internationales Management mit Schwerpunkt China an der EBC Hochschule in Hamburg und war 2012 Trainee des Vorstands der Pixelpark AG. Von 2012 bis 2013 machte sie eine Ausbildung zur Fachwirtin Online-Marketing an der Deutschen Dialogmarketing Akademie (DDA), seit 2013 verfolgt sie ein duales MBA-Studium an der Hochschule für Ökonomie und Management (FOM) in Hamburg.

**Burkhard Köpper** Im Jahr 1996, als das Internet noch in den Kinderschuhen steckte, gründete Burkhard Köpper die jaron GmbH als Internet-Beratungsagentur. Bereits 1998 fokussierte sich jaron auf das Thema Internet als strategischer Vertriebskanal. Im Jahr 2000 erfand Köpper mit jaron als eine der ersten Agenturen in Deutschland die Marketing-

dienstleistung „Performance Marketing“. Zwei Jahre später war Burkhard Köpper einer der Gründungsmitglieder des Arbeitskreises Performance Marketing beim Bundesverband Digitale Wirtschaft e. V. (BVDW) und dessen Vorsitzender und Arbeitskreisleiter von 2002 bis 2004. Von Anbeginn war Burkhard Köpper begeistert von der Transparenz und der Messbarkeit der digitalen Marketingform „Performance Marketing“. Burkhard Köpper ist seit 1996 Unternehmer und Geschäftsführer mit ganzem Herzen. Er ist Autor diverser Fachbeiträge in zahlreichen Standardwerken zum Thema „Online-Marketing“ und tritt als Referent und Moderator häufig auf Konferenzen und Kongressen auf.

**Prof. Roland Mangold** Der Autor ist akademisch ausgebildeter Medienpsychologe und Professor für Informations- und Kommunikationspsychologie an der Hochschule der Medien in Stuttgart. Er lehrt psychologische Fächer sowie Grundlagen der wissenschaftlichen Forschung in den Studiengängen Informationsdesign sowie Werbung und Marktkommunikation. In seinen Forschungsprojekten untersucht er die kognitiven und emotionalen Vorgänge bei der Rezeption von Informations- und Wissenssendungen im Fernsehen sowie bei der Rezeption von Werbung.

**Matthias Mühlenhoff** (Geschäftsführer Strategie) berät mit dem Team von Elephant Seven in Hamburg zu medienübergreifenden und wertsteigernden Kommunikationslösungen. Bei Elephant Seven werden Lösungen entwickelt, die medieneutral und zielorientiert die Touchpoints von Zielgruppen und Marken vernetzen. In der Beratung arbeitet e7 nicht in Kanälen, Medien oder in Instrumenten, sondern lösungsorientiert und ohne Grenzen.

**Dipl. Soz. Wiss. Sebastian Redenz** (1981) arbeitet seit 2013 als Social-Media-Experte bei MAP Germany und realisiert Facebook-Kampagnen für Unternehmen aus allen Branchen. Zwischen 2007 bis 2012 hat er den Aufbau und die Entwicklung des Social-Media-Marketings bei der Cocoon Music Event GmbH/Sven Väth Entertainment verantwortet. In diesen Zeitraum fallen auch wissenschaftliche Tätigkeiten bei der Social Media Akademie in Mannheim und der Popakademie des Landes Baden-Württemberg.

**Prof. Dr. Jörn Redler** ist Professor für Marketing und Handel, Studiengangleiter „BWL-Handel“ und wissenschaftlicher Leiter des Masterprogramms „Business Management – Marketing“ an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mosbach. Redler studierte Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Marketing, Wirtschaftspsychologie und Internationale Wirtschaft an den Universitäten Gießen und Wolverhampton (UK) und war in mehreren Marketing-Managementfunktionen tätig. Er ist unter anderem Lehrbeauftragter an der DDA und hat zahlreiche Veröffentlichungen zu Markenführung und Kommunikation publiziert.

**Stephanie Renda** ist Geschäftsführerin des von ihr 2008 mit gegründeten IT-Unternehmens match2blue mit Standorten in Mainz, Jena und New York. Sie ist stellvertretende Vorsitzende des Beirats Junge Digitale Wirtschaft beim BMWi, Mitglied der Gremienlei-

tung des Bundesverbands Digitale Wirtschaft (BVDW) in der Fachgruppe Mobile und Kuratoriumsmitglied der Stiftung Innovation Rheinland-Pfalz sowie Gesellschafterin des Gründernetzwerkes Forum Kiedrich.

**Tim Ringel** ist seit 1999 Geschäftsführer von metapeople. Als Leiter der Unternehmensentwicklung war er für die Internationalisierung der Gruppe sowie die Produktbereiche SEA und Media zuständig. Tim Ringel ist Innovator im Performance-Marketing und als Speaker regelmäßig auf Veranstaltungen wie der SearchEngineStrategies (SES), der Search Marketing Expo (SMX), dem Internet World Kongress (IWK) und vielen anderen Events zu sehen. Im Juli 2013 wurde Tim Ringel zum CEO der NetBooster-Gruppe ernannt, unter deren Dach metapeople seit Mai 2011 agiert.

**Stephan Römer** ist Geschäftsführender Gesellschafter der 42DIGITAL GmbH – Agentur für Performance Marketing in Bremen und Hamburg. Der studierte Medieninformatiker begann im Jahr 2005 seine E-Commerce-Tätigkeit in unterschiedlichen Online-Kanälen im OTTO-Konzern. In seiner langjährigen Tätigkeit für die CTS EVENTIM AG – Europas führendem Ticketvermarkter – hat er in zahlreichen Projekten die Bereiche Dialogmarketing, Affiliate-Marketing, Suchmaschinenmarketing, CRM, Tracking und Controlling ausgebaut und verantwortet. Nach dem zwischenzeitlichen Ausbau der internationalen Marketingaktivitäten hat er zuletzt das gesamte Online-Marketing geleitet. Stephan Römer ist aktives Mitglied im Bundesverband der Digitalen Wirtschaft (BVDW) und lehrt neben der Deutschen Dialogmarketing Akademie (DDA) an weiteren Instituten Fachwissen aus dem Bereich Online-Marketing.

**Pascal Rossa** ist freier Online-Marketing-Consultant. Mit seiner Diplomarbeit zum Thema Big-Data-Marketing gewann er den Alfred Gerardi Gedächtnispreis 2013 in der Kategorie „Beste Diplomarbeit Akademien“. Diese schrieb er im Rahmen des Fachwirt Online-Marketing BVDW Studiums. Seit 2002 arbeitet der studierte Jurist im Bereich der Konzeption und Realisierung von webbasierten Software-Lösungen sowie der Online-Marketing-Beratung für zahlreiche namenhafte Unternehmen.

**Michael Schipper** langjähriger Geschäftsführer und zuletzt COO und Gesellschafter bei Deutschlands größter Agenturgruppe BBDO Germany sowie CEO der Proximity Worldwide, gründete Anfang 2013 die Agentur SCHIPPER COMPANY mit Standorten in Hamburg und Frankfurt mit den Schwerpunkten Markenkommunikation, CRM, Dialog und Online. Er startete seine Karriere nach Lehre und Studium bei Bertelsmann und wechselte dann auf Agenturseite zunächst zu Rapp Collins, dann Wunderman/Young & Rubicam und war bis zur Gründung seiner eigenen Agentur 15 Jahre bei BBDO. Michael Schipper unterrichtet an den Universitäten Hamburg und Lüneburg, am Institute of Design in Hamburg sowie an der Texterschmiede Hamburg e.V.; seit 2008 ist er Studienleiter der DDA.

**Alexander Schott** ist Geschäftsführer beim Medienhaus MEDIA GROUP ONE und betreibt mit dem Admanagerforum einen unabhängigen Event für Online-Werbespezialisten. Er ist seit 1995 im Online-Marketing erfolgreich tätig und als Experte in der Branche anerkannt. Er gründete unter anderem den Arbeitskreis „Adtechnology Standards“ im BVDW und engagierte sich in der AGOF und im IAB Europe. Vor MEDIA GROUP ONE (vormals Vertical Network Media) war Alexander Schott bei United Internet Media als Leiter des Bereiches Technical Operations tätig und bei AOL Deutschland in leitender Position als Unit Manager Adtechnology. Bei SevenOne Interactive baute er als Head of Admanagement & Disposition den technischen Support für Online-Werbung auf.

**Dr. Torsten Schwarz** ist Herausgeber des Standardwerks „Leitfaden Online-Marketing“ Bd. 1 und 2. Er gilt in der Branche als führender Experte für Online-Kundengewinnung und -bindung in Deutschland. Er ist Autor von zehn Büchern, mehrfacher Lehrbeauftragter und gehört laut der Zeitschrift *acquisa* zu den Vordenkern in Marketing und Vertrieb. Schwarz ist Herausgeber des Fachinformationsdienstes Online-Marketing-Experts und des Dienstleisterverzeichnisses Marketing-Börse.de. Als Trainer wurde er von der Dialog-Akademie DDA als „Dozent des Jahres 2009“ ausgezeichnet. Außerdem leitet er den Arbeitskreis Online-Marketing des Verbands der Deutschen Internettwirtschaft und ist im Vorstand der German Speakers Association.

**Philipp von Stülpnagel** Als Gründer der SUMO GmbH ([www.sumo.de](http://www.sumo.de)), einem der führenden Anbieter von Suchmaschinenoptimierung (SEO), ist Philipp von Stülpnagel seit über zehn Jahren einer der renommiertesten SEO-Experten in Deutschland. Bis 2011 war er Leiter des Arbeitskreises „Search“ im Bundesverband Digitale Wirtschaft ([www.bvdw.de](http://www.bvdw.de)) und in dieser Funktion maßgeblich an der Entwicklung eines Zertifikates für seriöses Suchmaschinenmarketing beteiligt. Herr von Stülpnagel ist gefragter Referent und doziert zum Thema „Suchmaschinen-Optimierung“ an der Deutschen Dialogmarketingakademie (DDA). Seit 2008 ist er Mitglied im Fachbeirat der Search Engine Marketing Conference (SMX) in München ([www.smxmuenchen.de](http://www.smxmuenchen.de)).

**Patrick Tapp** ist Präsident des Deutschen Dialogmarketing Verband e. V. (DDV) in Wiesbaden.

**Dr. Carsten Ulbricht** ist auf Internet und Social Media spezialisierter Rechtsanwalt bei der Stuttgarter Kanzlei Diem & Partner mit den Schwerpunkten IT-Recht, Marken-, Urheber- und Wettbewerbsrecht sowie Datenschutz. Im Rahmen seiner anwaltlichen Tätigkeit berät Dr. Ulbricht nationale und internationale Mandanten in allen Rechtsfragen des E- und Mobile Commerce sowie zu allen Themen im Bereich Social Web. Seine Schwerpunkte liegen dabei auf der rechtlichen Prüfung internetbasierter Geschäftsmodelle und der Vermeidung etwaiger Risiken bei Aktivitäten in und über die Sozialen Medien, datenschutzrechtlichen Themen und dem Umgang mit nutzergenerierten Inhalten. Neben seiner Referententätigkeit berichtet er seit dem Jahr 2007 regelmäßig in seinem Weblog zum

Thema „Web 2.0, Social Media & Recht“ unter [www.rechtzweinull.de](http://www.rechtzweinull.de) nicht nur über neuesten Entwicklungen in Rechtsprechung, Diskussionen in der Literatur und über eigene Erfahrungen, sondern analysiert auch Internet-Geschäftsmodelle und -projekte auf ihre rechtlichen Erfolgs- und Risikofaktoren.

**Susanne Wunderle** ist Marketing- und Kommunikationsleiterin bei match2blue. Sie hat sich insbesondere auf Mobile Marketing spezialisiert und bezeichnet Vermarktungsstrategien für iOS, Android und Tablets sowie App Store Ratings und Reviews als ihre Steckenpferde. match2blue ist ein Technologiedienstleister für kontextsensitive mobile Applikationen und Echtzeit-Recommender-Systeme der nächsten Generation für die Anwendung in mobilen Apps, in-Store oder im Bereich E-Commerce. Zu den Kunden und Partnern von match2blue gehören u. a. Lufthansa Miles & More, Immobilienscout24, Securitas, Accenture, die Verlagsgruppe Rhein-Main. Neben der Entwicklung maßgeschneiderter mobiler Apps und Recommender-Systeme versteht sich match2blue auch als Technologie-Inkubator für mobile Geschäftsmodelle.

**Hansjörg Zimmermann** hat zunächst als Texter, Creative Director und GF Creation u. a. für Die Crew (Stuttgart), Ogilvy (Zürich) und Publicis (Zürich/Genf) gearbeitet, bevor er 1996 die argonauten – agentur für interaktive medien gründete. Nach der Berufung als Professor für Medienautoren im Master-Studiengang der HdM Stuttgart (2000 bis 2003) gründete er Das Goldene Vlies GmbH – Die Digital Branding Agentur (München) und lehrt seit 2007 an Deutschlands größter privater Medienhochschule MHK Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation als Professor für Mediendesign und Medienmanagement. Hansjörg Zimmermann war Jurymitglied der Kreativ-Awards bei den Cyberlions in Cannes (2003) und Vorstandsmitglied beim GWA (2002 bis 2004). Als Studiengangleiter an der DDA Deutsche Dialog Akademie lehrt Hansjörg Zimmermann u. a. Softskills wie Rhetorik, Präsentationstechnik und Kreativtechnik sowie Usability und Digital Branding.

---

**Teil I**

**Grundlagen des Dialogmarketings**

Heinrich Holland

## Inhaltsverzeichnis

1	Direktmarketing .....	4
2	Dialogmarketing .....	5
3	Dialogmarketing und Klassisches Marketing .....	7
4	Die Entwicklung des Dialogmarketings in den letzten Jahren .....	10
5	Die wirtschaftliche Bedeutung des Dialogmarketings (S. 12 ff.) .....	12
6	Vom Massenmarketing zum Dialogmarketing .....	15
7	Die Vorteile des Dialogmarketings .....	16
7.1	Markttendenzen .....	16
7.2	Kundenorientierung .....	17
7.3	Zielgenauigkeit .....	18
7.4	Wirkungsgrad .....	18
7.5	Erfolgskontrolle .....	19
7.6	Flexibilität .....	20
7.7	Entwicklung der Informationstechnologie .....	20
8	Die Tendenzen des Dialogmarketings .....	21
8.1	Das Ende des Massenmarketings .....	22
8.2	Mass Customization .....	23
8.3	Mit Dialogmarketing gegen die Informationsüberlastung .....	23
8.4	Dialogmarketing – das „private Gesicht“ einer Marke .....	24
8.5	Vom Transaktionsmarketing zum Beziehungsmarketing .....	25
8.6	Aktuelle Tendenzen im Dialogmarketing .....	26
	Literatur .....	28

---

H. Holland (✉)  
Mainz, Deutschland  
E-Mail: Heinrich.Holland@FH-Mainz.de

## 1 Direktmarketing

- Die Entwicklung des Direktmarketings begann mit dem reinen Postversandgeschäft (Direct-Mail), wobei Direct-Mail einen Distributionskanal darstellt. Die Versandhändler stellten den Kunden Kataloge oder Prospekte zur Verfügung, aus denen Waren bestellt werden konnten, die dann per Post zugestellt wurden. Direct-Mail bedeutet den Versand von Werbebriefen (Mailings). Aus diesem haben sich die Direktwerbung und daraus schließlich das Direkt- und Dialogmarketing entwickelt (vgl. Tab. 1.1).

*Direktwerbung* umfasst neben den Mailings bereits weitere Kommunikationsmedien wie beispielsweise das Telefon. Mit dem Eintritt des Telefonmarketing und auch weiterer Medien passte der Begriff des Direct-Mail nicht mehr.

Die Definition des Begriffs *Direktmarketing* ist aus mehreren Gründen problematisch:

- Im Laufe der Zeit haben sich durch neue Aufgaben die Inhalte des Direktmarketings erweitert.
  - Die Möglichkeiten des Direktmarketings sind durch neue Techniken und die rasanten Entwicklungen der Informationstechnologie (IT) ständig ausgeweitet worden.
  - Die Online-Medien haben zu neuen Formen der Kundenansprache geführt.
- Unter *Direktmarketing* versteht man heute alle Marketing-Aktivitäten, die auf eine gezielte Ansprache der Zielpersonen und eine Response ausgerichtet sind.

Direktmarketing:

- umfasst alle Marketinginstrumente, die eingesetzt werden, um
- eine gezielte und direkte Interaktion mit Zielpersonen
- aufzubauen und dauerhaft aufrecht zu erhalten, und
- hat das Ziel, eine messbare Reaktion (Response) auszulösen (Holland 2009, S. 5).

Mit dieser weit gefassten Definition, die auch Aktivitäten mit dem Ziel der Kontaktherstellung beinhaltet, lassen sich neben dem Werbebrief (Mailing) auch weitere Medien zum Direktmarketing zählen, wie beispielsweise die Response-Anzeige, das Direct-Response-Television und die in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewinnenden Online, Mobile sowie die Social Media.

- Das entscheidende Merkmal des Direktmarketings ist die direkte und individuell gezielte Ansprache einer Zielgruppe, die bei einer Aktion realisiert oder zumindest für eine spätere Stufe des Kontaktes angestrebt wird. Diese *direkte Ansprache* erlaubt eine genaue Erfolgskontrolle, da die Reaktionen auf eine Kampagne schon nach wenigen Tagen eintreten und den Aussendungen genau zugeordnet werden können.

Die *Besonderheiten* des Direktmarketings lassen sich wie folgt beschreiben (Wirtz 2005, S. 14 ff.):

**Tab. 1.1** Die Entwicklung zum Dialogmarketing. (Quelle: Eigene Darstellung)

Direct-Mail
→Direktwerbung
→Direktmarketing
→Dialogmarketing
→One-to-One-Marketing, Interactive Marketing, ...

- Im Direktmarketing werden alle Marketinginstrumente integriert eingesetzt.
- Direktmarketing umfasst auch mehrstufige Kampagnen mit dem Ziel, den direkten Kontakt aufzubauen.
- Direktmarketing nutzt alle Medien der Kommunikationspolitik, einschließlich der elektronischen und interaktiven Medien.
- Das Database-Management mit der Erfassung aller Kundenkontakte bietet die Grundlage für die individualisierte und personalisierte Ansprache des Direktmarketings.
- Direktmarketing hat das Ziel, den Kundenwert zu maximieren.

Der Grundgedanke des Direktmarketings lässt sich sehr anschaulich durch das „*Tante Emma-Prinzip*“ erläutern. Als „Tante Emma“ wird hier die Inhaberin eines kleinen Lebensmittelgeschäfts, eines Nachbarschaftsladens, bezeichnet. Zwar wurde diese Handelsbetriebsform durch die Großbetriebsformen verdrängt, jedoch hatte sie einige Vorteile im Kundenkontakt.

„Tante Emma“ kannte ihre Kunden und konnte sie mit Namen ansprechen. Sie kannte ihr Einkaufsverhalten und kommunizierte individuell („traschte“) mit ihren Kunden. Auf diese Weise baute sie eine intensive Kundenbindung auf.

- Diese Kundenbeziehung der „Tante Emma“ soll im Direktmarketing nachempfunden werden.
- Der Kunde wird nicht mehr als anonymer Kunde behandelt, sondern durch Interaktives Marketing mit messbaren Kontakten entsteht eine Beziehung.
- Bei zunehmendem Geschäftsvolumen muss das Gedächtnis von „Tante Emma“ durch technische Hilfsmittel, beispielsweise Datenbanken, unterstützt werden.
- Durch Direktmarketing-Aktionen wird der Kunde direkt und gezielt angesprochen.
- Die Reaktionen werden erfassbar und können in Kundendatenbanken ausgewertet werden.

---

## 2 Dialogmarketing

- In den letzten Jahren hat sich der Begriff „Dialogmarketing“ durchgesetzt und das „Direktmarketing“ abgelöst.

Der Deutsche Direktmarketing Verband heißt nun Deutscher Dialogmarketing Verband (DDV) und die Deutsche Direktmarketing Akademie heißt nun Deutsche Dialogmarke-

**Tab. 1.2** Begriffsabgrenzungen. (Quelle: Eigene Darstellung)

Direct-Mail	Versand von Werbebriefen
Direktwerbung	Direkte Kommunikation über mehrere Medien, z. B. Telefon
Direktmarketing	Nutzung aller Marketinginstrumente, strategischer Ansatz
Dialogmarketing	Schwerpunkt auf dem langfristigen Dialog

ting Akademie (DDA). Auch die Deutsche Post AG und die Werbeagenturen haben die Bezeichnung übernommen.

► **Definition Dialogmarketing** Die Begriffe Direkt- und Dialogmarketing können weitgehend als Synonyme aufgefasst werden. Das Dialogmarketing setzt einen besonderen Schwerpunkt auf den langfristigen Dialog mit der Zielperson, also mit dem Kunden oder Interessenten.

Das Direktmarketing ist auf eine Response ausgerichtet. Das Dialogmarketing sieht sein Ziel in einer *längerfristigen Interaktion*.

Auf eine Aktion des Unternehmens erfolgt eine Reaktion des Angesprochenen, das Unternehmen antwortet, die Zielperson reagiert wieder, etc. (vgl. Tab. 1.2).

Der Erfolg des Begriffs Dialogmarketing ist sicher auch dadurch zu erklären, dass er wesentlich sympathischer klingt. „Direktmarketing“ hat im Namen bereits Assoziationen zu einer sehr „direkten“ und „verkäuferischen“ Vorgehensweise. „Dialogmarketing“ spricht den „*Dialog mit dem Kunden*“ und eine „partnerschaftliche Beziehung“ an und ist damit schon vom Begriff her wesentlich freundlicher belegt.

Da sich das Dialogmarketing in einer stürmischen Entwicklung befindet, werden ständig neue Begriffe in diesem Zusammenhang geprägt. Einige dieser aktuellen Begriffe in Zusammenhang mit dem Direktmarketing sollen hier kurz erläutert werden:

- One-to-One-Marketing  
One-to-One-Marketing setzt den Schwerpunkt auf die Gestaltung der Beziehung mit der einzelnen Person (und nicht mit Kundensegmenten).
- Database-Marketing  
Database-Marketing erfasst die Kundendaten, stellt diese für gezielte Marketingaktionen zur Verfügung und bildet eine Voraussetzung des Direktmarketings.
- Dialogmarketing  
Dialogmarketing stellt die interaktive Kommunikation und den langfristigen Dialog mit der Zielperson in den Mittelpunkt.
- Interaktives Marketing  
Interaktives Marketing (Interactive) hat den Schwerpunkt auf den elektronischen, interaktiven Medien.

**Tab. 1.3** Paradigmenwechsel im Marketing. (Quelle: Eigene Darstellung)

Transaktionsmarketing → Beziehungsmarketing
---

**Tab. 1.4** Klassisches Marketing versus Dialogmarketing. (Quelle: Eigene Darstellung)

Klassisches Marketing	Das Unternehmen hat Angebote auf Lager und sucht dafür Kunden.
Dialogmarketing	Das Unternehmen hat Kunden und sucht für diese die passenden Angebote.

### 3 Dialogmarketing und Klassisches Marketing

- ▶ Das klassische Marketing richtet sich an eine Zielgruppe, die sich im Rahmen der Marktsegmentierung selektieren lässt. Diese Selektion geht aber nicht so weit, dass jeder Empfänger der Werbebotschaft identifiziert werden kann. Die Zielpersonen werden durch Massenmedien angesprochen, wobei zum Teil große Streuverluste in Kauf genommen werden.
- ▶ Dagegen ist die Botschaft des Dialogmarketings an einzelne, individuell bekannte Zielpersonen gerichtet. Zumindest wird der Aufbau einer solchen *individuellen Beziehung* zwischen dem Absender und dem Empfänger der Botschaft angestrebt. Statt eines Monologs besteht das Ziel in einer interaktiven Kommunikation, also in einem Dialog.

In Tab. 1.5 sind die wichtigsten Unterschiede zwischen dem klassischen Marketing und dem Dialogmarketing zusammengefasst.

Während das klassische Marketing das Ziel verfolgt, Image und Bekanntheitsgrad aufzubauen, werden im Dialogmarketing eine Reaktion (Response) des Angesprochenen und eine langfristige Kundenbeziehung angestrebt. Im klassischen Marketing geht es um das „Transaktionsmarketing“, das heißt, das Ziel besteht darin, eine einmalige Transaktion, in Form eines Kaufs, herbeizuführen. In den letzten Jahren ist es zu einem Paradigmenwechsel gekommen; an die Stelle des Transaktionsmarketing trat das Beziehungsmarketing – der Aufbau einer langfristigen Beziehung zum Kunden trat in den Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. Tab. 1.3).

Die *Zielgruppe* des Dialogmarketings ist die individuell bekannte einzelne Person, die mit den Medien des Dialogmarketings oder mit klassischen Medien angesprochen wird, sofern diese eine Response-Möglichkeit enthalten und zur Reaktion aufrufen.

Man tritt in einen Dialog mit der *Zielperson* ein. Überspitzt ausgedrückt könnte man sagen: „Im Dialogmarketing redet man mit seinen Kunden – im klassischen Marketing werden diese angebrüllt.“ (Vgl. Tab. 1.4 und 1.5).

Durch diesen Dialog mit kleinen Kundengruppen senkt der Anwender die Streuverluste und erreicht eine individuelle, sehr effiziente Kundenbetreuung.

**Tab. 1.5** Unterschiede zwischen Klassischem Marketing und Dialogmarketing. (Quelle: Wehrli, Wirtz 1996, S. 26)

	Klassisches Marketing	Dialogmarketing
Ziel	Bekanntheit, Image Einseitige Transaktion (Kunde kauft Leistung)	Reaktion Langfristige Kundenbeziehung (Kundenbindung)
Zielgruppe	Massenmarkt, Personengruppe	Individuell bekannte Zielperson, Einzelperson
Medien	Massenmedien ohne Response-Möglichkeit	Direktwerbemedien Nutzung von klassischen Medien als Direktwerbemedien mit Response-Möglichkeit
Kommunikationsfluss	Einseitig, Monolog	Zweiseitig, Dialog
Kommunikationswirkung	Hohe Streuverluste Aufbau von Markenimages und -präferenzen	Geringe Streuverluste Individuelle Kundenbetreuung Kosten relativ gering in Verbindung mit Wirkung
Paradigma/Philosophie	Standardisierter Leistungsaustausch Economies of Scale, Mass Production	Individuelle Leistungsgenerierung Customized Production, Economies of Scope
Kundenverständnis	Anonymer Kunde Relative Unabhängigkeit Verkäufer/Kunde	Kenntnis individueller Kunden Interdependenz Verkäufer – Kunde
Marketingverständnis	Fokus auf Produkte Kundenkontakte als episodische Ereignisse Monolog zu aggregierter Kundenmenge	Fokus auf Service Kundenkontakt als kontinuierlicher Prozess Individualisierter Dialog

Die Leistung wird individuell mit dem Kunden generiert. An die Stelle der Massenartikel treten auch Angebote, die individuell für den Kunden entwickelt werden (customized production). Economies of scope bedeutet, Vorteile aus Synergien zu nutzen. Unternehmen können im Dialogmarketing durch die Kenntnis ihrer Kunden verschiedene, genau auf die Kunden ausgerichtete Angebote präsentieren, bei denen ohne Kundenkenntnis zu große Streuverluste entstünden.

Im Dialogmarketing kennt man den individuellen Kunden (wie die „Tante Emma“) und tritt in eine enge Beziehung zu ihm ein. Der Fokus liegt auf der Kundenbeziehung mit einem individuellen Dialog und nicht auf dem Produkt.

Die Frage, wann das Dialogmarketing besser geeignet ist als das klassische Marketing und wann eine direkte Kommunikation der indirekten vorgezogen werden soll, lässt sich so pauschal natürlich nicht beantworten. Im Rahmen des Integrierten Marketings stellt sich nicht die Frage nach dem Entweder – Oder, sondern es ist eine *optimale Kombination*

**Tab. 1.6** Bedingungen für das Dialogmarketing. (Quelle: Eigene Darstellung)

Identifizierbare Zielgruppe/Zielperson
Bekannte Zielpersonen
Erklärungsbedürftiges Angebot
Angebot mit hohem Involvement
Komplexer Kaufentscheidungsprozess
Kauf bleibt kein einmaliges Ereignis, sondern es gibt Folgekäufe
Kein geringwertiger Kauf

aller Instrumente zu finden. Allerdings lassen sich einige Bedingungen formulieren, unter denen dem direkten Marketing der Vorzug gegenüber dem klassischen zu geben ist (vgl. Tab. 1.6).

- Dialogmarketing setzt eine identifizierbare Zielgruppe, ja sogar eine individuell identifizierbare Zielperson voraus, denn anders kann kein direkter Kontakt stattfinden.
- Wenn die Zielpersonen dem Unternehmen bekannt sind, kann es diese direkt, beispielsweise durch Mailings, ansprechen. Wenn das Unternehmen die Zielpersonen nicht kennt, aber diese kennenlernen möchte, können mehrstufige Direct-marketing-Aktionen eingesetzt werden, die zunächst der Ermittlung von Interessenten dienen.
- Bei erklärungsbedürftigen Angeboten können diese Erklärungen wirkungsvoll durch die Medien des Dialogmarketings übermittelt werden.
- Wenn die (potenziellen) Kunden gegenüber dem Produkt ein hohes Involvement haben, werden sie auch bereit sein, sich mit einem Werbemittel zu diesem Thema zu beschäftigen. Involvement bezeichnet den Grad der „inneren Beteiligung“ an der Kaufentscheidung. Also wie stark interessiert das Thema die Person, wie gern und intensiv beschäftigt sie sich damit?
- Wenn das Kaufverhalten mit komplexen Entscheidungsprozessen verbunden ist, kann der Einsatz des Dialogmarketings diesen Prozess unterstützen. Impulskaufverhalten findet eher am Point of Sale statt.
- Dialogmarketing dient dem Aufbau einer Beziehung. Wenn ein Kauf also kein einmaliges Ereignis ist, sondern es Folgekäufe gibt, kann eine Kundenbeziehung aufgebaut werden mit dem Ziel, dass es auf Grund von Loyalität zu Folgekäufen kommt.
- Dialogmarketing ist sinnvoll, wenn der Kauf nicht geringwertig ist, sondern ein bestimmtes Volumen erreicht, so dass die Kosten für den direkten Kontakt wirtschaftlich sind. Der direkte Kontakt ist wesentlich effektiver, aber pro Kontakt auch teurer als die Massenkommunikation, die in Tausender-Kontakt-Preisen rechnet; die Kosten müssen sich in die Verkaufspreise der verkauften Produkte einkalkulieren lassen.

**Tab. 1.7** Markttendenzen für die Entwicklung des Dialogmarketings. (Quelle: Eigene Darstellung)

Entwicklung zu Nischenmärkten

Gesättigte Märkte und austauschbare Produkte

Abnehmende Loyalität

Technischer Fortschritt bei Hard- und Software

Neue Möglichkeiten des Database-Managements

Notwendigkeit des Integrierten Marketings

Fortschritte bei den Analyseverfahren

Steigende Außendienstkosten und steigende Kosten der klassischen Kommunikation

Geändertes Einkaufsverhalten

Wertewandel der Verbraucher

Demografischer Wandel

Informationsüberlastung der Verbraucher

## 4 Die Entwicklung des Dialogmarketings in den letzten Jahren

- ▶ Für den Bedeutungsaufschwung des Dialogmarketings sind zahlreiche Entwicklungstendenzen verantwortlich. Während früher zahlreiche Massenmärkte existierten, agieren viele Unternehmen heute auf immer kleiner werdenden Nischenmärkten mit einem zunehmendem Wettbewerbsdruck. Die Kosten der Marketingkommunikation steigen, während die für Informationstechnologie fallen. Der Druck zum Controlling der Werbewirkung steigt, und die Konsumenten sind einer großen Flut an werblicher Ansprache, vor allem durch die Massenmedien, ausgesetzt (vgl. Tab. 1.7).

- Nischenmärkte

Frühere anonyme Massenmärkte haben sich heute in wesentlich kleinere Teilmärkte aufgegliedert. Beispielsweise gibt es statt der wenigen Automodellreihen der Vergangenheit jetzt eine unüberschaubare Vielzahl von „Nischenmodellen“. So bewirbt Mercedes aktuell immer nur eine seiner ca. 20 Modellreihen mit klassischer Kommunikation, für alle anderen liegt der Schwerpunkt auf dem Dialogmarketing.

- Gesättigte Märkte und austauschbare Produkte

Die meisten Märkte sind gesättigt, es herrscht ein Überangebot mit heftigen Verdrängungswettkämpfen. Gleichzeitig fällt es den Kunden immer schwerer, die spezifischen Vorteile einzelner Produkte zu erkennen. Die Angebote werden ähnlicher und austauschbar.

- Abnehmende Loyalität

Die Loyalität der Verbraucher gegenüber Produkten und Unternehmen nimmt dramatisch ab. Durch Dialogmarketing und Kundenbindungsmanagement versucht man, die Markentreue zu steigern.

- Hard- und Software

Die rasante Entwicklung in der Informationstechnologie nimmt einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolgsverlauf des Dialogmarketings. Die Datenbanken bieten vorher ungeahnte Kapazitäten für die Speicherung persönlicher Daten Merkmale von Zielpersonen. Damit ist eine wesentliche Voraussetzung für den Einsatz von Dialogmarketing-Instrumenten gegeben. Während sich die Kosten für entsprechende Komponenten zur elektronischen Speicherung steil nach unten bewegen, wird die Software professioneller und vor allem benutzerfreundlicher. Die Programme zur Speicherung und Verarbeitung von Adressen und individuellen Merkmalen haben stetig mehr Funktionen bei gestiegener Bedienungsfreundlichkeit und zunehmender Kompatibilität mit anderen Anwendungen.

- Database-Management

Mit dem zunehmenden Einsatz der Hard- und Software entwickelte sich zwangsläufig auch das Database-Management. Nur mit einer Kenntnis der einzelnen Kontakte in den Kundenbeziehungen ist ein zielgerichtetes und erfolgreiches Dialogmarketing möglich. Ausschließlich dann, wenn die Aktionen und Reaktionen in der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde gespeichert werden und ein umfassendes Wissen über den Kunden vorliegt, kann in der direkten Ansprache darauf zurückgegriffen werden.

- Integriertes Marketing

Das Integrierte Marketing verfolgt ein ganzheitliches Konzept. Es geht nicht um die Optimierung jedes einzelnen Marketinginstrumentes sondern um die Erzielung einer optimalen Gesamtwirkung. Alle Marketinginstrumente und alle Kommunikationskanäle sollen aufeinander abgestimmt werden. Ein Unternehmen, das die zunehmend komplexeren Märkte erfolgreich bearbeiten will, kommt um ein Integriertes Marketing und damit auch um ein professionelles Dialogmarketing nicht mehr herum.

- Fortschritte bei den Analyseverfahren

Die Methoden der Analyse von Kundendaten haben sich stark weiterentwickelt und lassen immer feinere und treffsichere Segmentierungen zu.

- Steigende Außendienstkosten und steigende Kosten der klassischen Kommunikation

Die Kosten für den Besuch durch Außendienstmitarbeiter haben sich in den letzten Jahren sehr stark erhöht. Viele Unternehmen haben einen Teil ihrer Kundenkontakte vom Außendienstbesuch auf die Medien des Dialogmarketings verlagert. Auch die Kosten einer klassischen Kommunikationskampagne sind, vor allem durch die Zersplitterung der Medien (eine Unzahl von Fernsehkanälen, Radiosendern, Zeitschriften, etc.) stark angestiegen. Eine Verlagerung auf die direkte Kommunikation ist eine Folge.

- Geändertes Einkaufsverhalten

Nicht nur die Kosten für den Einsatz von Mailings, Telefon und Online sind im Vergleich zum Außendienst Einsatz und zur klassischen Kommunikation gesunken, auch die Akzeptanz der Verbraucher ist gestiegen. Die Bestellung per Telefon ist beispielsweise gegenüber dem Einkauf beim Händler oftmals die attraktivere Art des Einkaufs. Besonders deutlich wird dies am aktuellen Trend zum „Home-Shopping“ via Internet und über TV.

- Wertewandel der Verbraucher

Die Verbraucher fragmentieren sich in immer kleinere Zielgruppen, damit werden die Streuverluste von Massenmedien wie Zeitung oder Fernsehen immer größer. Menschen verhalten sich individueller, auch in ihrem Kaufverhalten, und werden unberechenbarer; sie wechseln immer häufiger und schneller ihr Rollenverhalten und entwickeln zum Teil sehr spezielle Interessen und Bedürfnisse. Diesem Trend kann man durch die individuelle Ansprache des Dialogmarketings gut begegnen.

- Demografischer Wandel

In nahezu allen Altersschichten ist eine deutliche Zunahme von Single-Haushalten zu registrieren, also Haushalten, die zwangsläufig eine andere Art des Kommunikations- und Einkaufsverhaltens aufweisen als traditionelle Mehr-Personen-Haushalte. Anbieter von Produkten und Dienstleistungen stehen damit vor der Herausforderung, Wege der Kontaktaufnahme zu finden, die der spezifischen, stark individualisierten Lebenssituation der Singles entsprechen.

Ein weiterer wichtiger demografischer Trend liegt in dem starken Wachstum der älteren Mitbürger, die eine hohe Kaufkraft haben und für die geeignete Marketingmaßnahmen entwickelt werden müssen.

- Informationsüberlastung

Der immer lauter geführte Informationswettbewerb um die Gunst der Verbraucher führt bei der Mehrheit der Menschen unweigerlich zu einer Informationsüberlastung, er irritiert und verunsichert sie. Viele Medien konkurrieren um die knappe Aufmerksamkeit der Empfänger. Wir werden mit Kommunikation überschüttet, aber es fehlt uns oft an individuell wichtigen, zeitlich passenden Informationen. Viele Menschen leiden gleichermaßen unter „Informationsdefiziten“ sowie unter „Informationsüberlastungen“. Die dialogorientierte Kommunikation hat aufgrund dieses Trends eine große Chance.

Diese Tendenzen werden auch die weitere Entwicklung des Dialogmarketings beeinflussen. Es handelt sich um eine junge, dynamische Disziplin, die sich fortlaufend neuen Entwicklungen anpasst und neue (technische) Herausforderungen und Möglichkeiten aufgreift.

---

## 5 Die wirtschaftliche Bedeutung des Dialogmarketings (S. 12 ff.)

- Das Dialogmarketing hat in den letzten Jahrzehnten einen enormen Aufschwung erlebt. Im Jahr 2013 betragen die Aufwendungen für das Dialogmarketing in Deutschland um ca. 27,5 Mrd. € (Deutsche Post 2014, S. 32).
- Die Deutsche Post AG erhebt in jedem Jahr durch eine große repräsentative Befragung bei deutschen Unternehmen die Ausgaben dieser Unternehmen für die Medien des Dialogmarketings und der klassischen Kommunikation. Diese

**Tab. 1.8** Aufwendungen für Dialogmarketing in Mrd. Euro. (Quelle: Deutsche Post AG 2014, S. 33)

Jahr	Dialogmarketingaufwendungen in Mrd. Euro	Veränderungsraten in Prozent
2004	32,7	
2005	30,0	- 8,3 %
2006	31,1	+ 3,7 %
2007	31,6	+ 1,6 %
2008	30,0	- 5,4 %
2009	27,6	- 8,2 %
2010	27,0	- 2,0 %
2011	27,7	+ 2,6 %
2012	27,5	- 0,8 %
2012	27,5	0,0 %

Studie wird jeweils im Sommer eines Jahres veröffentlicht und bezieht sich auf das Vorjahr. Zusätzlich werden die befragten Unternehmen gebeten, eine Prognose für das laufende Jahr abzugeben. Da es sich um eine repräsentative Stichprobe deutscher Unternehmen mit einem großen Umfang handelt, können die Daten auf die Grundgesamtheit hochgerechnet werden.

In der Tab. 1.8 sind die Aufwendungen der Unternehmen in Deutschland für das Dialogmarketing seit 2004 in einer Zeitreihe zusammengestellt. Vor einigen Jahren gab es einen Wechsel in der Zuordnung, ab dem Jahr 2002 wurden erstmals auch Online-Medien erfasst.

Die rezessive Wirtschaftsentwicklung der letzten Jahre ist auch an den Werbeausgaben nicht spurlos vorbeigegangen. Im Jahr 2008 gaben deutsche Unternehmen nach dieser Studie noch insgesamt 80,9 Mrd. € für Werbung aus, im Jahr 2013 waren es noch 75,6 Mrd. €; das entspricht einem Rückgang von 6,6 %.

Der Dialog mit dem Kunden steht eindeutig im Vordergrund bei der Verteilung der Werbebudgets. Von dem Gesamtwerbevolumen im Jahr 2013 in Höhe von 75,6 Mrd. € werden 63 % für das *Dialogmarketing* aufgewendet, wie die folgenden Tabellen zeigen (Deutsche Post 2014, S. 10).

Allerdings ist im Jahr 2013 ein leichter Rückgang zu verzeichnen. Die Werbeausgaben sind um 0,3 % gestiegen, die für das Dialogmarketing sind gleich geblieben.

In dieser Befragung, deren ausführliche Ergebnisse als Download auf der Homepage der Deutschen Post AG bereitstehen, wurde auch die genaue Unterteilung in die unterschiedlichen Medien der klassischen und der Dialogkommunikation ermittelt.

Tabelle 1.9 enthält die wichtigsten zusammenfassenden Ergebnisse dieser Studie. Die deutschen Unternehmen hatten demnach im Jahr 2013 Aufwendungen für Anzeigenwerbung in Printmedien (Zeitschriften und Zeitungen) in Höhe von 11,6 Mrd. €. An zweiter Stelle folgt die Fernsehwerbung mit 6,7 Mrd. €. Insgesamt wurden von den Unternehmen

**Tab. 1.9** Aufwendungen für die einzelnen Medien im Jahr 2013 in Mrd. Euro. (Quelle: Deutsche Post 2014, S. 11–13)

Klassikmedien	Gesamtaufwendungen in Mrd. Euro
Anzeigenwerbung	11,6
Plakat-/Außenwerbung	3,6
Beilagenwerbung	4,3
Funkwerbung	1,3
TV-Werbung	6,7
Kinowerbung	0,1
Gesamt	27,5

Dialogmarketingmedien	Gesamtaufwendungen in Mrd. Euro
Eigene Website	6,3
Online-Marketing	7,0
Volladressierte Werbesendungen	8,6
Teil- und unadressierte Werbesendungen	2,6
Aktives Telefonmarketing	1,7
Passives Telefonmarketing	1,3
Gesamt	27,5

Medien mit Dialogelementen	Gesamtaufwendungen in Mrd. Euro
Messen	15,6
Aktionen in Geschäften, z. B. Promotion, Couponing	2,0
Kundenzeitschriften	2,9
Gesamt	20,5

in Deutschland im Jahr 2013 27,5 Mrd. € für die Werbung in klassischen Medien ausgegeben.

Ein Teil davon wird aber in klassische Werbebotschaften investiert, die den Empfänger zu einer Reaktion auffordern. Sobald eine solche Reaktion, oder Response, angestrebt wird, sind diese Werbebotschaften dem Dialogmarketing zuzurechnen.

Im nächsten Teil der Tabelle folgen die Medien des Dialogmarketings. Für adressierte Mailings (Werbebriefe) haben die Unternehmen im Jahr 2013 8,6 Mrd. € aufgewendet. Weitere bedeutende Medien sind nach dieser Aufstellung das Telefonmarketing (aktiv und passiv) mit 3,0 und das Online-Marketing mit 7,0 Mrd. €. Das Internet wird differenziert in den Internetauftritt (eigene Website) und das so genannte externe Online-Marketing, das Banner, Suchmaschinen-Marketing, Affiliate-Marketing sowie Online-PR umfasst. Auch die teil- und unadressierten Werbesendungen und das E-Mail-Marketing spielen eine wichtige Rolle.

**Tab. 1.10** Entwicklung des Marketings. (Quelle: Eigene Darstellung)

Wenn man das Dialogmarketing weit fasst und analysiert, über welche weiteren Medien mit Dialogelementen es umgesetzt werden kann, kommt man zum letzten Teil der Tabelle. Zu Messen wird auf direktem Weg eingeladen. Auf den Messen werden dann persönliche Kontakte gesucht und Visitenkarten eingesammelt, um den weiteren Dialog führen zu können. Bei Promotion- oder Couponing-Aktionen in Geschäften wird auf persönlichem Weg Kontakt zur Zielgruppe gesucht. Unter dem Begriff *Couponing* werden Rabattmarken verstanden, die dem Kunden einen bestimmten Preisnachlass gewähren. Kundenzeitschriften werden adressiert zugestellt. Das Fax-Marketing ist dem Telefon ähnlich und das Mobile Marketing gilt als einer der Hoffnungsträger für das Marketing der Zukunft.

- ▶ Nach dieser Studie der Deutschen Post AG, bei der das Dialogmarketing auch die Medien mit Dialogelementen umfasst, werden etwa 2/3 (63 %) der Aufwendungen für Werbung in Dialogmedien investiert; das entspricht 48,0 Mrd. € (Deutsche Post 2014, S. 10).  
36 % aller Werbeausgaben, also bezogen auf die 75,6 Mrd. €, entfallen auf die klassischen Medien, 36 % auf die Dialogmarketingmedien und 27 % auf die sogenannten Medien mit Dialogelementen.

---

## 6 Vom Massenmarketing zum Dialogmarketing

- ▶ Das Marketing vieler Unternehmen hat sich vom Massenmarketing über das Marktlücken- und Marktnischenmarketing mit immer kleiner werdenden Zielgruppen zum individuellen, also zum Dialogmarketing entwickelt (vgl. Tab. 1.10).

**Tab. 1.11** Erfolgsfaktoren des Dialogmarketings. (Quelle: Eigene Darstellung)

<i>Markttendenzen:</i>	<i>Kundenorientierung:</i>
Fragmentierung der Märkte	Kundenbindung
Wertewandel: Individualisierung	individuelle Kundenbeziehungen
IT-Entwicklung	
<i>Zielgenauigkeit:</i>	<i>Wirkungsgrad:</i>
geringere Streuverluste	Personalisierung
steigende Kosten für klassische Kommunikation und Außendienst	höhere Aufmerksamkeit „Konkurrenzausschaltung“
<i>Erfolgskontrolle:</i>	<i>Flexibilität:</i>
Wirkungsmessung	flexibler Einsatz
Rentabilitätsberechnung	auch bei kleinen Etats
Testmöglichkeit	Internationalisierung

## 7 Die Vorteile des Dialogmarketings

- ▶ Diese Entwicklung ist auf zahlreiche Gründe zurückzuführen, die im Folgenden aufgezeigt werden und in Tab. 1.11 zusammengestellt sind.

### 7.1 Markttendenzen

- ▶ Der Wertewandel in der Gesellschaft hat zu einer Individualisierung und Differenzierung mit einem abnehmenden gesellschaftlichen Druck zur Konformität geführt. Die Bedeutung der traditionellen Werte nahm ab, es wuchs die Bereitschaft in der Bevölkerung, das Verhalten an den eigenen Wertvorstellungen auszurichten.

Dieser Trend zur Individualisierung ist auch an den wachsenden Sortimenten zu erkennen, die den Konsumenten angeboten werden. Die Marktsegmenten wurden immer kleiner, so dass eine Zielgruppenansprache durch klassische Marketinginstrumente zu immer größeren Streuverlusten führen musste.

Aus einer „Massenmarktstrategie mit totaler Marktdeckung“ wurde über die Zwischenstufen „Massenmarktstrategie mit partialer Marktdeckung“ und „Segmentierungsstrategie mit totaler Marktdeckung“ schließlich eine „Segmentierungsstrategie mit partialer Marktdeckung“ (Becker 2002, S. 240).

#### Beispiel

Ähnliche Entwicklungen sind auch in allen anderen Produktbereichen zu finden. Während Coca-Cola ursprünglich nur ein Cola-Getränk anbot, gibt es heute unter anderem

die Produktvarianten Coca-Cola, Coca-Cola light, Coca-Cola Zero, die in den unterschiedlichsten Verpackungsvarianten angeboten werden. In den Deckeln der Flaschen finden sich Codes, die auf der Plattform „mein Coke Bonus“ online eingelöst werden können. Damit hat das Unternehmen die Möglichkeit, mit den Kunden in den Dialog zu treten und das Kundenbindungsmanagement zu nutzen.

Die Verbraucher haben sich mehr und mehr zu sogenannten „*hybriden Konsumenten*“ entwickelt. Sie verhalten sich am gleichen Tag extrem preisbewusst und kaufen bei einem Discounter ein, anschließend gönnen sie sich in einer teuren Boutique den Erlebniskauf. Von hybriden Konsumenten spricht man, wenn die Käufer ein gespaltenes Konsumverhalten an den Tag legen, analog zum Kraftfahrzeug mit Hybridantrieb (zwei verschiedene Antriebstechniken: Verbrennungs- und Elektromotor). Sie konzentrieren sich nicht auf einen Einzelhandelssektor, sondern sie kaufen beispielsweise ihre Lebensmittel sowohl bei einem Discounter als auch in einem Delikatessladen. Bei dem Discounter decken sie den Grundbedarf, bei dem Delikatessgeschäft kaufen sie die Produkte, die über das Alltägliche hinausgehen.

Dieser Trend hat die Bildung von kleinen und kleinsten Marktsegmenten begünstigt und die Fragmentierung der Märkte beschleunigt. Dadurch wird die Bildung von Konsumententypologien erschwert, neue Anforderungen an die Marktforschung werden gestellt.

## 7.2 Kundenorientierung

- ▶ In Zukunft können nur solche Unternehmen erfolgreich sein, die sich eng an ihren Kunden orientieren.  
Das Dialogmarketing bietet die Möglichkeit, diese Kundenorientierung durch den Dialog mit dem Kunden zu intensivieren und die Bindung zwischen Unternehmen und Kunden dadurch zu stärken.

Zahlreiche neue Ansätze im Marketing stellen die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden in den Mittelpunkt:

- Kundenbindungsmanagement
- Relationship-Marketing
- Loyalty-Marketing
- Customer Relationship Management (CRM).

Das *Customer Relationship Management* nutzt die Möglichkeiten des Dialogmarketings, um damit eine individuelle Kundenbeziehung aufzubauen.

**Beispiel**

Diese enge Orientierung am Kunden, der bekannt ist und individuell angesprochen wird, ist als „Tante Emma-Prinzip“ bekannt. Die großen Handelsorganisationen versuchen diese enge Kundenbeziehung, über die auch die Versandhändler verfügen, durch ihre Kundenclubs und Kundenkarten zu erreichen.

Durch die Vorlage einer Kundenkarte an der Kasse, wobei der Kunde Vorteile für sich erwartet (beispielsweise Rabatte, Bonuspunkte), ist der Kunde nicht mehr anonym, die Kontakte können in einer Datenbank gespeichert werden. So kann der Kunde in einer späteren Aktion individuell und gemäß seinen Bedürfnissen angesprochen werden.

Dafür, dass der Kunde trotz eventueller Bedenken zum Datenschutz seine Daten preisgibt, erwartet er einen verantwortlichen Umgang mit diesen Daten und attraktive Vorteile für sich.

### 7.3 Zielgenauigkeit

Steigende Kosten der Kommunikation in Massenmedien und vor allem stark gestiegene Kosten des Außendienstes haben zu einer Substitution durch Dialogmarketing geführt, das Streuverluste minimiert. Das Zeitalter des Massenmarketings mit seiner „Gießkannennmethode“ wird abgelöst durch ein zielgenaues One-to-one-Marketing.

Die Kosten für einen Außendienstbesuch werden auf einen Durchschnittswert von 250 € geschätzt. Wenn nur jeder vierte Besuch zu einem Kaufabschluss führt, bedeutet das Kosten in Höhe von 1.000 €, die dieser eine Kauf tragen muss. Die Anzahl der Produkte, die sich so kalkulieren lassen, dass sie einen Außendienstbesuch rentabel verkraften, ist begrenzt. Aus diesem Grund wird der Außendienstbesuch, der von seinen Voraussetzungen und Zielen her dem Direktmarketing sehr nahe steht, immer mehr durch Instrumente des Dialogmarketings ersetzt.

### 7.4 Wirkungsgrad

- ▶ Durch die gezielte und individuelle Kundenansprache kann beim Dialogmarketing mit einem höheren Wirkungsgrad gerechnet werden. Dieser Wirkungsgrad wird durch eine höhere Aufmerksamkeit und die Konkurrenzausschaltung beim Werbemittelkontakt verstärkt. Durch die persönliche Ansprache wird eine Ablenkung durch konkurrierende Werbebotschaften verhindert.

Die persönliche Ansprache erbringt eine höhere Wirkung, auch wenn inzwischen allgemein bekannt ist, dass ein Mailing nicht mit einem persönlichen Brief zu vergleichen ist. Tests belegen die Erfolgswirkung der personalisierten Anrede.

Die Briefkästen privater Verbraucher sind noch nicht mit Mailings verstopft – der durchschnittliche Haushalt empfängt ca. 2 Mailings wöchentlich – und diese haben eine

wesentlich stärkere Wirkung als die klassischen Kommunikationsmedien. Selbst wenn ein Mailing nach dem ersten Überblick in den Papierkorb geworfen wird, hatte es ca. 20 Sekunden Zeit zu wirken und Bekanntheitsgrad sowie Image aufzubauen.

Durch die Personalisierung ist ein wichtiger Faktor zur Steigerung der Aufmerksamkeit gegeben. Eine häufig im Dialogmarketing zitierte Regel lautet: „Der Mensch liest nichts Anderes so gern wie seinen eigenen Namen!“

Wenn man bedenkt, welchen Aufwand viele Menschen auf sich nehmen, ihre Initialen auf dem Nummernschild ihres Autos zu haben, oder wie wichtig ein mit dem Namen gravierter Füller bzw. das Monogramm auf dem Hemd sind, versteht man diese Regel. Ein Werbebrief, der den Empfänger persönlich anspricht, hat damit einen Blickfang geschaffen und genießt eine höhere Aufmerksamkeit.

- ▶ Die vielen klassischen Werbeanstöße, die der Verbraucher täglich erlebt – man spricht von ca. 3.000 bis 6.000 täglichen klassischen Werbeansprachen – bleiben zum großen Teil unbeachtet. Wenn der Verbraucher aber abends seinen Briefkasten leert und dort einen adressierten Werbebrief vorfindet, so hat dieser eine große Chance zu wirken. Wenn dieses Mailing gut auf den Empfänger abgestimmt ist und seine Wünsche kennt, wird eine Wirkung eintreten.

Immer mehr Konsumenten werden aktiv, um sich gegen diese werbliche Überlastung zu wehren (*Customer Resistance*). Sie werden aktiv, um Werbung oder Kundenbindungsmaßnahmen zu entgehen. Zum zeitversetzten Anschauen eines Spielfilms oder zur Ausblendung von Werbespots installieren sie Spamfilter und Pop-up-Blocker.

Push-Maßnahmen, die vom Unternehmen auf den Markt gedrückt werden, führen zu steigendem Wettbewerbsdruck und zu Information Overload.

Die Ursachen für wachsende *Customer Resistance* liegen in einer unzureichenden Zielgenauigkeit und damit übermäßigen Quantität der Kommunikationsmaßnahmen bei nicht adäquater Qualität der Kommunikations-Maßnahmen (Fassnacht, Möller 2005, S. 48–53).

Das Dialogmarketing bietet die Möglichkeit, dieser Customer Resistance zu entgehen. Durch zielgenaue Angebote zur richtigen Zeit an die richtige Person können die Vorteile der gezielten und wirkungsvollen Ansprache durch direkte Kommunikation genutzt werden. Der Konsument, der täglich mit 5000 Werbeansprachen konfrontiert wurde und sich an die wenigsten davon erinnert, kann durch eine direkte Ansprache eines Unternehmens, das ihn als Kunden gut kennt, wirkungsvoll kontaktiert werden.

## 7.5 Erfolgskontrolle

- ▶ Ein Hauptvorteil des Dialogmarketings liegt in der schnellen und eindeutigen Messbarkeit des Erfolges einer Aktion. Der Erfolg einer Aktion ist schon nach kurzer Zeit zu beurteilen. Die Messbarkeit des Erfolges mit der eindeutigen Zuordnungsmöglichkeit von Kosten und Erträgen erlaubt eine genaue Ren-

tabilitätsberechnung und die Durchführung von Tests zur Optimierung der Werbeansprache.

Ein Unternehmen, das Dialogmarketing betreibt, kennt seine Kunden durch die Auswertung der Kundendatenbank und weiß, wie diese auf ein bestimmtes Werbemittel reagieren. Dagegen hat ein Stationärgeschäft oder ein Markenartikelhersteller nur wenige Kenntnisse über seine Kunden oder die Leser seiner Anzeige.

Durch die Möglichkeit der *Rentabilitätskontrolle* und der unmittelbaren Messbarkeit des Erfolges lassen sich Tests durchführen, die einer Optimierung der Werbeansprache dienen. Vor der Aussendung einer Werbeaktion an einen breiten Kundenkreis können Werbemittel an wesentlich kleinere Testgruppen versandt werden. Die Erfolgskontrolle unterschiedlicher Testvarianten erlaubt ein Herantasten an ein „optimales“ Werbemittel.

## 7.6 Flexibilität

Die Handhabung des Dialogmarketings ist sehr flexibel, und der Einsatz lässt sich auch kurzfristig variieren. Es ist auch bei kleinen Werbeetats möglich und damit auch für mittelständische Unternehmen gut geeignet.

Unternehmen, die ein Produkt oder eine Dienstleistung für einen begrenzten Kundenkreis anbieten, haben aufgrund des eingeschränkten Etats kaum eine andere Möglichkeit als das Dialogmarketing zur Kontaktaufnahme mit den Abnehmern.

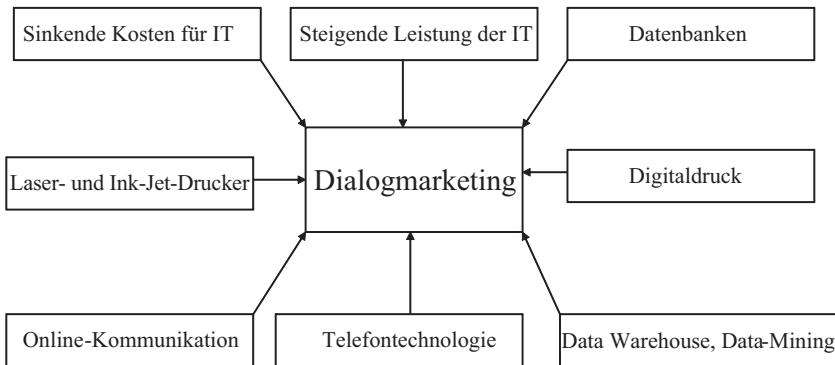
Der Verkauf per Dialogmarketing über Websites, Kataloge oder andere Werbemittel ist der einfachste Weg bei einer Internationalisierungsstrategie. Ohne großen Aufwand lassen sich die Werbemittel in ausländische Märkte senden, wenn die Marktakzeptanz der eigenen Produkte getestet werden soll und die Voraussetzungen dafür gegeben sind.

## 7.7 Entwicklung der Informationstechnologie

- ▶ Schließlich hat das Dialogmarketing von der rasanten Entwicklung im Bereich der Informationstechnologie profitiert, die zu immer leistungsfähigeren und kostengünstigeren Möglichkeiten der Informationsverarbeitung führte und damit die Bedeutung des Database-Marketings erhöhte. Das Dialogmarketing setzt eine sehr leistungsfähige Hard- und Software voraus und kann auf der Basis der Technologie seine Vorteile ausspielen. Dies betrifft neben den Bereichen Database und Online beispielsweise auch die Drucktechnologie (Laser-, Ink-Jet-, Digital-Druck).

Dialogmarketing ist in starkem Maße „technology-driven“.

Abbildung 1.1 zeigt die Entwicklungen in der Informationstechnologie auf, die das Dialogmarketing beflügelt haben.



**Abb. 1.1** Informationstechnologie und Dialogmarketing. (Quelle: Eigene Darstellung)

Die im Unternehmen für das Dialogmarketing notwendige Technologie wird, wie auch die privat eingesetzte, immer kostengünstiger oder der Preis bleibt gleich, aber die verfügbare Leistung steigt permanent an. Nach dem *Mooreschen Gesetz* verdoppelt sich die Rechnerleistung alle 18 Monate, das bedeutet alle zehn Jahre eine Steigerung um den Faktor Einhundert (etwa 2 hoch 7).

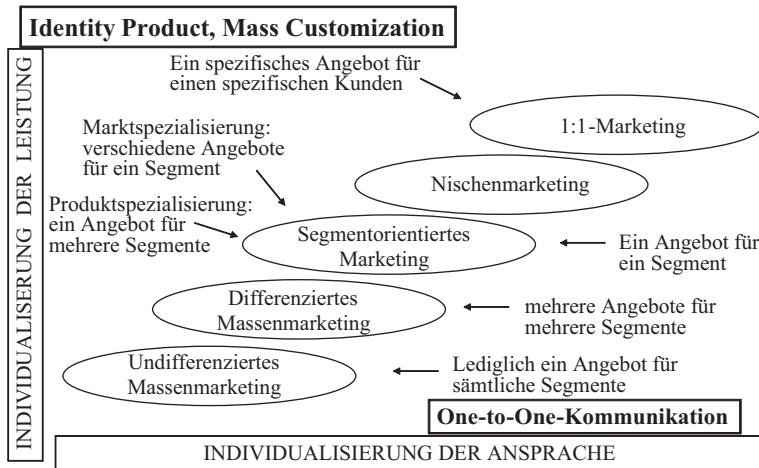
Sinkende Kosten bei steigender Leistung machen es möglich, große Datenbestände in Kundendatenbanken zu speichern und für Marketingaktivitäten zu nutzen. Neue Technologien in den Bereichen Data Warehouse und Data Mining erlauben eine immer wirkungsvollere und auch benutzerfreundlichere Selektion von Kunden.

Diese selektierten Kunden können dann mit Hilfe von leistungsfähiger Drucktechnologie (Laser- und Ink-Jet-Drucker sowie Digitaldruck) individuell angesprochen werden. Der Laserdrucker erlaubte den Druck individualisierter Werbebriefe in großer Auflage zu geringen Kosten. Digital-Print ermöglicht nun auch den Einsatz von individuellen Fotos oder Grafiken.

Weiterhin profitiert das Dialogmarketing von den Fortschritten und der zunehmenden Akzeptanz der Online-Kommunikation und dem Zusammenwachsen von Telefon, Internet und Fernsehen. Die so genannten Offline- und Online-Welten wachsen zusammen (Meffert, Rauch 2013, S. 39).

## 8 Die Tendenzen des Dialogmarketings

- Abbildung 1.2 zeigt den Weg vom undifferenzierten Massenmarketing mit undifferenzierter Ansprache in der Kommunikation und nicht individualisierter Leistung bis zum One-to-One-Marketing, bei dem sowohl die Kommunikation als auch die Leistungserstellung individualisiert stattfinden.



**Abb. 1.2** Vom Massenmarketing zum One-to-One-Marketing. (Quelle: Becker 2002, S. 907)

## 8.1 Das Ende des Massenmarketings

Zunächst, als das Marketing entstand und der Übergang von den Verkäufermärkten zu den Käufermärkten das ganze wirtschaftliche Handeln veränderte, lagen Massenmärkte vor. Inzwischen haben sich die Märkte immer weiter in kleine und kleinste *Marktnischen* fragmentiert. In der Automobilbranche beispielsweise wird von „Nischenfahrzeugen“ gesprochen. Neben den klassischen Karosserieformen entstehen jährlich neue Fahrzeugkonzepte wie SUVs, Mini Vans oder „Cross-Over-Fahrzeuge“ (wie die Mischung aus SUV und Coupé), in denen Stil- und Designelemente neu zusammengesetzt werden.

Ein Ergebnis dieser Entwicklung ist, dass diese Nischen so klein sind für eine Bearbeitung mit den klassischen Marketinginstrumenten; die *Streuverluste* wären zu groß. Wenn man diese Entwicklung weiterdenkt, besteht die Nische im Endeffekt nur noch aus einem einzigen Kunden, das „segment of one“ und das One-to-One-Marketing sind Realität geworden.

Dieser Entwicklung kann mit dem Dialogmarketing hervorragend begegnet werden, wie wir in den letzten Kapiteln gesehen haben. Die Individualisierung der Kommunikation wird durch den Dialog auf der Basis der in der Kundendatenbank gespeicherten Informationen möglich. Dies ist auf der Abszisse (der x-Achse) der Abb. 1.2 abgetragen.

Wenn nun ein Versandhandelsunternehmen, das seine Kundin und ihre Bedürfnisse genau kennt und mit ihr sehr individuell kommuniziert, dieser Kundin nun ein Kleid anbietet, das es zu Tausenden in identischer Form im Lager hat, ist dies ein Widerspruch.

Diese *Individualisierung der Ansprache* ist auf der Ordinate (der y-Achse) der Abb. 1.2 eingetragen.

Unternehmen aus dem Bereich der Investitionsgüterindustrie haben schon lange ihren Kunden individuelle Problemlösungen offeriert. In Kooperation zwischen Anbieter und

Nachfrager werden Maschinen entwickelt, die zur Lösung des Problems auf Kundenseite erforderlich sind – beispielsweise ein Industrieroboter zur Fertigung in der Automobilindustrie. Auch die Finanzdienstleister entwickeln in Absprache mit dem Kunden individuelle Problemlösungen (z. B. eine Hypothekenfinanzierung).

Neu ist, dass heute diese individuellen Leistungen durch die Fortschritte der Technik auch bei vielen Gütern des täglichen Bedarfs angeboten werden können.

► Im Dialogmarketing sind die Techniken für eine individuelle Kommunikation seit langem geläufig; die individuelle Leistungserstellung lässt sich heute durch „mass customization“ technisch umsetzen. Mit numerisch gesteuerten Maschinen sowie CAD- und CAM-Technologien (Computer added Design und Computer-Aided Manufacturing) sind die Unternehmen in der Lage, für ihre Kunden individuell angefertigte Produkte zu liefern.

Identity Products sind Produkte, die in dieser Form nur einmal existieren, individuell für den Kunden.

## 8.2 Mass Customization

► Mass Customization bedeutet die Herstellung von Gütern und Serviceleistungen für einen relativ großen Absatzmarkt, wobei die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Nachfragers hinsichtlich persönlicher, technischer, funktionaler und ästhetischer Ansprüche erfüllt werden – und dies zum Preis eines vergleichbaren Standardprodukts.

Durch Digitaldruck ist es heute möglich, beispielsweise Kundenzetschriften für einzelne Kundengruppen unterschiedlich zusammenzustellen; im Prinzip könnte jeder Kunde auf der Basis der über ihn in der Database gespeicherten Informationen seine individuelle Zeitschrift erhalten.

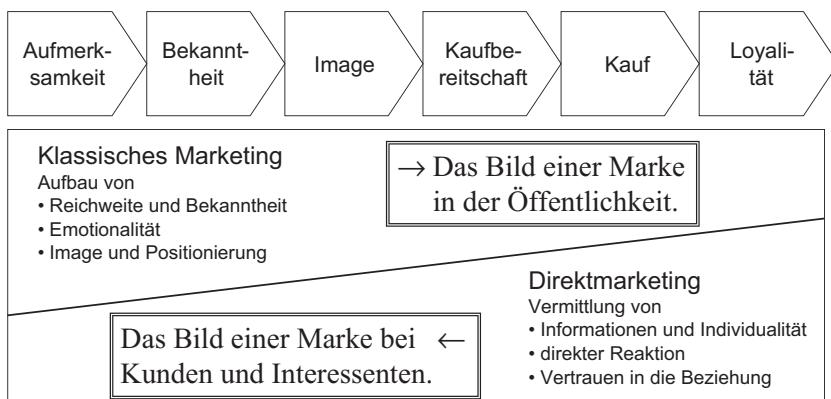
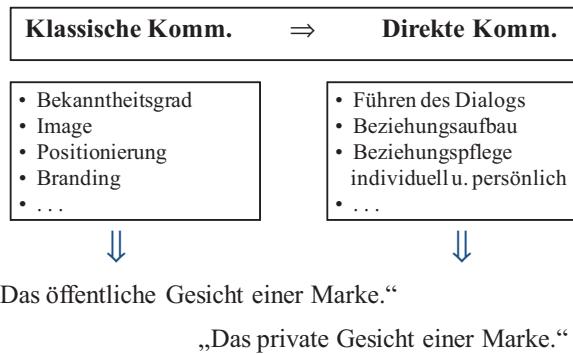
Auf der Homepage von Nike hat der Kunde die Möglichkeit, seine individuellen Sportschuhe, wie in einem Car-Configurator, zu gestalten und sie mit seinem Namen zu versehen. Dieser Bereich trägt inzwischen stark zum Umsatz von Nike bei.

## 8.3 Mit Dialogmarketing gegen die Informationsüberlastung

Der Werbedruck mit den „Push-Medien“ der klassischen Kommunikation wird immer größer und der Verbraucher leidet unter dem Information Overload der vielen Werbebotschaften, denen er täglich ausgesetzt ist. Es wird immer schwieriger, seine Aufmerksamkeit zu gewinnen.

Das Dialogmarketing dagegen kennt seine Kunden und kann ihnen ein passendes Angebot zur richtigen Zeit zukommen lassen. Wenn die Kommunikation dann auch noch den Empfänger individuell anspricht, ist die Chance für einen erfolgreichen Kontakt groß.

**Abb. 1.3** Das öffentliche und das private Gesicht einer Marke.  
(Quelle: Eigene Darstellung)



**Abb. 1.4** Dialogmarketing in den Phasen des Kaufentscheidungsprozesses. (Quelle: Eigene Darstellung)

## 8.4 Dialogmarketing – das „private Gesicht“ einer Marke

Die Botschaften der klassischen Kommunikation verfolgen die Ziele, Bekanntheitsgrad und Image für die Produkte aufzubauen und ein Unternehmen und seine Marken auf dem Markt zu positionieren. Man spricht von dem „*öffentlichen Gesicht*“ einer Marke, weil jeder die Chance hat, dies wahrzunehmen (Abb. 1.3).

Im Gegensatz dazu sehen die Menschen den größten Teil der direkten Kommunikation nicht. Sie erhalten nur die Kundenbindungsmaßnahmen von Unternehmen, bei denen sie Kunden sind. Mit ihnen wird nur dann ein Dialog aufgebaut, wenn sie dazu ihren Teil beitragen. Aus diesem Grund spricht man von dem „*privaten Gesicht*“ einer Marke, das über Maßnahmen des Dialogmarketings vermittelt wird.

Abbildung 1.4 vertieft diese Erkenntnis weiter und zeigt, dass der Schwerpunkt von Dialogmaßnahmen in den späteren Schritten eines Kaufentscheidungsprozesses liegt.

- Die Marketingkommunikation für ein neues Angebot muss zunächst Aufmerksamkeit und Bekanntheitsgrad schaffen, dies ist tendenziell eher die Aufgabe der Klassik – wobei es natürlich immer Ausnahmen gibt. Wenn sich ein Image und ein Interesse an dem Produkt gebildet haben, setzt die Interessentengewinnung durch Dialogmarketing ein. Folgekäufe und die Loyalität von Käufern lassen sich durch Dialogmarketing erreichen, wenn es einen direkten Kontakt zu den Kunden gibt (Abb. 1.4).

## 8.5 Vom Transaktionsmarketing zum Beziehungsmarketing

Mit der Entwicklung der Datenbanktechnologie war es den Unternehmen möglich, den Wert zu erkennen und auszuschöpfen, der in den bestehenden Kunden liegt. Nach der *Pareto-Regel* (80–20-Regel), die in der Betriebswirtschaftslehre an vielen Stellen eingesetzt wird, macht ein Unternehmen mit 20 % seiner Kunden 80 % seines Umsatzes. Diese Anteile liegen in vielen Unternehmen sehr nah an der Realität, so dass man schon fast von einer Gesetzmäßigkeit sprechen könnte. Durch die Database und die individuelle Ansprache mit Dialogkommunikation hat man die Möglichkeit, diese 20 % der Top-Kunden wirkungsvoller zu bearbeiten.

- Der Schwerpunkt des Marketings, der lange darauf gelegen hatte, neue Kunden zu gewinnen und Transaktionen (Käufe) herbeizuführen, änderte sich. Die Marketingwissenschaft und viele Unternehmen verlagerten ihren Schwerpunkt auf die Pflege bestehender Kundenbeziehungen – der Paradigmenwechsel vom Transaktionsmarketing zum Beziehungsmarketing war nicht mehr zu übersehen.

Das klassische Marketing – als Transaktionsmarketing – ist auf *einseitige Transaktionen* ausgerichtet. Das Ziel besteht darin, den Kunden zum Kauf einer Leistung zu bewegen. Der Kunde bleibt beim Erwerb dieser Leistung, beispielsweise im stationären Handel, anonym. Der standardisierte Leistungsaustausch führt nicht zu einer engen Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager.

Im Dialogmarketing steht nicht mehr die einseitige Transaktion, sondern die langfristige Kundenbeziehung und Kundenbindung im Fokus. Mit dem individuell bekannten Kunden wird ein Dialog geführt, es besteht eine enge Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager. Statt des standardisierten Leistungsaustausches wird hier eine individuelle Leistungsgenerierung mit einem *kontinuierlichen Kundenkontakt* angestrebt.

**Tab. 1.12** Entwicklungstendenzen im Dialogmarketing. (Quelle: Eigene Darstellung)

Wachstum auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten
Integration der Kommunikationskanäle
Medienkonvergenz
Optimierung der Selektion durch Data Mining
Pull-Marketing durch Permission
Bedeutung des Dialogmarketing erkannt auch in den „Chefetagen“, bei den Unternehmensberatern und in der Forschung
Online- und Mobile Marketing
Kundenbindungsmanagement
Neue Segmentierungsmodelle

## 8.6 Aktuelle Tendenzen im Dialogmarketing

Einige weitere Entwicklungstendenzen, die in den folgenden Beiträgen wieder aufgegriffen und vertieft werden, sollen hier genannt werden (vgl. Tab. 1.12):

- Wachstum auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten  
Das erste Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts ist durch Rezessionen gekennzeichnet. Zunächst ist die „Internetblase“ geplatzt, dann erschütterte eine Finanz- gefolgt von einer Wirtschaftskrise die globale Wirtschaft.  
In diesen Rezessionszeiten hatte auch das Dialogmarketing nicht mehr die Zuwachsrate, mit denen es früher verwöhnt worden war, aber es hat doch deutlich „weniger Federn lassen müssen“ als das klassische Marketing. Während die Kommunikationsetats kräftig beschnitten wurden, haben viele Unternehmen die Vorteile der direkten Kundenansprache für sich entdeckt. Allerdings sind im Jahr 2012 die Aufwendungen für das Dialogmarketing im Gegensatz zu den gesamten Kommunikationsaufwendungen zurückgegangen, wie die neue Studie der Deutschen Post bekanntgab.  
Gerade in Krisenzeiten wird mehr Wert auf das Controlling gelegt – und der Erfolg des Dialogmarketings lässt sich sehr gut nachweisen.
- Integration der Kommunikationskanäle  
Das Integrierte Marketing und die Integrierte Kommunikation werden schon seit den 90er Jahren diskutiert. Es ist aber noch immer ein Gebiet mit großem Optimierungsbedarf. Die Dialog-Medien müssen mit den anderen vernetzt werden und ständig kommen neue Kommunikationskanäle hinzu, wie das Mobile Marketing und die Kanäle der Social Media (Dahlhoff 2013, S. 169).
- Medienkonvergenz  
Unter dem Stichwort „Konvergenz der Medien“ wird die Abstimmung der Offline- und Online-Medien diskutiert. Die Unternehmen haben bei dieser Aufgabe noch viel zu tun.

- Optimierung der Selektion durch Data Mining

Die Fortschritte der Informationstechnologie haben zu neuen Möglichkeiten beim Data Warehouse geführt. Speicherplatz ist kostengünstig geworden und die Programme werden immer benutzerfreundlicher. In der Folge wird es einfacher, die Kunden aus der Datenbank nach bestimmten Kriterien zu selektieren. Die Auflagen der Mailings werden kleiner, die Aktionen immer zielgenauer.

- Pull-Marketing durch Permission

Das klassische Marketing geht von dem Push-Modell aus. Die Kommunikation und die Waren werden auf den Markt „gedrückt“. Ob es der Verbraucher möchte oder nicht, er wird damit überschüttet.

Permission Marketing bedeutet, dass der Empfänger sein Einverständnis gegeben hat, die Kommunikation zu erhalten. Für manche Medien ist dies vorgeschrieben, für aktives Telefonmarketing, für E-Mails, für Fax-Werbung und für Kampagnen auf das mobile Telefon.

Es gibt aber auch Unternehmen, die sich von ihren Kunden deren Interessen angeben lassen und dies bei ihren Werbebriefen berücksichtigen. Man muss seine Kunden ja nicht mit Kundenbindungsmaßnahmen „zwangsweise beglücken“, man kann sich auch die Genehmigung dafür einholen.

Auf diese Weise wird „push“ zu „pull“. Der Interessent „puliert“ sich die Informationen, an denen er Bedarf hat. Er schreibt sich für einen E-Mail-Newsletter ein, die Streuverluste sind eliminiert.

- Bedeutung des Dialogmarketing erkannt auch in den „Chefetagen“, bei den Unternehmensberatern und in der Forschung

Während das Dialogmarketing früher von den oberen Unternehmensebenen nicht ernst genommen wurde, hat man heute seine Bedeutung erkannt. Auch die Beratungsunternehmen und die Marketing-Lehrstühle an den Universitäten beschäftigen sich mit diesem Thema.

- Online- und Mobile Marketing

Die folgenden Beiträge werden sich mit den unterschiedlichen Medien des Dialogs beschäftigen und dabei auch einen Schwerpunkt auf die Online- sowie die mobilen Medien legen. Auch die unter dem Stichwort „web 2.0“ diskutierten Entwicklungen werden in Bezug auf das Dialogmarketing in diesem Buch beleuchtet.

- Kundenbindungsmanagement

Auf das CRM einschließlich der Kundenclubs und Communities werden die folgenden Artikel eingehen.

- Neue Segmentierungsmodelle

Die Konsumenten werden in ihrem Verhalten widersprüchlicher und schwerer zu erklären. Es ist nicht mehr möglich, aus soziodemografischen Merkmalen auf das Verhalten zu schließen.

### Zusammenfassung

Das Marketing vieler Unternehmen hat sich vom Massenmarketing über das Markt- nischenmarketing mit immer kleiner werdenden Zielgruppen zum individuellen, also zum Dialogmarketing entwickelt. Die Märkte haben sich immer weiter in kleine und kleinste Marktnischen fragmentiert. Diese Nischen sind zu schmal für eine Bearbeitung mit den klassischen Marketing-Instrumenten; die Streuverluste wären zu groß.

Dieser Entwicklung kann mit dem Dialogmarketing hervorragend begegnet werden. Dabei steht nicht mehr die einseitige Transaktion, sondern die langfristige Kundenbeziehung und Kundenbindung im Fokus. Mit dem individuell bekannten Kunden wird ein Dialog geführt, es besteht eine enge Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager. Statt des standardisierten Leistungsaustausches wird hier eine individuelle Leistungsgenerierung mit einem kontinuierlichen Kundenkontakt angestrebt.

---

## Literatur

- Becker, J., Marketing-Konzeption, 7. Aufl., München (2002)
- Dahlhoff, H., Mediale Umsetzung des Dialogmarketing – Auswahl und Integration, in: Gerdes, J., Hesse, J., Vögele, S. (Hrsg.), Dialogmarketing im Dialog, S. 163–177, Wiesbaden (2013)
- Deutsche Post, Dialogmarketing Monitor 26, Bonn (2014)
- Fassnacht, M., Möller, S., Was tun, wenn der Kunde seine Ruhe wünscht?, in: absatzwirtschaft 1/2005, S. 48–53 (2005)
- Gerdes, J., Hesse, J., Vögele, S. (Hrsg.), Dialogmarketing im Dialog, Wiesbaden (2013)
- Holland, H., Direktmarketing. Im Dialog mit dem Kunden, 3. Aufl., München (2009)
- Meffert, H., Rauch, C., Direct Marketing im Wandel – Vom Letter über den Screen zum Smartphone, in: Gerdes, J., Hesse, J., Vögele, S. (Hrsg.), Dialogmarketing im Dialog, S. 19–41, Wiesbaden (2013)
- Wehrli, H., Wirtz, B., Relationship Marketing: Auf welchem Niveau bewegt sich Europa?, in: Absatzwirtschaft, 10/1996, S. 26 (1996)
- Wirtz, B., Integriertes Direktmarketing, Wiesbaden (2005)

---

# Werbepsychologie

2

Roland Mangold

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	29
2	Ein Modell der Informationsarchitektur des Menschen .....	30
2.1	Das kognitive Teilsystem .....	30
2.2	Das motivational-emotionale Teilsystem .....	33
2.3	Zwei Formen menschlicher Informationsverarbeitung .....	34
3	Informationsaufnahme an der Kapazitätsuntergrenze .....	35
4	Einstellung und Einstellungsänderung .....	36
4.1	Einstellung als Voraussetzung für Kaufverhalten .....	37
4.2	Das Einstellungskonzept .....	37
4.3	Einstellungsaufbau bzw. -änderung .....	38
4.4	Einstellungsänderung an der Kapazitätsuntergrenze .....	39
4.5	Implizite und explizite Einstellung .....	41
5	Emotionen und Werbewirkung .....	45
5.1	Funktion von Emotionen .....	45
5.2	Emotionen und (Kauf-) Entscheidung .....	46
5.3	Emotionen und Einstellungsänderung .....	47
6	Dialog mit dem Kunden – Herausforderungen für die Werbepsychologie .....	47
	Literatur .....	49

---

## 1 Einleitung

- „AIDA – reif für das Museum?“ – so lautet die Überschrift eines Beitrages von Lürssen zum Blog *marketing-site.de*, in dem er den wohl gängigsten Ansatz der Werbepsychologie als längst überholt kritisiert. Das AIDA-Modell geht auf

---

R. Mangold (✉)  
Stuttgart, Deutschland  
E-Mail: mangold@hdm-stuttgart.de

den amerikanischen Werbe- und Verkaufsfachmann E. St. Elmo Lewis zurück, der Ende des 19. bzw. Anfang des 20. Jahrhunderts vier Phasen im Verkaufsgespräch identifizierte, mit der ein Kunde zum Kaufabschluss gebracht wird (Lürssen 2004, S. 1).

Diesem Ansatz zufolge, der als Wirkungsmodell Eingang in die psychologische Werbeforschung gefunden hat, muss zunächst die Aufmerksamkeit (*Attention A*) des Kunden gewonnen und sein Interesse (*Interest I*) geweckt werden. Wenn er dann den Wunsch (*Desire D*) verspürt, das Produkt zu besitzen, kommt es zum (Kauf-) Verhalten (*Action A*).

Lürssen führt unter Bezugnahme auf neuere kognitions-, motivations- und emotionspsychologische Forschungsergebnisse eine Reihe von Gründen dafür an, die das *AIDA*-Modell als ungeeignet für die Planung von Marketing- und Werbemaßnahmen erscheinen lassen. Dabei stehen insbesondere die frühen Phasen des Modells im Fokus der Kritik; so lässt sich nach Lürssen das Postulat nicht aufrechterhalten, dass für einen Werbeerfolg hohe Aufmerksamkeit und starkes Interesse notwendige Voraussetzung sind. Vielmehr kann es zum Kaufverhalten auch bei einer geringen Aufmerksamkeit und bei einem geringen Involvement des Kunden kommen. Diese Einwände sind bedeutsam für die Werbung: Da Konsumenten Werbebotschaften vielfach nur beiläufig und wenig aufmerksam aufnehmen bzw. bei ihnen häufig eine nur geringe Beteiligung am Erwerb eines Produktes vorliegt, ist es wichtig, dass eine Werbemaßnahme auch unter solchen Bedingungen ihre Wirkung entfalten kann (Lürssen 2004, S. 1 ff.).

In der Tat – der *AIDA*-Ansatz ist reif für das Museum und gesucht ist eine zeitgemäße Vorstellung von der Verarbeitung von Werbung beim Menschen. In einem geeigneten Modell sollten die Prozesse beschrieben sein, durch die unter den genannten Bedingungen ein Werbeerfolg zustande kommen kann, und es sollte die Strukturen abbilden, in denen diese Prozesse ablaufen.

Im nächsten Abschnitt wird eine Informationsarchitektur vorgestellt, die zunächst im Kontext medienpsychologischer Arbeiten zur Erklärung der Aufnahme und Verarbeitung von Nachrichten im Fernsehen entwickelt worden ist, später auf die Beschreibung kognitiver und emotionaler Prozesse bei der Verarbeitung von Fernsehwerbung ausgeweitet wurde und inzwischen Eingang auch in andere Bereiche der Psychologie gefunden hat.

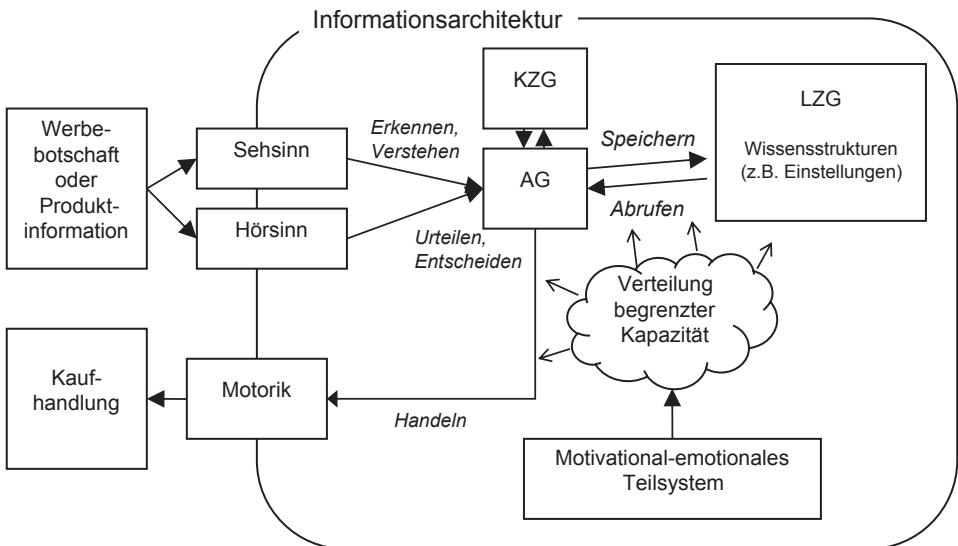
---

## 2 Ein Modell der Informationsarchitektur des Menschen

- ▶ Das Limited-Capacity-Modell stellt die Komponenten der Informationsarchitektur dar, in denen kognitive und motivational-emotionale Prozesse ablaufen.

### 2.1 Das kognitive Teilsystem

In Abb. 2.1 ist das *Limited-Capacity-Modell* nach Lang dargestellt. Im oberen Teil sind solche Komponenten der Informationsarchitektur angeordnet, in denen kognitive Prozesse ablaufen. Eine wichtige Aufgabe des kognitiven Teilsystems ist es, aus der Umwelt



**Abb. 2.1** Das Limited-Capacity-Modell. (Quelle: Eigene Darstellung nach Lang 2009, S. 194 ff.)

(z. B. von einer Website) Informationen aufzunehmen und deren Bedeutung zu erkennen bzw. zu verstehen. Durch die Sinnesorgane – und hier ganz überwiegend durch die beiden Fernsinne *Sehen* und *Hören* – werden Informationsreize erfasst und in das *Arbeitsgedächtnis* (AG) übertragen.

Beim Arbeitsgedächtnis handelt es sich um die für die eigentliche Informationsverarbeitung zuständige zentrale Prozesseinheit; hier finden nicht nur Prozesse wie das Erkennen und Verstehen aufgenommener Informationen, sondern auch Urteils- und Entscheidungsprozesse statt. Dabei ist die Menge der Informationen, die im Arbeitsgedächtnis gleichzeitig verarbeitet werden können, stark begrenzt; maximal fasst es vier bis fünf Elemente.

(Zwischen-) Ergebnisse bei der Verarbeitung können im *Kurzzeitgedächtnis* (KZG) für eine Zeitdauer im Minutenbereich gespeichert werden; dabei ist die Speicherkapazität auf etwa sieben Elemente begrenzt. Ausgewählte (z. B. wichtige oder häufiger vorkommende) Inhalte des Arbeitsgedächtnisses werden in das *Langzeitgedächtnis* (LZG) übertragen. Für diese Gedächtnisstruktur werden eine unbegrenzte Speicherkapazität und eine unbegrenzte Speicherdauer angenommen.

Ein zuvor gespeicherter Gedächtnisinhalt, der von der Person nicht mehr abgerufen bzw. erinnert werden kann, muss nicht zwangsläufig im Langzeitgedächtnis zerfallen oder gelöscht worden sein. Vielmehr bei solchen Fällen davon ausgegangen, dass aktuell kein Zugang zu den Inhalten gefunden wird und dadurch kein Abruf möglich ist. Diese Annahme steht im Einklang mit der Beobachtung, dass Menschen bei einer anderen Gelegenheit, also in einem anderen Kontext, gelegentlich nicht erinnerbare Inhalte plötzlich mühelos wieder einfallen.

Im Rahmen der Verarbeitung aufgenommener Reize ist das Langzeitgedächtnis nicht nur als Komponente zur Abspeicherung wichtiger Inhalte, sondern auch als Struktur von Bedeutung, aus der für das Erkennen und Verstehen relevante Informationen abgerufen und in das Arbeitsgedächtnis übertragen werden. Im Langzeitgedächtnis ist nicht nur das sprachliche Wissen gespeichert, das für das Verstehen gesprochener Äußerungen oder geschriebener Texte Voraussetzung ist, sondern es beinhaltet das gesamtes Weltwissen des Menschen – durch dieses Vorwissen wird erst der Rahmen geschaffen, in dem ein adäquates Verstehen aufgenommener Informationen ermöglicht wird.

Eine wichtige Eigenschaft des hier beschriebenen Modells der menschlichen Informationsarchitektur ist, dass jeder Verarbeitungsprozess für seine Ausführung im System eine gewisse *Kapazität* benötigt. Ob in einen Prozess eine geringe oder eine hohe Menge an Kapazität investiert werden muss, hängt zum einen von der Art der bearbeiteten Aufgabenstellung ab: die Bearbeitung komplexer und schwieriger Problemstellungen (z. B. Lösen von Denksportaufgaben) nimmt mehr Verarbeitungskapazität in Anspruch als der Umgang mit einfachen Aufgaben (z. B. Wahrnehmen und Verstehen von Werbung).

Allerdings lässt sich durch Übung der Kapazitätsbedarf für spezifische Prozesse verringern; während sich beispielsweise ein Fahranfänger beim Anfahren mit dem Auto noch auf das Treten der Kupplung, das Einlegen des Ganges sowie das Kommenlassen der Kupplung konzentrieren muss, wird dieser Vorgang von einem erfahrenen Fahrer beiläufig und ohne großen Kapazitätsbedarf erledigt. Der Kapazitätseinsatz für einen Prozess unterliegt nur in engen Grenzen der zielgerichteten und willentlich-bewussten Kontrolle der Person; eine bedeutsame Rolle spielen bei der Kapazitätsverteilung dagegen die Motivation sowie Emotionen. (Die Steuerung durch das motivational-emotionale System wird in Abschn. 1.2.2 erläutert.)

Der mehr oder weniger intensive Kapazitätseinsatz für einen Prozess hat Konsequenzen für die Art und Weise, wie dieser Prozess ausgeführt wird: Mit hoher Kapazität belegte Prozesse sind gründlich und zeitintensiv, sie sind der Person (bewusst) zugänglich und somit jederzeit steuer- und beeinflussbar, und sie führen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Speicherung der Verarbeitungsergebnisse im Langzeitgedächtnis. Dagegen sind mit wenig Kapazität ablaufende Prozesse oberflächlicher Natur, laufen zumeist nach einem stereotypen Muster ab, werden der Person nicht bewusst und führen nicht zu einer langfristigen Speicherung.

- ▶ Die zentrale Annahme im *Limited-Capacity-Modell* ist die *Limitierung* der zuteilbaren Kapazität, d. h. die Gesamtmenge der für die Informationsverarbeitung zur Verfügung stehenden Kapazität ist beschränkt. Zwar kann die Obergrenze vorhandener Kapazität in Abhängigkeit von der Befindlichkeit der Person variieren; eine ausgeschlafene und wache Person wird insgesamt mehr Kapazität für die Informationsverarbeitung einsetzen können als eine müde und erschöpfte Person, aber die Gesamtmenge aller Verarbeitungskapazitäten bleibt stets begrenzt.

Dieses Prinzip der „*Limited Capacity*“ hat Konsequenzen für die Prozesssteuerung: Selbst wenn mehrere Prozesse zur gleichen Zeit ausgeführt werden, kann die Gesamtmenge der diesen Prozessen zugeteilten Kapazitäten die Obergrenze nicht überschreiten. Daraus resultiert ein *komplementarisches Prinzip*: die Kapazitätsmenge, die ein Prozess verbraucht, steht für einen anderen Prozess nicht mehr zur Verfügung. (In der Regel wird es sich bei der Informationsverarbeitung einer Person um den Fall eines Hauptprozesses mit einem großen Kapazitätseinsatz sowie einiger weniger weiterer Prozesse mit einem geringen Kapazitätseinsatz handeln.)

### Beispiel

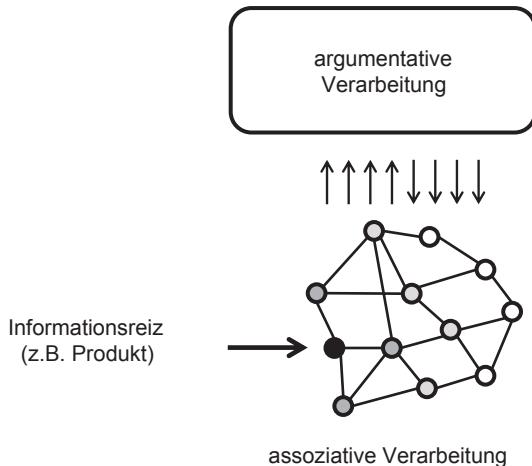
Eine Studentin lernt für ihre Prüfung und hört nebenbei Radio. Die Musiksendung wird gelegentlich durch Werbung unterbrochen. Wenn sich die Studentin ungeachtet der Werbung im Hörfunk weiterhin intensiv um die Inhalte in ihrem Lehrbuch bemüht, wird sie aufgrund der geringen, für das Radiohören aufgebrachten Kapazität möglicherweise zwar noch registrieren, dass Werbung gesendet wurde, aber sie wird wahrscheinlich nicht mitbekommen, welches Produkt beworben wurde; entsprechend wird sie auch die Inhalte der Werbung nicht behalten. Wenn sie dagegen ihre Aufmerksamkeit intensiver der Werbung zuwendet, wird sie verstehen, wovon diese handelt, und sie wird sich die Inhalte möglicherweise auch einprägen. Allerdings ist sie, wenn sie gleichzeitig die Lektüre des Lehrbuchs fortsetzt, der Gefahr ausgesetzt, den Lernstoff nicht tief genug zu verarbeiten, nicht hinreichend gut zu verstehen und ihn sich nicht für die Prüfung einprägen zu können. Als Lösung wäre anzuraten, dass sie bei Interesse für die Werbung das Lernen unterbricht, sich die Werbung anhört und danach ihre Prüfungsvorbereitung fortsetzt.

## 2.2 Das motivational-emotionale Teilsystem

Im unteren Bereich der in Abb. 2.2 dargestellten Informationsarchitektur befindet sich das *motivational-emotionale System*. Aufgrund der engen Beziehungen zwischen Emotionen und Motivation werden diese beiden Arten psychischer Zustände in einem gemeinsamen Teilsystem dargestellt: Positive Gefühlszustände lösen bei der Person eine Tendenz aus, diesen Zustand beizubehalten oder wiederzuerlangen (Annäherung), negative (aversive) Gefühlszustände dagegen möchte eine Person vermeiden. Motivationale und emotionale Zustände wirken sich auf die Informationsverarbeitung im kognitiven System aus. So führt ein spezifisches Interesse an einem Thema dazu, dass die Person entsprechende Inhalte sehr viel leichter verstehen und behalten kann, als wenn ein entsprechendes Interesse fehlt.

Auch Einflüsse von Emotionen auf das Denken sind bekannt (Bless 1997): In einer positiven Stimmung sind Menschen kreativer, denken weniger logisch und rational und neigen eher zu Entscheidungen nach Faustregeln (*Heuristiken*). Menschen in negativer Stimmung dagegen haben weniger kreative Einfälle, sie denken strikt logisch, nehmen begriffliche Kategorien sehr genau und tendieren zu rationalen und gut begründeten Entscheidungen.

**Abb. 2.2** Zwei Formen menschlicher Informationsverarbeitung. (Quelle: Gawronski, Bodenhausen 2006, S. 697)



Dieser Zusammenhang stellt sich im *Limited-Capacity-Modell* so dar, dass das motivational-emotionale Teilsystem in positiver Stimmung für die Informationsverarbeitung weniger Kapazität zur Verfügung stellt als in negativer Stimmung. Da bei positiver Stimmung die verfügbare Kapazität nicht für eine tiefe, rational-logische Prozessausführung ausreicht, kommt es zu einem vermehrten Einsatz von oberflächlich wirkenden Heuristiken.

### 2.3 Zwei Formen menschlicher Informationsverarbeitung

Aktuell wird in der Psychologie die Frage diskutiert, ob Menschen nur über eine Form oder aber über zwei oder sogar mehr (vgl. z. B. MacInnis und Jaworski 1989, S. 8 ff.) Formen der Informationsverarbeitung verfügen. Hofmann et al. argumentieren beispielsweise, dass Menschen Informationen sowohl auf einer assoziativen als auch auf einer argumentativen Ebene verarbeiten können (vgl. Abb. 2.2). Dabei unterscheiden sich die beiden Ebenen nicht nur hinsichtlich der Art der Verarbeitung, sondern auch hinsichtlich der dabei jeweils wirksamen Prinzipien sowie hinsichtlich der durch die Verarbeitung erzielten Effekte (Gawronski, Bodenhausen 2006, S. 693 ff., Hofmann et al. 2011, S. 153 ff.).

Die *assoziative Verarbeitung* baut auf Assoziationen zwischen Inhalten im Langzeitgedächtnis auf. Durch einen Gedankeninhalt werden weitere Gedanken assoziativ ausgelöst; das geschieht automatisch und unbewusst, ist nicht kontrollierbar und beansprucht nur wenig Kapazität. Auf dieser Ebene spielen auch Verknüpfungen zu emotionalen Zuständen eine bedeutsame Rolle.

Die *argumentative Verarbeitung* ist intensiver und läuft als logisch-rationaler Prozess ab. Hierbei spielen die Inhalte von Argumenten eine Rolle, es werden Schlussfolgerungen gezogen, das Ergebnis der Verarbeitung ist bewusst beeinflussbar und wird mit hoher Wahrscheinlichkeit im Gedächtnis gespeichert. Dieser Verarbeitungsmodus basiert auf Prozessen, die mit einem hohen Kapazitätseinsatz im Arbeitsgedächtnis ablaufen.

### 3 Informationsaufnahme an der Kapazitätsuntergrenze

- Schon frühzeitig, also schon bei der Wahrnehmung, ist der Kapazitätseinsatz für das zu erzielende Verarbeitungsergebnis entscheidend.

Es wurde bereits angedeutet, dass Konsumenten für die Aufnahme von Informationen aus Werbebotschaften im Regelfall nur wenig *Kapazität* einsetzen. Zwar gibt es Ausnahmen – etwa wenn ein besonders gut gelungener Werbespot die Aufmerksamkeit der Zuschauer weckt oder wenn ein Konsument intensiv eine Website mit Computerangeboten studiert, weil er sich einen neuen Rechner beschaffen möchte –, aber in der Regel ist Werbung (insbesondere dann, wenn sie andere Tätigkeiten stört oder gar unterbricht) wenig beliebt und Konsumenten sind nicht sehr involviert in die Verarbeitung solcher Botschaften.

#### Beispiel

Das Dilemma für den Gestalter besteht darin, dass eine sehr auffällige Werbebotschaft zwar wahrgenommen und mit einer hinreichend hohen Aufmerksamkeitskapazität verarbeitet wird (z. B. Werbe-Pop-Ups auf Websites, die sich beim Anklicken eines Links automatisch öffnen und in den Vordergrund drängen). Doch Konsumenten fühlen sich durch auffällige und aufdringliche Werbung leicht gestört, lehnen diese ab und entwickeln eine negative Einstellung zur Werbung – eine ungünstige Voraussetzung dafür, mit Hilfe der Werbebotschaft eine positive Einstellung zum Produkt hervorrufen zu wollen (vgl. Abschn. 5.3). Weniger auffällige Werbebotschaften dagegen (z. B. in den Inhalt einer Webseite integrierte und im selben Format gehaltene Werbeanzeigen) stören weniger, fallen allerdings auch weniger auf und werden leicht übersehen.

Es handelt sich also bei der Verarbeitung von Werbeinformationen um eine Situation, bei der häufig eine Verarbeitung an der Untergrenze des Kapazitätseinsatzes stattfindet. Dabei stellt sich die Frage, ob hier überhaupt eine bzw. welche von der Botschaft ausgehende Werbewirkung zu erwarten ist: Kann die Verarbeitung einer mit wenig Aufmerksamkeit aufgenommenen und mit geringer Kapazität verarbeiteten Information z. B. dazu führen, dass Konsumenten sich für das beworbene Produkt entscheiden und es kaufen? Oder ist es sogar möglich, durch die „unterschwellige“ (subliminale) Darbietung von Werbebotschaften den Konsumenten unbewusst zu beeinflussen?

#### Beispiel

Angeblich ist es bereits Vicary in den 1950er Jahren in einem Kino in New Jersey gelungen (vgl. Florack und Ineichen 2008, S. 3 f.), durch die Einblendung unterschwellig wahrgenommener Werbebotschaften wie „Drink Coca Cola“ oder „Eat Popcorn“ in der Pause eine bedeutsame Steigerung des Verkaufs dieser Genussmittel zu bewirken.

„Unterschwellig“ bedeutet hier nicht eine Darbietung unterhalb der absoluten Wahrnehmungsschwelle. Vielmehr ist eine Darbietung unterhalb der *Bewusstseinsschwelle* gemeint. In der Psychologie wird hierfür die Bezeichnung „*implizite Verarbeitung*“ vorgezogen. In einer Studie von Karremans et al. (2006, S. 794 ff.) werden die möglichen Effekte bei der impliziten Verarbeitung von Werbebotschaften mit Hilfe eines experimentell kontrollierten Verfahrens näher beleuchtet.

### Beispiel

Im Rahmen der Bearbeitung einer schwierigen Suchaufgabe am Computerbildschirm wurde bei der Experimentalgruppe für eine kurze Zeit (50 msec) die Bezeichnung „Lipton Ice“ (als Prime) eingeblendet. Die Dauer der Darbietung war dabei so kurz gewählt, dass die Versuchspersonen die Einblendung nicht bemerkten und somit auch nicht bewusst verarbeiten konnten. Bei der Kontrollgruppe erfolgte ebenfalls eine Einblendung dieser Buchstaben, jedoch in einer anderen Reihenfolge („Npeic Toil“), die keinen Sinn ergibt.

Nach Abschluss der Bearbeitung sollten die Teilnehmer angeben, welches Getränk sie wählen würden, wenn ihnen die beiden Folgenden angeboten würden: Lipton Ice-Tee bzw. ein Mineralwasser. Wenn sie keinen Prime gesehen hatten, wählten 31 % der Versuchsteilnehmer Eistee, wenn ihnen jedoch ein Prime dargeboten worden war, entschieden sich 55 % für den Eistee.

Dies deutet an, dass durch die implizite Verarbeitung eines Markennamens mit geringer Kapazität die Entscheidung für den Konsum eines Produktes beeinflusst werden kann.

Interessant sind allerdings die Ergebnisse einer Wiederholung dieses Experiments: Hier war bei den Versuchspersonen zuvor dadurch Durst erzeugt worden, dass sie ein salziges Bonbon zu lutschen bekommen hatten. Nun entschieden sich nach der Bearbeitung der Suchaufgaben 85 % der Teilnehmer in der Prime-Gruppe für Lipton Ice-Tea – allein dadurch, dass bei den Versuchspersonen ein gesteigertes Trinkbedürfnis vorhanden war, konnte eine Steigerung des Priming-Effektes um 30 % erzielt werden. Hier handelt es sich um den von Florack & Ineichen (2008, S. 7 ff.) beschriebenen Fall, dass latent bestehende Bedürfnisse des Konsumenten aufgrund impliziter Effekte aktiviert werden.

---

## 4 Einstellung und Einstellungsänderung

- ▶ Zwar ist das Kaufverhalten im Hinblick auf den ökonomischen Werbeerfolg der letztendlich entscheidende Aspekt, einem Kaufverhalten geht jedoch eine Reihe von Verarbeitungsprozessen voraus: Bevor der Konsument ein Produkt kauft, wird er beispielsweise einen entsprechenden Bedarf feststellen, er wird die Eigenschaften der miteinander konkurrierenden Produkte vergleichen, er wird in diesem Rahmen das Preis-Leistungs-Verhältnis der einzelnen Produkte

beurteilen und er wird eine Entscheidung fällen, aus der eine Kaufabsicht resultiert. Nach allem bildet die äußerlich sichtbare Kaufhandlung lediglich das letzte Glied eines längeren und bisweilen komplexen Verarbeitungsvorgangs.

## 4.1 Einstellung als Voraussetzung für Kaufverhalten

Bei einer Kaufentscheidung spielt die *Einstellung* des Konsumenten zum Produkt als Verhaltensdisposition eine bedeutsame Rolle; in der Regel geht einem Kaufverhalten eine korrespondierende Einstellung voraus. (Nur in Ausnahmefällen zeigen Menschen Verhaltensweisen, die nicht mit einer entsprechenden Einstellung in Einklang stehen. Beispiele hierfür sind Handlungen, die aufgrund einer Gefälligkeit einer Person gegenüber gezeigt wurden, die belohnt wurden oder die aufgrund eines Autoritätsgehorsams zustande kamen.)

Bei einer negativen Einstellung gegenüber einem Produkt wird es kaum zum (überzeugten) Kauf dieses Produktes kommen; bei einer positiven Einstellung zum Produkt steigt nach Kroeber-Riel und Weinberg (vgl. Abb. 2.3) die Wahrscheinlichkeit eines Kaufs mit der Stärke der positiven Einstellung dem Produkt gegenüber an. Daraus ergibt sich als vorrangiges Ziel der werblichen Kommunikation, eine positive Einstellung des Konsumenten zum Produkt aufzubauen beziehungsweise eine vorhandene Einstellung zum Positiven hin zu verändern (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 172).

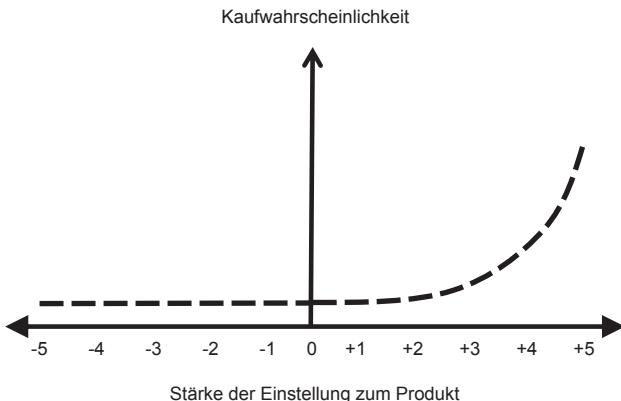
## 4.2 Das Einstellungskonzept

Einstellungen sind immer auf ein Einstellungsobjekt gerichtet. In der psychologischen Einstellungsforschung werden Einstellungen als Strukturen im Langzeitgedächtnis des Menschen aufgefasst, die sich aus einer *kognitiven* (Wissens-) Komponente, einer *affektiven* (Gefühls-) Komponente und einer *konativen* (Verhaltens-) Komponente zusammensetzen (vgl. z. B. Triandis 1971). Die kognitive Komponente umfasst alles, was eine Person über das Einstellungsobjekt weiß, die affektive Komponente beinhaltet die (negative oder positive) Valenz zum Einstellungsobjekt (also eine Annäherungs- oder Vermeidungstendenz) und die konative Komponente steht für eine Tendenz zu einem äußerlich sichtbaren Verhalten dem Objekt gegenüber.

### Beispiel

Wenn eine Person einer hochwertigen Cappuccino-Maschine gegenüber, über die sie in einem Online-Shop gelesen hat, eine positive Einstellung gebildet hat, wird sie beispielsweise die Vorzüge dieser Maschine (z. B. die diversen Funktionen oder die hohe Verarbeitungsqualität) kennen, es löst ein angenehmes Gefühl in ihr aus, wenn sie die Maschine sieht, und sie wird die Maschine möglicherweise Freunden empfehlen oder sich das Gerät mit der Auszahlung des nächsten Gehaltes anschaffen.

**Abb. 2.3** Zusammenhang zwischen Stärke der positiven Einstellung und dem Kaufverhalten. (Quelle: Kroeber-Riel und Weinberg (2003), S. 172)



Einstellungen als im Langzeitgedächtnis gespeicherte überdauernde Informationsbestände sind aufgrund der drei daran beteiligten Komponenten mit unterschiedlichen Strukturen der Informationsarchitektur vernetzt. So bilden Einstellungen eine wichtige Informationsquelle für Entscheidungsprozesse im Arbeitsgedächtnis, es bestehen enge Beziehungen zum motivational-emotionalen System, und als Ergebnis der Verarbeitung von Einstellungsinformationen kann es zu spezifischen Verhaltensweisen kommen. Darüber hinaus können Einstellungen als Ergebnis von Verarbeitungsvorgängen im Arbeitsgedächtnis im Langzeitgedächtnis aufgebaut bzw. verändert werden.

### 4.3 Einstellungsaufbau bzw. -änderung

Einmal entstehen Einstellungen aufgrund direkter Erfahrungen, die eine Person mit einem Objekt gemacht hat. So lässt sich *Markentreue* damit erklären, dass der Konsument gute Erfahrungen mit den Markenprodukten gesammelt und in der Folge eine überdauernde positive Einstellung der Marke gegenüber entwickelt hat. Diese positive Einstellung führt nicht nur dazu, dass er die Produktmarke immer wieder kauft, sondern dass er sie beispielsweise auch Bekannten weiterempfiehlt. Für die Werbung stehen dagegen *indirekte* (vermittelte) Einstellungsänderungen im Vordergrund, die mit Hilfe kommunizierter Inhalte (z. B. von Argumenten) bewirkt werden.

Im Rahmen der *Persuasionsforschung* wird untersucht, wie kommunikative Botschaften beschaffen sein sollten, die am effektivsten eine angestrebte Einstellungsänderung beim Empfänger der Botschaft bewirken. Bekannt geworden sind insbesondere die in den 1950er und 1960er in der Gruppe um Carl Hovland an der Yale-University in den USA durchgeföhrten Arbeiten (vgl. Hovland, Janis und Kelley 1953).

Im Wesentlichen beruht der Forschungsansatz dieser Gruppe darauf, die Eigenschaften des *Kommunikators* sowie die Eigenschaften der *Botschaft* systematisch zu variieren und beim Empfänger zu beobachten, durch welche Bedingungsmanipulation bedeutsame Einstellungsänderungen erzielt werden konnten (Ansatz des *Message-Learnings*).

Als Ergebnis fand die genannte Gruppe unter anderem, dass die *Glaubwürdigkeit* der Quelle die wichtigste Voraussetzung für eine Einstellungsänderung ist. Als weitere Eigenschaften des Kommunikators, die eine Einstellungsänderung fördern, wurden gefunden: Kommunikatoren mit *Expertise* im tangierten Fachgebiet, Kommunikatoren, bei denen eine *Ähnlichkeit* zum Empfänger besteht, beliebte, *attraktive* und *sympathische* Kommunikatoren sowie mit einer gewissen *Machtposition* ausgestattete Kommunikatoren.

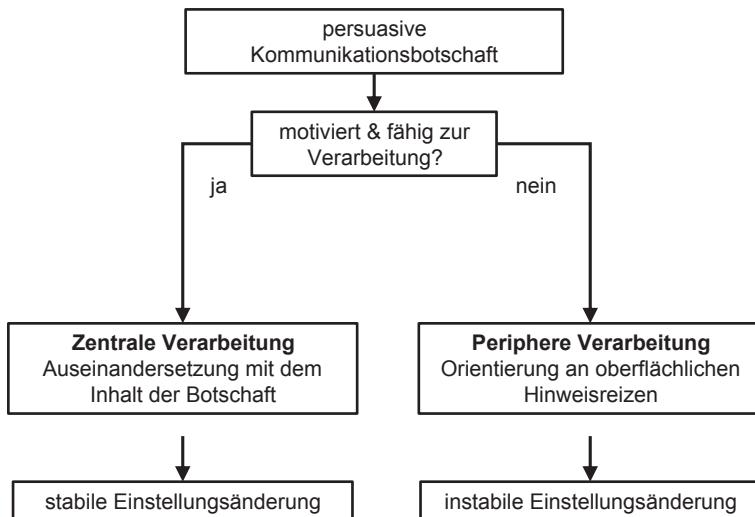
Als Anwendung dieser Erkenntnisse werden in Werbung für Produkte mit geringem Risiko (z. B. für Verbrauchsgüter des Alltags) vorzugsweise typische Konsumenten eingesetzt, da sie sich im Anwendungsbereich auskennen und sich zudem in einer zum Empfänger ähnlichen Situation befinden (vgl. Moser 2002, S. 227 ff.). Für Produkte mit einem hohen psychischen oder sozialen Risiko (z. B. bei Fragen des guten Geschmacks) werden häufig bekannte, attraktive und beliebte Personen eingesetzt, und für Produkte mit einem hohen leistungsbezogenen oder physischen Risiko (z. B. für Gesundheitsprodukte oder Finanzdienstleistungen) kommen Experten mit spezifischen Fachkenntnissen zu Wort.

Auch im Hinblick auf die Gestaltung der Botschaft lassen sich nach den Befunden der Hovland-Gruppe relevante Einflussfaktoren angeben. So wurde zur Frage, ob eine einseitige (Nennung von Pro-Argumenten) oder eine zweiseitige Kommunikation (Pro-Contra-Argumentation) günstiger ist, folgender Befund beobachtet: Wenn der Empfänger einen geringeren Bildungsgrad oder eine positive Voreinstellung zum kommunizierten Thema hat, ist eine einseitige Argumentation effektiver. Wenn jedoch der Empfänger einen höheren Bildungsgrad aufweist oder der kommunizierten Position eher skeptisch gegenübersteht, ist eine zweiseitige Kommunikation günstiger.

Am Forschungsansatz der Hovland-Gruppe ist zu kritisieren, dass sich die Gruppe bei ihren empirischen Untersuchungen darauf beschränkt hat, Eigenschaften des Kommunikators bzw. der Botschaft zu manipulieren und das Ergebnis dieser Manipulation festzustellen. Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit inneren kognitiven und emotionalen Prozessen fand dagegen nicht statt und Zustände und Abläufe im Inneren der *Black Box* blieben unberücksichtigt. Diese Nachlässigkeit hat Konsequenzen für die Erklärungskraft der durchgeföhrten Studien: Beispielsweise fand die Gruppe, dass das Ausmaß der Einstellungsänderung mit der Anzahl der Argumente für die Position des Kommunikators ansteigt. Es konnte jedoch nicht erklärt werden, warum dies nur für Empfänger mit einem niedrigen Involvement, nicht jedoch für solche mit hohem Involvement in die Thematik zu beobachten ist. Für eine zufriedenstellende Erklärung ist es unabdingbar, auf die Rolle der *Motivation* bzw. des *Involvements* bei der werblichen Kommunikation einzugehen und damit das Innere der *Black Box* aufzuhellen.

#### 4.4 Einstellungsänderung an der Kapazitätsuntergrenze

Die nicht ganz eindeutige Rolle des Involvements bei der Einstellungsänderung aufgrund kommunikativer Botschaften, über die bereits berichtet wurde, kann im Rahmen des *Elaboration Likelihood-Modells* von Petty und Cacioppo (1986, S. 126 ff.) aufgeklärt werden.



**Abb. 2.4** Struktur des Elaboration-Likelihood-Modells. (Quelle: Petty & Cacioppo (1986, S. 126))

Nach dem Modell (vgl. Abb. 2.4) sind zwei unterschiedliche Wege der Verarbeitung von kommunikativen Botschaften möglich:

Bei der *zentralen* Verarbeitung wird die aus der Botschaft aufgenommene Information intensiv analysiert, Inhalte werden geprüft und es herrscht eine rationale Schlussweise vor. Als Folge der tiefen Verarbeitung kommt es – überzeugende Argumente vorausgesetzt – zu einer überdauernden Einstellungsänderung.

Bei der *peripheren* Verarbeitung dagegen wird die Information nur oberflächlich analysiert und Schlüsse folgen heuristischen Prinzipien, richten sich also nach Faustregeln. Zwar kann es auch hier zu einer (weniger stabilen) Einstellungsänderung kommen, jedoch orientiert sich diese an oberflächlichen Hinweisreizen (z. B. an der Anzahl positiver Argumente oder an auffälligen Hinweisen zur Glaubwürdigkeit des Kommunikators wie etwa einem weißen Kittel als Indiz für einen „Experten“). Die Inhalte der Argumente sind hingegen nicht relevant.

Ob eine persuasive Botschaft von einer Person zentral oder peripher verarbeitet wird, hängt von zwei Faktoren ab: der *Fähigkeit* der Person sowie ihrer *Motivation* zur Verarbeitung der Botschaft. Nur wenn die Person nicht durch die äußeren Umstände abgelenkt wird und nur wenn sie entsprechend involviert in das Thema ist, findet eine zentrale Verarbeitung statt. (Hier deutet sich an, wie durch das *Elaboration-Likelihood-Modell* der bereits berichtete Befund, wonach nur bei geringem Involvement der Empfänger die Anzahl positiver Argumente mit der Einstellungsänderung korreliert, erklärt werden kann.)

Das hier beschriebene Modell ist gut mit den Annahmen des *Limited-Capacity-Modells* vereinbar: Sofern für die Verarbeitung der kommunizierten Argumente eine ausreichend große Kapazitätsmenge zur Verfügung steht, wird eine intensive Auseinandersetzung der Person mit den Inhalten stattfinden. Im anderen Fall erlaubt die geringe Kapazitätsmen-

ge lediglich eine oberflächliche Verarbeitung. Die zugeteilte Kapazitätsmenge wird dann hinreichend groß sein, wenn eine entsprechende Motivation der Person vorhanden ist und wenn die Verarbeitung nicht aufgrund ungünstiger Umstände gestört wird, die zu einer Ablenkung und Aufteilung der Kapazitätsressourcen führen.

- ▶ Für die Gestaltung von Werbung ergeben sich vor dem Hintergrund des *Elaboration Likelihood-Modells* folgende Konsequenzen: Zwar lässt sich kaum beeinflussen, welchen Weg ein Konsument für die Verarbeitung einer Werbebotschaft wählt, jedoch lohnt es sich aus den folgenden beiden Gründen zu wissen, welchen Weg die Person wahrscheinlich bei der Verarbeitung einschlägen wird bzw. wie viel Kapazität sie für die Verarbeitung aufbringen wird.

Je nachdem, welchen Weg eine Person wählen wird, kann die kommunikative Botschaft für diese Form der Verarbeitung optimiert werden. So ist es bei einer zentralen Verarbeitung erforderlich, inhaltlich treffende Argumente vorzubringen. Andererseits wird sich ein Konsument bei einer peripheren Verarbeitung inhaltlich mit den Argumenten kaum auseinandersetzen. Vielmehr ist es in diesem Fall wichtig, auffällige und eindrucksvolle Hinweise auf die kommunizierte Position darzubieten (z. B. mit Hilfe von Bildern, starken Reizen oder Musik).

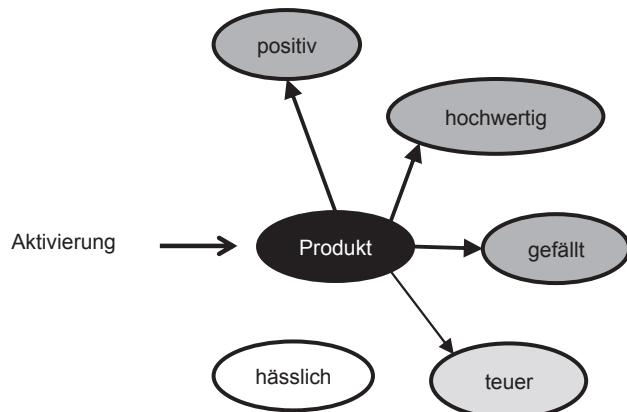
Wie erläutert, ist es bei einer zentralen Verarbeitung ratsam, *gute Argumente* für das Produkt anführen zu können. Es kann jedoch sein, dass solche Argumente gar nicht existieren; gerade in gesättigten Märkten gibt es aufgrund starker Konkurrenz mit sehr ähnlichen Produkten häufig kaum starke Argumente für das eigene Produkt. Es kann auch der Fall eintreten, dass der Konsument bei einer zentralen Verarbeitung Gegenargumente gegen die kommunizierte Position vorbringt und eine kritische Haltung einnimmt. In beiden Fällen ist es erwägenswert, eine periphere Verarbeitung vorzuziehen (oder gar durch Ablenkungsmanöver zu provozieren); hier lässt sich durch eine geeignete Werbegestaltung eher eine passende Einstellungsänderung erzielen als bei einer zentralen Verarbeitung, für die es entweder keine hinreichend starken Argumente gibt oder bei der der Kunde eher zu einer kritischen Haltung provoziert wird.

## 4.5 Implizite und explizite Einstellung

Die Dualität der zuvor beschriebenen beiden Verarbeitungsebenen spiegelt sich auch in der Unterscheidung zwischen der herkömmlichen Konzeption von Einstellungen sowie einem neueren Ansatz wider.

Dem Drei-Komponenten-Ansatz folgend (vgl. Abschn. 4.2) werden Einstellungen durch Befragung (häufig mit Hilfe von Einstellungsfragebögen) gemessen. Allerdings können durch diese Art der Messung nur solche (expliziten) Einstellungen erfasst werden, die der Person bewusst sind; Einstellungen, auf die eine Person keinen kontrollierten Zugriff hat, sind auf diese Weise nicht messbar. Außerdem können bei expliziten Einstellungsmes-

**Abb. 2.5** Aktivationsausbreitung bei einer impliziten Einstellung zum Produkt. (Quelle: Eigene Darstellung)



sungen Antworttendenzen (wie die Tendenz zur sozial erwünschten Antwort) auftreten; solche Tendenzen stellen z. B. bei der Messung von Einstellungen gegenüber sozial tabuisierten Produkten (z. B. bei Mitteln gegen Inkontinenz) ein Problem dar. Aufgrund solcher Beschränkungen ist in neueren psychologischen Forschungsarbeiten der Ansatz der impliziten Einstellungen neben das Konzept der expliziten Einstellungen getreten.

Implizite Einstellungen zur Marke oder zum Produkt beschreiben den Sachverhalt, dass die Marke oder das Produkt im Gedächtnis mit bestimmten weiteren Denkinhalten (z. B. „positiv“, „hochwertig“, „gefällt mir“, „teuer“) mehr oder weniger stark vernetzt (assoziiert) ist, mit anderen Inhalten dagegen nicht (z. B. „hässlich“; vgl. Abb. 2.5).

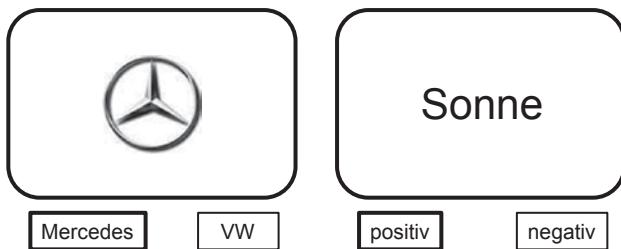
Wenn ein Produktknoten (als Repräsentation des Einstellungsobjektes) aktiviert wird, breitet sich diese Aktivierung automatisch zu den damit verbundenen Knoten aus und aktiviert diese ebenfalls (*Priming-Effekt*). Dabei ist die Aktivationsausbreitung zu einem Knoten umso stärker, je enger das Einstellungsobjekt mit dem Knoteninhalt verbunden ist. Aufgrund der Voraktivierung wird auch der verbundene Knoten für die weitere Informationsverarbeitung verfügbar. Auf diese Weise entfalten implizite Einstellungen sehr schnell ihre Wirkung und entziehen sich dabei dem kontrollierten Einfluss der Person. Um implizite Einstellungen messen zu können, muss herausgefunden werden, welche weiteren Denkinhalte gleichzeitig mit der Aktivierung eines Produktes oder einer Marke voraktiviert worden sind.

Bei dem zur Messung impliziter Einstellungen verwendeten *Implicit Attitude Test* wird wie folgt vorgegangen: Einmal werden auf einem Computerbildschirm Produkte (z. B. ein Teil eines Autos) gezeigt, die möglichst schnell mit Hilfe zweier Tasten der zutreffenden Marke zugeordnet werden sollen.

### Beispiel

So muss bei der Darbietung des Mercedes-Sterns in Abb. 2.6 links beispielsweise die linke Taste gedrückt werden. Die Reaktionszeit von der Darbietung des Bildes bis zum Drücken der Taste wird festgehalten. In weiteren Durchgängen werden auf dem Bild-

**Abb. 2.6** Implicit Attitude Test (IAT) zur Messung impliziter Einstellungen. (Quelle: Eigene Darstellung)



schirm aber auch Begriffe wie „Sonne“ oder „Krieg“ dargeboten; bei solchen Aufgaben soll die Testperson möglichst schnell mit Hilfe der Tasten angeben, ob es sich um einen positiv oder negativ besetzten Begriff handelt (Abb. 2.6 rechts).

Im dargestellten Beispiel ist die Taste für „Mercedes“ und für „positiv“ identisch. Es kommen auch Fälle vor, in denen „Mercedes“ und „positiv“ nicht durch dieselbe Taste repräsentiert werden.

Interessant für die Messung sind Aufgabenkombinationen, bei denen auf eine Entscheidung für die Marke eine Entscheidung für „positiv“ folgt: Wenn (als Bestandteil der impliziten Einstellung) die Marke „Mercedes“ mit dem Knoten „positiv“ verbunden ist, kann darauf folgende Entscheidung „positiv“ schneller getroffen werden, da dieser Knoten bereits voraktiviert worden ist. Ist „positiv“ jedoch kein Bestandteil der impliziten Einstellung zur Marke „Mercedes“, findet keine Voraktivierung statt und somit gibt es keinen Reaktionszeitvorteil für diese Eigenschaft.

Durch die Berechnung der Reaktionszeitdifferenzen zwischen „positiv“- und „negativ“-Entscheidungen, die auf Markenentscheidungen folgen, können Voraktivierungen herausgefunden und damit Hinweise auf die Beschaffenheit der impliziten Einstellung gefunden werden. Aufgrund der Art der Messung (Erfassen der Reaktionszeit) kann diese nicht von der Person gezielt beeinflusst werden und unterliegt auch nicht den oben genannten Antworttendenzen.

Wie bereits angedeutet, ändern sich explizite Einstellungen durch die tiefe und kapazitätsintensive Verarbeitung von Argumenten: wenn eine Person von der Position des Kommunikators überzeugt werden konnte, gleicht sie in einem bewussten Prozess ihre Einstellung seiner Position an. Die Änderung impliziter Einstellungen dagegen wird durch implizite Lernvorgänge erklärt: Das Einstellungsobjekt wird mit spezifischen Eigenschaften wie „positiv“ oder „negativ“ assoziiert.

Eine Erklärung erfolgt im Rahmen der *Klassischen Konditionierung* (Pavlov 1927): Danach lernt ein Hund beispielsweise, einen (zunächst neutralen) Glockenton mit Futter in Verbindung zu bringen. Durch diesen Lernvorgang wird einem neutralen Reiz die Fähigkeit verliehen, ebenfalls eine Speichelabsonderung auszulösen. In vergleichbarer Weise erhält durch die Bildung einer impliziten Einstellung die Marke die (ursprünglich nicht vorhandene) Fähigkeit, mit ihr assoziierte Gedankeninhalte (z. B. Bewertungen wie „positiv“ oder „negativ“ oder auch bestimmte Gefühle) auszulösen. Empirische Nachweise für eine

Einstellungsbildung bzw. -änderung durch Klassische Konditionierung sind lange schon in der Psychologie bekannt.

So konnten Staats und Staats (1958, S. 37 ff.) belegen, dass sich die Einstellung von Versuchspersonen gegenüber unterschiedlichen Nationalitäten allein dadurch zum Positiven oder Negativen verändern lässt, dass diese Nationalitäten den Versuchspersonen zusammen mit Wörtern wie „gut“ oder „schlecht“ dargeboten werden. Krosnick et al. (1992, S. 155 ff.) führte den Nachweis, dass diese Einstellungsbeeinflussung auch mit Hilfe von Bildern möglich ist: Eine auf einem Foto abgebildete Frau wird später positiver beurteilt, wenn das Foto z. B. zusammen mit einem Bild einer Hochzeit präsentiert wurde; sie wird negativer beurteilt, wenn sie mit dem Abbild eines Werwolfs zu sehen war.

Den experimentellen Nachweis, dass der Aufbau von Einstellungen zu einer Marke durch klassische Konditionierung erfolgen kann, beschreiben Kroeber-Riel und Weinberg (2003, S. 133): Ursprünglich neutrale (unbekannte) Marken (wie HOBA-Seife oder SEMO-Ordner) werden mit Emotionen (z. B. soziales Glück, erotische Gefühle) assoziiert, die durch dargestellte Szenen (z. B. Braut und Bräutigam bei einer Hochzeit, erotische Modelle) ausgelöst wurden. Nach wenigen Lerndurchgängen war im Experiment die (ursprünglich neutrale) Marke allein in der Lage, entsprechende Gefühlszustände auszulösen, was durch eine Erregungsbestimmung mit Hilfe der Hautleitfähigkeitsmessung bestätigt werden konnte.

Wie bereits erläutert, kommen implizite Einstellungsänderungen ohne großen Kapazitätseinsatz zustande und müssen der Person nicht bewusst sein. Im Gegenteil – ein Bewusstmachen des Lernvorgangs kann die Einstellungsänderung verhindern und vielmehr zu *Reaktanzeffekten* führen (Florack und Ineichen 2008, S. 11 ff.). Ein Verfahren, das ähnlich wie die klassische Konditionierung mit wenig Kapazitätseinsatz abläuft und am besten funktioniert, wenn der Person die Zusammenhänge gar nicht erst bewusst werden, beruht auf dem *Mere-Exposure-Effekt* (ursprünglich Zajonc 1980, S. 160 ff.). Dieser Effekt besagt, dass allein schon die wiederholte Darbietung eines Objektes dazu führt, dass die Einstellung diesem Objekt gegenüber zum Positiven verändert wird. Das Zustandekommen dieses Effektes wird mit Hilfe einer Fehldeutung erklärt: Durch die wiederholte Darbietung kommt es zu einer einfacheren Verarbeitung der Objektinformationen, bei dem der Kapazitätsbedarf reduziert ist. Die Person erkennt jedoch nicht die wiederholte Darbietung als den wahren Grund für die leichtere Verarbeitung, sondern sie führt diese darauf zurück, dass sie eine positive Einstellung zum Objekt hat. (Nach dem *Limited-Capacity-Modell* kommt es bei einer positiven Stimmung zu einer Informationsverarbeitung mit geringem Kapazitätseinsatz.)

Wenn sich eine Person im assoziativen Modus der Informationsverarbeitung (vgl. Abschn. 2.3) befindet, stehen implizite Einstellungen im Vordergrund; verarbeitet die Person Informationen argumentativ, dominieren explizite Einstellungen. Ob eine Person argumentativ verarbeitet und dabei den zentralen Weg wählt, wird nach dem *Elaboration-Likelihood-Modell* von der Fähigkeit zur Verarbeitung sowie der Motivation der Person bestimmt.

Auch die für eine Entscheidung zur Verfügung stehende Zeit kann den Verarbeitungsmodus beeinflussen: Shiv und Fedorikhin (1999, S. 281 ff., vgl. auch Mattenkrott 2007,

S. 90 f.) stellten Versuchspersonen vor die Aufgabe, sich für Fruchtsalat oder Schokoladenkuchen zu entscheiden. Dabei wurde die eine Hälfte der Experimentteilnehmer daran gehindert, ausführliche Überlegungen anzustellen (Gruppe 1), die andere Hälfte hatte hinreichend Zeit, über die Entscheidung nachzudenken (Gruppe 2).

Als Ergebnis entschieden sich signifikant häufiger Mitglieder der Gruppe 1 für Schokoladenkuchen als Mitglieder der Gruppe 2. Offenbar dominieren aufgrund der kurzen Entscheidungszeit implizite Einstellung in Gruppe 1 und assoziative Verknüpfungen (zur eigentlich bevorzugten Schokotorte) spielen eine stärkere Rolle bei der Entscheidung. Außerdem begründeten Personen, die Schokoladenkuchen wählten, ihre Wahl häufiger durch Gefühle. Besteht dagegen im Rahmen einer längeren Entscheidungsdauer die Gelegenheit zur rationalen Abwägung, wird eine Entscheidung für die gesündere Alternative wahrscheinlicher. Daraus lässt sich folgern, dass implizite Einstellungen insbesondere bei Impuls- und Spontankäufen bzw. bei Käufen mit einem geringen Involvement eine Rolle spielen, wohingegen explizite Einstellungen den Ausgang von geplanten, wohlüberlegten und mit großem Involvement ausgeführten Entscheidungen bestimmen.

---

## 5 Emotionen und Werbewirkung

- ▶ Das Auslösen von Emotionen stellt einen zentralen Aspekt von Werbung dar (vgl. z. B. Mattenkrott 2007, S. 86). Dem *Limited-Capacity-Modell* zufolge beeinflusst das motivational-emotionale Teilsystem über den Mechanismus der Kapazitätszuweisung die ablaufende Informationsverarbeitung. Außerdem bestehen enge Beziehungen zwischen der affektiven Komponente von Einstellungen und diesem Teilsystem.

### 5.1 Funktion von Emotionen

Im Unterschied zu Kognitionen (Gedankeninhalten) zeichnen sich Emotionen dadurch aus, dass sie neben einer Empfindungskomponente auch eine (physiologische) Aktivierungskomponente sowie eine Tendenz zu einem für die Emotion charakteristischen Verhalten beinhalten. Beispielsweise weist eine Person, die in einer undurchschaubaren Situation Furcht empfindet, gleichzeitig einen erhöhten Herzschlag und eine Tendenz zur Flucht auf.

Die Empfindungskomponente kann mit Hilfe von Emotions- oder Stimmungsfragebögen gemessen werden, die Aktivierungskomponente mit Hilfe der Messung physiologischer Zustände (wie Hautleitfähigkeit oder Herzfrequenz) und die Verhaltenskomponente z. B. durch die Analyse der Gesichtsmimik. Auch hirnanatomisch lässt sich eine Unterscheidung zwischen kognitiven und emotionalen Prozessen treffen: Erstere beruhen überwiegend auf Verarbeitungsvorgängen in der (phylogenetisch) neueren Großhirnrinde (*Neocortex*), wohingegen die emotionale Steuerung dem in tieferen Hirnregionen lokalisierten und phylogenetisch älteren *Limbischen System* obliegt.

Allgemein wird als Funktion emotionaler Zustände gesehen (z. B. Scherer 1989), dass sie dem Organismus das Vorliegen einer besonderen Situation melden, das einer intensiven Beachtung und Auseinandersetzung bedarf. Starke emotionale Empfindungen sind im Alltag eher selten; zumeist herrscht eine neutrale oder positiv bzw. negativ gefärbte Stimmung (als weniger intensiver affektiver Zustand) vor. Wenn nun eine Emotion auftritt, setzt eine entsprechende Informationsverarbeitung ein: Beispielsweise wird die Person eine rasche Entscheidung treffen oder sich intensiver mit der bestehenden Situation auseinandersetzen und zu einer Neubewertung mit entsprechenden Handlungskonsequenzen kommen (Scherer 1994, S. 127 ff.).

## 5.2 Emotionen und (Kauf-) Entscheidung

Emotionale Zustände greifen tief in die Informationsverarbeitung der Person ein und beeinflussen dabei auch deren Entscheidungen.

In ihrem *Advertising Planning Grid* beschreiben Rossiter et al. (1993, S. 12) zwei unterschiedliche Rollen, die Emotionen in Werbebotschaften spielen: Im Rahmen der *informationellen Werbung* wird dem Konsumenten vermittelt, wie das Produkt ihm hilft, negative Emotionen zu vermeiden (z. B. durch eine hohe Qualität oder eine lange Gebrauchsduer). In der *transformationellen Werbung* dagegen wird vorweggenommen, wie das Produkt dem Konsumenten in angenehme und erstrebenswerte (positive) emotionale Zustände versetzen kann (z. B. durch herausragenden Genuss).

Dabei setzt insbesondere die informationelle Werbung eine vergleichsweise explizite Verarbeitung von Informationen über Gefühlszustände voraus. Eher implizit dürften dagegen bei der transformationellen Werbung Hinweise zu positiven emotionalen Zuständen verarbeitet werden.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass durch die Werbebotschaft ausgelöste angenehme Gefühlszustände im Wege der *klassischen Konditionierung* auf die Produktmarke übertragen werden, was in der Werbepsychologie als *emotionale Markenaufladung* bezeichnet wird. Kranz beschreibt in seinem Modell des Markenkorridors die Emotionen näher, die sich für eine solche Aufladung eignen: Sie weisen eine positive Gefühlsrichtung auf und die Intensität der ausgelösten Aktivierung der Person darf umso stärker sein, je positiver das auftretende Gefühl ist (Kranz 2005, S. 27 f.).

Hinsichtlich der Rolle von Emotionen im Entscheidungsprozess sind Ergebnisse einer Studie von Kenning bedeutsam, die auf dem *Neuroimaging*-Verfahren beruhen. Bei einem solchen Verfahren wird die Intensität des Stoffwechsels in unterschiedlichen Hirnregionen erfasst: Da eine stärkere neuronale Aktivität mit einem erhöhten Sauerstoff- und Nährstoffverbrauch und einem erhöhten Anfall metabolischer Stoffe einhergeht, die durch das Blut an- bzw. abtransportiert werden müssen, stellt die Messung des Blutflusses einen Indikator für in einer spezifischen Region ablaufenden Verarbeitungsprozesse dar (Kenning 2007, S. 487 f.).

In der Studie von Kenning wurden den Testpersonen unterschiedliche Marken dargeboten und dabei die Aktivität in unterschiedlichen Hirnregionen erfasst. Im Anschluss

an die Messungen sollten die Teilnehmenden ihre Affinität zu den gezeigten Marken angeben. Es zeigte sich, dass die Wahrnehmung einer affinen Marken zu einer Reduzierung der Aktivität in solchen Hirnregionen führte, die dem Arbeitsgedächtnis zugeordnet sind. Andererseits stieg die Aktivität in Arealen an, die für eine emotionale Verarbeitung bekannt sind; zudem wurde durch positiv besetzte Marken die der Selbstwahrnehmung zugerechnete Hirnregion angeregt. Kenning spricht von einer *kortikalen Entlastung* durch starke Marken; durch das Vorhandensein von Marken werden offenbar Emotionen in den Verarbeitungs- und Entscheidungsprozess integriert und treten an die Stelle intensiver kognitiver Erwägungen. Allerdings trat dieser Effekt in der Studie nur jeweils bei der stärksten Marke einer Person auf (Kenning 2007, S. 490).

### 5.3 Emotionen und Einstellungsänderung

Bei der Werbung auftretende Emotionen können sich auch Einstellungen (zum Produkt) zum Positiven oder zum Negativen verändern. Wie Emotionen am Aufbau impliziter Einstellungen beteiligt sein können, wurde bereits in Abschn. 4.5 erläutert. Emotionen können aber auch zu einer Änderung expliziter Einstellungen über die Veränderung der affektiven Komponente beitragen.

- ▶ In diesem Zusammenhang spielt die viel diskutierte Frage eine Rolle, ob die durch eine Werbebotschaft ausgelösten positiven Emotionen bzw. eine darauf aufbauende positive Einstellung zur Werbung gleichzeitig auch zu einer positiven Einstellung zum Produkt führt.

In ihrem *Modell der Einstellungsübertragung* nehmen Batra et al. (1996, vgl. auch Biehal und Curly 1992, S. 31 ff., Mattenklotz 2007, S. 92 ff.) an, dass bei der Einstellungsbildung der periphere Weg im Sinne des ELM dominiert und dass bei dieser Art der Verarbeitung Gefühle relevanter sind als Gedanken. Eine alternative Erklärungsmöglichkeit besteht darin, dass Rezipienten bestrebt sind, einen durch die Werbebotschaft ausgelösten positiven Gefühlszustand bei der Verarbeitung von Informationen zum Produkt beizubehalten. Das gelingt ihnen bei einer positiven Einstellung zum Produkt leichter als bei einer negativen (Schwarz et al. 1991, S. 161 ff.).

---

## 6 Dialog mit dem Kunden – Herausforderungen für die Werbepsychologie

- ▶ Insbesondere die neuen digitalen Medien bieten viel mehr als je zuvor die Möglichkeit zur gezielten Ansprache von kleinen Zielgruppen oder gar von Einzelpersonen. Damit steigen aber auch die Anforderungen an werbepsychologische Theorien und Modelle: Mit ihrer Hilfe müssen die in den Nutzern dieser Medien ablaufenden Informationsverarbeitungsprozesse möglichst umfassend, gleichzeitig aber auch genau und detailliert beschrieben werden können.

Im *Limited-Capacity-Modell* von Lang sind zahlreiche psychische Aspekte erfasst, die bei der Planung von Kommunikationsbotschaften beachtet werden sollten (Lang 2009, S. 194 ff.). Insbesondere die Annahme der variablen Kapazitätszuweisung zu einzelnen Prozessen bei gleichzeitig bestehender Beschränkung der Gesamtkapazität ist für unterschiedliche Situationen anwendbar und ermöglicht spezifische Vorhersagen. Um herauszufinden, wie der Dialog mit dem Kunden auf Grundlage dieser Modellvorstellungen gestaltet und optimiert werden kann, bietet sich eine Analyse der Kommunikationssituation durch eine getrennte Betrachtung der Teilschritte an, die von der Wahrnehmung der Kommunikationsbotschaft bis hin zum Kaufverhalten durchlaufen wird (Mangold 2007, S. 23):

**Wahrnehmung** Zunächst muss die Werbebotschaft mit den Sinnesorganen *aufgenommen* werden. Dabei kann die verfügbare Aufmerksamkeitskapazität auf die unterschiedlichen Informationsquellen in der Umwelt aufgeteilt werden. Wie viel Kapazität einem Informationsreiz bei der Aufnahme zugewiesen wird, hängt sowohl von ihrer Beschaffenheit als auch von den motivationalen und emotionalen Bedingungen beim Kunden ab: Auffällige und neuartige Informationsreize sowie Informationen, die zu vorhandenen Bedürfnissen der Person passen, erhalten mehr Aufmerksamkeit als andere.

**Erkennen und Verstehen** Bei einem erhöhten Einsatz von Aufmerksamkeitskapazität kann eine tiefere Verarbeitung im zweiten Schritt erfolgen. Gerade beim Erkennen und Verstehen wird sehr intensiv auf Wissensbestände im Langzeitgedächtnis zurückgegriffen; so wird die Verarbeitung sehr stark von bestehenden Schemata und Erwartungen geleitet.

**Speicherung im Langzeitgedächtnis** Von der Fähigkeit des Kunden sowie von seinem Involvement hängt es ab, ob er die Informationen oberflächlich oder intensiv verarbeitet. Dabei führt eine tiefere Verarbeitung eher zu einer Speicherung der Inhalte sowie zu Einstellungsänderungen.

**Abruf aus dem Langzeitgedächtnis** Selbst bei einer erfolgreichen Speicherung von Inhalten einer Werbebotschaft ist nicht gewährleistet, dass diese später wieder abgerufen werden können; ein erfolgreicher Zugriff hängt vom Vorhandensein geeigneter Abrufbedingungen ab. Informationen aus dem Langzeitgedächtnis spielen in Form von Einstellungen zu einem Produkt eine wichtige Rolle beim Zustandekommen von Kaufentscheidungen.

**Verhalten** Selbst wenn eine Kaufentscheidung getroffen worden ist und eine entsprechende Kaufabsicht besteht, muss es nicht notwendigerweise zu einem Kaufverhalten kommen. Beispielsweise können soziale Normen oder eine als nur gering wahrgenommene Selbstwirksamkeit (Ajzen 1975, S. 11 ff.) der Grund dafür sein, dass am Ende der Kette das Kaufverhalten nicht ausgeführt wird. Auch solche hemmenden Faktoren sollten beim Dialog mit dem Kunden berücksichtigt werden.

### Zusammenfassung

Der für eine lange Zeit in der Werbepsychologie dominierende *AIDA*-Ansatz greift insbesondere bei der Planung solcher Werbemaßnahmen zu kurz, die auch bei geringer Aufmerksamkeit bzw. geringem Involvement des Kunden Wirksamkeit entfalten sollen. Als leistungsfähigere Alternative wird in diesem Beitrag das *Limited-Capacity-Modell* beschrieben.

Bei diesem Ansatz erlaubt die Trennung in kapazitätsarme und kapazitätsintensive Prozesse eine zutreffendere Beschreibung der Werbewirkung: Mit einer großen Kapazitätsmenge ablaufende Informationsverarbeitungsvorgänge sind tief und intensiv, die Verarbeitung ist bewusst und kontrollierbar und führt zur Speicherung im Langzeitgedächtnis.

Bei der Kommunikation werden Argumente verarbeitet und geprüft; kommt es zur Einstellungsänderung, ist diese stabil und überdauernd. Eine Informationsverarbeitung mit geringer zugewiesener Kapazität ist oberflächlicher, schematischer und assoziativer Natur; eine bewusste Kontrolle findet nicht statt. Auch bei dieser Form ist eine Beeinflussung möglich: Durch implizit verarbeitete Informationen können latent vorhandene Bedürfnisse verstärkt und explizit gemacht werden. Auch eine Einstellungsänderung kann erfolgen, jedoch orientiert sich diese an auffälligen Hinweisreizen und ist weniger stabil und änderungsresistent. Implizite Einstellungsänderungen können insbesondere dann angestrebt werden, wenn es an Argumenten mangelt; außerdem wird die Bildung von Gegenargumenten unterlaufen.

Der Dialog mit dem Kunden kann durch eine kapazitätsorientierte Analyse der unterschiedlichen Schritte von der Wahrnehmung der dargebotenen Botschaft bis hin zum (Kauf-) Verhalten gezielt geplant und optimiert werden.

---

## Literatur

- Ajzen, I., From intentions to actions, A theory of planned behavior, in: Kuhl, J., Beckmann, J. (Hrsg.) Action control: From cognition to behavior, Heidelberg, S. 11–39 (1985)
- Batra, R., Myers, J. G., Aaker, D. A., Advertising management, Prentice Hall, Upper Saddle River (1996)
- Biehal, G., Curlo, E., Attitude toward the ad and brand choice, Journal of Advertising 21 (3), S. 19–36 (1992)
- Bless, H., Stimmung und Denken. Ein Modell zum Einfluss von Stimmungen auf Denkprozesse, Bern (1997)
- Florack, A., Ineichen, S., Unbemerkte Beeinflussung von Markenpräferenzen: Die Wiederauferstehung eines Mythos? Wirtschaftspsychologie 10 (4), S. 53–60 (2008)
- Gawronski, B., Bodenhausen, G. V., Associative and propositional processes in evaluation: An integrative review of implicit and explicit attitude change, Psychological Bulletin 132, S. 692–731 (2006)
- Hofmann, W., Fries, M., Müller, J., Strack, F., Zwei Seelen wohnen, ach, in meiner Brust. Psychologische und philosophische Erkenntnisse zum Konflikt zwischen Impuls und Selbstkontrolle, Psychologische Rundschau 62, S. 147–166 (2011)

- Hovland, C. I., Janis, I. L., Kelley, H. H., *Communication and Persuasion: Psychological studies of opinion change*, New Haven (1953)
- Karremans, J. C., Stroebe, W., Claus, J., Beyond Vicary's fantasies: The impact of subliminal priming and brand choice, *Journal of Experimental Social Psychology* 42, S. 792–798 (2006)
- Kenning, P., Implikationen bildgebender Verfahren für das Markencontrolling, in: Florack, A., Scarrabis, M., Primosch, E. (Hrsg.) *Psychologie der Markenführung*, München, S. 487–498 (2007)
- Kranz, M., Was Liebe, Freude und Angst wirklich bewirken, *absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing* Heft 6, S. 26–28 (2005)
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., *Konsumentenverhalten*, München (2003)
- Krosnick, J. A., Betz, A. L., Jussim, L. J., Lynn, A. R., Subliminal conditioning of attitudes, *Personality and Social Psychology Bulletin* 18, S. 152–162 (1992)
- Lang, A., The Limited Capacity Model of Motivated Mediated Message Processing, in: Nabi, R. L., Oliver, M. B. (Eds.), *The SAGE Handbook of Media Processes and Effects*, Thousand Oaks, S. 193–204 (2009)
- Lürssen, J., AIDA – reif für das Museum? *marketing-site.de*. <http://www.marketing-site.de/content/markenportal/markenwissen/aida-reif-fuer-das-museum;36859;0> (2004). Zugriff: 15. Mai 2013
- MacInnis, D. J., Jaworski, B. J., Information processing from advertisements: Toward an integrative framework, *Journal of Marketing* 53 (4), S. 1–23 (1989)
- Mangold, R., *Informationspsychologie. Wahrnehmen und Gestalten in der Medienwelt*, Heidelberg (2007)
- Mattenkrott, A., Emotionale Werbung, in: Moser, K. (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie*, Heidelberg, S. 85–106 (2007)
- Moser, K., *Markt- und Werbepsychologie*, Ein Lehrbuch, Göttingen (2002)
- Pavlov, I. P., *Conditioned reflexes*, London (1927)
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T., *Communication and persuasion*, New York (1986)
- Rossiter, J. R., Percy, L., Donovan, R. J., A better advertising planning grid, *Journal of Advertising Research* 31, S. 11–21 (1993)
- Scherer, K. R., *Psychologie der Emotionen*, Göttingen (1989)
- Scherer, K. R., Emotion serves to decouple stimulus and response, in: Ekman, P., Davidson, R. J. (Eds.), *The nature of emotions, Fundamental questions*, New York, S. 127–130 (1994)
- Schwarz, N., Bless, H., Bohner, G., Mood and persuasion: Affective states influence the processing of persuasive communications, in: Zanna, M. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 24), New York, S. 161–199 (1991)
- Shiv, B., Fedorikhin, A., Heart and mind in conflict: The interplay of affect and cognition in consumer decision making, *Journal of Consumer Research* 26, S. 278–292 (1999)
- Staats, A. W., Staats, C. K., Attitudes established by classical conditioning, *Journal of Social Psychology* 57, S. 37–40 (1958)
- Triandis, H. C., *Attitude and Attitude Change*, New York (1971)
- Zajonc, R. B., Feeling and thinking. Preferences need no inferences, *American Psychologist* 35, S. 151–175 (1980)

---

**Teil II**

**Strategien des Dialogmarketings**

---

# Kommunikationsstrategien

# 3

Klaus Boltres-Streeck

## Inhaltsverzeichnis

1	Kommunikation und Strategie .....	53
1.1	Kommunikation als Beziehung .....	54
1.2	Strategie als Beschränkung .....	55
1.3	Kommunikationsstrategien .....	57
1.4	Methoden zur Entwicklung von Kommunikationsstrategien .....	59
2	Kommunikation von Kommunikationsstrategien .....	61
2.1	Wer kommuniziert Kommunikationsstrategien? .....	62
2.2	Was beinhaltet die Strategiekommunikation? .....	63
3	Störungen der Kommunikationsstrategie .....	65
3.1	Kommunikative Störungen .....	65
3.2	Störungen durch internen Widerstand .....	67
3.3	Störungen durch Guerilla-Unternehmen .....	68
4	Strategie und Dialog – ein Widerspruch? .....	69
	Literatur .....	71

---

## 1 Kommunikation und Strategie

- Kommunikation und Strategie sind, schon bevor sie zur „Kommunikationsstrategie“ zusammenwachsen, schillernde Begriffe. Es lohnt sich deshalb, zu Beginn genauer festzulegen, was mit diesen beiden Wörtern im kommenden Zusammenhang gemeint sein soll. Auf dieser Grundlage kann dann geschaut werden, wozu Kommunikationsstrategien überhaupt nötig sind, welche Typen es gibt

---

K. Boltres-Streeck (✉)

Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin, Deutschland

E-Mail: Klaus.Boltress.Streeck@htw-berlin.de

und nach welchen Methoden sie entwickelt werden können. Dieser erste Teil des Textes ist eher begriffslastig und beispielarm – das wird später aber (etwas) anders!

## 1.1 Kommunikation als Beziehung

Nach wie vor ist es nicht einfach, sich darauf zu einigen, was unter Kommunikation verstanden werden kann. Die unterschiedlichen Ausprägungen der Kommunikationsbegriffe zu sortieren und zusammenzufassen, ist fast zu einer Art wissenschaftlichem Gesellschaftsspiel geworden (die Partie des Autors dieses Spiels ist in Streeck 2010, S. 29 ff. abgedruckt).

Die inhaltliche Vielfalt der *Kommunikationsbegriffe* wird möglich durch die große Unterschiedlichkeit der praktischen Sachverhalte, die unter diesem Wort Kommunikation zusammengefasst werden sollen: vom Mutter-Kind-Austausch bis zur Propagandarede eines Militärführers, vom Preisschild an der Spielzeugeisenbahn bis zum Suchmaschinenergebnis für die Einkaufsmöglichkeiten solcher Spielzeuge. Nicht nur diese sprachlichen oder schriftlich-zeichenmäßigen Sachverhalte, sondern auch der Weg ihrer Entstehung, Verbreitung und Weiterverwendung: all das ist von der Sache her sehr unterschiedlich, soll aber begrifflich doch irgendwie immer als Kommunikation bezeichnet werden.

Die verschiedenen Ausprägungen des Kommunikationsbegriffs sind unter anderem deshalb entstanden, weil für die jeweiligen Teilausprägungen dieses Riesenfeldes der Kommunikation unterschiedliche Aspekte besonders wichtig erschienen. Die Vielzahl der Kommunikationsbegriffe ist somit kein „wissenschaftliches Durcheinander“, sondern eher ein Werkzeugkasten mit unterschiedlichen Tools für vielfältige Fragestellungen und Kontexte.

Welches ist dann aber der zweckmäßige Kommunikationsbegriff – also: das richtige Werkzeug – für unseren Kontext des Dialogmarketings?

► Zum gegenwärtigen Zeitpunkt und auch für die darüber hinausgehenden Anwendungsfelder des Social-Media- und des Online-Marketings erscheint es sowohl aus theoretisch-sozialwissenschaftlicher (vgl. Castells 2009) wie auch aus praxisorientierter Lehrbuchsicht (vgl. Bruhn 2012) als hilfreich, Kommunikation als *Relation* aufzufassen. Und nicht selten, vielleicht sogar meistens, wird diese „Relation“ als *Beziehung* interpretiert. Das ist einerseits intuitiv plausibel, denn die Rede vom Beziehungsmanagement, von Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen, von Beziehungspflege etc. dominiert das One-to-one-Business. Aber ist „Beziehung“ allein nicht ein bisschen zu wenig? Müsste Kommunikation nicht noch mehr sein, z. B. auch Austausch von Zeichen oder Energie?

Es gibt dazu unterschiedliche Auffassungen; es scheint jedoch im gegebenen Kontext sinnvoll, Beziehung als Kommunikation und Kommunikation als Beziehung aufzufassen – auch wenn das zunächst ungewohnt klingen mag.

Mein Argument für die Gleichsetzung von Kommunikation und Beziehung stütze ich auf den berühmten, oft mit Paul Watzlawick in Verbindung gebrachten Satz: *Man kann nicht nicht kommunizieren.*

In der entsprechenden Veröffentlichung hieß es 1969 genauer: „Handeln oder Nicht-handeln, Worte oder Schweigen haben alle Mitteilungscharakter: Sie beeinflussen andere, und diese anderen können ihrerseits nicht nicht auf diese Kommunikation reagieren und kommunizieren damit selbst“ (Watzlawick et al. 1969, S. 51).

Leicht vergessen wird beim Zitieren dieses Gedankens, dass Watzlawick bei seinen Ausführungen stets nur den „Bereich des Zwischenmenschlichen“ (Watzlawick et al. 1969, S. 50) in den Blick nehmen wollte. Dass „man nicht nicht kommunizieren kann“, trifft nämlich nur zu, wenn man in einer Beziehung zueinander steht. Mit dem weit überwiegenden Teil der sieben Milliarden Menschen können wir nämlich sehr wohl *nicht kommunizieren* – weil wir *keine Beziehung* zu ihnen haben. Sobald jedoch eine Beziehung entsteht, ist alles Handeln und Verhalten, Sprechen wie Nichtsprechen: Kommunikation. Und andersherum: sobald kommuniziert wird, besteht eine Beziehung (detaillierter dazu Streeck 2007).

Seit 1969 das Nicht-Nicht-Kommunikationstheorem von Watzlawick auf Deutsch erschienen ist, hat es von seiner praktischen Ergiebigkeit nichts eingebüßt. Im Gegenteil: Sein Anwendungsgebiet hat sich sogar dramatisch erweitert – weil sich die Beziehungs-möglichkeiten der Menschen stark ausgeweitet haben. Denn zu den damaligen zwischenmenschlichen Beziehungen ist jene Vielzahl von elektronisch vermittelten Beziehungen getreten, die unseren heutigen Alltag bestimmen und die den gleichen Grundstrukturen gehorchen wie das „Zwischenmenschliche“ Paul Watzlawicks. Durch die elektronischen, insbesondere aber durch die Online-Medien hat sich der Bereich des Zwischenmenschlichen vor allem räumlich massiv ausgedehnt. Und gerade im Netz gilt: Man kann nicht nicht kommunizieren – sofern wenigstens Daten beim Provider hinterlassen sind und somit (vielleicht sogar gewollt und unbewusst) eine Beziehung zu Stande kam.

Dieser Beziehungs-Sachverhalt wird bislang eher unter Datengesichtspunkten (von Datenschutz bis Data Mining) diskutiert, die daraus abzuleitenden Kommunikationsaspekte sind dagegen noch relativ wenig im Blick.

Kommunikationsstrategien zumindest lassen sich so mit guten Gründen und mit guter Aussicht auf Erfolg als *Beziehungsstrategien* auffassen.

## 1.2 Strategie als Beschränkung

Im wirtschaftlichen Kontext ist Unternehmenskommunikation ohne strategische Unter-fütterung heute kaum noch anzutreffen. In fast allen irgendwie ernst zu nehmenden Unter-nehmen findet sich ein Ansatz zur Kommunikation, der als „strategisch“ gelten kann. Die-se allgemeine Präsenz von Strategien verstellt manchmal den Blick auf die Frage: Unter welchen Umständen wird eigentlich eine Strategie benötigt – und wann ist sie verzichtbar? Drei Voraussetzungen sind nötig, um strategiebedürftig zu werden:

### 1.2.1 Ziele

Wenn eine Organisation oder eine Person keine Vorstellung darüber entwickelt, was zu erreichen ist, erübrigts sich auch eine Strategie. Sie würde im wahrsten Sinne des Wortes ins Leere gehen. *Ziele* liegen naturgemäß in der Zukunft. Eine strategische Orientierung hat also – bildlich gesprochen – ihre zeitliche Spitze in der Form eines Ziels. Dieses Ziel kann zweifellos mit Unterzielen inhaltlich oder mit Zwischenzielen zeitlich differenziert werden.

Es empfiehlt sich jedoch – auch aus psychologischen Gründen –, ein Ziel nach Möglichkeit in einem Satz zu formulieren. Im wirtschaftlichen Kontext werden Ziele in der Regel so präsentiert, dass an ihrer Erreichbarkeit wenig Zweifel besteht. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie in der Realität auch tatsächlich erreichbar sein müssen: zum einen ist das manchmal vorher gar nicht so klar, zum anderen geht gerade von unerreichbaren Zielen oft eine beträchtliche Motivationswirkung aus.

### 1.2.2 Unterschiedliche Wege

Diese Voraussetzung für strategisches Denken ist fast immer erfüllt, sie ist nahezu selbstverständlich – und wird gerade deshalb am leichtesten vergessen. Jedes strategische Ziel – vielleicht sogar jedes sinnvolle Ziel überhaupt – lässt sich auf unterschiedlichen Wegen erreichen. Eine Strategie muss deshalb Hinweise darauf geben, welcher Weg zu nehmen ist – aber auch, welcher vermieden werden soll.

Strategisches Handeln bedeutet demnach immer, etwas zu tun und etwas anderes zu unterlassen, was an sich aber auch möglich und sinnvoll gewesen wäre. Deshalb sind Strategien immer *anzweifelbar*. Sie werden benötigt, gerade weil es auch anders möglich wäre. Das erklärt, warum Strategiedurchsetzung eine Führungsaufgabe ist.

### 1.2.3 Gegenspieler

Wenn es nur ein Ziel und unterschiedliche Wege gäbe, ließe sich der beste Weg berechnen – und strategisches Handeln wäre nicht nötig. Eine Strategie brauche ich, um auf dem gewählten Weg zum gewählten Ziel zu gehen, obwohl jemand anderes mich daran hindern oder selbst früher dort sein will. Jean-Paul Sartre soll diesen Umstand so auf den Punkt gebracht haben: „Bei einem Fußballspiel verkompliziert sich allerdings alles durch die Anwesenheit der gegnerischen Mannschaft“ (zit. nach [http://de.wikiquote.org/wiki/Diskussion:Jean-Paul\\_Sartre](http://de.wikiquote.org/wiki/Diskussion:Jean-Paul_Sartre). Zugegriffen: 09.05.2013).

*Eine Strategie zu beschließen bedeutet also: ein bestimmtes Ziel erreichen zu wollen und bei der Entscheidung für den Weg zu diesem Ziel eventuelle Störungen durch Konkurrenten zu berücksichtigen.*

---

#### Beispiel

Facebook und Snapchat – zwei Strategien, mit Daten umzugehen

Facebook sieht es als seine Unternehmensmission, die Welt „offener und vernetzter“ zu machen. „Wir glauben, eine offenere Welt ist eine bessere Welt“ schrieb Mitgründer und Vorstandsvorsitzender Mark Zuckerberg im vergangenen Jahr vor dem Börsen-

gang des sozialen Netzwerks in einem Brief an seine künftigen Aktionäre. Für Kritiker ist dieser Weltverbesserungsanspruch nichts weiter als ein Versuch von Facebook, seine Datensammelwut zu legitimieren. Neuerungen auf der Seite zielen oft darauf ab, dass Nutzer mehr von sich preisgeben und diese Informationen leichter abrufbar werden, sei es die „Chronik“-Darstellung in den Mitgliederprofilen oder die kürzlich angekündigte Suchfunktion „Graph Search“. Der angehäufte Datenberg hilft Facebook dabei, seinen Mitgliedern maßgeschneiderte Werbung zu zeigen, was für das Unternehmen seit dem Börsengang umso wichtiger geworden ist. Bei den Nutzern verstärkt dieser Datenhunger freilich das Gefühl, dass alles, was auf Facebook preisgegeben wird, einen später einmal einholen könnte.

Genau auf diese offene Flanke zielt das Unternehmen Snapchat aus Los Angeles ab, das mit seiner gleichnamigen Smartphone-Applikation derzeit für Furore sorgt. Snapchat verspricht seinen Nutzern ein Kontrastprogramm zur endlosen Datenarchivierung. Stattdessen hat die Plattform einen eingebauten Selbstzerstörungsmechanismus: Die hier ausgetauschten Fotos und Videos sind für den Empfänger nur bis zu zehn Sekunden lang sichtbar, dann verschwinden sie wie von Geisterhand und können nicht gespeichert werden (entsprechend ist auf dem Logo ein Gespenst zu sehen). „Vergänglichkeit hat einen Nutzen“, heißt es im Blog des Unternehmens (<http://blogs.faz.net/netzwirtschaft-blog/2013/03/10/fotovernichter-snapchat-mit-zerstorungswut-gegen-facebook-3377>, zugegriffen 09.05.2013).

### 1.3 Kommunikationsstrategien

Kommunikationsstrategien kann es in unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexten geben. Politische Kommunikationsstrategien dienen allgemein politischen Zielen, im Besonderen vielleicht dem Machtausbau einer Partei oder der Vermittlung einer inhaltlichen Position. Kommunikationsstrategien für die Wissenschaft werden beispielsweise entwickelt, um bestimmte Forschungsergebnisse schnell vielen Forschern bekannt zu machen, damit diese auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse weiter experimentieren können. Immer ist strategische Kommunikation das Mittel, bestimmte Systemziele zu erreichen. Im wirtschaftlichen Kontext dienen Kommunikationsstrategien demzufolge *wirtschaftlichen Zielen*.

Mit Berücksichtigung des oben entwickelten Verständnisses von Kommunikation als Beziehung, wie es in diesem Text vertreten wird, kann also für unseren Kontext festgehalten werden:

- Eine Kommunikationsstrategie ist eine längerfristig angelegte, eventuell komplexe Handlungsanweisung, die das Erreichen wirtschaftlicher Ziele durch bestimmte Regeln für den Umgang mit Beziehungen ermöglichen soll.

In Wirtschaftsunternehmen und anderen reflektierten Organisationen existieren gewöhnlich *mehrere* solcher Kommunikationsstrategien. Sie lassen sich nach zwei Gesichtspunk-

ten grob einteilen. Zum einen finden sich Kommunikationsstrategien für das Unternehmen selbst, den Markt und die weiteren Stakeholder, also eine Differenzierung der Strategien nach Interessengruppen. Zum anderen lassen sich Kommunikationsstrategien nach ihrer Reichweite in kleine, mittlere und große Kommunikationsstrategien unterscheiden.

### **1.3.1 Differenzierung nach Interessengruppen**

Soziale Medien führen dazu, dass Grenzen von Unternehmen immer mehr verschwimmen (vgl. dazu ausführlich Boltres-Streeck 2014). Dieser Sachverhalt ermöglicht neue Organisationsstrukturen wie z. B. Netzwerkunternehmen, die ihrerseits wiederum zu einer weiteren Öffnung der Unternehmenskommunikation beitragen.

Dennoch bleibt die Unterscheidung zwischen Unternehmen, Markt und Öffentlichkeit und die damit verbundene Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Kommunikationsinteressen erhalten: Im Unternehmen sollten beispielsweise bestimmte Informationen über Prozessabläufe den Beteiligten völlig klar sein, ohne Unbeteiligte zu verwirren (Vermeidung von Information Oovertload). In der Marktkommunikation sind die gleichen Informationen für die Kunden möglicherweise völlig egal, während sie der Konkurrenz wichtige Hinweise für eventuelle Angriffspunkte liefern. Andere Stakeholder dagegen interessieren sich vielleicht gar nicht für die operativen Unternehmensprozesse selbst, sondern eher für z. B. die Sicherstellung der nachhaltigen Anwendung bestimmter Produktionsverfahren.

Trotz zunehmender Transparenz und offener Unternehmensgrenzen bleibt es wegen der unterschiedlichen Interessen der Beziehungspartner also weiterhin sinnvoll, *unterschiedliche Kommunikationsstrategien für unterschiedliche soziale Kontexte* zu verfolgen. Die Integration dieser Strategien erfolgt schließlich – wenn, dann – über irgendeine Art von Wertekanon, z. B. eine Unternehmensphilosophie, ein Markenkonzept oder einen Compliance Code.

### **1.3.2 Differenzierung nach Reichweite**

Die umfassendste Kommunikationsstrategie wird zweifellos die Unternehmenskommunikationsstrategie. Aber auch Marketing-, Personal- oder Lieferanten-Kommunikationsstrategien sind von beträchtlichem Umfang und erfordern zwar den Blick auf das gesamte Unternehmensgeschehen, bilden aber in den meisten Fällen zumindest dem Anspruch nach eine in sich geschlossene Einheit.

Von mittlerer Reichweite sind z. B. Preis- oder Fachhändlerkommunikationsstrategien. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie einerseits in eine übergeordnete Strategie eingebettet sind (in diesen beiden Fällen in die Marketingkommunikationsstrategie), andererseits aber auch Vorgaben für kleinere strategische Formen liefern.

Solche kleineren Kommunikationsstrategien sind z. B. bei Werbekampagnen, bei Produktneueinführungen oder bei anderen, zeitlich umgrenzten Aktionen zu entwickeln.

## 1.4 Methoden zur Entwicklung von Kommunikationsstrategien

Unabhängig von der Ebene, auf der eine Kommunikationsstrategie angesiedelt ist, wird sie das Ergebnis einer Entwicklung sein. Es wird erste Ideen, historische Vorgaben, zu berücksichtigende Einzelinteressen oder Erfahrungen aus anderen Kontexten geben, dann erste Entwürfe und schließlich fertige Dokumente. Die Entwicklung ist begleitet von Meetings, Einwänden, Testphasen – und wird irgendwann beendet sein. Damit ist die Strategieentwicklung im klassischen Verständnis ein Projekt. In größeren Unternehmen gibt es genaue Vorgaben für den Ablauf und das Controlling von Projekten; wenn dergleichen nicht existiert, bietet eine Menge Literatur Hilfestellung.

Hier soll eine Abstraktionsstufe oberhalb dieser Anforderungen des tagtäglichen Projektmanagements über *grundsätzliche* Herangehensweisen an Strategieentwicklungen nachgedacht werden. Deshalb werden im Folgenden drei allgemeine, aber unterschiedliche Methoden vorgestellt, zu einer Strategie zu gelangen. Diese Methoden können zwar miteinander vermischt werden – aber keine der Methoden ist „richtiger“ als die andere. Welche von ihnen anzuwenden ist, obliegt einer Entscheidung im konkreten Kontext.

### 1.4.1 Experimentieren

„Experimenting is okay and most likely the best way to start, so long as everyone understands that these are experiments“ (Scott und Jacka 2011, S. 26). In ihrem Buch über Social-Media-Strategien und ihre Beurteilung bringen die Autoren mit diesem Satz eine Reihe grundlegender Erkenntnisse zur Strategieentwicklung auf den Punkt. Zunächst empfehlen sie Experimentieren, wenn relativ wenig Budget und/oder Wissen über die neue Materie vorhanden ist. Das ist bekanntlich bei Social-Media-Projekten nach wie vor nicht selten der Fall.

Experimentieren bedeutet, Erkenntnisse zu gewinnen und dabei bewusst Fehlschläge in Kauf zu nehmen – möglicherweise sogar zu wünschen. Denn aus Fehlschlägen lässt sich erheblich mehr lernen als aus Erfolgen. Da aber in Unternehmen Fehlschläge in der Regel eher unter dem Kosten- als unter dem Lerngesichtspunkt beurteilt werden, ist es zur Erhöhung der Akzeptanz ratsam, allen direkt und indirekt Beteiligten von vornherein deutlich zu machen: Wir experimentieren – und wir wollen lernen.

Experimentieren bedeutet, gezielt unterschiedliche Optionen in begrenztem Rahmen unter Marktbedingungen probehalber auszuführen und anschließend ihre Auswirkungen zu überprüfen. Zu experimentieren ist in der Wissenschaft und in technischen Anwendungen die anerkannte und übliche Art und Weise, Neues zu entwickeln (vgl. Ahrens 2011). Mit dem aus der Software-Entwicklung stammenden Konzept der *Perpetual Beta*, also der dauerhaften Probeversion, die stets für Veränderungen offen bleibt (vgl. Riley und Goucher 2010), ist dieses Konzept des Experimentierens im Rahmen der Online-Kommunikation auch begrifflich legitimiert worden. Doch Strategiedebatten in Unternehmen werden eben oft nicht von Personen geführt, die über an Software-Entwicklung geschulte Sichtweisen verfügen – der Hinweis auf den Experimentiercharakter des Experiments hat sich deshalb gerade im Rahmen der Strategieentwicklung noch längst nicht erübrigt.

### 1.4.2 Adaptieren

Wenn Strategien von einem Bereich auf einen anderen übertragen und dabei mehr oder weniger stark verändert werden, spricht man vom Adaptieren der Strategie. Adaption ist demzufolge ein eigener Prozess, der aber in grundsätzlichen Bereichen auf bereits vorhandene Entscheidungen zurückgreift – man beginnt nicht von vorn auf der Suche nach Neuem, sondern überträgt, fügt an, weitet aus.

Adaptionen erfolgen zumeist, wenn zu einem etablierten Bereich neue Aspekte, Medien oder auch Produkte hinzukommen. Im Dialogmarketing wird in diesem Sinn gelegentlich eine bereits vorhandene Strategie auf andere Kanäle oder andere Produkte übertragen.

Während beim Experimentieren Fehlschläge durchaus erwartbar sind und von vornherein konstruktiv genutzt werden sollten, geht man bei Adaptionen eher davon aus, dass die Strategie von Beginn an funktioniert. Fehlschläge werden deshalb noch leichter als Misserfolge gedeutet und daher wenig geschätzt – also: möglichst geheim gehalten oder wegdiskutiert.

Weiterhin ist im Zusammenhang mit Adaptionen immer auch die Frage hierarchischer *Macht* im Spiel: Ist die Dialogkampagne oder die Klassische Werbung, die Online- oder die Printversion die adaptierte Form? Wer „muss“ adaptieren, wer „darf“ selbstständig experimentieren? Solche Entscheidungen werden manchmal sach- und marktgerecht, manchmal aber auch nur nach der innerorganisatorischen Bedeutung einzelner Zuständigkeitsbereiche getroffen.

### 1.4.3 Imitieren

Imitation einer Strategie liegt vor, wenn Ansätze (meist von außerhalb) übernommen werden, weil sie erfolgversprechend erscheinen und sich das Unternehmen die Risiken einer eigenen Entwicklung sparen möchte. Strategieimitationen sind besonders dann naheliegend, wenn es Innovationsführer in der gleichen Branche gibt, die aber keine Konkurrenten sind, wie das z. B. bei Nahverkehrsunternehmen der Fall sein kann. Hier kann es eine ökonomisch sinnvolle Option sein, die erprobte Dialogstrategie aus der einen Stadt auf die andere zu übertragen, ohne irgendwelche signifikanten Änderungen vorzunehmen.

Die Imitation strategischer Entscheidungen direkter Konkurrenten ist dann sinnvoll, wenn eine solche Imitation nicht aus bloßem Sparwillen, sondern auf Grundlage eigener strategischer Überlegungen erfolgt. Das kann z. B. der Fall sein, wenn ein vormals strategischer Vorteil eines Mitbewerbers zum Branchenstandard gemacht werden soll und damit eine Innovationsführerschaft torpediert wird. Strategieimitation ist auch die Grundlage nicht weniger Internet-Start-ups, bei denen Zeit- und Kostenvorteile von entscheidender Bedeutung sind (vgl. Gutberlet 2012).

## 2 Kommunikation von Kommunikationsstrategien

- Auch wenn sich Strategien in Reichweite und Zielpublikum unterscheiden, sind es doch immer Anweisungen, die sich an Akteure in Unternehmen richten: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen setzen Strategien um – Kunden, Communities oder Fans agieren möglicherweise auch im Sinne der Strategie, aber sie sind als solche nicht „anweisbar“. Strategien, auch Kommunikationsstrategien sind jedoch *Handlungsanweisung* – und in diesem Sinne müssen sie selbst im Unternehmen kommuniziert werden.

Das ist nicht selbstverständlich, denn nicht selten haben wir beim Wort „Strategie“ noch das Bild eines wortkargen Schlachtenlenkers vor Augen. Allein erdenkt er sich seine genialen Kriegspläne, die er aber niemandem verrät. Stattdessen gibt er Befehle, und seine in militärische Hierarchien eingebundenen „Mitarbeiter“ führen diese Befehle, wenn nicht gerade ehrfurchtsvoll, so doch widerspruchlos aus. Der „Alte“, so lautet oft der Spitzname eines solchen erfahrungsgestählten Führers, der zwar sozial inkompotent, aber strategisch brillant die Truppen zum Sieg leitet.

Diese an Hollywood-Kriegsfilmen gebildete Vorstellung von Strategie ist männlich, verschwiegen und brutal. Die unternehmerische und insbesondere die absatzmarktförmige Wirklichkeit der Gegenwart, in der sich Kommunikationsstrategien bewähren müssen, entspricht diesem Kriegsmodell aber nicht nur äußerlich nicht mehr. Siege im wirtschaftlichen Kommunikationskrieg erzielt man nicht durch die Vernichtung oder Unterwerfung des Gegners, sondern durch die Begeisterung potenzieller Kunden und Mitarbeiter (vgl. dazu Boltres-Streeck 2012, S. 167 ff.).

Für Kommunikationsstrategien bedeutet dies: Die Strategie muss selbst kommuniziert werden, damit die Beteiligten sich daran halten können. *Strategie ist also einerseits eine Entscheidung, andererseits ist sie selbst ein kommunikativer Akt.*

In der Regel liegt die Kommunikationsstrategie als ein verbindliches Dokument vor, ist Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bekannt, wird nicht selten sogar veröffentlicht, um Stakeholder über den geplanten Weg des Unternehmens zu informieren. Sicherlich gibt es auch das eine oder andere nicht ganz so öffentliche Detail der strategischen Ausrichtung – aber letztlich ist es heute doch so, dass Strategien nicht deshalb funktionieren, weil sie keiner kennt, sondern weil sie zu verwirklichen versprechen, was bestimmte, für das Unternehmen wichtige Akteure für wünschenswert halten.

- Die Kommunikationsstrategie als Dokument ist ein Wegweiser zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen durch Beziehungen.

Strategiefähigkeit einer Organisation oder auch einer Einzelperson bedeutet, die Inhalte dieses Dokuments in Taten umzusetzen und dabei Durchhalte- und Durchgriffsvermögen an den Tag zu legen. Diese Umsetzung in die Tat beginnt mit der Kommunikation der Kommunikationsstrategie.

## 2.1 Wer kommuniziert Kommunikationsstrategien?

„Die Entscheidungen und Umsetzungsschritte zur Integration von Internet und Social Media in die Organisationskommunikation sind Aufgaben des Kommunikationsmanagements“ stellt Thomas Pleil, renommierter Kommunikationswissenschaftler und Experte für Online-Strategie fest, und fährt fort: „Die Prozessschritte für Planung, Umsetzung und Kontrolle orientieren sich im Grundsatz an bewährten Abläufen, müssen aber die spezielle Eigenschaften der Online-Kommunikation berücksichtigen“ (Pleil 2012, S. 60).

Diese Feststellung, fundiert mit zahlreichen empirischen Belegen, gibt einerseits den Stand der Forschung wieder und somit auch die zahlreich vorliegenden grundsätzlichen Darstellungen zur prozesshaften Planung von Dialogkommunikation, wie sie detailliert und auf dem neuesten Stand beispielsweise bei Bruhn (2012) zu finden sind; sachlich also wenig Neues bei der Implementierung von Online-Kommunikation.

Studien zeigen aber ebenfalls, dass Online- und Social-Media-Kommunikation zwar an Bedeutung zunimmt, aber vielfach in den Organisationen noch unvertraut ist. Zur Illustration führt Pleil unter anderen Ergebnisse der fundiert erarbeiteten Studie Social Media Governance 2011 an: „Nur jeder Fünfte (der 596 Befragten, KBS ) gibt eine übergreifende Social-Media-Strategie für die ganze Organisation an. Gerade der Strategiemangel sowie die Befürchtung eines großen Aufwandes und die Angst vor Kontrollverlust werden als besondere Hindernisse der Social-Media-Nutzung angesehen. Insbesondere auf der Leitungsebene sind das Verständnis und die Kompetenzen zur Online-Kommunikation noch recht gering ausgeprägt“ (Pleil 2012, S. 58).

Die hier genannten Zahlen werden ebenso schnell veralten, wie sich die Erfahrungen mit Online-Kommunikation ausbreitet: sehr schnell. Etwas langsamer wird sich der Wechsel im Führungspersonal der Unternehmen und Organisationen vollziehen. Langfristig ihre Richtigkeit erhalten werden aber wohl die aus diesen Ergebnissen ableitbaren Botschaften: Umfassende strategische Festlegungen können zu ängstlichen Reaktionen führen, und Strategiekommunikation ist Führungsangelegenheit.

Umgekehrt bedeutet dies: Strategiekommunikation sollte von der höchsten zuständigen Führungsebene kommen und sie sollte Vertrauen in die verkündete Kommunikationsstrategie erzeugen.

### ► Strategiekommunikation = Vertrauensbildende Führungskommunikation

Zur Erinnerung: Jede Kommunikationsstrategie ist die Entscheidung für einen Weg zu einem Ziel, das auch anders erreicht werden könnte. Strategien sind also immer auch anders möglich, auch wenn sie sehr gut begründet sind. Deshalb ist gerade bei der Kommunikation von Strategien die besondere Unterstützung durch hierarchische Position und soziale Kompetenz erforderlich: Strategien müssen geglaubt werden, sonst funktionieren sie nur bedingt. Die Glaubwürdigkeit hängt vermutlich in erster Linie von den Personen ab, die mit der Strategie verknüpft werden, und erst in zweiter Linie von ihren Inhalten.

## 2.2 Was beinhaltet die Strategiekommunikation?

Eine Kommunikationsstrategie ist ein Balanceakt zwischen inhaltlicher Fundierung und sachlicher Klarheit. Sie beinhaltet relativ dauerhafte Ziele, die nicht ständig wechseln und untereinander konsistent sind, also nicht im Widerspruch zueinander stehen. Sie beruht auf dem Verständnis der Wettbewerbskonstellation, auf realistischer Einschätzung eigener Ressourcen und muss tatsächlich und effektiv implementiert werden können (vgl. dazu ausführlich Wirtz 2013, S. 98 ff.).

Sie muss einerseits klare Handlungsanweisungen enthalten, andererseits hinreichend begründen. Sie muss für sich verständlich und doch in die gesamte Unternehmensstrategie eingebettet sein. Und sie muss sowohl visionär wie realistisch erscheinen. Diese letzten drei Punkte werden im Folgenden anhand einiger konkreter Beispiele aus dem Bereich der Online-Kommunikation weiter illustriert.

### 2.2.1 Klare Handlungsanweisungen gut begründen

Strategien können sich als richtig oder falsch, als zielführend oder verfehlt erweisen – das liegt in der Natur der Sache. Diesem Faktum weicht man durch übergroße Komplexität nicht aus. Jede Kommunikationsstrategie sollte deshalb so formuliert sein, dass sie klar sagt, was zu tun ist und was nicht. Die Begründung für diese Handlungsanweisungen sollte sich aus der Logik des angestrebten Geschäftsmodells ergeben: Eine Kommunikationsstrategie „should clearly state the connection between the strategy and these business goals“ (Scott und Jacka 2011, S. 37). Eine gute Begründung ist demzufolge eine Begründung, die sich aus den Geschäftszielen ableitet.

#### Beispiel

##### Amazon Coins – Teil 1

Amazon will „eine eigene Währung einführen. Sie heißt Amazon Coins. Ein Coin entspricht einem US-Cent.“ Möglicherweise stellt sich unter den Mitarbeitern des Unternehmens die Frage, warum man eine eigene Bezeichnung für eine Währung einführen sollte, die wertmäßig der allgemeinen Dollarwährung entspricht. Die kommunikationsstrategische Antwort lautet: Es „schwindet das Gefühl dafür, wie viel man tatsächlich ausgibt. 299 Coins können sich schnell nach Spielgeld anhören, während 2,99 Dollar eher nach realem, hart verdientem Geld klingen. Amazon-Vizepräsident Paul Ryder wird in einer Pressemitteilung unmissverständlich zitiert: „Nun gibt es einen weiteren Weg, um App-Entwicklern zu helfen, noch mehr Amazon-Kunden zu erreichen. Amazon Coins sind eine einfache Möglichkeit für die Kunden, in unserem App-Store Geld für Apps auf dem Kindle Fire auszugeben.“ Die neue Währung soll also in erster Linie den Entwicklern helfen, mehr Einnahmen zu erzielen“ (<http://www.zeit.de/digital/internet/2013-02/amazon-coins>. Zugriffen: 09.05.2013).

## 2.2.2 Eingebettete Eigenständigkeit

Weiter vorn wurden bereits unterschiedliche Reichweiten und Formate von Kommunikationsstrategien besprochen. Kommunikationsstrategien sind jeweils eingebettet in die übergeordneten Strategien, sollten aber dennoch aus sich heraus verständlich sein. So ist die Kommunikationsstrategie für die Amazon Coins auch Teil einer umfassenderen Kommunikations- und sogar Vermarktungsstrategie von Amazon, insbesondere in Konkurrenz zu anderen App-Anbietern:

---

### Beispiel

#### *Amazon Coins – Teil 2*

„Facebook verfolgt mit seinen Credits schon seit Längerem das gleiche Ziel. Grundsätzlich brauchen Google, Apple, Facebook und Amazon, aber auch Ubuntu und Mozilla für ihre App-Stores möglichst viele Apps und Games und möglichst viel Nachschub, um attraktiv für die Kunden zu sein. Denn nur wer einen gut gefüllten App-Store hat, findet auch Käufer für seine Hardware. Gerät und App-Angebot bilden immer ein Ökosystem. Das gilt besonders für Amazon, das bei der Hardware möglicherweise sogar draufzahlt und offen zugibt, vor allem an den Inhalten verdienen zu wollen“ (<http://www.zeit.de/digital/internet/2013-02/amazon-coins>. Zugegriffen: 09.05.2013).

Die Kommunikationsstrategie für die Amazon Coins berücksichtigt einerseits die gesamtstrategischen Überlegungen des Unternehmens – sie muss aber andererseits so gefasst sein, dass jeder Mitarbeiter oder jede Mitarbeiterin, die bei Amazon damit in Berührung kommt, weiß, was zu tun ist – ohne die Gesamtstrategie des Unternehmens selbst unbedingt zu durchschauen.

## 2.2.3 Realistische Visionen

Die Einbettung der Kommunikationsstrategie bezieht sich ebenfalls auf die Unternehmensvision, also „ein einfaches und verständliches Bild, das allen Beteiligten verdeutlicht, welche Idee hinter der Unternehmung steht“ (Wirtz 2013, S. 106). Es ist wichtig, auf diese übergeordneten Dokumente Bezug zu nehmen, andernfalls besteht die Gefahr, dass inkongruente Bilder und Visionen nebeneinander bestehen. Hier ist entscheidend, solche Visionen zu formulieren, die zumindest realistisch erscheinen – und die entsprechenden Unterschritte als solche kenntlich zu machen.

---

### Beispiel

#### *RIM – Blackberry*

Anfang des Jahres 2013 hat sich das kanadische Unternehmen Research in Motion (RIM) umbenannt: Es heißt nun wie seine herausragende Produktmarke: BlackBerry. Die Vision, die damit zum Ausdruck gebracht wird, ist klar: Das Unternehmen will sich vom Unternehmensdienstleister zur Massenmarke für den privaten Konsum wandeln

und sieht sich in der Zukunft als einen der führenden Anbieter in diesem Bereich. Eine Vision, die mit der Realität des Jahres 2013 noch wenig zu tun hatte: „Der einstige Pionier der Smartphone-Branche ist (2013, KBS) ein Unternehmen, das ums Überleben kämpft. Im vergangenen Jahr wurden 5.000 Mitarbeiter entlassen, der globale Marktanteil von einst 50 % ist auf 4 % geschrumpft. Die Konkurrenz erschien cooler, mehr auf Lifestyle als auf Business bedacht, und diese Entwicklung hat RIM verpasst. Die Plätze eins und zwei sind auf absehbare Zeit an Android und Apples iOS vergeben, dahinter streiten sich Microsoft, demnächst Firefox OS und Ubuntu Phone und eben Blackberry um den Rest der Kunden“ (<http://www.zeit.de/digital/mobil/2013-01/blackberry-10-vorstellung>. Zugegriffen: 09.05.2013).

Die Umbenennung markiert kommunikativ die unternehmerische Vision, die zudem durch die Einführung eines neuen Betriebssystems, neuer Geräte und einer App-Infrastruktur unterstützt wird. Vorbildlich ist jedoch die Äußerung des Unternehmens-CEO Thorsten Hein anlässlich der Bekanntmachung dieser neuen Strategie: „Heute haben wir nicht die Ziellinie erreicht, sondern die Startlinie“ (zit nach <http://www.zeit.de/digital/mobil/2013-01/blackberry-10-vorstellung>. Zugegriffen: 09.05.2013).

---

### 3 Störungen der Kommunikationsstrategie

- ▶ Natürlich besteht der Wunsch, dass die einmal beschlossene und an die relevanten Stakeholder kommunizierte Kommunikationsstrategie bis zur nächsten anstehenden Anpassung wie ein gut laufendes Programm wartungsfrei funktioniert. In der Regel ist jedoch damit zu rechnen, dass sich neben den „erwartbaren“, irgendwann eintretenden Veränderungen des Marktumfeldes, die den Lebenszyklus der Kommunikationsstrategie bestimmen, auch andersgeartete Umstände störend auf die Umsetzung der Kommunikationsstrategie auswirken. Drei unterschiedliche Arten von Störungen lassen sich gut unterscheiden: kommunikative Störungen, interner Widerstand und externe Guerilla-Angriffe.

#### 3.1 Kommunikative Störungen

Eine Kommunikationsstrategie ist kein Weg, sondern eine Wegbeschreibung. Wird dem Weg gefolgt, der dieser Beschreibung entspricht, so wird dies als „on strategy“ bezeichnet. Da Kommunikationsstrategien selbst Kommunikation sind, unterliegen sie allerdings auch allen Anfälligen, die Kommunikation im Unternehmen mit sich bringt. Zwar wurde schon gesagt, dass sich die Strategie an die Rezipienten zu richten hat und in rezipientengerechte Sprache zu bringen ist – aber das stellt dennoch nicht sicher, dass die strategischen Anweisungen auch entsprechend *verstanden* wurden. Dem im Wege stehen unter anderem die folgenden drei Faktoren:

### **3.1.1 Missverständnisse**

Missverständnisse wirken sich besonders gravierend aus, wenn sie nicht als solche erkannt werden. Um solche Missverständnisse möglichst zu vermeiden, sollten im Rahmen der Strategiekommunikation Elemente eingebaut werden, die den Rezipienten ermöglichen, zur Strategie Stellung zu nehmen, oder sogar eine eigene Formulierung ihres Verständnisses der nun geltenden strategischen Ausrichtung aufzuschreiben. Vorgesetzte scheuen dergleichen manchmal, weil sie zum einen davon ausgehen, dass Gesagtes oder Gelesenes auch so verstanden wird, wie es gemeint war – und weil die Wiedergabe der strategischen Entscheidungen durch die Mitarbeiter („in eigenen Worten“) bei ungeschickter Handhabung etwas Schulmeisterliches bekommen kann.

Deshalb ist hier didaktische Findigkeit gefragt. Bewährt hat sich die Aufgabe, die allgemeinen strategischen Überlegungen auf das eigene Arbeitsfeld zu übertragen und diese Übertragung zu verschriftlichen. So wird eine eigene kreative Leistung des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin erbracht, die gleichzeitig das Strategieverständnis bestätigt bzw. nötige Korrekturen ermöglicht.

### **3.1.2 Interpretationen**

Interpretationen sind selbst bei genauen Strategiepapieren unumgänglich. Die Vielzahl der realen Kommunikationssituationen lässt sich vorab in Strategiepapieren nicht abbilden – und wenn das dennoch versucht wird, sind diese Papiere meist wegen Überkomplexität nicht mehr lesbar. Es ist deshalb davon auszugehen, dass im Zuge der Interpretation der Strategie für Entscheidungen in neuen Situationen Interpretationen durch die Mitarbeiter nötig werden.

Die Ergebnisse können näher oder ferner von der eigentlich angestrebten Linie des Unternehmens liegen – was als normale Streuung aber hinzunehmen ist. Problematisch werden diese Interpretationen erst, wenn sie einerseits eher abseits der Unternehmenslinie liegen, sich aber andererseits bewähren und zu Präzedenzfällen werden. Aus solchen Umständen entwickelt sich schnell eine „inoffizielle“ Praxis, die der Strategie nicht mehr entspricht, aber beibehalten wird, weil sie erfolgreich zu sein scheint. Die störende Folge solcher Praktiken ist dann Strategieunsicherheit.

### **3.1.3 Konkurrierende Kommunikation**

Konkurrierende Kommunikation, entweder aus der Vergangenheit oder „von der Seite“, kann ebenfalls zu gravierenden Störungen des Strategieverständnisses führen. Aus der Vergangenheit sind frühere strategische Vorgaben entweder latent in den Köpfen der Mitarbeiter oder manifest in älteren Dokumenten weiterhin präsent. Diese Präsenz lässt sich nicht verhindern. Deshalb muss, wie oben beschrieben, der Bruch, den eine neue Strategie mit sich bringt, deutlich ausfallen. Jedem muss „auf den ersten Blick“ (also: auch ästhetisch) klar sein, dass eine neue Ausrichtung gilt und diese sich von der vorangegangenen unterscheidet.

Konkurrierende Kommunikation „von der Seite“ meint dagegen andere aktuelle Strategiekommunikation, die aber aus anderen Unternehmensteilen, vielleicht sogar aus der Ge-

samtbranche in das eigene Unternehmensgebiet eindringt – bis hin zu Gerüchten darüber, wie bestimmte strategische Formulierungen „eigentlich“ gemeint seien (hidden agendas).

Generell lassen sich kommunikative Störungen in den genannten Formen des Missverständnisses, der sich verselbständigen Interpretation oder der Vermischung geltender mit veralteten oder anderen Strategievorgaben nicht ganz vermeiden. Mit solchen Störungen ist zu rechnen – sie lassen sich jedoch durch betont klare Kommunikation reduzieren.

## 3.2 Störungen durch internen Widerstand

Während der vorangegangene Typ der Strategiestörung darauf zurückgeht, dass die Strategie nicht richtig verstanden wurde, beruht der jetzt in Rede stehende Störungstyp darauf, dass die Strategie sehr wohl verstanden und genau deshalb abgelehnt wird. Man ist in der Belegschaft anderer Auffassung über die Ausrichtung der Kommunikation, entweder insgesamt oder nur teilweise bzw. entweder grundsätzlich oder nur situativ. Solche Verhältnisse können sich natürlich bis zu einer generellen Misstrauenserklärung gegenüber der Führung des Unternehmens ausweiten.

Solche Prozesse übersteigen den Bezugsrahmen von Kommunikationsstrategien und können hier nicht diskutiert werden. Interessant im gegebenen Zusammenhang sind die sogenannten „kleinen Revolutionen“ als teilweises Ignorieren oder taktisches Umgehen strategischer Festlegungen.

### 3.2.1 Ignorieren

Teilweises Ignorieren darf nicht geduldet werden – diese simple Erkenntnis ist leider sehr schwer umzusetzen. Denn es ist extrem aufwändig, einen grundsätzlichen Bruch durchzusetzen. Gerade in der Übergangsphase ist aber nur schwer unterscheidbar, ob z. B. lediglich vorhandenes Material aufgebraucht oder die neue Linie ignoriert wird. Der Umgang mit diesem Störungstyp erfordert nicht selten Change-Prozesse, die über die bloße Strategiekommunikation hinausgehen (vgl. dazu Landes und Steiner 2013).

### 3.2.2 Taktik

Eine taktische Umgehung strategischer Festlegungen erweist sich oftmals als besonders störend, weil damit zumeist ein ökonomischer Vorteil für das Unternehmen verbunden ist. Taktisch vorzugehen bedeutet, wegen einer ungewöhnlichen Möglichkeit oder einer außergewöhnlichen Situation längerfristige strategische Zielvorgaben ausnahmsweise außer Kraft zu setzen. Entscheidend ist hierbei der Ausnahmecharakter – und diesen gilt es bei allen taktischen Entscheidungen, die sich gegen strategische Festlegungen wenden, ausdrücklich zu kommunizieren und zu begründen. Wird das versäumt, verliert die strategische Ausrichtung in der Regel sehr schnell an Verbindlichkeit.

Einem Sprichwort zufolge lassen sich Menschen nicht umstimmen wie Klaviere. Entsprechend ist bei strategischer Kommunikation damit zu rechnen, dass es zu Misstößen

kommt, entweder beabsichtigt oder nur aus dem gutem Willen heraus, eine nicht strategiekonforme Chance für das Unternehmen zu ergreifen.

### 3.3 Störungen durch Guerilla-Unternehmen

Jay Conrad Levinson hat mit seinem 1990 in Deutschland erschienenen Buch „Guerilla Marketing“ den zuvor nur im Zusammenhang mit der subversiven Kriegsführung lateinamerikanischer Revolutionäre bekannten Begriff „Guerilla“ (eine Verkleinerungsform des spanischen „Guerra“ = Krieg, also wörtlich etwa „kleiner Krieg“) auch in die Marketingterminologie eingeführt. 2008 erschien die im Hinblick auf Online-Kommunikation aktualisierte Fassung des Buches unter dem Titel „Guerilla-Marketing des 21. Jahrhunderts“. Der ursprüngliche wie der aktualisierte Guerilla-Ansatz gehen von der gleichen Ausgangsvermutung aus: Ein kleines Guerilla-Unternehmen charakterisiert „im Vergleich zu einem Großkonzern insbesondere sein Mangel an finanziellen Ressourcen“ (Schölzel 2013, S. 233). Dieser Mangel ermutigt Guerilla-Unternehmen zu einer doppelten Vorgehensweise, bestehend aus gezieltem Regelbruch und kreativer Neustrukturierung des Handlungsfeldes – in unserem Fall: der Kommunikationssituation.

Von Anfang an ist dabei das Besondere am Gedanken des Guerilla-Marketing, dass es sich nicht etwa um eine Ausprägung des normalen Marketing, z. B. eine Nischenstrategie handelt, sondern dass sie darauf zielt, *die strategische Ausrichtung des Marktes insgesamt* zu torpedieren. Und es ist ein Vorgehen, das letztlich nur einem kleineren Unternehmen mit großer Flexibilität zugestanden wird. Wenn kleine Guerilla-Unternehmen groß und erfolgreich werden, „ist ihre Zuflucht zu den Lehrbuchformen des Marketing unumgänglich, denn sie werden zu sehr durch Angestellte, Traditionen, Büroarbeit, Managementebenen und die notwendige Bürokratie belastet sein, als dass sie noch flexibel genug für Guerilla-Marketing sein könnten“ (Schölzel 2013, S. 234).

Für die hier diskutierte Frage nach möglichen Störungen der Kommunikationsstrategie ist diese Bestimmung hilfreich, weil sie Guerilla-Unternehmen von etablierten Playern des Marktes grundsätzlich unterscheidet. Im Rahmen einer auf zukünftige Ziele ausgerichteten Kommunikationsstrategie können die Guerilla-Aktivitäten solcher Unternehmen gar nicht berücksichtigt werden, weil sie per definitionem regelbrechend, kreativ, neu sind.

---

#### Beispiel

Der ehemalige Verteidigungsminister der Vereinigten Staaten von Amerika, Donald Rumsfeld, hat sich bereits fünf Monate nach den Twin-Tower-Attentaten mit einem etwas kompliziert wirkenden Satz als sehr ernst zu nehmender strategischer Denker offenbart. Interessanterweise ist dieser Satz von den Medien größtenteils als Inbegriff der Lächerlichkeit dargestellt worden: „Es gibt bekanntes Bekanntes; es gibt Dinge, von denen wir wissen, dass wir sie wissen. Wir wissen auch, dass es bekannte Unbekannte gibt: Das heißt, wir wissen, es gibt Dinge, die wir nicht wissen. Aber es gibt auch un-

bekannte Unbekannte – Dinge also, von denen wir nicht wissen, dass wir sie nicht wissen.“ ([http://de.wikiquote.org/wiki/Donald\\_Rumsfeld](http://de.wikiquote.org/wiki/Donald_Rumsfeld). Zugegriffen: 09.05.2013).

Guerilla-Kommunikation ist genau jenes vermeintlich witzige „unbekannte Unbekannte“ – es sind Störungen der Kommunikationsstrategie, von denen bei der Formulierungen dieser Strategie nicht nur unbekannt ist, wie sie genau aussehen werden, sondern auch, dass es sie überhaupt geben wird. Guerilla-Kommunikation wird somit zur zentralen Ursache für eine Änderung einer nach allen Marktgesetzmäßigkeiten erfolgversprechenden Strategie. Das Unternehmen steht zusätzlich zu den üblichen Marktbeobachtungen also auch vor der Herausforderung, solche (Guerilla-) Kommunikation zu erkennen und auf sie zu reagieren, die eigentlich gar nicht zu erwarten war.

---

## 4 Strategie und Dialog – ein Widerspruch?

- ▶ 1999 wurde zunächst im Internet, dann auch als gedrucktes Buch eine Sammlung von 95 Thesen über die Märkte der Zukunft veröffentlicht, das *Cluetrain Manifesto* (vgl. Levine et al. 2002). Diese Thesensammlung erwies sich als sehr hellsichtig – obwohl auf dem Höhepunkt des ersten Internetbooms entstanden und danach zunächst stark kritisiert, kann es heute als der Grundtext des Marketing 2.0 und höher gelten. Kernaussage des *Cluetrain Manifestos* ist die Feststellung, dass Märkte Beziehungen (also: Kommunikation) sind und im Rahmen von Beziehungen andere Regeln gelten, als sie im Kontext einseitiger Marketingkommunikation des 20. Jahrhunderts von Unternehmen befolgt wurden.

Als Konsequenz aus dieser Haltung ist das *Cluetrain Manifest* äußerst strategiekritisch. Die folgende Thesenauswahl gibt einen Eindruck von diesem nach wie vor sehr wirksamen Text und illustriert seine Bedeutung für die Frage nach der aktuellen Form dialogorientierter Kommunikationsstrategien.

---

### Beispiel

#### *Cluetrain-Thesen:*

1. Märkte sind Gespräche.
2. Die Märkte bestehen aus Menschen, nicht aus demografischen Segmenten.
11. Die Menschen in den vernetzten Märkten haben herausgefunden, dass sie von einander wesentlich bessere Informationen und mehr Unterstützung erhalten als von den Händlern und Verkäufern.
14. Unternehmen sprechen nicht mit derselben Stimme wie diese neuen vernetzten Gespräche. In den Ohren der von ihnen Angesprochenen klingen die Unternehmen hohl, flach und regelrecht unmenschlich.

49. Organigramme haben in einer früheren Wirtschaft funktioniert, in der Strategien und Pläne noch voll und ganz von der Unternehmensleitung verstanden wurden und deshalb von der Spitze herabgereicht werden konnten.
  50. Heute besteht das Organigramm aus Hyperlinks, nicht aus Hierarchien. Der Wert praktischen Wissens löst die Bedeutung abstrakter Autorität ab.
  51. Kommandostrukturen entstehen aus Bürokratie und verstärken diese noch. Die Folge ist eine paranoide Unternehmenskultur.
  52. Paranoia tötet jedes Gespräch. Das ist ihr Zweck. Aber das Fehlen offener Gespräche tötet Unternehmen.
- (<http://www.cluetrain.com/auf-deutsch.html>. Zugegriffen: 09.05.2013)

Offensichtlich ist die in diesen Thesen verwendete Unterscheidung zwischen „Menschen“ auf der einen und „Unternehmen, Händlern und Verkäufern“ auf der anderen Seite polemisch und überpointiert. Aber sie scheint doch irgendwie plausibel, wenn die Konsequenz aus dieser Gegenüberstellung gezogen wird: Mit (strategisch ausgerichteten) Unternehmen sind keine Gespräche möglich – Gespräche sind aber das, was die Internet-Märkte ausmacht.

Jedem, der sich länger in organisierten Zusammenhängen der Wirtschaft aufgehalten hat, ist jedoch auch klar, dass Unternehmen nicht ohne weiteres zu „Menschen“ mutieren können: sie würden das verlieren, was sie überhaupt erst zur Leistung befähigt. Dennoch ist insgesamt der Eindruck nicht von der Hand zu weisen, dass strategisch agierende Unternehmen nicht wirklich in einen Dialog mit ihren Kunden treten können, *weil ihnen das Wesen des Dialogs nicht zugänglich ist*.

Die Soziologie hat bereits in den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts ein Lösungskonzept für dieses Problem bereitgestellt: Die Rollentheorie kümmert sich wenig um den meist zu empathisch gebrauchten Begriff des „Menschen“ und fragt stattdessen nach den in bestimmten Situationen öffentlich auszuübenden Rollen und den innerhalb dieser Rollen möglichen Handlungsspielräumen. Aus Sicht der Rollentheorie begegnen sich nicht Unternehmen und Menschen, sondern es trifft z. B. die Rolle des Kommunikationsmanagers auf die Rolle des Kunden (vgl. Goffman 2009).

Unter diesem Rollengesichtspunkt stellt sich die Situation verändert dar: Es ist nicht mehr so, dass allein die Unternehmen strategisch zu agieren vermögen, während sie im Netz auf Menschen treffen, die – womöglich herrschaftsfreie – Gespräche wünschen. Die andere Sicht macht deutlich: Sowohl in der Rolle des Unternehmensmitarbeiters als auch in der des Kunden verfüge ich sowohl über strategische als auch über nicht-strategische Kommunikationsmöglichkeiten. Das moralische Gut und Böse wird dann nicht mehr auf einzelne Beteiligte, sondern auf den Prozess der Kommunikation verlagert. Gut und Böse werden so von einer Frage der Klassengegensätze zu einer Frage der Fairness im Umgang miteinander.

- Dialog und Strategie sind solange kein Widerspruch, wie die Beteiligten sich über ihre jeweiligen Rollen im Klaren bleiben und nur solche strategischen Mit-

tel nutzen, die als fair empfunden werden. Dieses Fairness-Gebot gilt für Unternehmen ebenso wie für Kunden – und vermutlich können sich mittlerweile unfair behandelte Kunden erheblich besser gegen Unternehmen zur Wehr setzen, als es unfair behandelten Unternehmen gegenüber ihren Kunden möglich ist.

---

### Zusammenfassung

Kommunikationsstrategie setzt sich aus zwei schillernden Begriffen zusammen. Es sind verschiedene Typen von Kommunikationsstrategien zu unterscheiden und verschiedene Methoden, nach denen sie entwickelt werden können. Strategien, auch Kommunikationsstrategien, sind Handlungsanweisungen – und in diesem Sinne müssen sie selbst im Unternehmen kommuniziert werden.

Es ist jedoch damit zu rechnen, dass sich neben den erwartbaren, irgendwann eintretenden Veränderungen des Marktumfeldes, die den Lebenszyklus der Kommunikationsstrategie bestimmen, auch andersgeartete Umstände störend auf die Umsetzung der Kommunikationsstrategie auswirken. Drei unterschiedliche Arten von Störungen lassen sich gut unterscheiden: kommunikative Störungen, interner Widerstand und externe Guerilla-Angriffe.

Dialog und Strategie sind solange kein Widerspruch, wie die Beteiligten sich über ihre jeweiligen Rollen im Klaren bleiben und nur solche strategischen Mittel nutzen, die als fair empfunden werden.

---

## Literatur

- Ahrens, S., Experiment und Exploration, Bielefeld (2011)
- Boltres-Streeck, K. (Hrsg.), Grenzen des Unternehmens?, Berlin (2014)
- Boltres-Streeck, K., Femers, S., Finanztango, Wirtschaftliche Beziehungen und ihr Management in der Wirtschaftskommunikation, Wiesbaden (2012)
- Bruhn, M., Relationship Marketing, Das Management von Kundenbeziehungen, 3. Auflage München (2012)
- Castells, M., Communication Power, New York (2009)
- Goffman, E., Das Individuum im öffentlichen Austausch: Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung, Frankfurt am Main (2009)
- Gutberlet, S., Determinanten der Markteintrittsreihenfolge von imitativen Start-ups, Wiesbaden (2012)
- <http://blogs.faz.net/netzirtschaft-blog/2013/03/10/fotovernichter-snapchat-mit-zerstorungswut-gegen-facebook-3377/>. Zugriffen: 09.05.2013
- [http://de.wikiquote.org/wiki/Diskussion:Jean-Paul\\_Sartre](http://de.wikiquote.org/wiki/Diskussion:Jean-Paul_Sartre), Zugriff: 09.05.2013
- [http://de.wikiquote.org/wiki/Donald\\_Rumsfeld](http://de.wikiquote.org/wiki/Donald_Rumsfeld), Zugriff: 09.05.2013
- <http://www.cluetrain.com/auf-deutsch.html>, Zugriff: 09.05.2013
- <http://www.zeit.de/digital/internet/2013-02/amazon-coins>, Zugriff: 09.05.2013
- <http://www.zeit.de/digital/mobil/2013-01/blackberry-10-vorstellung>, Zugriff: 09.05.2013

- Landes, M., Steiner, E., Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen: Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte, in: dies. (Hrsg.), Psychologie der Wirtschaft, Wiesbaden, S. 721–750 (2013)
- Levine, R., Locke, C., Searls, D., Das Cluetrain Manifest. 95 Thesen für die neue Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter, Düsseldorf (2002)
- Pleil, T., Strategische Kommunikation in Internet und Social Web, in: Zerfass, A., Pleil, Th. (Hrsg.) Handbuch Online-PR, Konstanz, S. 39–82 (2012)
- Riley, T., Goucher, A., Beautiful Testing, Beijing (2010)
- Schölzel, H., Guerillakommunikation. Genealogie einer politischen Konfliktform, Bielefeld (2013)
- Scott, P. R., Jacka, M. J., Auditing Social Media. A Governance and Risk Guide, Hoboken (2011)
- Streeck, K., Anleitung zum Nichtkommunizieren. in: ders., Mustermänner und Normalverbraucherinnen, Norderstedt, S. 177–180 (2007)
- Streeck, K., Management der Fantasie. Einführung in die werbende Wirtschaftskommunikation, 2. Auflage, Baden-Baden (2010)
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D., Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern (1969)
- Wirtz, B., Medien- und Internetmanagement, 8. Auflage Wiesbaden (2013) Fragen an den Autor

---

# Akquisition und Kundenbindung

4

Georg Blum

## Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen zur Akquisition und Kundenbindung .....	74
1.1	Definition des Begriffs Kundengewinnung .....	74
1.2	Definition des Begriffs Kundenbindung .....	74
2	Ein kleiner Exkurs in die Markentheorie .....	74
2.1	AIDA .....	75
2.2	Markendreiklang .....	75
3	Kundengewinnung .....	77
3.1	Phasen der Kundengewinnung .....	77
3.2	Möglichkeiten zur Adressgewinnung .....	77
3.3	Relevanz der Interessentenbindung .....	80
4	Kundenbindung .....	83
4.1	Zentrale Punkte einer Kundenbindungsstrategie .....	83
4.2	Entwicklung eines Kundenbindungsprogramms .....	84
4.3	Kundenkarte .....	85
4.4	Kundenclub .....	90
4.5	Kundenrückgewinnung .....	92
5	Fazit und Ausblick .....	95
	Literatur .....	95

---

G. Blum (✉)

Leinfelden-Echterdingen, Deutschland

E-Mail: gb@georgblum.de

## 1 Grundlagen zur Akquisition und Kundenbindung

- In der Kundengewinnung geht es um unternehmerische Maßnahmen, die einen Nicht-Kunden zu einem ersten Vertragsabschluss führen. Die Kundenbindung beschäftigt sich dann mit den Maßnahmen, mit denen aktive Kunden möglichst nachhaltig an das Unternehmen gebunden werden.

In diesem Beitrag stehen mehr operative als strategische Aufgaben im Fokus. Im Artikel „Customer Relationship Management“ werden einzelne Aspekte vertieft oder in einem anderen Licht betrachtet. Beide Beiträge ergänzen sich – eine Überschneidung ist daher gewollt.

### 1.1 Definition des Begriffs Kundengewinnung

- Unter Kundengewinnung werden alle unternehmerischen, vor allem kommunikativen, werblichen und/oder vertrieblichen Maßnahmen verstanden, die einen Nicht-Kunden (keinen ehemaligen, passiven Kunden) zu einem ersten Kauf, einer Bestellung oder einem Vertragsabschluss führen. Alle Maßnahmen werden so geplant und umgesetzt, dass bei der Gewinnung des Kunden eine wirtschaftlich vernünftige Balance zwischen möglichst günstigen Kosten der Gewinnung pro Kunde, möglichst vielen neuen Kunden in einer definierten Periode sowie einer maximalen Haltbarkeit dieser gewonnenen Kunden entsteht.

### 1.2 Definition des Begriffs Kundenbindung

- Unter Kundenbindung werden alle unternehmerischen Maßnahmen verstanden, aktive Kunden (mit mindestens einer Bestellung, einem Kauf oder Vertrag) möglichst lange beziehungsweise nachhaltig an das Unternehmen zu binden und das Potenzial dieser Kunden maximal auszuschöpfen. Diese Kunden werden in Segmente beziehungsweise Kundengruppen eingeteilt. Je nach Segment beziehungsweise Kundengruppe definiert das Unternehmen speziell auf die Kundengruppe ausgerichtete Maßnahmen. Diese Maßnahmen leiten sich aus der Lebenszyklus-Situation eines Kunden beziehungsweise dem Geschäftsmodell des Unternehmens ab. Je nach Interessenten- bzw. Kundenwert werden die Kunden differenziert behandelt.

---

## 2 Ein kleiner Exkurs in die Markentheorie

- Die Kundengewinnung findet in einem Zeitraum statt, der unterschiedlich lange dauern kann. Dennoch durchlaufen alle diese Bemühungen einen ähnlichen Prozess beziehungsweise mehrere ähnliche Schritte. Diese Schritte lau-

fen in unserem Gehirn ab und werden durch das *AIDA*-Modell beschrieben. Ein zweites, aus der Theorie bekanntes Thema soll hier auch angesprochen werden. Es ist der *Markendreiklang*. Er stammt aus der klassischen Werbung.

## 2.1 AIDA

Bei einem Hersteller von teuren Maschinen kann der Gewinnungsprozess durchaus ein bis zwei Jahre dauern. Im Falle eines Versandhändlers für Büroartikel kann diese Phase sehr kurz (wenige Tage oder Wochen) dauern. Und bei einem Konsumgüterhersteller ist es manchmal sogar ein Zeitraum von wenigen Sekunden oder Stunden.

► AIDA – diese vier Buchstaben stehen für A wie Attention oder Aufmerksamkeit, I für Interest oder Interesse, D für Desire oder Begehrlichkeit und das zweite A steht für Action oder Ausführen der Handlung. In jüngster Zeit interpretiert der Autor das „I“ für Interest anders: Es ist das Wort Involvement (oder Mitwirkung). Dieses Involvement ist deshalb wichtig, weil durch Social Media, Gamification oder Content-Marketing versucht werden sollte, den Interessenten zu beschäftigen und damit sein Interesse zu vertiefen.

## 2.2 Markendreiklang

Jede umfassende Werbestrategie hat ein Ziel: Das Unternehmen möchte sich dem Publikum, der Zielgruppe, vorstellen, „sich bekannt machen“. Ein zweites Ziel ist das Werben um Sympathie. Der dritte „Klang“ läutet dann die Kaufbereitschaft ein.

Diese drei „Klänge“ *Bekanntheit, Sympathie und Kaufbereitschaft* wurden durch die Marktforschung innerhalb der Ziel- und Kundengruppe abgefragt. Je nach Wirksamkeit der Werbung standen die Messwerte in unterschiedlichem Zusammenhang (absatzwirtschaft 2013).

### Beispiel

Microsoft hat eine Bekanntheit von etwas über 50 %, die Sympathiewerte lagen im Jahr 2012 bei ca. 24 %. Die Kaufbereitschaft ist leider nicht bekannt. Wenn aber davon die Gruppe „Microsoft-Produkte haben eine hohe Qualität“ (was ungefähr der Kaufbereitschaft gleichkommt) betrachtet wird, dann liegt dieser Wert bei ca. 23,5 %, also deutlich niedriger (Statista 2013, IfD Allensbach; Umfrage in Deutschland; Alter der Befragten 14–69 Jahre). Das bedeutet, jeder zweite Deutsche kennt Microsoft, aber nur etwa die Hälfte davon verbindet damit etwas Positives. Hier liegt noch erhebliches Potenzial für die Neukundengewinnung.

Ein anderer Fall aus der jüngsten Vergangenheit: IBM hatte im Jahr 2009 einen Dreiklang von Bekanntheit (43,5 %), Sympathie (13,4 %) und „Kaufbereitschaft“ (16,2 %).

Als nun die PC-Sparte von IBM an ein Taiwanesisches Unternehmen verkauft wurde und die gleichen Produkte unter der Marke Lenovo auf dem Markt waren, sanken die Werte dramatisch und steigen jetzt nur sehr langsam wieder an. In 2012 bei der letzten Messung ergab sich folgendes Bild: Bekanntheit (13,7%), Sympathie (3%) und Kaufbereitschaft (4%) (Statista 2013).

Warum werden diese beiden Themen zu Beginn dieses Kapitels aufgeführt? Sie sind für die Kundengewinnung elementar. Für die Kundenbindung sind hohe Bekanntheitswerte nicht schädlich, wichtig ist jedoch vor allem, hohe Sympathie- und Kaufbereitschaftswerte zu besitzen. Denn was spielt sich innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses in unserem Kopf ab? Wir „spüren oder fühlen“ einen bestimmten Bedarf (Leidensdruck). Nun kommt das Speicherverhalten unseres Gehirns ins Spiel: Maximal vier oder fünf Markennamen einer Produkt-Kategorie speichern wir in unserem Gehirn ab. Somit ist es wichtig, dass Sie mit Ihrem Firmen-, Markennamen in dieser kurzen Namensliste vorkommen, am besten sogar als „der Sympathieträger“ ganz oben stehen. Eine solche Liste, in der Marktforschung „*Relevant Set*“ genannt, haben wir zu vielen Sortimentskategorien im Gehirn.

Als die PCs noch von IBM verkauft wurden, dachten viele bei der Kaufentscheidung an IBM. An Lenovo denkt nur noch eine verschwindend geringe Zahl an Menschen. Bis die Werte wieder das Niveau von IBM in 2009 erreichen, dauert es sicher noch fünf bis zehn Jahre! Warum verkauft Lenovo dennoch sehr erfolgreich seine Geräte? Zum einen, weil die Produkte immer noch nach „IBM“ aussehen. Zum anderen, weil die Mitarbeiter im Handel Botschafter der Marke sind, sei es aus Gründen der Provision oder aus der Überzeugung heraus, dass die Produkte gut sind.

---

### Beispiel

Auch die Biermarke „Beck's“ hatte im Jahr 1990 einen Imagewandel beschlossen. Es kam das grüne Schiff mit vielen netten jungen Menschen, untermauert mit dem Song „Sail away“ in die Werbung. Nach drei Jahren wollte das Unternehmen die Kampagne schon wieder ändern, weil der Bierabsatz sich nicht nach den Wünschen der Geschäftsführung entwickelte. Ein schlauer Kopf im Unternehmen entschied: Lasst uns mal die Zielgruppe fragen. Das Ergebnis 1993: eine Bekanntheit von ca. 30 %. „Oh, so niedrig!“ Danach wurde die Kampagne in beinahe unveränderter Form bis zum Jahr 2000 fortgesetzt. Der Bierabsatz stieg dabei kontinuierlich an. Die Messung im Jahr 2000 ergab eine Bekanntheit von über 70 %. Klasse! Dann wurde die Werbekampagne abgesetzt. Der Umsatz ging erneut deutlich zurück. Und siehe da: Im Jahr 2003 kehrte „die Werbung mit dem grünen Schiff“ wieder in die Werbemedien zurück.

Das Gesagte ist ein kleiner Seitenheb auf alle Kreativen. Denn wer weiß, wie lange es dauert, bis sich solch hohen Werte erreichen lassen, der darf nicht jedes Jahr seine Werbemaßnahmen umkrempeln und neu erfinden. Kontinuität im Auftritt und der Positionierung ist gefragt. Das ist die Basis für effektive Kundengewinnung und nachhaltige Bindung. Alle

---

Kampagnen und Werbemaßnahmen stehen deshalb unter anderem unter den beiden Prämissen von „AIDA“ und „Markendreiklang“.

---

### 3 Kundengewinnung

- ▶ Der Kundengewinnungsprozess lässt sich in verschiedene Phasen gliedern, welche im weiteren Verlauf beleuchtet werden. Außerdem gibt es vielseitige Möglichkeiten, Kundendaten zu gewinnen.

#### 3.1 Phasen der Kundengewinnung

Welche Phasen gibt es? Die Theorie sowie der Artikel CRM in diesem Buch sprechen von einer *Anbahnungsphase*. Diese Anbahnungsphase ist mal mehr, mal weniger lang. Was fällt einem Unternehmen dazu ein, um diese Phase sinnvoll zu nutzen und sie im Sinne eines Abschlusses zu beschleunigen? Welche Detail-Phasen werden durchlaufen?

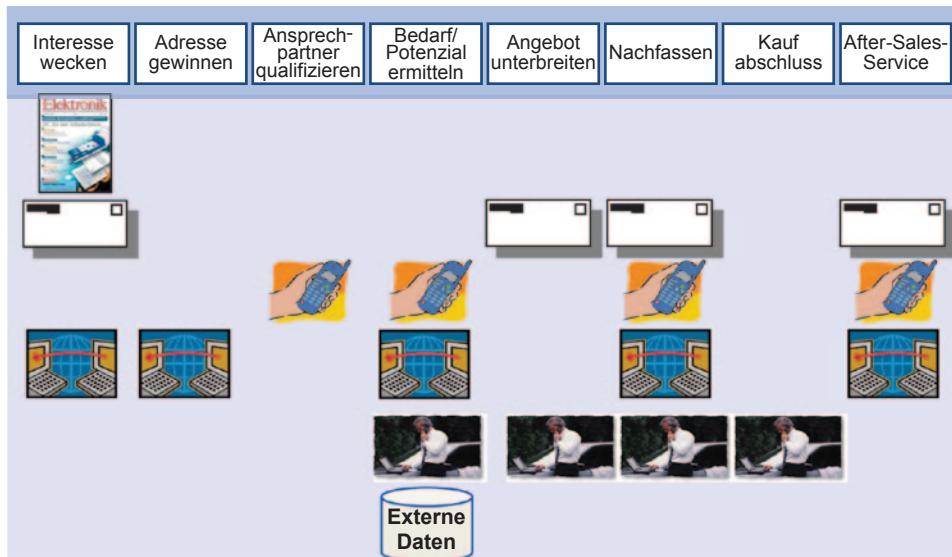
Zum einen zeigt Abb. 4.1, welche Aufgaben in der jeweiligen Phase zu erledigen sind, zum anderen sind an dem Lead-Trichter in Abb. 4.2 einige Hürden zu sehen, die zu überwinden sind.

Eines ist sicher: Früher war es einfacher, *Leads*, potenzielle Kunden, die dem Unternehmen freiwillig ihre Kontaktdaten zur Verfügung stellen, zu generieren und zu qualifizieren. Heute machen es die generelle Informationsüberladung und die Abwehrhaltung in verschiedenen Positionen nicht leicht, Werbung an die Zielgruppe zu transportieren. In Abb. 4.1 sind Aufgaben aufgeführt, die über eine gewisse Logik miteinander verbunden sind. Eines nach dem anderen; alles auf einmal klappt – zumindest im Business-to-Business – nicht.

#### 3.2 Möglichkeiten zur Adressgewinnung

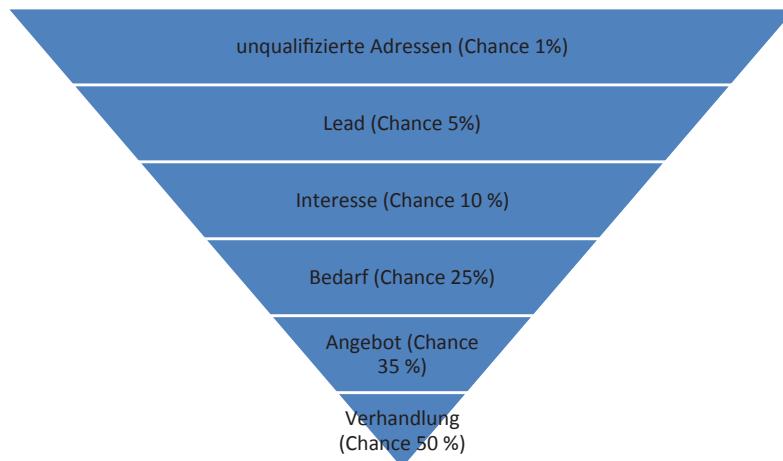
- *Gewinnspiele*: Vor allem Markenartikler führen oft Gewinnspiele durch. Und dann liegen Waschkörbe voller Belege im Keller und das Kapital an Adressen wird nicht gepflegt. Auch gilt die Regel: Die Quantität ist meist hoch, die Qualität dieser Adressen oft weniger gut.
- *Messen und Events*: Derzeit werden sehr oft iPads oder iPhones als Gewinn ausgelobt. Das zieht die Menschen an. Dennoch muss auch hier die Frage gestellt werden, was aus den Adressen gemacht werden kann.
- *Internet-Banner* und Themenseiten, die eigene Webseite. Der Versuch, die Personen für ein Newsletter-Abo zu begeistern.

Bei der Gewinnung von Adressen – unabhängig ob im Internet oder Offline – gilt das Gesetz der Datensparsamkeit. Wer also nur eine „nackte“ E-Mail-Adresse gewinnt, der sollte



**Alle Kanäle „im Konzert“ sichern eine effiziente Kundengewinnung**

**Abb. 4.1** Lead-Management als Multi-Channel-Kontaktstrategie. (Quelle: 1A Relations GmbH, eigene Darstellung, 2013)



**Abb. 4.2** Der Lead-Trichter. (Quelle: 1A Relations GmbH, eigene Darstellung, 2013)

nicht traurig sein, sondern dies als Chance begreifen. Immerhin wollte die Person Kontakt aufnehmen.

Jetzt beginnt der lange Weg der *Lead-Qualifizierung* (siehe auch Abb. 4.1). Schritt für Schritt erfolgt die Annäherung an die Interessierten. Neben der „nackten“ E-Mail-Adresse werden durch den Dialog Interessengebiete abgefragt oder durch Download-Angebote

herausgefunden. Ein redaktionell gut gemachter E-Newsletter regt zum Lesen und Klicken an. Bestimmte Artikel oder Informationen können nur per Post versendet werden. So wird die postalische Adresse gewonnen. Über die Post-Adresse können mikrogeografische Informationen angereichert werden und so weiter. Der Außendienst oder das Telemarketing tragen durch einen Anruf und gezielte Fragen zur weiteren Qualifizierung bei. Und schlussendlich kommen genug Informationen zusammen, um dem Interessenten das Passende anzubieten.

### Beispiel

Während eines Flugs werden Getränke und ein Flyer mit folgendem Angebot verteilt: „Vier Wochen eine Tageszeitung gratis“. Im Flugzeug sitzen morgens um sieben Uhr sicherlich 200 Personen und 100 % Zielgruppe. Doch was passiert? Kaum einer der Reisenden füllt sofort den Flyer aus. Warum nicht? Die Reisenden haben keinen Stift zur Hand. Zweites Problem: Der eine oder andere steckt den Flyer in seine Tasche. Ein paar Stunden oder Tage später entdecken sie den Flyer und denken sich: Na ja, so wichtig war es dann auch wieder nicht. Chance vertan.

Was hätten die Airline und der Verlag machen sollen? Zum einen Stifte austeilen, damit der Flyer sofort ausgefüllt werden kann. Zum zweiten die Aufforderung mitgeben: „Bitte geben Sie beim Verlassen des Flugzuges (oder gleich beim Einsammeln der Getränkebecher) dem Personal den Flyer. Sie erhalten eine kleine Überraschung als Dankeschön“. So wären von den 200 Personen wahrscheinlich zehn bis zwanzig bereit gewesen, den Flyer auszufüllen.

Wer die Interessentenströme lenken will, der baut *Themenseiten* auf. Ein Interessent sucht nach einer Lösung und eher selten direkt nach Ihrer Firma. Also bauen Sie ihm Brücken. Durch SEO- und SEM-Maßnahmen findet er „zufällig“ Ihre Themenseite. Auf der Themenseite findet er neutral oder auch nicht neutral die Informationen, nach denen er gesucht hat. Diese Art der Vernetzung hat sich in den letzten Jahren immer mehr durchgesetzt. Zum Beispiel hat sich der Versandhändler Globetrotter so im Web platziert. Es gibt Themenseiten zum Reisen und Blogs, in denen Reisende ihre Erfahrungen eintragen und austauschen können.

Der *Namenstag* und das *Geburtsdatum*: Ein sehr wichtiges Kriterium in der Kennlernphase ist der Namens- oder Geburtstag. Fragt Sie ein Fremder als erstes nach Ihrem Geburtstag, haben Sie sicherlich nur ein müdes Lächeln, wenn nicht sogar Verachtung übrig. Bieten Sie einen kleinen Anreiz an (ein Geschenk zum Geburtstag oder ein Dankeschön für die Angabe des Geburtstages) erhalten Sie schnell einige positive Reaktionen. Eine französische Kosmetikfirma hat dies perfektioniert: Bei einem großen Teil der weiblichen Kundschaft konnten der Tag und der Monat des Geburtstages in Erfahrung gebracht werden. Und von 80 % auch das Jahr. So kann dieses Kriterium zur Segmentierung beziehungsweise zur Differenzierung genutzt werden.

Auch im Business-to-Business sollte nach dem Geburtstag gefragt werden. „Das geht niemand etwas an“, sagen Sie. OK, stimmt, der Autor hat es in der Praxis vielfach ausprobiert, bekam meist eine ehrliche Antwort. Und falls nicht, schauen wir auf XING nach. Aber Vorsicht, diese Information dürfen Sie nur auf XING nutzen. Eine Übertragung in Ihre CRM-Datenbank ist nach Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) nicht erlaubt.

„Der Namenstag hat doch nur im Süden eine Relevanz und nützt mir nur zum Teil.“ Auch dieses Vorurteil stimmt nur bedingt. Zum einen reagieren viele sehr positiv, wenn ihnen zum Namenstag gratuliert wird. Und zum anderen kann über diese Analyse auch ein ungefähres Alter der Person geschätzt werden. Es reicht schon aus zu wissen, ob die Personen über oder unter 40 Jahre alt sind.

---

### Beispiel

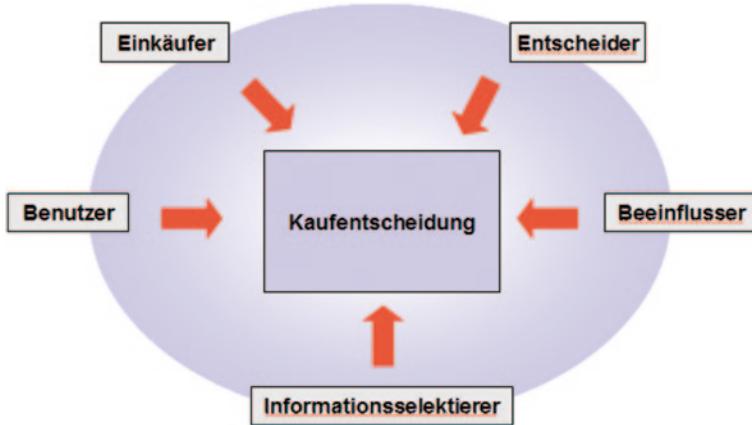
Ein Beispiel dazu: Ein Unternehmen verkauft Software. Es gibt zwei identische Anwendungen zum einen als Lösung aus der Cloud und zum anderen als auf den Servern des Unternehmens fest installierte Lösung. Die Zielgruppe wurde über den Vornamen analysiert und es wurde eine Altersschätzung durchgeführt. Das Angebot „Software aus der Cloud“ ging an die unter 40-Jährigen. Die Älteren bekamen das Angebot für die CD zum Installieren. Das Ergebnis der Tests war eindeutig signifikant positiv. Somit wären die Streuverluste bei der anschließenden Aussendung an den kompletten Adressbestand sehr gering.

## 3.3 Relevanz der Interessentenbindung

In der Theorie wird meist nur von Kundenbindung gesprochen. Dennoch sollte die *Interessentenbindung* als ein wichtiger Aspekt nicht vergessen werden. Wer sich ein Auto kauft oder ein Haus, wer eine Maschine oder eine teure Software anschaffen muss, der entscheidet sich nicht von heute auf morgen, obwohl sich Gerüchte hartnäckig halten, dass selbst Investitionsentscheidungen zu über 50 % emotional getroffen werden.

Sicher ist, Investitionsentscheidungen benötigen Zeit. Und es reden mehrere Beteiligte mit. In Abb. 4.3 wird das Entscheidungsgremium (*Buying Center*) dargestellt. Ein werbendes Unternehmen hat somit mit einem ganzen Strauß von Beteiligten zu tun. Diese gilt es von seiner Kompetenz zu überzeugen. Das bedeutet, dass die Kommunikation auf alle Mitglieder des Gremiums ausgerichtet werden muss. Das Komplexe dabei ist, dass jedes Mitglied andere Bedürfnisse hat. Der Geschäftsführer wünscht sich langfristige Sicherheit. Der Einkäufer achtet auf den Preis. Der Benutzer will eine komfortable Lösung. Alle unter einen Hut zu bringen, ist nicht einfach. Das geht nur, indem die Kommunikation individualisiert und personalisiert wird. Und das über einen längeren Zeitraum.

Es kommt erschwerend hinzu, dass Führungskräfte mit der Assistenz eine Position an ihrer Seite haben, die viele Werbemittel und Newsletter „wegfischt“ oder vorselektiert.



**Abb. 4.3** Dialogmarketing-Strategien im Business-to-Business-Bereich. (Quelle: 1A Relations GmbH, eigene Darstellung, 2013)

Deshalb ist es auch wichtig, diese Person in die Kommunikation mit einzubeziehen. Zum einen kann ein guter Draht zur Assistenz helfen, die Qualifizierungsphase schneller abzuschließen, zum anderen selektiert sie ihre „wichtige“ Post nicht so einfach aus. Und wer der Assistenz zudem kleine Geschenke (unter der Compliance-Wert-Grenze) zukommen lässt, der schafft sich eine gute Kommunikationsbasis.

Über Social Media lassen sich auch gut Leads und Interessenten gewinnen. Das Empfehlen durch Freunde führt Interessenten auf die Portalseiten. Wenn jetzt mit einem gut gemachten Inhalt oder einem netten Spiel das Involvement erreicht wird, sind die Leads und Interessenten gewonnen.

Denken Sie bitte noch einmal an AIDA: I für Involvement. Dazu wird ein *Redaktionsplan* benötigt. So wird Social Media vom Zufall befreit. Ein 14 Tage im Voraus erstellter Redaktionsplan definiert die Informationen und Aktivitäten innerhalb der Social Media Portale. Eine passende Suchmaschinenoptimierungs- (SEO) beziehungsweise Suchmaschinenmarketing-Strategie (SEM) führt das Ganze zum Erfolg.

Auch wenn es kaum noch jemand hören mag: ein gut gemachtes *Mailing Package* ist auch immer noch ein Türöffner zum Interessenten. Das klassische DIN-lange-Mailing hat ausgedient. In den letzten Jahren haben beim Deutschen Dialogmarketing Preis (DDP) sehr oft „Mailings“ gewonnen, die ausgefallene Formate oder Auftritte gewagt haben.

### Beispiel

Eine Bank sendet Ärzten einen Brief mit einem sehr großen Fenster im Kuvert. Neben der klassischen Anrede und der Adresse wurde der Arzt auch in seinen vielfältigen Aufgaben angesprochen. Das schafft Aufmerksamkeit. Die Praxis-Managerin hat das Mailing „durchgewinkt“. Und die Reaktionen der Ärzte waren überdurchschnittlich gut.

**Beispiel**

Ein Automobilhersteller hat ein Jahr vor der Einführung eines neuen Modells seine Interessenten Monat für Monat mit Bildern des Autos und Mustermaterialien begeistert: Ein Handschmeichler aus wertvollem Leder, eine Vase für das Armaturenbrett und so weiter. Und zwischendrin gab es immer wieder Aufgaben, die nur online durchgeführt werden konnten. Bis kurz vor der Einführung wurde dadurch die Database qualifiziert. Auf teure Einführungswerbung in Printanzeigen, TV oder Radio konnte verzichtet werden. Alleine die E-Mails und Post-Mails reichten aus, das Auto erfolgreich in den Markt zu bringen.

Weitere Instrumente der Kundengewinnung sind *Hauswurfsendungen* (teipersonalisiert, unpersonalisiert), Verteilung am POS, Telefonvertrieb mit Terminierung oder Kaltakquisition, Einladung zu Kamingesprächen, Päckchenbeilagen, Zeitschriftenbeilagen, Miete oder Kauf von passenden Adressen.

Vor allem eine *Kombination* dieser Möglichkeiten, z. B. Call-Mail-Call oder Call-Mail-Besuch, ist sehr erfolgversprechend. Die Kreativität der Kundengewinnung liegt darin, sich je Zielgruppe zu überlegen, welche Kombination von Maßnahmen zu einem definierten Zeitpunkt vermutlich eine Bestellung auslöst. Wo wird sie erreicht? Wie wird sie erreicht? Was ist ein Anreiz, mit dem A – Aufmerksamkeit, I – Interesse und Involvement sowie D – Begehrlichkeit ausgelöst wird?

Oft wird die Frage gestellt: „Wann ist der richtige *Zeitpunkt*?“ Diese Frage ist sehr schwer zu beantworten. Gibt es ihn überhaupt? In den seltensten Fällen gelingt es einer Firma, den perfekten Zeitpunkt auszuwählen. Klar, Weihnachten, Ostern, Mutter-/Valentinstag, Super-Bowl-Endspiel oder Neujahr. Aber an diesen Tagen sind Sie mit Sicherheit nicht alleine auf der Werbe-Tanzfläche. Und deshalb ist es besonders wichtig, Kontinuität in der Kommunikation zu haben.

Denn nur wer durch das Motto „steter Tropfen höhlt den Stein“ kommuniziert, wird im „Relevant Set“ des Verbrauchers/Entscheiders landen oder sich dort sogar verankern. Und wenn die Kaufentscheidung ansteht, dann ist Ihr Moment gekommen. Das Gehirn sagt z. B.: Problem = Durst, Lösung = Marke xy, Problem = Tapeten für den renovierten Raum, Lösung = die gibt es bei XY.

Fazit: Wer sich dem Markendreiklang und dem AIDA-Prinzip sinnvoll bedient, wird zur „Ersten Wahl“ im Gehirn des Verbrauchers/Entscheiders.

**Beispiel**

Weitere Beispiele aus der Praxis:

- Die Zielgruppe wird angeschrieben und aufgefordert, einen *Fragebogen online* auszufüllen.
- *Persönliche URL-(PURL)-Aktionen*: Es wird ein Brief an die Zielpersonen gesendet, und darin findet die Person einen persönlichen Link, der dann zu einem persön-

lichen Online-Dialog führt und die Person qualifiziert oder sogar zum Kauf in den Webshop oder zu einem Anruf im Call-Center führt.

- *Anzeige* in einer Zeitschrift mit einem *QR-Code*
- *City-Light-Poster* mit einem QR-Code
- *Retargeting*

Eine neue technische Möglichkeit ist das Retargeting. „Als Retargeting (englisch „re“ für „wieder“ und „targeting“ für „(genau) zielend“) wird im Online-Marketing ein Verfolgungsverfahren genannt, bei dem Besucher einer Webseite – üblicherweise ein Webshop – markiert und anschließend auf anderen Webseiten mit gezielter Werbung wieder angesprochen werden sollen. Ziel des Verfahrens ist es, einen Nutzer, der bereits ein Interesse für eine Webseite oder ein Produkt gezeigt hat, erneut mit Werbung für diese Webseite oder ein Produkt zu konfrontieren. Hierdurch soll die Werberelevanz und somit die *Klick- und Konversionsrate* (z. B. Bestellquote) steigen.

Technisch basiert Retargeting auf den *Cookies* eines *Adservers*. Hierzu wird zunächst in die Shop-Webseite ein *Retargeting-Pixel* des Adservers integriert. Besucht ein Nutzer den Shop, ruft er damit auch das Pixel ab. Das Pixel setzt beim Nutzer nun ein Cookie und speichert damit einen Verweis auf die im Adserver gespeicherten Nutzerinteressen (z. B. „Webseite XYZ besucht, Interesse an Produkt 7263“). Surft der Nutzer anschließend auf einer anderen Webseite, auf der Werbung mittels des gleichen Adservers geschaltet wird, kann der Adserver das Cookie auslesen und anstelle der normalen Werbemittel spezifische, auf den Nutzer zugeschnittene Werbemittel ausliefern (etwa Sonderangebote, ähnliche Produkte oder Rabatte für die Produkte von Interesse).

---

## 4 Kundenbindung

- ▶ Eine erfolgreiche und langfristige Kundenbindung erfordert eine Kundenbindungsstrategie und die Implementierung eines spezifischen Kundenbindungsprogramms. Dazu können sich Unternehmen bestimmter Instrumente zur Kundenbindung bedienen.

### 4.1 Zentrale Punkte einer Kundenbindungsstrategie

Eine Kundenbindungsstrategie sollte folgende Bestandteile enthalten:

1. Definition der Ziele und deren Messkriterien
2. Definition: an wen soll der Kunde gebunden werden? An das Produkt, den Hersteller, den Absatzmittler?

3. Segmentierung und Differenzierung der Kunden nach verschiedenen *Kundenbewertungsverfahren*
4. Differenzierte und personalisierte Ansprache der Kunden
5. Entwicklung einer Kommunikationsstrategie je Segment, inkl. der Anzahl und Art der Kommunikationsanstöße sowie der Medien
6. Abstimmung und Koordination der Maßnahmen über mehrere Vertriebsstufen hinweg, z. B. Hersteller, Großhandel, Fachhandel und Endverbraucher

## 4.2 Entwicklung eines Kundenbindungsprogramms

Bei der *Kundenbindung* können fünf Arten unterschieden werden (Hippner u. a. 2011):

1. *Lokale Bindung*: Beschaffenheit des Marktes oder Standortes der Anbieter
2. *Vertragliche Bindungen*: Probezeit oder längere Laufzeiten eines Vertrages
3. *Ökonomische Bindung*: niedrige oder hohe Wechselkosten; Zugaben, Mehrwerte oder Preisvorteile; Beratung und Service
4. *Technisch-funktionale Bindung*: Innovationsvorsprung oder höhere Kompatibilität
5. *Emotionale Bindung*: Markenimage, hohes Vertrauen und Kundenzufriedenheit, persönliche Beziehungen (zu den Mitarbeitern)

Typische *Instrumente zur Kundenbindung* sind:

- eine CRM- beziehungsweise Kundenbindungsstrategie (siehe auch meinen Beitrag zu CRM in diesem Band)
- eine Kundenkarte, ein Kundenclub oder ein Kundenbindungsprogramm
- der Einsatz aller Kommunikationsmöglichkeiten, die die Kunden akzeptieren, beziehungsweise wofür ein Opt-in, eine Bestätigung vom Kunden, dass Werbekontaktaufnahmen von ihm erwünscht sind, vorliegt
- ein CRM- oder Kampagnenmanagement-System
- eine gute Analyse-Datei (Data Mining, OLAP) und eine gut ausgebildete Analyse-Mannschaft
- die passenden und differenzierenden Angebote und Geschäftsmodelle
- komplementäre Inhalte für das Content-Marketing
- eine Organisationsform für Kunden- oder Community-Management
- differenzierte Services und Beratungsangebote
- Kundenzufriedenheit- und Beschwerde-Management

### Exkurs: *Kundengebundenheit* oder *Kundenverbundenheit*:

Professor Dr. Anton Meyer von der LMU in München hat diesen Unterschied einmal schön verdeutlicht: Gebundenheit ist, wenn der Kunde weg will, aber nicht kann. Ver-

bundenheit ist gegeben, wenn der Kunde bleibt, obwohl er keiner vertragliche Bindung unterworfen ist (Vortrag beim WEKA Holding GmbH EAT München 1999).

Lassen Sie sich diesen Unterschied auf der Zunge zergehen. Danach fragen Sie sich, wie Sie Ihre Kunden behandeln, und welcher Zustand vorliegt: Ge- oder Verbundenheit?

### 4.3 Kundenkarte

Es sind viele Kundenkarten im Umlauf – in Deutschland schätzungsweise über 130 Mio. Laut dem Institut für Demoskopie (IfD) Allensbach sind diese Karten auf ca. 30 Mio. Menschen ab 14 Jahren verteilt (Roland Berger 2003). Knapp 17 Mio. davon sind nur in einem Programm aktiv. Ich bezweifle ein wenig, ob sich Personen erinnern, wie viele Karten sie tatsächlich im Portemonnaie haben. Oft schlummern Karten von wenig attraktiven Programmen ganz hinten im letzten Fach.

Die wichtigsten *Funktionen* einer Kundenkarte sind (Krafft, Klingsporn 2007, S. 12):

- Ausweis- und Identifikationsfunktion
- Erinnerungsfunktion (aus werblicher Sicht „lächelt“ die Karte einen an)
- Zahlungs-, Bonus- und Rabattfunktion
- Kommunikationsfunktion
- Prestigefunktion
- Leistungsfunktion
- Treuefunktion

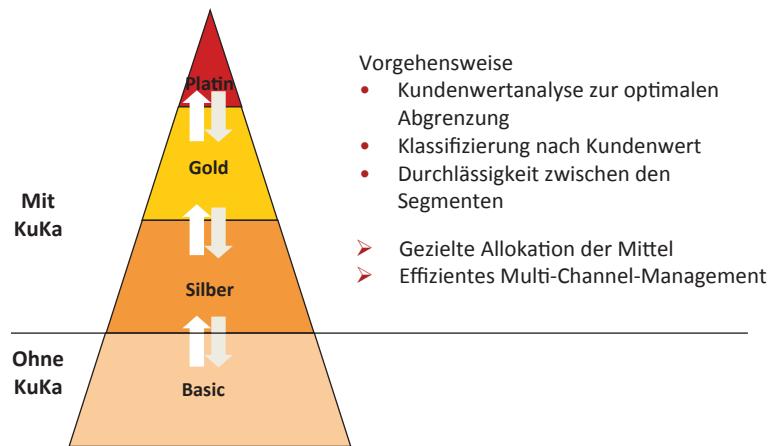
Sollte ein Unternehmen eine oder mehrere Karten einführen?

Jedes Unternehmen, welches Kundenkarten hat oder deren Einführung anstrebt, steht vor der Frage: Reicht eine Karte oder müssen es mehrere Karten sein? Mehrere Karten deshalb, weil es je nach Kundenwert unterschiedliche *Statuskarten* geben kann.

#### Beispiel

Einige Airlines haben schon lange eine Differenzierung. Es gibt die Basiskarte und meist eine Silber, Gold- und Platin-Karte. Jede Farbe entspricht einer Wertigkeit der Kunden. Für das Erreichen und Überschreiten einer Grenze an geflogenen Meilen wird der Kunde dem jeweiligen Status zugeordnet. Die Farbe ist zum einen Identifikation des Status'. Wer Silber oder mehr hat, wird bevorzugt behandelt. Eine andere Airline hat eine schwarze Karte ausgegeben. Diese Karte hat eine extreme Prestige-Funktion, mit ihr sind außergewöhnliche Leistungen verbunden.

Die Empfehlung lautet. Wenn es für die Kunden wichtig ist, die Wertigkeit, die erreicht wurde, zu sehen und zu zeigen, dann sollte das Unternehmen eine solche Differenzierung einführen.



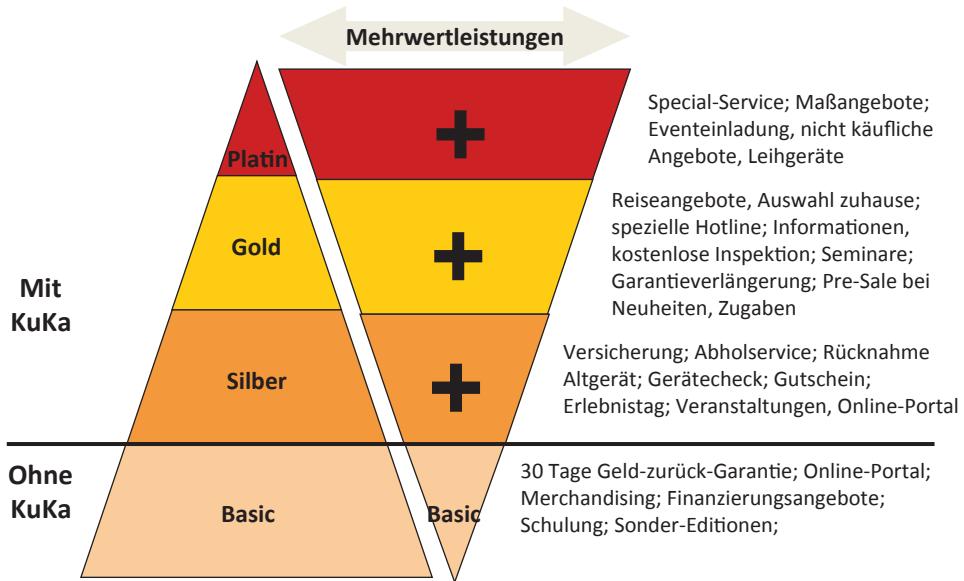
**Abb. 4.4** Differenzierung über Service und Mehrwert: Kundenkarten-Segmentierung nach der Wert-Pyramide. (Quelle: 1A Relations GmbH, eigene Darstellung, 2013)

Was ist bei der Einrichtung eines solchen statusabhängigen Programms zu beachten? In Abb. 4.4 ist zu sehen, dass mehrere Wertstufen eingerichtet werden müssen. Welche Werte zur Einteilung von Stufen beziehungsweise Gruppen sinnvoll sind, hängt vom Geschäftsmodell ab. Oft wählen die Firmen die einfachste Formel: die Umsatzgrenzen. Eine andere, weit verbreitete Formel ist, Punkte zu vergeben. Je nach Spendierlaune des Unternehmens wird der Umsatz eins zu eins in Bonuspunkte umgerechnet. Andere Unternehmen vergeben je Euro einen halben Punkt. Meist entscheidet die vorliegende Rentabilität, welche Umrechnung dem Kunden schmackhaft gemacht werden soll. Am Prinzip „Je mehr Punkte, desto mehr Vorteile“ halten alle fest.

Nur was sind das für Vorteile? Die unkreativen Programme geben Rabatte oder schütten Gutschriften aus. Die etwas Kreativeren vermischen Rabatte und Zugaben sowie Services. Wer Rabatt „säht“, der erntet Schnäppchenjäger. Dieser flapsige Spruch hat leider viel Wahrheit in sich. Ein Kundenbindungsprogramm, welches auf Rabatt aufgebaut ist, kann nur bedingt Verbundenheit erzeugen. Denn diejenigen Zielgruppen, die nur nach Rabatt Ausschau halten, die sind nicht treu – ja, sie können gar nicht treu sein. In Frankreich werden diese Schnäppchenjäger als Schmetterlinge bezeichnet. Sie fliegen von einem Schnäppchen auf das nächste. Fazit: „Rabatt ist eine Stadt in Marokko.“

- Umdenken ist angesagt. Kundenverbundenheit kommt über gute Produkt- und Service-Qualität, Mehrwerte oder Zugaben zustande. Und vor allem: durch Mitarbeiter, die Kundenbindung und Verbundenheit leben.

Sollte die Statusvergabe nur in eine Richtung laufen?



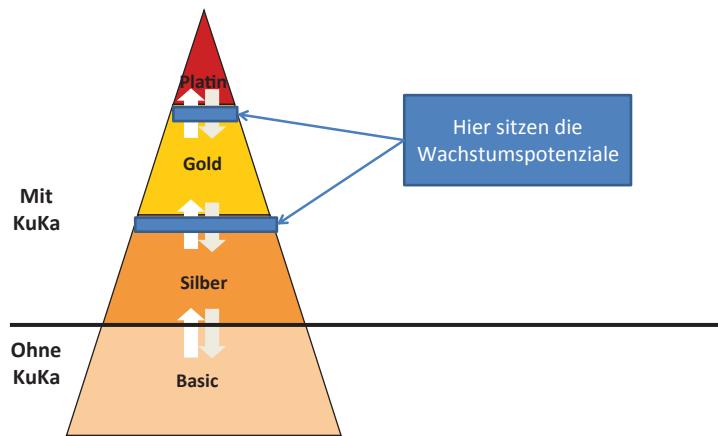
**Abb. 4.5** Differenzierung über Service und Mehrwert: Kundenkarten. Leistungen je Segment.  
(Quelle: 1A Relations GmbH, eigene Darstellung, 2013)

Nein, das wäre ein Kardinalfehler. Wer sein Programm nur in eine Richtung aufbaut, der hat die Kurve eines *Kundenlebensabschnittzyklus* nicht berücksichtigt. Deshalb muss auch beim Start eines Kundenbindungsprogramms – hier Kundenkarte – definiert werden, was passiert, wenn der Kunde die Kriterien nicht erfüllt. Wie lange darf er den Status noch behalten, bis ihm „die Karte“ ausgetauscht wird? Und hier setzt der nächste wichtige Punkt an: Wie kann vermieden werden, dass es zu so einem Rückgang kommt? Ganz vermeiden geht nicht, aber aktiv dagegen arbeiten ist Ziel eines Kundenbindungsprogramms. Hier beginnt die Kunst der Kundenbindung.

Mitarbeiterbindung ist Kundenbindung. Wenn die Ansprechpartner ständig wechseln und die Beziehung ständig neu aufgebaut werden muss, kostet das viel Kraft für den Kunden und die Firma. Also gehören diese beiden Faktoren zusammen. Ich behaupte, dass Mitarbeiterbindung eine notwendige Bedingung ist. Ohne diese geht es nicht, außer in einem völlig anonymisierten Geschäftsmodell.

Bedeutet mehr Umsatz auch mehr Vorteile? Je mehr Wert oder je mehr Umsatz durch den Kunden generiert werden, desto mehr an Services und Vorteile erhält er. In Abb. 4.5 wird diese Programmatik skizziert.

Ein anderer klassischer Fehler, der in der Praxis vorkommt, ist eine ausschließliche Konzentration auf die besten Kunden. Das Füllhorn der Ideen und Leistungen wird nur über diesen Kunden ausgeschüttet. Nur dahinter sind meist gleich zwei Denkfehler versteckt. Fehler eins: Es wird nur nach Umsatz und nicht nach Rentabilität gesteuert. Fehler zwei: Das Wachstumspotenzial liegt in den Schichten (siehe Abb. 4.6) direkt unter den Wertgrenzen.



**Abb. 4.6** Differenzierung über Service und Mehrwert. (Quelle: 1A Relations GmbH, eigene Darstellung, 2013)

### Beispiel

Eine Direktbank mit einem Top-Kundenbindungsprogramm fragt uns, was sie machen soll. Das aktuelle Problem wurde geschildert. Sie „pampern“ die Top-Kunden nach allen Regeln der Kunst, der Umsatz steigt nur marginal.

Beim Analysieren der Abb. 4.7 wird einem schnell klar, was der bessere Ansatz ist: Im obigen Beispiel wurde nach Umsatz und nicht nach Potenzial segmentiert. Und meist sind die Umsatzstärksten nicht diejenigen mit einem Wachstumspotenzial oder einer guten Rentabilität.

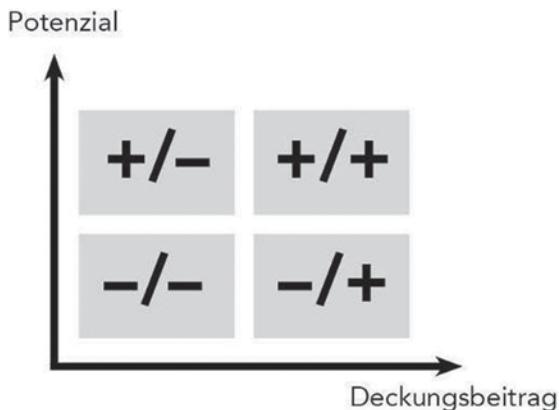
Erschwerend kommt hinzu: Diese Kunden verhandeln gerne und intensiv mit dem Unternehmen. Mit stolzem Wissen, Top-Kunde zu sein, wird hier ein Rabatt gewünscht, dort ein Nachlass. Das schmälert die Erlöse und die Rentabilität. Nach kurzer Analyse war klar: Der Wachstumshebel liegt woanders, eben in den Schichten unter den Wertegrenzen.

Das letzte Beispiel zeigt klar auf, dass die Kundenkarte ein wichtiges Instrument innerhalb der Kundenbindung ist. Dennoch hat es einen gravierenden Nachteil: Über den Umsatz gesteuert müssen Vorteile äußerst vorsichtig vergeben werden, sonst wird die Rentabilität verdorben.

### Beispiel

Ein Kaufhaus hat mit dem Relaunch seiner Kundenkarte – verbunden mit neuen Vorteilen – ein enormes Wachstum ausgelöst. Nach wenigen Monaten stieg die Zahl der ausgegebenen Karten um ca. 30 %. Nach zwölf Monaten hatte sich diese Zahl verdoppelt. Und die Zahl der aktiven Kartennutzer hat sich von 35 % auf 55 % gesteigert. Ein wichtiger Grund für diese Steigerung war die Einbindung der Mitarbeiter. Nach zehn

**Abb. 4.7** Der Kundenwert.  
 (Quelle: 1A Relations GmbH,  
 eigene Darstellung, 2013)



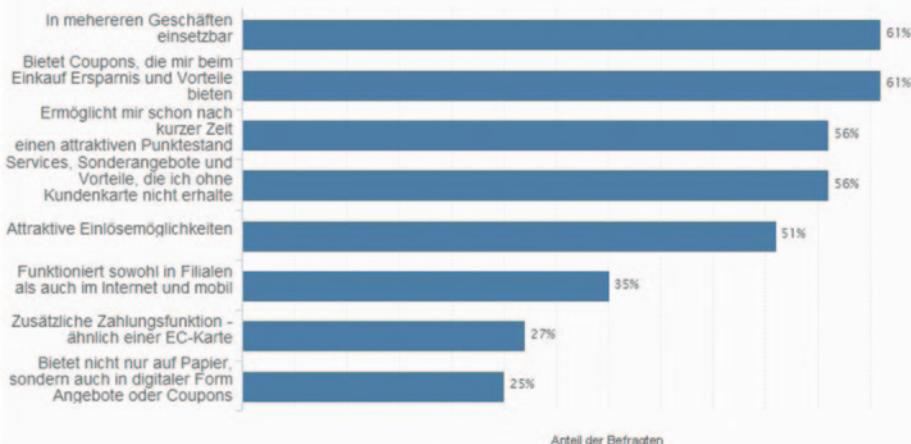
Jahren wachsen die Zahlen der Karten sowie die Nutzungsquote immer noch. Weitere Effekte waren: Eine enorme Reduktion des klassischen Werbeetats. Und über die umfangreichen Kundendaten ist es möglich, das Kaufverhalten und damit auch die Warenainkäufe besser zu steuern. Um den gleichen Umsatz zu erzielen, musste außerdem weniger Ware gekauft werden. Und im Schlussverkauf musste weniger rabattiert werden, weil weniger auf Lager lag. Das ist CRM entlang der Wertschöpfungskette.

- ▶ **Weitere Tipps** Wer eine Kundenkarten- oder ein Kundenbindungsprogramm konzipiert, sollte nicht gleich alle Asse auf den Tisch legen. Nach einer Umfrage, welche Vorteile der Kunde präferiert, sollte sich das Unternehmen ein oder zwei Asse im Ärmel behalten. Diese Vorteile können nach einem oder zwei Jahren aus dem Ärmel gezogen werden. So bleibt die Attraktivität des Programms gewahrt. Ein anderer Aspekt ist das „akquisitorische Potenzial“ eines Kundenbindungsprogramms. Die Vorteile müssen den neuen Kunden oder den Nicht-Karten-Kunden ansprechen, ja, bei ihm Begehrlichkeit auslösen. Nur so werden Kundenkarten-Programme attraktiv.

Ein Kundenbindungsprogramm ist dann attraktiv, wenn es Vorteile bietet, die „exklusiv“ sind. Exklusiv bedeutet nicht teuer. Exklusiv bedeutet: „Karteninhaber erhalten den Vorteil“, die anderen nicht. Das führt in Diskussionen mit Führungskräften oft zu Differenzen. Dennoch halte ich an dieser Denkweise fest. Ansonsten bekommt das Programm keine oder eine zu geringe „Aufladung“. Diese Attraktivität ist jedoch wichtig für die Positionierung.

Sollte eine eigene Karte entwickelt werden oder die Teilnahme an einem Verbundprogramm gewählt werden? In Abb. 4.8 ist eines schnell ersichtlich: 63 % aller Befragten wünschen sich von einem Kundenbindungsprogramm beziehungsweise einer Kundenkarte, dass sie in möglichst vielen Geschäften einsetzbar ist, also eine hohe Zahl an *Akzeptanzstellen* existiert. Dies zeigt, dass die Mehrheit der Deutschen an Programmen wie Payback

Was muss ein Bonusprogramm, ein Rabattprogramm oder eine Kundenkarte bieten, damit es für Sie attraktiv ist?



**Abb. 4.8** Attraktivität von Bonus- und Rabattprogrammen sowie Kundenkarten. (Quelle: TNS Emnid/Payback 2012)

oder Deutschland Card interessiert sind. Was ist der Nachteil an diesen Programmen? Ein Unternehmen, das sich einer solchen Organisation anschließt, verzichtet auf ein einheitliches *Markenbild*. Denn immer steht „seine“ Marke unter dem Dach des Kundenkarten-Herausgebers. In der Regel ist eine Angleichung an die anderen Partner bis zu einem gewissen Grad erforderlich.

Diese Angleichung bedeutet, dass alles über ein CRM- oder Kampagnenmanagement-System läuft. Das Look & Feel ist unterschiedlich. Aber die Systematiken werden für alle gleich entwickelt. Das ist für manche Firmen wiederum der Vorteil. Es werden keine eigenen IT und eigene Mitarbeiter benötigt. Dadurch sollen *Skalierungseffekte* erreicht werden. Es gibt sicher Unternehmen und Zielgruppen, bei denen sich das lohnt. Auf der anderen Seite muss ein Unternehmen sich fragen: Habe ich eine starke Marke, will ich eine werden? Wenn ja, dann lohnt sich die Überlegung und Entscheidung, eine Kundenkarte nur für seine Kunden auszugeben.

#### 4.4 Kundenclub

- Bei Kundenclubs handelt es sich um das Bemühen von Unternehmen, Kunden in Clubs zu organisieren, um so eine höhere Kundenbindung bzw. Kundenloyalität sowie eine unentgeltliche Mund-zu-Mund-Werbung zu erzielen. Clubveranstaltungen dienen dem persönlichen Informationsaustausch sowie der Durchführung von Events. Die Unternehmung kann gezielte Werbeaktionen durchführen und durch Befragungen wic-

tige Marktforschungsinformationen z. B. für die Entwicklung von Innovationen erhalten. Sondermodelle können getestet werden; Clubmitgliedern können spezielle Preisnachlässe gewährt werden. Verbreitet sind Kundenclubs bei Büchern, Möbeln, Motorrädern und Automobilen (Gabler Wirtschaftslexikon 2013).

Die typischen Merkmale eines Kundenclubs lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Meist ist er von einem Unternehmen initiiert.
- Es gibt meist Eintrittshürden, die niedrig oder höher angesetzt werden (z. B. monetäre Werte, Eigentum/Besitz oder Fähigkeiten).
- Der Club ist offen für alle Interessierten beziehungsweise geschlossen und ihm kann nur auf Einladung oder Empfehlung beigetreten werden.
- Er bietet eine Austauschplattform zum Dialog an – zum einen zwischen Unternehmen und Mitglied, zum anderen zwischen den Mitgliedern selbst. Hier verbindet sich das Thema Club mit dem Thema Community Management.
- Es gibt exklusiv für Mitglieder Clubleistungen oder Angebote. Diese werden je nach Dauer der Mitgliedschaft oft noch differenziert.
- Meist bildet der Club nur einen kleineren Ausschnitt der Zielgruppe ab. (Hier stellt sich die Frage, welches Ziel der Club verfolgt: Qualität oder Quantität.)
- Der Club kann als Vertriebs- und Marketinginstrument sowie zur Produktentwicklung genutzt werden.
- Ein Club hat eine Satzung oder definierte Regeln.

Beispiele für Kundenclubs sind:

- B-t-C
    - Steiff
    - Märklin
    - Dr. Oetker Back-Club
  - B-t-B:
    - Grohe Smart
    - Festool Service all-inclusive
    - Office-Gold-Club: Hersteller von Büro-Accessoires
- Eine Community ist eine kleine oder große Gruppe mit gemeinsamen Interessen und Werten, unabhängig ob regional, national oder international. In Zeiten des Internets sind sie eine Gruppe von Personen, die sich intensiv miteinander über Themen, Produkte etc. austauscht.

In den Zeiten des Internets und Social Media ist das Thema Community-Management immer wichtiger geworden. Wo grenzt sich der Club zum Community-Management ab? Diese Frage ist nicht einfach zu beantworten. Denn viele Clubs sind eine oder haben sich zu einer Community entwickelt.

Der wichtigste Unterschied ist, dass eine Community in der Regel nicht vom Unternehmen initiiert und geführt wird. Die Initiative wird zwar gerne vom Unternehmen unterstützt, dennoch lässt sich die Community nicht gerne „die Butter vom Brot nehmen“. Es ist auch für das Unternehmen vorteilhaft, nicht oder nur wenig in Erscheinung zu treten und nur zu beobachten. Einige Communities haben Zugangsvoraussetzungen (z. B. XING-Gruppen) und damit ihre eigenen Regeln. Auch die Absatzförderung (Vente privée) ist ein erklärtes Ziel. Fazit: die Grenzen verschwimmen. Je autonomer sich eine Gruppe ohne das Unternehmen zeigt, desto weniger Einfluss sollte man versuchen auf diese Gruppe zu nehmen. Das wäre eher kontraproduktiv.

## 4.5 Kundenrückgewinnung

Eine besondere Form der Kundenbindung ist die Kundenrückgewinnung. Sie kümmert sich um diejenigen Kunden, die sich aus den verschiedensten Gründen nicht mehr aktiv mit dem Unternehmen auseinandersetzen oder den bestehenden Vertrag kündigen. Die inaktiven Kunden werden nach Abwanderungsgruppen wie folgt unterschieden:

- unabsichtlich vertriebene Kunden
- abgeworbene Kunden
- ungewollt ausscheidende Kunden
- sich entfernte Kunden
- Abwechslung suchende Kunden
- weggekaufte Kunden
- „vertriebene“ Kunden

Die Gründe für die Abwanderung von Kunden und mögliche Strategien, ihnen entgegenzuwirken, sind in Tab. 4.1 zusammengestellt.

Das Rückgewinnungsmanagement kann danach unterschieden werden, ob die Kündigung in mündlicher, schriftlicher oder persönlicher Form mitgeteilt wurde.

Bei *mündlichen* Kündigungen werden Kündigungsteams zur Abwehr eingesetzt. Diese erreichen eine hohe Rückgewinnungsquote, da der Kunde sich oft noch in der Entscheidungsfindung befindet. Um den Zeitpräferenzen der Kunden entgegen zu kommen, ist die Vereinbarung von Rückrufterminen zu empfehlen.

Bei *schriftlichen* Kündigungen sollte der telefonische Kontakt nach Eingang der Kündigung mit Anrufversuche zu verschiedenen Tageszeiten gesucht werden. Die Rückgewinnungsquote wird geringer sein, da die Entscheidung meist schon fest getroffen wurde.

Bei *persönlicher* Kündigung am Point of Sale können Abwehrversuche und Gespräche, in denen man versucht aufgekommene Probleme zu lösen, sehr hohe Rückgewinnungsquoten erreichen. Bei Aufrechterhaltung der Kündigungsabsicht kann der Verweis auf eine schriftliche Kündigung hilfreich sein.

**Tab. 4.1** Abwanderungsgründe. (Quelle: Schöler 2010, S. 508 ff.)*Unabsichtlich vertriebene Kunden oder sich entfernte Kunden*

Gibt es Kundenprobleme, für die keine Lösung angeboten oder kommuniziert wird?

Es sollte nach Schwachstellen in der individuellen Kundenbearbeitung gesucht werden

Gibt es Schwachstellen im Angebot, in den Leistungen, Prozessen oder im Beschwerdemanagement?

Welche Informationen zur Fehlervermeidung lassen sich finden?

*Von der Konkurrenz abgeworbene Kunden*

Das Unternehmen benötigt Informationen über Angebote und Verhalten von Wettbewerbern

Es muss analysiert werden, wie die Kundenwahrnehmung der Positionierung des Unternehmens und Wettbewerbs ausgestaltet ist

Auch die Kundenwahrnehmung von Preisen und Leistungen im Vergleich zum Wettbewerb ist relevant

Gibt es Lücken im Leistungsangebot?

Hat das Unternehmen Schwächen im Kundenbindungs- und Abwanderungspräventionsmanagement?

*Abwechslung suchende Kunden*

Die Analyse von Profilen und Verhaltensmustern illoyaler Schnäppchenjägern kann zur Klärung beitragen.

Veränderung im Bedürfnis der Kunden führen zu anderen Präferenzen

Schwachstellen im Leistungsangebot verhindern es, dass Abwechslung suchende Kunden ein passendes anderes Angebot beim gleichen Unternehmen finden

Schwachstellen in der Erfassung veränderter Bedürfnisse der Kunden verhindern es, dass das Unternehmen dies erkennt

*Weggekaufte Kunden (mit einem kurzfristigen Geldvorteil verbunden)*

Hinweise zur Erweiterung oder Variation des Leistungsangebotes eines Wettbewerbers lassen die Gefahr erkennen, dass Kunden zu diesem abwandern

Vom Unternehmen „vertriebene“ Kunden

In der Praxis findet man meist folgende *Gründe* für die Beendigung einer Kundenbeziehung:

- Der Kunde ist *unzufrieden* mit dem Preis, der Leistung oder der Qualität oder das Image der Marke passt nicht mehr zu seiner Erwartung.
- Der Kunde ist *zufrieden*, er findet aber im vorhandenen Sortiment keine passende Lösung, oder der Bedarf ist nicht mehr vorhanden, oder der Vertrag läuft aus.
- Der Kunde hatte für das Unternehmen *keinen Wert* und die Vertriebs- oder Werbemaßnahmen werden eingestellt. Das Unternehmen löst den Vertrag auf oder verzichtet auf die Verlängerung eines auslaufenden Vertrags.

Die *Rückgewinnungsmaßnahmen* unterscheiden sich nach

1. dem Kundenwert
2. dem Zeitpunkt der Kündigung
  - a. kurz vor Ablauf der Kündigungsfrist
  - b. kurz nach Abschluss des Vertrags („Angst“ -Kündigung)
3. dem Zeitpunkt, zu dem man die (potenzielle) Abwanderung erkannt hat
4. dem Medium, über das die Kündigung ausgesprochen wurde
5. dem Grund der Kündigung oder Abwanderung
6. dem Angebotsmodell, welches der Kunde genutzt hat
7. der Wahrscheinlichkeit beziehungsweise Chance der Rückgewinnung

Generell ist es wichtig zu klären, ob man den Kunden zurückgewinnen will oder nicht. Herrscht Klarheit, dass man ihn nicht kampflos aufgeben will, geht es an die Arbeit.

Es muss geklärt werden, wie man den Kunden anspricht, über welches Medium. Wer spricht den Kunden an, der Geschäftsführer oder ein Telefonagent? Was ist der Gesprächsaufhänger und wie sieht der Gesprächsleitfaden aus? Welche Einwandargumente kann man antizipieren? Was ist das Angebot, welches man dem Kunden unterbreitet? Geht es um den gleichen Vertrag oder einen anderen? Möchte man günstigere Konditionen oder andere Tarife anbieten? Kann das Verhältnis zu Kunden so geändert werden, dass keine vertragliche Bindung mehr gilt, sondern eine jederzeitige sofortige Beendigung ermöglicht wird? Oder wird eine kurze Vertragsverlängerung als weitere Probezeit angeboten?

Das Unternehmen muss einschätzen oder erfragen, wie zufrieden ist der Kunde nach dem Gespräch ist, dies ist wie beim Beschwerdemanagement wichtig. Wenn der Kunde sich nur „unter Druck“ gesetzt fühlt, ist das Investment umsonst. Die nächste Kündigung ist abzusehen.

Das Folgeverhalten nach dem „Rückzieher“ sollte analysiert werden. Denn oft stellt man fest, dass (gerade in der Branche der Telekommunikation oder bei Versicherungsunternehmen) die Kunden immer nach den besten Konditionen feilschen und somit zum „Springer“ (oder Schmetterling) zwischen den Anbietern mutieren. Ob sich somit eine Rückgewinnung überhaupt lohnt, ist zu prüfen.

Deshalb gilt hier die Empfehlung, einen Zähler in der Kundendatenbank einzubauen: Wie oft ist der Kunde reaktiviert/zurückgewonnen worden? Je größer diese Zahl ist, umso weniger lohnt sich wahrscheinlich ein nächster Versuch.

Noch ein Hinweis zum Thema „Wer spricht den Kunden an?“ Viele Firmen haben beim Rückgewinnungsmanagement Mitarbeiter mit Inbound-Fähigkeiten im Einsatz. Das ist meist ein gravierender Fehler. Denn an dieser Stelle müssen Mitarbeiter mit Outbound-Fähigkeiten sitzen. Denn nichts ist im CRM schwieriger, als einen Kunden, der gekündigt hat, wieder zurückzuholen. Das kommt einer 180-Grad-Wende gleich und diese Überzeugungsleistung können nur die besten Beziehungsmanager erreichen. Das Wort „Verkäufer“ soll hier bewusst nicht zum Einsatz kommen.

## 5 Fazit und Ausblick

Kundenbindung entsteht durch die passende Kommunikation „entlang des Kundenlebenszyklus“. Wer sich je nach Status eines Kunden innerhalb des Lebenszyklus den richtigen Vorteil und/oder die passende Kommunikation ausdenkt und umsetzt, erreicht Kundenbindung. Firmen, die dies strategisch machen, verlängern dadurch die Beziehung und vermeiden oder reduzieren zumindest die Gefahren eines Kundenverlusts. Ob die Bindung durch ein Bonusprogramm, Statuselemente oder durch guten Service erreicht wird, ist erst einmal unwichtig. Neben der reinen Produkt- oder Service-Leistung hilft ein passendes Bindungsprogramm dabei, sich von der Konkurrenz zu differenzieren. Darüber hinaus geht die ständige Verbesserung der Haltbarkeit in aller Regel mit einer verbesserten Rentabilität einher.

Kundenkarten werden heute teilweise schon durch Apps ersetzt. Herausgeber mit innovativen Ideen bieten ihren Kunden schon Apps auf dem Smartphone zum Bestellen an. Das hat einen Vorteil: Früher oder später läuft die Kommunikation über das Smartphone. Das Unternehmen ist also in den Augen und im Ohr des Kunden – näher geht es nicht!

---

### Zusammenfassung

Als Basis zur Erklärung von Kundengewinnung und -bindung werden das AIDA-Schema und der Markendreiklang (Bekanntheit, Sympathie, Kaufbereitschaft) herangezogen.

Der Kundengewinnungsprozess lässt sich in verschiedene Phasen gliedern, die mit der Anbahnungsphase beginnen; daran schließt sich die Lead-Qualifizierung an. Neben der Kundenbindung ist auch die Interessentenbindung vor allem im Business-to-Business-Geschäft wichtig. Es werden verschiedene Arten der Kundenbindung unterschieden, die lokale, vertragliche, ökonomische, technisch-funktionale und die emotionale Bindung.

Zu den typischen Instrumenten der Kundenbindung gehört eine CRM-Strategie, die eine breite Palette von Kommunikationsmöglichkeiten umfasst. Kundenkarten haben eine Vielzahl von Funktionen, und Unternehmen müssen sich entscheiden, ob sie nur eine oder mehrere Karten herausgeben wollen, die sich nach der Wertigkeit der Kunden unterscheiden. Diese Differenzierung in beispielsweise Bronze-, Silber, Gold- und Platinkarte dient als Basis für differenzierte Services und Mehrwerte für die Mitglieder des Kundenclubs.

---

## Literatur

- 1A Relations GmbH, DDA –Vorlesungen, Ebersbach 2008 bis 2013  
absatzwirtschaft.de Markenlexikon, Definition Markendreiklang, Zugriff: 15.10.2013 (2013)  
Gabler Wirtschaftslexikon Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kundenclub.html>,  
Zugriff: 23.11.2013

- Hippner, H., Hubrich, B., Wilde, K., Arndt, D., Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, Wiesbaden 2011
- Krafft, M., Klinsporn, B., Kundenkarten erfolgreich gestalten, Frankfurt, Münster 2007
- Payback, TNS Emnid Befragung zur Einstellung von Verbrauchern zu Kundenkarten 2012
- Roland Berger (Hrsg.), Studie zu Kundenkarten, München 2003
- Schöler, A., Rückgewinnungsmanagement, in: Hippner, H., Wilde, K.D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, 3. Aufl. Wiesbaden (2010), S. 501–525
- Statista.de Hamburg 2013

---

# Internationales Dialogmarketing

# 5

Heiner Eberle

## Inhaltsverzeichnis

1	Dialogmarketing in Europa .....	98
2	Neukundengewinnung .....	101
2.1	Adressanbieter: Zahlen aus 17 Märkten .....	101
2.2	Negativlisten/Robinsonlisten in den Märkten .....	101
2.3	Die EU-Richtlinie .....	102
2.4	Nationales Recht .....	105
3	Versandhandel in Europa .....	105
3.1	Facts and Figures .....	105
3.2	Bestellen und Bezahlen im Ländervergleich .....	105
3.3	Internationales E-Commerce .....	106
4	Zur Konzeption der Werbemittel .....	114
4.1	Was kommt in welchem Land am besten an? .....	115
4.2	Das Response-Verhalten in unterschiedlichen Märkten .....	129
5	Think Global act local .....	134
5.1	Aufgaben- und Rollenverteilung/Verantwortung im Kampagnenprozess .....	134
5.2	Prozesse .....	137
5.3	Lokalisierung am Beispiel IBM: von starrer Adaption zu „Flex Assets“ .....	138
	Literatur .....	151

---

H. Eberle (✉)  
OgilvyOne GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland  
E-Mail: Heiner.Eberle@ogilvy.com

## 1 Dialogmarketing in Europa

- Das Dialogmarketing hat in den Ländern Europas eine unterschiedliche Bedeutung. In diesem Kapitel werden die Begriffe Dialogmarketing und Internationales Dialogmarketing abgegrenzt. Die gegenwärtige Situation wird aufgezeigt und die Akzeptanz der Empfänger in verschiedenen Ländern wird in einem Vergleich dargestellt.

Die Situation heute beschreibt Alistair Temples, Generaldirektor Europäischer Verband für Direkt- und Interaktiv-Marketing (Federation of European Direct and Interactive Marketing, FEDMA). „Je mehr wir uns auf Online-Maßnahmen stützen und je „virtueller“ wir werden, desto mehr verlieren physische Landesgrenzen an Bedeutung. Wir bewegen uns rapide fort von einem Zustand, in dem Marketing- bzw. Werbestrategien global entwickelt und lokal umgesetzt wurden (engl. „glocal marketing“) hin zu einem Stadium, in dem Produkte speziell für eine Kundengruppe entwickelt werden. (...) Das neue internationale Direktmarketing boomt und wird schnell wachsen. Es wird von eben diesen weltweiten Kunden und Verbrauchergruppen angetrieben (sowohl B-to-C als auch B-to-B und C-to-C) und basiert auf Online-Kommunikationssystemen“ (Temples 2006).

---

### Beispiel

*Internationale Versender* versuchen es mit großem Erfolg: Land's End bietet Waren in 170 Ländern an, LL Bean in 146 Ländern. Technik, Software und Logistik sind dabei die logischen Voraussetzungen, genau so wie die Infrastruktur, also die Etablierung globaler Versandorganisationen, zentrales/lokales Warehousing und Finanzdienstleister.

Dabei müssen generell die Kommunikation und sämtliche Touchpoints der Anbieter in erster Linie *Vertrauen* schaffen und Begeisterung für die Produkte und Dienstleistungen „fremder“ (im Sinne von „weit entfernter“) Anbieter.

Dialogmarketing ist immer erfolgreich, wenn es „lokal“, „direkt“ und „nah“ am Kunden ist, der Anbieter den Kunden kennt und seine Bedürfnisse versteht, weil ein *Dialog* auf einer persönlichen Ebene langfristige Bindung schaffen kann und eine dauerhafte Kundenbeziehung. Wie ist es möglich, diese Beziehung zu schaffen und diesen Erfolg auch über Grenzen hinweg zu erreichen?

Dialog- oder Direktmarketing: Der Begriff ist schwierig zu definieren:

- Unter dem Begriff *Internationales Direktmarketing* folgen wir der Definition von Krafft, Hesse u. a.: „Internationales Direktmarketing im weiteren Sinne umfasst alle Marketingaktivitäten, die sich einstufiger (direkter) Kommunikation und/oder des Direktvertriebes bzw. des Versandhandels bedienen, um Zielgruppen im Ausland in individueller Einzelan-

sprache gezielt zu erreichen. Internationales Direktmarketing im weiteren Sinne umfasst ferner solche marktgerichteten Aktivitäten, die sich mehrstufiger Kommunikation bedienen, um einen direkten, individuellen Kontakt mit Zielgruppen im Ausland herzustellen“ (Krafft u. a. 2005, S. 6).

Laut einer Befragung durch den Deutschen Dialogmarketing Verbandes im Jahr 2002 (Gerdes 2003, S. 18) sind die dominierenden *Ziele* aus der Sicht der Entscheidungsträger des Dialogmarketings:

- Neukundengewinnung
- Kundenbindung
- Kundenservice
- Kundenrückgewinnung
- Verkauf von Produkten und Dienstleistungen
- Markenbindung und Markenführung

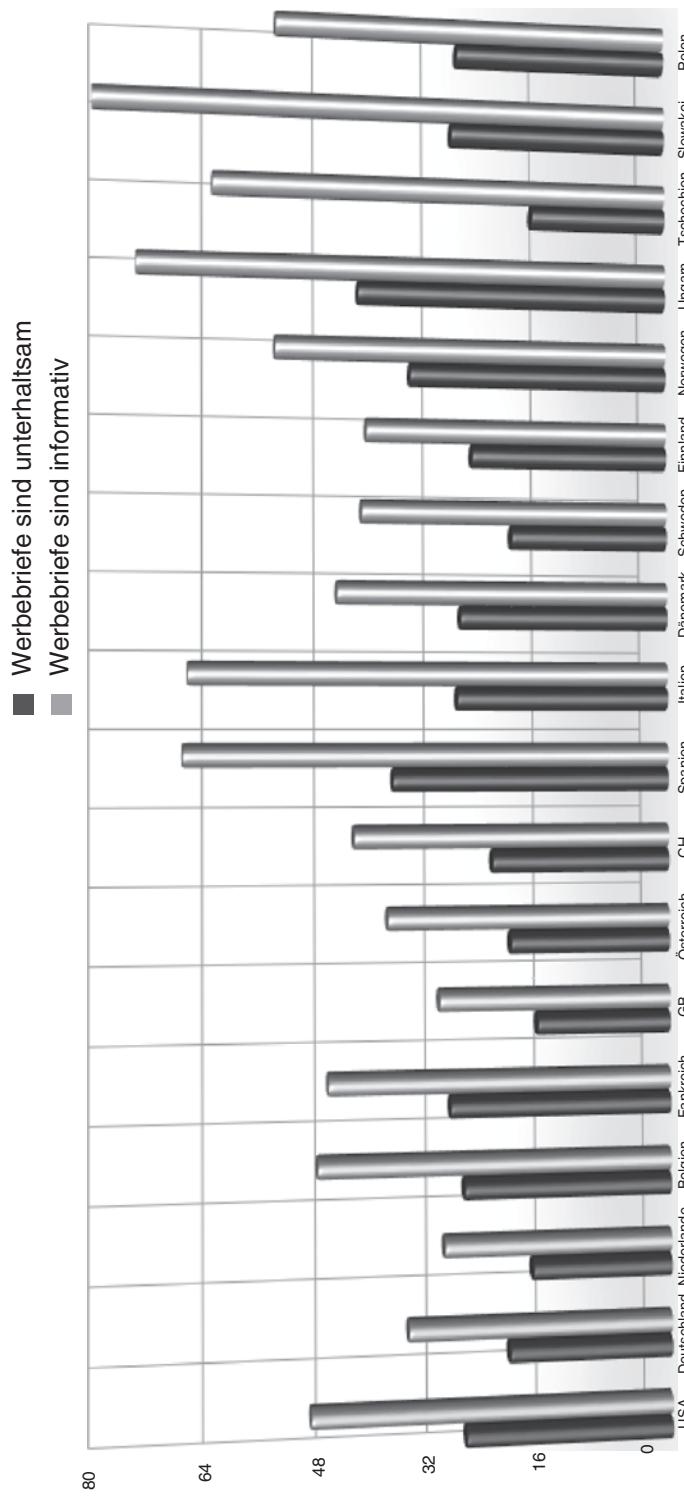
Die Strategien und Mechanismen werden völlig *medienneutral* gesehen: Online und Offline sind keine Gegensätze oder Alternativen, sondern logisch ineinandergreifende Formen und Methoden der Kommunikation.

Die großen *Vorteile* des Dialogmarketings bleiben natürlich auch in länderübergreifender Aufstellung erhalten:

- die Zurechenbarkeit des Erfolges zu individuellen Maßnahmen, einzelnen Aktionen und Auslösern,
- die Messbarkeit aller Aktivitäten und damit der Aufbau einer langfristigen Erfahrungs- und Lernkurve,
- die Individualisierung aller Kommunikation, die heute weit über die Personalisierung von Briefen hinausgeht,
- der große Vorteil von Tests unter realen Bedingungen und der schnellen Anpassung der Maßnahmen.

Klassische Mailings und Dialogmarketing-Maßnahmen im Allgemeinen finden in unterschiedlichen Ländern mehr oder weniger *Akzeptanz*, wie Abb. 5.1 zeigt.

Wie Abb. 5.1 zeigt, haben Kunden in der Slowakei, in Ungarn, in Spanien und Italien die höchste Meinung über den *Informationsgehalt* der Mailings, während Kunden in Großbritannien, den Niederlanden, in Deutschland und Österreich nur wenig Information in Mailings erwarten. Länder des europäischen Ostens wie die Slowakei, Polen, Tschechien, aber auch Schweden, Großbritannien oder die Niederlande finden Werbebriefe wenig unterhaltsam. Dagegen wird der *Unterhaltungswert* in Spanien, Ungarn oder Norwegen überdurchschnittlich hoch eingeschätzt.



**Abb. 5.1** Akzeptanz und Informationsgehalt von Werbebriefen; die Unterschiede zwischen einzelnen Ländern. (Quelle: Deutsche Post 2004)

## 2 Neukundengewinnung

- Für die Neukundengewinnung im Rahmen des Internationalen Dialogmarketings ist es entscheidend, inwieweit in dem jeweiligen Land das Angebot besteht, Adressen potentieller Kunden anzumieten. Darüber hinaus sollten Negativlisten zur Verfügung stehen, mit denen solche Adressen ausgeschlossen werden können, die das Unternehmen nicht anschreiben sollte.

Im Zusammenhang mit der Neukundengewinnung ist bei der Verarbeitung personenbezogener Daten und zum freien Datenverkehr die EU-Richtlinie zum Schutz natürlicher Personen zu berücksichtigen. Zusätzlich sind in der direkten Kommunikation nationale Besonderheiten ausschlaggebend sowie eventuell schärfere Bedingungen in Ländern zu beachten, die nicht der EU angehören.

### 2.1 Adressanbieter: Zahlen aus 17 Märkten

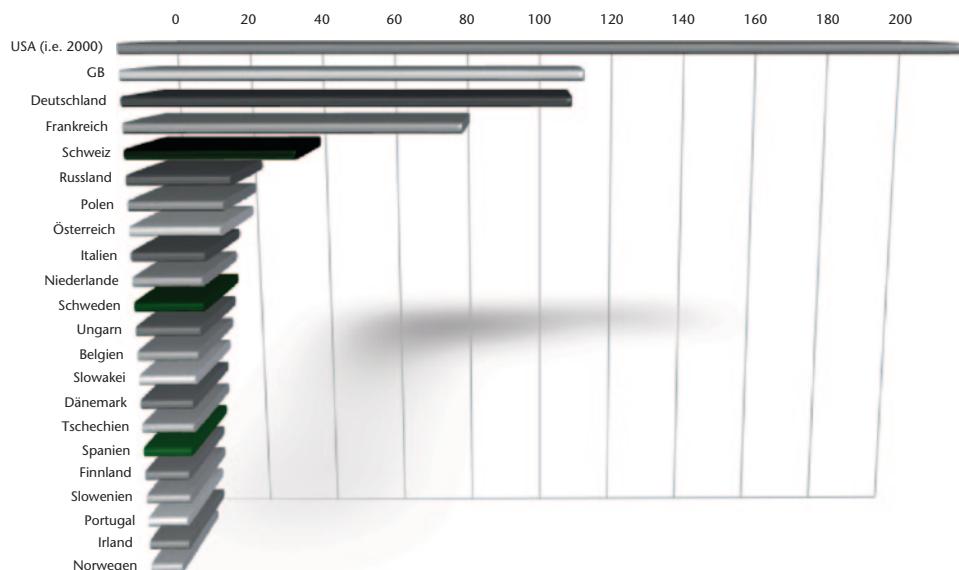
Wie sieht es in den unterschiedlichen Märkten im Bereich der Adressanbieter aus? Naturgemäß ist die Anzahl der *Adressanbieter* abhängig von der Größe des Landes, wie auch von der Tradition und der Verbreitung von Direktanbietern. Deutschland hat sich seinen vorderen Platz auch durch den Boom des Versandgeschäfts nach dem zweiten Weltkrieg erwirtschaftet (Otto, Quelle, Neckermann, Bader, Wentz, Klingel, etc.).

Die Angaben in Abb. 5.2 berücksichtigen alle aktiven Anbieter von Adressen der jeweiligen Länder, die entweder eigene Adressen vermarkten oder als Listbroker über ein dezidiertes Angebot an Adressen verfügen.

Bei internationaler Betrachtung von Direktaussendungen muss berücksichtigt werden, dass die *Branchencodes*, also die Kriterien, unter denen in der Business-to-Business-Kommunikation Unternehmen in Branchen-Adressgruppen eingeteilt werden, nicht immer eindeutig und zuverlässig sind. Bei den Kosten sind unterschiedliche Mindestabrechnungsquoten und Preislevels zu beachten. Und die Qualität der Listen kann von Land zu Land stark schwanken, das heißt, die Retourenquote ist immer ein Risiko- und Kostenfaktor.

### 2.2 Negativlisten/Robinsonlisten in den Märkten

Die *rechtlichen Herausforderungen* machen es notwendig, dass im Dialogmarketing die am Markt verfügbaren Adressen standardmäßig gegen „Negativlisten“ abgeglichen und ausgeschlossen werden müssen. Neben den unternehmensinternen Negativlisten des Anbieters (Opt-Out, fehlendes Opt-In) sind also auch die offiziell verfügbaren, landesspezifischen Negativlisten von hoher Bedeutung.



**Abb. 5.2** Anzahl Adressanbieter pro Land. (Quelle: Direct Success GmbH 2000)

Welche *Negativlisten* gibt es in den Märkten?

Die relevantesten sind:

- „Nixies“, also Adressen, die als „unzustellbar“ bezeichnet werden,
- Umzugsadressen, also solche, die ihren Wert verloren haben, weil der Empfänger nicht mehr dort anzutreffen ist,
- Robinsonlisten, die es in nahezu jedem Land gibt (dazu weiter unten mehr),
- „schlechte Zahler“, für Privatadressen etwas schwieriger, bei Firmenadressen oft sehr zuverlässig zu erhalten,
- Verstorbene.

Die verschiedenen Arten von *Robinsonlisten*, in die sich Verbraucher aktiv eintragen können, wenn sie keine oder nur bestimmte Arten von Dialogmarketing erhalten wollen (Präferenz-Service), sind in unterschiedlichen Ländern unterschiedlich stark etabliert (vgl. Tab. 5.1).

## 2.3 Die EU-Richtlinie

Zum Thema Datenschutz stellt die *EU-Richtlinie* die wichtigste rechtliche Rahmenbedingung dar:

**Tab 5.1** Verfügbarkeit von Präferenz-Service und Robinsonlisten in unterschiedlichen Ländern.  
(Quelle: Tempest 2005, S. 146)

	Mail (MPS)	Telefon (TPS)	Fax (FPS)	E-Mail (eMPS)	SMS/Mobile Phone (SMSPS/ Mobile PS)
Australien <sup>a</sup>	X	X		X	X
Belgien	X	X		X	X
Dänemark	X				
Deutschland	X	X	X	X	X
Finnland	X	X		X	
Frankreich	X	X		X	
Griechenland	X	X	X	X	X
Irland	X	X	X		X
Italien <sup>a</sup>	X	X	X	X	X
Kanada	X	X	X		
Neuseeland	X	X	X		
Niederlande <sup>b</sup>	X	X		X	X
Norwegen	X	X			
Österreich	X			X	X
Polen	X				
Portugal	X				
Rumänien					
Russland					
Schweden	X	X			
Schweiz	X	X			
Slowakei	X				
Slowenien					
Spanien <sup>a</sup>	X				
Tschechische Rep.	X				
UK	X	X	X	X	
Ungarn					
USA <sup>c</sup>	X	X		X	

<sup>a</sup> in diesen Ländern sind die Listen in einem Service kombiniert

<sup>b</sup> in NL existiert auch ein Präferenzsystem für Mobiltelefone und Mafo-Listen

<sup>c</sup> In USA gibt es ein Mobiltelefon-Präferenzsystem und ein Auslands-Präferenzsystem

Richtlinie 95/46/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 24. Oktober 1995 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten und zum freien Datenverkehr.

(28) Die Verarbeitung personenbezogener Daten muss gegenüber den betroffenen Personen nach Treu und Glauben erfolgen. Sie hat dem angestrebten Zweck zu entsprechen, dafür erheblich zu sein und nicht darüber hinauszugehen. Die Zwecke müssen eindeutig und rechtmäßig sein und bei der Datenerhebung festgelegt werden. Die Zweckbestimmungen der Weiterverarbeitung nach der Erhebung dürfen nicht mit den ursprünglich festgelegten Zwecken unvereinbar sein.

(29) Die Weiterverarbeitung personenbezogener Daten für historische, statistische oder wissenschaftliche Zwecke ist im Allgemeinen nicht als unvereinbar mit den Zwecken der vorausgegangenen Datenerhebung anzusehen, wenn der Mitgliedstaat geeignete Garantien vorsieht. Diese Garantien müssen insbesondere ausschließen, dass die Daten für Maßnahmen oder Entscheidungen gegenüber einzelnen Betroffenen verwendet werden.

(30) Die Verarbeitung personenbezogener Daten ist nur dann rechtmäßig, wenn sie auf der Einwilligung der betroffenen Person beruht oder notwendig ist im Hinblick auf den Abschluss oder die Erfüllung eines für die betroffene Person bindenden Vertrags zur Erfüllung einer gesetzlichen Verpflichtung, zur Wahrnehmung einer Aufgabe im öffentlichen Interesse, in Ausübung hoheitlicher Gewalt oder wenn sie im Interesse einer anderen Person erforderlich ist, vorausgesetzt, dass die Interessen oder die Rechte und Freiheiten der betroffenen Person nicht überwiegen. Um den Ausgleich der in Frage stehenden Interessen unter Gewährleistung eines effektiven Wettbewerbs sicherzustellen, können die Mitgliedstaaten insbesondere die Bedingungen näher bestimmen, unter denen personenbezogene Daten bei rechtmäßigen Tätigkeiten im Rahmen laufender Geschäfte von Unternehmen und anderen Einrichtungen an Dritte weitergegeben werden können. Ebenso können sie die Bedingungen festlegen, unter denen personenbezogene Daten an Dritte zum Zweck der kommerziellen Werbung oder der Werbung von Wohltätigkeitsverbänden oder anderen Vereinigungen oder Stiftungen, z. B. mit politischer Ausrichtung, weitergegeben werden können, und zwar unter Berücksichtigung der Bestimmungen dieser Richtlinie, nach denen betroffene Personen ohne Angabe von Gründen und ohne Kosten Widerspruch gegen die Verarbeitung von Daten, die sie betreffen, erheben können.

(Quelle: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ>).

Auch wenn es EU-Richtlinien gibt, bleibt das nationale Recht immer wichtig. Die Länder können die Bedingungen näher bestimmen. Die EU-Richtlinien geben zunächst einmal nur den Rahmen vor. Nur die Ziele darin sind verbindlich. Nationale Gesetze lassen Spielraum zu.

## 2.4 Nationales Recht

Nationale Besonderheiten sind in der direkten Kommunikation immer ausschlaggebend; unabhängig davon, ob das Prinzip des *Ursprungslandes* oder das Prinzip des *Bestimmungslandes* gilt.

Daneben sind eventuell schärfere Bedingungen in Ländern zu beachten, die nicht der EU angehören.

Für Europa hat die „FEDMA“ (Federation of European Directmarketing Associations) einen eigenen „European Code of Practice for the Use of Personal Data in Direct Marketing“ erlassen, der unter dieser Website abgerufen werden kann:

[http://www.fedma.org/fileadmin/documents/Publications/FEDMACodeEN\\_1\\_.pdf](http://www.fedma.org/fileadmin/documents/Publications/FEDMACodeEN_1_.pdf).

---

## 3 Versandhandel in Europa

- ▶ Der Versandhandel ist ein Markt, der bedingt durch E-Commerce und Online-Plattformen in den letzten Jahren stetig wichtiger geworden ist. Die Online-Kaufbereitschaft und das -Kaufverhalten unterscheiden sich in den Europäischen Ländern beträchtlich.

### 3.1 Facts and Figures

Die in Abb. 5.3 dargestellte Analyse zeigt die stetig wachsende *Bedeutung des Versandhandels* in Europa.

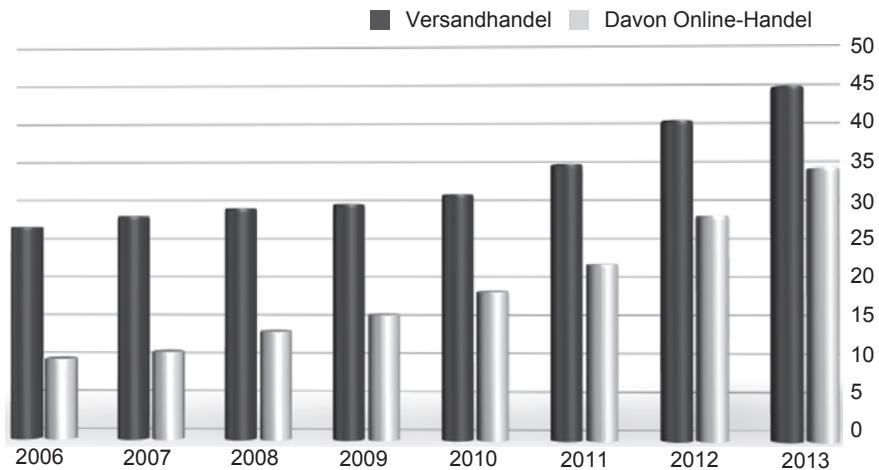
In Abb. 5.3 sind der Gesamt- und der Online-Umsatz im deutschen interaktiven Handel in den Jahren 2006 bis 2012 mit einer Prognose für das Jahr 2013 (in Milliarden Euro) aufgeführt. Der interaktive Handel, das heißt der Multichannel Online- und Versandhandel, setzt seinen Erfolg fort. Die Branche ist 2012 um 15,6 % zum Vorjahr gewachsen und erzielte einen Gesamtumsatz von 39,3 Mrd. €. Das Online-Geschäft verzeichnete im Jahr 2012 einen Rekordzuwachs um 5,9 Mrd. € auf insgesamt 27,6 Mrd. €.

### 3.2 Bestellen und Bezahlen im Ländervergleich

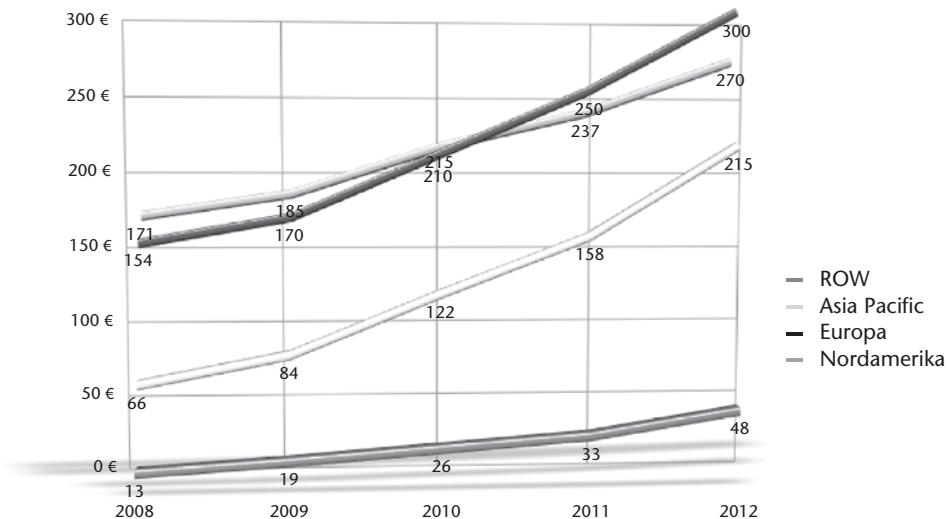
Abbildung 5.4 zeigt, dass im Jahr 2013 der europäische *E-Commerce*-Handel 350 Mrd. € Umsatz überschritten hat.

Laut Abb. 5.5, die den Anteil des Umsatzes im Direktmarketing bzw. Versand in Europa aufzeigt, stehen die UK, Frankreich und Deutschland für rund 60 % des europäischen *E-Commerce*-Umsatzes.

Deutschland ist in Europa das Land mit den höchsten Umsatzzuwächsen im Versandhandel, gleichauf mit den osteuropäischen Staaten (vgl. Abb. 5.6).



**Abb. 5.3** Gesamtumsatz und Online-Umsatz im interaktiven Handel 2006 bis 2012 in Deutschland mit Prognose für 2013 (in Milliarden Euro). (Quelle: [www.handelsdaten.de](http://www.handelsdaten.de) 2013)

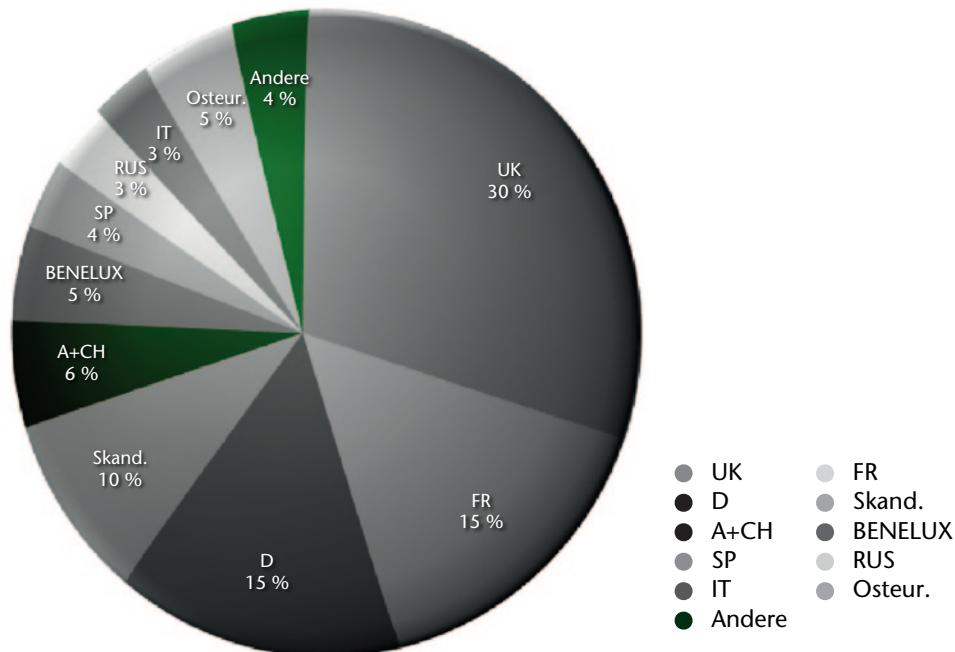


**Abb. 5.4** Versandhandelsumsätze weltweit: Europa liegt an der Spitze. (Quelle: EMOTA 2013)

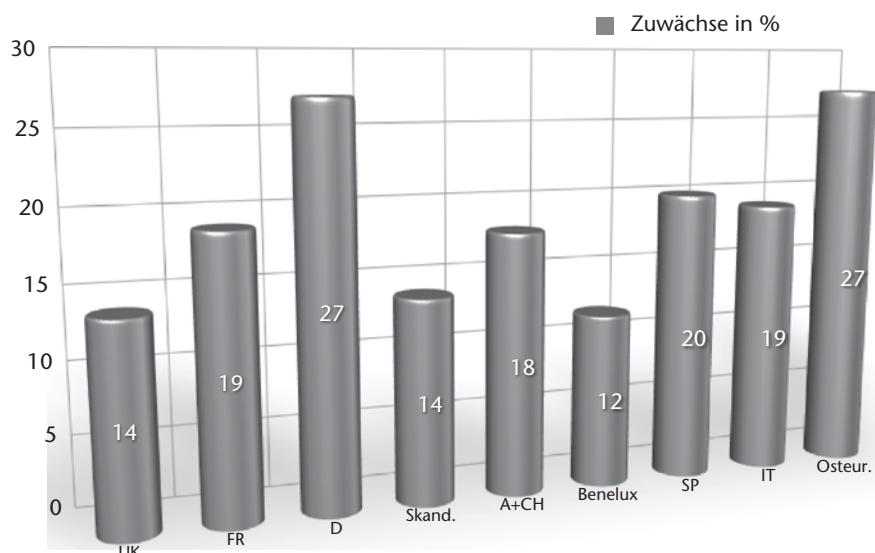
### 3.3 Internationales E-Commerce

Der Versandhandel boomt. Die folgenden Zahlen verdeutlichen das beispielhaft für den deutschen Markt.

Die Top 5 Warengruppen nach Umsätzen im ersten Quartal des Jahres 2011 in Deutschland waren (Bundesverband des Deutschen Versandhandels 2011, vgl. Abb. 5.7)):



**Abb. 5.5** Der Anteil des Direktmarketingumsatzes bzw. Versandhandels in Europa nach Ländern (in Mrd. Euro). (Quelle: EMOTA 2013)



**Abb. 5.6** Das Wachstum von Versandhandel und E-Commerce nach Ländern im Jahr 2013. (Quelle: EMOTA 2013)



**Abb. 5.7** Web-Umsätze nach Warengruppen im 1. Quartal 2011 in Mio. Euro. (Quelle: Bundesverband des Deutschen Versandhandels, Paypal)

- Bekleidung, Textilien, Schuhe mit 2.900 Mio. Umsatz,
- Unterhaltungselektronik/Elektroartikel mit 920 Mio. € Umsatz,
- Medien, Bild- und Tonträger mit € 770 Mio. Umsatz,
- Computer und -zubehör mit € 590 Mio. Umsatz,
- sowie Hobby-, Sammel- und Freizeitartikel mit € 490 Mio. Umsatz.

Auf die Frage, warum Kunden in einem *ausländischen Webshop* einkaufen, antworten 68 % mit der Aussage, dass sie dort Produkte bekommen, die sie im deutschen Einzelhandel nicht erhalten würden. 47,6 % gaben an, der Grund liege im niedrigeren Preis als in einem Geschäft in Deutschland und 11,3 % nannten unterschiedliche andere Gründe (siehe Abb. 5.8).

Die *Erwartungen* der Online-/Offline-Händler an die Zukunft liegen im Wesentlichen im digitalen Bereich. 34,1 % der von EuPD Research befragten Unternehmen rechnet mit einer Steigerung des internationalen Umsatzes (vgl. Abb. 5.9). 49,1 % rechnen mit einem



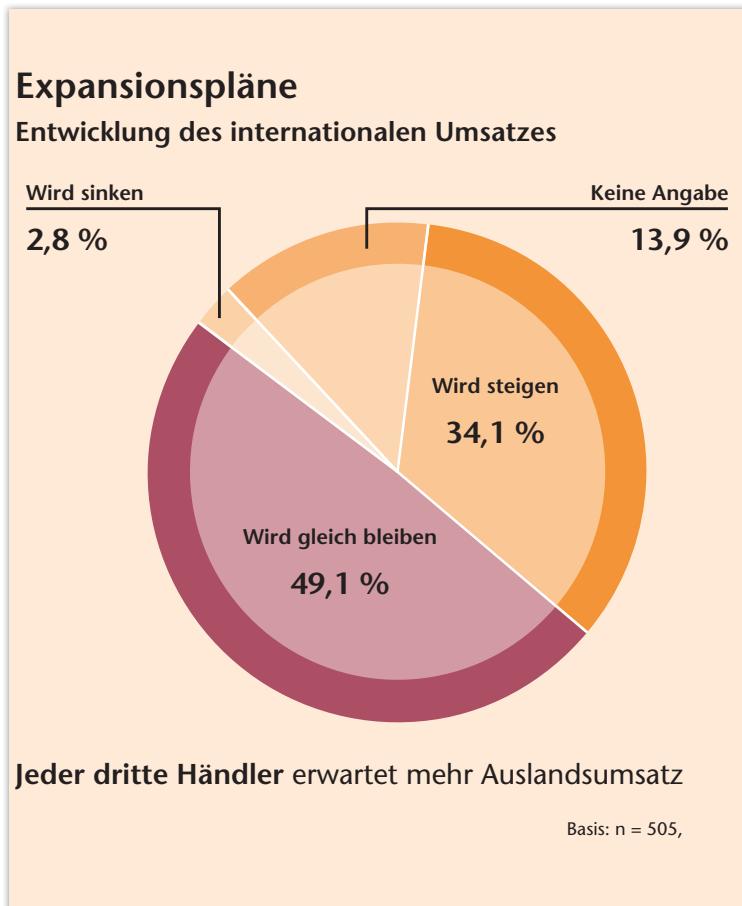
**Abb. 5.8** Shopping international. (Quelle: Internet World Business 2011)

gleichbleibenden Anteil. Nur ein verschwindend kleiner Teil von 2,8 % gibt an, er rechne mit einem sinkenden Online-Anteil am Umsatz.

Auf die Frage nach dem Anteil unterschiedlicher *Zahlverfahren* am E-Commerce ergibt sich ein deutlicher Vorsprung für „Überweisungen/Vorauskasse“ sowie das weit verbreitete Paypal-System, wie Abb. 5.10 zeigt. Durchschnittlich 32,9 % bzw. 28,3 % Anteil an allen Transaktionen nehmen diese Zahlmethoden ein, gefolgt von „Überweisung nach Rechnungseingang“ (14,6 %), „Kredit- und Kundenkarten“ (7,2 %), „Einzugsermächtigung/Lastschrift“ (5,2 %), „Nachnahme“ (4,9 %) bis zu „Giropay“ mit nur 0,2 % Anteil.

Im internationalen Vergleich liegen die Banküberweisungen und die Kreditkartenzahlungen weit vorne. Bei Kreditkartenzahlung dominiert VISA mit ca. 70 %, gefolgt von Mastercard mit ca. 25 % Anteil an den Umsätzen. Die Angaben sind in Mrd. Euro (vgl. Abb. 5.11).

Bei der Entscheidung zur Internationalisierung wird es nicht ausreichend sein, einen Shop nur in die jeweilige Landessprache zu übersetzen. Es lohnt sich immer, lokale Besonderheiten und Online-Gepflogenheiten zu beachten.



**Abb. 5.9** Entwicklung des internationalen Umsatzes. (Quelle: EuPD Research 2011)

*Mehrsprachigkeit* ist allerdings aufwändig. In einigen Spezialbereichen kann es ausreichend sein, auf einige wenige, wesentliche Sprachen zu setzen. Je breiter das Angebot ist, desto breiter auch die Zielgruppen, desto eher wird die Kommunikation in der Landessprache unumgängliche Voraussetzung, vor allem auch für den sensiblen Bereich der Reklamationsbearbeitung.

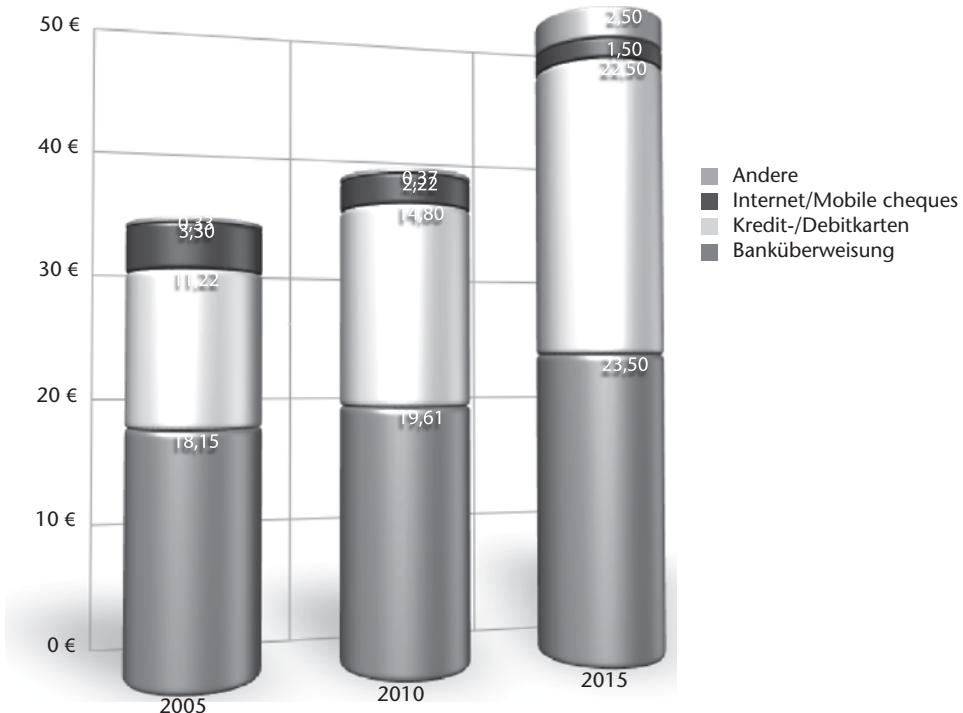
Letztlich sind aber die Entscheidungen zur *Produktauswahl* und Produktverfügbarkeit pro Land die wesentlichen Herausforderungen und Chancen. Besonders bei Lifestyle-Artikeln sind lokale Präferenzen, kulturelle Unterschiede, Abneigungen, Moden und Trends ausschlaggebend. Hier können eine einfache Adaption von Angeboten und eine einfache Ausweitung des Angebotes in weitere Länder zu herben Enttäuschungen führen. Lokale Unterschiede bestimmen nicht nur das Angebot, die Kommunikation dazu, sondern auch die Produktinszenierung und die Tonality.



**Abb. 5.10** Anteil der Zahlverfahren an Transaktionen/Umsatz. (Quelle: EuPD Research 2011)

Die *Ausgabenbereitschaft* ist im E-Commerce von Land zu Land unterschiedlich und spiegelt wohl die Ängste und Befürchtungen hinsichtlich der Risiken und der Zuverlässigkeit der Anbieter bei den Kunden wider (vgl. Abb. 5.12). 38 % der Einwohner Großbritanniens, 29 % der Deutschen und 27 % der spanischen Verbraucher würden über € 1.000 online für einen Kauf ausgeben; allerdings nur 19 % der Franzosen und der Einwohner der Benelux-Länder.

Die eigene *E-Commerce-Erfahrung* spielt natürlich ebenfalls eine gewichtige Rolle bei der Bereitschaft, höhere Beträge in Web-Shops auszugeben (vgl. Abb. 5.13). 42 % der Einwohner Groß-Britanniens und Deutschlands stufen ihre Kenntnisse als „sehr gut“ ein, 25 % der Einwohner der Benelux-Länder, 22 % der Franzosen und nur 20 % der Spanier. Als „ausreichend, mangelhaft oder ungenügend“ bezeichnen sie 3 % der Briten, 4 % der Einwohner von Benelux und Deutschlands, 5 % der Franzosen, aber 18 % der Spanier.

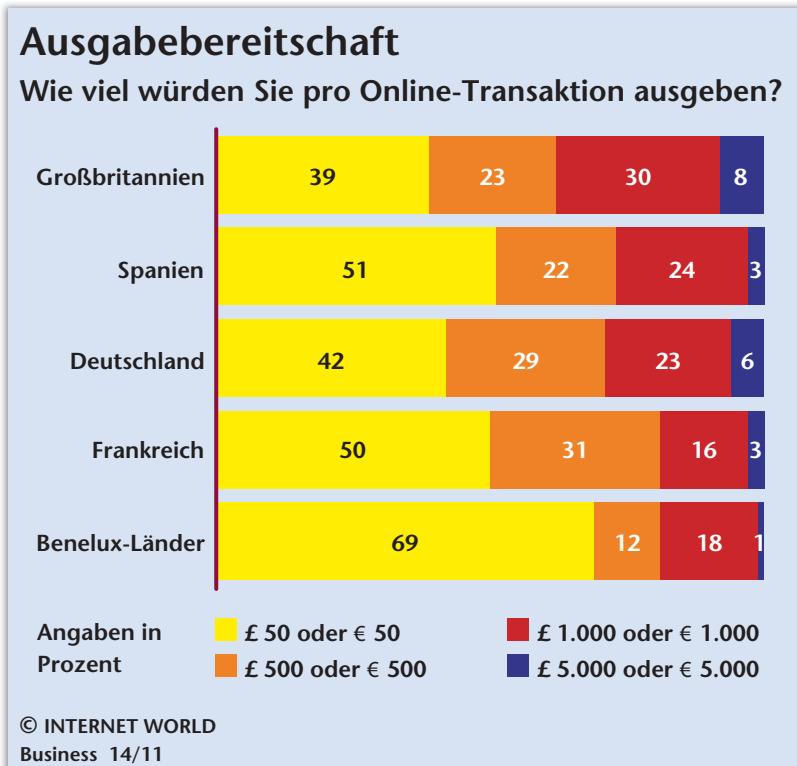


**Abb. 5.11** Zahlungen in Mrd. Euro. (Quelle: AT Kearny 2013, Nielsen Report 2013)

Während in Frankreich und Benelux der Bereich „Mode“ als „Branche mit den besten Angeboten“ mit 27 % bzw. 31 % sehr stark vertreten ist, überwiegen in Spanien die „Reiseservices“ mit 49 %. In Deutschland (50 %) und Großbritannien (40 %) sind es die „Unterhaltungsangebote“, wobei interessanterweise Großbritannien den Bereich „Lebensmittel“ mit 9 % stärker als alle anderen Länder nachfragt (vgl. Abb. 5.14).

Auf die Frage, welche *Hürden* oder Probleme beim E-Commerce auftauchen und eventuell einem Kauf im Wege stehen (vgl. Abb. 5.15), antworten erstaunlicherweise 29 % der Briten mit „Problemen beim „Netzaccount/Login“, während diese Problem in Spanien und den Beneluxländern überhaupt nicht, in Deutschland immerhin von 10 % und in Frankreich von 18 % der Kunden genannt wird.

Dass das Unternehmen telefonisch nicht erreichbar ist, bemängeln nur die deutschen Verbraucher (2 %). In allen anderen Ländern scheint dies kein Problem dazustellen. Das Fehlen von „Chat/Instant Messaging“ nennen als störend: 24 % der Spanier, 22 % der Einwohner von Benelux, 20 % der Franzosen und 10 % der Briten. In Deutschland sind dies nur 2 %.

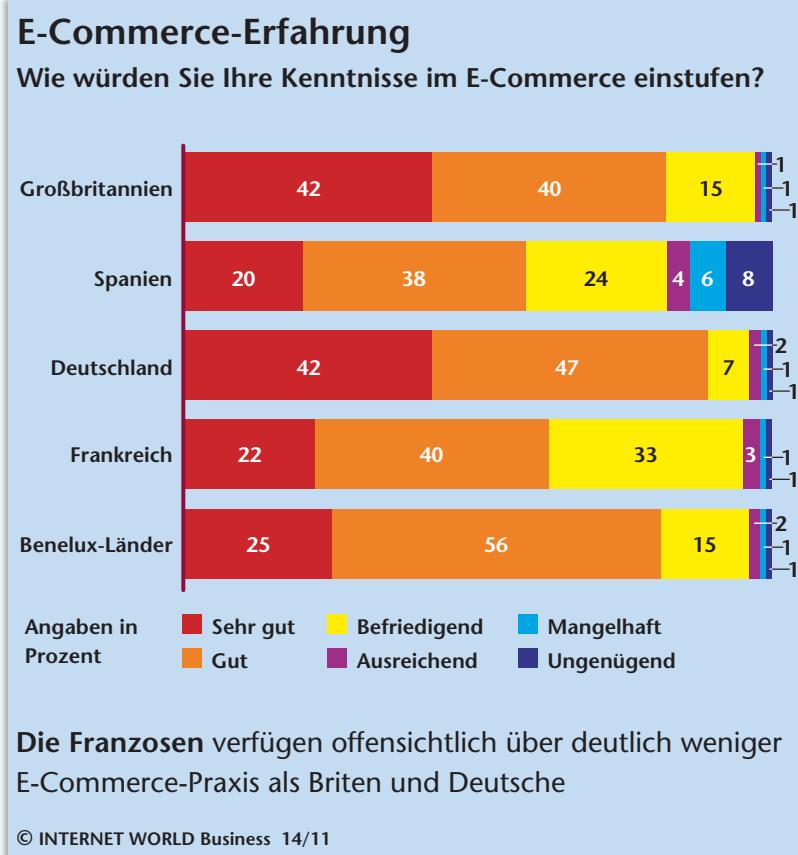


**Abb. 5.12** Ausgabebereitschaft für Online-Transaktionen. (Quelle: Internet World Business 2011)

Allerdings sind die meisten Probleme in Deutschland beim „check-out“ festzustellen. 38 % geben an, dort Schwierigkeiten zu haben. In Spanien nennen diesen Punkt nur 20 %, 17 % in Großbritannien und 10 % bzw. 9 % haben Problem damit in den Beneluxländern und in Frankreich.

Die Briten schätzen am Online-Shopping vor allem die Möglichkeit, online Produkte und Angebote vergleichen zu können. Diese Möglichkeit liegt auch bei den französischen Verbrauchern und in den Beneluxländern an erster Stelle. In Spanien und Deutschland steht die Geschwindigkeit des Einkaufes und der Lieferung ganz oben. Bewertungen abgeben (oder lesen) zu können, wird von den Verbrauchern in allen Ländern an dritter Stelle genannt, wobei Großbritannien mit 20 % der Nennungen führt, während es für Franzosen mit 10 % am wenigsten wichtig erscheint (vgl. Abb. 5.16).

Ebenfalls wenig relevant für die französischen Verbraucher ist die „Multi-Channel-Möglichkeit“ (6 % der Nennungen), die in Spanien bei 12 %, in den Beneluxländern und Deutschland bei 15 % und in Großbritannien sogar bei 16 % liegt. „Service“ und „Mobile“

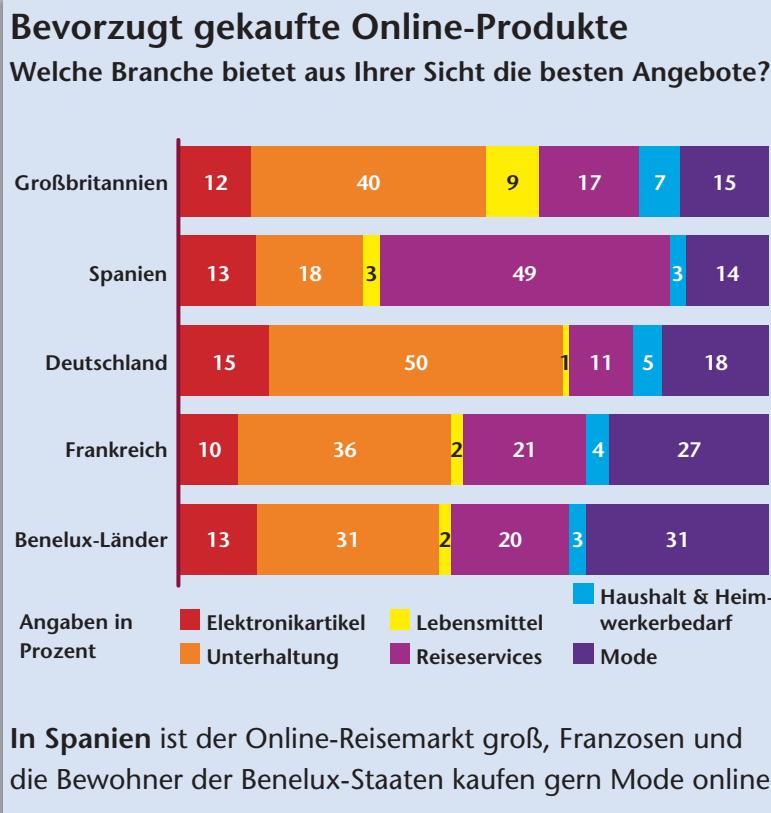


**Abb. 5.13** E-Commerce-Erfahrung. (Quelle: Internet World Business 2011)

„Shopping“ sind außer in Benelux fast als zu vernachlässigend zu bezeichnen. Diese Features sind noch zu wenig entwickelt, werden nicht standardmäßig angeboten und/oder nicht vom Verbraucher positiv eingeschätzt.

#### 4 Zur Konzeption der Werbemittel

- ▶ In diesem Abschnitt werden einige Erkenntnisse präsentiert, die in der täglichen Arbeit maßgeblich sein sollten und die den Prozess und die Organisation des internationalen Marketings mit bestimmen. Erfahrungen aus der Betreuung internationaler Dialogmarketing-Projekte geben Hinweise auf die Art der Kommunikation und des Auftrittes in unterschiedlichen Ländern.



**Abb. 5.14** Bevorzugt gekaufte Online-Produkte. (Quelle: Internet World Business 2011)

#### 4.1 Was kommt in welchem Land am besten an?

In *Deutschland* sollte – als eine erste generelle Erkenntnis – ein eher sachlicher Kommunikationsstil bevorzugt werden, vor allem in der Business-to-Business Kommunikation ist der Nutzen (finanziell, strategisch) immer in den Vordergrund zu stellen. Die hohe Preis-sensibilität der deutschen Verbraucher („Geiz ist geil“) ist bekannt, eine hohe Erwartung an den Service ebenfalls.

Für Kunden in der *Schweiz* steht zumeist das „Schweizerische“ im Vordergrund. Ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis ist ausschlaggebend und ein Auftritt, der Seriosität und Kreativität verbindet. In der Regel sind drei Sprachversionen notwendig (deutsch, italienisch und französisch – mit den jeweiligen Sonderregeln).

Österreichische Verbraucher wollen immer sehr persönlich und natürlich mit dem richtigen Titel angesprochen werden.



**Abb. 5.15** E-Shopping-Frust. (Quelle: Internet World Business 2011)

*Italienischen* Kunden verstehen und goutieren eine sehr emotionale Ansprache (consumer) und reagieren positiv auf bekannte Marken.

Für *Frankreich* empfiehlt es sich zumeist, auf Anglizismen zu verzichten. Kreativität in der Ansprache kann den Erfolg um einiges erhöhen.

In den *Niederlanden* kann im Business-to-Business Bereich auch in Englisch kommuniziert werden. Allgemein sollte auf eine Benefit- und preisorientierte Ansprache Wert gelegt werden.

Für *Belgien* sind standardmäßig zwei Sprachversionen notwendig (flämisch/wallonisch – französisch/holländisch).

*Spanier* wünschen sich ihre Kommunikation kreativ und optisch ansprechend, hochwertig und humorvoll.

Sehr online-affin sind die Verbraucher in *Schweden*. Sie bestellen vor allem auch hochwertige Angebote, bevorzugen in der Gestaltung ein klares und schlüssiges Design.

Der *dänische* Markt ist aufgrund lokaler Datenschutzgesetze sehr restriktiv geregelt. Im Dialogmarketing haben vor allem hochwertige Produkte großen Erfolg.

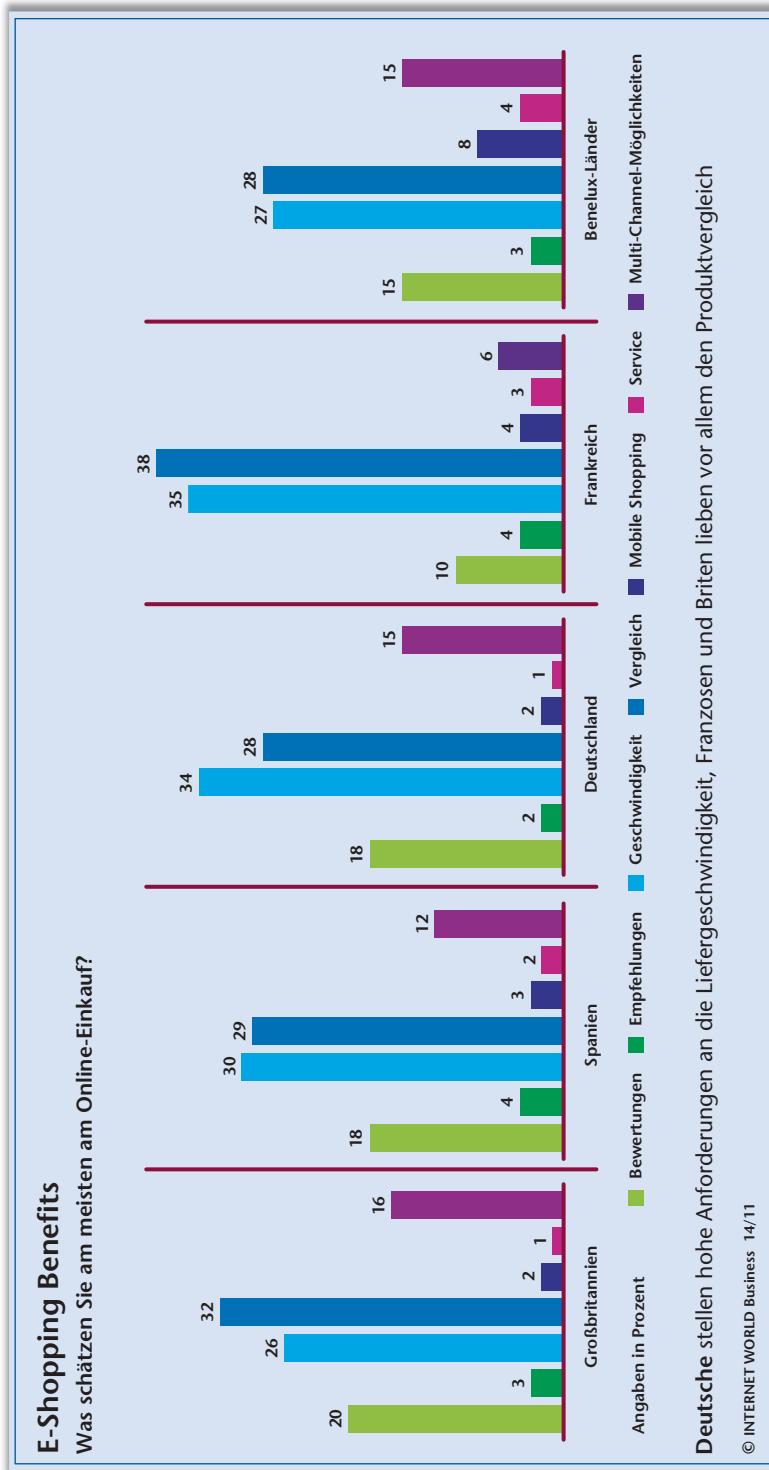


Abb. 5.16 E-Shopping Benefits. (Quelle: Internet World Business 2011)

Die Verbraucher in *Finnland* sind in Bezug auf Kreativität und Humor als anspruchsvoll bekannt.

Der Versandhandel in *Polen* hat enorme Fortschritte gemacht, liegt aber immer noch etwas hinter den mehr „entwickelten“ Verbrauchermärkten wie Großbritannien zurück.

Im Einzelnen lassen sich für unterschiedliche Märkte einige wichtige Differenzierungen in der *Mailing-Akzeptanz* festmachen. Z. B.

- nach Bekanntheit des Absenders (Abb. 5.17)
- nach der Art des Auftrittes (edle Aufmachung) (Abb. 5.18)
- nach der „persönlichen Anrede“ (Abb. 5.19)
- nach dem Geschlecht (Abb. 5.20)
- nach dem Alter (Abb. 5.21)
- nach der Innovationsoffenheit (Abb. 5.22)
- nach der Preisorientierung (Abb. 5.23)
- nach der Markentreue (Abb. 5.24)
- nach der Versandhandelsnutzung (Abb. 5.25)
- *Bekanntheit des Unternehmens:*

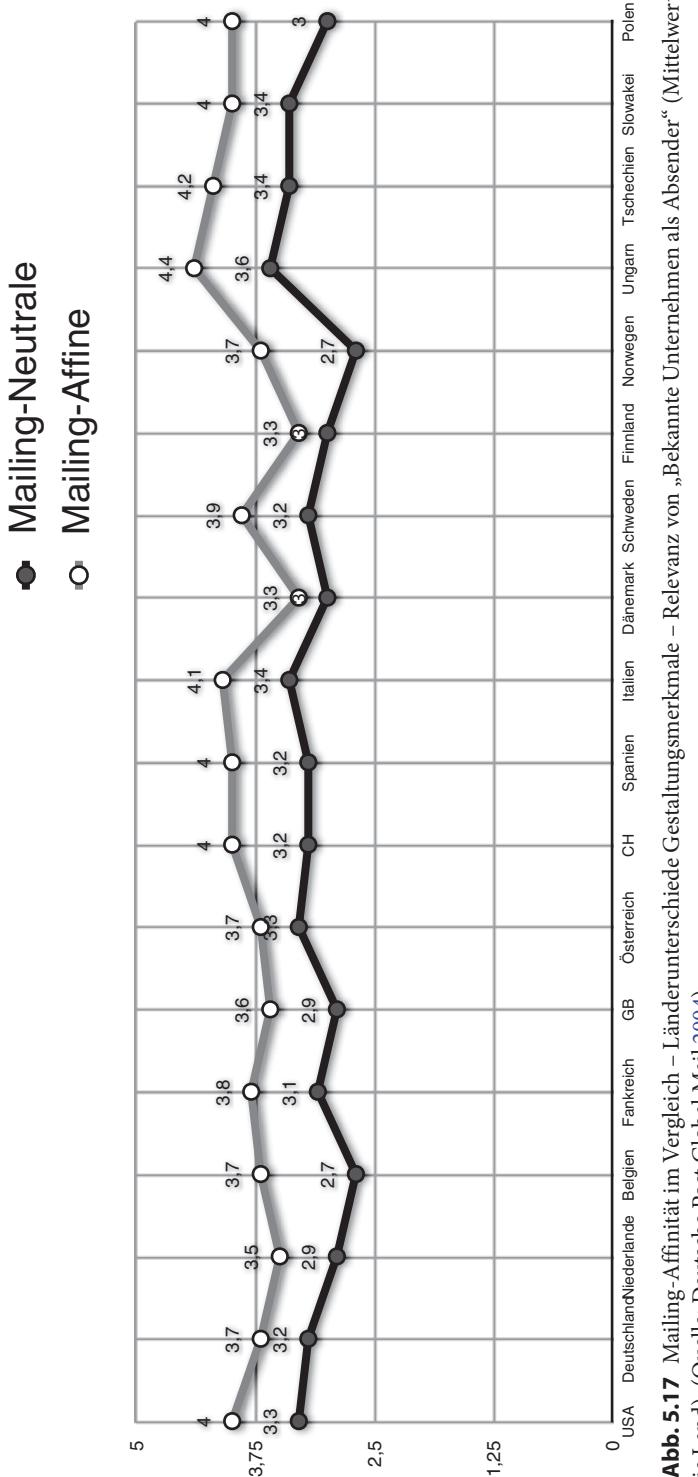
Auf die Frage nach der Relevanz von „Bekanntes Unternehmen als Absender“, die auf einer Skala von 1 (nicht relevant) bis 5 (sehr relevant) zu bewerten war, antworteten die Verbraucher (Mailing-Affine) in den USA, der Schweiz, Italien, Ungarn, Tschechien, Slowakei und Polen mit einem Wert von 4,0 oder höher. Am anderen Ende stehen Niederlande, Dänemark, Finnland und Norwegen. Sie beurteilten dieses Kriterium mit einem Wert von 3,5 oder niedriger.

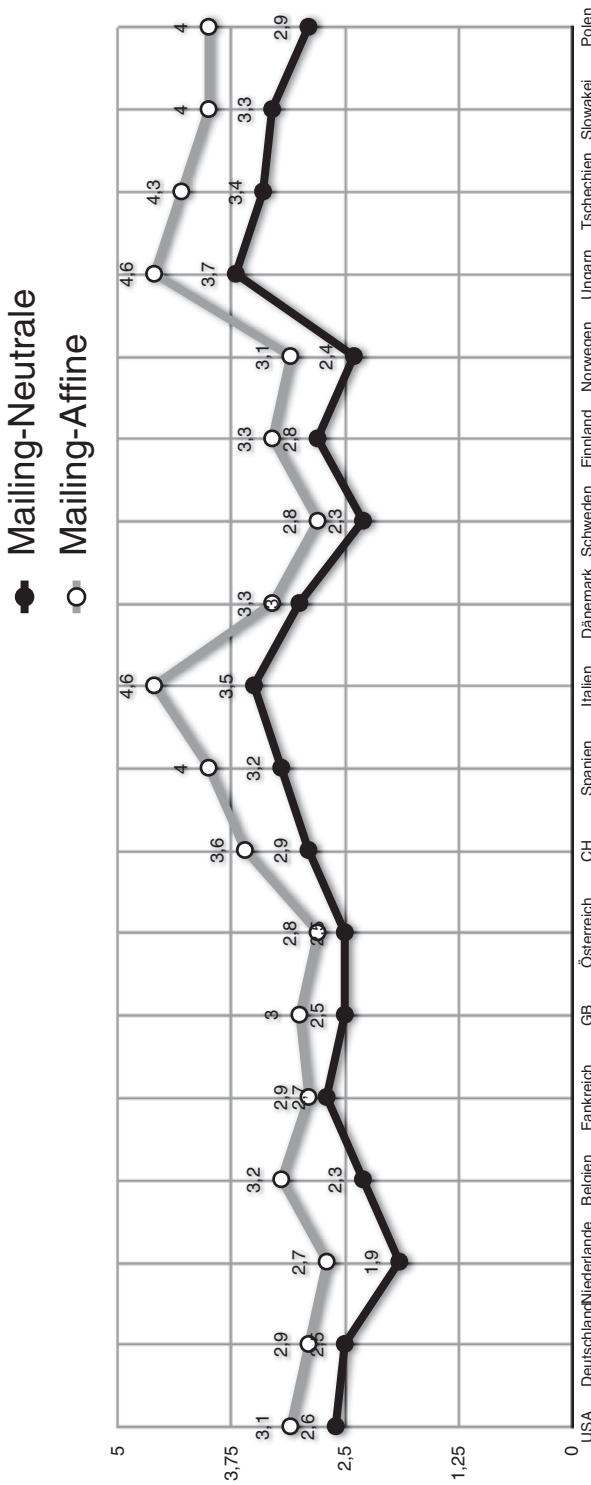
- *Edles Aussehen:*

Bei der Beurteilung des Merkmals „Edles Aussehen“ legen Spanier, Italiener, Ungarn, Tschechen, Slowaken und Polen den höchsten Schwerpunkt (auf der Skala: 4,0 und höher), wobei Ungarn und die italienischen Verbraucher den Spitzenwert mit 4,6 Punkten einnehmen. (Es werden wieder nur die „Mailing-Affinen“ betrachtet.) Deutschland, Niederlande, Frankreich, Österreich, Schweden und Norwegen geben an, dieses Aussehen sei ihnen weniger wichtig (auf der Skala: unter 3,0 Punkte).

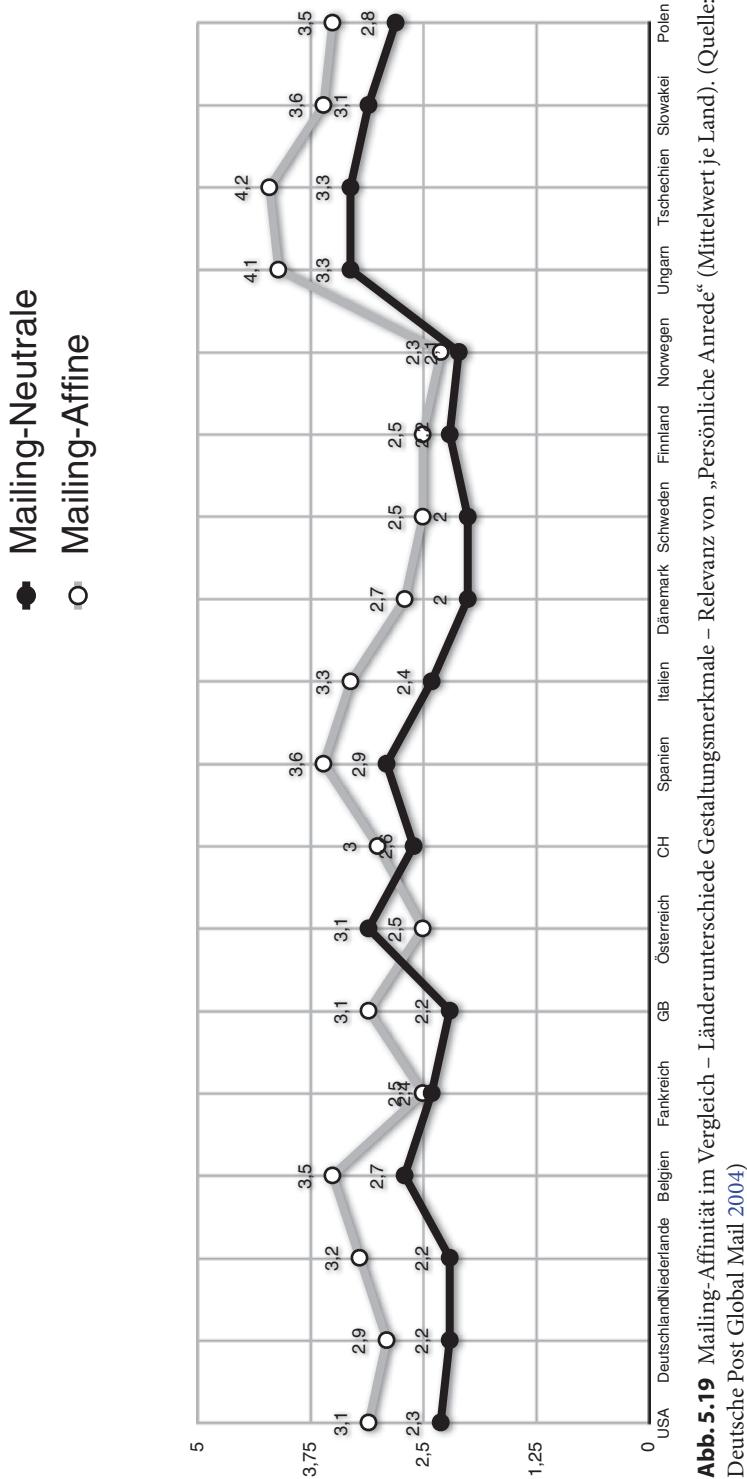
- *Persönliche Anrede:*

Die „Persönliche Anrede“ in der Gestaltung der Kommunikation wird von Verbrauchern in Belgien, Spanien, Norwegen, Ungarn, Tschechien (Spitzenreiter), der Slowakei und in Polen als hoch relevant angesehen (Mailing-Affine: 3,5 und mehr Punkte), während die Verbraucher in Deutschland, Frankreich, Österreich, Dänemark, Schweden, Finnland und Norwegen dieses Kriterium als wenig relevant einstufen (unter 3,0 Punkte).

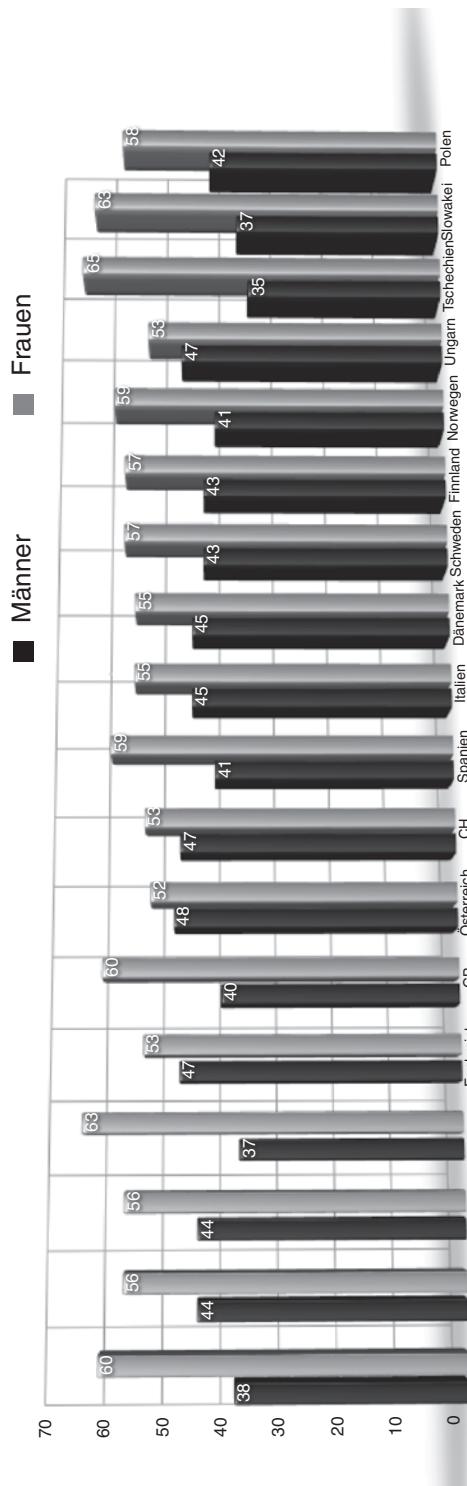




**Abb. 5.18** Mailing-Affinität im Vergleich – Länderunterschiede Gestaltungsmerkmale – Relevanz „Edles Aussehen“ (Mittelwert je Land). (Quelle: Deutsche Post Global Mail 2004)

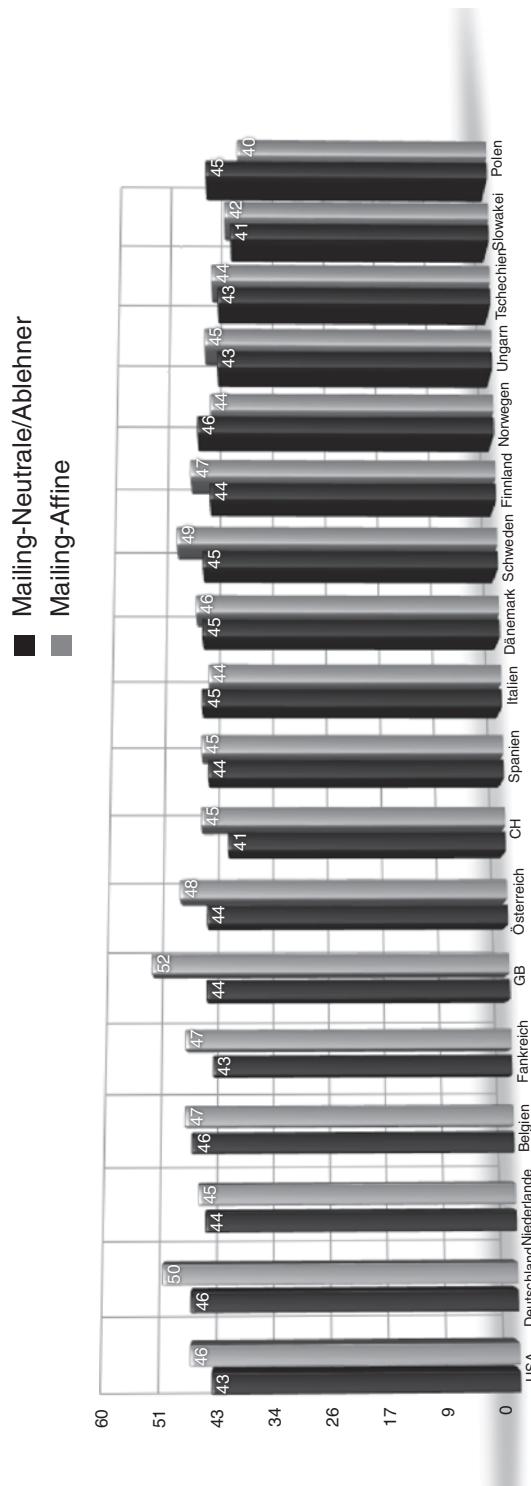


**Abb. 5.19** Mailing-Affinität im Vergleich – Länderunterschiede Gestaltungsmerkmale – Relevanz von „Persönliche Anrede“ (Mittelwert je Land). (Quelle: Deutsche Post Global Mail 2004)

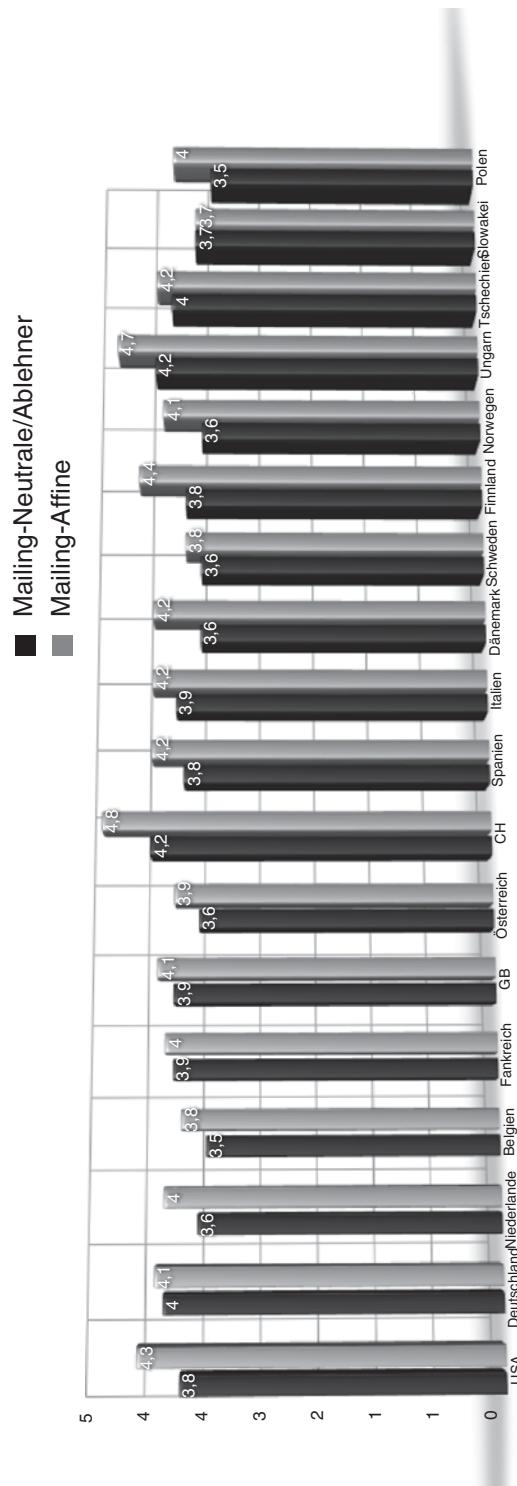


**Abb. 5.20** Mailing-Affinität: Frauen vs. Männer in %. Verteilung der Anteile Männer und Frauen innerhalb der Mailing-Affinen.  
(Quelle: Peters 2005, S. 173)

Gesamtverteilung Frauen = 51,4%, Männer = 48,6%

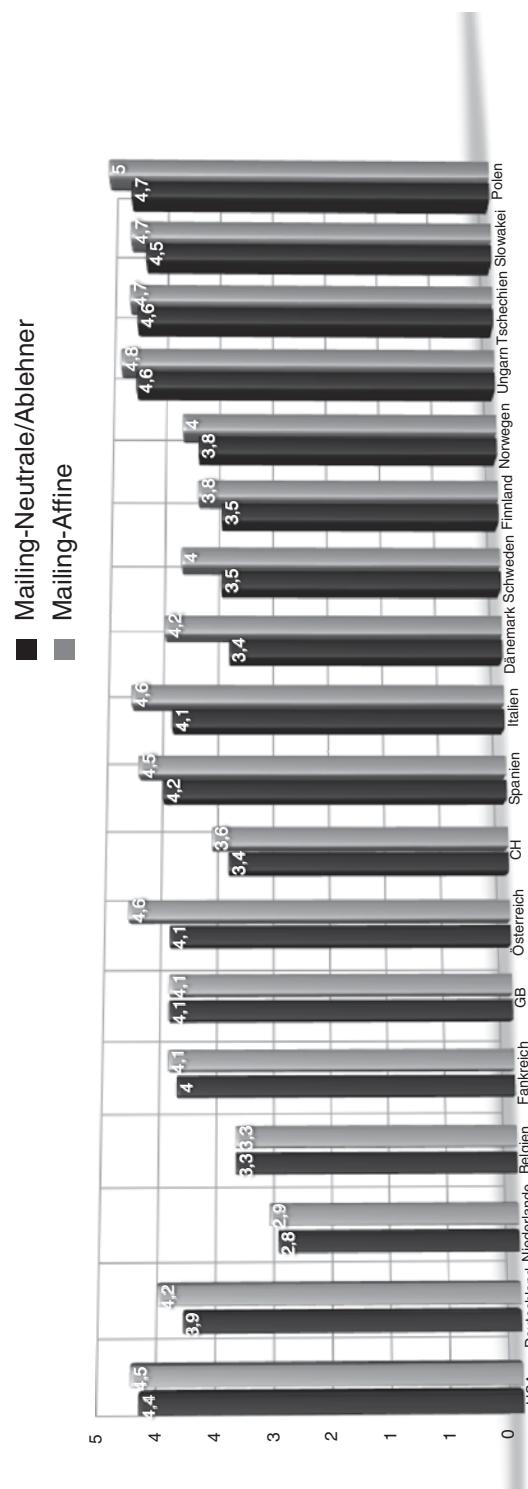


**Abb. 5.21 Mailing-Affinität „Durchschnittsalter“: Vergleich des Durchschnittsalters Mailing-Affiner mit Neutralen/Ablehnern.**  
(Quelle: Peters 2005, S. 175)



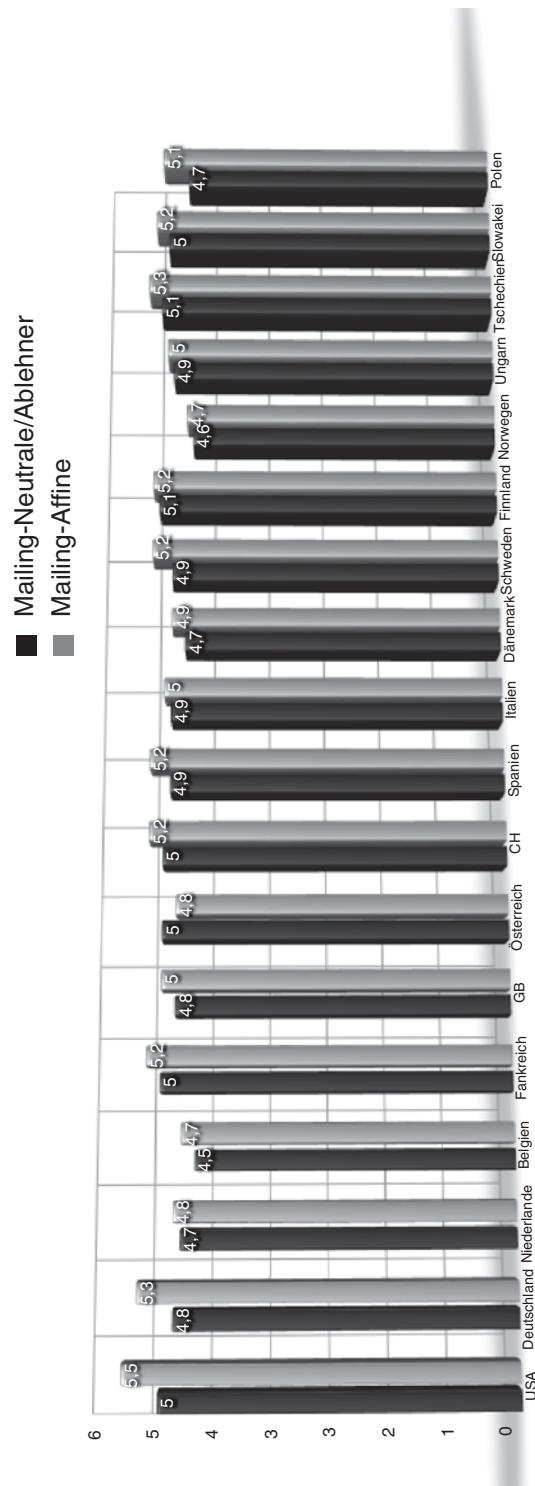
**Abb. 5.22** Mailing-Affinität „Innovationsoffenheit“. Mittelwerte Innovationsoffenheit bei Mailing-Affinen je Land. (Quelle: Peters 2005, S. 177)

1 = trifft gar nicht zu; 6 = trifft sehr zu.



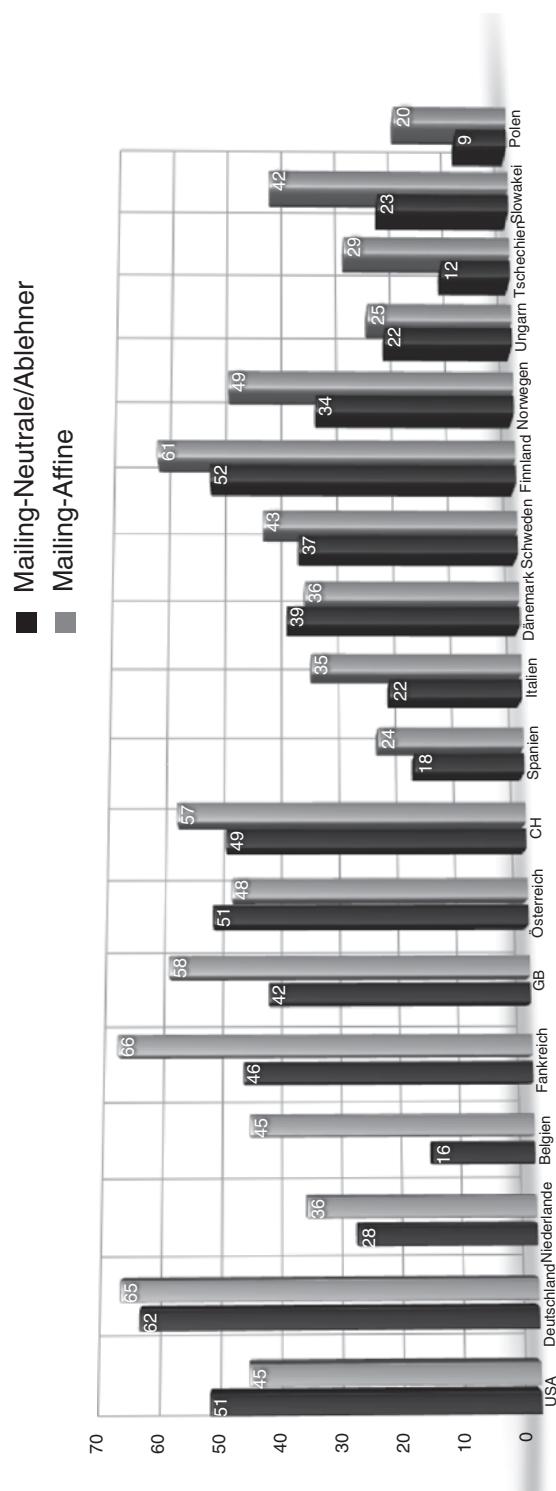
**Abb. 5.23** Mailing-Affinität „Preisorientierung“: Mittelwerte Preisorientierung bei Mailing-Affinen je Land. (Quelle: Peters 2005, S. 178)

1 = trifft gar nicht zu; 6 = trifft sehr zu.



**Abb. 5.24** Mailing-Affinität „Markentreue“: Mittelwerte Markentreue bei Mailing-Affinen je Land. (Quelle: Peters 2005, S. 178)

1 = trifft gar nicht zu; 6 = trifft sehr zu.



**Abb. 5.25 Mailing-Affinität „Versandhandelsnutzung“:** Verteilung der %-Anteile Versandhandelsnutzer nach Mailing-Affinität. (Quelle: Peters 2005, S. 179)

- *Geschlecht:*

Die Mailing-Affinen, also diejenigen Verbraucher, die angeben, Mailings zu lesen und auch schon darauf reagiert zu haben, setzen sich überdurchschnittlich aus mehr Frauen als Männer zusammen, wobei der männliche Anteil in USA und Tschechien mit 35 % am geringsten, in Frankreich (47 %), Österreich (48 %), der Schweiz (47 %) und Ungarn (47 %) am höchsten ist und damit in etwa der statistischen Grundverteilung von Männern und Frauen entspricht.

- *Alter:*

Das durchschnittliche Alter der Mailing-Affinen liegt recht hoch. In Deutschland, Großbritannien, Österreich, Schweden und Finnland bei 47 Jahren und älter. Mailing-Neutraler oder -Ablehner sind durchweg jüngeren Alters (bis auf Italien, Norwegen und Polen: dort scheint Dialogmarketing eher jüngere Personen anzusprechen.) Die jüngsten Mailing-Affinen treffen wir (logischerweise also) in Italien, Norwegen und Polen, aber auch in Tschechien (jeweils jünger als 45 Jahre).

- *Innovationsoffenheit:*

Auf die Frage, ob sie sich als „Innovationsoffen“ bezeichnen, antworteten die Mailing-Affinen in USA, Großbritannien, der Schweiz, Finnland und Ungarn mit 4,3 Punkten und mehr auf der Skala von 1 („trifft gar nicht zu“) bis 5 („trifft sehr zu“). Durchweg lagen die Werte bei den Mailing-Neutralen und -Ablehnern deutlich darunter. Ein Zeichen für die positive und offene Einstellung der affinen Zielgruppen gegenüber neuen Angeboten. Die Kunden in Belgien, Österreich, Schweden und der Slowakei bezeichneten sich in geringerem Maße als „innovationsoffen“ (3,9 Punkte und weniger).

- *Preisorientierung:*

Auch die Frage nach der Relevanz des „Preises“ wird unterschiedlich beantwortet: Mailing-Affine haben durchweg eine höhere Preisorientierung als Verbraucher, die sich als Mailing-Neutraler/-Ablehner bezeichnen. Die Mailing-Affinen in USA, Österreich, Spanien, Italien, Ungarn, Tschechien, der Slowakei und in Polen schätzen sich überdurchschnittlich als preisorientiert ein (4,5 Punkte und mehr), während die Niederlande (am geringsten), Belgien, die Schweiz und Finnland sich als sehr wenig preisorientiert bezeichnen (3,5 und weniger Punkte).

- *Markentreue:*

Bei dem Kriterium „Markentreue“ haben die Mailing-Affinen fast durchweg einen kleinen Vorsprung vor den Mailing-Neutralen/-Ablehnern. Auf einer Skala von 1 („trifft gar nicht zu“) bis 6 („trifft voll zu“) liegen die USA, Deutschland, und Tschechien mit 5,3 Punkten und mehr an der Spitze, während die Niederlande, Belgien, Österreich und Norwegen die geringsten Punkte (4,8 und weniger) aufweisen. Trotz allem sind diese Werte natürlich insgesamt sehr positiv zu betrachten.

- **Versandhandelsnutzung:**

Sehr große Schwankungen gibt es bei den Angaben zur Nutzung von Versandhandelsangeboten:

Generell nutzen Mailing-Affine häufiger den Versandhandel als Mailing-Neutrale/-Abnehmer, das scheint selbsterklärend zu sein. Ausnahmen sind hier die USA, Österreich und Dänemark: In diesen Ländern ist der Anteil der Nutzung von Versandhändler bei den Mailing-Neutralen/-Ablehnern höher.

In Deutschland, Frankreich, Großbritannien, der Schweiz und Finnland nutzen 50 % und mehr der Mailing-Affinen den Versandhandel. In den Niederlanden, Spanien, Italien, Dänemark, Ungarn Tschechien und Polen sind es die wenigsten: 36 % und weniger.

## 4.2 Das Response-Verhalten in unterschiedlichen Märkten

Bei der Erklärung des *Response-Verhaltens* wird hier der Marktanalyse von TNS Infratest gefolgt, die unterscheidet nach:

1. Mailing-Affinen Zielgruppen: Befragte, die Werbebriefe im letzten Jahr gelesen haben,
2. Regelmäßige Leser: Befragte, die Werbebriefe regelmäßig lesen,
3. Reaktionsfreudige: Befragte, die mindestens einmal im Jahr auf Werbebriefe reagiert haben.

Bei dieser Analyse wurden gravierende Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern deutlich (vgl. Abb. 5.26).

Bei den *Mailing-Affinen* stehen Australien, Japan, Polen und Schweden an der Spitze, Großbritannien, Italien, Österreich und Russland stehen am Ende der Statistik (Abb. 5.27).

*Regelmäßige Leser* Hier stehen Brasilien, Dänemark, Indien, die Niederlande, Polen, Russland und Ungarn weit vorne, Großbritannien, Norwegen, die Schweiz und die USA im hinteren Feld (Abb. 5.28).

*Reaktionsfreudige* Auf diese Frage antworteten Inder, Kanadier und Tschechen mit den meisten Stimmen. Frankreich, Japan, die Niederlande, Polen und USA liegen im Mittelfeld. Russland, Schweden, die Slowakei, Spanien und Ungarn sind weit abgeschlagen (Abb. 5.29).

Das Kriterium „Lese Werbebriefe regelmäßig“ sagt nicht gleich etwas über das tatsächliche Reaktionsverhalten aus. Konsumenten aus Brasilien, Russland und Schweden geben an, regelmäßig zu lesen, reagieren aber seltener als Verbraucher in Frankreich, Großbritannien, Indien, Kanada usw., wo eher seltener Werbebriefe gelesen werden, dagegen aber öfter darauf Reaktionen erfolgen.

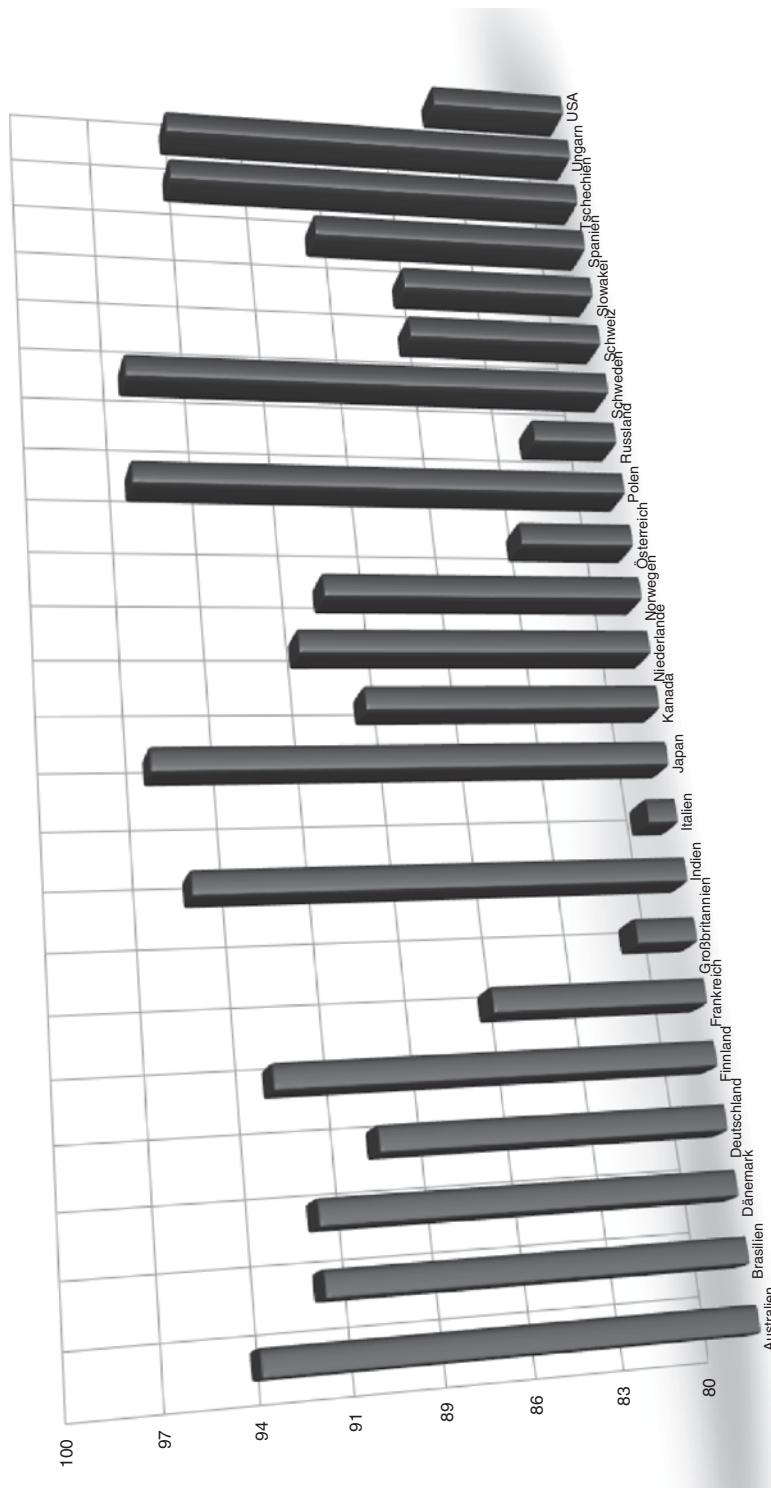


Abb. 5.26 Malling-Affine (Befragte, die Werbebriefe im letzten Jahr gelesen haben). (Quelle: TNS Infratest, MRSC 2006, 2007)

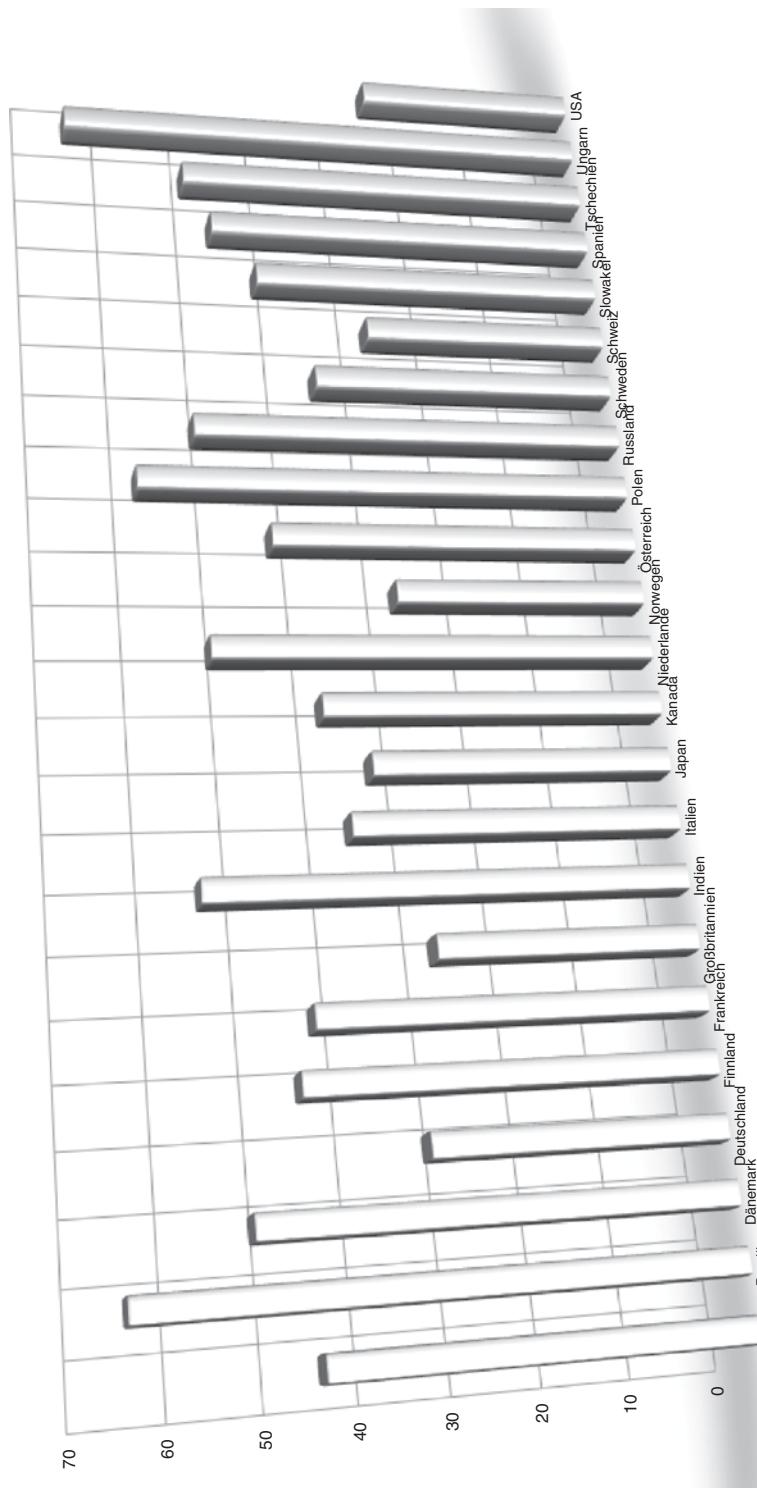


Abb. 5.27 Regelmäßige Leser (Befragte, die angeben Werbebriefe regelmäßig zu lesen). (Quelle: TNS Infratest, MRS-C 2006, 2007)

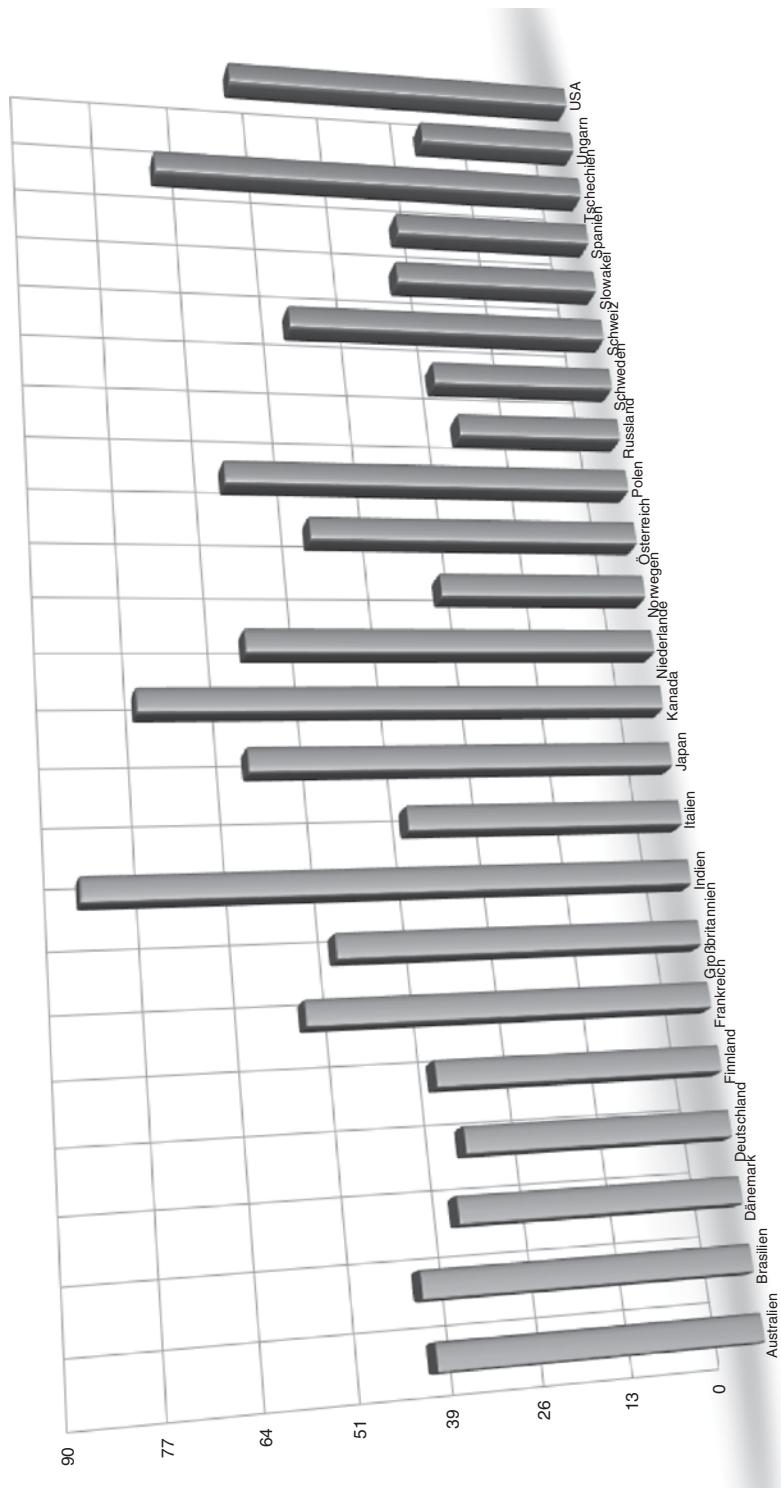


Abb. 5.28 Reaktionsfreudige (Befragte, die mindestens einmal im Jahr auf Werbebriefe reagiert haben). (Quelle: TNS Infratest, MRSC 2006, 2007)

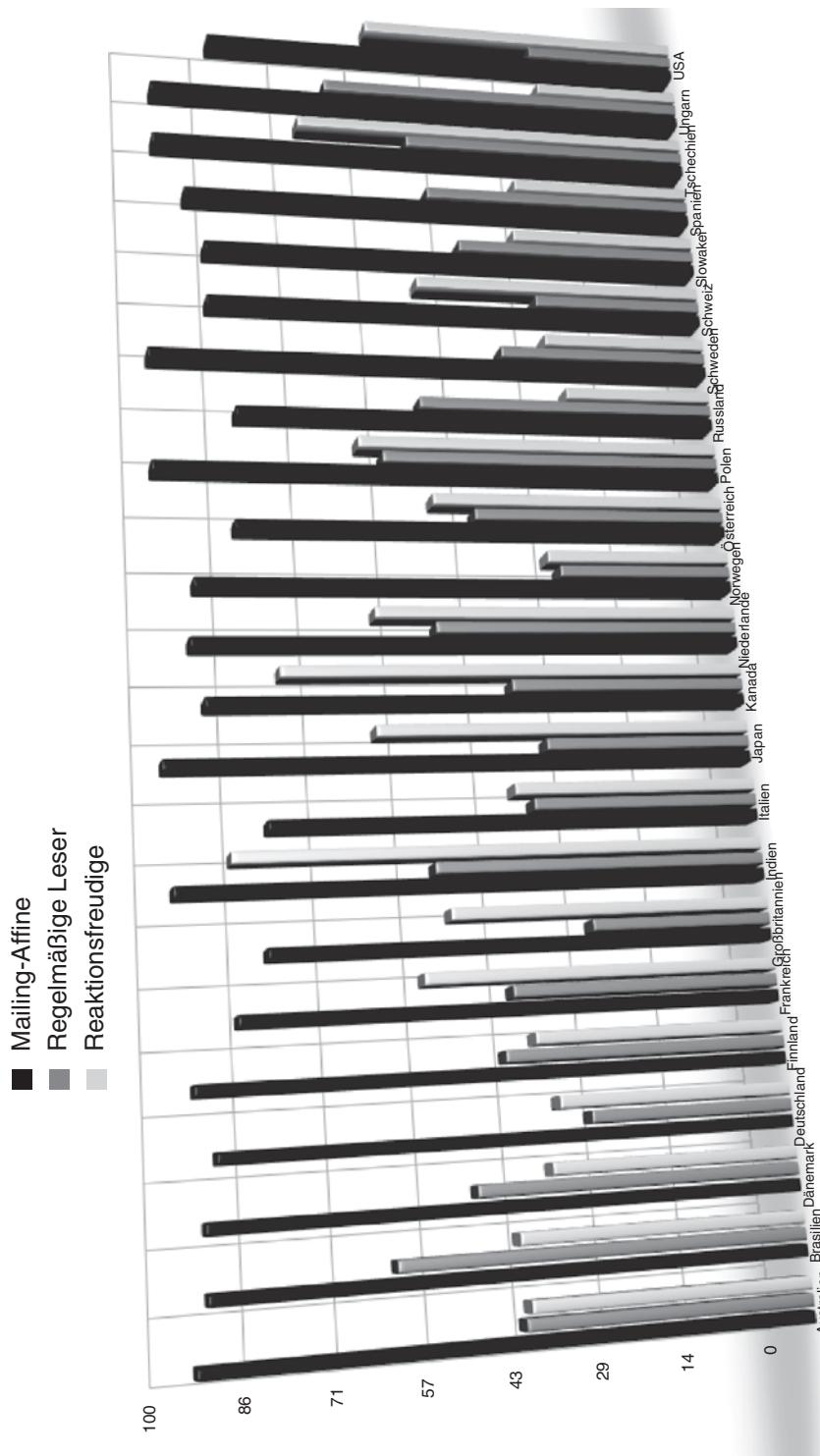


Abb. 5.29 In der Zussammenschaу. (Quelle: Deutsche Post, TNS Infratest, MRSC 2006, 2007)

Es gibt offensichtlich keinen einfachen und gemeinsamen Blick auf alle Länder: Die Marketingkommunikation und die Erfolgsmessung muss sich in jedem Land den landesspezifischen Gewohnheiten anpassen. Kulturelle Unterschiede und vor allem Unterschiede in der Infrastruktur (Entfernung zum Postamt, postalische Services, Vertrauen in die Institution Post, Logistik, etc.) beeinflussen Dialogmarketing, den Einkauf per Post und das E-Commerce enorm.

Auch der Wettbewerb muss in jedem Land gesondert beachtet werden. Ein Anbieter in einem Markt muss die Entscheidung darüber treffen, ob er mit seinem Sortiment den Early-Mover-Vorteil nutzen möchte, was höhere Investitionen in Kommunikation jeglicher Art und natürlich ein hohes unternehmerisches Risiko erfordert, oder ob er mit seinem Sortiment einen reifen Markt angehen möchte, der aus Marketinggesichtspunkten erschlossen, vorbereitet ist, geringere Margen bringt und eine andere Kostenstruktur erfordert dafür aber weniger risikobehaftet ist.

Nur wer den juristischen Rahmen kennt, findet optimale Konzepte.

## 5 Think Global act local

- ▶ Bei den Aufgaben und der Rollenverteilung in einer internationalen Marketingorganisation können unterschiedliche Modelle und Optionen zum Einsatz kommen. Es werden Prozessbeispiele für internationale Kampagnenadaptationen gezeigt und zwei Beispiele für die Lokalisierung von IBM-Kampagnen.

### 5.1 Aufgaben- und Rollenverteilung/Verantwortung im Kampagnenprozess

Bei der Planung der internationalen Prozesse, der Budgetverteilung und der Entscheidungsbefugnis ist zu beachten,

- wo die *Marketing-Spezialisten* angesiedelt sein sollen bzw. wo welche Ressourcen zur Verfügung stehen müssen,
- welche *Aufgaben* zwingend zentral gesteuert sein sollen,
- welche *Spielräume* die Zentrale den einzelnen Ländern lassen möchte,
- wie *Entscheidungswege* effizient organisiert werden können,
- wie die *Reporting-Linien* zwischen den Märkten und der Zentrale verlaufen und
- welche „*Druckmittel*“ bestehen (budgetär, durch Weisungsbefugnis, personelle Verantwortung, etc.), um die Entscheidungen in den Märkten zu lenken.

Ein denkbare *Modell* am Beispiel der Planung einer Dialogmarketing-Kampagne, in dem die Zentrale dominiert, zeigt Abb. 5.30.

	Global	Local
Strategie	X	---
Medienauswahl	X	---
Produktauswahl	X	---
Preisfestsetzung	X	---
Zielgruppendefinition	X	---
Versandtermine	X	---
Response-Kanäle	X	---
Werbemittelgestaltung	X	---
Adressselektion/-einkauf	X	---
Übersetzung, Lokalisierung	X	---
Produktion Standardmaterial	X	---
Produktion Lettershop	---	X
Fulfillment	---	X
Call-Center	X	---

**Abb. 5.30** Modell zur Planung einer Dialogmarketing-Kampagne mit dominanter Zentrale.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Für die einzelnen Märkte bleibt ein Rest an Verantwortung in der Auswahl eines lokalen Lettershops, der die lokalen Adressen in der richtigen Art und Weise verwendet, und dem lokalen Fulfillment Center. Von der Strategie bis zur Produktion der wesentlichen Werbemittel wird alles in bzw. über die Zentrale organisiert und gesteuert.

Ein Modell, bei dem die Länder mehr Mitspracherecht haben, zeigt Abb. 5.31.

Hier sind die Märkte eingebunden in die Medienauswahl und -planung. Sie sind auch selbst verantwortlich für die lokalen Termine der Aussendung, können also auf lokale/ saisonale Bedingungen Rücksicht nehmen und außerdem die Response-Kanäle selbst bestimmen. Die Werbemittel werden nicht zentral produziert, sondern kommen als gestaltete „Templates“ in die Länder, werden dort lokalisiert (übersetzt/adaptiert), produziert und verschickt. Eine solche Vorgehensweise erfordert sowohl Marketing- als auch Dialogmarketing Spezialisten im Land, wie auch ein gewisses Maß an Vertrauen der Zentrale dem Markt und den Mitarbeitern gegenüber.

Ein denkbare Modell für eine Dialogmarketingaktion, bei dem die Zentrale nur Grundzüge und Ziele vorgibt und das jeweilige Land die meiste Eigenverantwortung und Freiheit hat, findet sich in Abb. 5.32.

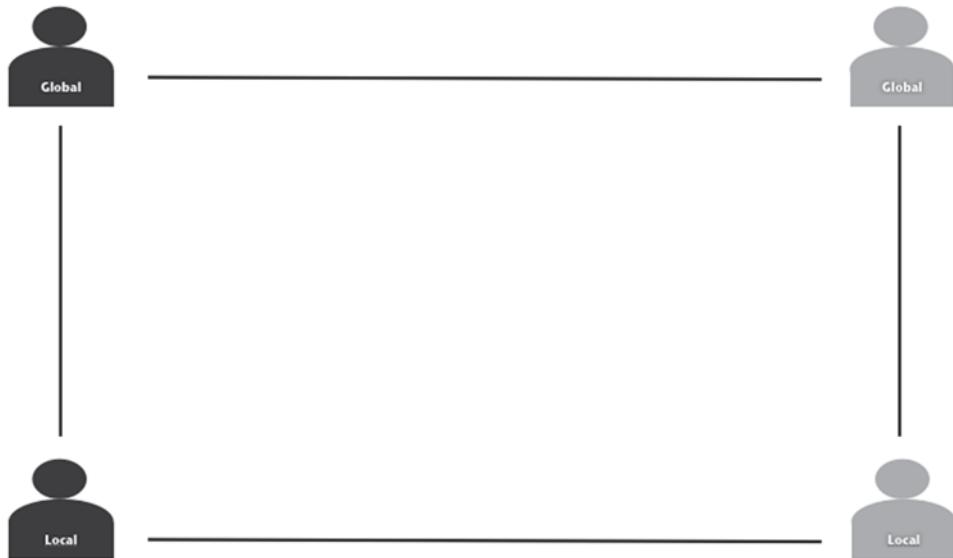
Nur Strategie und die Angebote werden von der Zentrale vorgegeben. Alle anderen Parameter entscheiden die lokalen Märkte und Mitarbeiter. Hier sind die Verantwortung und nahezu alle Entscheidungsmacht in die Länder gegeben. Die Zentrale wird mit Sicherheit ihre Ziele und Erwartungen für die Aktion bzw. die Kampagne mit den jeweiligen Märkten absprechen, aber die Frage, wie die Ziele zu erreichen sind (im Rahmen bestimmter strategischer und Branding-Guidelines natürlich), bleibt dem jeweiligen Markt überlassen.

	Global	Local
Strategie	X	---
Medienauswahl	---	X
Produktauswahl	X	---
Preisfestsetzung	X	---
Zielgruppendefinition	X	---
Versandtermine	---	X
Response-Kanäle	---	X
Werbemittelgestaltung	X	---
Adressselektion/-einkauf	---	X
Übersetzung, Lokalisierung	---	X
Produktion Standardmaterial	---	X
Produktion Lettershop	---	X
Fulfillment	---	X
Call-Center	X	---

**Abb. 5.31** Modell zur Planung einer Dialogmarketing-Kampagne mit lokalem Mitspracherecht.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

	Global	Local
Strategie	X	---
Medienauswahl	---	X
Produktauswahl	X	---
Preisfestsetzung	X	---
Zielgruppendefinition	---	X
Versandtermine	---	X
Response-Kanäle	---	X
Werbemittelgestaltung	---	X
Adressselektion/-einkauf	---	X
Übersetzung, Lokalisierung	---	X
Produktion Standardmaterial	---	X
Produktion Lettershop	---	X
Fulfillment	---	X
Call-Center	---	X

**Abb. 5.32** Modell zur Planung einer Dialogmarketing-Kampagne mit Dominanz im jeweiligen Land. (Quelle: Eigene Darstellung)



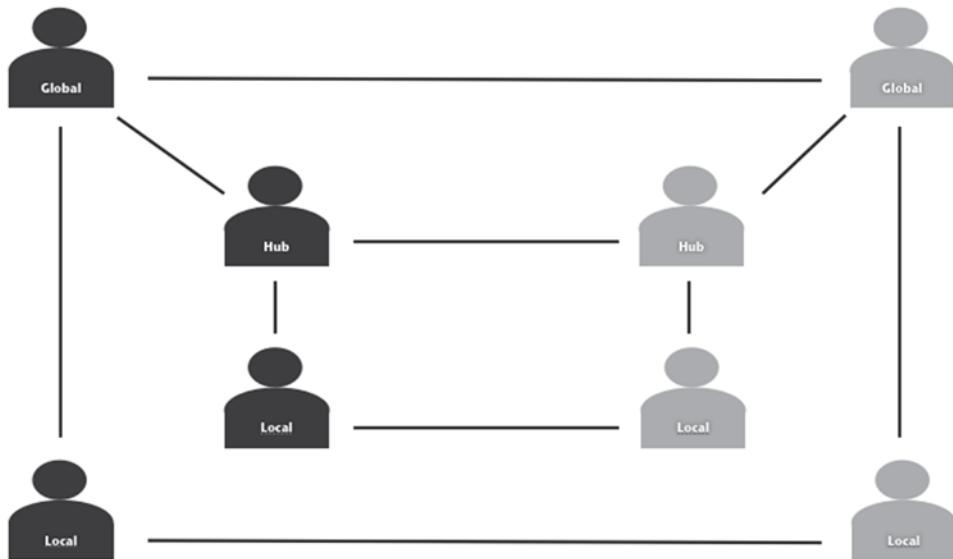
**Abb. 5.33** Muster für die Kommunikation zwischen Zentrale und den Märkten mit integriertem Partner/Agentur. (Quelle: Eigene Darstellung)

Zwischen diesen drei modellhaften Möglichkeiten sind auch alle anderen Kombinationen und Mischformen denkbar.

## 5.2 Prozesse

Die *Prozesse der internationalen Abstimmung* können unterschiedliche Formen annehmen. Ein Prozess, der sich bewährt hat, ist in Abb. 5.33 und 5.34 dargestellt. Diese zeigt ein Muster für die Kommunikation zwischen Zentrale und den Märkten, wenn ein Partner oder eine Agentur in den internationalen Prozess integriert ist. Grau ist der Kunde repräsentiert. Schwarz stellt den Agenturpartner dar. Beide Organisationen sind gespiegelt aufgestellt: Wo die Konzernzentrale des Kunden angesiedelt ist, steht ihr der globale Agenturpartner gegenüber. Die Verantwortlichkeiten sind in der Zentrale, in eventuell notwendigen regionalen „Hubs“ und in den Märkten genau definiert und auf beiden Seiten gleich verteilt.

Insofern es weltweit einzelne „Hubs“ in den Regionen gibt (zum Beispiel Nord-/Südamerika, Asia Pacific, Europa, Middle East, Africa), könnte auch ein solches Modell zum Tragen kommen (Abb. 5.34). Wichtig ist, dass es in diesem Modell einzelne Märkte gibt, die direkt von der Zentrale angesteuert werden, während andere „lokale“ Teams über die regionalen Hubs bedient werden. Auch hierbei ist die Frage nach der Budget-Zuteilung und der Weisungsbefugnis von außerordentlicher Bedeutung.



**Abb. 5.34** Muster für die Kommunikation zwischen Zentrale und den Märkten mit Hubs. (Quelle: Eigene Darstellung)

Zu beachten ist auch immer, dass es keine diagonalen, also Niveau-überschreitende Verbindungen zwischen Agentur und Auftraggeber geben darf. Die lokale Agentur darf in der Regel nur mit dem lokalen Kunden oder der Hub-Agentur sprechen, keinesfalls mit dem Hub-Kunden. Diese Regel verhindert Missverständnisse, falsche Freigabeprozesse und viel Ärger.

Abbildung 5.35 gibt ein Beispiel, wie in der *internationalen Abstimmung* zwischen Agentur und Kunde die jeweiligen Prozesse, Rollen und Aufgabenbereiche definiert werden können. Es ist unabdingbar für eine reibungslose und effiziente Zusammenarbeit, dies zu Anfang einer jeden Agentur-/Kundenbeziehung eindeutig festzulegen.

### 5.3 Lokalisierung am Beispiel IBM: von starrer Adaption zu „Flex Assets“

Das folgende Kapitel stellt zwei unterschiedliche Herangehensweisen der Adaption von Werbemitteln in unterschiedlichen Ländern dar. (Mit freundlichem Dank an IBM Deutschland und IBM EMEA für die Genehmigung zum Abdruck.)

Im Beispiel 1 sind die Ergebnisse eines *strengen Adoptionsprozesses* gezeigt. Für unterschiedliche Produkte und Lösungen wird deutlich, wie die Kommunikation in unterschiedlichen Ländern eins zu eins adaptiert worden ist, ein für den Bereich IT und in der

	R	A	P	I	C
Aufgabe	Responsible	Authority / Approver	Partner		E
Kampagnenplanung – Kampagnen-Briefing	<b>Regionaler Kundee</b> ▪ Sammelt Information, schreibt Briefing ▪ Gibt Briefing an Agentur	<b>Agentenzentrale</b> ▪ Gibt das Briefing an die Länderagentur frei ▪ Stellt sicher, dass alle Regeln eingehalten werden und alle Beteiligten involviert und informiert sind.	<b>360° Marketingverantwortlicher</b> ▪ Stellt Business-Ziele zur Verfügung und Analysen von Konsumentenverhalten, Markt und Wettbewerber.		
Agenturbriefing – Kommunikations-Planung und Implementierung – Scope(s) of Work – Budgets	<b>Lokale Agentur/Kunde</b> ▪ Sammelt das Feedback zu den Agenturvorschlägen und gibt es an die Agentur. ▪ Sorgt dafür, dass die Agentur zeitgerecht ein zufriedenstellendes Ergebnis liefert.	<b>Internationale Agentur/Kunde</b> ▪ Bestätigt den Kommunikationsplan und die Implementierung, den SOW und das Budget. ▪ Stellt sicher, dass alle informiert sind, bevor die nächsten Schritte eingeschlagen werden.	<b>360° Marketingverantwortlicher</b> ▪ Stellt sicher, dass lokale Ziele im Briefing berücksichtigt wurden. ▪ Bestätigt lokale SOWs und Budgets.		
Creative Development – Concept	<b>Lokale Agentur/Kunde</b> ▪ Sammelt das Feedback zu den Agenturvorschlägen und gibt es an die Agentur. ▪ Sorgt dafür, dass die Agentur zeitgerecht ein zufriedenstellendes Ergebnis liefert.	<b>Internationale Agentur/Kunde</b> ▪ Erteilt schriftliche Freigabe der Maßnahmen vor Produktionsbeginn. ▪ Stellt sicher, dass alle informiert sind, bevor die nächsten Schritte eingeschlagen werden.	<b>360° Marketingverantwortlicher</b> ▪ Stellt sicher, dass lokale Marketingziele in den Konzepten berücksichtigt sind. ▪ Gibt Feedback an den regionalen Kunden.		
Produktionsplan – Produktions-KV – Produktions-Timing	<b>Lokale Agentur/Kunde</b> ▪ Sammelt das Feedback zu den Agenturvorschlägen und gibt es an die Agentur. ▪ Sorgt dafür, dass die Agentur zeitgerecht ein zufriedenstellendes Ergebnis liefert.	<b>Internationale Agentur/Kunde</b> ▪ Erteilt schriftliche Freigabe zu Produktionskosten und Zeitplan. ▪ Stellt sicher, dass alle informiert sind, bevor die nächsten Schritte eingeschlagen werden.	<b>360° Marketingverantwortlicher</b> ▪ Stellt sicher, dass lokale Marketingziele in den Konzepten berücksichtigt sind. ▪ Gibt Feedback an den regionalen Kunden.		
Druckvorstufe – RZ, Litho, etc.	<b>Lokale Agentur/Kunde</b> ▪ Stellt sicher, dass Freigaben im Druckvorstufenprozess rechtzeitig erteilt werden. ▪ Sammelt Feedback und integriert es in die Materialien.	<b>Regionaler Kundee</b> ▪ Erteilt schriftliche Freigaben zu Druckdateien usw. ▪ Stellt sicher, dass alle informiert sind, bevor die nächsten Schritte eingeschlagen werden.	<b>360° Marketingverantwortlicher</b> ▪ Stellt sicher, dass lokale Marketingziele in den Konzepten berücksichtigt sind. ▪ Gibt Feedback an den regionalen Kunden.		
Produktion und Post-Produktion – Produktion – Muster	<b>Lokale Agentur/Kunde</b> ▪ Stellt zeitnahen Empfang und Genehmigung von Druckmustern sicher. ▪ Sammelt Feedback und integriert es in die Materialien.	<b>Internationale Agentur/Kunde</b> ▪ Erteilt schriftliche Freigaben zu Druckdateien usw. ▪ Stellt sicher, dass alle informiert sind, bevor die nächsten Schritte eingeschlagen werden.	<b>360° Marketingverantwortlicher</b> ▪ Stellt sicher, dass lokale Marketingziele in den Konzepten berücksichtigt sind. ▪ Gibt Feedback an den regionalen Kunden.		

**Abb. 5.35** Internationale Abstimmung zwischen Agentur und Kunde. (Quelle: Eigene Darstellung)

**Abb. 5.36** Thema „Information Infrastructure“, Basis Printanzeige, USA. (Quelle: OgilvyOne GmbH)



Kommunikation zwischen Unternehmen ein sehr effizienter und erfolgreicher Weg. Die Agentur (Ogilvy) hat weltweit mit den jeweiligen lokalen Kunden und Ogilvy-Agenturen die Lokalisierung und Produktion der global entwickelten Master-Werbemittel durchgeführt (Abb. 5.36, 5.37, 5.38, 5.39, 5.40, 5.41, 5.42, 5.43, 5.44, 5.45).

Die Abbildungen in Beispiel 2 zeigen die Vorgehensweise bei den „Flex Assets“ genannten Werbemitteln. Dabei werden kreative „Templates“ und marketingrelevante Kommunikationsmodule in die Länder (an Agenturen und Kunden) geschickt, zusammen mit der Erläuterung und Begründung der Marktrelevanz der Werbemittel und den Vorgaben, wie diese zu verwenden sind bzw. welche Freiheitsgrade im lokalen Einsatz dabei möglich sind. Die globalen Vorgaben beschränken sich also auf Gestaltungselemente, Strategieansätze und Rahmenrichtlinien. Die Märkte haben große *Freiheiten* bezüglich Formate, Response-Strategien, Timing, Budgeteinsatz, etc. (Abb. 5.46, 5.47, 5.48, 5.49, 5.50, 5.51, 5.52).

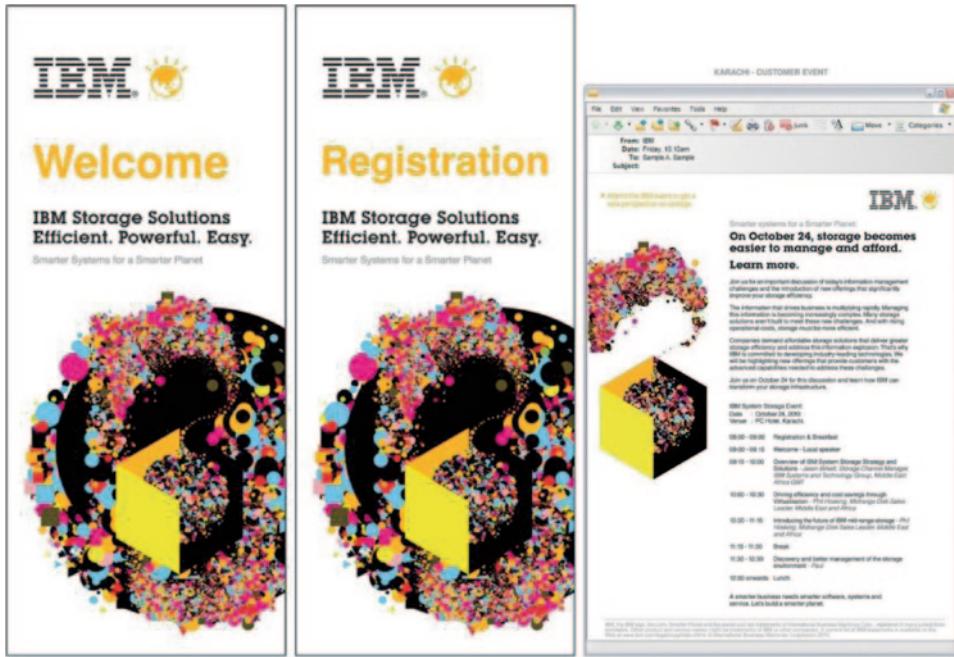
**Abb. 5.37** Adaption als Event-Einladung in der Slowakei.  
(Quelle: OgilvyOne GmbH)

(Quelle: OgilvyOne GmbH)

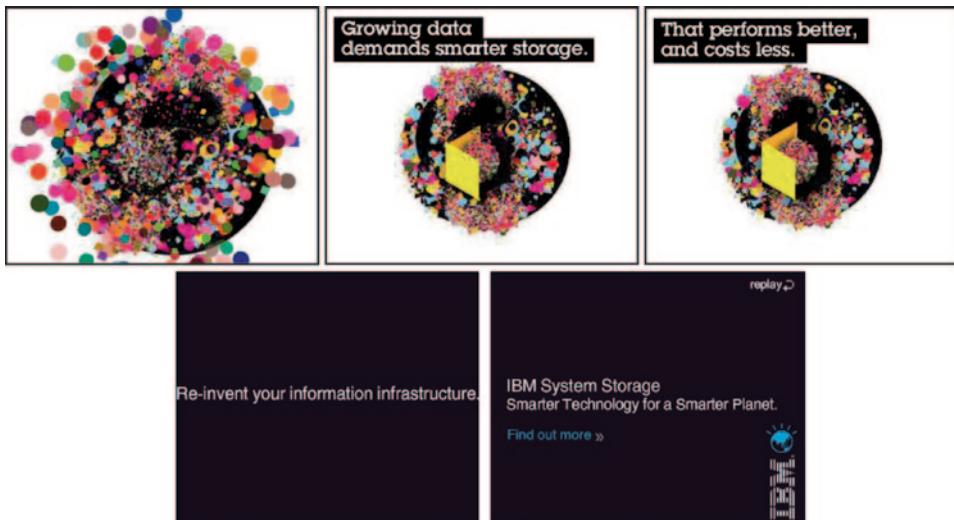


<p><b>Невероятно, но факт: хранить данные стало проще и дешевле</b></p> 		<p>Старым системам не справиться с взрывным ростом данных</p>	<p>Новые решения IBM сочетают</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• простоту</li> <li>• эффективность</li> <li>• производительность</li> <li>• экономичность</li> </ul> <p>Разумные технологии для разумной планеты</p> <p><a href="#">Участвуйте в онлайн семинаре IBM 14 октября &gt;&gt;</a></p>
---	--	---	--

**Abb. 5.38** Adaption als Online-Banner in Russland. (Quelle: OgilvyOne GmbH)



**Abb. 5.39** Adaption als Einladungs-Mailing und Website in Pakistan. (Quelle: OgilvyOne GmbH)



**Abb. 5.40** Adaption als Web-Banner in Dubai. (Quelle: OgilvyOne GmbH)



Abb. 5.41 Adaption für Event-Ausstattung in Marokko. (Quelle: OgilvyOne GmbH)

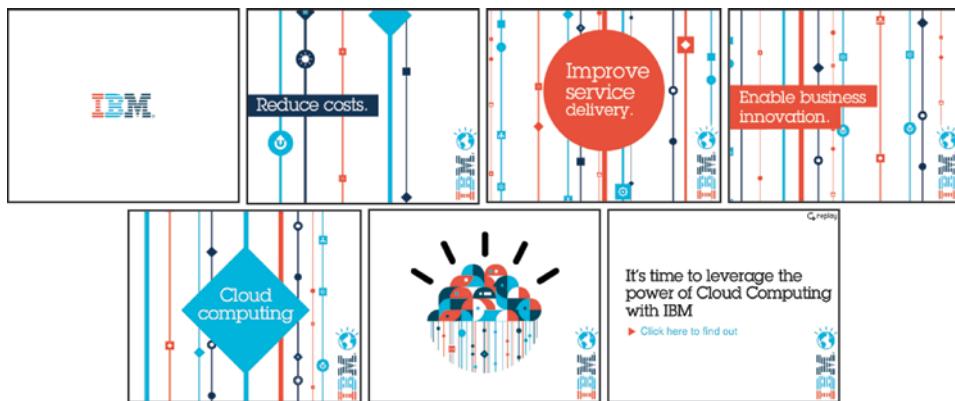


Abb. 5.42 Thema „Cloud Computing“: Online-Banner in Dubai. (Quelle: OgilvyOne GmbH)

### Zusammenfassung

Die Bedeutung des internationalen Dialogmarketings ist ungebrochen, allerdings erfährt sie eine tiefgreifende Veränderung:

- Generell werden Prozesse und Entscheidungen zunehmend international zentralisiert, auch wenn lokale Nischen weiterhin sehr erfolgreich mit Spezialangeboten agieren können. Bei großen E-Commerce-Anbietern sind länderspezifische Ausprägungen je nach Produktangebot mehr und mehr auf dem Rückzug.
- Es wird eine deutliche Verlagerung von Offline-DRM zu Online-Kommunikation geben.
- Die Kosteneffizienz wird desgleichen zu zentralen Produktionsorten führen.

**Abb. 5.43** Lead Generation Mailing für die Türkei. (Quelle: OgilvyOne GmbH)



- Auch die Kampagnenplanung wird zentral gesteuert werden, mit lokalen Ausprägungen („Black Friday Deals“).
- Unabdingbar ist die intelligente Verwendung von Daten der Kunden und Prospects, um neue Kunden zu gewinnen und den Wert der Bestandskunden zu erhöhen.
- Dialogmarketing und E-Commerce sind nicht zu trennen. Jeder Kontakt zu Kunden und Prospects auf der Website oder dem Mobile Device muss einen Kaufanreiz setzen oder zumindest Daten generieren.
- Die große Diskussion um das Verständnis von Privatsphäre und Datenschutz, um das erlaubte und unerlaubte Sammeln und kommerzielle Verwenden von personenbezogenen Daten muss dringend (auf internationalem Level) geführt werden.
- Zunehmend werden Impulse für Dialogmarketing (online) von Mediaagenturen und Vermarktern kommen, die neue Arten der Lead-Generierung und direkter Kundenansprache erlauben: Re-Targeting, Behavioural Targeting, location-based-services etc.

## Enable Your Business Faster with Better Solutions –

### Get Deeper into the Clouds

Date : Tuesday, November 30, 2010

Venue : Pearl Continental Hotel, Karachi

Date : Thursday, December 2, 2010

Venue : Serena Hotel, Islamabad



Send an email to  
[ibm\\_pakistan@pk.ibm.com](mailto:ibm_pakistan@pk.ibm.com)  
to register for the event.

Dear Business Professional,

To assist in advancing and accelerating the adoption of Cloud Computing in your company, IBM is offering a half day workshop to a selected number of customers, to deepen the awareness of the benefits that a Cloud Computing model can offer to your company as well as to build a deeper understanding of opportunities, priorities and critical success factors.

This workshop is aimed at the individuals in organizations responsible, or likely to be responsible, for driving any initial cloud project.

In the workshop we will consider

- Attributes of cloud computing and the delivery models available
- Identify the initial target workloads for cloud that are aligned with your business priorities
- How ready is your infrastructure for cloud - network, server, storage and standard architecture?
- Are the fundamentals in place and where are the obvious gaps?
- Cloud economics - the anticipated benefits and savings

Whilst there will be presentations from IBM consultants, this will be an interactive workshop where you will have the opportunity to start to answer the above questions, discuss cloud deployment changes and how to address them.

We trust you are engaged in the potential that Cloud Computing might offer your company and we look forward to working with you on this important next step.

**Looking forward to receiving you at the event.**

#### Agenda:

08:30 AM Registration & Welcome Breakfast

09:00 AM Welcome Note

*Adnan Siddiqui - Country Sales Manager*

09:15 AM Introduction to Cloud Computing

*Arif Kaleem - Dynamic Infrastructure Offering Leader (MENA)*

10:30 AM Short Break/Tea Break

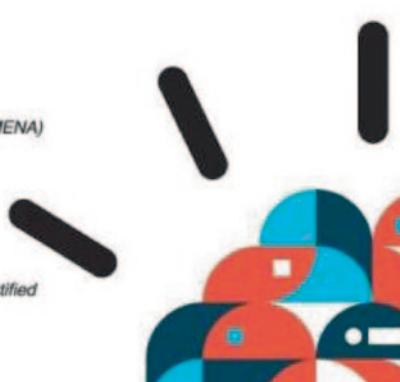
10:45 AM Plan, Build & Deliver with IBM Software

*Ashraf Ul Kabir - Software IT Architect*

12:00 PM Get Cloud Working for You

*Saima Turki - Offering Management & Development Leader MEA, Cloud Services leader MEA (Snr. IBM Certified IT Architect)*

1:30 PM Networking Lunch & End of Session



IBM, the IBM logo, ibm.com, Smarter Planet and the planet icon are trademarks of International Business Machines Corp., registered in many jurisdictions worldwide. Other product and service names might be trademarks of IBM or other companies. A current list of IBM trademarks is available on the Web at [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml). © International Business Machines Corporation 2010.

**Abb. 5.44** Adaption als Event-Einladung in Pakistan. (Quelle: OgilvyOne GmbH)

**► Regisztrációhoz kattintson ide!**

Jobban működő világot építünk.  
**Erre a felhőre minden számíthat!**

Ezután szeretnénk Önt meghívni a november 24-én, 10 órakor kezdődő elő webes közvetítésünkre, ahol megismerheti az IBM Cloud Computing megoldásait!

Előadásunk keretében megmutatjuk, milyen újdonságot kínál az IBM és mit is jelent valójában a számtási felhő. Csatlakozzon a Lotus Live-hoz és tekintse meg előadásunkat kényelmesen otthonról vagy irodájából!

Részvételi szándékát erre a linkre kattintva jelezheti!

Minden kedves meghívottnak – aki regisztrál, megalja postacímét és részt vesz a közvetítésen – egy felhős, összecsukható esernyőt küldünk ajándékba!

A prezentációra való bejelentkezés a következőképpen történik:

- Kérjük, lehetség szerint körülbelül 10-15 perccel az előadás kezdete előtt csatlakozzon!
- Csatlakozáshoz nem kell másat tennie, mint az alábbi linkre kattintani, beírni a nevét a megfelelő mezőbe és megnyomni a „Csatlakozom az előadáshoz” gombot.  
<https://apps.lotuslive.com/meetings/join?id=479-277>
- A prezentáció meghallgatásához tárcsázza a 06 800 163 81-es telefonszámot, majd üsse be készüléke billentyűzetével a következő „résznevő kódot”:  
**450795**
- A telefonhívás vezetékes telefonról ingyenes!



Ha eddig még nem csatlakozott hasonló, elő webes előadáshoz, kattintson az alábbi hivatkozára, hogy megbizonyosodhasson, minden elem rendelkezésére áll a kapcsolódáshoz. Ha szükséges bármilyen összetevőt letölteni, kikkaljen a letöltésre, és gépe már is készén áll arra, hogy elindíthassa az előadást!  
[https://www.conferenceservers.com/browser/?brand=LLENGAGE\\_EN-US](https://www.conferenceservers.com/browser/?brand=LLENGAGE_EN-US)

További információt látogasson el az IBM Cloud Computing oldalra!

A LotusLive ingyenes kipróbálásához kattintson ide!

Üdvözlettel:  
**IBM Magyarország**

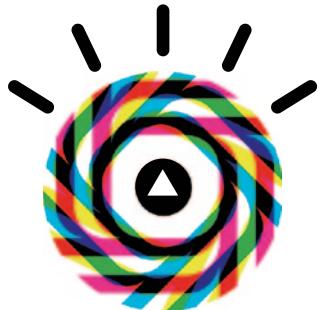
**► Regisztrációhoz kattintson ide!**

Az IBM márkának, az IBM logó és az ibm.com az International Business Machines Corporation, a világ számos hatalmában belpolitikai védejegyei. Az IBM védejegyeinek jelenlegi lista elérhető az interneten a „Copyright and trademark information” alatt, a [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) címen. © Copyright IBM Corporation 2010. Minden jog fenntartva.

**Abb. 5.45** Adaptionen als E-Mail-Einladung für Ungarn. (Quelle: OgilvyOne GmbH)

## Illustration Guide

---



The vibrant flash of color represents the three major categories of risk (data, business and event), while the upward facing triangle in the center represents turning risk into opportunity.

**Abb. 5.46** Erläuterung der Basis – Visualisierung der Kampagne. (Quelle: OgilvyOne GmbH)

## Headlines

---

Smarter technology for a Smarter Planet:

**EYEBROW LINE:** This line is for the IT audience and should accompany every headline.

A smarter business needs smarter software, systems and services. Let's build a smarter planet.

**SIGN-OFF LINE:** This line is for the IT audience and should be placed on every tactic.

### Managing risk is its own reward.

**HEADLINE RATIONALE:** This line emphasizes the positive outcomes of having a strong risk management strategy in place.

### Manage your IT risk with your business needs in mind.

**HEADLINE RATIONALE:** Here we talk about the importance of prioritizing risk management priorities in tandem with business needs.

### The right risk management strategy can reduce your costs by 55%.

**HEADLINE RATIONALE:** This line leads into the fact that the right risk strategy allows a company to focus more of their budgets on business priorities – allowing them to grow the business and profits.

### Risk doesn't have to be complex. It can be managed.

**HEADLINE RATIONALE:** This line, used in previous executions, talks about how you can manage risk through a strategic approach, not just a tactical one.

**Abb. 5.47** Erläuterungen zu den Headlines, die in der Kampagne verwendet werden. (Quelle: OgilvyOne GmbH)

## Offer 1 – Virtual Event

## **Subhead: Option 1**

**Watch the virtual event on simplifying risk management.**

**Subhead rationale:** This is a straightforward subhead that tells the reader exactly what the offer is.

## Subhead: Option 2

**Hear what the experts have to say about risk management.**

**Subhead rationale:** This subhead dives a little deeper into the offer, including some of the speakers.

### **Short copy block:**

Hear Dr. George Westerman of MIT's Sloan School of Management and experts from IBM discuss risk discipline, business resiliency, security and cloud computing. Watch the replay of the IBM virtual event, "Simplifying Risk Management: Is Your Company Measuring Up?"

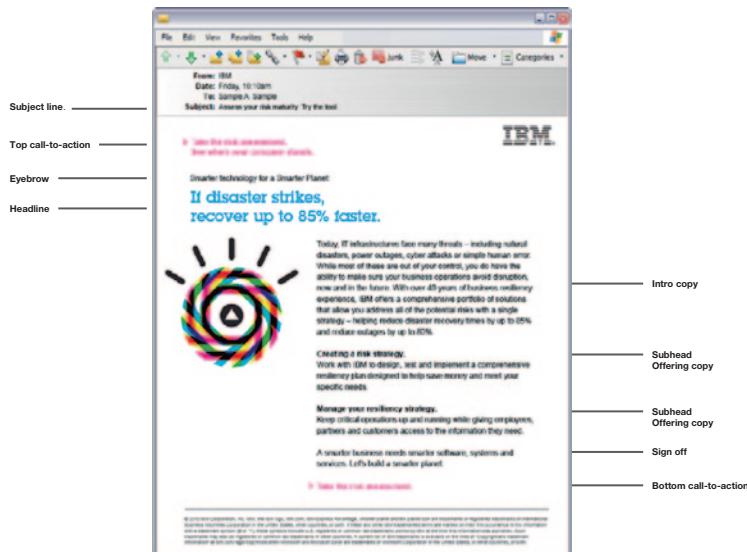
## Long copy block:

Innovative companies are changing the way they handle risk. Watch the replay of the IBM virtual event, "Simplifying Risk Management: Is Your Company Measuring Up?" and see the practical steps they are taking to create a risk-aware culture. Dr. George Westerman of MIT's Sloan School of Management is among the speakers. Hear him, along with moderator Bob Bradton, CSO publisher, plus IBM vice presidents and engineers discuss risk discipline, business resiliency, security and cloud computing. Plus they explore how cloud computing fits into your risk management strategy.

**Abb. 5.48** Erläuterungen zu beispielhaften Sublines und Texten im Rahmen der Kampagne.  
(Quelle: OgilvyOne GmbH)

# E-mail Example

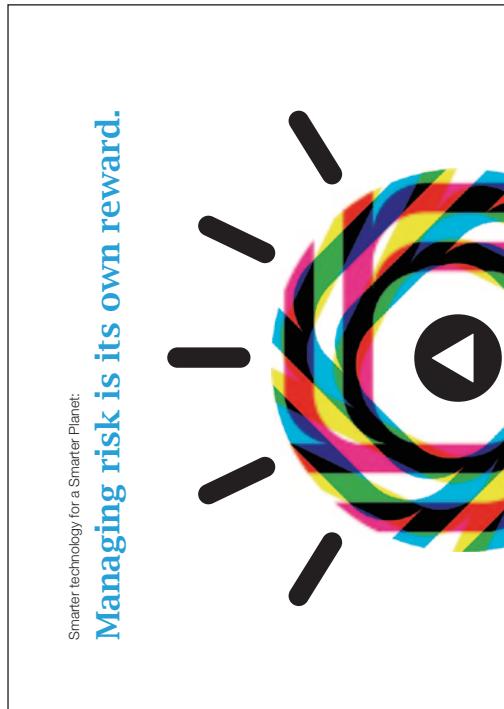
The layout example below is meant to illustrate how a sample message may be used in an e-mail template or similar tactic.



**Abb. 5.49** Der Aufbau einer beispielhaften E-Mail-Ansprache. (Quelle: OgilvyOne GmbH)

# DM Example

The layout example below is meant to illustrate how a sample message may be used in a low impact direct mail piece or similar tactic.



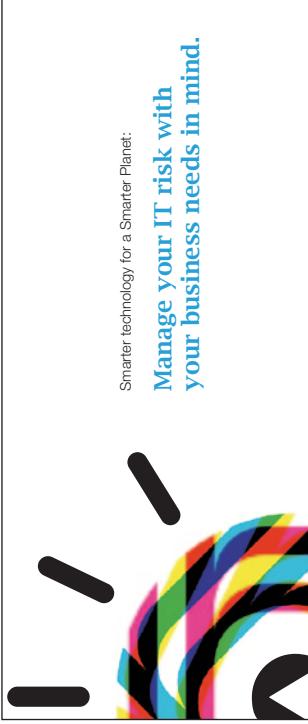
<p><b>Smarter technology for a Smarter Planet:</b></p> <p><b>Managing risk is its own reward.</b></p> <p>Assess your company's perspective on risk.</p> <p>IBM has created a quick and easy online tool that helps you see how your company's risk maturity compares with your competition. It was developed with the help of hundreds IT and business executives worldwide, plus MIT professor George Westerman. See where your company stands in Risk Governance Process, Foundation and Risk-Aware Culture. A smarter business needs smarter software, systems and services. Let's build a smarter planet.</p> <p>Visit <a href="http://ibm.com/xxxx">ibm.com/xxxx</a> and take the risk maturity assessment</p> <p><small>© International Business Machines Corporation, 2009 IBM, the IBM logo, and other referenced IBM products and services are trademarks or registered trademarks of IBM Corporation in the United States, other countries, or both. All rights reserved.</small></p>	<p>FIRSTCLASS MAIL US POSTAGE PAID XXXXXX</p> <p></p> <p>777 East Wisconsin Avenue 31st Floor, Suite 3100 Milwaukee WI 53202 609A54D</p> <p>Customer Name Customer Company 9999 All Street</p> <p>This box does not print- text free area required by Postal regulations.</p>
---	--

Managing Risk

**Abb. 5.50** Ein Layout-Beispiel für eine Response-Karte. (Quelle: OgilvyOne GmbH)

Letter Example

The layout example below is meant to illustrate how a sample message may be used in a low impact direct mail piece or similar tactic.



Smarter technology for a Smarter Planet:

**Manage your IT risk with  
your business needs in mind.**

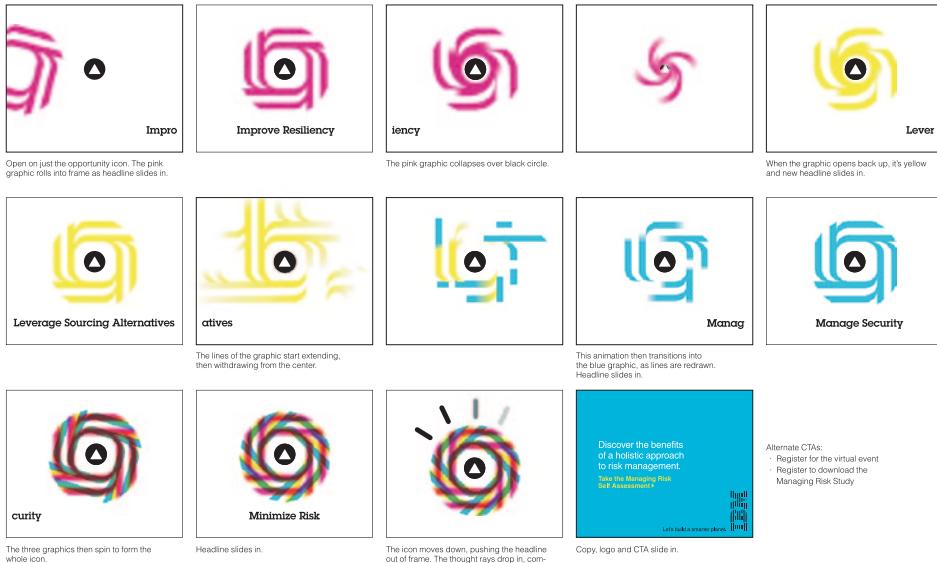
Managing Risk



**Abb. 5.51** Ein Layout-/Textbeispiel für ein Anschreiben. (Quelle: OgilvyOne GmbH)

## Banner Example

The layout example below is meant to illustrate how a sample message may be used in a banner.



Managing Risk

35

**Abb. 5.52** Beispiele für Online-Werbemittel. (Quelle: OgilvyOne GmbH)

- Es sind erste Anzeichen zu erkennen, dass der gezielte Einsatz des physischen Direct Mails in bestimmten Fällen wieder ein Revival erfährt: Das haptische Gefühl, ein gut gemachtes Anschreiben auf dem Tisch zu finden, das tatsächlich einen persönlichen Charakter hat und den Empfänger persönlich anspricht, ist etwas ganz Besonderes. Es sticht aus der inflationären „personalisierten“ E-Mail-Flut wieder ganz neu und aufmerksamkeitsfördernd heraus, es kann ungeahnte Kaufanreize setzen und prägt eine Marke viel stärker als sein elektronisches Pendant.

## Literatur

AT Kearny 2013, Nielsen Report 2013, zitiert nach EMOTA, European Multi Channel and Online Trade Association, 2013 ([www.emota.eu](http://www.emota.eu))

Bundesverband des Deutschen Versandhandels, Paypal, Studie (2011), zitiert nach „Internet World Business, Ausgabe 14/2011, S. 26

Deutsche Post Global Mail GmbH, GfK, MRSC (2004)

Deutsche Post Studie „Weltweit werben, Zielgruppen effizient erreichen“, Deutsche Post World Net Business Consulting GmbH, Market Research Service Center (MRSC), Bonn & TNS Infratest Bielefeld (2007)

- DirectSuccess GmbH, [www.directsuccess.eu](http://www.directsuccess.eu) (2000)
- EMOTA, European Multi Channel and Online Trade Association, [www.emota.eu](http://www.emota.eu) (2013)
- EuPD Research, im Auftrag von Paypal (2011)
- Gerdes, J., Macht sich Dialogmarketing bezahlt?, Königstein (2003)
- <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31995L0046:DE:NOT#top> (1995)
- [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1995L0046:20031120:DE:PDF\\_\(1995\)](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1995L0046:20031120:DE:PDF_(1995))
- <http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/studie/76745/umfrage/umsatz-versandhandel-und-onlinehandel/> (2014) Online- und Versandhandel; bvh; TNS Infratest; 2006 bis 2012; Prognose für 2013
- <http://www.internetworld.de/Nachrichten/Backoffice/Haendler-bevorzugen-Vorauskasse-20176.html> (2009)
- <http://www.internetworld.de/Nachrichten/Zahlen-Studien/Haelfte-der-Onlinehaendler-verkauft-ins-Ausland-19694.html> (2009)
- <a href="http://www.internetworld.de/Heftarchiv/2011/Ausgabe-14-2011/Unerwartet-hohes-Wachstum-Oracle-Studie, Stand März 2011, zitiert nach „Internet World Business“, Ausgabe 14/2011, Seite 28 f.</a>
- Krafft, M. u. a. (Hrsg.), Internationales Direktmarketing, Wiesbaden (2005)
- Peters, A., Direktmarketing International: Übergreifende Trends aus Konsumentensicht, in: Krafft, M.,u. a. (Hrsg.), Internationales Direktmarketing, Wiesbaden, S. 167–191 (2005)
- Tempest, A., Robinson-Listen für effizientes Direktmarketing, in: Krafft, M.,u. a. (Hrsg.), Internationales Direktmarketing, Wiesbaden, S. 139–165 (2005)
- Temples, A., Vorwort zu: „Direktmarketing 09/2006“, Themenspecial, S. 4, AZ Bertelsmann (2006)

Jörn Redler

## Inhaltsverzeichnis

1	Moderner Markenbegriff: Marken als kognitive Konstrukte .....	153
2	Ziele und Aufgabenstellungen der Markenführung .....	156
3	Dialogmarketing-Maßnahmen als Baustein des wahrnehmbaren Markenverhaltens .....	159
4	Zentrale Ansatzpunkte für den Einsatz von Direktmarketing-Aktivitäten für die Markenführung .....	161
4.1	Dialogmarketing als Vehikel für den Bekanntheitsauf- und -ausbau .....	161
4.2	Dialogmarketing als Vehikel zur Vermittlung einer Markenbeziehung .....	163
4.3	Dialogmarketing als Vehikel zur Vermittlung von Markenimage und -erlebnis .....	165
5	Herausforderung: Stringente Ausrichtung an Positionierung und Integration in den ganzheitlichen Markenauftritt .....	168
	Literatur .....	171

---

## 1 Moderner Markenbegriff: Marken als kognitive Konstrukte

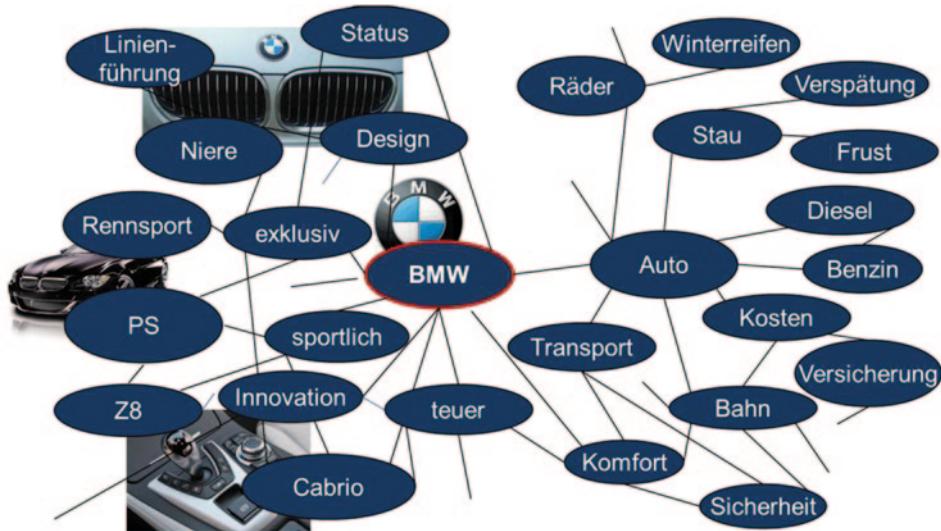
- Nach modernem Verständnis werden Marken *wirkungsbezogen* definiert. Danach sind Marken in der Psyche des Menschen verankerte Vorstellungsbilder, die eine Differenzierungs- und Identifizierungsfunktion übernehmen und das Verhalten prägen (vgl. Esch 2006, S. 22, Meffert, Burmann 1998, S. 81, ähnlich auch Keller 2003, S. 59 ff.). Sie werden als gelernte Wissensstrukturen, *kognitive Schemata*, verstanden.

---

J. Redler (✉)

Duale Hochschule Baden-Württemberg, Mosbach, Deutschland

E-Mail: redler@dhbw-mosbach.de



**Abb. 6.1** Fiktives Beispiel zum Markenwissen zur Marke BMW als Netzwerkdarstellung. (Quelle: in Anlehnung an Redler, 2012, S. 9)

Das, was die Marke ausmacht, spiegelt sich in den mit der Marke verbundenen Assoziationen wider, die im Gedächtnis des Konsumenten auf unterschiedliche Art repräsentiert werden. Diese Assoziationen üben einen Einfluss auf das Wahrnehmen, Fühlen, Urteilen, die Erwartungen und das Verhalten der Konsumenten aus. Daher ist die Gestaltung der Marken und damit der Markenassoziationen ein zentrales Instrument der Marktbeeinflussung.

Die mit einer Marke verbundenen Assoziationen werden auch als *Markenwissen* bezeichnet. Sie lassen sich durch Netzwerke darstellen und beschreiben (vgl. Abb. 6.1). Wurde spezifisches, möglichst einzigartiges Markenwissen aufgebaut, spricht man aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht von *starken Marken* (vgl. auch Leuthesser 1988, vgl. Esch 2008, S. 63 ff.).

Aus *Kundensicht* sind mit starken Marken bestimmte Vorteile verbunden. Sie geben Orientierungshilfe und erleichtern die Informationsaufnahme und -verarbeitung, geben Hinweise auf die Qualität und für die Preis-Leistungs-Beurteilung, können Erlebnisse auslösen oder die eigene Selbstinszenierung unterstützen.

Für die *Eigentümer* und Steuerer einer Marke bedeuten sie eine Möglichkeit, sich vom Wettbewerb abzugrenzen, ein Preispremium durchzusetzen sowie eine Markenpräferenz und -bindung zu erreichen. Zudem können Marken interessante Ansätze für Kapitalisierungen durch z. B. Markenallianzen oder Lizenzierungen bieten. Weiterhin sind sie als Plattform für neue Produkte bedeutsam (z. B. durch Markenerweiterungen). Erfolgreiche Marken wirken aus diesen Gründen positiv auf den Unternehmenswert. Wood (2000, S. 666) spricht daher auch davon, dass Marken ein Mechanismus seien, um Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Aus Sicht der Absatzmittler sind Marken attraktiv, um beispielsweise das Absatzrisiko zu verringern, eigene Beratungsleistungen zu reduzieren oder um von einer Übertragung der positiven Einstellung der Marke auf den Absatzmittler zu profitieren.

- ▶ Das Markenkonzept muss sich dabei nicht zwangsläufig auf Produkte beziehen. Vielmehr können auch Unternehmen, Persönlichkeiten, Einkaufsstätten, Dienstleistungen oder TV-Formate eine Marke sein.

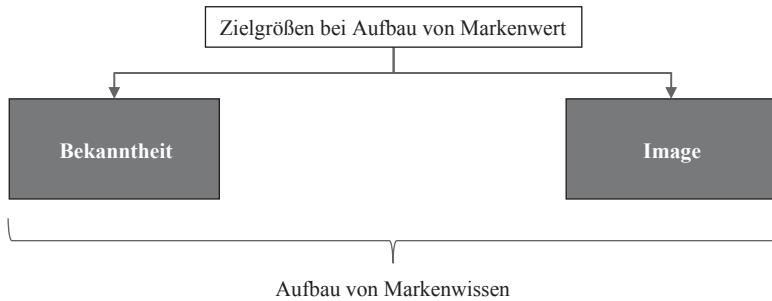
### Wichtige Markentypen

Je nach Träger bzw. Eigentümer der Marke wird zwischen *Hersteller- und Handelsmarken* unterschieden. Während Herstellermarken vom Produzenten der Produkte oder Dienstleistungen geführt werden (Beispiel: die Bio-Müsli-Marke *Rosengarten* des Herstellers *Minderleinsmühle*), sind Handelsmarken im Eigentum eines Händlers und werden von diesem gesteuert (Beispiele: die Marke *Brigitte von Schönfels* des Händlers *Frankonia* oder die Marke *Saturn* der *Metro Group*). Durch die Vertikalisierungsentwicklungen verwischen die Grenzen zunehmend, weshalb man auch oft als weitere Kategorie von vertikalen Marken spricht (Beispiel: die Marke *Zara* der Inditex-Gruppe, die Hersteller und Händler zugleich ist).

Nach der Bezugsebene und den Anspruchsgruppen der Markenführung unterscheidet man zwischen Unternehmensmarken (*Corporate Brands*), Employer Brands und *Produktmarken*. Während sich Produktmarken auf Kundengruppen ausrichten und dabei auf klar umrissene Marktaufgaben fokussieren, beziehen sich Employer Brands auf die Zielgruppen Mitarbeiter und Bewerber. Unternehmensmarken wiederum müssen sich an allen Anspruchsgruppen eines Unternehmens ausrichten (also Kunden, Geldgeber, Öffentlichkeit, Mitarbeiter etc.) und eine entsprechende durchgängige Haltung einnehmen.

Unabhängig vom Markentyp sind Marken jedoch stets durch Art, Umfang und Bedeutung der mit ihnen verbundenen Assoziationen charakterisiert. In diesen Assoziationsstrukturen unterscheiden sich Marken, insbesondere auch hinsichtlich ihrer Markenstärke (vgl. Esch 2008, S. 64 f.). Je spezifischer die verknüpften Inhalte sind, desto eher ist von einer starken Marke auszugehen. Eine derartige Markenstärke ist deswegen bedeutsam, weil beim Konsumenten bestehende kognitive Strukturen das weitere Wahrnehmen, Urteilen und letztlich auch das (Kauf-)Verhalten prägen (vgl. Chernatony, McDonald 1999, S. 9 f.; Ruge 1988, S 30 ff.; Franzen, Bouwman 2001, S. 131 ff.).

Markenbezogene Assoziationsstrukturen (Markenwissen) entstehen durch *Lernvorgänge* im Kontakt mit der Vielzahl von „Äußerungen“, die von einer Marke ausgehen oder die zu einer Marke getätigten werden. Wesentliche sind dabei die (zielgerichteten, gesteuerten) Aktivitäten der Marktkommunikation. Daraus erklärt sich die besonders enge Verknüpfung von Markenführung und Kommunikationspolitik. In dem Maße, wie das Dialogmarketing einen gewichtigen Teilbereich der Kommunikationspolitik darstellt, kommt ihm daher Bedeutung als Instrument der Markenführung zu.



**Abb. 6.2** Zielgrößen der Markenführung. (Quelle: Redler 2012, S. 116)

## 2 Ziele und Aufgabenstellungen der Markenführung

- ▶ Markenführung zielt darauf ab, Markenstärke aufzubauen – Marken zu schaffen, zu stärken, zu erhalten (vgl. Keller 2003, Esch 2008, Farquhar 1989). Die zentralen Zielgrößen zum Aufbau einer starken Marke sind dabei die *Bekanntheit* der Marke und ihr *Markenimage* (vgl. Esch 2008, S. 65 ff.).

Das Markenimage spiegelt das Markenwissen wider, enthält aber auch Bewertungen, Einstellungen und Gefühle zur Marke. Bekanntheit ist eine notwendige Voraussetzung zum Imageaufbau, denn nur zu Begriffen, die überhaupt erinnert werden (also bekannt sind), können Inhalte erlernt werden (vgl. Abb. 6.2).

Grundlage für die Führung einer Marke ist die Definition, wofür die Marke stehen soll. Anders ausgedrückt: mit welchen Assoziationen – mit welchem Image – der (potenzielle) Kunde die Marke verbinden soll. Diese Vorgaben zu definieren und zu gestalten bezeichnet man als *Positionierung* (vgl. Esch 1992). Die Positionierung soll dabei so gewählt werden, dass die eigene Marke von Wettbewerbsmarken abgegrenzt werden kann, man jedoch auch auf Stärken der eigenen Organisation setzt und das angestrebte Image für den aktuellen bzw. potenziellen Kunden relevante und attraktive Aspekte aufweist (vgl. Esch 2008, S. 152). Die angestrebte Soll-Positionierung sollte ganzheitlich erfasst und auch in einen Extrakt bzw. Kern überführt werden (vgl. Keller 2003, S. 118 ff.). Zur Erfassung steht eine Reihe von Instrumenten bereit. Vgl. im Überblick (aus der Perspektive Identität, jedoch übertragbar): Esch 2008, S. 93 ff.

Führt ein Unternehmen mehr als eine Marke, sind neben der Positionierung auch Festlegungen zu den Beziehungsstrukturen zwischen den geführten Marken erforderlich. Dabei sind zunächst zwei Begrifflichkeiten zu unterscheiden:

- Eine *Multimarken-Strategie* liegt vor, wenn mehrere Marken geführt werden, die jedoch auf unterschiedliche Märkte ausgerichtet sind. Beispiel: Unilever führt u. a. die Marken

Langnese Cremissimo (Speiseeis), Mazola (Speiseöl), Signal (Zahnpasta), Dove (Pflege) und Domestos (Reiniger) und bedient damit jeweils andere Märkte.

- Werden mehrere Marken organisatorisch getrennt geführt, die sich jedoch auf einen identischen Markt ausrichten, handelt es sich um eine *Mehrmarken-Strategie*. Dazu wird ein Markt feiner segmentiert und spezifischer bedient, um ihn besser auszuschöpfen. Dies erfordert jedoch auch hohe Aufwendungen für die parallele Marktbearbeitung und setzt voraus, dass jede Marke eine eigenständige Positionierung verfolgen kann. Beispiel: Unilever führt im Margarinemarkt parallel die Marken Becel, Rama, Sanella und Lätta.

Bei der Führung mehrerer Marken stellen sich sodann Fragen nach der Verbindung der Marken untereinander.

#### 1. Bei *vertikaler* Betrachtung über mehrere Hierarchieebenen:

Neben der rein horizontalen, produktebenen-bezogenen Betrachtung (von Zuordnung von Leistungen zu Marken) spielen oft auch vertikale Aspekte eine Rolle. Insbesondere ist dabei relevant, inwieweit Unternehmens- und Produktmarken durch *Über- und Unterordnungsverhältnisse* miteinander verbunden werden. Es besteht die Herausforderung, dabei die richtige Balance zwischen den Beiträgen von Unternehmens- und Produktmarke zu finden. Es können unterschieden werden (vgl. Aaker, Joachimsthaler 2000, S. 105):

- House of Brands: Produktmarken werden als Einzelmarken geführt, die keine Verbindung untereinander und zur Unternehmensmarke haben. Beispiel: *Whiskas* (von Mars).
- Endorsed Brands: Die Produktmarken werden durch eine Dach- bzw. Unternehmensmarke gestützt. Beispiel: *Courtyard by Marriott*.
- Subbrands: Es besteht eine klare Verbindung zwischen Unternehmens- und Produktmarke, wobei die Unternehmensmarke entweder gleichberechtigt oder dominant ist. Beispiel: *Apple iPad*.
- Branded House: Hier wird die Unternehmensmarke komplett oder leicht variiert auch als Produktmarke genutzt. Beispiel: *General Electric* (GE).

#### 2. Bei *horizontaler* Betrachtung einer Hierarchieebene:

Eine Möglichkeit ist die *Einzelmarkenstrategie*. Bei dieser Option wird jede Leistung eines Unternehmens als eine eigene Marke geführt. Dadurch kann eine klare Profilierung für jede Marke erreicht werden und Zielgruppen können sehr treffsicher angesprochen werden. Andererseits ergeben sich keine Synergien hinsichtlich der Zielgruppenbearbeitung, und jedes Produkt muss die gesamten Markenführungskosten (bei oft kurzen Lebenszyklen) für sich tragen. Die Komplexitätskosten steigen zudem. Kleine Segmente können dabei nicht wirtschaftlich bedient werden. Am Beispiel Procter & Gamble kann man sich diese Strategie verdeutlichen. Das Unternehmen führt



**Abb. 6.3** Vereinfachtes Denkraster zur Markenwirkung. (Quelle: Redler 2012, S. 10)

für die jeweiligen Marktleistungen konsequent einzelne Marken wie *Charmin*, *Pringles*, *Ariel*, *Gillette* oder *Meister Proper*.

Die *Gruppierungsstrategie* hingegen fasst Leistungen eines Unternehmens unter einer oder mehreren Marken zusammen. Die übergeordnete Marke stellt dann jeweils die *Dachmarke* zu den untergeordneten Marken dar. Im Extremfall sind alle Leistungen eines Unternehmens unter einer einzelnen Dachmarke angeordnet („klassische Dachmarkenstrategie“; Beispiel: *Siemens*). Existieren mehrere Gruppierungen, so spricht man von sog. Familienmarken. Als Beispiele können die Familienmarken *Süße Mahlzeit*, *Vitalis*, *Onken* oder *Pizza Ristorante* von *Dr. Oetker* dienen. Die Vorteile der Gruppierungsstrategie liegen in der Nutzung von Synergieeffekten. Zum einen partizipieren alle gruppierten Marken am produktgruppenspezifischen Markenimage. Zum anderen tragen mehrere Marken der erforderlichen Markenführungsaufwand gemeinsam. Dadurch wird auch die Bearbeitung kleinerer Segmente eher wirtschaftlich. Die Marken können zudem gegenseitig von Transfereffekten profitieren. Als wesentlicher Nachteil ist zu sehen, dass die Profilierung der Marken breiter, runder ausfallen muss, weil sie unterschiedlichen Leistungen und Segmenten gerecht werden muss.

Aus den Entscheidungen zur den horizontalen und vertikalen Beziehungen der geführten Marken resultiert letztlich eine *Markenarchitektur* für ein Unternehmen. Diese ist in ihrer Gesamtheit zielbezogen und aktiv zu gestalten – mit Implikationen für Strategien und Umsetzungen der Marktkommunikation.

### Überführung von Positionierung und Markenarchitektur in schlüssiges Markenverhalten

- Bei der Führung von Marken stellt sich die herausfordernde Aufgabe, die mit Positionierung und Markenarchitektur definierten Ziele so in ein schlüssiges Markenverhalten zu übersetzen, dass auf Adressatenseite ein entsprechendes Image gelernt werden kann (vgl. Abb. 6.3). Im Image drückt sich das Markenwissen, somit der Wert einer Marke aus, der durch das aufgebaute Verhalten beeinflusst wird – beispielsweise indem dadurch Leistungen einer Marke vorzogen werden. Das bei Zielgruppen vorhandene Image sollte regelmäßig erfasst und bewertet werden (vgl. dazu auch Esch, Redler 2004).

### 3 Dialogmarketing-Maßnahmen als Baustein des wahrnehmbaren Markenverhaltens

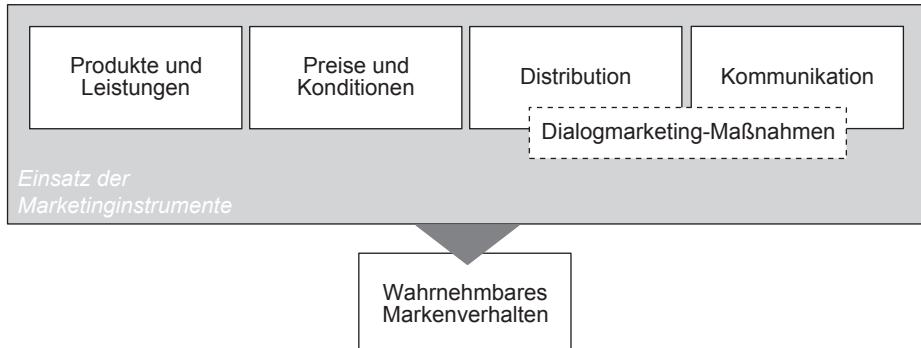
- ▶ Um Bekanntheit und Markenimage systematisch aufzubauen, steht grundsätzlich ein breit gefächertes Instrumentarium zur Verfügung, das durch die verschiedenen Ansätze zum Marketing-Mix (z. B. 4 Ps) systematisiert wird. Aus dem konkreten Zusammenspiel ausgestalteter Maßnahmen (dem gewählten Marketing-Mix) resultiert schließlich das entsprechende Markenverhalten, das a) zu einer bestimmten Kontakthäufigkeit zwischen Adressat und Marke führt sowie b) in einem wahrgenommenen Eindrucksmuster beim Adressaten resultiert. Relevant sind jeweils nur wahrgenommene Inhalte bzw. Verhaltensweisen! Diese stimmen nicht zwingend mit einem objektiv festgestellten Markenverhalten überein.

Daraus ergeben sich – in Abhängigkeit vom Involvement – unter anderem die markenrelevanten Lerneffekte. Unter Involvement versteht man das innere Engagement, mit dem sich Personen mit einem Objekt auseinandersetzen (vgl. Laurent, Kapferer 1985, S. 41 ff.). Das Involvement moderiert die Lernwirkung.

Die Aktivitäten der Marke umspannen also grundsätzlich alle Instrumente des Marketing-Mix (vgl. auch Burnett, Moriarty 1998, S. 8 ff.). Jedoch übernimmt die Markenkommunikation in der Regel eine Schlüsselfunktion. Die Markenkommunikation umfasst alle Eindrücke, die an den vielfältigen Kontaktpunkten der Zielgruppen mit der Marke entstehen (vgl. Burnett, Moriarty 1998, S. 5), und sie können aus Sicht der Marke ungeplanter oder geplanter Natur sein (vgl. Burnett, Moriarty 1998, S. 8). Zu geplanten Kommunikationsmaßnahmen der letzteren gehören zum Beispiel traditionell Werbung, Online-Interaktionen, Verpackungsgestaltung, Promotions oder Sponsoringaktivitäten. Ob und welche Inhalte sich beim Konsumenten als Gedächtnisstrukturen zu einer Marke niederschlagen, wird wesentlich durch diese Kontakte mit der „Äußerungen“ der Markenkommunikation determiniert. Idealerweise sollte daher jeder Kontakt mit der Marke dazu beitragen, den Aufbau möglichst klarer Gedächtnisstrukturen für eine Marke zu fördern (vgl. Esch 2008, S. 290 ff.). Die bewusste Gestaltung von Markenverhalten ist dafür elementar.

#### Rolle des Dialogmarketings

Dialogmarketing kann in einer *weiten Auffassung* als ein Marktbearbeitungsansatz aufgefasst werden, der sich durch individualisierte Marktkommunikation und das Ausrichten auf eine direkte Reaktion des Adressaten auszeichnet, um eine anhaltende Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager zu beginnen und aufrechtzuerhalten (vgl. dazu Holland 2009, S. 5 ff., Redler 2012, S. 145). Folgt man dieser weiten Auffassung, verschwinden Angrenzungen zum Marketingbegriff oder dem CRM-Konzept. In der Konsequenz würde das Dialogmarketing dann ebenso einen Markenführungs-Auftrag verfolgen wie das Marketing allgemein (vgl. in diesem Zusammenhang auch die Ausführungen zu Markenführung und Direktmarketing bei Link 2004, S. 1565 ff.).



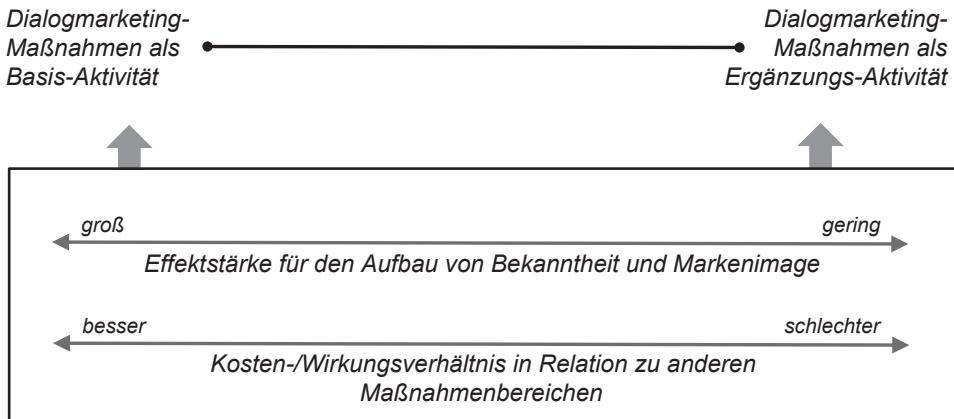
**Abb. 6.4** Dialogmarketing-Maßnahmen und Markenverhalten bei einer engen Auffassung des Dialogmarketing-Begriffs. (Quelle: Eigene Abbildung)

In einer *engen Auffassung* wird das Dialogmarketing als Kanon spezifischer, vor allem distributions- und kommunikationspolitischen Maßnahmen verstanden, dessen Elemente oft durch einen personalisierten Zuschnitt der Kommunikation sowie stets eine eindeutige Ausrichtung auf eine Response zum Auftakt für eine interaktive Kommunikation charakterisiert sind (vgl. Kreutzer 2009, S. 4 ff.). Folgt man dieser Auffassung, dann kommt dem Dialogmarketing als Instrumentalbereich eine Bedeutung als Werkzeug für die Markenführung zu. Dabei wären dann traditionelles „Massenmarketing“ und individualisiertes Dialogmarketing so zu verzähnen, dass die Ziele der Markenführung optimal erreicht werden (vgl. Link 2004, S. 1577 f.).

- ▶ Es wird deutlich, dass *Dialogmarketing* dann in dem Maße für die Markenbildung relevant ist, wie eben jene Dialogmarketing-Maßnahmen Niederschlag in einer Ausgestaltung des Marketing-Mix finden (vgl. Abb. 6.4). Dialogmarketing-Maßnahmen können sich in ihrer Rolle für die Markenführung damit letztlich im Spektrum von Basisaktivitäten bis zu ergänzenden Aktivitäten bewegen (vgl. Abb. 6.5). Sie sind Teil des Markenäußerungen-Mixes.

### Beispiel

Beispiele für eine hohe Bedeutung und entsprechend umfangreicher Nutzung von Dialogmarketing-Maßnahmen für Markenaufbau und -pflege: Der Versandhandel mit seinem Online- und Katalogvertrieb greift massiv auf Dialogmarketing-Maßnahmen zurück. Hier sorgen bestellfähige Printwerbemittel oder Online-Werbeflächen zum Anklicken für entsprechende Reichweiten in den Zielgruppen. Bei vielen Anbietern haben dabei insbesondere die Kataloge imageprägenden Charakter – wie zum Beispiel bei *Elégance* – und wären als Basismaßnahmen zu bewerten. Auch im Kundendialog von



**Abb. 6.5** Maßnahmen-Bedeutungsspektrum. (Quelle: Eigene Abbildung)

Banken sind beispielsweise Direkt-Mailings ein elementarer Bestandteil von Marktkommunikation. Hingegen wären vereinzelt und standardmäßig umgesetzte Online-Coupon-Maßnahmen oder Beratungs-Apps bei Hugo nur Ergänzungsmaßnahmen aus dem Dialogbereich.

#### 4 Zentrale Ansatzpunkte für den Einsatz von Direktmarketing-Aktivitäten für die Markenführung

- ▶ Dialogmarketing kann dazu beitragen, Markenbekanntheit aufzubauen und Marken interaktiv und sinnlich erlebbar zu machen. Es bietet Kontaktpunkte, die Verankerung des Markenerlebnisses im Rahmen eines ganzheitlich verstandenen Customer-Experience-Managements zu erreichen.

##### 4.1 Dialogmarketing als Vehikel für den Bekanntheitsauf- und -ausbau

Wie oben ausgeführt, ist Bekanntheit die Grundbedingung zur Schaffung von Markenwert und damit zum Aufbau und Erhalt einer Marke (vgl. Keller 2003, S. 67, Esch 2008, S. 66 f.). Hinsichtlich der Bekanntheit sind zumindest die aktive und die passive Markenbekanntheit zu differenzieren (brand recall und brand recognition) – welcher Form eine höhere Bedeutung zukommt, wird unter anderem durch das Involvement des Konsumenten, die Kaufsituation bzw. Kaufphase und die Sichtbarkeit der Marke in der Kaufsituation beeinflusst (vgl. Keller 2003, S. 67 ff.).

Zum Aufbau von Bekanntheit sind direkte oder indirekte Kontakte mit der Marke (also eine Wahrnehmung des Markenverhaltens) notwendig (vgl. Keller 2003, S. 69 f.). Esch

(2008, S. 285 ff.) spricht in dem Zusammenhang von der Sicherung der Markenaktualität. Kontakte können dabei als ein passives Konfrontiertwerden des Adressaten mit der Markenkommunikation umgesetzt werden (z. B. Werbung an der Bande eines Fußballstadions). Da dabei in der Regel von einem geringen Involvement der Adressaten auszugehen ist, setzt dieses Vorgehen zahlreiche Wiederholungen und eine integrierte Kommunikation voraus, um erfolgreich zu sein (vgl. Esch 2008, S. 276 und S. 297 ff.). Dies kann auch mit Maßnahmen des Dialogmarketings erreicht werden, z. B. durch Online-Werbung mit Gewinnspielen auf relevanten Websites.

- ▶ Mit Mitteln des Dialogmarketings ergeben sich jedoch weitere Chancen einerseits aus einer *erhöhten Kontaktwahrscheinlichkeit*: Da die Instrumente des Dialogmarketing per Definition auf eine Response ausgerichtet sind, ist die Wahrscheinlichkeit des Kontakts mit dem Adressaten im Vergleich z. B. zu traditioneller Werbung verbessert. Im Detail hängt es jedoch stets von der Aktivierungsstärke der jeweils gestalteten, traditionellen Maßnahme und des Response-Elements ab.

Andererseits ist die *Kontaktqualität gesteigert*: Wenn es zur Interaktion zwischen Marke und Adressat kommt, kann eine längere und intensivere Auseinandersetzung mit der Marke resultieren. Mit der aktiveren Haltung, in die der Adressat gelangt, und dem einhergehenden höherem Involvement kann es somit zu einem rascheren Bekanntheitsaufbau im Vergleich zu einem Bekanntheitsaufbau durch den passiven Konsum von Markensignalen kommen. Dialogmarketing-Maßnahmen haben daher einige Vorteile, um Bekanntheit und Vertrautheit mit der Marke aufzubauen oder zu festigen. Dies ist in der Dialoginteraktion begründet, die den Adressaten in eine aktivere Rolle versetzt und Markensignale zum Teil auch in einen „näheren“ Bereich vordringen lässt. Grundbedingung dabei ist jedoch, dass auch die notwendigen Reichweiten erreicht werden. Für einen Markenaufbau wäre also eine breite Streuung in der Zielgruppe und die Nutzung von starken Response-Elementen anzustreben (vgl. auch Abb. 6.6).

Erfolgskritisch für den Bekanntheitsaufbau ist insbesondere die formale Integrations in die weiteren Maßnahmen über Corporate-Design-Elemente (vgl. dazu Esch 2008, S. 295 ff.), um den Signalen in ihrer Gesamtheit zur Durchsetzung zu verhelfen. Für die konkreten Maßnahmen sollte dann zudem bewertet werden, ob und in welchem Ausmaß bei Adressatengruppen bereits Bekanntheit ausgeprägt ist und welche Rolle die Dialoginstrumente im Gesamtmix der Kampagne einnehmen (z. B. einstufig oder zweistufig, Leitinstrument oder ergänzendes Instrument).

Wenn mit der *Aktivierungsstärke von Response-Elementen* des Dialogmarketings eine entsprechende Aufmerksamkeit erreicht werden kann (es also zu einem kurzzeitig höheren Involvement kommt), verbessern sich zudem die Voraussetzungen für die Aufnahme und die Verarbeitung der markenbezogenen Reize. Dies erleichtert den Aufbau von konkretem Markenwissen. Auf diesen Aspekt wird in Abschn. 4.3 eingegangen.



**Abb. 6.6** Response-starke Online-Gutscheine mit Möglichkeiten zur reichweitenstarken Streuung über Soziale Netzwerke. (Quelle: Burgerking)

## 4.2 Dialogmarketing als Vehikel zur Vermittlung einer Markenbeziehung

- Da das Ziel, eine Interaktion auszulösen, Ausgangspunkt des Dialogmarketings ist, sind mit Dialogmarketingmaßnahmen quasi definitorisch Bedingungen verbunden, die den Aufbau und die Pflege einer Kundenbeziehung sowie die Schaffung einer medial vermittelten „Nähe“ besonders gut ermöglichen.

Es ergeben sich Berührungspunkte mit dem *Customer-Relationship-Ansatz* (CRM). Im Kontrast zum Transaktionsmarketing geht es beim CRM um die Gestaltung langfristiger, profitabler Kundenbeziehungen (zum CRM vgl. z. B. Hippner 2005). Dabei orientiert man sich für Diagnose und Steuerung stark an der Idee von Kundenbeziehungsphasen. Dass Dialogmarketing und CRM praktisch eng verzahnt sind, wird unter anderem bei Holland (2009) deutlich. Tenor ist: CRM setzt die Ansprüche eines Beziehungsmarketings in die Tat um, wobei es die Kontaktpunkte zwischen Kunden und Anbieter koordiniert – und in starkem Maße Prinzipien des Dialogmarketings aufgreift.

Dialogmarketing-Maßnahmen können aus dem CRM-Blickwinkel also a) Startpunkt einer Kundenbeziehung sein, b) Mittel sein, um die Beziehung zu pflegen und zu gestalten sowie c) Möglichkeiten anbieten, um abwanderungsbereite Kunden zu halten oder inaktive Kunden zurückzugewinnen.

Interessante Ansatzpunkte ergeben sich für die Beziehungspflege und -intensivierung (als *Ausdruck des Strebens nach Kundenbindung*) – sofern das Dialogmarketing seine Mög-

lichkeiten, sehr kundenspezifisch vorzugehen, nutzt. Hier ist an die kunden- und situationsspezifische und persönliche Ansprache zu denken, das Abstimmen von Angeboten und Leistungen auf die Kaufhistorie, die Synchronisation von Vertriebs- und Kontaktkanälen auf die bisher erkennbare Kundenpräferenz etc. Erforderlich sind dafür entsprechende Data-Warehouse-Lösungen sowie eine relevante Auswertungsintelligenz. Auch hinsichtlich der Marketing-Mix-Lösungen stellt sich dann die Herausforderung, multidimensionale Vielfalt statt Einheitslösungen umzusetzen. So arbeiten zahlreiche Katalogversender z. B. hinsichtlich der Printansprache (das neben der eigentlichen werblichen Gestaltung dabei auch Preislagen und Warenangebot umfasst) mit kundengruppenspezifischen Anstoßketten. Dadurch ist mehr Spezifität möglich, was zu besserer Ausschöpfung und intensiverer Bindung führen kann. Bindung kann dabei einerseits als Ergebnis von wiederholten Käufen verstanden werden. Andererseits kann auch eine emotionale Bindung resultieren, wenn sich der Kunde besonders „verstanden“, „betreut“, „als wichtig“ empfindet. Allerdings ist auch ein hohes Maß an Komplexität zu steuern.

Neben der Begründung aus der CRM-Perspektive ist auch aus den Zielsetzungen der Marke heraus zu argumentieren, denn: Aus Markensicht lässt sich mit Dialogmarketing-Maßnahmen eine Markenbeziehung gestalten. Neben den aus Sicht des CRM bekannten Aspekten wie die Pflege von insbesondere Loyalität, Vertrauen oder Wiederkauf sind auch weitergehende Konzeptionalisierungen im Hinblick auf eine Markenbeziehung bekannt. Fournier (1989) stellt dazu einen Ansatz vor, der *Marken als Beziehungspartner* im täglichen Leben von Konsumenten auffasst. Daraus lassen sich Einblicke in die Beziehungsarten und Ableitungen für die Markenbeziehungsgestaltung gewinnen. Der Ansatz geht davon aus, dass das erlebbare Markenverhalten Auswirkungen auf den inneren Vertrag zwischen Konsument und Marke hat. Nach diesem Vertrag richtet sich, wie sehr sich ein Konsument in Richtung der Marke engagiert und welcher Beziehungstyp mit der Marke eingegangen wird. Insgesamt wurden in den Untersuchungen von Fournier (1993) 15 unterschiedliche Beziehungstypen identifiziert. Sie zeigen die Bedeutsamkeit von Markenbeziehungen und deren Gestaltung aus einem neuen Blickwinkel.

Markenkraft resultiert in Fourniers Ansatz vor allem aus der Stärke, Tiefe und Dauerhaftigkeit der *Konsumenten-Marken-Verbindung*. Zur Erfassung und Ausgestaltung von Markenbeziehungen wurden sechs wichtige Faktoren gefunden. Unter anderen gehören dazu:

- *Commitment*: Es beschreibt das Ausmaß, in dem sich der Partner sichtbar macht und sich für die Verbesserung der Beziehung einsetzt. Dazu gehört auch die intensive, regelmäßige, zum Teil standardisierte Kommunikation.
- *Intimacy*: Dies umfasst das Gefühl von Vertrautheit, das aus dem Teilen von „persönlichen“ Details resultiert.

Gerade zur Gestaltung dieser beiden Dimensionen scheinen im Dialogmarketing besondere Potenziale zu liegen.



**Abb. 6.7** Milupa-Kampagne mit mehrfacher, phasenbezogener Ansprache und sukzessive erhöhter Relevanz: Ausdruck von Kennen, Verstehen, Nähe – Gestaltung der Dimension Intimacy

Dialogmarketing fordert den Adressaten zu einem Einstieg in die Interaktion auf. Dies erfolgt durch die mehr oder weniger offensiv angelegten Response-Elemente bei den zugehörigen Maßnahmen. Mit Dialogmarketing-Aktivitäten signalisiert eine Marke dem Konsumenten also Interesse an der Aufnahme und Intensivierung einer Beziehung. Dabei wird eine interaktive Kommunikation genutzt, die sich auf die Bedürfnisse und das Verhalten des Konsumenten einstellt. Insbesondere ist die Dialogkommunikation eine anhaltende und keine Einmal-Kommunikation. Es ist folglich davon auszugehen, dass bei intelligentem Einsatz mittels Dialogmarketing die Dimension „Commitment“ der Markenbeziehung beeinflusst werden kann.

Dialogmarketing arbeitet in weiten Teilen personalisiert, unter anderem in Ansprache, Themenwahl und Adressatenselektion. Daraus resultieren Ansatzmöglichkeiten, um die Dimension „Intimacy“ zu steuern und damit die Markenbeziehung zu gestalten. Ebenso gehören das Lernen aus bisherigem Kundenverhalten und eine entsprechende Adaption in der Kundeninteraktion als integraler Bestandteil zum Dialogmarketing. Mit Dialogmarketing-Aktivitäten wird für den Konsumenten eine Ebene geschaffen, die als eine Vertrautheit und „Nähe“ verstanden werden kann. Dies kann ermöglichen, dass für den Konsumenten wahrnehmbar wird, dass eine Marke ihn „gut kennt“ und dieses Wissen auch gern und vertrauensvoll berücksichtigt (vgl. das Beispiel in Abb. 6.7). Das wiederum könnte auslösen, dass Konsumenten bei positiv erlebter Beziehung sogar mehr Einblicke in ihre persönlichen „Details“ zulassen, als das bei der konventionellen Distanz einer platonischen Ebene oder einer fehlenden Beziehung der Fall wäre.

- ▶ Dialogmarketing kann dazu beitragen, Marken interaktiv und/oder sinnlich erlebbar zu machen.

### 4.3 Dialogmarketing als Vehikel zur Vermittlung von Markenimage und -erlebnis

Neben der Bekanntheit ist das Konstrukt Image die zweite wesentliche Zielgröße der Markenführung (vgl. oben). Eine Marke entsteht, wenn ein *spezifisches, klares Image* aufgebaut werden kann. Zum Imageaufbau und dessen Festigung kann Dialogmarketing wesentlich beitragen.

Für einen Imageaufbau sind, von High-Involvement-Situationen einmal abgesehen, wiederholte und konsistente Wahrnehmungen der Markenbotschaften erforderlich (vgl. unter anderem Esch 2008, S. 290 ff.). Dies kann über ein Engagement mittels Dialogmarketing erreicht werden. Ein wesentlicher Beitrag der Dialogmarketing-Maßnahmen ist jedoch nur dann anzunehmen, wenn

- die Dialogmaßnahmen positionierungskonform hinsichtlich der Markenaussagen und Markentonalityt umgesetzt werden,
  - Die Maßnahmen an sich sowie die Positionierungsinhalte für die Adressaten wahrnehmbar und einprägsam realisiert werden,
  - eine formale Integration über Corporate-Design-Elemente sichergestellt ist.
- *Besondere Stärken* kann das Dialogmarketing in den Fällen ausspielen, in denen eine Interaktions-, Nähe- oder Austauschkomponente schon inhaltlich Teil der Positionierung ist. Wenn also eine Art „Dialog“ oder „Community“ einen Kern der Marke ausmacht, bieten sich die Ansätze des Dialogmarketings besonders an, um eine solche Positionierung zum Leben zu erwecken.

Dialogmarketing kann insgesamt auf ein große Bandbreite von Medien zurückgreifen (vgl. dazu den Beitrag „Mediaplanung im Dialogmarketing“ in diesem Band), deren jeweilige Spezifika zur Inszenierung der Imagedimensionen zu nutzen wären. Dabei ist stets auch zu bewerten, inwiefern Dialogmarketing-Aktivitäten im Sinne eines *Leitinstruments* oder eher als unterstützendes Instrument eingesetzt werden sollten.

In vielen Fällen sind unter aktuellen Marktbedingungen (hohe Austauschbarkeit von Leistungen auf gesättigten Märkten; enge Wettbewerberdichte; gering involvierte, erlebnis- und bildorientiert ausgerichtete Konsumenten) spezifische Images in Form von Erlebnissen relevant (vgl. Esch 2008, S. 159 f.; vgl. auch die Monografie von Freundt 2006).

Unter *Erlebnissen* versteht man spezifische Bündel von Emotionen, die einen subjektiv empfundenen Beitrag zur Lebensqualität des Konsumenten leisten (vgl. auch Weinberg, Diehl 2005, S. 263 ff.). Erlebnisse bieten dementsprechend einen Zusatznutzen für den Konsumenten (vgl. Kroeber-Riel 1993, S. 168 ff.). Wenn Erlebnisse Inhalt einer Markenpositionierung sind, spricht man auch von einer erlebnisbetonten Positionierung. Nach Esch, Levermann (1995) ist diese eine geeignete Positionierungsoption bei nicht-trivialen Bedürfnissen (hohes emotionales Involvement), jedoch geringem kognitivem Involvement der Zielgruppe. Als ein spezifisches Erlebnis kann dabei „Intimität“ eine Haupt- oder Nebenrolle spielen. Gerade in diesen Fällen scheint Dialogmarketing ein besonders wirkungsvolles Vehikel, um mit seinen Besonderheiten diese Erlebnisdimension transportierbar zu machen.

Es ist weiterhin davon auszugehen, dass positionierungsrelevante Erlebnisse oder ihre Dimensionen dann wirkungsstark durch Maßnahmen des Dialogmarketings in den Wahrnehmungsbereich des Adressaten transportiert werden, wenn das *Erlebnis in das Response-Element übersetzt* wird. Dialogmarketing bietet dann Kontaktpunkte, eine Verankerung



**Abb. 6.8** Transport der Erlebnispositionierung bei Starbucks. (Quelle: Starbucks)

des Markenerlebnisses im Rahmen eines ganzheitlich verstandenen Customer-Experience-Managements (vgl. dazu Berry et al. 2002) zu erreichen.

### Beispiel

Als Beispiel für eine Erlebnispositionierung kann man auf die Marke *Starbucks* schauen. Die Positionierungsidee beruht auf einer amerikanischen Neuinterpretation der italienischen Espresso-Bar. Aspekte wie „top-service“, „top-quality products“, „a place to have a break for“, „relaxing atmosphere“ oder „a third place between home and work“ sind daher Bausteine, die die Erlebnispositionierung konkretisieren. Entsprechend lautet auch das Leitbild: „Wir möchten Menschen in jeder Umgebung inspirieren und fördern – Tasse für Tasse, Kaffeetrinker für Kaffeetrinker“ (<http://www.starbucks.de/about-us/company-information/mission-statement>). Die Positionierung wird konsequent übersetzt in die Verkaufsinteraktion, die Gestaltung der Stores, den Online-Auftritt, Aktionen etc. (vgl. Abb. 6.8). Entsprechend ergeben sich Ansatzpunkte für das Dialogmarketing, um mit den spezifischen Stärken von Dialogmarketing-Instrumenten dieses Erlebnis und die Nähe umzusetzen.

Dialogmarketing kann beim Transport von Erlebnisaspekten bzw. der positionierungsbezogenen Erlebnisumsetzung auch *Brücken in reale Umwelten* und reale sinnliche Erfahrungen schlagen, um angestrebten Wirkungen zusätzliche Schubkraft zu verleihen.

**Abb. 6.9** Säulen der Markenwirkung des Dialogmarketing.  
(Quelle: Eigene Abbildung)



### Beispiel

So wurde beispielsweise als Teil einer Kampagne der Organisation *Viva conAgua de St. Pauli* (Ziel: Spendensammlung für Trinkwasserprojekte in Entwicklungsländern) eine „Becher-Jukebox“ umgesetzt. Dabei sollten Fans bei einem Konzert der Musikgruppe „Die Ärzte“ ihre Plastikbecher im Wert von 2 EUR spenden und damit darüber entscheiden, welcher Song von der Band als Zugabe gespielt wurde. Die Abstimmung erfolgte, indem die „Spendenbecher“ in verschiedene Tonnen bzw. Abgabestellen eingeschüttet wurden (vgl. Müller 2013, S. 26).

## 5 Herausforderung: Stringente Ausrichtung an Positionierung und Integration in den ganzheitlichen Markenauftritt

- ▶ Dialogmarketing bietet vielfältige Anknüpfungspunkte, um Markenkontakte zu gestalten und sie im Sinne der Markenführung zu nutzen. Drei ausgewählte, zentrale Mechanismen, nach denen Maßnahmen des Dialogmarketings ihren Beitrag zu Markenaufbau und -stärkung leisten können, wurden vorgestellt. Damit Beiträge aus diesen Maßnahmen im Sinne der Marke wirkungsvoll ausfallen, sind jedoch mindestens zwei Rahmenbedingungen zu beachten. Zum einen ist stets eine *stringente Ausrichtung an der formulierten Positionierung* sicherzustellen. Zum anderen ist dafür Sorge zu tragen, dass die Dialogmarketing-Aktivitäten *an das sonstige Markenverhalten angepasst* werden.

Diese zwei Aspekte bilden die Voraussetzungen dafür, dass Dialogmarketing für die Markenführung wirken kann, sie sind die *Säulen*, auf denen die Markenwirkung des Dialogmarketings fußt (vgl. Abb. 6.9). An ihnen können daher auch alle Dialogmarketing-Aktivitäten hinsichtlich ihrer Markeneffektivität geprüft werden.

### Herausforderung Positionierungsadäquanz

Damit das Dialogmarketing zur Markenbildung und -stärkung beiträgt, ist es erforderlich, alle Dialogaktivitäten konsequent daraufhin zu prüfen, ob sie die definierte Markenpositionierung wahrnehmbar transportieren. Nur wenn dies gesichert ist, ist von hinreichender Markenadäquanz zu sprechen. Der Abgleich sollte sich dabei neben einer Vorteils- oder Nutzendarstellung auch auf Aspekte des Markenduktus (Tonalität) sowie auf weitere nonverbale Aspekte beziehen, da meist hier die relevanten Differenziatoren zwischen Marken zu verorten sind. Gradmesser sind dabei die vermuteten bzw. gemessenen *Wahrnehmungen* der Adressaten. Es gilt somit das Motto: Außensicht statt Innensicht! Was die Markenpositionierung als Ziel (Sollwert) vorgibt, sollte sich anhand der wahrgenommenen Kontaktindrücke auch zeigen (Istwert).

Solange eine Übereinstimmung nicht gegeben ist, wären Konzept und/oder Umsetzung der Maßnahme weiterzuentwickeln und nicht freizugeben. Beim Abgleich kann man grob in drei Ergebnisrichtungen denken:

- *Schlimmster Fall*: Wahrnehmungen widersprechen der Markenpositionierung. Das Dialogmarketing trägt nicht nur nicht zur Markenstärke bei, sondern schwächt die Marke. Solche Maßnahmen sind aus Markensicht keinesfalls tragfähig.
- *Neutraler Fall*: Wahrnehmungen widersprechen der Markenpositionierung nicht, stehen aber auch in keinem Zusammenhang zur Markenpositionierung. Das Dialogmarketing trägt nicht zur Markenstärke bei; die eingesetzten Mittel sind bzgl. der Marke nicht effektiv und verwässern mittelfristig zudem ein aufgebautes Markenimage.
- *Guter Fall*: Wahrnehmungen zur Maßnahme spiegeln die Markenpositionierung oder einzelne Facetten von ihr wider. Hier hat das Dialogmarketing eine stärkende Rolle für das Markenimage.

Für *Pre-Checks von Maßnahmen* sind neben Expertenurteilen insbesondere Tests zum Fit zwischen Maßnahmenumsetzung und Marke, Assoziations- und Zuordnungstests, Erinnerungstests oder Evaluierungen anhand semantischer Differenziale (bei der Zielgruppe, unter Beachtung den jeweilig relevanten Involvement-Bedingungen für eine Reizdarbietung) nützlich. Dies kann auch auf einzelne Elemente der Maßnahme bezogen werden.

Zweckmäßig gestaltete, konsumentenbezogene Messungen erfassen daher den wahrgenommenen Fit zwischen Positionierung und Maßnahmen des Dialogmarketings. Gleichzeitig können sie auch Aufschluss darüber geben, ob die Positionierung in der dargebotenen Umsetzung aus Adressatensicht überhaupt wahrnehmbar ist. Erfolgsentscheidend ist nämlich nicht nur, dass mit der Maßnahme eine Positionierungsvermittlung beabsichtigt ist, sondern auch, dass die positionierungsrelevanten Informationen unter realistischen Bedingungen des Kontaktes tatsächlich im Wahrnehmungsraum der Adressaten ankommen können. Der Wahrnehmbarkeit von Positionierungsideen in der Maßnahme kommt daher eine fundamentale Bedeutung zu. Dies sollte bei der Bewertung von Umsetzungsvorschlägen stets beachtet werden, indem die Innensicht der Bewertung mit der Außen- sicht gespiegelt wird.

### *Herausforderung Integration*

Aus Marketing- und lerntheoretischer Sicht sollte jeder Kontakt mit der Marke dazu beitragen, den Aufbau möglichst klarer Gedächtnisstrukturen (*Markenwissen*) für eine Marke zu fördern. Die bewusste *Gestaltung aller Markenkontaktpunkte* ist dafür elementar, um schließlich ein eigenständiges und unverwechselbares Vorstellungsbild für die Marke bei den Adressaten aufzubauen. Das Konzept „integrierte Kommunikation“ ist ein wesentlicher Zugang, um dies zu erreichen. Integration meint dabei die gegenseitige Abstimmung aller Aktivitäten hinsichtlich

- der Zeitpunkte,
- der formalen Gestaltung,
- der inhaltlichen Gestaltung über Text und Bild,
- der Kontakte in den unterschiedlichen Kaufphasen (vgl. Esch, Redler 2004, S. 1471),

damit sich die wahrnehmbaren Eindrücke einheitlich darstellen und gegenseitig verstärken können (vgl. Kroeber-Riel 1993). Dabei sind die jeweils vorliegenden Involvement-Bedingungen des Adressaten als Moderatoren des Lernerfolgs zu beachten. (Vgl. dazu im Detail u. a. Esch 2008, S. 295 ff.). Markenverantwortliche sollten sich immer wieder deutlich vor Augen führen, was Markenäußerungen aus Konsumentensicht letztlich sind: eine Flut von Botschaften und Inhalten aus ununterscheidbaren Quellen (Schultz et al. 1993, S. XVII).

Kommt es aus Adressatensicht zu Brüchen zwischen den vielfältigen erlebbaren Markenäußerungen, erfolgt beispielsweise die Markenkommunikation also nicht gleichgerichtet, sind Wirkungsverluste bzgl. Markenaufbau oder -stärkung die Folge. Da wäre der Fall, wenn ein Neukunden-Mailing andere Aussagen über die Marke kommuniziert als der Kundenservice im Nachkaufmarketing oder wenn sich die Tonalität eines Kataloges anders darstellt als die des Online-Shops und der Werbung. Eine solche Nicht-Integration kann unter aktuellen Kommunikations- und Medienbedingungen sowie bei gering involvierten Adressaten zur kritischen Fußangel für eine Marke werden: Die Marke erhält keine Durchsetzung, ihre Äußerungen kommen nicht beim Konsumenten an. Eine Vermeidung derartiger Wirkungsverluste ist nicht nur ökonomisch geboten, sondern für viele Marken überlebenswichtig. Speziell bei isolierter Planung und Gestaltung kommunikativer Maßnahmen („Dialogmarketing-Unit“ versus „Online-Unit“ versus „Dachkommunikation“) besteht die große Gefahr, dass unterschiedliche Inhalte, Tonalitäten und Markenklammmern zur Marke vermittelt werden. Daraus muss in der Wahrnehmung des Konsumenten ein unklares Markenbild resultieren. Ergebnis: eine Schwächung der Marke. Gleichzeitig nimmt die Wirkung der eingesetzten finanziellen Mittel rapide ab.

Dass sowohl die Säule Positionierungsadäquanz als auch die Säule Integration bei der Konzeption und Umsetzung von Marketingmaßnahmen *längst keine selbstverständlichen Anforderungen* sind, zeigen die zahlreichen Beispiele, in denen nicht auf eine Markenidee eingezahlt wird oder/und sich Maßnahmen nicht abgestimmt zum weiteren Markenver-



**Abb. 6.10** Kein Beitrag für die Marke bei einem Mailing der Nürnberger Versicherung: weder formal integriert noch mit Positionierungsbotschaft. (Quelle: wkud)

halten zeigen (vgl. Abb. 6.10). Diese vom Prinzip so grundlegenden Anforderungen, die auf seit langem vorliegenden Erkenntnissen beruhen, sind noch immer als große Herausforderung anzusehen.

### Zusammenfassung

Marken sind ein für das moderne Marketing nicht mehr wegzudenkendes Phänomen mit enormer Verhaltenswirkung auf den Kunden. Sie entstehen wesentlich durch die von ihnen oder zu ihnen getätigten kommunikativen Aktivitäten. Dialogmarketing ist für die markenbezogene Kommunikation ein wichtiger Baustein. Insbesondere für den Bekanntheitsaufbau, die Gestaltung der Markenbeziehung und das Markenleben kann ein Dialogmarketing-Ansatz wichtige Beiträge leisten, sofern dabei die Ausrichtung an der Markenpositionierung und eine Verzahnung mit der weiteren Markenkommunikation gesichert sind.

### Literatur

- Aaker, D. A., Joachimsthaler, E., *Brand Leadership*, London (2000)  
Berry, L. L., Carbone, L. P., Haeczel, S. H., Managing the Total Customer Experience, in: *Sloan Management Review*, Vol. 43, Spring, S. 85–89 (2002)  
Burnett, J., Moriarty, S., *Introduction to Marketing Communication – An Integrated Approach*, Upper Saddle River (1998)  
De Chernatony, L., McDonald, M., *Creating Powerful Brands*, Oxford (1998)  
Esch, F.-R., Integrierte Kommunikation – ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, in: *Thesis*, 9. Jg., Heft 4, S. 9–15 (1992)

- Esch, F.-R., Markenidentitäten wirksam umsetzen, in: Esch, F.-R., Tomczak, T., Kernstock, J., Langner, T. (Hrsg.): *Corporate Brand Management*, Wiesbaden, S. 75–100 (2006)
- Esch, F.-R., Strategie und Technik der Markenführung, München (2008)
- Esch, F.-R., Levermann, T., Positionierung als Grundlage des strategischen Kundenmanagements auf Konsumgütermärkten, in: *Thexis*, 1995, Vol. 12, Nr. 4, S. 8–16
- Esch, F.-R., Redler, J., Durchsetzung einer Integrierte Markenkommunikation, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Wiesbaden, S. 1467–1489 (2004)
- Farquhar, P., Managing Brand Equity, in: *Marketing Research*, Vol. 1, S. 24–33 (1989)
- Franzen, G., Bouwman, M., *The Mental World of Brands – Mind, Memory and Brand Success*. Henley-on-Thames: WARC (2001)
- Freundt, T. C., Emotionalisierung von Marken. Interindustrieller Vergleich der Relevanz emotionaler Markenimages für das Konsumverhalten, Wiesbaden (2006)
- Fournier, S. M., Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, Nr. 3, S. 343–373 (1989)
- Hippner, H., Die (R)Evolution des Customer Relationship Managements, in: *Marketing ZFP*, 2005, Nr. 2, S. 114–134 (2005)
- Holland, H., *Direktmarketing*, 3. Aufl. München (2009)
- Keller, K. L., *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River (2003)
- Kroeber-Riel, W., *Bildkommunikation*, München (1993)
- Kreutzer, R., *Praxisorientiertes Dialogmarketing*, Wiesbaden (2009)
- Laurent, G., Kapferer, J.-N., Measuring Consumer Involvement Profiles, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, Nr. 1, S. 41–53 (1985)
- Leuthesser, L., Defining, measuring and managing brand equity, Conference Summary, Marketing Science Institute, Cambridge, MSI (1988)
- Link, J., Markenführung und Direct Marketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Wiesbaden, S. 1565–1591 (2004)
- Meffert, H., Burmann, C., Abnutzbarkeit und Nutzungsdauer von Marken, in: Meffert, H., Krawitz, N. (Hrsg.): *Unternehmensrechnung und -besteuerung*, Wiesbaden, S. 75–126 (1998)
- Müller, F., Renaissance des Mailings, in: *Horizont*, 17, S. 26 (2013)
- Redler, J., *Grundzüge des Marketings*, Berlin (2012)
- Redler, J., Unternehmen als Marke, in: Kim, S.-S., Redler, J. (Hrsg.): *Personalmarketing – Berichte vom Mosbacher Marketingforum*, Online unter: [http://events.dhbw-mosbach.de/fileadmin/user/public/einheiten/veranstaltungen/Band\\_1\\_Tagung\\_Marketingforum2012.pdf](http://events.dhbw-mosbach.de/fileadmin/user/public/einheiten/veranstaltungen/Band_1_Tagung_Marketingforum2012.pdf)
- Ruge, H.-D., Die Messung bildhafter Konsumerlebnisse, Heidelberg (1988)
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., Lautenborn, R. F., *Integrated Marketing Communications*. Chicago (1993)
- Weinberg, P., Diehl, S., Erlebniswelten für Marken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 263–286 (2005)
- Wood, L., Brands and brand equity – definition and management, in: *Management Decision*, Vol. 39, Nr. 9, S. 662–669 (2000)

---

**Teil III**

**Instrumente des Dialogmarketings**

---

# Customer Relationship Management (CRM)

7

Georg Blum

## Inhaltsverzeichnis

1	Definitionen .....	176
2	CRM oder CMR .....	178
3	Multi-Channel-Kommunikation und Multi-Optionale-Reaktion .....	178
3.1	Kundenlebenszyklus oder Kundenlebensabschnittszyklus .....	179
3.2	Begriffsabgrenzung zu CRM .....	180
4	Kundenlebenszyklus .....	180
5	Die Phasen im Detail .....	183
5.1	Adressgewinnungs- und Lead-Generierungsphase .....	185
5.2	Qualifizierungsphase .....	186
5.3	Abschlussphase (bis zum ersten Kauf) .....	187
5.4	Neukunden-, Aufbau- oder Sozialisationsphase .....	188
5.5	Gefährdungsphase oder Abwanderungsrisiken eins .....	190
5.6	Wachstums-, Ausbau- oder Bindungsphase .....	191
5.7	Gefährdungsphase oder Abwanderungsrisiken zwei .....	192
5.8	Loyalitäts- oder Reife-Phase .....	194
5.9	Gefährdungsphase oder Abwanderungsrisiken drei .....	195
5.10	Degenerations-, Abbau- oder Kündigungsphase .....	195
5.11	Inaktive oder Nach-Vertragliche oder Ruhe-Phase .....	196
5.12	Reaktivierung oder Rückgewinnungsphase .....	198
6	Generelle Aufgaben innerhalb eines optimalen CRM .....	200
6.1	Langfristige Orientierung .....	200
6.2	Fragen, Fragen, Fragen .....	201
6.3	Viel Platz im CRM-Cockpit .....	202
6.4	Controllingsysteme: Hört die Signale .....	204
6.5	Weniger ist oft mehr .....	205
6.6	Adress- und Datenqualität .....	205

---

G. Blum (✉)

Leinfelden-Echterdingen, Deutschland

E-Mail: gb@georgblum.de

---

7	Die passende Organisationsform: Kundenmanagement .....	209
7.1	Kundenbeziehung maximal ausschöpfen .....	211
7.2	Paradigmenwechsel steigert Umsatz .....	214
8	Change-Management .....	214
8.1	Change-Management-Falle .....	214
8.2	Anforderungen an Mitarbeiter und Unternehmen .....	216
9	Kundenzufriedenheit .....	218
9.1	Das ungeplante Feedback .....	218
9.2	Das geplante Feedback .....	220
9.3	Ausblick: Das Prinzip der Kunden-Spirale .....	222
	Literatur .....	223

---

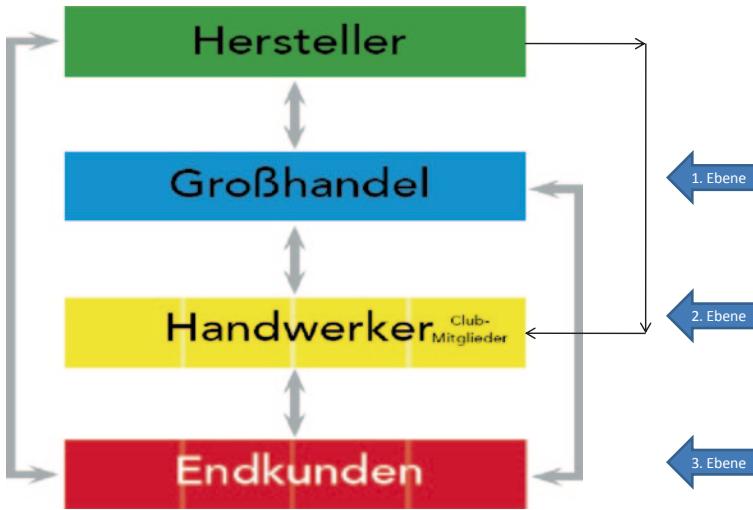
## 1 Definitionen

- Zunächst ist festzustellen, dass es sowohl in der Praxis, als auch in der Theorie eine Vielzahl von Definitionen für CRM gibt. Im engeren Sinne wird unter CRM die „Betrachtung aller Maßnahmen eines Unternehmens innerhalb einer Kundenbeziehung“ verstanden. Wird der CRM-Begriff weiter gefasst, bezeichnet er CRM im engeren Sinne plus Einbezug aller Phasen der Kundengewinnung. Das wären zum Beispiel Adressauswahlverfahren, *Lead-Management* bzw. Interessentengewinnung, -qualifizierung und -bindung.

Um das Thema Customer Relationship Management (CRM) in Gänze und allen seinen Auswirkungen abzuhandeln, bedarf es sicher 1.000 und mehr Seiten. Allein das Buch von den Herausgebern Hippner, Hubrich und Wilde umfasst ca. 800 Seiten, um der kompletten Breite und Tiefe des Themas Raum zu geben (Hippner, Hubrich, Wilde 2011). Dieser Beitrag verfolgt stattdessen die folgenden Ziele:

1. eine Aufstellung der wichtigsten Phasen eines Beziehungs- oder Kundenlebenszyklus,
2. eine Zusammenfassung von Hinweisen auf notwendigen Maßnahmen, Chancen oder Fallen in der Praxis und
3. einen Abriss übergeordneter bzw. Querschnittsthemen.

- CRM: Die Definition, die vom Autor im Jahr 2012 für den Deutschen Dialogmarketing Verband (DDV) für das Customer Relationship Management erstellt wurde, lautet: CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur strategischen und operativen Unternehmensführung. Auf Basis einer CRM-Strategie steuert, integriert und optimiert ein Unternehmen abteilungsübergreifend alle interessenten- und kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Service, Kundendienst, Produktmanagement/Einkauf sowie Forschung und Entwicklung. Dies geschieht auf der Grundlage einer Zielgruppen- und Kundenwertanalyse. Es werden Zielgruppen und Kundensegmente definiert, an denen sich die gesamte Organisation aus-



**Abb. 7.1** Mehrstufiger Vertrieb. (Quelle: 1A Relations GmbH, eigene Darstellung, 2011)

richtet. Sie ist danach nicht mehr funktional (traditionelle Organisationsform), sondern nach Kundengruppen (die Organisationsform ist das Kundenmanagement) ausgerichtet. Die Pflege der Beziehungen wird auf der Grundlage einer zum Unternehmen passenden Datenbank beziehungsweise einer entsprechenden Software unterstützt. Zielsetzung von CRM ist im Rahmen von Geschäftsbeziehungen die Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Unternehmensseite. Zusammengefasst wird mit CRM nur ein Ziel verfolgt: die Steigerung der Beziehungsduer und ihrer Rentabilität.

► **xRM:** Neben CRM entwickelt sich derzeit ein weiteres Kürzel als Buzz- oder Modewort: xRM. Im englischen Sprachraum steht xRM für „any Relationship Management“. Neben den klassischen Kunden- und Interessentenbeziehungen sind das z. B. Beziehungen zu Investoren, Fans, Journalisten oder Politik, auch Beziehungen zu Lieferanten (Großhändler oder Hersteller) gehören dazu. Diese Beziehungen sind nicht nur auf die erste Beziehungsstufe begrenzt. Es ist in vielen Unternehmen sinnvoll, sich auf Beziehungen der zweiten oder x. Ebene zu konzentrieren (siehe Abb. 7.1).

► **S-CRM:** Auch der Begriff des Social CRM (S-CRM) ist seit einigen Monaten in aller Munde – zumindest in der CRM-Gemeinde. Insofern macht es Sinn, auch Social CRM zu definieren: S-CRM ist ein Teil der CRM- und Unternehmensstrategie und nutzt fokussiert den Dialog und die Feedback-, Gestaltungs-/Mitmach-Funktionen sowie die Interaktionsmöglichkeiten mit Mitarbeitern, Fans/Freunden, Interessenten und Kunden. Im Rahmen von S-CRM nutzt das Unternehmen verschiedenste Technologien (z. B. Portale, Werkzeuge) der Social-Media-Welt für Interaktion und Kommunikation. S-CRM macht die (insbesondere sozialen) Aktivitäten eines Unternehmens transparent und hilft insgesamt, die Glaubwürdigkeit beziehungsweise Reputation (Branding/Positionierung) eines Unterneh-

mens und damit das Vertrauen der Konsumenten in dessen Lösungen/Produkte/Dienstleistungen zu verstärken. Die Bindung über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg wird gefestigt. Unterstützt wird S-CRM durch die Festlegung und Nutzung von Unternehmens-, Bereichs-, Team- und Mitarbeiterzielen. Unternehmensrichtlinien dienen dabei als Rahmenbedingung für die kundenorientierte Ausrichtung. S-CRM unterstützt Arbeitsabläufe, Prozesse innerhalb des Unternehmens, und verbindet die Zielgruppen mit dem Unternehmen beziehungsweise CRM mit Customer Managed Relations (CMR). Somit wird für beide Parteien ein gegenseitiger, langfristiger Mehrwert generiert.

---

## 2 CRM oder CMR

- ▶ Durch das *Mitmachweb* oder die Interaktionsmöglichkeiten innerhalb der Sozialen Medien bekommen Verbraucher, Interessenten und Kunden immer mehr Macht. Insofern sprechen viele Experten auch von CMR, was so viel bedeutet wie Customer Managed Relations.

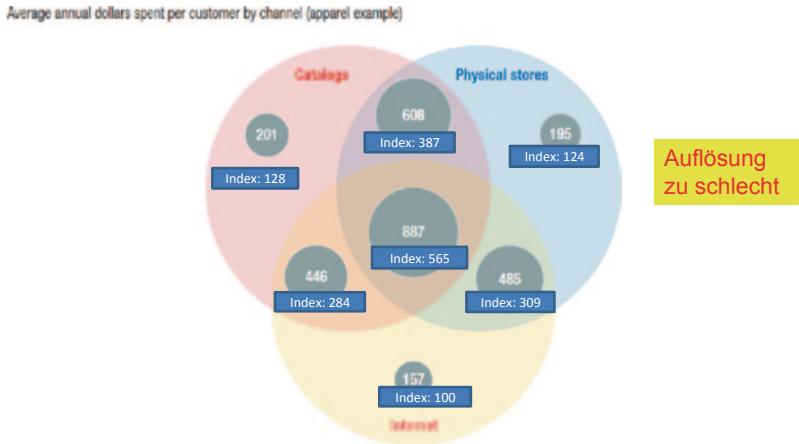
Das Unternehmen steuert nicht mehr, sondern es versucht, Rahmenbedingungen vorzugeben, die eine dauerhafte Beziehung zu den Zielgruppen erlauben. Die aktive Rolle des Verbrauchers birgt viele Chancen in sich, denn er sucht förmlich den Dialog mit dem Unternehmen. Zumindest äußert er sich über das Unternehmen, wenn auch leider nicht immer auf den vom Unternehmen erwünschten Kanälen.

Deshalb wird zunehmend das *Web-Monitoring*, die gezielte Suche nach Nennungen des Unternehmens oder der Marke im Internet, und die Verlagerung der Betreuung auf Soziale Medien ein Erfolgsfaktor für das CRM. Es gibt inzwischen viele Unternehmen, die Teile ihrer Services über Twitter, Facebook oder HRS (Hotel Reservation Service) etc. abwickeln. Denn dort sagt der Kunde, was ihm am Herzen liegt, dort ist er anzusprechen. Die erste Herausforderung für das Unternehmen ist das Erkennen und Interpretieren der vorhandenen Aussagen. Eine zweite ist, die „Erste Hilfe“ auf dem Social-Media-Portal. Die dritte sollte der Versuch des Verlagerns der Kommunikation auf Unternehmensmedien (Telefon, Kundenservice) sein. Wenn dies nicht gelingt, muss der öffentliche Dialog klar und schnell erfolgen, denn er ist für alle sichtbar.

---

## 3 Multi-Channel-Kommunikation und Multi-Optionale-Reaktion

- ▶ Generell sind Unternehmen, die nur noch über einen Kanal kommunizieren, sehr selten. Amazon oder Facebook sind Beispiele, die nur per E-Mail zu ihren Kunden kommunizieren. Dennoch sind dies Ausnahmen, wobei sogar Amazon aktuell über eigene Kaufhäuser nachdenkt. Um das komplette Potenzial der Kundenbeziehungen auszuschöpfen, ist eine Multi-Channel-Kommunikation heute unerlässlich beziehungsweise unvermeidlich. Dies hat Vor- und Nachteile.



**Abb. 7.2** Durchschnittlicher jährlicher Absatz in Dollar pro Kanal (Beispiel aus der Textilindustrie). (Quelle: Aberdeen 2013)

Die Vorteile zeigt Abb. 7.2; hier wird deutlich, dass jeder weitere Kanal Kundenwert steigernd ist, wenn eine Kundenbeziehung über mehrere Kanäle verläuft und über mehrere Kanäle gekauft wird. Auf der anderen Seite ist das Multi-Channel-Management deutlich aufwendiger, komplexer und kostenintensiver als früher. Aber wenn die Kanäle geschickt kombiniert werden oder sich nahtlos ergänzen, dann wiederum liegen viele Chancen des Dialogs oder des Mehrumsatzes auf der Hand. Um es in anderen Worten auszudrücken: Wenn Sie nur Geige oder Bass spielen, hören andere Ihnen vielleicht zu. Wenn Sie aber ein ganzes Orchester erklingen lassen, gewinnen Sie das Gehör der Interessenten und Kunden.

Inzwischen laufen viele Dialoge nicht mehr auf unternehmenseigenen Kanälen ab. Deshalb ist bei der Kommunikationsplanung der inzwischen zur notwendigen Bedingung gewordenen Multi-Channel-Kommunikation auch der mögliche Weg einer Reaktion zu beachten. Insofern müssen die Kanäle für die Aussendung genauso dezidiert geplant werden wie die Reaktionsmöglichkeiten. Denn findet der Konsument nicht seinen Wunsch-Reaktionskanal, bleibt die Frage offen, ob er reagiert oder ob der Umsatz oder die Information verloren gehen.

### 3.1 Kundenlebenszyklus oder Kundenlebensabschnittszyklus

Kein Unternehmen kann heute von einer lebenslangen Beziehung ausgehen. Insofern ist der in der Theorie häufig genannte Kundenlebenszyklus nicht korrekt. Es handelt sich vielmehr um einen Kundenlebensabschnitt oder einen Beziehungszyklus. Um die Sache nicht komplizierter zu machen, bleiben wir hier bei den gebräuchlichen Begriffen. Dennoch ist bei der Berechnung eines Kundenwerts oder bei der Bearbeitung eines Kunden nicht von einer lebenslangen Beziehung auszugehen. Eine Prognose für die Zukunft sollte in der Regel nicht länger als drei Jahre betragen. Nur in den wenigsten Fällen dauert eine

Beziehung 50 oder mehr Jahre. Z. B. bei Kraftwerken, Zügen oder Papiermaschinen ist dies möglich.

### 3.2 Begriffsabgrenzung zu CRM

- ▶ **Kundenbindung:** Alle Aktivitäten eines Unternehmens, das sich zum Ziel gesetzt hat, das Verhalten und die Absichten eines Kunden gegenüber dem Produkt beziehungsweise der Dienstleistung so zu beeinflussen, dass die Beziehung dieses Kunden gefestigt und intensiviert wird.
- ▶ **Kundenbindungsmanagement:** Systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle der Maßnahmen für den IST-Kundenstamm mit dem Ziel, dass diese Kunden weiterhin Geschäftsbeziehungen unterhalten und diese ausbauen.

Wie differenzieren sich diese Definitionen? CRM ist ganzheitlich und bezieht auch das Neukundenmanagement mit ein. Kundenbindung ist der programmatische Ansatz (Kundenkarte, Bonuspunkte, Kommunikation) auf der Basis bestehender Kunden. Kundenbindungsmanagement ist die operative Steuerung und Umsetzung der „Kundenbindung“.

---

## 4 Kundenlebenszyklus

- ▶ In der Grundlagenliteratur wird eine Kundenbeziehung in mehrere Phasen eingeteilt. Abbildung 7.3 zeigt die Haupt- und Unterphasen. Die Hauptphasen sind *Anbahnungs- oder Interessentenphase*, *Aktive und Passive Kundenphase*. Die Anbahnungs- oder Interessentenphase wird in Adressgewinnungs- und Lead-Generierungs-, Qualifizierungs- sowie Abschlussphase (bis zum ersten Kauf) unterteilt.

Die Aktive Kundenphase hat folgende Unterphasen: Neukunden-, Aufbau- oder Sozialisationsphase, Gefährdungsphase oder Abwanderungsrisiken eins, Wachstums-, Ausbau oder Bindungsphase, Gefährdungsphase oder Abwanderungsrisiken zwei, Loyalitäts- oder Reife-Phase, Gefährdungsphase oder Abwanderungsrisiken drei, Degenerations-, Abbau- oder Kündigungsphase.

Bei der Passiven Kundenphase sind die Inaktive oder Ruhe-Phase sowie die Reaktivierungs- oder Rückgewinnungsphase die jeweiligen Unterphasen.

In vielen Quellen können Kurven gefunden werden, die einen ähnlichen Verlauf aufzeigen wie der in Abb. 3 dargestellte. Diese ist jedoch nur eine von vielen Möglichkeiten. Je nach Branche oder Geschäftsmodell sieht dieser Kurvenverlauf völlig anders aus. Das kann an den exemplarisch dargestellten Verläufen verschiedener Branchen dargestellt werden. Abbildungen 7.4 und 7.5 zeigen den Kundenlebenszyklus eines Fertighaus- und eines Brillenkäufers.

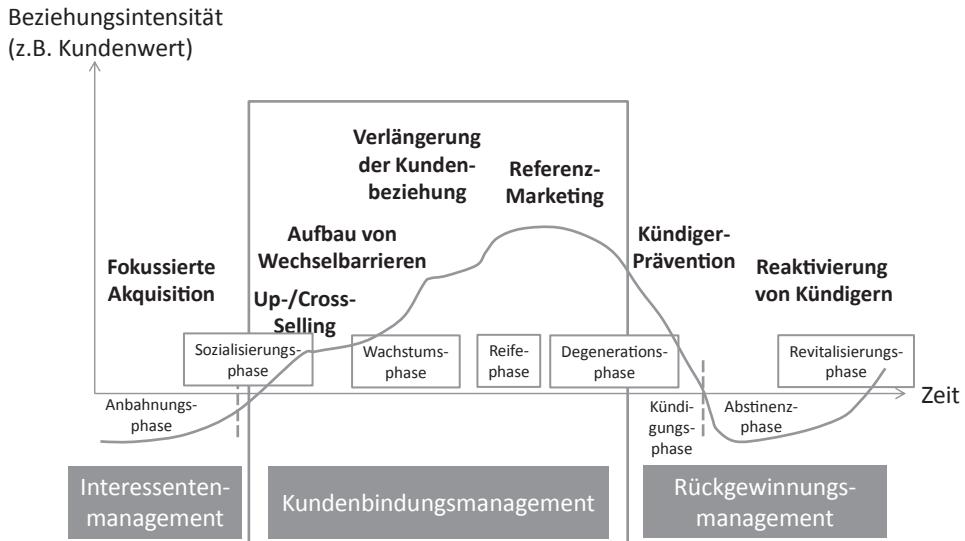


Abb. 7.3 Typischer Kundenlebenszyklus. (Quelle: Munich Business School 2011)



Abb. 7.4 Kundenlebenszyklus in der Praxis am Beispiel von Fertighauskäufern. (Quelle: Eigene Darstellung)



Abb. 7.5 Kundenlebenszyklus in der Praxis am Beispiel von Brillenkäufern. (Quelle: Eigene Darstellung)

Generell ist es sinnvoll, solche Kurven innerhalb der Koordinaten „Kundenwert“ (auf der Y-Achse) und der „Beziehungsduer“ (auf der X-Achse) abzubilden.

Meist wird dabei durch diese Grafiken (wie in Abb. 7.3) ein falscher Eindruck dessen erzeugt, wie lange oder kurz diese Phasen in der Regel dauern. Ein zweiter Darstellungsfehler ist meist der Verlauf des Kundenwerts selbst. In der „Anbahnungs- und Interessen-tenphase“ ist in der Praxis (vor allem im Business-to-Business) meist eine hohe Investition an Zeit und Geld notwendig. Diese Phase kann sich je nach Branche schnell sechs Monate oder bis zu zwei Jahre hinziehen. Insofern sind die Vorlaufkosten teilweise erheblich und erzeugen einen extrem negativen Kundenwert. Diese Kosten müssen sich durch die Erträge in der Kundenbeziehungsphase amortisieren.

Ein weiterer häufiger Fehler ist, dass der *Kundenwert* erst nach Beendigung der Kundenbeziehung negativ wird. Hier zeigt die Praxis, dass je nach Geschäftsmodell der Kundenwert schon während der aktiven Kundenbeziehung ins Negative laufen kann. Es ist ersichtlich, dass Musterkurven nur einen ersten Erklärungsbeitrag leisten können. In der Praxis variiert diese Kurve erheblich.

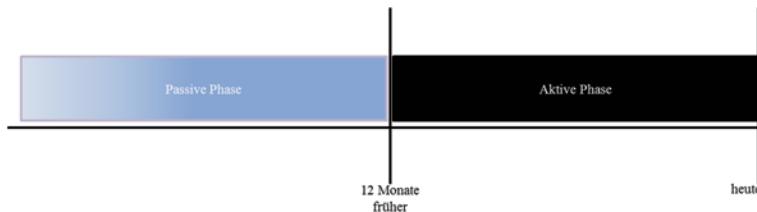
Eine weitere interessante Sichtweise ist die differenzierte Betrachtung der Kommunikation, der Erlebnisse und der Kundenkontaktpunkte im Lebenszyklus. Parallel dazu wird ein Bild gezeichnet, welche *emotionalen Momente* (Fieberkurve) ein Kunde dabei erlebt. Es gibt positive und negative emotionale Momente. Diese Betrachtung ist deshalb wichtig, weil jeder emotionale Moment den weiteren Verlauf des Lebenszyklus beeinflussen kann. Das geht in Einzelfällen soweit, dass Unzufriedenheit oder Enttäuschung beim Kunden die Abbestellung eines bereits bestellten Produktes auslöst.

---

### Beispiel

Am Beispiel eines Fertighausherstellers sind folgende Momente möglich

- Anzeige in der Zeitung
- Video im Internet zur Vertiefung
- Besuch der Fertighausausstellung
- Gespräch mit einem Verkäufer/Berater
- Nachfassen des Verkäufers
- Prospektmaterial nach erstem Besuch
- Einladungsschreiben zum erneuten Besuch
- Erstes Verkaufsgespräch
- Empfang der Kostenkalkulation
- Nachverhandlung
- Analyse der Vertragsunterlagen
- Abschließende Vertragsverhandlung
- Vertragsunterzeichnung
- Nachvertragliche Kommunikation
- Beginn der Aushubarbeiten
- ...



**Abb. 7.6** Aktiv-Passiv-Definition. (Quelle: Eigene Darstellung)

- Rohbau und Richtfest
- ...
- Einzug ins Haus
- Schlüsselübergabe
- Zufriedenheit und Fehlerbehebung
- ...
- Einbau eines Dachfensters
- Anbau eines Wintergartens

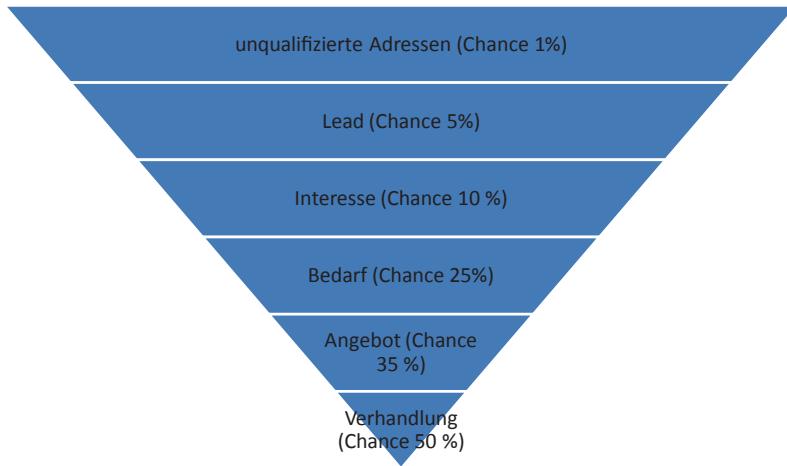
Diese Aufzählung zeigt viele Möglichkeiten, in denen ein „*Moment of Truth*“ entstehen kann. Jeder Kontaktpunkt sollte genutzt werden, das emotionale Konto aufzubessern. Je nach „Kontostand“ sind dann auch kleinere negative Erlebnisse zu verschmerzen.

Wichtig für die Kundenlebenszyklus-Kurvendiskussion ist die Einteilung in eine „aktive“ und eine „passive“ Phase. Nicht jedes Geschäftsmodell basiert auf einer Vertragsbeziehung. Interessenten und Kunden können mit dem „Datum der letzten Bestellung bzw. dem letzten Kauf“ oder dem „Datum der letzten Reaktion“ eingeteilt werden. Wird jeden Monat ausgezählt, wie lange dieses Datum zurückliegt, können schnell Veränderungen in dem Kundenverhalten festgestellt werden (Abb. 7.6).

Je nach Branche und Geschäftsmodell gibt es folgende Definition: Ein Kunde gilt so lange als aktiv, solange seine letzte Reaktion/sein letzter Kauf etc. – vom Betrachtungszeitpunkt ab – nicht länger als x Monate zurück liegt. Im Handel sind das oft sechs bis zwölf Monate, im Maschinenbau auch durchaus 24 bis 36 Monate. Ein Optiker kann je nach Kern-Zielgruppe zwölf oder gar 48 Monate als Wert haben. Es hängt davon ab, wie hoch die Wiederkaufsrate, Nachbestellmöglichkeit von Ersatzteilen oder die Besuchshäufigkeit ist.

## 5 Die Phasen im Detail

- Jede Phase hat ihre Besonderheiten. Welche das sind und was dabei zu beachten ist, wird in den nächsten Abschnitten erläutert.  
Bevor näher auf die einzelnen Aspekte dieser Phasen eingegangen wird, wird der sogenannte Lead-Trichter vorgestellt (Abb. 7.7).



**Abb. 7.7** Der Lead-Trichter. (Quelle: Eigene Darstellung)

Jeder Fachmann hat seine eigene Stufendefinition innerhalb des Lead-Trichters. Deshalb folgt hier zum Einstieg eine kurze Beschreibung. Auf der ersten Stufe werden die (Firmen-) Adressen (oft sogar ohne Namen eines Ansprechpartners) in die Datenbank gespielt. Dann beginnt ein über mehrere Stufen verlaufender individueller Qualifizierungs- und *Bewertungsprozess*. Auf der letzten Stufe (hier Stufe fünf) befinden sich nur noch diejenigen Leads im Trichter, die eine sehr hohe Abschlusschance besitzen. Es liegt zum Beispiel ein Angebot vor, und das Unternehmen ist sich sicher, dass nur noch das eigene Unternehmen und eventuell ein anderes im Rennen sind.

Die Stufen können somit beispielhaft auf folgende Weise beschrieben werden (vgl. Tab. 7.1):

Wichtiger Hinweis zur prozentualen Chancenbewertung: Wenn das eigene Unternehmen eines von zweien in der letzten Runde ist, wäre die Chance 50 % zu 50 %. Man sieht, dass die Bewertung je Firma und Situation sehr individuell werden kann.

Jeder Lead, der in welcher Stufe auch immer beendet wird, sollte im CRM-System mit einem Grund beendet werden. Durch diese Grundzuweisung kann anschließend analysiert und daraus gelernt werden, wie erfolgreich oder nicht erfolgreich das Unternehmen gewesen ist.

Die aktuelle Summe der Leads – gewichtet nach der Umsatz- und der Realisierungschance – ergeben den gewichteten Auftrags-Chancen-Bestand.

Wer nun die Produkte, die in den Leads definiert sind, und ihre Realisierungschancen betrachtet, kann diese Informationen in die Planung zur Auftragsbearbeitung, für die Fertigung bzw. den Einkauf und die Auslieferung nutzen. Ein sauber gepflegtes und integriertes CRM (-System) hilft, mit den vorliegenden Daten das Unternehmen bzw. die Wertschöpfungsketten im Unternehmen zu planen, zu strukturieren und zu optimieren.

**Tab. 7.1** Die Lead-Stufen. (Quelle: Eigene Darstellung)

Stufe	Beschreibung	Prozentuale Chance bei einem geschätzten Umsatz von 100.000 €
Stufe 1	Eine gut selektierte Adresse liegt vor	0 % – 0 €
Stufe 2	Ansprechpartner und generelles Interesse sind bekannt	25 % – 25.000 €
Stufe 3	Interesse wird konkret	50 % – 50.000 €
Stufe 4	Angebot wird unterbreitet	75 % – 75.000 €
Stufe 5	Angebotsverhandlung	85 % – 85.000 €

## 5.1 Adressgewinnungs- und Lead-Generierungsphase

In dieser Phase wird die Grundlage für den späteren Erfolg gelegt. Nur eine gezielte Auswahl an Adressen beziehungsweise ein aktives Lead-Management führen zu guten Neukunden mit späterer Rentabilität.

Was ist im Detail zu tun? Vor der Überlegung, wie Adressen gewonnen werden können, ist die Frage relevant, welche Adressen zielführend sind. Eine klare Definition mit mehr als nur zwei oder drei Variablen ist zwingend notwendig. Der Definition sollten primär quantitative Variablen zu Grunde liegen. Das Problem qualitativer Variablen zeigt sich vor allem bei der Suche nach den *Adresspotenzialen*. Wer zum Beispiel „innovative“ Manager sucht, der wird grundsätzlich dieses Kriterium bei keinem Adressanbieter finden. Hier helfen nur „um die Ecke gedachte“ Ansätze. Wie kann „innovativ“ umschrieben oder alszählbares Kriterium hergeleitet werden? „Innovativ“ können zum Beispiel alle Manager des Querdenker-Clubs oder Leser einer bestimmten Zeitschrift sein. Das heißt, wer eine qualitative Variable zur Beschreibung nutzt, muss die Ableitung des qualitativen Kriteriums inzähl- oder messbare Kriterien darstellen.

Nach der *Zielgruppdefinition* stellt sich die Frage: Mieten, Kaufen oder selbst gewinnen. In der Praxis gibt es oft eine Mischung aus allen drei Varianten – je nach verfügbarem Adresspotenzial. Eine Aufstellung der Potenziale zeigt, was an Listen zur Verfügung steht und innerhalb welcher Quellen eine eigene Gewinnung durchgeführt werden kann. Meist sind die selbst recherchierten Adressen von besserer Qualität. Allerdings sind diese Adressen beziehungsweise deren Gewinnung oft teurer. Deshalb stellt sich die Frage nach einem Kooperationspartner, der ähnliche Adressen braucht oder hat.

### Beispiel

Beispiel für *Business-to-Business*

Gesuchte Zielgruppe: Ansprechpartner von Firmen, die eine Enterprise Resource Planning (ERP)-Software einführen wollen. Maßnahmen können zum Beispiel sein: Schaltung von Bannern mit Link auf eigene Landeseiten innerhalb eines ERP-Infor-

mationsportals, Kauf von Teilnehmeradressen eines Kongresses zum Thema ERP, Recherche auf XING oder LinkedIn, wer „sucht“ Informationen zu ERP bzw. ist in den entsprechenden Communities bzw. Interessensgruppen aktiv (Achtung: Bundesdatenschutzgesetz beachten); Platzierung einer eigenen Themenseite im Internet kombiniert mit Suchmaschinenoptimierung (SEO) und Suchmaschinenmarketing (SEM)-Maßnahmen und vieles mehr.

Beispiel für *Business-to-Consumer*

Gesuchte Zielgruppe: Interessenten für klassische Theaterstücke. Maßnahmen können zum Beispiel sein: Käufer von Büchern des Stückes bzw. ähnlicher Stücke; Leser der Wochenzeitung „Zeit“ oder einer anderen feuilletonstarken Zeitung bzw. Zeitschrift; Platzierung einer eigenen Themenseite im Internet und vieles mehr.

Sind die Adressquellen definiert, ist ein *Maßnahmenplan* zu erarbeiten. Darin enthalten sind die einzelnen Kampagnenschritte und Alternativen je nach Reaktion des Interessenten.

## 5.2 Qualifizierungsphase

Sofort ein Angebot zu unterbreiten, ist nicht immer sinnvoll. Nicht jeder, den Sie ansprechen, kauft sofort. Und nicht jeder ist ein wertiger beziehungsweise potenzieller Kunde. Deshalb wird bereits in der Interessentenphase eine *Interessentenbewertung* benötigt. Am Beispiel einiger Business-to-Business-Firmen zeigt sich dies wie folgt. Bei einer ersten Interessensbekundung senden einige Firmen sofort den großen Katalog aus. Ob der Interessent dafür überhaupt das Potenzial hat, wird nicht hinterfragt. Es entstehen von Anfang an Kosten, die eventuell nie mehr durch Folgeumsätze gedeckt werden. Optimaler Weise wird zuerst mit der *Qualifizierung* und Bewertung begonnen. Im Dialog mit der gewonnenen Person/Adresse muss dann mehr und mehr über diese Person/Adresse herausgefunden werden. Eine ganz besondere Herausforderung entsteht, wenn am Anfang nur eine „nackte“ E-Mail-Adresse vorhanden ist. An dieser Stelle müssen gute Ideen entwickelt werden, wie weitere Kriterien gewonnen werden können, die dann wiederum helfen zu selektieren. Wer hat tatsächliches Kundenpotenzial und wer nicht? Die Methoden und Hilfsmittel in dieser Phase sind sehr unterschiedlich.

---

### Beispiel

Geht es um Organisationshilfen für Werkstätten, ist ein Blick in die zu bestückende Werkstatt durchaus hilfreich. Dies kann aber nur ein Außendienstmitarbeiter persönlich durchführen. Benötigen Sie die Anzahl der Lizenzen, die vermutlich gekauft werden, kann das in einem Telefonat grob ermittelt werden. Gewinnspiele oder White-Pa-

per, bei denen der Teilnehmer seine Interessen bekunden „muss“, sind weitere Methoden zur Vorqualifizierung.

Aus Sicht des verfügbaren Budgets (Zeit der Mitarbeiter oder Vertriebs-/Werbe-Budget) können nicht alle Leads verfolgt werden. Somit werden nur diejenigen mit einer hohen Realisierungswahrscheinlichkeit nachgefasst.

### 5.3 Abschlussphase (bis zum ersten Kauf)

Hat sich nun ein Interessent mit einem starken Kaufinteresse zu erkennen gegeben, haben Sie es fast geschafft. Wie sollten Sie nun vorgehen? Abzuraten ist von der klassischen Argumentation, dass Ihr Produkt oder Service besser als das der Anderen ist. Empfehlenswert ist es, nach dem Motto „Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft“ vorzugehen. Wegen der *Corporate Governance* sind teure Geschenke nicht mehr erlaubt. Deshalb ist hier Kreativität gefragt.

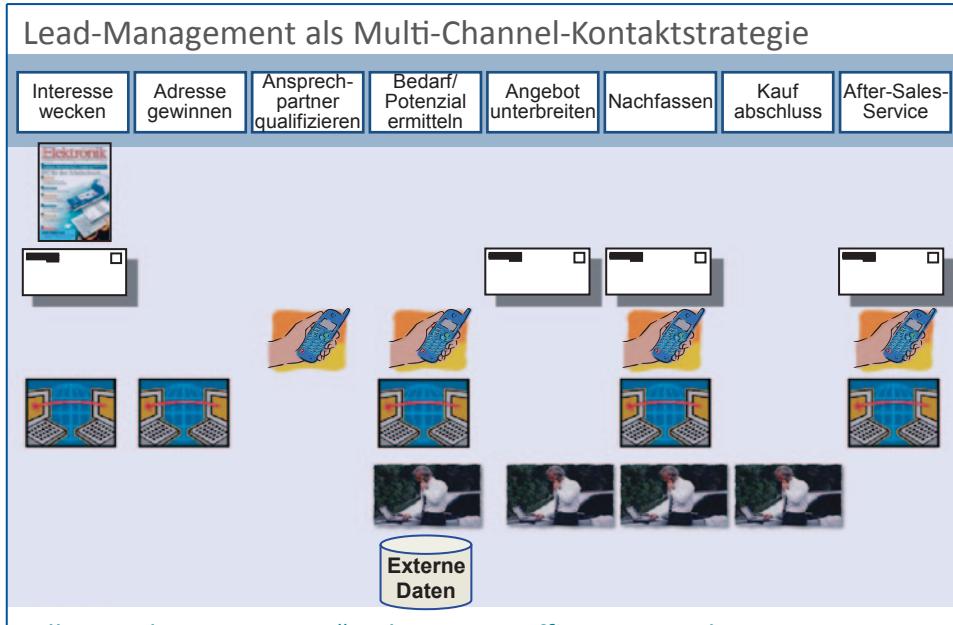
Wie gelingt es, seine Entscheider (im Business-to-Business sind es meist mehrere Personen) auf seine Seite zu ziehen? Mögliche Lösungen sind Referenzgespräche oder kleine Geschenke mit „*Involvement*“-Charakter. Das bedeutet, sie benötigen kleine Geschenke, die nicht nur konsumiert werden, sondern die Entscheider beschäftigen. Dieses *Involvement* kommt aus der *AIDA-Formel*. A steht für Attention, I schon immer für Interest. Nach meinen Erfahrungen kann das „I“ auch als *Involvement* bezeichnet werden. D steht für Desire und A für Action.

Gerade hier sind die persönlichen Stärken des Vertriebs (Telefonat oder Besuch) gezielt einzusetzen. Menschen kaufen bei Menschen. Deshalb wird in dieser Phase sehr, sehr häufig der Faktor Mensch eingesetzt.

Kommt es für Sie erfolgreich zum Abschluss, dann beginnt die nächste große Phase. Dennoch darf eines nicht vergessen werden: Vertragsverhandlungen ziehen sich manchmal über Monate hin. Auch in dieser Zeit sind Kommunikationsanstöße sinnvoll. Gerade Anstöße, die das Vertrauen stärken und Emotionen auslösen, sind wichtig. Eine Übersicht über die Phasen des Lead-Managements gibt Abb. 7.8.

**Besonderheiten des *Buying-Centers* für die Gewinnung und Bindung** Die in der englischen Literatur als „*Buying Center*“ benannte Herausforderung ist gerade bei der Neukundengewinnung und -bindung zu berücksichtigen, weil in der Regel Investitionsentscheidungen aus Qualitäts-, Sicherheits-, Revisions- und *Corporate-Governance*-Gründen nicht von einer Person alleine getroffen werden. Es handelt sich um ein Entscheidergremium. Wer gehört diesem Gremium alles an? Das ist je nach Unternehmen unterschiedlich.

Eine wichtige Rolle im CRM und im Dialog mit den Zielgruppen beziehungsweise Ansprechpartnern spielt die Assistenz einer Führungskraft. Diese Personengruppe entschei-



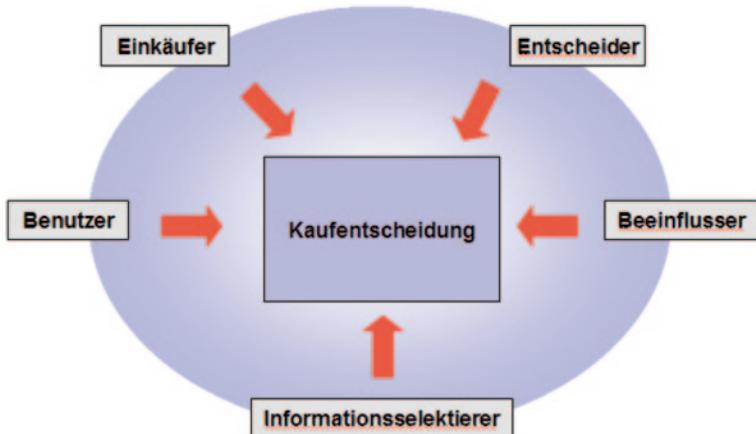
**Abb. 7.8** Lead-Management als Multi-Channel-Kontaktstrategie. (Quelle: 1A Relations GmbH, eigene Darstellung, 2013)

det selbst (oder auf Anweisung), wer die Führungskraft sprechen darf oder welche Informationen die Führungskraft überhaupt zu Gesicht bekommt. Deshalb ist sie in Abb. 7.9 auch als „Informationsselektierer“ bezeichnet. Genau wegen dieser Rolle muss sie auch in den Dialog oder in die Beziehung eingebunden werden.

#### 5.4 Neukunden-, Aufbau- oder Sozialisationsphase

Die Hauptaufgabe innerhalb dieser ersten Phase ist die Begrüßung des Kunden und sofortige Festigung der neuen, noch jungen Beziehung. In der Praxis bewährt haben sich *Begrüßungs-* oder *Willkommenspakete*. Ausgestattet sind diese Pakete mit einem kleinen Dankeschön sowie grundlegenden Informationen über das Unternehmen, das Produkt oder die Dienstleistungen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, den neuen Kunden Rede und Antwort zu stehen. Über Kunden-Hotlines ebenso wie FAQs lassen sich erste aufkommende Fragen sofort stellen beziehungsweise sofort beantworten.

Nach einer Bestellung ist „Danke sagen“ für die Bestellung Pflicht. Da dies nach wie vor nur wenige machen, ist es fast egal, wie der Dank aussieht. Diejenigen, die es tun, stechen mit dieser einfachen Aktion aus dem Rest der Gruppe heraus.



**Abb. 7.9** Darstellung eines Entscheidungsgremiums (Buying Centers). (Quelle: Eigene Darstellung)

Eine erste *Zufriedenheitsabfrage*, der erste Service als schneller nächster Kontakt oder auch „Kuschel-Call“ genannt, gehören zum Standard. Und jeder Kontakt muss zu einer weiteren Qualifizierung des Kunden führen. Haben Sie das Geburtsdatum des Kunden, kennen Sie die genaue Position in der Hierarchie oder die Rechtsform der Firma? Eine definierte Qualifizierungsstrategie wird durch ein CRM-Tool optimal unterstützt.

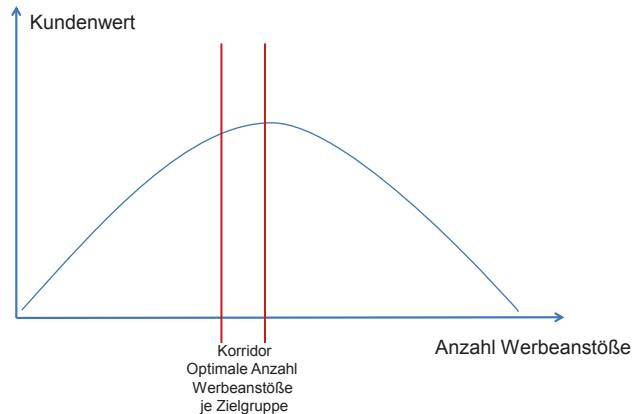
Erste *Cross-Selling-* oder *Service-Vertrags-Angebote* sollten, ja müssen nach Erstkauf oder Erstvertrag angeboten werden. Aus den Analysen der bisherigen Beziehungen sollte abgeleitet werden, was als Nächstes angeboten werden kann. „Next Best Offer“ ist hier das Schlagwort. Sie kennen diese Vorschläge alle von Amazon. Kunden, die X gekauft haben, kauften auch Y. Der schnell erlebte nächste Vorteil verbunden mit einer Kundenkarte oder einem Kundenbindungsprogramm sind hier wichtige Elemente für eine langfristige Bindung.

Aus der Psychologie weiß man, dass einer ersten positiven Erfahrung schnell eine zweite oder sogar dritte positive Bestätigung folgen soll. Dies bindet enorm. Dieses „Kümmern“ um einen Kunden führt schnell zu einer „Verbundenheit“ statt einer „Gebundenheit“.

In der Literatur wird erst in einer späteren Phase das *Empfehlungsmarketing* empfohlen. Ich halte es dennoch für sinnvoll zu prüfen, ob in diesem frühen Stadium schon Empfehlungen möglich sind. Gerade über die Social-Media-Kanäle können Käufe, Erfahrungen und Bewertungen dokumentiert werden. Daraus kann schnell eine Empfehlung für Freunde und Bekannte werden.

Wie lange dauert diese Neukunden-Phase? Der Autor empfiehlt, den Kunden drei bis sechs Monate als Neukunden zu betrachten und ihn nicht sofort in den „großen Topf“ der Stammkunden zu werfen. So ist eine gezieltere Entwicklung und Bindung möglich. Die Studie „*Kundenkarten – Kundenbindungsprogramme erfolgreich gestalten*“ aus dem Jahre 2007 besagt, dass nur ca. 30 % aller Kunden wissen, was das Unternehmen alles an Pro-

**Abb. 7.10** Optimale Anzahl an Werbeanstößen pro Zielgruppe.  
(Quelle: Eigene Darstellung)



dukten und Services bietet (Krafft, Klingsporn 2007). Aus diesem Grund sollte unbedingt diese erste Phase genutzt werden, um dieses Informationsdefizit zu reduzieren. So bietet das Unternehmen seinen Neukunden deutlich mehr Aufmerksamkeit und Wertschätzung an und der neue Kunde fühlt sich tatsächlich „willkommen“.

## 5.5 Gefährdungsphase oder Abwanderungsrisiken eins

Gleich zum Start dieser ersten Phase einer Kundenbeziehung sind zwei Kardinalfehler zu beachten.

Fehler eins: „Der Vertrieb hat seine Schuldigkeit getan. Er kann nun gehen, um weitere, neue Kunden zu akquirieren.“ Genauso dieser weit verbreitete Brauch ist aus Sicht des CRM katastrophal. Der Vertrieb hat in der Anbahnungsphase die Beziehung aufgebaut. Deshalb darf er nicht einfach so die Beziehung auf jemand anderen übertragen. Die Beziehung muss „sanft“ übergeben werden. Das bedeutet: einige Monate muss der *Ansprechpartner* für den Neukunden derselbe bleiben. Ein Bruch der jungen Beziehung kann ansonsten sofort die Gefährdungsphase eins einleiten.

Der zweite Fehler, der in dieser Frühphase einer Beziehung passiert, ist die Missachtung der *kognitiven Dissonanz*. Was bedeutet das? Vereinfacht ausgedrückt führt die kognitive Dissonanz zu einem „unsicheren Gefühl“ nach dem Kauf (meist bei teureren Investitionen wie Haus, Maschine oder Auto). Der Käufer fragt sich, ob die richtige Entscheidung getroffen wurde. Sie müssen somit dem Neukunden dieses Gefühl nehmen. Wie wird das gemacht? Indem man dem Neukunden Argumente an die Hand gibt, die dieses „ungute Gefühl“ reduzieren oder ganz ausräumen.

Ein häufiger Fehler ist zudem, den neuen Kunden mit zu viel Werbung zu überschütten. In der Praxis erfolgt diese Bewerbung kaum selektiv beziehungsweise differenziert. Genau damit wird von Anfang an der Kunde beziehungsweise der Kundenwert kaputtgemacht. „Viel hilft viel“ ist ganz sicher der falsche Start in eine Kundenbeziehung (Abb. 7.10).

## 5.6 Wachstums-, Ausbau- oder Bindungsphase

In der vorangegangenen Phase hatten wir es mit Neukunden – meist Einfach-Käufern oder Wenig-Käufern – zu tun. Neue Kunden werden nach ihrem Potenzial bewertet. Nur liegen oft zu wenige Informationen für eine stabile Prognose vor. Das ist der Grund, warum ich empfehle, neue Kunden durch ein spezielles Team über drei oder sechs Monate betreuen zu lassen. Ab jetzt sind die Kunden hoffentlich Stammkunden beziehungsweise Mehrfach-Käufer. Spätestens ab diesem Zeitpunkt sollten die Kunden bewertet und sehr differenziert behandelt werden.

Diese Phase hat das Ziel „Festigung der Bindung“ und „Ausbau der Beziehung“, natürlich auch monetär gedacht. Dafür müssen jedoch Mehrwerte geboten werden. Aktuell ist in der Fachpresse das Thema „Content Marketing“ populär, wobei das Thema in Fachkreisen schon lange bekannt war, doch erst jetzt wird die Notwendigkeit verstanden. Apps und andere Social-Media-Tools bieten neue Möglichkeiten der Content-Aufbereitung und -Verbreitung. Generell ist Content „Involvement“ und mit Content wird die Qualität der Beziehung um eine Ebene erhöht. Kooperationen mit Verlagen oder komplementären Anbietern bieten hier kostengünstige Möglichkeiten, seinen Kunden Services oder Content anzubieten. Wer guten Content oder Services zu bieten hat, kommt schnell aus der Preis-Vergleichbarkeit. Und dies festigt extrem die Bindung.

Die Literatur spricht an dieser Stelle immer vom „Aufbau von Wechselbarrieren“. Nur was sind diese Barrieren und wie können diese aufgebaut werden? Die vermutlich wichtigsten Barrieren sind: eine *emotionale Beziehung* zu Ihrer Marke, Ihren Produkten und am besten noch eine persönliche Beziehung des Kunden zu einem Mitarbeiter Ihres Hauses.

- ▶ Daraus folgt: *Mitarbeiterbindung* ist Kundenbindung. Diese Banalität wird im Zuge stark fluktuierenden Personals sowie dem Kampf um neues Personal immer wichtiger.

Klassische Wechselbarrieren sind frühzeitig erreichte Vertragsverlängerungen und *Bonus-Programme* (die natürlich schon von Beziehungsbeginn an zur Verfügung stehen). Services und Angebote, die sich von der Konkurrenz abheben, sind gefragt. Es gilt, „Begehrlichkeit“ nach den Dienstleistungen und Produkten auszulösen. Auch „Exklusivität“ spielt hier eine wichtige Rolle. Begehrlichkeit und Exklusivität sind zwei wichtige Aspekte in der Kundenbindung. Begehrlichkeit bedeutet, „einen emotionalen Leidensdruck“ auszuüben. Exklusivität bedeutet nicht automatisch teuer, sondern „bei Ihnen bekommt man dieses Produkt/den Service, bei der Konkurrenz nicht“.

In dieser Phase spielt wiederholt die *Kennzahlen- und Sortimentsanalyse* eine wichtige Rolle. Zum einen muss geklärt werden, welchen Verlauf der Kunde innerhalb der definierten Segmente genommen hat. Auf welche nächsthöhere Stufe oder in welches Segment kann er entwickelt werden? Welche Maßnahmen sind dazu möglich? Dazu hilft ein Blick in die Sortimentsanalyse. Was hat er bisher gekauft? Wo sind Potenziale, die bisher noch nicht oder schwach ausgeschöpft wurden?

Gezieltes *Cross- und Up-Selling* sollten den Kunden „weiterentwickeln“ und damit die Bindung festigen. An dieser Stelle sei zusätzlich das Empfehlungsmarketing erwähnt. Zufriedene Kunden sollen gezielt mit Anreizen zur Weiterempfehlung angestoßen werden: Kunden-werben-Kunden-Aktionen oder Referenz-Marketing mit Projektbeschreibungen oder das Einsammeln von „Lobeshymnen“ über XING oder Bewertungsportale.

Wie lange dauert diese Phase? Das ist – wie eingangs im Exkurs zu den Kurven gesagt – sehr unterschiedlich.

## 5.7 Gefährdungsphase oder Abwanderungsrisiken zwei

Das größte Risiko einer Abwanderung beziehungsweise Kündigung ist die fehlende *Wertschätzung*. Die klassische Einstellung in Unternehmen zu Kunden ist: „Jetzt hat er erst einmal bestellt oder seinen Vertrag unterzeichnet, nun kann er ja nicht so schnell wieder gehen“. Also wird er vernachlässigt. Das Füllhorn der Wertschätzung wird meist überproportional über den Neukunden ausgeschüttet. Dies ist angesichts der bekannten CRM-Formel: „Einen bestehenden Kunden zu halten, ist fünfmal günstiger als einen neuen zu gewinnen“, ein weiterer Kardinalfehler. Neben der fehlenden Wertschätzung sind natürlich erste oder wiederholt auftretende Produkt- oder Servicemängel Grund zur Abwanderung. Oder der Kunde sucht nach komplementären Produkten, die er aber in Ihrem Sortiment nicht findet. Somit wandert er sukzessive zur Konkurrenz ab.

---

### Beispiel

Auch Banken haben ein Händchen für unbequeme Entscheidungen. Bei der Überprüfung der aktuellen Bilanz kommt die Bank auf einmal auf die Idee, höhere Zinsen zu verlangen. Die Versicherung diskutiert endlos mit dem Kunden wegen einer Schadensregulierung. Ein weiterer wichtiger Abwanderungsgrund können zum Beispiel versteckte Kosten sein. Der Kunde hat eventuell das Kleingedruckte nicht genau genug gelesen. Mit zunehmender Dauer der Kundenbeziehung führen immer wieder unerwartete Belastungen/Gebühren/Nebenkosten, oder bei Softwarefirmen überraschende Änderungswünsche, auch „Change Requests“ genannt, zu ungeplanten Kosten und damit zu wachsendem Ärgernis.

Auf der anderen Seite nehmen mit zunehmendem Umsatz des Kunden oder Festigung der Beziehung die Forderungen und Anforderungen des Kunden zu. Die *Konditionenpolitik* kommt jetzt ins Spiel. Das äußert sich zum Beispiel in Rabattfordernungen oder in gewünschten Mehrwerten (wie zum Beispiel Personalisierung und Individualisierung). Was auf den ersten Blick unverschämt klingt, ist jedoch aus der Zufriedenheitsforschung bekannt und damit abzusehen.

Das *KANO-Modell* (siehe Abb. 7.11) beschreibt diese wachsende Anspruchshaltung. Und das Schöne ist: Mit der Personalisierung und Individualisierung (*Mass Customiza-*

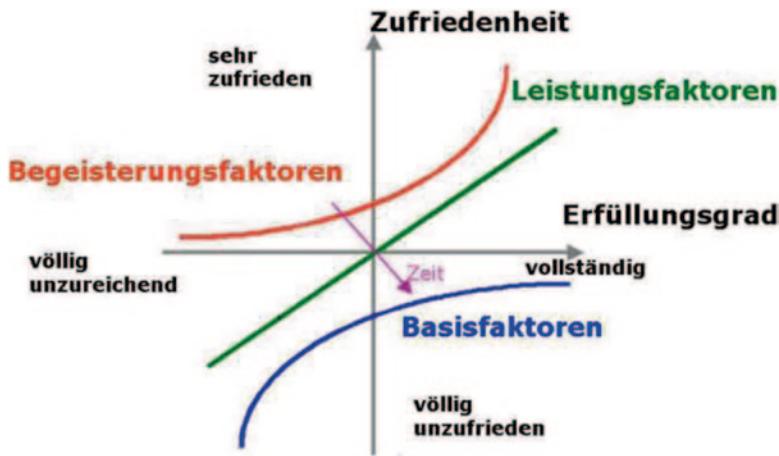


Abb. 7.11 Das KANO-Modell. (Quelle: wikipedia 2013)

tion) kann sogar mehr Umsatz und Ertrag erwirtschaftet werden. Dazu dann in der Loyalitäts- oder Reifephase mehr.

Neben den genannten Gefahren ist natürlich Ihre Konkurrenz nicht untätig. Da ein Unternehmen sich selten alleine im Markt befindet, lockt die Konkurrenz mit attraktiven Angeboten. Deshalb ist eine laufende Marktbeobachtung wichtig, um eher zu agieren als zu reagieren. Reagieren bedeutet, Maßnahmen auf eine Kündigung anzubieten. Das ist nur die zweitbeste Möglichkeit. Die bessere Maßnahme ist es, der Innovationstreiber im Markt zu sein und damit der Konkurrenz keine Chance zu geben. Das kann auch ein Bestandteil einer *Markenstrategie* sein. Eine Marke schafft langfristiges Vertrauen. Neben einer *Innovationsstrategie* kann auch eine *Servicestrategie* verfolgt werden. Alle drei gemeinsam wäre natürlich am besten.

**Rückrufaktionen** Dieser kleine Exkurs soll dem Thema *Rückrufaktion* gewidmet werden. Grundsätzlich gehört das Thema zum Beschwerde- und Zufriedenheitsmanagement. Unternehmen haben eine große Angst vor Rückrufaktionen. Doch was ist die Alternative? Nichts sagen, warten bis ein großer Schaden eintritt oder das Thema auf den Titelseiten der Tageszeitung angekommen ist? Sicher nicht. Also kommt nur die Flucht nach vorne in Frage. Zum einen: schnell und eindeutig kommunizieren. Zum zweiten: Kulanz walten lassen. Und drittens: den Kunden bei seinem Besuch im Laden oder Werkstatt ja nicht unbearbeitet lassen. Warum? Jeder Kundenkontakt ist eine Chance, Umsatz zu machen. Zumindest sollte die Chance genutzt werden, verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen. Und das geht am besten mit einem persönlichen Dialog. Nutzen Sie diese Chance. Als die Bankenkrise über Deutschland einbrach, überboten sich die Banken in kommunikativer Zurückhaltung. Wenn der Staat nicht zu Hilfe gekommen wäre, dann hätten die Kunden sicher eine saftige Quittung ausgestellt. Was wäre hier sinnvoll gewesen? Die Banken hätten ihre Kunden einladen und den Tresor zeigen können: „Hier liegt Ihr Geld. Es ist

sicher!“ Und so ganz nebenbei noch ein Angebot zur Anlage unterbreiten können. Auf jeden Fall sind vertrauensbildende Maßnahmen in so einer Situation sehr wichtig. Einfach Aussitzen ist sicher das Falsche.

## 5.8 Loyalitäts- oder Reife-Phase

Eine fast schon wieder banale Maßnahme in dieser Phase ist es, das *Jahresgespräch* mit einem guten Kunden zu suchen. Wenn Sie Business-to-Consumer-Kunden haben, dann sollten Sie Repräsentanten aus den ausgewählten Segmenten befragen. Aus diesen Gesprächen, die durchaus Ihre Mitarbeiter und nicht die Marktforschung machen sollte, erfahren Sie sehr viel. Diese Gespräche folgen den Gedanken einer „*Customer Journey*“ beziehungsweise „*Customer Experience*“. Diese beiden Beobachtungen der Kundenerlebnisse geben oft interessante Einblicke in die Kundenwelt – bezogen auf Ihr Produkt und auf das Umfeld. Wie wird das Produkt genutzt? Mit welchen anderen Produkten oder Services wird es genutzt? In welchen Situationen? Ein Jahresgespräch beim Kunden kann den Blick auf das eigene Tun und Handeln extrem schärfen.

Dieses Wissen aus Customer Journey und Customer Experience, kombiniert mit der Sortimentspolitik, bietet Ihnen neue Möglichkeiten, die Kunden zu binden und die Beziehung auszubauen. Was können Sie diesen Kunden noch alles verkaufen? Produkte und Dienstleistungen, die Sie schon haben, aber auch welche, die Sie noch entwickeln oder zu kaufen. Ein Hersteller für Spezialkunststoffe verkauft auch Konkurrenzprodukte an seine Kunden. Damit bleibt er Inhaber der Kundenbeziehung.

*Postkorbanalyse* Im Business-to-Business bietet sich generell an dieser Stelle (aber auch an jeder anderen) an, eine *Postkorbanalyse* durchzuführen. Eine bessere Marktforschung gibt es kaum. Was ist das? Der Kunde oder die Zielgruppe wird gebeten, über vier bis sechs Wochen die Post, die er bekommt, aufzubewahren. Viele Kunden machen das bereitwillig. Ein kleines Dankeschön ist natürlich selbstverständlich. Nach den vier bis sechs Wochen wird die Post angeschaut und analysiert, wer was zu welchem Zeitpunkt an die Zielperson gesendet hat. Nur so bekommen Sie einen tiefen Einblick, mit welcher Konkurrenz Ihre Werbung zu kämpfen hat. Über mehrere „*Postkörbe*“ analysiert, gibt es einen Einblick der Häufigkeit und der Art der Werbung. Oder anders ausgedrückt: Wie können Sie sich aus der Masse herausheben?

*Mass Customization* Mit den Möglichkeiten der *Mass Customization* schaffen Sie emotionale Mehrwerte, für die die Kunden in der Regel bereit sind, deutlich höhere Preise zu zahlen. Ob das die Sondermaschine, die speziell entwickelte Fertigungsanlage, die Sonderauflage, die angepasste Software, die personalisierte Tasse oder das Werkzeug, der farblich individualisierte Ski, das maßgeschneiderte Fahrrad oder der Anzug ist, inzwischen lassen sich mit den Kundendaten einerseits oder mit den Kundenwünschen andererseits Einzig-

artigkeiten entwickeln. Und oft, das zeigt die Praxis, beträgt die Ausgabebereitschaft ein Vielfaches des Preises eines Basisprodukts. Eine einfache Kaffeetasse kostet drei Euro, eine personalisierte Kaffeetasse kostet 20 €. Informationen zum Thema Mass Customization finden sich bei: <http://www.mass-customization.de/>

## 5.9 Gefährdungsphase oder Abwanderungsrisiken drei

Was sind mögliche Risiken in dieser Phase? Zum einen die naheliegenden Gründe:

- Ihre Leistungen werden nicht *differenziert zur Konkurrenz* wahrgenommen. Ihre Leistungen sind weniger gut als die der Konkurrenz. Die Folge: Aggressives Abwerben durch die Konkurrenz zeigt schnell Wirkung.
- Das *Potenzial des Kunden* ist ausgeschöpft. Sie können ihm einfach nichts mehr anbieten. Sein Bedarf hat sich geändert oder ist gar nicht mehr vorhanden.
- Der Kunde weiß inzwischen um seinen *Wert*. Er zieht somit diesen Trumpf immer öfter aus dem Ärmel und wirft ihn auf den Tisch der Konditionenverhandlung. Banken werden in dieser Phase mit der Frage konfrontiert, ob die Kontogebühren erlassen werden könnten. Die Preise je Überweisung sind schon auf „Null“ und die Haben-Zinsen sind ja auch viel zu niedrig. Abnehmer in der Industrie verhandeln an dieser Stelle vehement die Zahlungskonditionen bzw. Liefer- und Distributionskosten.

Damit dies nicht überraschend kommt, sind zum Beispiel die Jahresgespräche notwendig. So werden Jahresverträge vereinbart. Oder es wird über die Analyse dieser möglichen Aspekt vor dem sich abzeichnenden Umsatzrückgang rechtzeitig erkannt und das Unternehmen geht in die Offensive.

## 5.10 Degenerations-, Abbau- oder Kündigungsphase

Die *Degenerationsphase* steht in der Theorie-Graphik ganz am Ende der Beziehung. Dennoch möchte ich darauf hinweisen, dass diese schon sehr früh beginnen kann. Ein zurückhaltendes Bestellverhalten ist messbar. Aber eine veränderte Einstellung zum Anbieter ist schwer zu erkennen. Gerade in Vertragsbeziehungen kündigen Kunden heute bei der ersten kleinen Unzufriedenheit. Dazu kommen dann unschöne Kommentare in den Bewertungsportalen. In anderen Fällen kann diese Degeneration daran erkannt werden, dass regelmäßige Fragen an den Service gerichtet werden. Dazu gehört der (zunehmend) häufige Besuch der eigenen Account-Seiten in den Portalen. Je nach Klickverhalten kann hier einiges abgeleitet oder Risiken prognostiziert werden. Geht der Kunde in eine aktive Haltung, dann verhandelt er über einen vorzeitigen Ausstieg oder wünscht keine Lieferungen mehr. Verspätete Zahlungseingänge sind ein weiteres Indiz für die Degeneration der Beziehung.

*Gründe der Kündigung oder Abwanderung* Die Gründe sind sorgfältig zu ermitteln. Wichtig ist deswegen, die Zufriedenheit während der Beziehung in regelmäßigen Abständen abzufragen. Ein gutes *Kündiger-Management* bereitet die Kündiger-Rückgewinnung durch eine Kündiger-Gründe-Analyse vor. Häufig sagt der Kunde als ersten Grund „der Preis“. Diese oft vorgeschobene Begründung ist oft nicht ausreichend. Es gilt, tiefer nachzufragen und zu verstehen, was mit „der Preis“ gemeint ist.

---

### Beispiel

Wer sich beschwert oder kündigt, der wird meist bürokratisch verwaltet oder wie von Telekommunikationsanbietern bis zur Belästigung (zum Beispiel über 40 Anrufe innerhalb von drei Wochen) angerufen. Hierzu zwei Tipps aus der Praxis: Ein Versandhandelsunternehmen nutzt die Beschwerdeanrufe dazu, dem Kunden nach erfolgreicher Beschwerdebearbeitung noch ein Wiedergutmachungsangebot zu unterbreiten. Erfolg ist: 30 % der Anrufer kaufen. Faszinierend oder?

Der Kunde ruft mit unzufriedener Miene an und geht zufrieden und mit Umsatz wieder aus dem Telefonat heraus. Eine zweite Erfahrung: Ein Telekommunikationsunternehmen hatte eine niedrige Retention-Quote. Diese Quote bezieht sich auf diejenigen Kunden, die gekündigt haben und nach der Bearbeitung der Kündigung ihre Kündigung wieder zurücknehmen oder sogar den Vertrag verlängern. Als dieser Prozess analysiert wurde, konnte festgestellt werden, dass die Mitarbeiter sehr unterschiedlich agierten. Es gab welche, die nur die Kündigung annahmen und andere die versuchten, gezielt Argumente einzusetzen, um den Kunden zu überzeugen, dass eine Kündigung keine Lösung ist. Nach einer Schulung und einer Umbesetzung des Teams stieg die Rückholquote um über 400%! An dieser Position sind Mitarbeiter gefordert, die die besten Verkaufsfähigkeiten besitzen.

Neben der Kündigung oder Abwanderung durch den Kunden gibt es die Möglichkeit, dass Firmen sich von Kunden verabschieden. Wie verabschiedet sich ein Unternehmen von seinem Kunden?

## 5.11 Inaktive oder Nach-Vertragliche oder Ruhe-Phase

Der Versandhandel hat hierzu schon in der Zeit der 1930er Jahre eine Anleitung definiert: die *RFMR-Formel*. Dabei wird das „Datum der letzten Bestellung (Kaufs oder Besuchs)“ berechnet. Liegt dieses Datum schon mehr als x Monate (im Handel sind das zum Beispiel zwölf Monate) zurück, dann gilt der Kunde als passiv oder inaktiv. Das Spannende daran ist, dass der Kunde sich nach wie vor als „aktiver“ Kunde fühlt. Achtung: Die Definition ist das Eine, die „Customer Experience“ das Andere. Dies bedeutet, dass Maßnahmen bezogen auf den Status „passiv“ natürlich sinnvoll sind, aber die Sicht des Kunden ist zu beachten (Abb. 7.12).

**Abb. 7.12** Klassische Kundenbewertung über die RFMR-Methode. (Quelle: Wikipedia 2013)

Recency:	Datum letzter Kauf
Frequency:	Kaufhäufigkeit
Monetary Ratio:	Durchschnittlicher Kaufwert

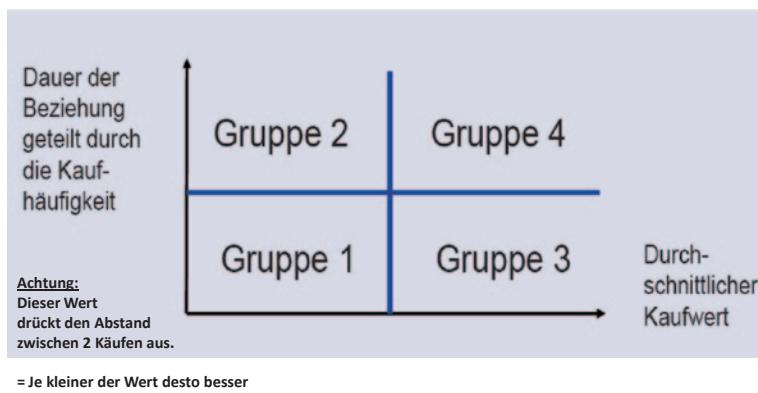
In einer Analyse sollte geprüft werden, ob dieses Verhalten (häufiges Passivwerden und Reaktivieren) einem Muster entspricht. Bevor teure Reaktivierungsmaßnahmen gestartet werden, ist zu klären, was in diesen „Ex-Kunden“ noch investiert werden sollte. In der Regel wird dies bei kleiner Kundenzahl je Kunde, bei großer Kundenzahl je Kundengruppe betrachtet. Es gibt Unternehmen im Versandhandel, die ein eigenes Team auf diese Kundengruppe ansetzen.

Ist der Vertrag abgelaufen, muss geklärt werden, ob und wie der Kunde zum gleichen Vertrag wieder rückgewonnen werden kann. Oder, was oft der Fall ist, er hat den Vertrag zur gleichen Dienstleistung bei einem anderen Unternehmen abgeschlossen. Eine KFZ-Versicherung kündigt der Kunde erst, wenn die andere abgeschlossen ist. Genauso verhält es sich mit einem Girokonto. In der Praxis kann oft der Versuch eines Angebotsvergleichs beobachtet werden: Dem Kunden wird ein Flyer zum Beispiel mit einer Tabelle mit Leistungsmerkmalen oder Preisen angeboten und er wird darum gebeten, „uns mit der Konkurrenz“ zu vergleichen und dann bitteschön doch wieder reumüttig zurückzukehren. Kann er überhaupt zu diesem Zeitpunkt zurückgewonnen werden? An dieser Stelle muss sich das Unternehmen für die nächsten Schritte folgende Frage stellen: Ist eine Warte- oder Karenzzeit sinnvoll? (Abb. 7.13 und 7.14)

Monate seit letztem Kauf	1	2	3	4	5	6	...
Punktwert	100	90	80	70	60	50	...
<hr/>							
Kaufhäufigkeit 10 und mehr	9	8	7	6	5	...	
Punktwert	200	175	150	125	100	75	...
<hr/>							
Durchschnittlicher Kaufwert	über 200	175 -199	150-174	149-125	100-124	75-99	...
Punktwert	500	450	400	350	300	250	...

- Man addiert alle Punkte je Kunde – Je mehr desto besser
- Die Punktevergabe hängt vom Geschäftsmodell ab.  
Beim Optiker werden die Punkte anders vergeben als beim Händler

**Abb. 7.13** Klassische Kundenbewertung über die RFMR-Methode – Variante 1. (Quelle: Eigene Darstellung)



**Abb. 7.14** Klassische Kundenbewertung über die RFMR-Methode – Variante 2. (Quelle: Eigene Darstellung)

## 5.12 Reaktivierung oder Rückgewinnungsphase

Sind Signale für eine potenzielle Rückgewinnung gegeben oder zeigen die Analysen, dass der Zeitpunkt gekommen ist, beginnt die *Rückgewinnung*. In die Datenbank sollte man unbedingt einen Zähler einbauen, wie oft ein Kunde zurückgewonnen wurde. Wenn dieser Zähler sehr schnell für viele Kunden zu hoch ist, dann stimmt die Aktiv-Passiv-Definition nicht oder es handelt sich um Schnäppchen-Käufer.

Die Praxis sagt hier, dass es meist günstiger ist, einen Kunden zurückzugewinnen als einen neuen zu gewinnen. Das liegt an mehreren Faktoren. Wenn zum Ende der Beziehung das Tischtuch nicht gänzlich zerschnitten war, dann kann man das ganze Wissen aus der vorigen Beziehung einsetzen und für Kampagnen nutzen. Andernfalls sollte man den Kunden lieber ruhen lassen und nur temporär in größeren Abständen mal „anstupsen“.

**Exkurs: „Wie verabschiedet man sich von seinem Kunden?“ Oder „Wie trennt man sich von seinen unrentablen Kunden?“**

Trennen Sie sich von Ihren unrentablen Kunden. Diesen Ratschlag erhalten viele Firmen von ihren Beratern in der aktuellen wirtschaftlichen Situation. Unrentable Kundenbeziehungen können und wollen sich viele Unternehmen nicht mehr leisten. So richtig diese Erkenntnis ist: Bislang führen Firmen diese Aufforderung kritiklos durch und beweisen bei der Trennung von „schlechten“ Kunden in der Regel nicht immer eine glückliche Hand.

## Beispiel

Vor allem Banken bevorzugen den sprichwörtlich kurzen Prozess. Dort wird die Kundschaft, egal ob Privat- oder Firmenkunde, systematisch „aussortiert“. „Kein Grundrecht

auf Bankkredit“ überschrieb etwa das Handelsblatt einen Beitrag, der ein drastisches Beispiel zum Thema „Wie werde ich Kunden los?“ liefert ([www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com)). „Wir legen keinen Wert mehr auf eine Geschäftsbeziehung mit Ihnen“ – solche Formulierungen gibt es, man sollte es kaum glauben, tatsächlich.

Auch ein Sterne-Koch in München überreicht nach der Rechnung und Verabschiedung an der Tür einen roten Briefumschlag. Darin steht freundlich, aber unmissverständlich, man möge doch von einem weiteren Besuch in seinem Restaurant absehen.

In anderen Fällen wird der Kunde durch Lieferverzögerungen oder Sortimentsänderungen verprellt, an Tochterfirmen beziehungsweise Subunternehmer weitergegeben oder durch Preiserhöhung (Sonderpreislisten) zur Aufgabe der Geschäftsbeziehung gedrängt. Etwas geräuschloser ist das Einstellen von Werbesendungen. Die Trennung von schlechten Kunden birgt aber ein nicht zu unterschätzendes Risiko: Kunden, die rüde vor die Tür gesetzt werden, behalten das meist nicht für sich. So wird durch fehlende Diplomatie das gute Image wieder zunichte gemacht, das durch teure Werbung mühsam aufgebaut wurde.

Achtung, bevor Sie die Entscheidung treffen, sich von Kunden zu trennen, sollten Sie sich erst einmal *zwei wichtige Fragen* stellen:

1. Habe ich alle Möglichkeiten ausgeschöpft und Voraussetzungen geschaffen, dass der Kunde bei mir Umsatz bzw. Deckungsbeitrag generiert? Wurde eine *Bedarfsanalyse* durchgeführt, hat man gezielte Cross-Selling, Service- und Mehrwerte angeboten?
2. Bewertet man die Kunden nach den richtigen Kriterien? Viele Firmen orientieren sich bei der Berechnung des *Kundenwerts* nur am bisherigen Umsatz. Sinnvoll ist es, das zukünftige Potenzial zu berücksichtigen und in Verbindung mit einem Deckungsbeitrag einen Kundenwert zu ermitteln. Damit lässt sich der Kundenstamm klar differenzieren.

Auf Basis dieser Segmentierung sollten dann *zwei Entscheidungen* getroffen werden:

1. Kann der Kunde in einen *online-geführten Dialog* integriert werden? Anstatt weiterhin Mailings oder Kataloge zu verschicken, wird der Kunde künftig nur noch per E-Mail angesprochen.
2. Darüber hinaus kann man durch intelligente *Anreizsysteme*, Voting-Aktionen oder Angebotstests spielerisch sehr schnell die Bedürfnisse des Kunden herauskristallisieren. Daraus lassen sich wiederum Aktionen und Angebote ableiten, die sukzessive die Rentabilität des Kunden erhöhen. Wer den Kundendialog ganz oder teilweise auf den Online-Bereich verlagert, hat einen entscheidenden Vorteil: Er kann bei deutlich niedrigerem Budget die Frequenz und die Intensität des Kundenkontakts etwas erhöhen. Auf diese Weise lässt sich so mancher Kunde wieder aktivieren und rentabel führen – eine Chance, die viele Unternehmen derzeit ungenutzt lassen. Dies sollte vorsichtig und nicht übertrieben angewendet werden (siehe Abb. 7.11).

**Beispiel**

Muss man sich tatsächlich von Kunden trennen? Ein führendes *Versandhandelsunternehmen* versuchte beispielsweise Kunden, die länger nicht bestellt und nicht auf Online-Maßnahmen reagiert haben, durch den Versand von ansprechend formulierten Postkarten zu aktivieren. „Sie haben schon länger nicht mehr bestellt. Haben wir etwas falsch gemacht? Sagen Sie uns bitte Ihr Problem! Wollen Sie weiterhin den Katalog erhalten? Wenn ja, dann senden Sie uns bitte diese Karte zurück.“ Entscheidend an dieser Vorgehensweise ist, dass der interessierte Kunde selbst die Weichen für die Zukunft stellt. Denn ein vom Unternehmen als passiv eingestufter Kunde fühlt sich dem Unternehmen immer noch (selbst nach zwei bis drei Jahren seiner letzten Bestellung) verbunden.

- ▶ Fazit: Zuerst eine Bedarfsermittlung und die Suche nach Fehlern im Kundenmanagement auf dem „eigenen Hof“ beginnen, den Kunden über den Kundenwert segmentieren und gezielt auf online switchen und bearbeiten. Erst dann, wenn keine Chance auf Rentabilität vorliegt, kann eine dem Kunden zur Entscheidung unterbreitete Option zur Beendigung erfolgen.

---

## 6 Generelle Aufgaben innerhalb eines optimalen CRM

- ▶ In der Praxis werden häufig die neuen CRM-Prozesse und -Aktivitäten immer noch nach den alten Kennzahlen gesteuert. Grundlegend für den Unternehmenserfolg sind aber am Kunden orientierte Ziele, die durch effizientes Kundenbeziehungsmanagement generiert und erreicht werden sollen. Ein CRM-Cockpit dient Management und Mitarbeitern zur Planung, Analyse sowie Optimierung der CRM-Aktivitäten. Folgende Key-Performance-Indikatoren (KPI) sind für die Steuerung bestimmter, auf den Kunden bezogener Maßnahmen, relevant: der Wert aller Kundenbeziehungen, die Kundenzufriedenheit und der Wert aller Adressen.

### 6.1 Langfristige Orientierung

Die Aussage „Erfolgreiche Unternehmen haben eine kundenorientierte Strategie“ ist inzwischen allgemein anerkannt und nachgewiesen. Dennoch sehen viele Unternehmen nur den kurzfristigen ROI einer Software-Investition, statt ein langfristig die Rentabilität steigerndes *Kundenbeziehungsmanagement* zu etablieren. Mit einem CRM-Cockpit können Management und Mitarbeiter ihre CRM-Aktivitäten deutlich verbessern.

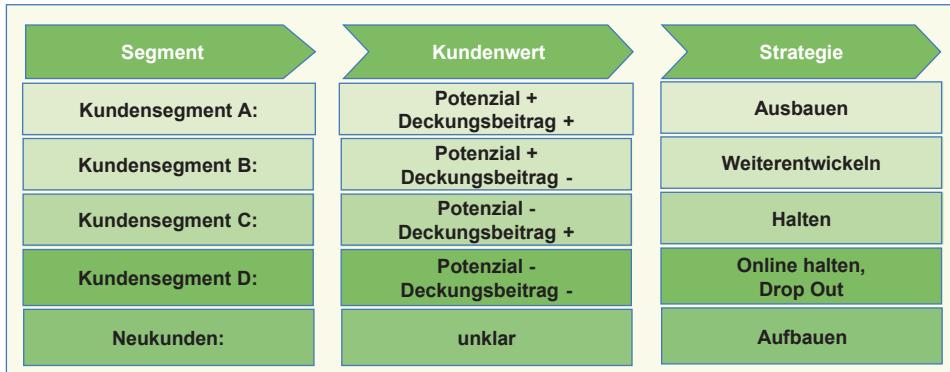
In der Praxis führen oft fehlende Verantwortung und organisatorische Anbindung für das CRM-Controlling sowie nur wenig Bereitschaft zum Change-Management dazu, dass die neuen CRM-Prozesse und -Aktivitäten immer noch nach den alten Kennzahlen gesteuert werden. Grundlegend für den zukünftigen Unternehmenserfolg sind aber am Kunden orientierte Ziele, die durch effizientes Kundenbeziehungsmanagement generiert und erreicht werden sollen. Die wichtigsten Ziele sind sicherlich a) das maximale Ausschöpfen des vorhandenen Kundenpotenzials, b) die sinnvolle Allokation der Ressourcen auf die „richtigen“ Kunden, c) eine rentable Kommunikation über *Multi-Channel-Dialogmarketing* sowie d) die Steigerung des Umsatzes und der Rentabilität des Unternehmens.

## 6.2 Fragen, Fragen, Fragen

Das Management muss sich deshalb verschiedene Fragen stellen. Welche Haltbarkeit oder Wiederkaufrate haben die einzelnen Segmente? Haben wir den richtigen und effizienten Kommunikationsmix? Mit welchen Kunden haben wir die größten Wachstumschancen? Wie entwickeln sich diese Segmente quantitativ und qualitativ in den nächsten zwei bis drei Jahren? Welche Segmente tragen wie zum Unternehmenserfolg bei? Mit welchen Hebeln steigern wir am besten den Unternehmenserfolg? Steigern wir durch unsere Maßnahmen den Kundenwert und schöpfen wir dabei die vorhandenen Potenziale aus? Diese und ähnliche Fragen beantwortet das *CRM-Controlling*.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement ist dabei zunächst eine klare *Segmentierung* der Kunden auf Kundenwertbasis. Aus mehreren Möglichkeiten zur Berechnung des Kundenwerts ist die Kombination aus dem *aktuellen Kundendeckungsbeitrag* sowie dem *zukünftigen Deckungsbeitragspotenzial* sicherlich die beste. Das zukünftige Potenzial sollte sich aber auf einen realistischen Zeitraum beziehen, da mit der Betrachtung nach *Customer Lifetime Value* oft ein zu langer Zeitraum und damit zu viele, nicht einzuschätzende Determinanten zu berücksichtigen sind. In der Praxis hat sich eine Prognose des Kundenpotenzials auf zwei bis drei Jahre bewährt.

Ein Problem vieler Unternehmen ist, dass sie meist einen Produktdeckungsbeitrag, aber noch keinen *Kundendeckungsbeitrag* ermittelt haben. Es liegen wahrscheinlich alle notwendigen Informationen vor. Sie sind jedoch in der Gemeinkostenrechnung des Unternehmens versteckt und werden nicht dem Kunden verursachungsgerecht zugeordnet. Das Schaffen der notwendigen technischen Voraussetzungen dauert in der Regel sechs bis neun Monate. Noch einmal rund zwölf Monate braucht man, bis die Berechnungsvariablen durch das operative Geschäft gefüllt sind und somit der Deckungsbeitrag an Aussagekraft gewinnt beziehungsweise Stabilität erreicht. Bis zu diesem Zeitpunkt bietet sich eine Kundenwertberechnung auf Basis der *RFMR-Methode* (Recency, Frequency und Monetary Ratio) an, welche die Variablen „Datum letzter Kauf“, „Häufigkeit der Käufe“ und „durchschnittliche Kauf-/Bestellwerte“ betrachtet. Diese pragmatische Variante lässt sich innerhalb von ein bis zwölf Monaten realisieren.



**Abb. 7.15** Kundenbewertung über den Kundenwert – Aufteilung des Kundenstamms in Segmente.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

### 6.3 Viel Platz im CRM-Cockpit

Aus dem Kundenwert leiten sich dann beispielsweise fünf *Gruppen* ab (siehe Abb. 7.15). Auf Basis der Segmentierung bildet man entsprechende organisatorische Einheiten ab. Je nach Anzahl Kunden und Aufgaben je Segment gibt es zwischen drei und fünf Kundenmanagement-Teams. Die Segmentierung und die Kundenmanagement-Teams bilden die Grundlage für ein effizientes Kundenbeziehungsmanagement.

Das *Kundenmanagement-Team* erhält von der Unternehmensführung seine neuen Businessziele und richtet, fokussiert auf eine klar abgegrenzte Kundengruppe, den Einsatz und den Mix der Kommunikationskanäle neu aus. Mit den neuen Kennzahlen wird ein neues Controlling, ein *CRM-Controlling*, nötig. Aus den oben erwähnten Zielen lassen sich dann zur Überprüfung der Zielerreichung Steuerungskennzahlen in den drei Kategorien „Kunde“, „Qualität und Zufriedenheit“ sowie „Daten“ ableiten (vgl. Abb. 7.16). Am besten definiert man die Ziele je Segment.

Diese Kategorien und die dazugehörigen erklärenden Kennzahlen ergeben ein sogenanntes *CRM-Cockpit*. Dieses CRM-Cockpit dient wiederum Management und Mitarbeitern zur Planung, Analyse sowie Optimierung der CRM-Aktivitäten. Folgende Kennzahlen, sogenannte *Key-Performance-Indikatoren (KPI)*, sind dabei für die Steuerung bestimmter auf den Kunden bezogener Maßnahmen relevant: der Wert aller Kundenbeziehungen, die Kundenzufriedenheit und der Wert aller Adressen (= Datenqualität).

- **Kundenwert** Für die Gesamtsteuerung des Unternehmens ist sicherlich der *Kundenwert* die Kennzahl mit der höchsten Relevanz. Im Kundenwert subsumieren sich alle Variablen innerhalb dieser Kategorie. Somit kann bei der monatlichen Betrachtung der Plan/Ist-Zahlen des Kundenwerts bei signifikanter Abweichung über die anderen Variablen schnell die Ursache analysiert und erklärt werden.

Kundenbewertung	
Zufriedenheit	Wert der Adresse
<b>Kundenwert:</b> Aktueller Deckungsbeitrag und Potenzial % Abdeckung am Potenzial/der Kaufbedürfnisse Werte aus der RFMR-Berechnung Anzahl Kundenkontakte pro Kanal und Jahr Umsatz und Kosten (Produktion, Kommunikation, Fulfillment)	<b>Kundenbindung:</b> Aktiv-/Passivabgrenzung Anzahl Reaktivierungen Durchschnittliche Haltbarkeit % Abdeckung am vorhandenen Sortiment
<b>Kundengewinnung:</b> Kosten pro Neukunden oder Interessent Folgeverhalten bzw. ROI nach x Monaten	<b>Werbeerfolg:</b> Erfolg pro Aktion oder Kampagne Folgeverhalten nach 3/6/12 Monaten Empfehlungen
<b>Zufriedenheit:</b> Zufriedenheit und Folgeverhalten nach Reklamationen Zufriedenheit Folgeverhalten nach Kundenkontakt Anzahl Weiterempfehlungen	Anzahl Datensätze Qualitativer/quantitativer Füllgrad Anzahl Postrückläufer
<b>Qualität:</b> Produktretouren, Reklamationen, Zahlverhalten Durchlaufzeit Auftrag, Bearbeitungszeit Auftrag Verfügbarkeit und Abdeckung des Sortiments am Kundenbedarf	

**Abb. 7.16** Das CRM-Cockpit – Kennzahlen zur Kundenbewertung. (Quelle: Eigene Darstellung)

- Kundenzufriedenheit: Neben dem Kundenwert ist die *Kundenzufriedenheit* der zweite wichtige Indikator für die weitere Steuerung des Unternehmens beziehungsweise der Kundengruppen. Stellt man hier Abweichungen vom Zielwert fest, so lassen sich bei diesem KPI schnell über die erklärenden Analysevariablen Ursachen finden.
- Datenqualität: Der dritte KPI, die *Datenqualität*, wird vielfach vernachlässigt. Das ist besonders fatal, denn die korrekte Adresse und damit eine optimale Datenqualität sind die unverzichtbare Basis aller Analysen sowie notwendige Bedingung für erfolgreiches und effizientes Multi-Channel-Dialogmarketing.

Eine Bewertung der Adresse hinsichtlich der Datenqualität wird wie folgt durchgeführt. Teilen Sie die Adresse und wichtige, beschreibende Variablen in Kategorien ein.

Kategorie 1: Adresse

Kategorie 2: Alter, Branche, Anzahl Mitarbeiter

Kategorie 3: Kommunikationsdaten

Vergeben Sie für jedes Pflichtfeld eine bestimmte Punktzahl (zum Beispiel 100). Erst wenn alle Felder in der Kategorie 1 gefüllt sind und die maximale Punktzahl erreicht ist, wird die nächste Kategorie in die Bewertung einbezogen. Wenn die Kategorie 1 korrekt gefüllt ist, in der Kategorie 2 jedoch noch Lücken sind, werden die Punkte aus den Feldern der Kategorie 3 nicht mitgezählt.

## 6.4 Controllingsysteme: Hört die Signale

Dieses CRM-Cockpit lässt sich entweder mit den drei KPI's in eine *Balanced Scorecard* oder mit Hilfe der Drill-Down-Funktionalitäten in fast jedes CRM-System integrieren. Neben den drei KPI's gibt es jedoch noch weitere wichtige Kennzahlen. Diese werden aber zu selten für eine ganzheitliche Betrachtungsweise herangezogen. Dazu gehören *Mitarbeiterzufriedenheit*, durchschnittliche *Mitarbeiterzugehörigkeit* zum Unternehmen und – als Benchmark gegenüber dem Markt – die Analysen aus dem Service-/Kundenbarometer oder selbst generierte Vergleichszahlen aus dem Markt.

Jedes- Controllingsystem benötigt dabei Signale, welche Handlungen oder Warnungen auslösen. Erreicht wird dies durch die Definition von *Toleranzgrenzen*. Überschreitet ein Wert die Toleranzgrenzen, muss das System automatisch eine „Alert-Funktion“ auslösen und eine Handlungsanleitung anbieten. Dies kann eine E-Mail sein oder eine entsprechende Farbe, die am Bildschirm aufleuchtet. Für Mitarbeiter, die direkt mit dem Kunden in Kontakt kommen, ist diese Funktion eine wichtige Unterstützung. Ruft der Mitarbeiter einen Kundendatensatz auf, muss ihm beispielsweise durch ein farbiges Signal sofort angezeigt werden, welchen Kundenwert der Kunde besitzt. So wird ihm auf einfache Art signalisiert, wie er sein Handeln gezielt nach dem Kundenwert ausrichten kann.

Weitere Voraussetzungen für transparentes CRM-Controlling sind eine ganzheitliche Betrachtung und die Erfassung aller Prozesskosten. Diese *Kostenerfassung* kann in der Anfangsphase auf der Basis von Stichproben zur Ermittlung von Durchschnittswerten erfolgen. In Verbindung mit der Ermittlung des Kundenwerts sollten die Prozesskosten sukzessive verfeinert aufgenommen und dem Kunden verursachungsgerecht zugeordnet werden. Beispiele hierfür sind unter anderem Speditionskosten oder Aufwand der Auftragserfassung oder Anzahl Betreuung. Je nach Aufwand, den der Kunde auslöst, sind diese Kosten natürlich sehr unterschiedlich.

Bei der Frage nach der *Verantwortung* beziehungsweise organisatorischen Einbindung für das CRM-Controlling bietet sich als Antwort zum Beispiel die Verschmelzung von Marketing- und Vertriebs-Controlling, Marktforschung mit dem analytischen CRM beziehungsweise Database-Marketing an. Damit sind alle Informationsquellen über den Kunden in einer Hand; angesichts der Analyse-Methodenkenntnis in diesen Bereichen liegt dieser Schritt nahe.

In der Unternehmenspraxis heißt diese Abteilung z. B. „*Customer Research*“ und ist direkt dem Geschäftsführer oder (wenn es anders nicht möglich ist) dem Vertriebs- oder Marketing-Service-Leiter unterstellt. Noch etwas sollten Unternehmen beachten: Klare Zielvereinbarungen, bezogen auf die Ziele der Kundengruppen, fördern die Kundenbindung. Hilfreich sind hier – im Unterschied zur gängigen Praxis – teamübergreifende Ziele. Zu oft stehen persönliche Ziele einer optimalen Kundenbeziehungspflege im Wege, da zum Beispiel der Einkauf nach ganz anderen Kriterien gemessen wird als der Vertrieb oder das Marketing.

## 6.5 Weniger ist oft mehr

CRM bedingt ein *ganzheitliches Vorgehen* – von der Kundenwertermittlung über die Segmentierung und die daran abgeleitete Organisation bis zu neuen Prozessen. Das bedeutet neue Zieldefinitionen und folglich neue Kennzahlen zur Steuerung. Erst wenn alle diese Schritte durchlaufen sind, wird von CRM gesprochen. Dabei sind schon wenige Kennzahlen zur Steuerung ausreichend. Mit nur drei KPI's und dahinter liegend maximal 50 Analysekennzahlen ist ein Unternehmen in der Lage, seine gesamten CRM-Aktivitäten zu steuern. Dabei erzeugen nur alle drei KPI's gemeinsam ein sinnvolles Gesamtbild. In der Theorie gibt es zwar Ansätze, diese zu einem Wert zu verschmelzen, wovon aber abzuraten ist, da es durch die unterschiedliche Erhebung der Daten zu erheblichen Interpretationsspielräumen kommt.

Mit dem CRM-Cockpit werden zudem sofort Kennzahlen zur Analyse bereitgestellt und die Ursachenforschung für ein bestimmtes Kundenverhalten beschleunigt. Diese Zahlen müssen regelmäßig erhoben und im gesamten Unternehmen kommuniziert werden. Nur wenn alle die Zahlen kennen und damit arbeiten, kann nach einer *einheitlichen Kundenstrategie* gehandelt werden. Keinesfalls sollte an den Kosten für das Controlling gespart werden, denn eine zu geringe Basis für Stichproben oder zu seltene Messungen können schnell zu falschen Entscheidungen führen.

## 6.6 Adress- und Datenqualität

Für alle Unternehmen, die den direkten Kontakt zu ihren Kunden suchen, ist die *Kunden-datenbank* der Dreh- und Angelpunkt abgestimmter Vertriebs- und Marketingaktivitäten. Der Gedanke, dass dabei die Qualität – insbesondere die schlichte Korrektheit der Adressdaten – eine wesentliche Rolle spielt, setzt sich erst langsam durch. Hier die wichtigsten Schritte, wie Sie die Qualität Ihrer Kundenadressen Schritt für Schritt verbessern.

### Beispiel

Wie fängt die Analyse meist an? Irgendwann erhält der oder die Vorstandsvorsitzende einen Brief, in dem der Nach- oder Vorname falsch geschrieben ist. Dann kommt automatisch die Frage: Wie sieht das denn in meiner eigenen Firma aus und wer kümmert sich bei uns um die Adressqualität? In der nächsten Führungskräftesitzung fragen Sie dann reihum: EDV, Marketing, Vertrieb oder Kundenservice. Falls Sie überhaupt einen Verantwortlichen finden, ist die nächste Frage: „Sind unsere Adressen in Ordnung und was machen wir, dass das so bleibt?“

An dieser Stelle ist der oder die Angesprochene häufig mit politisch gefärbten Sätzen dabei, wie zum Beispiel, „Machen Sie sich keine Sorgen! Bei der letzten Aktion kamen keine Mailings mit „Unzustellbar“ zurück.“ (Wie denn auch, es war ja auch keine Vor-

*ausverfügung* als Info für den Briefträger aufgedruckt, deshalb können keine Mailings zurückkommen. Eine Vorausverfügung ist der Text oberhalb des Adressfelds, „Wenn verzogen, bitte nachsenden und mit Anschriftenberichtigungskarte an uns zurück“). Eine Vorausverfügung ist ein Premiumaddress-Service der Deutschen Post ([www.deutschepost.de](http://www.deutschepost.de)). Letztendlich wird oft genug versucht, den Eindruck zu hinterlassen, dass alles in Ordnung sei.

Warum sind gepflegte Adressen so wichtig? Der Empfänger der Briefe beziehungsweise Nachricht liest ungern seinen Namen falsch geschrieben. Eine richtige und sinnvoll eingesetzte Personalisierung im Brief oder E-Newsletter führt zu einer Steigerung der Response-Quote. Alle Analysen werden durch mangelnde Adressqualität stark beeinträchtigt und damit auch die Entscheidungsgrundlagen. Falsche Adressen führen zu erhöhten Postrückläufen, zu unnötiger Verschwendungen von Budgets und zu verlorenem Umsatz. Doppelte Adressen führen zu frustrierten Empfängern beziehungsweise suchen sich diese das günstigere Angebot heraus, was wiederum zu Umsatzverlust führt.

Erhalten beispielsweise Mutter und Tochter zum gleichen Zeitpunkt Briefe oder Kataloge, jedoch mit unterschiedlichen Angeboten, führt das zu Umsatzverlust, da sie sich immer das günstigere Angebot aussuchen. Nur mit standardisierten und aktuellen Adressen können externe Daten hinzugespielt werden, die zu einer weiteren Segmentierung oder Qualifizierung führen (zum Beispiel mikrogeografische oder Lifestyle-Daten).

Wie stellen Sie nun die Adressqualität fest? Führen Sie folgende, einfache Prüfungen durch.

### **6.6.1 Schritt eins – Sichtprüfung**

Sie übernehmen aus einem zusammenhängenden PLZ-Gebiet (am besten ist eines, in dem Sie sich persönlich gut auskennen) alle vorhandenen Adressen (Kunden, Interessenten, Gewinnspiele, Kundenserviceanfragen etc.) in eine Excel-Datei. Eine Anzahl von 1.000 bis 5.000 Adressen ist schon ausreichend. Bevor die Prüfung beginnt, fügen Sie eine oder mehrere Spalten ein, in der zu jeder Adresse Anmerkungen eingetragen werden können. Dann sortieren Sie die Adressen aufsteigend nach den PLZ und nehmen beispielsweise die ersten 1.000 und die vierten 1.000 Adressen genauer unter die Lupe.

Jedes dieser 1.000-Adressen-Pakete wird nun folgendermaßen untersucht: Als Erstes sortieren Sie die Adressen nach Namen und Vornamen unabhängig von der PLZ. Schauen Sie sich die Schreibweise der Namen und Vornamen an und Sie werden schnell feststellen, in welchen *unterschiedlichen Schreibweisen* eindeutige Namen und Vornamen erfasst worden sind: falsche Groß-/Kleinschreibung. Der Vorname steht im Nachnamenfeld bzw. umgekehrt. Der Firmenname steht im Namensfeld. Es fehlt die Gesellschaftsform. Danach prüfen Sie, ob die Anrede zum Vornamen passt. Auch der Titel wird regelmäßig falsch in Adressfelder eingegeben. Einmal steht er beim Vornamen, das andere Mal steht er im eigenen Feld, dann wird „Dr.“ neben „Doktor“ und „Prof.“ neben „Professor“ geschrieben und so weiter. Nun sortieren Sie die Adressen nach PLZ, Straße, Namen und Vornamen.

Schnell stellen Sie fest, ob *Personendubletten* in der Datei enthalten sind oder ob unter denselben Adresse mehrere Familienmitglieder erfasst sind. Sind das nun Oma, Mutter, Tochter? Oder ist das Zufall? Im letzten Schritt prüfen Sie dann, ob alle PLZ fünfstellig sind. Fehlt die führende „Null“ bei den ostdeutschen Adressen (was sich bei einem Excel-Export leider sehr oft einschleicht)? Haben sich evtl. ausländische Adressen eingeschlichen? Sind diese entsprechend gekennzeichnet? Jetzt zählen Sie innerhalb der Pakete die Anzahl der Adressen mit Fehlern. Ist die Fehlerquote höher als zwei bis drei Prozent, sollten Sie umgehend die nachfolgenden Schritte einleiten.

### 6.6.2 Schritt zwei – Adress-Check

Viele Adressendienstleister bieten einen kostengünstigen *Adress-Check* an. Ihre Adressen werden dabei mit unterschiedlichen *Referenzdaten* abgeglichen. Als Ergebnis erhalten Sie eine Beurteilung darüber, wie gut die gesamten Daten sind. Nach diesem Check sind Sie in der Lage, die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen gezielter zu steuern. Sie schließen somit das viel zu teure Gießkannenprinzip „alles für alle“ aus. Tipp aus der Praxis: Senden Sie nicht eine Datei mit allen Adressen zum Check. Teilen Sie Ihre Daten in sinnvolle Gruppen ein und lassen Sie diese getrennt auf Qualität prüfen. Für eine Dublettenprüfung sind natürlich alle auf einmal in sich zu prüfen.

### 6.6.3 Schritt drei – Entscheidung „Selbst machen“ oder „Machen lassen“

Bevor die ganze Prozedur der Bereinigung gestartet werden kann, stellt sich die Frage: Selbst machen oder beim Dienstleister durchführen lassen? Für „Selbst machen“ spricht ganz klar die Regel: „Adressen gehören in die *Kernkompetenz* einer jeden Firma, die CRM und Dialogmarketing macht“. Nur bei kleineren Adressbeständen oder in der Anfangsphase kann es bei einem Dienstleister schneller und einfacher gehen. Mittelfristig sollten Sie die Adressen immer in der Firma bearbeiten. Adressen sind das Kapital einer jeden Firma. Ein Dienstleister (außer er ist ein für diese Branche nachgewiesener Spezialist) kann die Individualität einer Firma nicht abbilden. Dies geht auch einher mit der Schulung der Mitarbeiter. Es werden Regeln erstellt, wie zukünftig Adressen zu erfassen sind beziehungsweise wie die Datenqualifizierung vorgenommen wird.

- ▶ **Tipp aus der Praxis:** Auch internationale Unternehmen sollten das Thema Adressqualität im jeweiligen Land bearbeiten lassen. In der Zentrale liegt oft zu wenig Kenntnis über die regionalen Besonderheiten und Rahmenbedingungen vor.

### 6.6.4 Schritt vier – die Einmal- oder Erstbereinigung

- ▶ Normierung bzw. Standardisierung: Sie bereiten die Adressdaten so auf, dass alle Informationen, die verarbeitet werden können, in die zugehörigen Felder geschrieben werden. Danach überprüfen und korrigieren Sie die Anrede über eine Vornamentabelle und die

richtige Anrede. Diese Tabellen gibt es bei verschiedenen Anbietern, auch für viele west- und osteuropäische Länder.

- ▶ Postalische Bereinigung: Mit den Tabellen von der Post standardisieren Sie die Schreibweisen der Straße, die Ortsbezeichnung und eventuell die Postleitzahl. Bei Adressen, die schon länger (sechs bis zwölf Monate) nicht mehr validiert worden sind, bietet sich eine Umzugsprüfung an. Sie können mit deren Hilfe entsprechend auf die neue Adresse umstellen. Mit einem Abgleich der Daten von Verstorbenen oder insolventen Personen und Firmen können Sie in einem weiteren Schritt Ihre Adressen bereinigen.
- ▶ Vervollständigung: Mit der richtigen Anschrift ist nun eine Vervollständigung oder Korrektur von Unternehmensbezeichnungen möglich.
- ▶ Dublettenbereinigung und weitere Anreicherung: Nachdem Sie alle notwendigen oder möglichen Korrekturen und Anreicherungen durchgeführt haben, ist der Dublettenabgleich sinnvoll. Sie müssen die Prüfung auf Personen- und Familiendubletten (Business-to-Consumer) sowie Firma und Ansprechpartner (Business-to-Business) durchführen. Erst jetzt können Sie Ihre Adressen mit Telefonnummern, Branchen- oder mikrogeografischen beziehungsweise Lifestyle-Daten anreichern.
- ▶ Verknüpfungen herstellen: Des Weiteren müssen Sie Verknüpfungen von mehreren Personen aus einer Familie bzw. Firma herstellen. Darüber hinaus empfiehlt die Praxis, bei Firmenadressen Konzernverbindungen herzustellen beziehungsweise Mutter- und Tochtergesellschaften zu verbinden.
- ▶ Manuelle Korrektur: Der letzte Schritt sind nun die manuellen Korrekturen. Dies ist sicherlich aufwändig, ist jedoch abhängig vom Kundenwert zwingend durchzuführen. Leider erkennt die Software nicht alle Fehler und kann sie somit auch nicht automatisch korrigieren oder bereinigen. Diese „unsicheren Dubletten bzw. Schreibweisen“ werden nun Datensatz für Datensatz durchgesehen und entweder mit „korrekt“ bestätigt oder entsprechend korrigiert.
- ▶ **Tipp aus der Praxis:** Datensätze, die gegeneinander geprüft wurden, sollten markiert werden, dass beim nächsten Mal die gleichen Datensätze nicht noch einmal bearbeitet werden. Dann sollten nur die hinzugekommenen unsicheren Problemfälle wieder geprüft werden.

### **6.6.5 Schritt fünf – Definition von Kennzahlen**

Kennzahlen sind beispielsweise „Anzahl Adressen vollständig gefüllt“, „Datum letzte Bestätigung“, „Datum letzte Korrektur“, „Anzahl Postrückläufer“, „Anzahl aktuell nicht bewerbare Adressen“ etc. Alle Kennzahlen sind – nach Segmenten geordnet – interessant, da die guten Kunden eher häufig angeschrieben werden und damit eine regelmäßige Bestätigung oder Korrektur stattfindet. Bei weniger guten Kunden ist damit ein anderer Auf-

wand (je nach Kundenwert) zu betreiben. (Siehe auch „Bewertung von Adressen im Unterkapitel „CRM-Cockpit“)

### 6.6.6 Schritt sechs – Laufende Bereinigung

Alle oben genannten Schritte der Erst- oder Einmalbereinigung sind natürlich innerhalb der *laufenden Prozesse* durchzuführen. In Firmen, bei denen sehr viele Beteiligte die Adressen anfassen und eventuell korrigieren, ist ein laufendes Qualitätsmanagement notwendig. Genauso verhält es sich, wenn es Webshops oder andere Internet-Erfassungsquellen (Newsletter etc.) gibt, in denen sich die Kunden selbst erfassen. Zusätzlich sollte der Kunde beim Kontakt mindestens einmal pro Jahr nach möglichen Änderungen gefragt werden, oder er erhält ein Schreiben beziehungsweise eine E-Mail mit personalisierter Landeseite und der Aufforderung, die unvollständige Adresse bitte zu korrigieren. Ein *Response-Anreiz* für mehr Aufmerksamkeit bzw. Rücklauf ist zu empfehlen.

Schlussbemerkung: Je nach Adressmenge und Qualität/Zustand der Adressen kann eine Erstbereinigung zwischen drei und neun Monaten dauern. Die erforderlichen Kosten sind natürlich sehr unterschiedlich. Das hängt zum Beispiel von der eingesetzten Software ab und davon, wie hoch der manuelle Nachbearbeitungsaufwand ist und wie häufig im laufenden Geschäft die Adressen überprüft werden müssen. Firmen, die jeden Monat ein Mailing an die Mehrheit ihrer Kunden senden, haben andere Prozesse als Firmen, die nur vier Mailings im Jahr an eine ausgewählte Zielgruppe senden. Es gilt, ein ausreichend großes Budget für die anfängliche externe Unterstützung, für Software sowie für die Validierung und die manuelle Pflege zur Verfügung zu stellen.

Wundern Sie sich nicht, wenn Ihre Bank bei der nächsten Kreditanfrage diesen Aspekt prüft. Perfektes Adressmanagement ist die notwendige Grundlage für Ihren zukünftigen Erfolg und somit eine der wichtigsten Aufgaben in jeder Unternehmung – unabhängig davon, ob es sich nur um 500 oder um fünf Millionen Adressen handelt. Gelohnt haben sich diese gezielten Bereinigungen und Qualitätsmaßnahmen meist nach sechs – spätestens nach zwölf Monaten.

- ▶ Fazit: Adressqualität ist kein Kostenfaktor, sondern ein Wertschöpfungsfaktor!

---

## 7 Die passende Organisationsform: Kundenmanagement

- ▶ Es gibt viele gute Ansätze zur Kundenorientierung. Kreative Kundenbindungsprogramme wurden aus der Taufe gehoben und teure Callcenter eingerichtet. Die CRM-Software ist mit viel Aufwand eingeführt worden und Kundenzufriedenheitsbefragungen ergaben gute Noten. Dennoch: Die Umsatz- und Ertragsrakete will einfach nicht abheben.

Warum fahren immer noch fast alle Unternehmen mit angezogener Handbremse? Weil Vertrieb, Marketing, Kundenservice, Einkauf und Produktmanagement nebeneinander statt miteinander arbeiten.

**Beispiel**

Betrachten wir die Situation aus dem ersten Blickwinkel anhand einiger Beispiele:

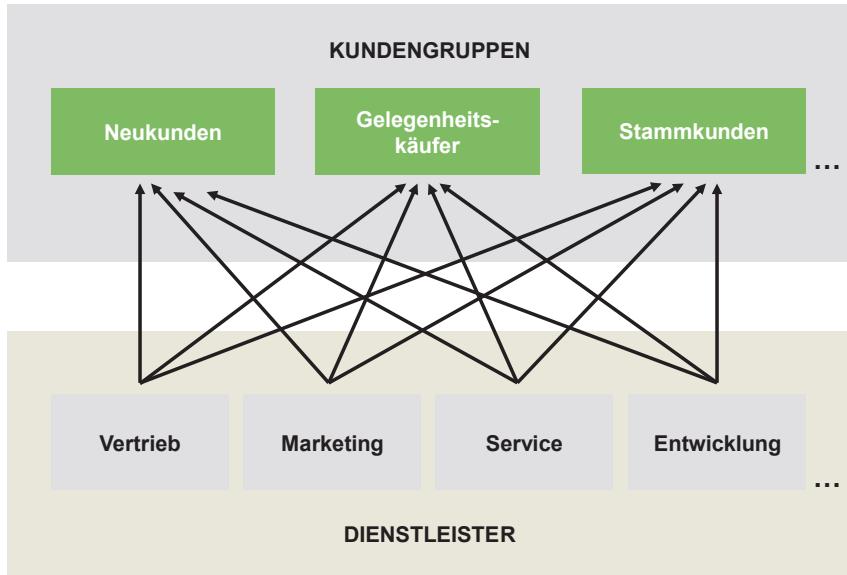
- a. Bei einem *Elektrogerätehersteller* passierte es immer wieder, dass sich an einem Tag der Vertriebler der Marke A und der Vertriebler der Marke B bei ein und demselben Kunden die Klinke in die Hand gaben.
- b. Eine *Kaufhauskette* plante eine Verkaufsaktion für Business-Anzüge. Um das Angebot attraktiv zu machen, sollte es eine Krawatte gratis dazugeben. Das Problem: Der Einkauf von Anzügen und Krawatten liegt in unterschiedlichen Händen. Ergo: Der Krawatteneinkäufer weigerte sich, diese Zugabe zu organisieren, weil die Krawatten mit null Euro fakturiert würden. Bei einer erfolgreichen Aktion mache das seine Kalkulation kaputt. Damit verfehle er seine Ziele und seine Jahresprämie wäre futsch.
- c. Der Produktmanager eines *Fachverlags* hat das Ziel, neue Produkte auf den Markt zu bringen. Läuft ein Test (ohne echtes Produkt) erfolgreich, wird das Produkt produziert und anschließend verkauft. Nicht selten passiert dann Folgendes: Rund die Hälfte der Produkte werden retourniert. Der Außendienst streikt, denn er verfährt nur Benzin und verdient kein Geld. Das Produktmanagement behauptet, der Vertrieb verkauft schlecht. Streit ist somit vorprogrammiert.
- d. Der *Verkauf* stellt fest: Dem Kunden muss noch dieses oder jenes angeboten werden. Wenn dem Einkauf diese Idee vorgeschlagen wird, sagt dieser nur: „Kümmern Sie sich bitte um Ihre Aufgaben. Was in dieser Firma verkauft wird, ist unsere Sache.“

Nun folgt die Betrachtung der Situation aus dem anderen Blickwinkel: Neue Funktionen führen nicht automatisch zum Erfolg. Um die Konflikte zu lösen, schaffen kundenorientierte Unternehmen in den USA neue Stellen und neue Positionsbezeichnungen. Zum Beispiel den *Chief Marketing Officer* (CMO) oder den *Chief Customer Officer* (CCO).

Einer Studie zur Folge wird der CMO aber durchschnittlich nach 23 Monaten wieder entlassen oder sucht entnervt eine neue Firma (CMO Partners 2005). Ein Grund sind die neuen, komplexen Anforderungen. Denn neben der Kampagnen- und Promotionplanung müssen die CMOs nun die Kundenbeziehungen sowie alle Berührungspunkte koordinieren. Dabei kollidiert der CMO schnell mit anderen wichtigen Mitarbeitern, die meist schon länger dem Unternehmen angehören. Wenn die Kompetenzen nicht klar vom CEO geregelt sind oder moderiert werden, kracht es gehörig.

- Resümee: Kundenorientierung und Kundenmanagement können nicht nur von einer Funktion aus gesteuert werden. Ein ganzheitlicher Ansatz muss her. Wichtige Fragen sind zu klären: Wer ist der Manager der Kundenbeziehungen? Wer definiert die Angebote und Aktivitäten? Welche Kunden sind wichtig und werden wie und von wem betreut? Und welche Ziele werden ausgegeben und verfolgt?

Es ist Zeit für einen *Paradigmenwechsel*. Noch sind 95 % der Firmen in Deutschland mehr oder weniger klassisch nach Funktionen – und nicht nach Kundengruppen – aufgestellt.



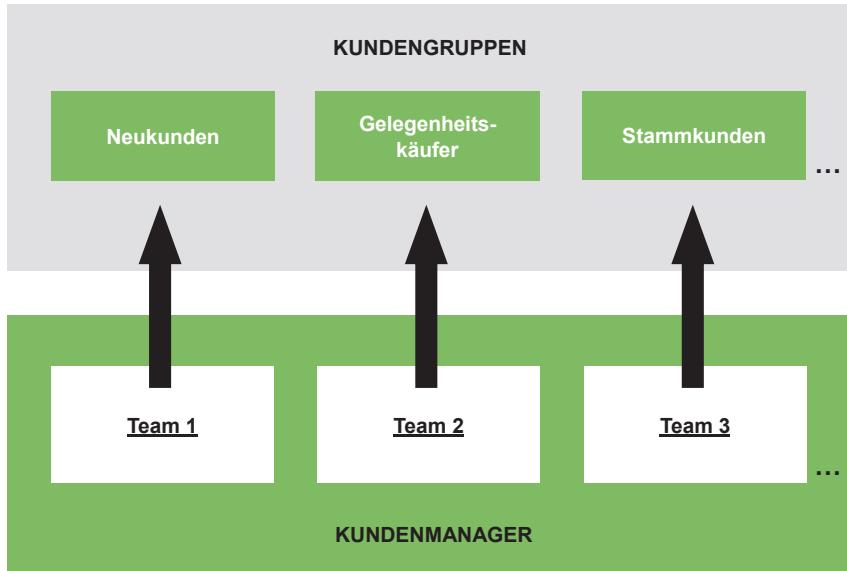
**Abb. 7.17** Beispiel für ein „bisheriges“ Kundenmanagement. (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Paradigmenwechsel lautet kurz und knapp: Richten Sie das Unternehmen nach Zielbeziehungsweise Kundengruppen aus! Beenden Sie das Nebeneinander, und fo(ö)rdern Sie das Miteinander! Wie geht das? Der Managementtrainer und Seelsorger Rupert Lay hat einmal gesagt: „Wer bestehendes Denken verändern will, der muss vorhandene Strukturen auflösen.“ (Rupert Lay, Manager Magazin 1987)

Das Wichtige dabei ist: Verändern Sie nicht nur die Aufgaben und Prozesse, sondern die Art der Führung und die Ziele. Beispiele hierfür sind: a) Der Außendienst besucht nur noch Kunden mit überdurchschnittlichem Kundenwert, b) eine Steigerung des Zufriedenheitsindex bei Kunden mit niedrigem Kundenwert um x Prozent, c) eine Erhöhung des Kundenwerts der Kundengruppe mit Potenzial um y Prozent.

## 7.1 Kundenbeziehung maximal ausschöpfen

Das oberste Ziel eines kundenorientierten Unternehmens ist, die *Kundenbeziehungen maximal auszuschöpfen*. Dazu muss herausgefunden werden, welche Kunden wichtig sind und welche nicht. Nur so kann ein effizienter Einsatz des Budgets und der Mitarbeiter erfolgen. Für die Analyse des Kundenwerts werden Daten aus der Vergangenheit (Deckungsbeitrag) und Prognosen für die nahe Zukunft (Potenzialdaten) zusammengeführt und ergeben den Wert je Kunde. Auf Basis dieses Kundenwerts werden verschiedene *Kundensegmente* gebildet (Abb. 7.17 und 7.18).



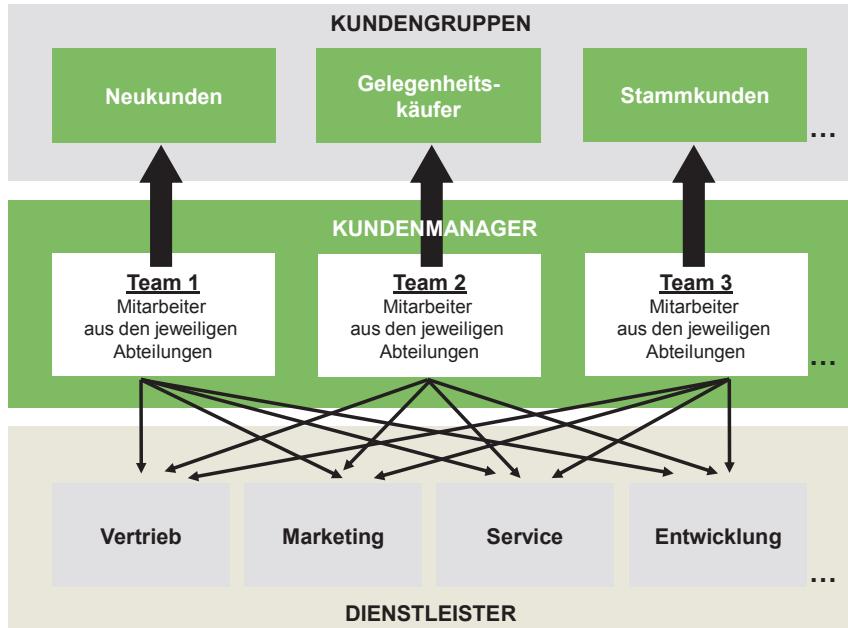
**Abb. 7.18** Beispiel für ein „neues“ Kundenmanagement. (Quelle: Eigene Darstellung)

Durch eine klare Zuordnung von Kundensegment und Kundenwert lässt sich die jeweils effizienteste Strategie sofort ermitteln. Jedem dieser Segmente werden nun Teams zugeordnet. Die Zieldefinition und dessen Bearbeitung finden getrennt statt. Jedes Team kümmert sich ausschließlich um „seine“ Kundengruppe. Dabei erhält jedes Team bzw. jedes Segment eigene Ziele und Vorgaben, die es strategisch verfolgen muss (Abb. 7.19 und 7.20).

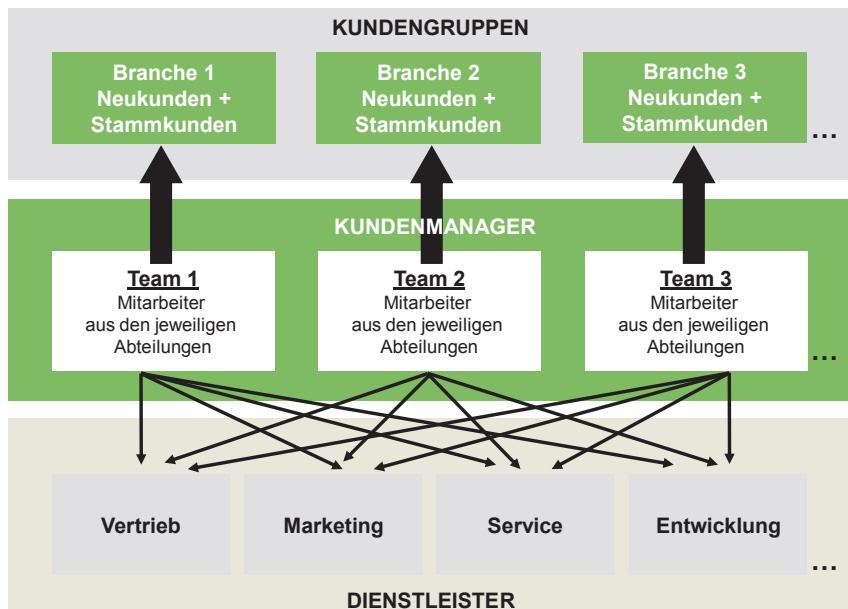
Die verschiedenen Kundengruppen werden von *Kundenmanagern* betreut, die im Team alle notwendigen Qualifikationen vom Einkauf bis zum Verkauf vereinen.

In den Teams arbeiten Mitarbeiter mit Wissen aus Einkauf, Vertrieb, Marketing, Service und weiteren Bereichen. Häufig bereitet die *Zusammensetzung der Teams* Schwierigkeiten. Denn das Kundenmanagement erfordert neue Aufgaben und verlangt neue Fähigkeiten und Kenntnisse. Deshalb müssen zuerst die neuen Aufgaben definiert und festgelegt werden. Anschließend gilt es, die Anforderungsprofile nach den notwendigen Mitarbeiterfähigkeiten zu durchleuchten und die Teams zusammenzustellen. Dabei ist Fingerspitzengefühl gefragt, denn in der Praxis kommt es sehr oft vor, dass sich Mitarbeiter für das Kundenmanagement geeignet fühlen, es aber nicht sind. In dieser Funktion sind eher *Generalisten* als Spezialisten gefragt.

Wer erledigt aber nun den persönlichen Besuch oder setzt ein Mailing um? Dazu werden die bisherigen Funktionsabteilungen zu internen Dienstleistungsabteilungen gewandelt, die dann den Kundenmanagern zuarbeiten. Diese Abteilungen nehmen die notwendigen Aufgaben des *Kundenmanagements* wahr und führen sie entsprechend aus.



**Abb. 7.19** Ein Beispiel für das bisherige Kundenmanagement. (Quelle: Eigene Darstellung)



**Abb. 7.20** Ein weiteres Beispiel für das heutige Kundenmanagement. (Quelle: Eigene Darstellung)

## 7.2 Paradigmenwechsel steigert Umsatz

### Beispiel

Die Vorteile des Kundenmanagements liegen auf der Hand: Die Kundengruppe, z. B. Top-Kunden, Neukunden, unrentable Kunden oder nur Branche A oder Branche B, steht klar vor Augen und es müssen nicht mehrere Kundengruppen oder Branchen gleichzeitig betreut werden. Der Kundenmanager kann Produkte für das Cross-Selling bestellen, die bisher nicht im Sortiment waren, obwohl sie zur Marke passen und Bedarf vorhanden ist.

Warum ist die organisatorische Veränderung so wichtig? Nur so werden das Denken, die Ziele und die Führungs- beziehungsweise Steuerungsinstrumentarien verändert. Es gibt keine konkurrierenden Ziele mehr. Es gibt mehr Freiheiten. Alles richtet sich nach den Ziel- beziehungsweise Kundengruppen aus. Erst jetzt werden die Synergien für die Umsatz- und Ertragssteigerung ausgeschöpft – durch die Mitarbeiter. Die Handbremse ist gelöst. Firmen, die diesen Paradigmenwechsel eingeführt haben, z. B. Yves Rocher oder die Haufe Lexware GmbH, zeigen sowohl beim Umsatz als in der Rentabilität eine signifikante Verbesserung.

---

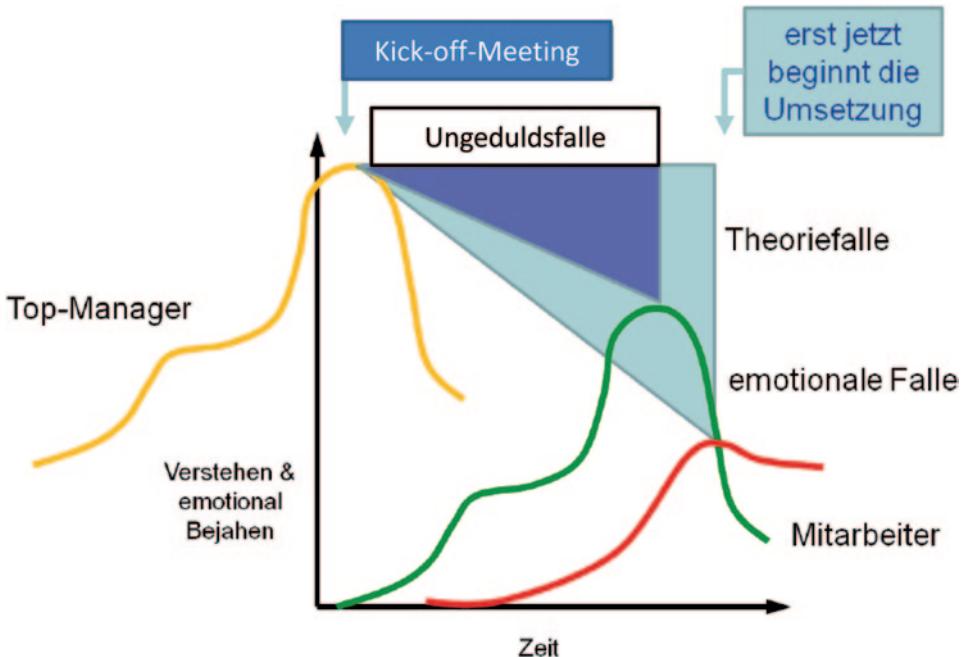
## 8 Change-Management

- ▶ Mit der Einführung von CRM und der Öffnung eines Unternehmens gegenüber Social Media kommt eine Flut von Herausforderungen auf das Management und die Mitarbeiter zu. Neben den Prozessen und der Organisation sollte sich das Denken und Handeln der Mitarbeiter ändern. Mitarbeiter brauchen Freiheit zur Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungsbefugnisse.

### 8.1 Change-Management-Falle

Tappen Sie nicht in die klassische *Change-Management-Falle*! Ein klassischer Fehler ist, sich keine Gedanken zu machen, wie beziehungsweise was sich durch eine Einführung einer Software ändert. Es sollen sich diejenigen Dinge ändern, die die Strategie zur erfolgreichen Umsetzung erfordert. Wer sich grundlegend mit CRM beschäftigt, wird schnell logische und teilweise zwangsläufige Änderungen zum bisherigen Vorgehen feststellen.

Nun gibt es zwei Arten damit umzugehen. Die eine: Das Management überlegt sich, was sich alles ändern könnte und bringt seinen Erkenntnisgewinn in einem *Strategiemee-*  
*ting* zu Tage. Die Führungsebene präsentiert die Ergebnisse dann auf einer Firmenver-  
anstaltung. Was folgt, ist klar: Die Mitarbeiter sind verunsichert, die meisten Punkte sind  
nur halb verstanden, weil noch unklar oder unreif formuliert. Die Mitarbeiter suchen sich  
auf dem Organigramm. Ergebnis: Der „Hühnerhaufen ist extrem aufgeschreckt“ und die  
Stimmung sinkt.



**Abb. 7.21** Umsetzungsfälle innerhalb des Change-Managements. (Quelle: Schindl, Rughase 2013)

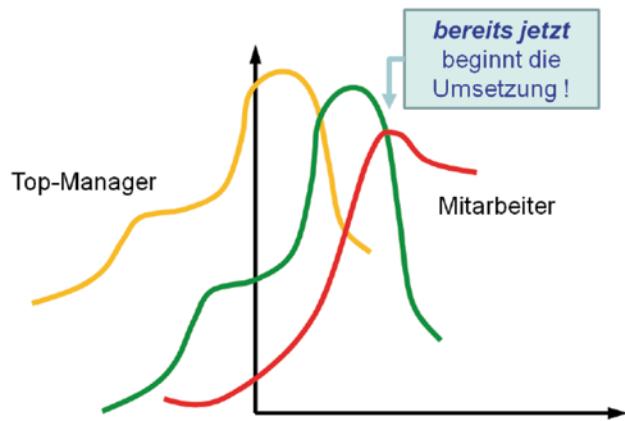
Die zweite Möglichkeit ist, die Dinge auf Managementebene zu durchdenken und ohne zeitliche Verzögerung einige Arbeitsgruppen aufzusetzen, die dann innerhalb der Rahmenbedingungen die Neuaufstellung erarbeiten. Dies hat den Vorteil, dass der Mitarbeiter zu demjenigen wird, der das Problem löst, und nicht derjenige, der die Lösung vorgesetzt bekommt. Zum anderen sind nicht die Führungskräfte operativ tätig, sondern steuern und achten auf den Inhalt gewisser Rahmenbedingungen. Das ist besonders wichtig, denn CRM und Kundenmanagement stellen einen logischen, aber gravierenden Eingriff in Prozesse und Organisation dar. Deshalb darf das Management nicht „im“ sondern nur „am“ System arbeiten (Abb. 7.21 und 7.22).

Was ändert sich noch alles? Neben der Organisation ändern sich auch *Ziele und Prozesse*. Wer CRM inkl. Social CRM betreibt, erfährt noch gewaltigere Änderungen. Denn mit der Öffnung eines Unternehmens gegenüber Social Media kommt eine Flut von weiteren Herausforderungen auf das Management und Mitarbeiter zu.

In welchen Bereichen ändert Social Media den Status Quo? In Kundenkommunikation, Vertrieb und Marketing, Service, Image & Branding, Marktforschung, Produktentwicklung, Beschwerde- und Zufriedenheitsmanagement, PR – praktisch überall.

Was sind also die *Herausforderungen* im Detail? Ist es eine Integration in den „klassischen“ Marketingmix? Oder wird die Klassik in die sozialen Medien integriert? Wie wird mit der Ungewissheit über die Lebensdauer der Social-Media-Produkte bzw. Portale umgegangen? Wie schnell ist der aktuelle Stern am Social-Media-Himmel verglüht?

**Abb. 7.22** Verhinderung der Umsetzungsfalle. (Quelle: Schindl, Rughase 2013)



*Multi-Optionalität:* Alle Kanäle, die nur vielleicht in Frage kommen, müssen angeboten werden. Customer-Value-Diskussionen beziehungsweise die dazugehörigen Bewertungen werden zunehmend komplexer. Die *CRM-Kultur* im Unternehmen: Nutzung und Einstimmung auf die neuen Tools/Möglichkeiten und eine ganzheitliche Kundenorientierung (Motivation der Mitarbeiter zur Nutzung im Sinne der Firma), Change-Management sowie Vorbild der Führungspositionen sind notwendig. Authentische Reaktionen des gesamten Unternehmens im Sinne eines Handels mit Social-Media-Daten werden (falls gesetzeskonform) eintreten.

Ein Problem: Datenqualität, Strategien zum Umgang mit Massendaten müssen entwickelt/verfeinert werden, Segmentierung sowie verhaltensorientierte Analysen, Steuerung einer „Chaos-Kampagnenplanung“, Komplizierte Planung, stetige Modifikation, wechselnder Kanal-Mix, weil immer flexibler reagiert werden muss, anlassgesteuerte Kommunikation überlagert die Regelkommunikation. Eine Software für CRM oder Kampagnenmanagement kann hier (nur) zum Teil Abhilfe schaffen.

## 8.2 Anforderungen an Mitarbeiter und Unternehmen

Mitarbeiter brauchen Freiheit zur Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungsbefugnisse. Neue *Anforderungen* erfordern Bereitschaft zur Lernfähigkeit, denn sie leben in einem permanenten Wandel. Mehr Allrounder (vor allem diejenigen Mitarbeiter „am Kunden“) sind gefragt. Ganzheitliches Denken aller Mitarbeiter ist notwendig. Jeder Mitarbeiter muss sich die Frage stellen: „Was hat mein Tun für eine Auswirkung?“ Dazu ist Loyalität zum Kunden und Unternehmen wichtig, denn Mitarbeiterbindung ist Kundenbindung.

Es gilt, *Begeisterungsfähigkeit* für sein Unternehmen zu entwickeln. Die Belastbarkeit muss steigen, denn über die Arbeitszeit hinaus wird Kundenkontakt bestehen. Schließlich

haben die Sozialen Medien wie Twitter oder Facebook beziehungsweise deren Nutzer keine Öffnungs-/Schließzeiten. Der Mitarbeiter muss immer mehr zum Kommunikator für sein Unternehmen werden. Der richtige Einsatz der jeweiligen persönlichen Fähigkeiten an der richtigen Stelle ist gefragt und gefordert.

Unternehmen müssen *Offenheit* gegenüber Kunden und Interessenten pflegen. Die Mitarbeiterbindung wird wichtiger denn je, ebenso die Glaubwürdigkeit, Transparenz sowie Anpassungsfähigkeit gegenüber dem Kunden. Zur Lösung der Probleme ist eine schnelle interne Informationsübermittlung notwendig, da zu jeder Zeit ein Mitarbeiter diese Informationen für ein Kundengespräch benötigen kann. Es sollte nicht alles selbst gemacht werden (zum Beispiel Technik-Outsourcing, um technische Änderungen schneller mitmachen zu können). Lieber in Mitarbeiter investieren und neue Technologien testen.

Eine höhere *Reaktionsschnelligkeit* ist notwendig: Entscheidungsfreiheit für Mitarbeiter zur schnellen Entscheidung, Produktentwicklung beschleunigt sich durch den Kundendruck, es gibt vom Kunden selbst kreierte Produkte (Produktkonfigurator). Die Dienstleistungs- und Produktqualität muss durch den laufenden Austausch mit Kunden, Fans und Kritikern zunehmen. Wenn nicht, sind diese enttäuscht.

Neue Ziele und technologische Innovationen fördern den *Veränderungsprozess* im Denken und Handeln. Die Kultur und die Philosophie müssen von allen Mitarbeitern verstanden und gelebt werden. Sie müssen die Marke(n) leben und authentisch sein und soziale Verantwortung (CSR) übernehmen. Gerade die Verbindung von sozialen Aktivitäten beziehungsweise CSR-Maßnahmen wird zum Erfolgsfaktor für Kampagnen und Image. Die Art der Personalfindung, Betreuung und Weiterentwicklung ändert sich. Es gibt neue Schulungsmöglichkeiten durch Social Media Tools und E-Learning.

### Vier Beispiele

Positives Beispiel: Bei *Frosta* hat sich das langjährige Engagement über den Blog und andere Medien zum Vorteil ausgewirkt. Aus der Kritik an der Verwendung von Geschmacksverstärkern erwuchs eine Neuproduktentwicklung und bis zu 20 % Umsatzzuwachs.

Negatives Beispiel: Bei KitKat (*Nestlé*) hat sich dies zum Nachteil ausgewirkt: 700.000 Fan-Beziehungen auf Facebook wurden über Nacht gelöscht. Ein Teil der Fans hatte Nestlé vor ein paar Jahren wegen der Verwendung von Palmöl aus Regenwaldbeständen stark angegriffen. (Anmerkung: Inzwischen hat KitKat nach einem kompletten Neustart über 17 Mio. Likes auf Facebook) (facebook 2013).

Drittes Beispiel: *Procter & Gamble* hat starkes Interesse an einer Zusammenführung der Beziehungen je Marke, aber die Kunden/User melden sich bei jedem Markenportal unterschiedlich an. Deshalb hat P&G Portale wie [www.beinggirl.com](http://www.beinggirl.com) geschaffen. Darin werden mehrere Marken in einem Portal für eine Zielgruppe zusammengefasst.

Viertes Beispiel: Die *Telekom* hat neben vielen zufriedenen Kunden auch einige unzufriedene. Unter diesen gibt es auch notorische Nörgler ([www.pronline.de](http://www.pronline.de) 2013). Einer davon hat sich vor kurzem (Juni 2013) öffentlich sehr despektierlich an die Telekom gewandt. Die Telekom, bisher als eher konservatives und zurückhaltendes Unternehmen bekannt, gab sich schlagfertig. Der Nörgler bekam eine Antwort, aber eben genau in seinem Stil. Diese Botschaft wurde nach dem Vier-Augen-Prinzip im Service-Center abgestimmt. Der Nörgler gab sich schnell kleinlaut. Die Blogger-Gemeinde lobte die Telekom wegen ihres Mutes.

---

## 9 Kundenzufriedenheit

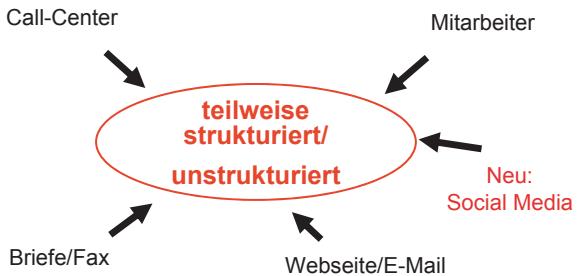
- ▶ Kundenzufriedenheit ist eine eigene Disziplin innerhalb des CRM. Der Autor beginnt seine Vorträge oft mit den Fragen: „Wie viele Kunden verlieren Sie im Jahr? Warum beziehungsweise was sind die Gründe? Wann haben Sie zuletzt mit Ihrem Kunden gesprochen? Was hat er Ihnen gesagt? Wie haben Sie darauf reagiert? Wie haben Sie sein Problem gelöst?“ Je nach Publikum kommt die Antwort: „Oh, das ist schon lange her“. Dies ist natürlich nicht gut. Vor allem Führungskräfte sollten immer wieder Kundenkontakt suchen und daraus ihre Schlüsse ziehen. Wer CRM ernst meint, der geht immer wieder auf Kunden zu und spricht ausführlich mit ihnen.

Im Business-to-Business ist sicher, dass sich bei einem *Beschwerdegrund* fast alle melden. Im Business-to-Consumer sieht das etwas anders aus. Oft meldeten sich nur zwischen 5 und 15 % derjenigen Personen, die Probleme hatten. Durch den Einzug von Social Media ändert sich das Verhältnis gewaltig. Nach meinen Erfahrungen kommt es mindestens zu einer Verdopplung der Zahlen. Denn es ist „en vogue“ und „easy“, sich zu beschweren, was grundsätzlich nicht tragisch ist, denn nur so können die Unternehmen vom Feedback profitieren. Nicht jede Äußerung ist konstruktiv. Diese Selektion ist durch Social Media Monitoring Tools einfach geworden. Aber zurück zu den klassischen Methoden und Vorgehensweisen. Generell wird zwischen geplantem und ungeplantem Feedback unterschieden.

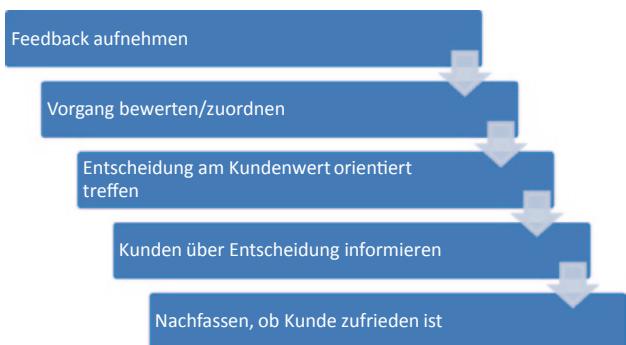
### 9.1 Das ungeplante Feedback

Das *ungeplante Feedback* kommt an verschiedenen Kundenkontaktpunkten ins Unternehmen. Der Kunde „hat einen dicken Hals“ und macht seinen Unmut kund. Je nachdem, was das Unternehmen an Feedback-Kanälen anbietet oder der Kunde sucht, kommt die Beschwerde teil-strukturiert oder unstrukturiert an (Abb. 7.23). Das heißt, es kann z. B. ein Zweizeiler in einer E-Mail oder eine ausführliche „Gardinenpredigt“ eines Kunden gegenüber einem Mitarbeiter sein. Wie wird damit nun umgegangen? (Abb. 7.24)

**Abb. 7.23** Ungeplantes Kunden-Feedback. (Quelle: Eigene Darstellung)



**Abb. 7.24** Umgang mit ungeplantem Kunden-Feedback. (Quelle: Eigene Darstellung)



Eingehende Feedbacks werden gesammelt, nach bestimmten Kategorien strukturiert, die Wichtigkeit oder Auswirkung wird bewertet und entschieden, wie mit der Beschwerde auf Basis des Kundenwerts umgegangen werden soll. Anschließend wird der Kunde über die Entscheidung informiert. Und ganz wichtig: Fühlen Sie nach, ob die Entscheidung zur Wiederherstellung der Zufriedenheit geführt hat. Denn wenn nicht, ist schnelles Nachverhandeln beziehungsweise zusätzliche Kompensation gefragt, sofern es der Kunde wert ist.

Was bringt diese reaktive Vorgehensweise? Sie bringt oder kostet sehr viel – je nachdem, wie man sich dem Kunden gegenüber verhält: Neben dem Imageschaden – Fehler in der Reklamationsbearbeitung werden sehr gerne am Stammtisch weitererzählt – sind natürlich direkt messbare, monetäre Rückgänge zu verzeichnen. Wer wiederum diese Informationen nutzt, um seine Produkte und Services zu verbessern, der kann seinen Umsatz steigern und die *Weiterempfehlungsrate* steigt. Zur Messung der Weiterempfehlungsrate dient zum Beispiel der *Net Promoter Score* (wikipedia 2013).

Was noch wichtiger ist: Verschiedene neutrale Tests haben ergeben, dass das Folgeverhalten derjenigen Kunden, die ein Problem hatten, das positiv gelöst wurde, sehr gut ist. Es ist sogar besser als der Kunden ohne Problem, die eine ähnliche Kundenqualität hatten wie die Kunden mit Problem. Sie sind nach der erfolgreichen Lösung des Problems um bis zu 20 % besser als vorher. Der Kunde wurde ernst genommen. Ihm wurde mit Wert-

**Abb. 7.25** Befragungsdimensionen der Zufriedenheitsanalyse.  
(Quelle: Eigene Darstellung)



schätzung begegnet. Dies danken Kunden mit Treue, Mehrumsatz und Weiterempfehlung. Als Managementinstrument wird dieses Wissen in einem monatlichen Reporting genutzt.

## 9.2 Das geplante Feedback

Diese Art des Feedbacks wird gezielt vom Unternehmen eingeholt. Mindestens drei Dimensionen der *Zufriedenheit* gibt es:

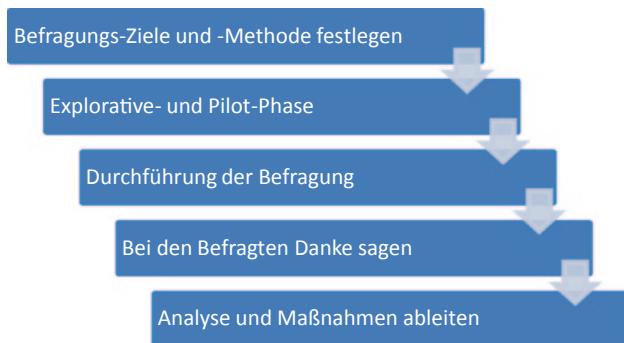
- e. Zufriedenheit *insgesamt*
- f. Zufriedenheit mit den *Produkten* und
- g. Zufriedenheit mit dem *Service*.

Daneben sind Vergleiche innerhalb der Branche und über Branchengrenzen hinweg sinnvoll (Abb. 7.25).

Durch den Blick über den Tellerrand kann noch schneller und besser gelernt werden. Vor allem wird dadurch ein *USP* innerhalb der Branche geschaffen.

Nun werden der Gegenstand der Untersuchung und das Ziel definiert. Danach wird die Untersuchungs- und Messmethode ausgewählt (schriftliche, telefonische oder Online-Befragung). Jede Methode hat ihre Vor- und Nachteile. Nach der Methodenwahl wird die Stichprobenziehung festgelegt. Oft empfiehlt sich das *Quota-Verfahren*. Es ist für viele Fälle die beste Methode, um eine sinnvolle Balance zwischen Kosten, Befragungsstruktur und Repräsentativität zu erreichen. Also wird die Befragung initiiert. Zuerst wird eine kleine Pilotphase bzw. explorative Studie gestartet. Nach der Prüfung, ob der Fragebogen so passt (Länge beziehungsweise Dauer, Verständlichkeit, passen die Antworten zu den erwarteten Ergebnissen), wird dieser justiert und es beginnt die Erhebungsphase. Meist wird „nur“ eine Stichprobe befragt. Eine Vollerhebung ist in der Regel nicht notwendig oder sinnvoll. Nach der Befragung sollte den Befragten Danke gesagt werden, eventuell mit einem kleinen Geschenk. Dann werden die Ergebnisse analysiert. Ausgehend von der Interpretation der Ergebnisse sollten zwingend die wichtigsten Maßnahmen zur Schwachstellenbehebung durchgeführt werden. Nichts ist schlimmer, als nach den Verbesserungsmöglichkeiten zu fragen und dann den Worten keine Taten folgen zu lassen (Abb. 7.26).

**Abb. 7.26** Vorgehensweise der Zufriedenheitsanalyse. (Quelle: Eigene Darstellung)



**Abb. 7.27** Management von Zufriedenheit. (Quelle: Eigene Darstellung)



Eine weitere Möglichkeit der Messung – vor allem ein Vergleich zwischen Unternehmen und Branchen – ist der Kundenmonitor der Servicebarometer AG ([www.servicebarometer.com](http://www.servicebarometer.com) 2013).

Zufriedenheit managen ist eine wichtige, strategische Aufgabe innerhalb des CRM. Deshalb sollte dies nach gewissen Strukturen ablaufen (vgl. Abb. 7.27). Die Erfolgsfaktoren liegen auf der Hand (siehe Abb. 7.28). Was hat ein Unternehmen von dieser Managementaufgabe?

Aus dem Managen von Kundenzufriedenheit ergeben sich viele Vorteile: Hier nur einige wichtige:

- höhere Kundenbindung
- höhere Marge
- effizientere Services und
- geringere Flop-Quoten.

Kundenzufriedenheit messen ist:

- Agieren statt Reagieren
- Bestätigung von Stärken
- Lernen von Schwachstellen



**Abb. 7.28** Erfolgsfaktoren. (Quelle: Eigene Darstellung)

- d. Feststellen von Entwicklungen sowie
- e. effizientes Justieren der Maßnahmen und damit eine der wichtigsten Aufgaben zur Kundenbindung.

### 9.3 Ausblick: Das Prinzip der Kunden-Spirale

Das *Prinzip der Kunden-Spirale* folgt einer einfachen Denkweise. Jedes Unternehmen hat Kundenbeziehungen. Wie vorab beschrieben gilt es in erster Linie, die Beziehungen zu hegen und zu pflegen. In der Natur gibt es den Leitsatz: Pflanzen müssen liebevoll vernachlässigt werden. Es geht um Regelmäßigkeit, keine Überfrachtung sondern, wenn notwendig geworden, um gezielte, gesetzte Reize.

In zweiter Linie ist zu betrachten: Was sind die *Beziehungen wert*? Was kann noch alles innerhalb dieser guten Beziehung verkauft werden? Es gibt hierzu einige Erfolgsbeispiele. *Amazon* hat mit Büchern begonnen, heute sind sogar Lebensmittel erhältlich. *Festool* ist mit Elektrowerkzeug gestartet, heute werden Werkzeugkisten, Verschleiß- und Verbrauchsmaterial, Engineering-Dienstleistungen und Werkstattorganisationsausstattung angeboten. *Burda* hat sich aus einem Verlagsportfolio zu einem der großen E-Commerce- und Portalbetreiber entwickelt.

#### Zusammenfassung

Customer Relationship Management (CRM) ist ein ganzheitlicher Ansatz zur strategischen und operativen Unternehmensführung. Auf Basis einer CRM-Strategie steuert,

integriert und optimiert ein Unternehmen abteilungsübergreifend alle interessenten- und kundenbezogenen Prozesse. Dies geschieht auf der Grundlage einer Zielgruppen- und Kundenwertanalyse. Es werden Zielgruppen und Kundensegmente definiert, an denen sich die gesamte Organisation ausrichtet. Sie ist danach nicht mehr funktional, sondern nach Kundengruppen ausgerichtet. Diese Pflege der Beziehungen wird auf der Grundlage einer zum Unternehmen passenden Datenbank beziehungsweise einer entsprechenden Software unterstützt. Zielsetzung von CRM ist dabei im Rahmen von Geschäftsbeziehungen die Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Unternehmensseite. Mit CRM wird das Ziel verfolgt, die Beziehungsdauer und ihre Rentabilität zu steigern.

Eine Kundenbeziehung wird in mehrere Phasen eingeteilt. Die Hauptphasen sind Anbahnungs- oder Interessentenphase, Aktive und Passive Kundenphase.

In der Praxis werden häufig die neuen CRM-Prozesse und -Aktivitäten immer noch nach den alten Kennzahlen gesteuert. Grundlegend für den Unternehmenserfolg sind jedoch am Kunden orientierte Ziele, die durch effizientes Kundenbeziehungsmanagement generiert und erreicht werden sollen. Ein CRM-Cockpit dient Management und Mitarbeitern zur Planung, Analyse sowie Optimierung der CRM-Aktivitäten.

Ein wichtiges Ziel eines kundenorientierten Unternehmens ist es, die Kundenbeziehungen maximal auszuschöpfen. Der effiziente Einsatz des Budgets und der Mitarbeiter kann nur über die Analyse des Kundenwerts erfolgen. Dazu werden Daten aus der Vergangenheit (Deckungsbeitrag) und Prognosen für die nahe Zukunft (Potenzialdaten) zusammengeführt, wodurch die Basis für die Bildung verschiedener Kundensegmente gelegt wird.

Bei der Analyse der Kundenzufriedenheit ist zwischen dem ungeplanten Feedback, wie Beschwerden, und dem geplanten Feedback, wie Kundenzufriedenheitsbefragungen, zu unterscheiden.

---

## Literatur

- Aberdeen, Analysis McKinsey, Customer JC Williams Group (2013)  
CMO Partners – USA, Annual CMO Poll, San José (2005)  
Hippner, H., Hubrich, B., Wilde, K. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden (2011)  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Kano-Modell>, Zugriff: 14.11.2013  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Net\\_Promoter\\_Score](http://de.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter_Score), Zugriff: 02.07.2013  
<http://de.wikipedia.org/wiki/RFMR-Methode>, Zugriff: 14.11.2013  
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/unternehmer-muessen-andere-finanzierungsquellen-auf-fun-kein-grundrecht-auf-bankkredit-seite-3/2287576-3.html>,  
Zugriff: 16.06.2013  
[http://www.deutschepost.de/dpag?xmlFile=link1016048\\_900430](http://www.deutschepost.de/dpag?xmlFile=link1016048_900430), Zugriff: 16.06.2013  
<http://www.pronline.de/social-media/telekom-hilft-auch-mal-brullend-komisch/>  
Krafft, M., Klingsporn, B., Kundenkarten – Kundenbindungsprogramme erfolgreich gestalten, Verlag Absatzwirtschaft, S. 12 (2007)  
Schindl, Rughase, Vortrag Fachpresse-Kongress in Essen 2013  
[www.servicebarometer.com/](http://www.servicebarometer.com/), Zugriff: 02.07.2013

---

# Analytisches Customer Relationship Management (CRM) und Big Data

# 8

Georg Blum

## Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen zum analytischen CRM .....	226
2	Grundsätzliche Vorgehensweise des analytischen CRM .....	226
2.1	Klassische Zielkonflikte und deren Lösung .....	227
2.2	Eine elementare Analyse: RFMR .....	228
2.3	Der Kundenwert .....	231
2.4	Das CRM-Cockpit .....	232
2.5	Die klassische Werbeerfolgsstatistik .....	233
2.6	Welche Bewertungsansätze gibt es zur Budgetallokation? .....	234
2.7	Auswertung von Kennzahlen .....	235
3	Statistische Verfahren .....	236
3.1	Univariate Verfahren .....	237
3.2	Multivariate Verfahren .....	238
4	Big Data – ein neuer Trend? .....	242
4.1	Definitionen zu Big Data .....	242
4.2	Vor welche Herausforderungen stellt „Big Data“? .....	243
4.3	Was bedeutet das für die Unternehmen? .....	244
5	Schlussfolgerungen .....	246
	Literatur .....	248

---

G. Blum (✉)

Leinfelden-Echterdingen, Deutschland

E-Mail: [gb@georgblum.de](mailto:gb@georgblum.de)

## 1 Grundlagen zum analytischen CRM

- Im analytischen CRM (Customer Relationship Management) geht es um die Herausforderung, nachzuweisen, welche Wirkung das CRM als Strategie und alle operativen Maßnahmen erbracht haben.

Neben dem Blick in die Vergangenheit ist natürlich der Blick in die Zukunft, die *Prognose*, ein weiterer Faktor. Bei der Prognose kommt meist das Lieblingswort vieler Unternehmen „Customer Lifetime Value“ ins Spiel. Daher sei an dieser frühen Stelle gleich gesagt: In den meisten Fällen sind Prognosen, die länger als drei Jahre in die Zukunft simulieren oder schätzen, nicht sinnvoll.

Aufgabe des *analytischen CRM* ist die systematische Bearbeitung und Auswertung der in den operativen Systemen gesammelten Daten. Insbesondere sind dies Daten über Interessenten- und Kundenkontakte bzw. -reaktionen mit dem Ziel eines optimalen Kundennwissens und Kundenprofits entlang der *Kundenbeziehungsphasen Akquisition, Loyalität und Churn*. Im Vordergrund stehen dabei Daten aus Marketing, Vertrieb und Service. Generell sollten aus allen Unternehmensbereichen die verfügbaren Kundendaten einbezogen werden.

Aus der Literatur (Link, Hildebrand 1995, S. 18) beziehungsweise eigenen Sammlung lassen sich folgende *Ziele* definieren:

- Ein wichtiges Ziel ist das generelle Erkennen von *Zusammenhängen*. Aber auch die Identifikation von Entwicklungen beziehungsweise Bewegungen innerhalb der Kundensegmente, das Erkennen von Kundenwünschen oder -präferenzen sowie die Eruierung des nächstbesten Angebotszeitpunktes und -inhaltes (wie z. B. Ersatzbedarf, Nachkauf, Cross- und Up-Selling etc.) sind weitere wichtige Ziele. Bezogen auf die Prozessthematik sind das Erkennen von Schwachstellen in Prozessen („Zeige mir Deine Daten und ich sage Dir, wer Du bist“) bis zum Aufzeigen von Kosteneinsparung zu nennen.
- Eine langfristige Nutzung des analytischen CRM zeigt eine Verbesserung der Ertrags situation durch *Segmentierungen*. Kurzfristig betrachtet wäre das die Optimierung der Kampagnen und Werbeaktionen.

---

## 2 Grundsätzliche Vorgehensweise des analytischen CRM

- Wer analysieren will, ob das Unternehmen, die Aktion oder eine Abteilung erfolgreich waren, muss sich in der Regel Ziele setzen. Diese Ziele werden in einer Planungsphase definiert. Innerhalb der Disziplin „Planung“ haben Unternehmen sehr unterschiedliche Herangehensweisen. Es gibt z. B. folgende *Planungsrichtungen*

- lang- und kurzfristige Planungen
- konzern-, firmen-, bereichs-, abteilungs-, team- oder funktionsorientierte Planung
- ziel- und kundengruppenorientierte Planung
- produkt- oder sortimentsorientierte Planung
- Werbeaktions- oder Kampagnen-Planung

## 2.1 Klassische Zielkonflikte und deren Lösung

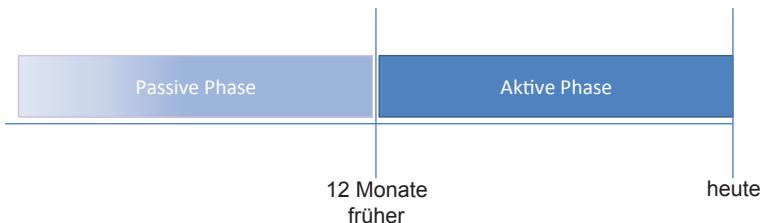
Jede Planung hat auf ihre Weise einen Sinn. Wer sein Unternehmen allerdings nach Ziel- und Kundengruppen ausrichtet, muss als oberste Ebene die Ziel- und Kundengruppen-Planung durchführen. In der Praxis gibt es häufig mehrere Planungsansätze nebeneinander; das ist meist nicht sinnvoll. Denn damit streben die Bereiche in unterschiedliche und oft sogar in konkurrierende Richtungen, was definitiv für ein Unternehmen nicht zielführend ist. Nur wenn alle an einem Strang ziehen – also nach einem Ziel streben –, werden die Kräfte gebündelt. Und selbst, wenn alle *zielgruppenorientierte Ziele* haben, ist noch kein Einklang gewährleistet.

### Beispiel

Ein Manager aus der Branche der Telekommunikation sagte vor ein paar Jahren: Der Vertrieb erhält seine Prämie auf Basis „Anzahl gewonnener Neukunden“, das Marketing hat seine Ziele in Abhängigkeit von der Haltbarkeit der Kunden. Damit war der Konflikt vorprogrammiert. Dem Vertrieb ist es egal, wie die Qualität seiner Kunden aussieht; er hat das Ziel, Menge statt Qualität zu generieren. Und das Marketing hat alle Mühe, daraus gute Kunden zu kreieren.

Eine andere Geschichte hat der Autor selbst erlebt. Der Kollege aus der Geschäftsführung, verantwortlich für das Produktmanagement, kam immer mit dem Vorwurf daher, der Vertrieb verkaufe „seine“ Produkte schlecht. Die Antwort darauf war: Die schwache Produktqualität ist der Grund, warum der Kunde nicht kauft oder viele Retouren stattfinden.

Wie sieht nun ein möglicher Lösungsweg aus? Eine Möglichkeit ist das *Kundenmanagement*. Diese Organisationsform richtet sich komplett nach Ziel- und Kundengruppen. Alle funktionsorientierten Disziplinen wie Vertrieb, Marketing, Produktmanagement und Einkauf, Service und Fertigung rücken „in die zweite Reihe“. Den direkten Kundenkontakt organisieren und halten die Kundenmanager. Und diese entscheiden, welche Angebote, Kommunikation, welche Vertriebsmaßnahmen der Ziel- und Kundengruppe zukommen. Die Umsetzung geschieht dann in den klassischen Funktionsabteilungen. Schon vor dem Jahr 1993 hat ein Versandhändler sich auf Basis der RFMR-Analyse, die im folgenden Kapitel erklärt wird, auf die Kundengruppen ausgerichtet und diese Organisationsform ist bis heute beinahe unverändert im erfolgreichen Einsatz.



**Abb. 8.1** Aktiv-Passiv-Definition. (Quelle: Eigene Darstellung)

**Abb. 8.2** Klassische Kundenbewertung über die RFMR-Methode. (Quelle: wikipedia 2013)

Recency:	Datum letzter Kauf
Frequency:	Kaufhäufigkeit
Monetary Ratio:	Durchschnittlicher Kaufwert

## 2.2 Eine elementare Analyse: RFMR

Bei RFMR handelt es sich um drei *Kennziffern*, die unten erklärt werden. Werden daraus Kennzahlen abgeleitet, wie „durchschnittlicher Abstand zwischen zwei Bestellungen“, „durchschnittliche Anzahl Bestellungen“ sowie der Kennziffer „durchschnittliche Haltbarkeit“, ist eine hervorragende Zustandsanalyse möglich. Bevor jedoch darauf eingegangen wird, noch eine weitere Definition: Die *Aktiv-/Passiv-Definition* (siehe Abb. 8.1).

Wichtig für die Nutzung und Betrachtung von verschiedenen Kennzahlen ist die Einteilung in eine *aktive* und *eine passive Phase*. Nicht jedes Geschäftsmodell basiert auf einer Vertragsbeziehung. Deshalb können durch das Datum der letzten Bestellung bzw. des letzten Kaufs oder das Datum der letzten Reaktion Interessenten und Kunden auf Basis ihrer „Aktivität“ eingeteilt werden. Jeden Monat ausgezählt, wie lange das Datum zurück liegt, können schnell Veränderungen im Kundenverhalten festgestellt werden.

Je nach Branche und Geschäftsmodell gibt es folgende Definition: Ein Kunde gilt solange als aktiv, solange seine letzte Reaktion/sein letzter Kauf – vom heutigen Tag ab betrachtet – nicht länger als einen vordefinierten Zeitraum zurück liegt. Im Handel sind das oft sechs bis zwölf Monate. Im Maschinenbau sind es durchaus 24 bis 36 Monate. Ein Optiker kann je nach Kern-Zielgruppe 24 oder gar 48 Monate als Wert haben, je nachdem, wie hoch die Wiederkaufsrate oder Nachbestellmöglichkeit von Ersatzteilen oder die Besuchshäufigkeit ist (Abb. 8.2).

► Die Definition der RFMR-Methode erfolgt über die Erklärung der Kürzel.

- R – Recency (letztes Kaufdatum)

Wann war das *Datum der letzten Reaktion* (inklusive Kauf und Bestellung)? Dieser Wert wird immer vom Betrachtungs- beziehungsweise Analysetag aus berücksichtigt. Anders ausgedrückt lautet die Frage: Wie lange liegt die letzte Reaktion zurück? Der Wert kann in Monaten oder Tagen ausgewertet werden. Es wird also die Anzahl der Kunden gezählt, die vor einem, zwei, drei und so weiter Monaten ihre letzte Reaktion zeigten.

Monate seit letztem Kauf	1	2	3	4	5	6	...
Punktwert	100	90	80	70	60	50	...
Kaufhäufigkeit	10 und mehr	9	8	7	6	5	...
Punktwert	200	175	150	125	100	75	...
Durchschnittlicher Kaufwert	über 200	175 - 199	150-174	149-125	100-124	75-99	...
Punktwert	500	450	400	350	300	250	...

- Man addiert alle Punkte je Kunde – Je mehr desto besser
- Die Punktevergabe hängt vom Geschäftsmodell ab.  
Beim Optiker werden die Punkte anders vergeben als beim Händler

**Abb. 8.3** Klassische Kundenbewertung über die RFMR-Methode – Variante 1. (Quelle: Eigene Darstellung)

- *F – Frequency* (Häufigkeit)

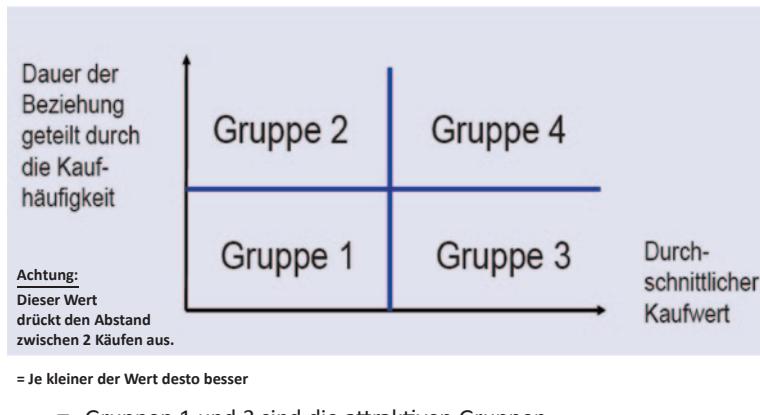
Wie oft fand in den letzten zwölf Monaten eine *Reaktion* (inklusive Kauf und Bestellung) statt? Der Wert wird nur für den aktiven Zeitraum einer Kundenbeziehung ermittelt. Er wird nicht für die gesamte Kundenbeziehungszeit ermittelt, es sei denn, diese beiden Perioden sind deckungsgleich. Warum gibt es hier Unterschiede? Ein Kunde kann, weil er längere Zeit nicht mehr bestellt hat, passiv geworden sein. Doch mit der nächsten Bestellung wird er wieder reaktiviert und damit startet seine nächste aktive Phase. Andere Kunden sind nie passiv geworden, weil der Zeitraum zwischen zwei Bestellungen nie länger als z. B. zwölf Monate war. Somit ist deren aktive Periode genauso lang wie die Dauer der gesamten Kundenbeziehung.

- *MR – Monetary Ratio* (Bestellwert, Umsatz)

Wie hoch ist der *durchschnittliche Bestellwert*? Auch dieser Wert wird nur für die Bestellungen und Käufe innerhalb der aktiven Periode ermittelt.

Neben den Werten aus der RFMR-Formel sind noch folgende *Kennzahlen* wichtig: Wie lange ist der Zeitraum zwischen zwei Bestellungen? Wie lange dauert eine durchschnittliche Aktivperiode?

In Abb. 8.3 ist eine Variante zur Nutzung der RFMR-Formel dargestellt. Es werden für die ermittelten Werte Punkte vergeben. Je mehr Punkte ein Kunde aus der Vergabe der drei Werte erhält, umso besser ist er. Es werden die *Punktzahl je RFMR-Variable* und deren Summe berechnet. Dann werden die Kunden aufsteigend in einer Liste sortiert und z. B. drei, fünf oder zehn gleich große Gruppen gebildet. Wie viele Segmente für ein Unternehmen zu empfehlen sind, ist individuell zu entscheiden. Es sollten in aller Regel mehr als



**Abb. 8.4** Klassische Kundenbewertung über die RFMR-Methode – Variante 2. (Quelle: Eigene Darstellung)

drei und weniger als zehn sein. Ergänzt werden kann die RFMR-Standardformel um die Dimensionen „Zukunftspotenzial“ oder „Sortimentsschwerpunkte“ beziehungsweise „Aus schöpfungsgrad am Sortiment“, je nach Wichtigkeit und Einflussnahme.

Auch für die Punktevergabe gibt es keine Faustregel. Je nachdem, welches Ziel am Ende erreicht werden soll oder welche Kalkulation eine trennscharfe Segmentierung ergibt, werden die Punkte vergeben. Zu beachten ist dabei: Für ein *längerfristiges Reporting* sollte die Punktevergabe nicht jeden Monat neu erfunden, sondern stabil gehalten werden. Für Werbeaktionen kann sicherlich je nach Thema, Angebot und Response-Anreiz die Punktevergabe bzw. die Gewichtung aktionsbezogen verändert werden. Das bedeutet für die Praxis: zwei Felder für die Punkte im CRM-System vorhalten: eines für die langfristige Betrachtung und das andere für kurzfristigere Aktionen (z. B. Mailings). Es empfiehlt sich auch eine Historisierung der Werte vorzuhalten, um periodische Entwicklungen darstellen und analysieren zu können.

Auch in Abb. 8.4 sieht man, dass aus der RFMR-Formel mit einer abgeleiteten Variable „*Durchschnittlicher Abstand zwischen zwei Bestellungen*“ eine Segmentierung erfolgt, die eventuell sogar nachvollziehbarer und einfacher als die Methode aus Abb. 8.3 ist. Diese ermittelten Segmente führen zur Sortiments- und Service-Nutzungsanalyse. Welche Kategorien und Services werden je Gruppe gekauft? Es wird schnell deutlich, dass jede Gruppe sich durch ein sehr unterschiedliches Kaufverhalten auszeichnet.

Diese Berechnungen und Auszählungen werden Monat für Monat durchgeführt. Und über den Vergleich der Monatsergebnisse wird ein klarer Einblick in die Veränderungen des Kundenverhaltens gewährt. Sollten diese Werte über einen längeren Zeitraum stabil sein, kann sogar eine *Prognose* für die zukünftige Entwicklung gestellt werden (Abb. 8.5).

Wie in Abb. 8.4 gezeigt, kann auch über diesen Weg eine Segmentierung der Kunden erreicht werden.

Datum der letzten Bestellung	Kunden mit einem Kauf	Kunden mit zwei Käufen	Kunden mit drei Käufen	Kunden mit vier Käufen	Kunden mit fünf und mehr Käufen
Aktueller Monat					
Akt. Monat minus 1					
Akt. Monat minus 2					
Akt. Monat minus 3					
Akt. Monat minus x					

**Abb. 8.5** Beispiel für eine monatliche Auszählung. (Quelle: Eigene Darstellung)

### Beispiel

Der Vorteil dieser Variante zeigt das Beispiel eines *Modehauses*. Mit dieser Berechnung ließen sich zehn Gruppen definieren. Jede Gruppe wurde auf das Sortiments-Kaufverhalten analysiert. Und es kamen sehr „diskriminierende“ Ergebnisse heraus, die sofort in *Cross- und Up-Selling-Maßnahmen* umgesetzt werden konnten. Diese Aktionen hatten sofort eine signifikante Steigerung des Umsatzes und eine Verbesserung der Haltbarkeit zur Folge.

**Zwischenfazit:** Mit der RFMR-Berechnung ist eine erste Kundenbewertung sowie Segmentierung sinnvoll möglich. Der Aufwand einer RFMR-Segmentierung ist um ein Vielfaches geringer als eine aufwendige Kundenwertmethode mit Deckungsbeitrag und Potentialbetrachtung.

## 2.3 Der Kundenwert

Wer sich auf den Weg einer *Kundenwertermittlung* macht (vgl. Abb. 8.6, Kasten links oben), geht sicher einen steinigen Weg. Aber der Weg lohnt sich, auch wenn er bis zu 24 Monate dauern kann. Das liegt an verschiedenen Faktoren. Zum einen wird deutlich mehr Zeit benötigt, bis alle erforderlichen Daten im Unternehmen in den Systemen zur Verfügung stehen. Zum anderen dauert es länger, bis das Rechenmodell eine Stabilität aufweist, denn in eine Kundenwertermittlung fließen weitaus mehr Variablen ein. Neben den RFMR-Werten werden noch Deckungsbeitrags-Werte integriert und natürlich auch Werte, die das zukünftige Verhalten bewerten.

Zusätzlich können auch noch Werte wie *Weiterempfehlungsverhalten* oder Kategorien wie *Meinungsführer* oder *Innovator* (ja/nein) etc. in die Bewertungsformel eingebaut wer-

Kundenbewertung	
<b>Kundenwert:</b> Aktueller Deckungsbeitrag und Potenzial % Abdeckung am Potenzial/der Kaufbedürfnisse Werte aus der RFMR-Berechnung Anzahl Kundenkontakte pro Kanal und Jahr Umsatz und Kosten (Produktion, Kommunikation, Fulfillment)	<b>Kundenbindung:</b> Aktiv-/Passivabgrenzung Anzahl Reaktivierungen Durchschnittliche Haltbarkeit % Abdeckung am vorhandenen Sortiment
<b>Zufriedenheit:</b> Zufriedenheit und Folgeverhalten nach Reklamationen Zufriedenheit Folgeverhalten nach Kundenkontakt Anzahl Weiterempfehlungen	<b>Kundengewinnung:</b> Kosten pro Neukunden oder Interessent Folgeverhalten bzw. ROI nach x Monaten
<b>Qualität:</b> Produktretouren, Reklamationen, Zahlverhalten Durchlaufzeit Auftrag, Bearbeitungszeit Auftrag Verfügbarkeit und Abdeckung des Sortiments am Kundenbedarf	<b>Werbeerfolg:</b> Erfolg pro Aktion oder Kampagne Folgeverhalten nach 3/6/12 Monaten Empfehlungen
Zufriedenheit	Wert der Adresse

**Abb. 8.6** Beispiel für ein CRM-Cockpit. (Quelle: Eigene Darstellung)

den. In der Praxis hat es sich bewährt, von solchen meist sehr vagen Werten Abstand zu nehmen. Man sollt sich lieber auf wenige harte Fakten konzentrieren, als viele Variablen ins Modell einzubauen, denn oft leidet darunter die *Stabilität* des Modells und damit die Segmentierung. Eine fehlende Stabilität macht die Steuerung der Segmente für Kampagnen sehr schwierig. Es findet eine zu häufige Fluktuation der Kunden zwischen den Segmenten statt. Somit wird der Kunde nicht über einen längeren Zeitraum gleich behandelt, und es können damit keine aussagekräftigen Schlüsse gezogen werden.

## 2.4 Das CRM-Cockpit

Das CRM-Cockpit besteht aus verschiedenen Kennzahlenkategorien:

- *Kundenbewertung* mit dem langfristigen Kundenwert sowie den Kennzahlen zu Kosten der Gewinnung, der Haltbarkeit sowie Aktions- oder Kampagnenerfolg
- *Zufriedenheit*
- *Adresse*: Diese Bewertung wird leider allzu oft vernachlässigt. Hierbei werden die Daten einer Adresse sowie die qualifizierenden Daten zu Unternehmen oder Person bewertet. Vereinfacht dargestellt sind Bewertungen auf quantitativen (ist das Feld überhaupt gefüllt?) und qualitativen (ist der Inhalt sinnvoll und vollständig?) Füllgraden eine wichtige Komponente. Zur Steuerung der Veredelung seiner Datenbank und von Datenqualitätsmaßnahmen ist eine Bewertung elementar. Das kann z. B. soweit gehen, dass Felder, die nicht oder unzureichend gefüllt sind, bei den Mitarbeitern besonders incentiviert

**Tab. 8.1** Mailing-Kalkulation und -Simulation für Kampagnen. (Quelle: Eigene Darstellung)

	Basis	Simulation	Unit-Werte
Auflage produziert	10.200		
Auflage im Lettershop verarbeitet	10.100		
Auflage versendet	10.000	10.000	
Response in %	1,0 %	3,0 %	
Response in abs.	100	300	
Durchschnittlicher Kaufwert	150,00 €	150,00 €	
Umsatz absolut	15.000	45.000	
MWSt. (19 % 0,7 %)	2.395	7.185	19 %
Nettoumsatz 1 (ohne MWSt.)	12.605	37.815	
Retouren	252	756	2,0 %
Reklamationen	63	189	0,5 %
Zahlungsausfall	126	378	1,0 %
Nettoumsatz 2	12.164	36.492	
Provisionen	3.649	10.947	30 %
Basis 100	8.515	25.544	
Produktkosten	4.500	13.500	30 %
Werbekosten	15.000	15.000	1,50 €
Fulfillment-Kosten	1.000	3.000	10,00 €
Sonstige Kosten	?	?	
DB 1	- 11.985	- 5.956	
Kosten pro Kauf	- 120	- 20	
Profit/Loss pro Mailing	- 1,20	- 0,60	
Kosten pro Kontakt	1,50	1,50	

werden. Ein Unternehmen zahlte einem Händler für einen ausgefüllten Fragebogen über einen Kunden fünf €. Ein anderes Unternehmen hat sogar 50 € ausgelobt, um die wichtigen Werte zu bekommen.

Das CRM-Cockpit dient mit seinen wenigen, aber wichtigen Kennzahlen zur Steuerung und Verfolgung aller Maßnahmen. Wenn die Entwicklung auf dieser Ebene positiv verläuft und den Zielen entspricht, dann findet die Umsetzung aller geplanten Maßnahmen auch tatsächlich statt.

## 2.5 Die klassische Werbeerfolgsstatistik

Tabelle 8.1 zeigt den Aufbau einer klassischen *Werbeerfolgsstatistik* am Beispiel einer Kalkulation und Simulation einer Mailing-Kampagne.

Welche Erfolgs- und Kostenparameter sind bei der Kalkulation zu betrachten? *Kostenparameter* sind beispielsweise:

- Fixe Kosten
- Projektmanagement
- Konzeption, Layout/Grafik, Text, Agentur
- Bilder (Shooting, Reisekosten), Bilder-, Ton- oder Filmrechte
- Druck und Finishing
- Lettershop-Kosten, Makulatur im Lettershop
- Spedition, Datenübertragung
- Datenaufbereitung
- Porto
- Rechtsberatung
- Heimarbeit
- Retouren und Zahlungsausfall
- Mehrwertsteuersatz
- Provisionen für Vertreter oder Vermittler
- etc.

Weitere Kennzahlen sind beispielsweise:

- Anzahl Anrufe oder Netto-Kontakte, versendete Auflage oder zugestellte Menge E-Mails
  - Absoluter und relativer Rücklauf
  - Absoluter Umsatz und durchschnittlicher Bestellwert
- Jeder Kanal hat seine eigenen Kennzahlen, deshalb sind diese in diesem Kapitel nicht aufgeführt. Dennoch erfolgt hier der Hinweis: Wer seine Kennzahlen im Griff hat, der steuert und navigiert sein Unternehmen erfolgreich.

## 2.6 Welche Bewertungsansätze gibt es zur Budgetallokation?

Da in der Praxis die Mittel immer limitiert sein werden, müssen diese Mittel aus Sicht der Wirksamkeit und der Effizienz optimal verplant werden. „Nicht allen alles!“ ist hier der einfache Leitsatz. Ein Gießkannen-Prinzip darf es im CRM nicht geben.

Welche *Sichtweisen zur Allokation* gibt es? Aus der Sicht eines Leads, auf Basis eines Kunden bzw. des Kundenwerts sowie basierend auf dem Handel/Vermittler. Weitere Möglichkeiten bestehen z. B. auf Basis von Kundengruppen oder Reaktionswahrscheinlichkeiten auf die Werbung.

- *Lead*: Bewertung durch die Kombination aus „Realisierungschance“ sowie „erwarteter Umsatz/Deckungsbeitrag“.
- *Kundengruppe*: Die Allokation findet auf dem Ergebnis (Umsatz/Deckungsbeitrag/Potenzial) der Kundengruppe statt.
- *Kunde*: Bewertung auf Basis des Kundenwerts oder RFMR.
- *Handel/Vermittler*: Welchen Umsatz erzielt dieser und welches Potenzial schätzt z. B. der Außendienst für seine Firma ein?
- *Reaktionswahrscheinlichkeit*: Wird der Kunde auf das nächste Mailing/den Katalog reagieren? Lohnt sich diese Aussendung oder sollte das Geld gespart werden?

Wer schon einmal eine Analysedatenbank aufgebaut hat, weiß, wie schwer es ist, sich auf präzise Definitionen zu einigen, damit eine Kennzahl auch sauber gemessen werden kann.

## 2.7 Auswertung von Kennzahlen

Die Grundlage jeglicher Analysen ist eine hervorragende *Datenqualität*. Frei nach dem griechischen Philosophen kann gesagt werden „Zeig mir Deine Daten und ich sage Dir, wer Du bist“ oder „.... wie gut Du misst“. Deshalb ist Adress- und Datenqualitätsmanagement ein sehr relevanter Vorgang und eine notwendige Bedingung für gute Analysen. Adress- und Datenqualitätsmanagement sind keine Kostenfaktoren, sondern Wertschöpfungsfaktoren!

Die Qualität der Daten hat großen Einfluss auf die Qualität der Analysen und damit der Ergebnisse und folglich auch auf die Nutzung und Interpretation der Daten. Schlechte Daten führen zu falschen oder zumindest schlechteren Entscheidungen. Um einen schnellen Einblick in die Qualität von Variablen zu erhalten, bieten sich *univariate Verfahren* an. Daneben sind noch Auszählungen nach Füllgrad und Füllqualität wichtig. Auf dieses Thema der Adressqualität wird in diesem Beitrag nicht näher eingegangen.

Die Art und Weise, wie nun Daten in die Variablen abgelegt werden können, hängt von der Messung beziehungsweise von dem Skalenniveau ab. Es gibt vier unterschiedliche Skalenniveaus:

### 1. Nominalskala

Nominal skalierte Daten sind z. B. Geschlecht (männlich, weiblich) oder Farben (rot, grün, gelb ...), Position oder Funktion (Geschäftsführer, Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Teamleiter, Sachbearbeiter, Assistent) oder nach einem Gespräch oder innerhalb einer Marktforschung abgefragte Gefühlslagen eines Kunden. Sie lassen sich nicht in eine Reihenfolge oder Rangordnung bringen.

### 2. Ordinalskala

Ordinal skalierte Daten sind innerhalb der Betrachtung das nächsthöhere Skalenniveau über der Nominalskala. Typische Beispiele sind Schulnoten oder Zufriedenheitsbewer-

tungen. Es gibt eine Reihenfolge, allerdings kann keine Information über den *Abstand der Werte* gegeben werden.

Am Beispiel des Kriteriums „Position“ ist diese höhere Wertigkeit beziehungsweise eine „Veredelung“ dieser Skala schnell erklärt. Sinnvoll ist es beispielsweise die oben angegebenen Positionen mit Werten zu hinterlegen. „Geschäftsführer = 1“, „Bereichsleiter = 2“, „Abteilungsleiter = 3“, „Teamleiter = 4“, „Sachbearbeiter = 5“, „Assistenz = 6“. Der Abstand zwischen dem Wert „eins“ und „zwei“ sagt jedoch nichts aus. Aber es kann auf jeden Fall eine höherwertige Analyse durchgeführt werden.

Spannend in der Praxis ist die *homogene Vergabe* dieser Werte. Wenn an zwanzig verschiedenen Stellen im Unternehmen Adressen erfasst werden, dann müssen alle nach der gleichen Vergaberegel diese Werte vergeben. Und wenn der Interessent oder Kunde im Web auch noch sich selbst erfassen kann, dann sollten auch hier die Systeme so Unterstützung leisten, dass nur erlaubte Werte erfasst werden können. Ansonsten sind später in der Häufigkeitsauszählung die nicht verwertbaren Daten zu sehen, und diese Fehler können nicht analysiert werden. Wer es gut macht, kann in einer Analyse messen, in welcher hierarchischen Struktur seine Daten sind. Sind mehr Führungskräfte oder eher mittleres Management in der Datei? Je nach Ziel hilft einem dies, die nächsten Schritte in der Adress-Qualifizierung oder Adress-Gewinnung besser zu steuern.

### 3. Intervallskala

Intervall skalierte Variablen haben *messbare Abstände* zwischen den Merkmalsausprägungen, aber der *Nullpunkt* ist willkürlich festgelegt. Das sind Variablen wie Jahreszahlen, Datum erster Kontakt, Datum der letzten Reaktion und die Temperaturmessung in Grad Celsius.

### 4. Ratio-oder Verhältnisskala

Das sind Werte wie Alter, Anzahl Mitarbeiter, Preis, Umsatz, Kosten oder Gewicht. Verhältnisskalierte Variablen haben zusätzlich einen festgelegten Nullpunkt; jetzt können auch Verhältnisse (Quotienten) berechnet werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Reihenfolge der Skalen auch eine Wertigkeit darstellt. Je höher (hier: später in der Reihung) die Skalen stehen, umso mehr kann mit diesen Werten analysiert werden.

---

## 3 Statistische Verfahren

- ▶ Univariate statistische Verfahren analysieren nur eine Variable und berechnen beispielsweise Lageparameter (Mittelwerte) oder Streuungsparameter.  
Bivariate Verfahren, wie die einfache Regressionsanalyse, analysieren zwei Variablen in ihrer Abhängigkeit.  
Multivariate Verfahren beziehen mehrere Variablen gleichzeitig in die statistische Berechnung ein. Man erklärt anhand mehrerer Variablen (deshalb Multivariat) eine Ergebnisvariable.

### 3.1 Univariate Verfahren

Das sind Analysemethoden, bei denen nur eine *einzige Variable* analysiert wird. Es wird in Abhängigkeit der Skalierung versucht, schnell Einblicke in die Variable zu bekommen.

#### **Exkurs:**

- *Die Zahlen nach dem Komma*

In vielen Statistiken wird oft die Zahl nach dem Komma ausgewiesen. Häufig sogar auch zwei Stellen nach dem Komma. Ich lehne in aller Regel solche Darstellungen ab, da eine Genauigkeit nur vorgegaukelt wird. Diese ist in den meisten Fällen nicht vorhanden, es handelt sich um eine „*Scheingenauigkeit*“. In der Praxis sind mehrheitlich ganze (auf- oder abgerundete) Prozentzahlen oder absolute Werte angebracht.

Es gibt noch einen zweiten Grund für die Ablehnung von Nachkommastellen. Im Business wird natürlich viel mit Zahlen und Statistiken wie Werbeerfolge, Kundenwert, Deckungsbeitrag und vielen weiteren gearbeitet. Ganze (Prozent-) Zahlen lassen sich einfacher merken.

- *Häufigkeit*

Die Berechnung der Häufigkeit ist wohl das am meisten eingesetzte Verfahren. Es geht letztlich um die Häufigkeiten der Ausprägungen einer Variablen.

Angenommen es gibt die Variable „Geschlecht“. Darin gibt es 253 Mal das Merkmal „männlich“ und 315 Mal das Merkmal „weiblich“. Und wie so oft gibt es 137 Mal keinen Eintrag in der Variable. Damit ist die Summe aller Datensätze: 705. Die Summe aller Datensätze mit einem Merkmal ist 568. Die Betrachtung der relativen Häufigkeit wird auf der Basis der 568 gültigen Datensätze berechnet. Also liegt ein Anteil weiblicher Kunden von 55 % sowie ein Anteil männlicher Kunden von 45 % vor.

Bei einer Analyse wird die Häufigkeit ausgezählt, wie oft ein Wert innerhalb einer Variablen vorkommt. Damit wird ermittelt, ob und wie viele „Missing Values“ (fehlende Werte) enthalten sind, und es werden Fehleinträge erkannt. Beispiel: Normalerweise werden nur Bestellwerte zwischen eins und 100 € erwartet. Dennoch befindet sich in der Auszählung der eine oder andere Wert im Minusbereich oder über 100. Gleches Bild kann bei der Variable „Geburtsdatum“ passieren. Einige Kunden haben kein Alter, andere haben „01.01.1900“ oder „01.01.2010“ als Wert eingetragen. All diese „Anomalien“ sind vor der Analyse aus der Analysetabelle auszuschließen. Und genauso wichtig: Es wird innerhalb der Prozesse des Unternehmens recherchiert, wie so etwas zustandekommen kann. So lassen sich leicht einige Schwachstellen finden. Sie erinnern sich an den Spruch „Zeig mir Deine Daten und ...“

- *Kurvendiskussion*

Innerhalb der Häufigkeitsverteilung sollte auch eine Kurvendiskussion stattfinden. Aus den ermittelten Häufigkeiten wird eine Kurve konstruiert. Dabei sieht man, ob die Kurve einer Gauss'schen *Normalverteilung* (Glockenkurve) folgt oder ob sie „links-schief“ oder „rechts-schief“ verläuft. Welchen Verlauf sie auch nimmt, jede Kurve gibt schnell Einblick in die Variablen und deren Verteilung beziehungsweise Streuung.

- *Mittelwert*

Der Mittelwert wird aus der Summe aller Werte, die in einer Variablen enthalten sind, geteilt durch die Anzahl gebildet. Also wird z. B. der durchschnittliche Bestellwert ermittelt aus der Summe aller Werte, die in der Variable Bestellwert enthalten sind. Auch hier gilt: Gibt es „*Missing Values*“, wird die Summe der Beträge nur durch die Anzahl derjenigen Datensätze „mit sinnvollem Inhalt“ dividiert. Das Ergebnis ist der durchschnittliche Bestellwert. Ein wichtiger Hinweis zur Mittelwertberechnung ist: Beachten Sie *Ausreißer!* Sowohl nach oben als auch nach unten. Der Mittelwert wird durch Ausreißer teilweise stark beeinflusst. Insofern ist zu prüfen, ob neben den Missing Values auch Ausreißer aus der Analyse ausgeschlossen werden müssen.

- *Median*

Der Median ist ein ähnlicher Parameter wie der Mittelwert. Die Vorgehensweise bei der Ermittlung und die Interpretation ist jedoch eine andere. Es werden alle gültigen Datensätze sortiert, z. B. wieder der Bestellwert vom niedrigsten Wert zum höchsten Wert. Und nun wird der Wert ermittelt, der genau *in der Mitte* der Zahlenreihe liegt. Bei einer Anzahl von 568 gültigen Datensätzen ist der Median derjenige Wert, der an der Sortierstelle Nr. 284 bzw. 285 liegt (Anzahl plus eins geteilt durch zwei). Der Median wird nicht durch die Extremwerte beeinflusst. Er ist „robuster“ als der Mittelwert und drückt somit eher die Lage einer Verteilung aus.

- *Standardabweichung*

Die Standardabweichung als Wurzel aus der *Varianz* beschreibt den durchschnittlichen Wert, *den* die einzelnen, absoluten Werte (negative und positive Abweichungen werden zu einem neutralen – absoluten – Wert normalisiert) vom Mittelwert entfernt liegen. Je kleiner dieser Wert, desto weniger verstreut (homogener) sind die Werte der betrachteten Gruppe oder eben weniger homogen beziehungsweise weit verstreuter.

## 3.2 Multivariate Verfahren

Multivariate Verfahren werden in „*Struktur prüfende Verfahren*“ und „*Struktur entdeckende Verfahren*“ eingeteilt. Innerhalb der prüfenden Verfahren bzw. Methoden geht es um die Überprüfung oder Bestätigung positiv beziehungsweise negativ angenommener Hypothesen, wie die analysierten Variablen im Zusammenhang stehen – oder auch nicht in einem Zusammenhang stehen. Die „entdeckenden“ Methoden werden im Bereich des *Data Minings* eingesetzt. Es werden Zusammenhänge vermutet, die aber nicht bekannt sind. Deshalb wird versucht, mögliche Zusammenhänge aufzudecken und zur Ergebniserklärung heranzuziehen (Backhaus u. a., 2003, S. 7 ff.).

*Prüfende Verfahren* sind Regressions-, Varianz-, Diskriminanz-, Kontingenz-Analyse sowie die Logistische Regression, Strukturgleichungsmodelle und Conjoint Measurement.

*Entdeckende Verfahren* sind Faktoren- und Cluster-Analyse, Multidimensionale Skalierung, Korrespondenzanalyse und Neuronale Netze.

- *Regressionsanalyse*

Diese Analyse ist ein sehr vielseitiges Verfahren. Es dient sowohl zur Beschreibung, zur Erklärung von Zusammenhängen als auch zur Durchführung von Prognosen. Der Einsatz findet z. B. zur Klärung der Frage statt: Wie hängt die Absatzmenge eines Produkts von den Variablen Preis, Werbeausgaben, Zahl der Verkaufsstätten, Verkaufsfläche, Alter der Zielgruppe etc. ab?

In der einfachen Regression wird immer nur die Abhängigkeit zu einem weiteren Merkmal erklärt. Es wird von der abhängigen Variable Produkt und der unabhängigen, der erklärenden, Variable gesprochen. In der multiplen Regressionsanalyse werden mehrere erklärende Variablen und deren einzelner Erklärungsbeitrag für das Ergebnis untersucht (siehe auch Logistische Regression).

- *Varianzanalyse*

Wurden die unabhängigen Variablen auf nominalem Niveau und die abhängige auf metrischem Skalenniveau gemessen, dann wird die Varianzanalyse eingesetzt. Sie wird häufig bei Vertriebstests genutzt. Werden z. B. im Webshop oder über den Newsletter unterschiedliche Produktgrößen oder Verpackungen gegeneinander getestet, dann werden die Abhängigkeiten zur Abverkaufsmenge mit der Varianzanalyse gemessen. Auch unterschiedliche Platzierungen im Laden oder im Regal sind typische Untersuchungsgegenstände.

- *Diskriminanzanalyse*

Die Diskriminanzanalyse benötigt die gleichen Voraussetzungen wie die Varianzanalyse. Sie wird zum Messen von Gruppenunterschieden (Diskriminanz) eingesetzt. Hat ein Unternehmen auf Basis der RFMR Kunden in Segmente eingeteilt, kann es diese Analyse zur Untersuchung der Unterschiede, z. B. soziodemografischer Merkmale zwischen diesen Gruppen, einsetzen. Ein weiteres Einsatzgebiet ist die Zuordnung von Kunden zu bestimmten Gruppen. Ein Beispiel dafür ist die Zuordnung eines Kunden zu einer Risikogruppe im Falle einer Bestellung. Je nach Zuordnung bekommt er die Lieferung per Rechnung oder per Nachnahme oder im CRM- bzw. Kampagnenmanagement-System werden unterschiedliche Behandlungen ausgeführt (Werbung ja/nein, Lieferstopp etc.).

- *Kontingenzanalyse*

Dieses Verfahren betrachtet Beziehungen zwischen nominal skalierten Variablen. Eine Analysefrage könnte sein: Sind getestete Produkte später erfolgreicher als nicht getestete Produkte? Haben international tätige Konzerne andere Strukturen und Organisationsformen als national tätige?

- *Logistische Regression*

Sie ähnelt im Einsatzzweck der Diskriminanzmethode, sie wird jedoch sehr häufig für die Prognose des Bestellverhaltens eingesetzt. Jeder, der Telefonmarketing, E-Mailings oder Post-Mailings versendet, sollte vorher prognostizieren, ob ein Anruf beziehungsweise Werbeanstoß sinnvoll ist. Und diese prognostizierte Reaktions-Wahrscheinlich-

keit „Bestellt der Kunde“ oder „Bestellt er nicht“ (eins = er bestellt, null = er bestellt nicht) wird mit Hilfe der Logistischen Regression berechnet. So können die Anruf- beziehungsweise Aussendemengen nach Kosten/Nutzen optimiert beziehungsweise die Belästigung des Kunden durch zu viel Werbung vermieden werden.

- **Strukturgleichungsmodelle**

Nicht jedes Kriterium ist beobachtbar beziehungsweise messbar, es gibt auch Kriterien, die aus einer psychologischen Einstellung oder einer inneren Motivation resultieren. Ein klassisches Beispiel in der Praxis untersucht die Abhängigkeit der Absatzmenge von subjektiven Einschätzungen oder auf einer Skala bewerteten Aussagenliste. Ein weiteres Einsatzgebiet sind Zufriedenheitsbefragungen.

- **Conjoint Measurement**

In diesem Verfahren sind meist die abhängigen Variablen in ordinal skaliertem Niveau. Das Ziel ist beispielsweise, eine Erklärung zu finden, welchen Beitrag ein einzelnes Produktmerkmal zum Gesamtnutzen leistet, oder welche Servicebestandteile zu einer Service-Gesamtzufriedenheit führen. Als weiteres Einsatzgebiet könnte die Bewertung einzelner Vorteile innerhalb eines Kundenbindungsprogramms oder Kundenclubs sein: Welchen Beitrag leisten einzelne Vorteile zur Gesamtattraktivität des Programms? Welcher Vorteil ist wichtiger als ein anderer in der Beurteilungsliste?

- **Faktorenanalyse**

Mit ihr wird versucht, eine große Menge an Variablen so zu reduzieren, dass mit Hilfe des Verfahrens eine sinnvolle Subsumierung stattfindet.

---

### Beispiel

In einer Befragung werden 20 Kriterien eines Auto bewertet. Nur welche Kriterien sind sich ähnlich und können zusammengefasst werden? Für die Werbung können nicht 20 Variablen eingesetzt werden. Eine gute, „bemerkbare“ Werbung basiert auf wenigen einfachen Aussagen. Und deshalb kann über die Faktorenanalyse die Reduzierung vorgenommen werden und über die sogenannte „Faktor-Ladung“ werden die Faktoren untereinander gewichtet. Beispielsweise bei der Positionierung eines Produkts helfen diese Faktorladungen, die wichtigsten Faktoren für die spätere Positionierung herauszuarbeiten.

- **Cluster-Analyse**

Ähnlich wie die Faktorenanalyse funktioniert die Cluster-Analyse, nur werden nicht Merkmale oder Variablen (dies können auch extern zugekaufte Variablen sein) zusammengefasst, sondern Interessenten und vor allem Kunden. Das Ziel ist die Bildung möglichst homogener Gruppen (Cluster). Und jedes Cluster sollte zu dem anderen in der Analyse ermittelten Cluster eine möglichst große Distanz (Diskriminanz) haben. Deshalb wird zur Ergebnisüberprüfung der Cluster-Analyse die Diskriminanzanalyse eingesetzt. Mit den ermittelten Clustern können dann Segmentstrategien definiert werden. Diese Cluster erlauben eine sehr viel differenzierte Bearbeitung der Kunden, und das führt zu mehr Erfolg beziehungsweise mehr Budgeteffizienz.

- *Multidimensionale Skalierung*

Eine der wichtigsten Einsatzgebiete dieser Analyse sind Fragen rund um die Positionierung. Dieses Verfahren wird dann eingesetzt, wenn der Analytiker vorab wenig Kenntnis davon hat, wie relevant bestimmte Merkmale sind. Die Multidimensionale Skalierung dient somit zur Visualisierung von unbekannten Zusammenhängen.

- *Korrespondenzanalyse*

Auch sie wird zur Visualisierung komplexer Zusammenhänge und in Positionierungsfragen genutzt. Sie kommt zu Einsatz, wenn primär nominal skalierte Werte vorliegen. Basis ist z. B. eine Tabelle mit Häufigkeiten. Die eine Dimension der Tabelle sind Unternehmensmarken, die andere Dimension sind Kriterien, die diese Unternehmensmarken beschreiben. In den Zellen sind die Anzahl Nennungen je Merkmal und Unternehmensmarke. Das Ergebnis ist eine Grafik, die anzeigt, welche Nähe oder Distanz die einzelnen Marken zueinander innerhalb eines Kriteriums haben.

- *Neuronale Netze*

Diese Verfahren werden als Neuronale Netze bezeichnet, weil sie die Verkettung und synergetische Nutzung von Informationsverarbeitungsstellen darstellen. Generell hat dieses Verfahren die Funktionsweise des menschlichen Gehirns als Vorbild. Im Gehirn verarbeiten Neuronen Informationen, das Gehirn besteht aus vielen, vielen Neuronen. Der Vergleich mit dem menschlichen Gehirn wird auch deshalb durchgeführt, weil diese Verfahren aus den durchgeföhrten Analysen Wissen generieren, und dieses Wissen steht den nachgelagerten Analysen zur Verfügung.

Das Haupteinsatzgebiet sind komplexe Zusammenhänge, vor allem im Bereich unstrukturierter oder teilstrukturierter Daten (wie sie aktuell im Rahmen der Big Data-Analysen vorliegen). Denn die Datenquellen und Strukturen sind mehrheitlich unstrukturiert. Es sind geschriebene Twitter-Sätze, Facebook-Posts, Blog-Beiträge, Schlagworte und Texte in den verschiedensten Sinnzusammenhängen. Auch im Finanzbereich kommt dieses Verfahren zum Einsatz. Je nachdem, wie die „Neuronen“ (Analyse-Zwischenstationen) innerhalb der Analyse angeordnet werden, entwickeln sich die Ergebnisse. Deshalb ist dieser Verfahrenskomplex nur von erfahrenen Analytikern einzusetzen. Nur wer die einzelnen Verfahren bzw. Neuronenknoten isoliert perfekt versteht, kann diese in einem neuen iterativ erarbeiteten Gesamtzusammenhang überhaupt verstehen und richtig interpretieren.

Aus diesem Grund wird dieses System mit Daten gefüttert, um zu lernen. Nach der Lern- oder Modellierungsphase und der Klärung, ob die Daten zu reproduzierten Ergebnissen führen, werden die nächsten Daten in großen Mengen „hineingekippt“.

- Es gibt sehr viel mehr Verfahren als die oben dargestellten. Sicherlich sind dies die wichtigsten. Ein Unternehmen, das mit Multivariaten Statistischen Verfahren analytisches CRM betreibt, sollte sich die Zeit nehmen, die Daten sauber für die Analyse vor- und aufzubereiten. Die Erfahrung zeigt, dass ca. 60% bis 80% einer Analysephase durch die Vorbereitung verbraucht werden. Das ist leider sehr viel. Deshalb ist das Adress- und Datenqualitätsmanagement so wichtig:

Adress- und Datenqualitätsmanagement sind keine Kostenfaktoren, sondern Wertschöpfungsfaktoren!

*Komponenten des analytischen CRM* sind beispielsweise Data-Warehouse, Reporting-Tools, OLAP und Data-Mining. Zentraler Bestandteil aller Komponenten des Kundenmanagement sollte eine zentrale Datenbank sein, in der alle Daten über das jeweilige Produkt, Kunde, Angebot, Vertriebsmaßnahme, Kampagne und Umsatz verfügbar sind.

---

## 4 Big Data – ein neuer Trend?

- ▶ Big Data sind derzeit in der Medienbranche in aller Munde. Auf welcher Basis oder Definition die Diskussion stattfindet, ist – wie bei vielen Trendthemen – sehr diffus. Eines ist klar, die generelle, durchschnittliche Menge an Daten steigt sich enorm.  
Mehr Kontaktmöglichkeiten mit Kunden, Interessenten oder Fans bedeuten folglich mehr Interaktionen und Transaktionen. Besonders Daten aus dem Web nehmen exponentiell zu (Infos aus Marktplätzen wie Amazon.de oder Buch.de, Registrierungen und Selbstqualifizierungen, verschiedenste Log-Files, geografische Verläufe beziehungsweise Informationen und Mobile Interaktionen über Apps, Newsletter oder Landing Pages). Durch die Nutzung von Social Media (eine Vielfalt von Tools sowie „Spuren“ aus Texten, Bildern, Musik- oder Videodateien) potenziert sich das Datenvolumen.  
Hinzu kommen Gespräche auf Messen und Events, Daten aus dem Handel sowie In- und Outbound-Telefonie. Auch mehr Marktforschung, Wettbewerbsdaten oder Social-Media-Monitoring erhöhen das Datenvolumen. Natürlich tragen auch die zunehmende Angebots- und Produktrickehalt beziehungsweise deren Kombinationsmöglichkeiten zur wundersamen Vermehrung der Daten bei.

### 4.1 Definitionen zu Big Data

Kundenorientierung, Multi-Touchpoints, Multi-Channel-Kommunikation und Multi-Optionen – strukturiert oder unstrukturiert – führen zu einer exorbitanten Zunahme an Daten und folglich zu Analyse-Herausforderungen. Sind das nun Big Data?

Nach aktuellen Berechnungen verzehnfacht sich die verfügbare *Datenmenge* ca. alle fünf Jahre (wikipedia, Big Data 2013). Selbst wenn sie sich jeden Monat verdoppeln würde, ist das für die individuelle Praxis erst einmal irrelevant. Letztendlich ist doch nur eines wichtig: Wo fallen welche Daten an? In welcher Struktur und Häufigkeit beziehungsweise welchem Volumen fallen Daten an? Was davon ist relevant? Und was kann daraus abgeleitet werden?

► Zunächst wird der Begriff „Big Data“ definiert. Der VDZ definiert es pragmatisch. „Es handelt sich immer um Big Data, wenn ein einzelner Computer nicht mehr in der Lage ist, die zur Verfügung stehenden Daten in einer annehmbaren Zeit zu verarbeiten.“ (VDZ 2012)

Mitarbeiter von IBM haben sich auf Folgendes geeinigt: “Big-Data allows a more complete picture of customer preferences and demands; through this deeper understanding, organizations of all types are finding new ways to engage with existing and potential customers.” (IBM 2012)

Und in Wikipedia steht dazu: „Als Big Data werden besonders große Datenmengen bezeichnet, die mit Hilfe von Standard-Datenbanken und Daten-Management-Tools nicht oder nur unzureichend verarbeitet werden können. Problematisch sind hierbei vor allem die Erfassung, die Speicherung, die Suche, Verteilung, Analyse und Visualisierung von großen Datenmengen. Das Volumen dieser Datenmengen geht in die Terabytes, Petabytes und Exabytes. Klassische relationale Datenbanksysteme sowie Statistik- und Visualisierungsprogramme sind oft nicht in der Lage, derart große Datenmengen zu verarbeiten. ... Für Big Data kommt daher eine neue Art von Software zum Einsatz, die parallel auf bis zu Hunderten oder Tausenden von Prozessoren bzw. Servern arbeitet.“ (Wikipedia 2013)

Der Begriff *Data Warehouse* ist bekannt, letztendlich bedeutet Big Data nichts anderes, als die Datenlagerung und -bearbeitung auf verschiedene „Datenlagerzentren“ zu verteilen. Viele Journalisten, PR-Fachleute und Hard-/Software-Experten bezeichnen diese verteilten Rechenzentren auch als *Cloud-Computing*.

Welche Definition von Big Data trifft die Realität in den Unternehmen nun am ehesten? Die Mischung der Definitionen aus IBM und Wikipedia kommt meinem Verständnis sehr nahe. Ohne Emotionen betrachtet handelt es sich schlicht um die Sammlung, Sichtung, Aufbereitung (Normierung/Standardisierung), Qualifizierung, Gewichtung, Analyse, Interpretation von Daten und die Ableitung von Maßnahmen daraus. Spirituell könnte dies auch als „der Jakobsweg zur unternehmerischen Erleuchtung“ bezeichnet werden.

## 4.2 Vor welche Herausforderungen stellt „Big Data“?

Was sind die Parameter, die Big Data komplex machen? Die vier V's sind „schuld“, die Schlagworte „Volume“, „Variety“, „Velocity“ und „Veracity“ (IBM 2012, S. 4 f.).

1. „Volume“ oder die schiere Menge an verfügbaren und ständig neuen Daten stellt sicherlich die eine Herausforderung dar. Aber aus meiner Praxiserfahrung lässt sich ableiten, dass 80 % der Daten nicht verwend- oder zuordenbar beziehungsweise sogar Datenschrott sind. Die verbleibenden 20 % sind wirklich relevant, sinnvoll zu verarbeiten und haben Aussagekraft.
2. „Variety“ beschreibt die Vielfalt an Datenstrukturen – geschätzt sind bis zu 85 % unstrukturiert. Diese Vielfalt muss normiert und standardisiert werden. Erst dann lassen sich diese Daten überhaupt verarbeiten.

3. „*Velocity*“ oder Geschwindigkeit meint zum einen die Geschwindigkeit bei der Datenentstehung. Zum zweiten beschreibt diese Größe die Notwendigkeit zur schnellen Be- und Verarbeitung sowie zur Nutzung der Daten. Echtzeitverarbeitung ist hier das Modewort. Nur stellt sich sofort die Frage: Ist Echtzeitverarbeitung immer notwendig? Der Vorschlag aus dem Algorithmus „Next Best Offer“ oder „Kunden, die dies gekauft haben, kaufen auch das“ muss z. B. nicht in Echtzeit berechnet werden.
4. „*Veracity*“ oder Datenunsicherheit – dieser Punkt liegt klar auf der Hand. Je mehr Daten im Spiel sind und je mehr Beteiligte Daten produzieren oder generieren, ja, auch manipulieren, desto größer müssen die Anstrengungen zur Qualitätsprüfung sein. Auch die Gültigkeit, die Haltbarkeit/Halbwertszeit beziehungsweise die Nutzungsdauer sind aus Datenschutzgründen zu beachten.

Neben den „vier V's“ die inzwischen zum Allgemeingut der Big-Data-Literatur gehören, fehlen meiner Meinung nach noch mindestens drei weitere (deutschsprachige) V's.

5. „*Variabilität*“ oder die veränderlichen beziehungsweise flüchtigen Daten sind die Herausforderung Nummer fünf. Jeder, der bereits einmal eine Schnittstelle zu Facebook oder XING gebaut hat, weiß, welche Überraschungen auftreten können.
6. Auch die „*Verknüpfung*“ – das „*Mergen*“ von Daten – stellt große Anforderungen an die Daten-Verarbeiter. Gerade dieses sechste V wurde bisher von vielen Experten komplett vergessen. Schon die Identifizierungen und Verknüpfung von Offline-Daten (CRM, ERP etc.) mit den Online-Datenbanken (Newsletter, Web und Portale) bereiten vielen Unternehmen Probleme. Nun tritt das Ganze bei Big Data mit zwei- oder dreifacher Potenz auf.
7. „*Verstehen*“ der Daten und Ergebnisse ist das aktuell letzte und siebte V in der Liste. Wer ohne große Methodenkenntnisse Daten in Analysesysteme gibt, der muss sich nicht wundern, wenn die Ergebnisse weder schlüssig, nachvollziehbar oder sogar instabil sind.

### **4.3 Was bedeutet das für die Unternehmen?**

Im Allgemeinen kann kurzfristig Entwarnung gegeben werden. Warum? Zum einen schrieb die iBusiness am 09.02.2012 geht das Abendland nicht unter, nur weil CTO und IT-Berater sich wieder ergötzen, um sich wichtig zu machen (iBusiness 2012). Der Grund dafür ist einfach zu benennen. Nicht in jedem Unternehmen fallen diese enormen Datens Mengen an. Und schon Pareto sagte, 20% sind wichtig, somit „weniger ist mehr“. Zum zweiten gilt nach wie vor die alte Weisheit: Think Big (Data), but start small! Im Speziellen gilt nach Erfahrung des Autors: kein Aktionismus, sondern sukzessive folgende *strategische Fragestellungen*. Die erste Frage ist:

**Betrifft dieses Thema mit hoher Wahrscheinlichkeit mein Unternehmen?**

Große Unternehmen, aber vor allem Unternehmen mit einer großen Zahl an Interessenten- und Kundenbeziehungen, müssen sich diesem Thema widmen. Und natürlich schenken alle Unternehmen Big Data Gehör, die sich traditionell schon immer aus ihren Daten Informationen ziehen wollen, nicht erst seit dem Aufkommen dieses Buzz-Words.

### Ist Ihr Unternehmen reif für dieses Thema?

Dies ist die nächste strategische Frage. Folgende Fragen werden in diesem Fall gestellt und der Status Quo beziehungsweise die Antworten bewertet: Sind überhaupt die Grundvoraussetzungen für die Sammlung, Speicherung, Verarbeitung und Analyse dieser Datens Mengen im Unternehmen vorhanden? Welche *Ausgangsbasis* hat das Unternehmen? Auf Basis welcher Strategie und welcher geplanten oder notwendigen Kampagnen, Geschäftsmodelle, Interaktionen und Prozesse will das Unternehmen in Zukunft arbeiten? Welche internen Fähigkeiten oder Dienstleister besitzt das Unternehmen zu diesem Thema? Ist die Kultur zum Sammeln und Nutzen von Daten ausreichend vorhanden? Wurde eine gute Ausgangsbasis beziehungsweise Startrampe aufgebaut? Oder müssen zunächst einige grundlegende Aufgaben erledigt werden?

Haben Sie bei mehr als 20 % der Postadressen auch eine E-Mail-Adresse zugeordnet? Wissen Sie von Ihren Kunden, wie viele auf Facebook, XING, Pinterest oder Flickr, einer Website zur Veröffentlichung von Bildern, sind? Sind alle Kundendaten sauber strukturiert und in einem CRM-System zur allgemeinen Nutzung aufbereitet? Gibt es eine Definition für den Kundenwert? Bei einer Mehrfachantwort „Nein“, empfiehlt sich die Erledigung der Pflicht vor der Kür.

### Was sind die Schritte zur erfolgreichen Vorgehensweise?

Um keine Großinvestition ohne Plan und Ziel auszulösen, gilt es zuerst, Szenarien zu entwickeln, die im „Ping Pong“ zwischen Anwendern der IT und der Geschäftsführung konkretisiert werden müssen. Die daraus abgeleiteten *Maßnahmenpläne* werden dann sukzessive umgesetzt. Wie oben schon erwähnt: think Big, start Small.

Im Detail ist zu definieren: Welche *Datenquellen* gibt es? Wo lohnt sich das Sammeln? Wie können die Datenquellen bewertet werden? Welches Gewicht bekommt eine Quelle oder ein Datum? Wie kann auf die relevanten Daten (dauerhaft/temporär/einmalig) zugriffen werden? Mit welchen Daten werden Datentabellen oder Datamarts aufgebaut? Lohnt sich ein selektives Vorgehen, bei dem auch das Hinzufügen neuer/weiterer Daten möglich ist? Wie sind die Datenquellen optimal zu strukturieren oder standardisieren? Wie werden diese Daten verknüpft und verdichtet? In welcher Form werden sie gespeichert? Wo sind Datenschutz einerseits und selektive Zugriffsberichtigungen andererseits zu berücksichtigen bzw. Betriebsräte zu informieren? Mit welchen Tools und Methoden können die Daten analysiert werden? Wie werden die Analysen aufbereitet? Wer kann diese Daten interpretieren? Wie werden die Informationen und Ergebnisse der Geschäftsführung präsentiert? Und was kann aus all dem gelernt werden? Schließlich sollte der „Closed-Loop“ der Analyse im Ergebnis zu einer laufenden Optimierung führen.

### Stimmen Führung, Struktur und Mannschaftsaufstellung sowie die Ziele?

Leider fehlt in fast allen Dokumenten, die derzeit über Big Data informieren, etwas Wichtiges. Schon bei dem Hype um Social Media habe ich auf eine entscheidende Fragestellung hingewiesen: Was ändert sich innerhalb eines Unternehmens? Der Change-Management-Prozess, der unbedingt mit den Änderungen einhergehen sollte, muss durch das Führungspersonal angeleitet und begleitet werden. Zum Beispiel müssen die Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechend geschult und laufend gefördert werden. Ebenso muss die Nutzung der Daten rechtlich abgesichert und vor allem Zeit für Datenbearbeitung und Analysen zur Verfügung gestellt werden. Dies kann nicht oft genug gesagt werden: Datenschutz beachten, Betriebsrat einbinden! Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Definition der Service-Strategie der internen IT. Oft muss diese aus einem Cocooning herausgeholt werden. Ihre Dienstleistungen leiten sich aus den Bedürfnissen der internen Kunden – und damit indirekt auch der externen Kunden – ab. Aber auch die Fragen „Gibt es monetäre Ziele zur Datenanreicherung? Ist überall ein Kulturverständnis für gute Daten vorhanden?“ sollten ehrlich und eindeutig beantwortet werden.

---

## 5 Schlussfolgerungen

- Die Ergebnisse aus den Studien von TNS und IBM überraschen nicht: Es braucht ein klares Commitment zu gemeinsamen Anstrengungen für das Erreichen kundenorientierter Ergebnissen (TNS 2012; IBM 2012, S. X).

Branchenübergreifend ist der Business Case für große Daten stark auf die Erreichung kundenorientierter Ziele konzentriert. Entwickeln Sie eine Blaupause. Beginnen Sie mit vorhandenen Daten, um kurzfristige Ergebnisse zu erzielen. Eine skalierbare und erweiterbare *Informations-Management-Struktur* im Unternehmen ist eine Voraussetzung für die Weiterentwicklung von Big Data. Bauen Sie Analysefunktionen je nach geschäftlichen Prioritäten auf und implementieren Sie sukzessive bestehende und neu zugängliche Datenquellen. Erstellen Sie einen Maßnahmenplan, der auf messbaren Ergebnissen beruht. Ein Inhaber oder eine Führungskraft sollte diesen Prozess ständig controllen und justieren.

### „Zeig mir Deine Daten und ich sage Dir, wer Du bist!“

Wenn im Unternehmen das Bewusstsein wächst und das Engagement für Big Data vom Führungspersonal unterstützt wird, entstehen viele Chancen zur Weiterentwicklung. Genauso die *Prozess-Optimierung* ist ein sehr wichtiger Vorteil. In den Daten ist sofort ersichtlich, wo Prozesse Schwächen haben oder neu strukturiert werden sollten. Das wichtigste Fazit aus der Big-Data-Diskussion: Adress- und Daten-Qualität ist kein Kostenfaktor, sondern ein Wertschöpfungsfaktor!!!

### Was kostet Sie nun der Spaß?

Das ist leider sehr schwer einzuschätzen. Deshalb ein Tipp: die 20 %-80 %-Regel anwenden. Wie oben geschrieben, die Pflichtaufgaben erledigen und dann mit den Board-

Mitteln starten. Einige wenige Daten zusammenführen, testen und anreichern, und dann immer sukzessive erweitern. Erweitern bedeutet zum einen mehr Daten aus einer Quelle oder weitere Quellen hinzufügen. Insgesamt muss aber immer auf eine stabile und aussagefähige Informationsbasis geachtet werden.

„Knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen verorten die Kosten für die Implementierung von In-Memory-Technologien zwischen 100.000 € und einer Mio. €. Immerhin 29 % geben einen deutlich höheren Wert für die veranschlagten Budgets an. ... Die sehr große Bandbreite der Budgetansätze lässt sich damit erklären, dass die Unternehmen nicht genügend über die Total Cost of Ownership informiert sind, die sich häufig erst auf Basis eines strukturierten Assessments bestimmen lassen.“ (TNS 2012). Was die Studie offen lässt, ist die Zeit, in der das Investment anfällt. In den letzten zehn Jahren habe ich zahlreiche Systemauswahl-Beratungen durchgeführt. Dabei werden alle Kostenblöcke (Soft- und Hardwarekosten, Beratungs-, Lizenz-, Service-, Wartungskosten und Schulungskosten) aufgezeigt und einer ROI-Kalkulation gegenübergestellt; daraus ergibt sich Entscheidungssicherheit!

### Was haben Sie als Entscheider davon?

Die in den Studien befragten Entscheider sehen künftig den größten Nutzen der Technologie „bei Budget- beziehungsweise Reporting-Aufgaben sowie der Pflege und Wartung. Darüber hinaus profitieren der Produktentwicklungsprozess sowie die Prozesse rund um den Kunden (CRM) an Bedeutung. Letztere beschäftigen sich unter anderem mit der Festlegung von Serviceanforderungen, Verträgen mit Lieferanten und auch dem Messen von Kundenzufriedenheit, der optimalen Aussteuerung des Kundenservices beziehungsweise dem Etablieren von Serviceleistungen generell (TNS 2012). Nach meiner Auffassung ist der zweite Vorteil der viel wichtigere.

Was aber neben den Studienergebnissen noch hinzukommt, sind deutlich bessere Cross-Selling-Potenziale: So schöpfen Sie das ganze Potenzial Ihrer Kundenbeziehung aus, über die Ermittlung eines Kundenwerts hinaus und einhergehend mit einer Fokussierung auf die wichtigen Kunden. Dies hilft, Kosten zu sparen und die Budgets je Kanal optimal zuzuordnen.

Die Ergebnisse der Universität Austin bestätigen die Erfahrungen des Autors (Universität Austin 2010). Die Optimierung der Datenqualität und die Verbesserung der Prozesse sowie die höhere Verfügbarkeit von Daten führten beispielsweise im Verlagsbereich zu einer 18 prozentigen Erhöhung des Umsatzes je Mitarbeiter. Der Durchschnitt, repräsentativ ermittelt für die 1.000 Fortune Unternehmen in den USA, liegt bei 14 %.

Ob Sie das Ganze nun Big Data nennen oder nicht, nutzen Sie auf jeden Fall Ihre Daten für die Planung und Steuerung Ihres Unternehmens, zur Optimierung der Prozesse und vor allem zur Steigerung der Kundenorientierung. Es bestehen für Sie überdurchschnittliche Wachstumschancen!

### Zusammenfassung

Aufgabe des analytischen CRM ist die systematische Bearbeitung und Auswertung der in den operativen Systemen gesammelten Daten. Insbesondere sind dies Daten über

Interessenten- und Kundenkontakte bzw. -reaktionen mit dem Ziel eines optimalen Kundenwissens und Kundenprofits entlang der Kundenbeziehungsphasen Akquisition, Loyalität und Churn. Im Vordergrund stehen dabei Daten aus Marketing, Vertrieb und Service. Generell sollten aus allen Unternehmensbereichen die verfügbaren Kunden-daten einbezogen werden.

Zur Analyse der in Zeiten von „Big Data“ immer umfangreicheren Daten stehen zahlreiche statistische Verfahren zur Verfügung, die von einfachen univariaten bis zu komplexen multivariaten Methoden reichen.

---

## Literatur

- Backhaus, K., Erichson, B., Planke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, 10. Auflage Berlin, Heidelberg (2003)
- IBM Analytics The real-world use of big data, Somers, NY, 10589 U.S.A, October (2012)  
iBusiness vom 09.02.2012
- Link, J., Hildebrand, V., Grundlagen des Database-Marketing, Ettlingen (1997)
- TNS, Quo vadis Big Data, Bielefeld (2012)
- Universität, Austin/Texas, : Measuring the Business Impacts of Effective Data (2010)
- VDZ, StrategyFacts Quarterly Los Angeles, 30.11.2012
- wikipedia, Big Data (2013)
- Wikipedia, RFMR-Methode (2013)
- Wikipedia, Kritik der reinen Vernunft – ohne Tätigkeit des Verstands (2013)

# Big-Data-Marketing-Chancen und Herausforderungen für Unternehmen

Pascal Rossa und Heinrich Holland

## Inhaltsverzeichnis

1	Big Data .....	250
1.1	Die „5 Vs“ von Big Data .....	250
1.2	Abgrenzung von Big Data zu Business Intelligence .....	255
2	Datenquellen .....	256
2.1	Unternehmensinterne Daten .....	257
2.2	Social Media .....	257
2.3	Smartphones .....	257
2.4	Quantified Self .....	258
2.5	Open Data und Open Government .....	258
2.6	Sensoren und das Internet der Dinge .....	258
2.7	Künftige Datenquellen .....	259
2.8	Zusammenfassung .....	259
3	Die Veränderung von Marketing durch Big Data .....	260
3.1	Preis- und Konditionen .....	261
3.2	Produkt- und Programm .....	269
3.3	Distribution .....	276
3.4	Personal .....	278
3.5	Kommunikation .....	280
4	Big Data und die datenschutzrechtlichen Herausforderungen .....	285
5	Herausforderungen auf dem Weg zum Big-Data-Unternehmen .....	286

---

P. Rossa (✉)  
Berlin, Deutschland  
E-Mail: rossa@creatissimo.net, pascal\_rossa@gmx.de

H. Holland  
Mainz, Deutschland  
E-Mail: Heinrich.Holland@FH-Mainz.de

---

5.1	Datenhaltung und Technik .....	286
5.2	Prediction versus Reporting .....	287
5.3	Personal und Strukturen .....	288
5.4	Korrelation versus Kausalität .....	290
5.5	Quantität versus Qualität .....	291
5.6	Algorithmen versus Experten .....	293
5.7	Der Mut zum Experimentieren .....	293
5.8	Responsibility: Der Umgang mit Daten .....	294
6	Fazit und Ausblick .....	295
	Literatur .....	298

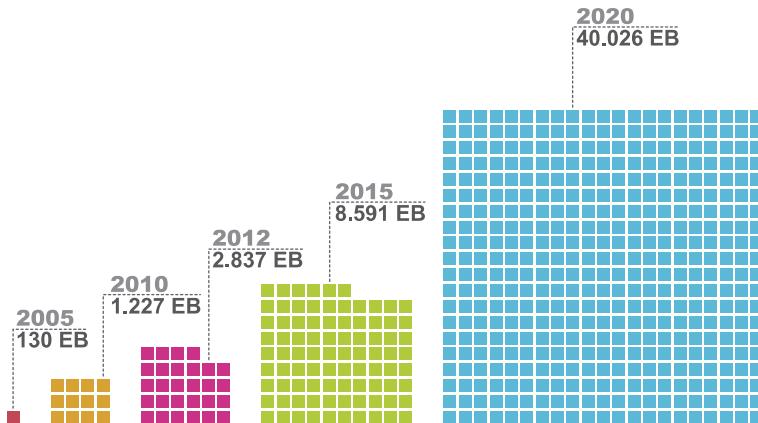
---

## 1 Big Data

- ▶ Vom Begriff abgeleitet, bedeutet „Big Data“ zunächst nur „große Datenmengen“. Diese Bedeutung kennzeichnet jedoch nur seinen Kern.  
Die BITCOM stellt folgende Definition auf: „Big Data bezeichnet den Einsatz großer Datenmengen aus vielfältigen Quellen mit einer hohen Verarbeitungsgeschwindigkeit zur Erzeugung wirtschaftlichen Nutzens.“ Weiter beschreibt sie: „‘Big Data’ liegt immer dann vor, wenn eine vorhandene Unternehmensinfrastruktur nicht mehr in der Lage ist, diese Datenmengen und Datenarten in der nötigen Zeit zu verarbeiten“ (BITCOM 2012, S. 21).  
Diese Definition zeigt die Vielschichtigkeit von Big Data. Mit den Merkmalen „große Datenmenge“, „Vielfältigkeit“ und „hohe Geschwindigkeit“ charakterisiert sie eine bestimmte Konstellation von Daten. Im weiteren Sinne kann man unter Big Data den Einsatz dieser Daten zur Stiftung wirtschaftlichen Nutzens verstehen. Big Data wird so zu einem Teil der strategischen und operativen Unternehmensführung und Unternehmenskultur. Dies klingt auch im zweiten Teil der Definition mit der Erwähnung der Herausforderungen an die Unternehmensinfrastruktur an. Diese lässt sich in eine institutionelle, personelle und materielle Infrastruktur unterteilen (Buhr 2013, S. 4 ff.).  
Die materielle Infrastruktur umfasst die in Big Data enthaltene informationstechnologische Komponente. Je nach Umfeld lassen sich auch einige Big-Data-Definitionen finden, die vor allem auf die IT abstellen (Bange, Grosser, Janoschek 2013, S. 12; Dumbill 2012, S. 9). Dieser Aspekt wird aufgrund des Schwerpunkts auf das Marketing im Folgenden lediglich am Rande behandelt.

### 1.1 Die „5 Vs“ von Big Data

- ▶ Die oben genannten drei charakteristischen Merkmale werden in Publikationen unter Verwendung der Begriffe *Volume*, *Variety* und *Velocity* zu den drei Vs des Big Data zusammengefasst (Gartner 2013; Haberich 2012, S. 46 f.). IBM



**Abb. 9.1** Das Wachstum des weltweiten Datenaufkommens 2005–2020. (Quelle: Eigene Darstellung)

ergänzt als viertes V *Veracity*, die Wahrhaftigkeit bzw. Qualität der Daten (Zikopoulos et al. 2013, S. 9). Das nach obiger Definition genannte Ziel von Big Data – die Erzeugung wirtschaftlichen Nutzens – lässt sich durch den Begriff *Value* als fünftes V ergänzen. Diese „5 Vs“ sollen im Folgenden näher beleuchtet werden.

### 1.1.1 Volume: Wie groß ist „Big“?

Der große Datenumfang ist das, was Big Data zunächst den Namen gab. Doch was bedeutet groß? Unzweifelhaft steigt das Datenaufkommen zusehends (vgl. Abb. 9.1). Allein von 2000 bis 2002 wurden mehr Daten generiert als in den 40.000 Jahren zuvor (BITCOM 2012, S. 12). Nach einer Studie wird das Datenvolumen von 2005 bis 2020 um Faktor 300 von 130 Exabyte auf 40 Zettabyte wachsen und sich damit etwa alle zwei Jahre verdoppeln (Ganz, Reinsel 2012, S. 1).

Wird heute zum Teil schon die Verwendung von Daten im Giga- und Terrabytebereich als Big Data bezeichnet, plant IBM zusammen mit ASTRON im DOME-Projekt das Sammeln von 14 Exabyte Daten pro Tag. Diese müssen verarbeitet und täglich in einer Größe von einem Petabyte gespeichert werden (Engbersen 2013). Nicht nur, wenn man sich vor Augen führt, dass ein Exabyte Daten digitalisierter Musik einer Abspieldauer von zwei Millionen Jahren entsprechen, sondern auch verglichen mit den heutigen oben genannten Dimensionen kann man dem DOME-Projekt zweifelsohne „Big Data“ bescheinigen. Es übertrifft selbst den vermeintlichen Datenriesen Facebook, der täglich 500 Terrabyte Daten verarbeitet, um das 28.000-fache und lässt somit daran zweifeln, ob die heutigen Datenmengen wirklich „Big“ sind (Kling 2012).

Betrachtet man zudem die *Mooresche Gesetzmäßigkeit* (Moore 1965, S. 114–117), nach der sich die Kapazität der Datenverarbeitung alle 12 bis 24 Monate verdoppelt, so kommt man zu dem Schluss, dass die Festlegung einer absoluten Grenze für die Größe von Big Data nicht möglich und nicht sinnvoll ist. Würde man eine derartige Festlegung treffen,

würde sich Big Data qua Definition schnell überleben. Selbst das DOME-Projekt würde irgendwann den Charakter von Big Data verlieren.

In Betracht käme die Definition der Größe in Relativität zu den aktuellen Verarbeitungs- und Speichermöglichkeiten. Fraglich ist jedoch, ob dies sinnvoll ist. Allein aufgrund des zeitlichen Fortschritts könnten so Big-Data-Projekte zu Nicht-Big-Data-Projekten werden.

Schließlich ließe sich Größe auch im Sinne der Anzahl der verwendeten *Datensätze* interpretieren. In diesem Fall ist es nicht aufgrund der zeitlichen Veränderung, wohl aber aufgrund der unterschiedlichen Konstellationen der Einzelfälle nicht sinnvoll, eine absolute Anzahl an Datensätzen als Grenze zu fixieren. Vielmehr ist darauf abzustellen, ab wann ein Mehr an Daten zu einer signifikanten Veränderung des Ergebnisses und der daraus abgeleiteten Erkenntnisse und des Nutzens führt.

- ▶ Big Data ist im Ergebnis nicht „Big“, wenn gewisse Datengrößen überschritten werden, sondern erst, wenn die Menge der eingesetzten Daten zu einem Ergebnis führen, das mit weniger Daten nicht erreicht werden können.

### 1.1.2 Variety: Wie unterschiedlich sind Big-Data-Daten?

Die immer größer werdende Datenmenge entsteht nicht zuletzt aufgrund der ständigen Zunahme der *Datenquellen*. Smartphones, Social Media, Internet-Transaktionen, aber auch Kameras und Sensoren und das Internet der Maschinen produzieren immer mehr Daten. Mit der Vielfalt der Quellen geht die Bandbreite der Datenarten und -strukturen einher. Anhand der Struktur lassen sich Daten grob in drei Arten unterteilen: strukturierte, semistrukturierte und unstrukturierte Daten.

- *Strukturierte Daten*

Unter strukturierten Daten versteht man Daten, die eine gleichartige Struktur aufweisen. Deren Anordnung und Verknüpfung erfolgt in einer bestimmten Art und Weise. Strukturierten Daten liegt ein zuvor festgelegtes Datenbankmodell zugrunde, das die einzelnen Datenelemente und die Relationen untereinander definiert. Die Struktur ermöglicht eine effiziente Verwaltung und einen einfachen Zugriff auf die Daten. Ein Beispiel für derartige Datenstrukturen sind SQL-Datenbanken.

- *Semistrukturierte Daten*

Im Gegensatz zu strukturierten Daten weisen semistrukturierte Daten kein allgemeingültiges einheitliches Schema auf. Sie implizieren die *Strukturinformation*, auch wenn diese nicht immer offensichtlich ist. Im Gegensatz zu strukturierten Daten sind mit semistrukturierten Daten tiefe, unregelmäßige und volatile Strukturen ohne wiederkehrende Komponenten darstellbar, was einen flexibleren Einsatz ermöglicht. Gleichzeitig verursacht das Mehr an Flexibilität auch ein Mehr an Aufwand beim Auslesen und Verarbeiten der Daten (Abitbol, Buneman, Suciu 2000, S. 11–13). Semistrukturierte Daten, die auch als strukturtragende oder sich selbsterklärende Daten bezeichnet wer-

den, sind z. B. die im Internet weit verbreiteten HTML-, XML- oder JSON-Dateien, aber auch E-Mails, die zumindest im Header eine gewisse Struktur aufweisen.

- *Unstrukturierte Daten*

Unstrukturierte Daten kommen, wie der Name vermuten lässt, ohne jegliche formale Struktur daher. Die fehlende Struktur erschwert die automatische Verarbeitung. Die Modellierung dieser Daten, um automatisch zu verarbeitende Strukturen zu gewinnen, ist oft mit einem Informationsverlust verbunden.

Neben der manuellen Strukturierung der Daten werden unterschiedliche Verfahren zu deren Aufbereitung eingesetzt. Dies sind z. B. Textanalysen und *Textmining*, maschinenlernende Systeme, basierend auf latent semantischer Analyse (Deerwester et al. 1990, S. 391 ff.), statistischer Bayes-Klassifikation oder neuronalen Netzen (Rey, Wender 2011) sowie linguistischen Verfahren (Carstensen et al. 2010; Ertel 2009, S. 179–282; Manning, Raghavan, Schütze 2009). Auf Basis dieser Verfahren werden dann beispielsweise mittels *Sentimentanalysen* die Stimmungslagen in sozialen Netzwerken analysiert.

Betrachtet man strukturierte und semistrukturierte Daten auf der Ebene eines einzelnen Datums, kann dieses selbst unstrukturiert sein. So ist z. B. die Nachricht einer E-Mail als Text unstrukturiert, wohingegen die E-Mail als solche semistrukturiert ist. Gleiches gilt für einen Text in einer strukturierten Datenbank.

Neben Texten zählen auch *Bilder*, *Videos* oder *Töne* zu unstrukturierten Daten. Schätzungen zufolge sind rund 85 % aller Daten unstrukturiert und beherbergen eine Fülle an nützlichen Informationen (BITCOM 2012, S. 12; Goetz 2012).

### 1.1.3 Velocity: Wie schnell ist schnell?

Daten zu erheben, zu speichern und zu verarbeiten ist nicht neu. Was sich bei Big Data ändert, ist die zeitliche Dimension. Die *Geschwindigkeit* nimmt in der Datenentstehung, der Speicherung sowie in der Datenverarbeitung zu.

Das oben beschriebene Datenwachstum geht damit einher, dass in der gleichen Zeit immer mehr Daten entstehen. Diese müssen verarbeitet und zum Teil auch gespeichert werden.

Nicht nur auf der Seite der Datenentstehung, sondern auch bei der Datenverwendung ändern sich im Sinne von Big Data die Anforderungen an die Geschwindigkeit. Kennzeichen von Big Data ist es, dass die Daten schnell verarbeitet werden. Gilt bei *Business-Intelligence*-Analysen die tägliche Datenverarbeitung als schnell, so meint Big Data damit eine *realtime*- oder *near-realtime*-Verarbeitung. Auch hier ist es nicht möglich und sinnvoll, einen starren Grenzwert zu fixieren. Je nach Anwendungsfall können Verarbeitungsgeschwindigkeiten im Millisekundenbereich bis hin zu Sekunden, Minuten oder gar Stunden *realtime* bzw. *near-realtime* entsprechen.

Die Steuerung der Auslieferung bestimmter Banner auf einer Homepage, basierend auf einer Big-Data-Analyse, erfordert eine Antwort innerhalb weniger Millisekunden. Wird aufgrund einer Big-Data-Analyse ein neues Produkt evaluiert, können hingegen Minu-

ten bis Stunden ausreichend sein. Diese schnelle Art der Datenverarbeitung wird unter den Fachtermini „Komplexes Event-Processing“ und „Streaming-Data“ zusammengefasst (Klausnitzer 2013, S. 91 ff.).

Technologisch wird dieser Anforderung derzeit mit den sogenannten In-Memory-Datenbanken und der von Google entwickelten MapReduce-Technologie entsprochen, die ein parallelisiertes Verarbeiten einzelner Abfragen ermöglichen (Dean, Ghemawat 2004, S. 1 f.).

#### **1.1.4 Veracity: Welche Qualität haben Big-Data-Daten?**

Menge und Vielfalt der Big-Data-Daten bringen Unterschiede in der Qualität der Daten mit sich. Das Anstreben einer möglichst hohen *Datenqualität* ist auch bei Big Data empfehlenswert. Allerdings hat man nicht immer Einfluss auf die Qualität der Daten und muss deren Volatilität in Kauf nehmen.

So lässt sich beispielsweise eine gewisse *Ungenauigkeit* in der Standortbestimmung per GPS in den Häuserschluchten von New York nicht vermeiden. Denkt man weiter an die von Menschen erfassten Texte, so kann man sich vorstellen, wie die jeweilige Aufrichtigkeit und Stimmung Einfluss auf die Qualität dieser haben kann (Schroedl et al. 2012, S. 5). Neben der Qualität der Daten selbst kann auch die Verarbeitung und Auswertung der großen Datenmengen zur Qualitätsminderung beitragen.

#### **1.1.5 Value: Welchen Wert haben Big-Data-Daten?**

Wie eingangs beschrieben, werden die großen Datenmengen unterschiedlicher Struktur und Qualität erst dann zu Big Data im weiteren Sinne, wenn daraus schnell *Erkenntnisse und Nutzen* generiert werden können. Diese Erkenntnisse sind der Mehrwert von Big Data (vgl. Abb. 9.2).

Wenn man die oben erörterten charakteristischen Merkmale von Big Data zugrunde legt, würde der Nutzen durch den Einsatz einer großen Zahl von Datensätzen unterschiedlicher Quellen und Qualität entstehen. Fraglich ist, ob immer *alle Merkmale* erfüllt sein müssen, um eine Unternehmung als Big Data einzustufen. Auch wenn die volle Kraft zu meist in der Kombination von Datenquellen liegt, könnte man sich vorstellen, dass das Fehlen dieser Variety durch eine sehr große Menge von Datensätzen einer Quelle ausgeglichen werden kann.

- ▶ Big Data beschreibt mehr die Art der *Datennutzung* und eine dementsprechende Philosophie, als dass es um die rein formale Einordnung einer Unternehmung anhand der oben genannten Kriterien als Big Data geht. Big Data ist mehr als die Summe von Kriterien und vor allem mehr als die Summe seiner Daten. Im Kontext dieses Beitrags wird Big Data so verstanden, dass sich durch das Zusammenspiel der Kriterien ein Nutzen ergibt, der ohne diese nicht hätte erreicht werden können.

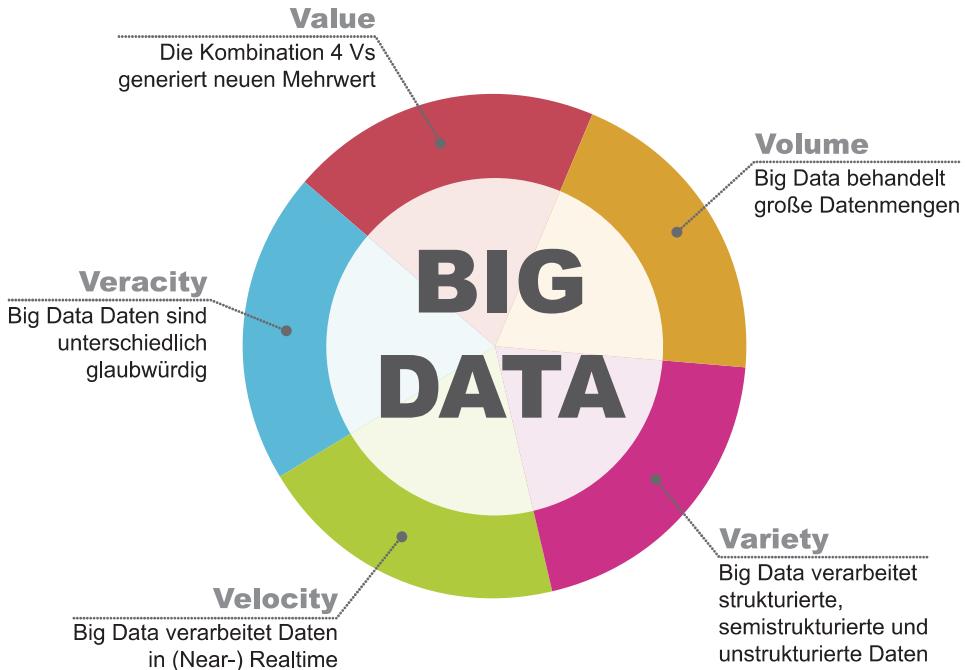


Abb. 9.2 Die 5 V's von Big Data. (Quelle: Eigene Darstellung)

## 1.2 Abgrenzung von Big Data zu Business Intelligence

► Schon lange werden von Unternehmen Daten in der sogenannten *Business Intelligence* (BI) systematisch analysiert. Auf Basis dieser Erkenntnisse sollen bessere strategische und operative Entscheidungen getroffen werden. Dafür werden die Daten beispielsweise aus dem Enterprise Resource Planning (ERP) und dem Kassensystem des Unternehmens, zumeist in einem Data-Warehouse zusammengeführt. Dies erfolgt in einem ETL-Prozess (Extract, Transform, Load Process), bei dem die Daten aus den Quellsystemen extrahiert, in das Zieldatenbankschema transformiert und in die Zieldatenbank geladen werden. Aus diesen Daten des Data-Warehouse bzw. aus Teilen des Datenbestandes, den Data-Marts, die aus Performance-Gründen vorbereitet werden, werden sodann vorab definierte und eingerichtete Berichte regelmäßig und automatisiert erstellt. Die Änderung oder Erweiterung eines Berichts kann dabei erhebliche Auswirkungen auf den gesamten Prozess haben und dementsprechend lange dauern.

In der BI werden Daten unterschiedlicher Quellen aggregiert und daraus Schlüsse für die strategische und operative Unternehmenssteuerung gezogen. Ist BI demnach auch Big Data?

Im Ansatz gibt es Ähnlichkeiten. Die aktuellen BI-Lösungen sind jedoch auf Grund ihrer definierten Datenstruktur ungeeignet, unstrukturierte Daten zu verarbeiten. Diesem Problem begegnen einige Ansätze, indem die bestehenden Data-Warehouse-Technologien um entsprechende Komponenten wie z. B. einem Hadoop®-System ergänzt werden.

Aktuell besteht der wesentliche Unterschied zwischen BI und Big Data in drei Punkten:

1. Der erste liegt im Umgang mit den Daten. In der BI werden Berichte definiert und der gesamte Prozess von der Datenaggregation, über den ETL-Prozess, die Data-Mart-Erstellung bis zur Analyse daran ausgerichtet. Big Data hingegen lässt die Daten sprechen. Hier werden die Daten gesammelt und gespeichert und es wird in diesen Rohdaten nach Zusammenhängen und Erkenntnissen gesucht.
2. Der zweite Punkt ergibt sich zum Teil aus dem ersten. Da BI ein mehr oder weniger starrer und träger Prozess ist, eignet es sich zum Reporting. Auf dieser Grundlage können sodann Entscheidungen getroffen werden. Da Big Data wesentlich agiler ist, kann es proaktiv und passgenau eingesetzt werden. Stellt sich im Unternehmen eine Frage, so können ohne lange Wartezeit zur Unterstützung „die Daten gefragt werden“ und dies auf allen Ebenen des Unternehmens, in denen es sinnvoll ist. Big Data ist somit viel tiefer in dem Unternehmen und dessen Philosophie selbst verwurzelt als BI. Erst Big Data ermöglicht echte datengestützte und datengetriebene Unternehmen.
3. Der dritte Unterschied liegt in der zeitlichen Differenz der Betrachtung. BI erstellt Reports, die die aktuelle Situation von Unternehmen präzise darstellen und so Managemententscheidungen unterstützen können. BI befindet sich damit hauptsächlich in einer analytischen und retrospektiven Haltung. Big Data hingegen blickt mehr in die Zukunft. Hierdurch lassen sich Abhängigkeiten in den Daten identifizieren, daraus künftige Ereignisse mit einer statistischen Wahrscheinlichkeit vorhersagen und potentielle Handlungsmöglichkeiten bewerten.

Es mag sein, dass sich im Laufe der kommenden Jahre BI zu Big Data im beschriebenen Sinne entwickelt und Big Data dann mit BI gleichzusetzen ist oder gar Big Data zu einem Teil von BI wird. Aktuell erscheint es aus Gründen der Klarheit sinnvoll, die obige Abgrenzung vorzunehmen.

---

## 2 Datenquellen

- Der Zuwachs der Datenmengen und -vielfalt ist mit dem Wachstum der Datenquellen in Verbindung zu bringen. Der Überblick über einige Datenquellen veranschaulicht die Vielfältigkeit und ermöglicht eine bessere Nachvollziehbarkeit der Chancen und Herausforderungen, die in den kommenden Kapiteln erläutert werden.

## 2.1 Unternehmensinterne Daten

Unternehmen verfügen schon heute über eine Vielzahl von Daten. Diese stammen aus Systemen und Software wie z. B. ERP (Enterprise Resource Planning), Kassen, Webtracking, Webserver, CRM (Customer Relationship Management), Callcenter, Videoüberwachung, Projekt-, Personal- und Finanzmanagement. Aber auch der Schriftverkehr per E-Mail, Brief und Fax sowie sonstige Dokumente des Unternehmens können Quellen mit nützlichen Informationen darstellen. Nicht zu vergessen sind die Protokoll- und Messdaten, die während der Produktion von Gütern oder bei der Erbringung von Dienstleistungen an Maschinen und Sensoren anfallen.

Unternehmen verfügen über *große Datenschätze*, die bislang nicht in vollem Umfang genutzt werden. Dies mag auch daran liegen, dass ein Großteil dieser Daten unstrukturiert und daher nur mit größerem Aufwand verwertbar ist.

## 2.2 Social Media

Social Media, d. h. Online-Medien und -Technologien, die den Nutzern einen Informationsaustausch ermöglichen, sind heute nicht mehr aus dem Alltag wegzudenken. Neben Facebook, Google+ und Twitter gibt es eine Vielzahl anderer sozialer Medien. Dazu zählen Blogs, Foren, Messaging Dienste, Wikis, Foto- und Videoportale, Location Based Services, Croudsourced Content, Frage und Antwort Portale und Social Bookmarks ebenso wie Produktrezensionen. Die dort produzierten Daten sind in der Regel unstrukturiert, haben jedoch ein gigantisches Ausmaß.

So werden weltweit in 60 Sekunden sechs neue Wikipedia-Artikel publiziert, 100 neue LinkedIn Accounts erstellt, 3.000 Fotos auf Flickr veröffentlicht, 100.000 Tweets gepostet und 30 h Videomaterial auf YouTube hochgeladen (Kooser 2013).

## 2.3 Smartphones

Mit der Markteinführung des iPhone durch Apple im Jahr 2007 war die Verbreitung der *Smartphones* nicht mehr aufzuhalten. Laut comScore nutzten im Dezember 2012 51 % der Deutschen Handynutzer ein Smartphone (comScore 2013, S. 19). 77 % aller erworbenen Mobilfunkgeräte sind Smartphones. Sie bieten nicht nur einen sehr vielseitigen Nutzen, sondern liefern auch große Mengen an *Daten*. Neben den Verbindungsdaten werden z. B. auch Standort-, Adress- und Benutzungsdaten erstellt. Je nachdem, welche Apps auf dem Smartphone installiert und eingesetzt sind, sind noch wesentlich mehr Daten denkbar. Darüber hinaus sind Smartphones mit vielen *Sensoren* wie Helligkeitssensoren, Annäherungssensoren für den Touchscreen, Bewegungssensoren, Gyroskop, Fallsensoren oder Höhenmesser ausgestattet, die alle ebenfalls eine Flut an Daten erzeugen. Wie viele Infor-

mationen dies sind und welche Möglichkeiten sich daraus ergeben, veranschaulicht die App Placeme ([Scoble 2012](#)).

## 2.4 Quantified Self

Kevin Kelly, Chefredakteur beim „WIRED Magazine“, hat 2007 in San Francisco zusammen mit dem Autor und Journalisten Gray Wolf eine Bewegung ins Leben gerufen, die sich *Quantified Self* (QS) nennt und die eine Selbsterkenntnis mittels Selbstbeobachtung anstrebt. Die Selbstbeobachtung erfolgt zum Teil manuell, aber in erster Linie durch Produkte (wie das Nike Fuelband) oder Smartphone-Apps, die alle messbaren Daten wie Blutdruck, Puls, Temperatur, Nahrungsaufnahme, Schlaf, sportliche Aktivitäten u. v. m. erfassen und speichern ([Klausnitzer 2013](#), S. 44–50). QS ist dabei nur als ein Beispiel für neue Gewohnheiten und Lebensarten zu sehen, die eine Masse an Daten erzeugen.

## 2.5 Open Data und Open Government

Bei der öffentlichen Verwaltung fallen viele unterschiedliche Daten an. Statistiken, Geodaten, Verkehrsinformationen, wissenschaftliche Publikationen oder Fernseh- und Rundfunksendungen sind einige Beispiele. Die *Open-Data*-Bewegung setzt sich für den freien und kostenlosen Zugang zu diesen Daten ein. Begründet wird die Forderung damit, dass die Datenerhebung und Datenschaffung mit öffentlichen Mitteln finanziert wird und die Daten deshalb Allgemeingut seien. Open Data beschränkt sich in der Forderung nach frei zugänglichen Daten nicht allein auf Daten der öffentlichen Hand, sondern wünscht sich auch die Offenlegung von Unternehmensdaten. Auch wenn deren Zugang in Deutschland noch nicht so frei und komfortabel ist, wie sich das die Open-Data-Akteure wünschen, so bewegt man sich doch zumindest in diese Richtung ([Matzat, Fukami 2013](#)) und eröffnet damit Möglichkeiten für neue Wertschöpfung aus den Daten, z. B. in Form neuer Dienstleistungen oder Produkte ([Kloiber, Wehrmeyer 2013](#)).

## 2.6 Sensoren und das Internet der Dinge

Die RFID-Technologie ermöglicht ebenso wie 2D- und 3D-Codes die automatische Identifikation von Dingen. Sensoren erfassen Zustände und Veränderungen. Zusammen ermöglichen diese Technologien die „*Datafizierung*“ von Dingen, d. h. Dinge und deren Nutzung können in Daten umgewandelt und erfasst werden. Durch die „*Datafizierung*“ und mit Hilfe von Kommunikationsmodulen wird die Vernetzung von Dingen möglich ([Fleisch, Mattern 2007](#), S. XIX ff.). Die Einführung von IPv6 vergrößert den sich zu Ende neigenden IPv4-Adressraum ([Pawlik 2012](#)) von ca. 4,3 Mio. auf ca. 340 Sextillionen Adressen und schafft somit genügend Platz für die Integration von Dingen in das Internet.

Damit endet das Internet künftig nicht länger auf einem Bildschirm und ist nicht mehr auf die digitale Welt beschränkt, sondern bezieht die physische Welt mit ein. „Mit dem Internet der Dinge erhalten Computer und Informationssysteme somit im wahrsten Sinn des Wortes zum ersten Mal Augen und Ohren“ (Fleisch, Mattern 2007, S. XX). Brian Krejcarek zeigte auf der TEDx Silicon Valley eindrucksvoll, welche Möglichkeiten diese Entwicklung jenseits eines Einsatzes im Logistikbereich eröffnet und welche Massen an Daten dadurch generiert werden (Krejcarek 2011). Auch wenn das *Internet der Dinge* aktuell noch mehr Vision als Realität ist, wird es mit sehr großer Wahrscheinlichkeit kommen und mit ihm eine riesige Menge neuer Datenquellen und Daten.

## 2.7 Künftige Datenquellen

Beobachtet man die aktuellen Forschungs- und Entwicklungsprojekte sowie die angemeldeten Patente, lässt sich feststellen, dass unentwegt neue, spannende und revolutionäre Datenquellen entstehen.

Eine der bekanntesten dürften die *Google Glass* (vgl. <http://www.google.com/glass/start/>) sein. Auch wenn Google in den Vordergrund stellt, dass diese Art Brille ohne Einschränkungen für die Bewegungsfreiheit dem Nutzer Informationen im wahrsten Sinne des Wortes sichtbar werden lässt, so ermöglicht dies auch, das Blickfeld und die Blicke des Nutzers in Daten zu erfassen. Darüber hinaus werden vermutlich ähnlich wie bei Smartphones viele andere Daten erhoben werden können.

Apple hat 2009 ein Patent angemeldet, das das Messen des *Pulses*, der *Körpertemperatur* und des *Sauerstoffgehaltes* im Blut mittels des In-Ear Kopfhörers ermöglicht (Hughes 2009). Die datenmäßige Erfassung wichtiger Indikatoren für den Gesundheitszustand und die Stimmungslage eines Menschen erfolgt so als Nebenprodukt.

IBM hat 2012 ein Patent für einen *berührungssempfindlichen Fußboden* angemeldet (Do 2012). Nimmt man an, dass ein Supermarkt mit einem derartigen Fußboden ausgestattet wird, kann man sich mit etwas Phantasie vorstellen, welche Möglichkeiten dies eröffnet und welche Datenberge dies entstehen lässt. So wären beispielsweise Besucherströme und Verweildauern an den jeweiligen POS ebenso messbar wie die Einschätzung des Geschlechts über das Schuhprofil und die Art des Ganges.

Diese drei Entwicklungen sind nur Beispiele, die aber zeigen, was in Zukunft in Daten erfasst und zu Daten konvertiert werden kann.

## 2.8 Zusammenfassung

- Die Masse an Datenquellen ist gigantisch und wird immer größer. Dabei ist es allerdings keineswegs immer möglich, frei auf diese Daten zugreifen und diese für eigene Zwecke zu nutzen. Neben der faktischen Zugangsbeschränkung durch die „Eigentümer“ oder Verwalter der Daten wie z. B. Social-Media-Por-



**Abb. 9.3** Datenquellen, die zum rasanten Datenwachstum führen. (Quelle: Eigene Darstellung)

talbetreiber, Telekommunikationsanbieter oder Produzenten gilt es vor allem auch die *rechtlichen Vorgaben* zu beachten (vgl. Abb. 9.3).

Dennoch ist selbst die Zahl der Datenquellen beachtlich, auf die Unternehmen legalen Zugriff haben. Sollten wichtige Daten fehlen, ist im Einzelfall zu prüfen, wie eine Quelle erschlossen werden kann. Möglich ist dies zum Beispiel über die Bereitstellung von Apps für Smartphones oder Social-Media-Portale, Kooperationen mit den Datenverwaltern oder den Kauf von Daten auf Datenmarktplätzen oder bei Datenhändlern, die in Zukunft vermutlich weite Verbreitung finden werden (Klausnitzer 2013, S. 138 f.).

### 3 Die Veränderung von Marketing durch Big Data

- ▶ Big Data ist die Kombination und Auswertung einer großen Zahl von Datensätzen unterschiedlicher Quellen, Strukturen und Qualität in Echtzeit zur Nutzengewinnung. Dass durch Big Data neue Wege beschritten werden können, zeigen Beispiele wie das *Predictive Policing*. Hierbei werden durch Big Data in einigen Städten der USA Verbrechen vorhergesagt. Auf Basis dieser Vorhersagen werden die Polizeiressourcen allokiert, dadurch Verbrechen verhindert und die Aufklärungsrate beträchtlich erhöht (Klausnitzer 2013, S. 32 ff.). Ein anderes Beispiel ist Nate Silver, der im Jahr 2008 und 2012 dank Big Data die Ergebnisse der US-Präsidentswahlen wesentlich genauer vorhersagte als sämtliche Experten (Klausnitzer 2013, S. 36 ff.).

Wie aber können Unternehmen von Big Data profitieren, insbesondere im Marketing? Diese Frage wird im Folgenden behandelt, indem anhand der 5 Ps des Marketings – Price, Product, Placement, Promotion und Person – analysiert

wird, welche Chancen und Veränderungen Big Data in den jeweiligen Bereichen mit sich bringt. Dabei werden ausgewählte Facetten der jeweiligen Bereiche erörtert und mit realen wie fiktiven Beispielen verdeutlicht. Eine rechtliche Bewertung der Beispiele findet dabei nicht statt.

### 3.1 Preis- und Konditionen

Die Preispolitik ist ein sehr mächtiges Marketing-Instrument, was sich auch darin zeigt, dass die Preiselastizität etwa zehn- bis zwanzigmal größer ist als die Werbeelastizität. Die *Preiselastizität* bringt zum Ausdruck, wie sich eine Veränderung des Preises prozentual auf die abgesetzte Menge auswirkt. Im Konsumgüterbereich liegt die Preiselastizität im Mittel bei etwa – 2,5, d. h., eine Preiserhöhung um ein Prozent zieht eine Absatzminderung um 2,5 % nach sich (Kreuzer 2010, S. 253 f.).

Da der Preis ein derart starkes Marketing-Instrument ist, kommt der Preisgestaltung eine entsprechend bedeutsame Rolle zu. Deren Ziel ist es, jeweils den optimalen Preis im Sinne der Erreichung der verfolgten Ziele zu fixieren. Ohne die Berücksichtigung des Ziels ist die Festlegung und Beurteilung der Optimalität eines Preises nicht möglich. So unterscheidet sich der optimale Preis bei dem Ziel, zum Markteintritt Marktanteile zu gewinnen, erheblich von dem, das Image als Qualitätsführer mit einer Hochpreisstrategie zu untermauern.

- ▶ Insgesamt kann man derzeit drei Arten der Preisgestaltung unterscheiden: die kostenorientierte, die nachfrageorientierte und die konkurrenzorientierte Preisgestaltung.

Fraglich ist, wie Big Data diese Arten der Preisgestaltung beeinflussen kann.

#### 3.1.1 Kostenorientierte Preispolitik

- ▶ Bei der kostenorientierten Preisgestaltung werden die anfallenden Kosten entweder auf Vollkosten- oder Teilkostenbasis ermittelt und auf die Menge der Produkte aufgeteilt. Anschließend wird ein Zuschlag für den Gewinn oder Deckungsbeitrag addiert. In beiden Fällen ist der Divisor „Menge der Produkte“ ein entscheidender Faktor.

Liegt der Kalkulation eine falsche Mengenannahme zugrunde, kann der Preis zu hoch oder zu niedrig festgesetzt worden sein. Bislang wird die Produktionsmenge mehr oder weniger fundiert geschätzt. Big Data liefert die Möglichkeit, diese Vorhersagen zu präzisieren, indem in die Berechnung mehr Faktoren und Daten aus unterschiedlichen Quellen mit einbezogen werden. So können beispielsweise bei neuen Produkten folgende Informationen in den Algorithmus für die Berechnung der Produktmenge mit einbezogen werden:

- Reaktionen und Äußerungen auf Vorankündigungen des Produktes und verwandte Themen in den sozialen und herkömmlichen Medien,
- Produktinformationen, Absatzzahlen, Pressemeldungen, Vorankündigungen und sonstige Veröffentlichungen von Mitbewerbern,
- Rezensionen von Produkten der Wettbewerber,
- Anzahl und Art von Suchanfragen bei externen und internen Suchmaschinen,
- die CTR (click through rates) von Test AdWords-Kampagnen, die auf eine Demoseite führen und lediglich die Messung der CTR als Ziel haben,
- Daten aus telefonischen, persönlichen und Online-Umfragen und
- interne Daten wie Absatzzahlen anderer Produkte.

Im Ergebnis wird die Vorhersage der Absatzzahlen dadurch präziser. Diese exakteren Absatzzahlen ermöglichen in der Folge eine bessere kostenorientierte Preisgestaltung.

### 3.1.2 Nachfrageorientierte Preispolitik

Bei der *nachfrageorientierten Preispolitik* steht die Preisbereitschaft existierender und potenzieller Kunden im Mittelpunkt. Abgeleitet von dem Preis werden die Zielkosten für das Produkt festgelegt und Produktion, Zulieferung, Marketing, Vertrieb etc. entsprechend danach geplant.

► Bei der nachfrageorientierten Preisfestlegung ist vor allem auf die *Preiselastizität* der Nachfrage und auf den damit verbundenen preis- und mengeninduzierten Umsatzeffekt zu achten. Entlang der Preis-Absatz-Funktion kann so der Preis, der zum maximalen Umsatz führt, ermittelt werden. Die Kenntnis über die Höhe der Preiselastizität ist hierfür zwingende Voraussetzung und wird derzeit anhand von Marktforschungen, die auf Kundenbefragungen basieren, sowie Experteneinschätzung ermittelt (vgl. Kreuzer 2010, S. 255, 259). Wenn die Kostenfunktion bekannt ist, kann die gewinnmaximale Preis-Mengen-Kombination (Cournot Punkt) ermittelt werden.

Fraglich ist, ob die Ermittlung durch Big Data präzisiert, vereinfacht und unterstützt werden kann. Betrachtet man die Einflussfaktoren der Preiselastizität, so ergeben sich Ansatzpunkte für Big Data.

- *Substitutionsprodukte und Habitualisierungsgrad*

Maßgeblichen Einfluss auf die Preiselastizität haben *Substitutionsprodukte*, deren Bekanntheit und Vergleichbarkeit bezüglich der Qualität sowie der Habitualisierungsgrad. Je ähnlicher ein Substitutionsprodukt ist, desto mehr hat der Preis Einfluss auf die Wechselbereitschaft der Kunden. Die Aufgabe, Substitutionsprodukte zu identifizieren, kann nicht zuletzt aufgrund der immer stärker vernetzten Märkte sehr schwierig, aufwändig und teuer sein.

*Big-Data-Analysen* könnten hier helfen, indem die auf dem Markt bereits vorhandenen und angekündigten Produkte sowie deren Beschreibungen, technische Details und

Fach- und Kundenrezensionen hinsichtlich Ähnlichkeit analysiert werden. Auch die historischen Verkaufs- und ERP-Daten und im weitesten Sinne themenrelevante Presseberichte könnten in die Analyse mit einbezogen werden. So kann das bisherige Substitutionsverhalten der Kunden bei vergangenen Preisänderungen, Verfügbarkeitsengpässen oder positiven wie negativen Presseberichten untersucht werden. In letzterem Fall könnte man z. B. das Verhalten der Verbraucher während eines Lebensmittelskandals untersuchen und so wertvolle Erkenntnisse gewinnen.

Neben dem Substitutionsverhalten lässt sich so auch der *Habitualisierungsgrad* ermitteln, also die Frage, wie gewohnheitsmäßig der Kauf des Produktes erfolgt. Im E-Commerce könnte hier als weiteres Datum die Verweildauer auf der Seite, auf der das Produkt in den Warenkorb gelegt wird, nützliche Informationen bieten. Im stationären Handel könnte analog die Verweildauer vor dem jeweiligen Produkt per automatischer Analyse der Videoüberwachung, WLAN-Ortung oder künftig gar über einen Touch-Fußboden ermittelt und analysiert werden.

Dadurch, dass viele unterschiedliche Daten miteinander verknüpft werden, können Abhängigkeiten bzw. Korrelationen entdeckt werden, auf die man ohne Big Data nicht kommen würde. Auch könnte man das Substitutionsverhalten der Konsumenten viel differenzierter untersuchen. So lassen sich gegebenenfalls Unterschiede im Verhalten in Abhängigkeit vom Wetter, Wochentag, Tag im Monat, Ferienzeiten, dem Geschlecht oder der Region feststellen. Inwieweit man bei der Preisgestaltung so agil ist, dass man diese Feingranularität auch verwerten kann, hängt vom Einzelfall ab.

Insgesamt lässt sich jedoch feststellen, dass dank Big Data eine schnellere, genauere und individuellere Analyse der Substitutionsprodukte und des Habitus der Kunden möglich ist.

- *Relativität des Preises*

Einen Preis absolut zu beurteilen, ist in der Regel nicht zielführend. Besser ist es, den Preis in Relation zu den verfügbaren *finanziellen Mitteln* des Kunden zu setzen. Je prozentual geringer der Preis ist, desto weniger empfindlich reagiert der Kunde auf den Preis.

Bei der Erforschung des prozentualen Verhältnisses könnte Big Data helfen, indem Daten aus unterschiedlichen Quellen miteinander in Verbindung gebracht werden, um ein genaues Bild über den Status und die Vermögensverhältnisse der Kunden und Interessenten zu gewinnen. Dies könnte z. B. die Verknüpfung folgender Daten sein:

- bisheriges Kaufverhalten
- Alter, Geschlecht, Beruf und akademische Titel
- von Kunden und Interessenten verwendete Worte, Grammatik und Stil im Allgemeinen in E-Mails, Briefen, Faxen und sonstiger Kommunikation mit dem Unternehmen, z. B. auf Social-Media-Plattformen oder im Callcenter
- mikrogeografisch angereicherte Kundenadressen
- mikrogeografisch angereicherte Geodaten der Besucher und Anwender von Internetseiten oder Apps
- genutzte Devices der Besucher und Anwender von Internetseiten oder Apps

- Social-Media-Profile der Kunden und Interessenten incl. Analyse der Fotos z. B. nach Produkten oder Orten
- Kunden- und Interessentenbefragungs- sowie Umfrageergebnisse.

Diese und eventuell weitere Daten miteinander kombiniert, dürften ein dezidiertes Bild über die *Vermögenslage* der Kunden und Interessenten liefern, wobei auch hier aufgrund der mathematischen Betrachtung und der Geschwindigkeit von Big-Data-Lösungen wieder Segmentierungen, z. B. nach Orten, vorgenommen werden könnten.

- *Preis als Qualitätsfaktor*

Der Preis eines Produktes gilt als *Qualitätsindikator*, insbesondere dann, wenn der Verbraucher sonst über wenige bis keine Informationen zur Bewertung der Qualität verfügt. Umgekehrt müssen der vom Kunden wahrgenommene Preis, der wahrgenommene Nettonutzen und die wahrgenommene Produktqualität harmonieren, um die Kaufwahrscheinlichkeit zu erhöhen. Entscheidend für die Festlegung des Preises ist somit die Kenntnis der Wahrnehmung und Erwartung der Verbraucher in Bezug auf Qualität und Nutzen.

Big Data könnte beispielweise durch *Sentimentanalysen* der Social-Media-Kanäle einschließlich User-Rezensionen, verbunden mit Auswertungen der Rückmeldungen von Kunden, z. B. im Callcenter, und der Informationen aus Retouren und Inanspruchnahme von Garantieleistungen und Kundenservice eine Basis für die Einschätzung der Wahrnehmung und Erwartungen liefern.

### **3.1.3 Konkurrenzorientierte Preispolitik**

- Mit einer konkurrenzorientierten Preispolitik positioniert ein Unternehmen sein Produkt preislich im Umfeld konkurrierender Produkte. Unabhängig davon, ob dabei eine Mittelpreis-, Preisüberbietungs- oder Preisunterbietungsstrategie, eine Hoch- oder Niedrigpreisstrategie verfolgt wird, die Kenntnis der Preise der Konkurrenzprodukte ist für die richtige Positionierung wichtig.

Eine Big-Data-Lösung könnte hier Daten aus allen verfügbaren Preis- und Produktquellen erheben und analysieren und dank der Analysen schnelle Anpassungen ermöglichen. *Preisinformationen* könnten zum einen aus Online-Quellen wie Preisvergleich-Seiten, Online-Shops, deren Daten man per API (application programming interface) auslesen oder mit einem Webcrawler scrapen kann, oder Preismelde-Communities wie z. B. mehr-tan-ken.de stammen. Zum anderen könnten auch Preisinformationen aus dem Offline-Handel und der Offline-Werbung wie klassische Werbeprospekte, Kataloge, Anzeigen, aber auch TV- und Radio-Spots hinsichtlich der Preise analysiert werden. Lieferant für digitalisierte Prospekte könnten Unternehmen wie die kaufDA – Bonial International GmbH sein, die Prospekte des stationären Handels auf ihrer Plattform im Internet präsentieren.

Big Data könnte wesentlich mehr Quellen mit in die Preisberechnung einbeziehen und so mit einem 360-Grad-Blick auf den Markt ein realistisches und aktuelles Bild der Preise zeichnen. Dank der schnellen Ergebnisse wäre auch die Basis für entsprechend *schnelle Preisanpassungen* gelegt. Darüber hinaus bietet Big Data die Möglichkeit, für unterschiedliche Regionen separierte Analysen zu erstellen. Vor allem könnten Big Data aber dem Umstand Rechnung tragen, dass die On- und Offline-Welt immer enger zusammen wachsen. Zum Markt eines Offline-Händlers gehören die entsprechenden Online-Angebote ebenso dazu wie für einen Online-Händler die Offline-Angebote im Umkreis der jeweiligen Kunden bzw. Interessenten.

Dass Big Data zur konkurrenzorientierten Preispolitik eingesetzt werden kann, zeigt neben der Theorie auch der Anwendungsfall vom amerikanischen Handelsunternehmen Macy's.

### Beispiel

Macy's ist mit 800 Filialen und einem mehrere zehntausend Artikel umfassenden Sortiment einer der größten Händler in den USA. Um standortspezifische Unterschiede in den einzelnen Preisen zu berücksichtigen und diese optimal anzupassen, werden diese auf Grundlage der Abverkaufshistorie im Tagesverlauf mehrfach berechnet und optimiert. Macy's schafft es so, dank Big Data hinsichtlich der Preisfindung schnell im gesamten Sortiment auf den jeweiligen lokalen Wettbewerb reagieren zu können (BIT-COM 2012, S. 60).

#### 3.1.4 Individualorientierte Preispolitik

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass Big Data wertvoll in der Preispolitik von Unternehmen eingesetzt werden kann. Neben den drei bekannten Preisgestaltungsmöglichkeiten, der kosten-, nachfrage- und konkurrenzorientierten Preisgestaltung, bietet Big Data auch die Möglichkeit, eine neue Art der Preispolitik zu begründen: die *individualorientierte Preispolitik*.

Schon heute sind Methoden der *Preisdifferenzierung* anhand verschiedener Kriterien etabliert. So richten sich beispielsweise kostenlose Girokonten für Studenten eben nur an diese und bieten einer bestimmten Zielgruppe ein sonst gleiches Produkt zu einem anderen Preis an. Auch regional werden teilweise Preise differenziert, z. B. bei Medikamenten in verschiedenen EU-Staaten.

Den Ausführungen zur Relativität des Preises kann man entnehmen, dass ein Preis im Idealfall, über die bereits heute praktizierte Preisdifferenzierung hinaus, auf einen *einzelnen Kunden* angepasst werden sollte.

- ▶ Big Data ermöglicht durch Einbeziehung verschiedener Quellen eine Einschätzung auf Kundenebene. Je mehr Daten zur Verfügung stehen, umso genauer

lässt sich diese Einschätzung vornehmen. Besonders geeignet dürften für die Einschätzung der Zahlungswilligkeit und Zahlungsfähigkeit des Kunden die CRM-Daten, die Daten über die bisherigen Käufe des Kunden sowie die Daten aus den sozialen Netzwerken sein.

Vor allem im Online-Handel bestehen auch die technischen Möglichkeiten, Preise für den einzelnen Kunden gesondert auszuzeichnen. Für eine derartige *kundenindividuelle Echtzeit-Preisfindung* könnten weitere Datenpunkte hinzugezogen werden.

Das verwendete Device könnte ein Indikator für die *Bonität* sein. So ließe sich vermuten, dass ein iPhone-Besitzer eine bessere Bonität aufweist als z. B. ein Nutzer eines Huawei-Smartphones. Dies ließe sich weiter auf die Version des jeweiligen Gerätes herunterbrechen, denn wahrscheinlich trifft die obige Vermutung weniger auf Besitzer eines iPhone 3 als auf die eines iPhone 5s zu. Um sich bei solchen Thesen nicht auf Vermutungen verlassen zu müssen, könnten auch hier Big-Data-Analysen angestrengt werden, die z. B. in diesem Fall Korrelationen zwischen dem Preis der gekauften Produkte bzw. den Wert des Warenkorbs und der verwendeten Device untersuchen.

Neben dem Device könnten auch Korrelationen mit dem verwendeten Access-Provider, der Uhrzeit, dem Wetter oder dem geografischen Gebiet geprüft werden. Die *Geodaten* ließen sich z. B. durch IP-Lokalisierung ermitteln und gegebenenfalls mikrogeografisch anreichern.

Interessant wäre mit Sicherheit auch die Berücksichtigung und Auswertung der *Herkunft*, also die Betrachtung der Seite und Kampagne, die den Kunden zu dem Online- oder Mobile-Shop geführt hat. So ist beispielsweise ein Kunde, der über die Seite eines Golfclubs zu einem Sporthändler kommt, sicher anders zu bewerten als der Kunde, der über die Seite eines Minigolfvereins kommt.

Neben der allgemeinen Einschätzung des Kunden wäre weiter eine Berücksichtigung der aktuellen Kundensituation und -stimmung vorstellbar. Potenziell differiert die Preisbereitschaft in den unterschiedlichen Phasen der *Customer-Journey*, z. B. weil der Kunde zu Beginn den Markt und die Preise von Substitutionsgütern noch nicht kennt.

Denkt man weiter an die Google Glass, Apple's In-Ear Kopfhörer, die Quantified-Self-Anhänger oder Personen, die häufig ihren Status in den sozialen Medien aktualisieren, so scheint es möglich zu sein, die momentane *Stimmungslage* des Kunden zu ermitteln und bei der Preisfestlegung zu berücksichtigen.

Auch ließen sich Zwangslagen feststellen und entsprechend verwerten. So könnte man, wenn ein Interessent z. B. auf Twitter seinen Unmut preisgibt, dass er ein Produkt unbedingt benötigt, aber nicht finden kann, einen entsprechend hohen Preis ansetzen.

Ob diese Vorschläge im Sinne von Kundenfreundlichkeit und Kundenbindung und in Bezug auf die rechtlichen Regelungen wirklich zu empfehlen sind, ist allerdings gründlich zu prüfen.

Diese Ansätze zeigen aber, dass Big Data die Bestimmung eines individuellen Preises bzw. die Anpassung des Regelpreises für jeden Kunden ermöglicht. Es besteht jedoch die

Gefahr, dass dieses Preismodell von den Kunden zunächst nicht akzeptiert wird und *Reaktanzen* auslöst. Diese Vermutung bestätigen Berichte über die Reaktionen auf das sogenannte *Behavioral Pricing*. Dies entspricht im Ansatz der hier beschriebenen individualorientierten Preispolitik, beruht aber auf wesentlich weniger Datenpunkten. Es werden vorwiegend einzelne Merkmale wie z. B. Device oder Treuekartendaten berücksichtigt (Fröhlich 2013, S. 6 f.). Insofern sind beim Einsatz dieses Marketing-Instruments zumindest solange, wie der Kunde diese Art der Preisgestaltung noch nicht gewohnt ist, viel Fingerspitzengefühl und eine gute Kommunikationsstrategie nötig.

### 3.1.5 Rabattierung und Couponing

Im Anschluss an die Festlegung des Preises nach den oben beschriebenen Strategien stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, um die Preise in bestimmten Fällen anzupassen. Die *Anpassung* geht dabei in der Regel mit einer Senkung des Preises einher.

Rabatte, Skonti und Coupons sind Instrumente, die hierbei, spätestens seit dem Wegfall des Rabattgesetzes im Jahr 2001, eingesetzt werden.

► Bei *Rabatten* sind gegenüber Endverbrauchern vor allem Mengen-, Zeit- und Treuerabatte relevant, die z. B. Vergünstigungen in Abhängigkeit vom Umsatz, während einer Produkteinführung oder aufgrund eines Folgeauftrags gewähren. Die Rabattmöglichkeiten mitsamt Bedingungen werden dabei offen an die Interessenten und Kunden kommuniziert, um das primäre Ziel zu erreichen, das Verhalten des Kunden zu beeinflussen.

*Coupons* werden hingegen zielgerichtet an bestimmte Personen oder Personengruppen verteilt und dienen so als Berechtigungsnachweis für die Inanspruchnahme bestimmter Vergünstigungen. Im Kern entsprechen die Möglichkeiten denen der Rabatte, nur dass sie zielgerichteter ausgesteuert werden können. Neben dem Dialogmarketing findet Couponing auch im Online-Marketing häufig Verwendung, insbesondere im Affiliate-Marketing.

Im *Dialogmarketing* verfügen die Herausgeber der Coupons oftmals über ein Profil des Kunden, was eine entsprechend genaue Aussteuerung der Coupons ermöglicht. Im Online-Marketing werden Coupons häufig weniger genau ausgesteuert zur Neukundengewinnung durch Gewähren eines Neukundenrabatts oder zur Verhinderung von Warenkorbabbrüchen durch Verzicht auf die Versandkosten genutzt.

Big Data könnte auch hier dazu verwendet werden, die aktuellen *Bedürfnisse* des Kunden besser zu ermitteln und dadurch das Couponing differenzierter und zielgerichteter einzusetzen. So könnten durch Analyse des Kaufverhaltens kombiniert mit Social-Media-Informationen und dem aktuellen Such- und Surf-Verhalten des Benutzers auf der Website sowie den Herkunftsseiten Erkenntnisse in Echtzeit gewonnen werden, die dann die Grundlage für die Aussendung eines bestimmten Coupons bilden. Neben allgemeinen Rabatt- und Versandkostenfrei-Coupons sind auch viele andere, speziellere Coupons denkbar.

### Beispiel

Einem Interessenten, von dem man aufgrund von Social-Media-Analysen oder aus sonstigen Quellen weiß, dass seine Freundin oder Frau in den nächsten Tagen Geburtstag hat oder der Hochzeitstag ansteht, könnte ein *Schmuck-Online-Shop* einen Coupon für eine Gratis Express-Lieferung oder Same-Day-Lieferung anzeigen. Bei diesem Kunden sind in der Regel nicht der Preis oder die Versandkosten das Problem, sondern vielmehr die Geschwindigkeit und Pünktlichkeit der Lieferung.

Ein stationärer *Blumenhändler* könnte via Mobile-Ads einen Coupon ausspielen, der die Lieferung eines Blumenstraußes mit den, auf Basis von Foto- und CRM-Analyse, automatisch ermittelten Lieblingsblumen der Frau direkt zu dem Restaurant umfasst, bei dem der Interessent für den Abend einen Tisch reserviert und dies in einem öffentlichen Kanal kommuniziert hat. Wurde die Tischreservierung nicht kommuniziert, könnte man versuchen, auf Basis historischer Daten Muster zu erkennen, die eine Voraussage in ausreichender Qualität ermöglichen, wo und wie der feierliche Abend verbracht wird.

Ein anderer denkbarer Fall wäre, einem Kunden, der sich in einem *Sportgeschäft* befindet und der in seinen Einkaufsstüten Produkte hat, die typischerweise auf einen bevorstehenden Urlaub hindeuten, einen Coupon auszuspielen, der Badesachen oder Zubehör rabattiert. Der Rabatt könnte auch nur auf ein Produkt mit einer besonders hohen Marge gewährt werden. Ob der Kunde Artikel wie Sonnencreme oder Insekenschutzmittel in seinen Einkaufsstüten hat, ließe sich z. B. mit Hilfe der RFID-Technik feststellen.

In den USA hat eine Supermarktkette das Kaufverhalten von schwangeren Frauen auf Basis der Kundenclubdaten analysiert. Im Ergebnis konnte ein Algorithmus entwickelt werden, der aufgrund des Kaufverhaltens die Wahrscheinlichkeit einer *Schwangerschaft* einschließlich eines relativ genauen Geburtstermins errechnet. Kundinnen, die danach für Schwangere gehalten wurden, erhielten auf die aktuelle Situation ausgerichtete Coupons. Dass dies auch unangenehme Aspekte haben kann, zeigt ein Fall, in dem die Schwangerschaft einer jungen Frau, die diese ihren Eltern verheimlichte, durch den Algorithmus aufgedeckt wurde (Hill 2012).

Auch wenn in diesem letzten Beispiel nur *strukturierte Daten* unternehmensinterner Quellen verwendet wurden, so kann man diesen Fall doch dem Thema Big Data zuordnen. Zum einen weil die Erkenntnisse, die für den Algorithmus nötig waren, nur aufgrund der Massen an Datensätzen, die verarbeitet wurden, gewonnen werden konnten. Zum anderen, weil die Verarbeitung der aktuellen Einkäufe in kurzen Zeiträumen erfolgte. Würden die Daten direkt beim Kassieren in Echtzeit verarbeitet werden, könnte man den Coupon direkt an den Kassenzettel anhängen. Vor allem aber betrifft dieser Fall Big Data, da er der Philosophie, große Datenmengen schnell zu verarbeiten, um darauf für das Unternehmen und den Kunden Nutzen zu generieren, vollkommen entspricht.

### 3.1.6 Konditionen

Neben der allgemeinen Festlegung des Preises und der Schaffung von Anreizen mittels Rabatten und Coupons stellen die Konditionen, unter denen ein Artikel verkauft wird, ein weiteres Marketing-Instrument dar. Zu der *Konditionspolitik* werden Lieferbedingungen, Mindestabnahmemengen, Garantien ebenso wie Umtausch- oder Rücktrittsmöglichkeiten gezählt.

Big Data könnte hier wiederum zu einem *kundenzentrierten* Einsatz dieses Instruments verhelfen. Kunden, die aufgrund von Analysen als besonders sicherheitsbedürftig eingestuft werden, könnte eine gesonderte oder verlängerte Garantie angeboten werden.

Zudem könnten Kunden, die im Online-Handel regelmäßig von ihrem vierzehntägigen *Widerrufsrecht* Gebrauch machen, ein verlängertes Widerrufsrecht erhalten, in der Hoffnung, dass die Kunden aufgrund des längeren Zeitraums die Widerrufsmöglichkeit vergessen bzw. sich an das Produkt gewöhnt haben.

Kunden, bei denen gewisse *Kaufmuster* erkennbar sind, könnte ein Abonnement angeboten werden, das individuell auf deren Gewohnheiten zugeschnitten ist.

### 3.1.7 Zusammenfassung

- ▶ Big Data kann die Preis- und Konditionenpolitik beeinflussen und verändern. Unternehmen haben dank Big Data die Möglichkeit, ihre Preis- und Konditionenpolitik wesentlich genauer und zielgerichtet am gesamten Markt und an dem einzelnen Kunden individuell auszurichten. Mit Hilfe von Big Data kann, wie mit einem Radar, der gesamte Markt mit all seinen Teilnehmern hinsichtlich der Preise im Auge behalten, auf Entwicklungen schnell reagiert und sogar Voraussagen für künftige Entwicklungen getroffen werden. Auf der anderen Seite bietet Big Data aber auch die Möglichkeit, den einzelnen Kunden in das Zentrum der Preis- und Konditionenpolitik zu stellen und diese an ihn anzupassen. Dies kann mit an den Kunden angepassten Coupons und Rabatten beginnen und bei einer komplett individualisierten Preispolitik enden.

## 3.2 Produkt- und Programm

### 3.2.1 Produkt- und Programmgestaltung, Produktvariation und -modifikation

Die Produkt- und Programmpolitik hat die *Kernleistung* eines Unternehmens – die Güter oder Dienstleistungen – zum Thema. Im Folgenden wird aufgezeigt, welche Chancen sich für Unternehmen durch Big Data in den einzelnen Entscheidungsfeldern der Produkt- und Programmpolitik eröffnen.

Kern der *Produktpolitik* ist die Bestimmung des Leistungsumfangs eines einzelnen Produkts bzw. einer einzelnen Dienstleistung. Ausgehend vom *Kernnutzen* ist im Rahmen

der Unternehmensstrategie und Produktpositionierung ein Produkt zu kreieren, das die Erwartungen des Kunden erfüllt. Um die Wertschöpfung des Produktes oder der Dienstleistung zu steigern, kann es um nicht standardmäßig erwartete Komponenten erweitert werden.

Bei der *Programmpolitik* wird eruiert, ob das Programm bzw. Sortiment breiter im Sinne von mehr unterschiedlichen Produktlinien oder -kategorien oder tiefer, also mehr Produktvarianten oder Produkte innerhalb einer Produktlinie, zu gestalten ist.

Im Zentrum der Produkt- und Programmpolitik steht neben den Zielen und der Strategie des Unternehmens der Markt, im Besonderen der Kunde mit seinen Erwartungen und Bedürfnissen.

---

### Beispiel

Dass es eine Vielzahl von Fehlentwicklungen gibt, die diese nicht berücksichtigen, zeigt eine Studie, nach der nur 17 % der technischen Neuerungen, die Automobilhersteller entwickeln, auch gekauft werden. Vom Kunden gewünschte und erwartete Entwicklungen werden hingegen nicht oder sehr spät umgesetzt. Laut der Studie ist ein Hauptgrund hierfür die mangelnde Kenntnis über den Bedarf der Endverbraucher (Dalan 2007).

Wie bereits in der Preis- und Konditionenpolitik gesehen, eröffnet Big Data durch die Analyse vieler unterschiedlicher Quellen die Möglichkeit einer breiten Markterforschung und -beobachtung. Unternehmen haben so die Chance, die Erwartungen und die Sicht der Kunden sowie sonstiger Marktteilnehmer besser zu kennen. Damit geht die Reduzierung des Risikos einher, ein Produkt oder eine Dienstleistungen an den Erwartungen und Bedürfnissen des Marktes vorbeizuentwickeln.

Aber auch die Produkte, die nicht an den Bedürfnissen des Marktes vorbeientwickelt wurden, könnten noch besser und enger an den aktuellen und künftigen Bedürfnissen des Marktes ausgerichtet werden. Dies bedeutet einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Unternehmen mit einer klassischen Produktentwicklung.

Dass Big Data erfolgreich zur *Trendanalyse* eingesetzt werden kann, zeigt ein entsprechender Anwendungsbericht eines mittelständischen Beratungsunternehmens. Dieses analysiert mittels Big Data automatisch verschiedenste Daten, hauptsächlich unstrukturierter Natur, und kann dadurch auch schwache Signale und Trends erkennen, die sonst verborgen geblieben oder nur zufällig entdeckt worden wären (BITCOM 2012, S. 68).

*Crowdsourcing* ist eine Methode, mit der Unternehmen heute versuchen im Rahmen der Produktentwicklung die Ideen, Erwartungen und Wünsche der interessierten Öffentlichkeit einzufangen. Die Arbeitskraft der „breiten Masse“ wird in den Prozess der Produktentwicklung integriert. Diese Integration erfolgt zumeist über Internetportale, auf denen Produktvorschläge kreiert bzw. vorgestellt werden können. Gleichzeitig können diese Vorschläge in der Regel von anderen Usern bewertet und kommentiert werden.

Oftmals sind solche Aktionen mit Gewinnspielen verbunden, bei denen die Ideen, die die meisten Punkte auf sich vereinigen konnten, einen Preis gewinnen.

Positiv an derartigen Projekten ist, dass Unternehmen kostengünstig eine zentralisierte Sammlung mit vielen kreativen Ideen erhalten. Gleichzeitig wird die Kundenbindung dadurch erhöht, dass die Kunden sich ernstgenommen und in das Unternehmen integriert fühlen.

Problematisch ist, dass lediglich die Vorschläge derjenigen berücksichtigt werden, die auf das Projekt aufmerksam geworden sind, Zeit und Muße haben, sich damit auseinanderzusetzen sowie die nötige Kreativität haben, ein komplettes Produkt zu kreieren und die Technik beherrschen, diese Idee in dem Portal zu publizieren. Wenn die Aktion mit einem Gewinnspiel gekoppelt ist, besteht weiter die Gefahr, dass man dadurch Teilnehmer anzieht, die sonst nicht zur Zielgruppe gehören. Ob deren Ideen für die eigentliche Zielgruppe passend sind, ist zumindest kritisch zu prüfen.

Big Data könnte den Weg von Crowdsourcing zu *Big Data Sourcing* ebnen.

Neben der oben beschriebenen Optimierung der konzeptionell aus dem Unternehmen heraus entstandenen Produkte kann Big Data auch die Bedürfnisse potenzieller Kunden aufdecken, die weder Manager noch Berater, Marktforscher oder Analysten aufgrund ihrer Erfahrung, Kreativität oder Analyse der Unternehmenszahlen hätten erahnen können. Diese Erkenntnisse bilden dann die Grundlage, neue Produkte zu kreieren bzw. vorhandene Produkte zu differenzieren.

Als *Datenbasis* könnten hier Ideen, Feedbacks und Fragen von Kunden und Interessierten über alle Kanäle hinweg dienen, wie etwa

- Mitschriften und Mitschnitte aus dem Callcenter
- E-Mail-Anfragen
- Social Media Content wie Diskussionsforen, Portale oder Blogs inkl. Kommentaren
- On- und Offline-Fragebögen
- After-Sale-Bewertungssysteme
- Protokolle von Verkaufs- und Supportgesprächen
- interne und externe Suchanfragen
- Online-Produktkalkulatoren
- Crowdsourcing-Produktgestaltungs-Projekte.

- Diese breite Datenbasis ermöglicht Erkenntnisse, die die heute betriebenen Einzellösungen bei Weitem übertreffen. Big Data Sourcing ist, die Datenaggregation vorausgesetzt, stetig und ohne kosten- und zeitintensive Vorbereitung, wie sie etwa bei Crowdsourcing-Projekten benötigt werden, möglich. Deshalb kann Big Data Sourcing in jede Produktentwicklung integriert werden und muss nicht wie etwa beim Crowdsourcing üblich auf Leuchtturmprojekte beschränkt werden.

Big Data bietet Unternehmen die Chance, ihre Produkt- und Programmpolitik vollumfänglich kunden- und marktzentriert zu gestalten.

### 3.2.2 Mass Customization

Michael Porter beschreibt in seiner Theorie zu wettbewerbsorientierten Strategien, dass es zwei alternative Ansätze zur Erreichung strategischer Vorteile gegenüber den Wettbewerbern gibt: die *Kostenführerschaft* oder die *Differenzierung*, jeweils entweder branchenweit oder konzentriert auf einen Schwerpunkt (Porter 2013, S. 73 ff.).

► „Mass Customization bezeichnet die Produktion von Gütern und Leistungen, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Nachfragers dieser Produkte treffen, mit der Effizienz einer vergleichbaren Massen- und Serienproduktion. Grundlage des Wertschöpfungsprozesses ist dabei ein Co-Design-Prozess zur Definition der individuellen Leistung in Interaktion zwischen Anbieter und Nutzer.“ (Piller 2006, S. 161)

*Mass Customization* versucht somit in einem Spagat die von Porter aufgestellten zwei Alternativen in einer Strategie zu vereinen. Die Differenzierung erfolgt über das vom Kunden mitgestaltete Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot, welches dieser sonst nur über Einzelanfertigungen hätte erreichen können. Preislich positionieren sich die Mass Customization Angebote oberhalb der Massenware, aber aufgrund der Effizienzsteigerung durch die Economies of Scale (Skalenerträge, Größenkostenersparnisse), Economies of Scope (Verbundvorteile), Economies of Interaction und Economies of Integration deutlich unterhalb der Einzelanfertigung (Piller 2006, S 204).

Neben diesem preislichen Aspekt dient die *Individualisierung* und *Einbeziehung* des Kunden hauptsächlich auch einer gesteigerten Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Je mehr das gestaltete Produkt den Ansprüchen und Wünschen des Kunden entspricht, umso zufriedener ist dieser. Dementsprechend müsste man ein Mass Customization Produkt im Rahmen des wirtschaftlich Sinnvollen so flexibel wie möglich gestalten, um der Masse von Kunden maximal viele Wünsche zu erfüllen. Problematisch hierbei ist, dass für jeden Einzelnen die Auswahl immer größer wird, je mehr Varianten abgedeckt werden.

Der Psychologe Berry Schwartz hat herausgefunden, dass es ein sogenanntes „*paradoxon of choice*“ gibt. Dieses besagt, dass mit steigender Anzahl an Auswahlmöglichkeiten die Zufriedenheit sinkt (Schwartz 2005, S. 4).

Miteinander verknüpft ergeben die letzten beiden Erkenntnisse das Dilemma, dass im Idealfall ein möglichst hoher Individualisierungsgrad mittels vieler Optionen benötigt wird, dieser aber zur Unzufriedenheit der Benutzer und damit zu weniger Verkäufen führt.

Big Data könnte eingesetzt werden, um dieses Paradoxon durch eine Reduktion der Komplexität aufzulösen. Mittels Big Data könnten die vermuteten Vorlieben des Verbrauchers ermittelt und auf Grundlage dieser die Individualisierungsmöglichkeiten vorgefiltert werden. Somit würde ein Höchstmaß an Anspruchserfüllung für eine breite Masse ermöglicht und gleichzeitig der Einzelne mit der Auswahl nicht überfordert. Optional könnte

man dem Verbraucher die Möglichkeit geben, die ausgefilterten Optionen zu aktivieren, damit dieser aus dem Vollen schöpfen kann.

Wertvolle Hinweise für die Vorhersage, was der Verbraucher vermutlich individualisieren und kaufen will, könnten sich beispielsweise aus der Kombination folgender Daten ergeben:

- Daten der vom Verbraucher gekauften und betrachteten Produkte
  - Customer-Journey-Daten oder zumindest Herkunft des Verbrauchers im Sinne von der verweisenden Seite inklusive externe Suchbegriffe
  - interne Suchbegriffe
  - Informationen aus Social-Media-Profilen einschließlich Bild-, Text- und Netzwerkanalyse
  - sämtliche Konfigurationen dieses Produktes von allen Kunden
  - sämtliche Konfigurationen dieses Produktes von Kunden mit ähnlichem Profil (Alter, Geschlecht, geografische Lage, benutzte Devices)
  - Tracking-Daten aus dem Produktkonfigurator
  - Kalender- und Wetterdaten
  - Geodaten, z. B. aus IP-Lokalisierung
  - Daten zu aktuellen und historischen Marketing-Aktionen.
- 
- ▶ Diese Daten lassen sich unterschiedlich miteinander kombinieren und so lassen sich Fragen beantworten wie: Wie wahrscheinlich hat der Benutzer die Marketing-Aktion XY wahrgenommen, was wurde darin konkret beworben und wie sahen die Konfigurationen der anderen Benutzer aus, die diese Marketing-Aktion wahrgenommen haben, im Vergleich zu den sonstigen Konfigurationen? Richtig gewichtet ergeben die Antworten ein differenziertes Bild über den Verbraucher und bilden die Grundlage für *Preconfigured Mass Customization*.

### 3.2.3 Serviceleistungen

Mit einer *Servicestrategie* kann eine Differenzierung in Bezug auf die Qualität des Angebots vorgenommen werden. Die Angebotspalette kann durch Serviceleistungen abgerundet und somit das gesamte Leistungsspektrum für Interessenten wie Kunden attraktiver gestaltet werden. Auf der zeitlichen Schiene lassen sich Pre-Sales-Services, Sales-Services und After-Sales-Services unterscheiden sowie auf sachlicher Ebene produktbezogene Services von personenbezogenen Services abgrenzen.

Fraglich ist hier wiederum, welche Chancen sich im Bereich der Serviceleistungen durch Big Data für Unternehmen eröffnen. Aus einer Vielzahl von Möglichkeiten sollen im Folgenden zwei Beispiele erläutert werden.

Als produktbezogenen After-Sales-Service könnte man sich durch den Einsatz von Big Data ein „*Predictive Maintenance*“ vorstellen. Würde der Hersteller seine Produkte mit

Sensoren ausstatten, deren Daten er regelmäßig abfragen kann, könnte er viele Sensordaten sammeln. Sind die von seinen Lieferanten zugekauften Teile ebenso mit Sensoren ausgestattet, könnte der Hersteller diese Sensordaten vom Zulieferer miterwerben. Da die zugelieferten Teile so oder zumindest sehr ähnlich auch in anderen Produkten verbaut werden, wäre diese Datenbasis dementsprechend größer.

Diese Datenbasis zugrundegelegt könnte der Hersteller als produktbezogenen After-Sales-Service anbieten, den Zustand des Produktes zu überwachen, wodurch sich andeutende Probleme schon vor deren Eintreten angezeigt werden. Der Vergleich der Sensordaten des Produktes bzw. dessen Bauteile mit den Sensordaten aller ähnlichen Bauteile gegebenenfalls in Kombination mit Daten zu bekannten Schadefällen deckt statistische Abweichungen und statistisch abnorme Veränderungen auf. Der Kunde könnte in einem solchen Fall vorgewarnt werden, das Problem beseitigen und das Produkt so mit weniger Unterbrechungen und Unannehmlichkeiten nutzen.

---

### Beispiel

Dass derartige Früherkennungen von Schäden erfolgreich durchgeführt werden, zeigt ein Anwendungsfall aus der Energietechnik (BITCOM 2012, S. 71). In einem konkreten Beispiel könnten so Probleme bei einem Auto vorhergesagt werden. Der Kunde könnte das Auto geplant zur Werkstatt bringen, statt sich zum ungünstigsten Zeitpunkt von dem Problem überraschen zu lassen.

Im Bereich des personenbezogenen After-Sales-Services könnten die Sensordaten genutzt werden, um den Umgang des Kunden mit dem Produkt zu analysieren. Auf diese Weise lassen sich potenzielle Probleme und Unsicherheiten detektieren. Würde man weitere Datenquellen hinzunehmen, die Daten zum Umgang und Problemen mit dem Produkt beinhalten, würde man ein noch genaueres Bild erhalten. Derartige Datenquellen könnten beispielsweise Telefongespräche und E-Mails aus dem Service-Center sein.

Kunden, die Unsicherheiten aufweisen oder Probleme im Umgang mit dem Produkt haben, könnte als Service *Hilfestellung* geleistet werden. Dies ist dezent über das Display des Produktes, per Hilfe-E-Mail oder Hilfe-Brief, einen Service-Anruf oder gar eine Einladung zu einer Produktschulung möglich.

### 3.2.4 Big Data Controlling

Teil einer erfolgreichen Produkt- und Programmpolitik ist deren *Controlling*. Das Controlling hat im Rahmen der Produkt- und Programmpolitik zur Aufgabe, die Attraktivität der Leistungsangebote des Unternehmens zu kontrollieren.

Gängige Methoden hierfür sind produktbezogene ABC-Analysen oder Altersstrukturanalysen eines Produktprogramms. Bei diesen Analysen wird ein Parameter ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt. Im Ergebnis erhält man beispielsweise Erkenntnisse darüber, welche

Produkte bzw. Produktgruppen welchen Teil vom Umsatz bewirken. Gleicherweise würde für Kundengruppen, Vertriebskanäle, Absatz- und Beschaffungsmärkte funktionieren.

Big Data könnte dieses auf Umsatzzahlen basierende Controlling erweitern. Umsatzzahlen sind zwar ein wichtiger Indikator, können jedoch auch einen entsprechenden *Zeitverzug* haben. Bringt ein Mitbewerber ein neues Produkt auf den Markt, das attraktiver ist und Kunden abwandern lässt, so wird man dies in den Umsatzzahlen erst nach dem Launch des Produktes sehen können.

Ähnlich verhielt sich dies bei dem Inkrafttreten eines neuen Gesetzes oder einer Gesetzesänderung, die ein Produkt oder eine Dienstleitung betreffen, von der man aber noch keine Kenntnis hat.

Hätte man mittels Big Data in das Controlling auch die klassischen und sozialen Medien, die politischen Entscheidungen, Gesetzesänderungen, Rechtsprechungen, die anmeldeten Patente, das Suchverhalten der Interessenten und Kunden und die Kommunikation und Release-Zyklen der Konkurrenten mit einbezogen, hätte man vermutlich schon frühzeitig die kommende Veränderung entdecken können.

- ▶ Big Data kann im Rahmen des Controllings das Radarsystem vergrößern und wesentlich mehr Faktoren mit einbeziehen. Diese Faktoren können dazu führen, dass Veränderungen frühzeitiger erkannt oder gar vorhergesagt werden können. Dies wiederum ermöglicht eine schnellere Reaktion im Rahmen der Produkt- und Programmpolitik.

### 3.2.5 Big Data als Produkt

Schließlich könnten die Big Data Daten selber zum Produkt oder zu dessen Grundlage werden.

#### Beispiel

Die Immobilien Scout GmbH hat beispielsweise den Marktnavigator für Immobilienprofis eingeführt. Mit diesem Tool können *Marktpreise* und die Preisentwicklungen berechnet werden. Künftig sollen auch Umfeldanalysen und die Betrachtung von Gebäudehistorien möglich sein. Basis für dieses Produkt sind 17 Mio. Einzeldatensätze, die sukzessive seit dem Jahr 2000 gesammelt wurden. In diesen Datensätzen sind Objektdaten ebenso wie Suchanfragen von Benutzern enthalten (vgl. Schutzmamn 2013, S. 8 f.).

Dieses Beispiel zeigt, dass Big Data auch selber zum Produkt werden können. Die Basis bilden die vielen Daten, die in der Regel initial für andere Zwecke erhoben wurden. Verbunden mit der Technik zur schnellen Verarbeitung und intelligenten Algorithmen können die gewonnenen Erkenntnisse als Produkt verkauft werden, sofern sie nutzstiftend für Kunden sind.

Neben Big Data als Ganzes könnten auch die *Daten* allein zum Produkt werden.

Zulieferer könnten neben den Produktteilen auch deren Sensordaten als Produkt verkaufen. Daneben sind viele Fälle denkbar, in denen ein Unternehmen Daten generiert, die jedoch selber nicht verwerten kann oder diese zumindest auch für andere Unternehmen interessant sind. Dies trifft beispielsweise auf die Daten zu, die Mobilfunkunternehmen, Smartphone- und App-Hersteller generieren. Selbst anonymisiert könnten diese Daten für andere Unternehmen sehr wertvolle Informationen enthalten.

### 3.3 Distribution

Die Distributionspolitik lässt sich gliedern in die akquisitorische und in die physische Distribution.

Im Bereich der *akquisitorischen Distribution* wird geregelt, welche Institutionen in welchem Umfang an der Vertriebsleistung vom Hersteller zum Endkunden beteiligt sind und wie die Absatzmittler motiviert werden, zur Erfüllung der Marketingziele beizutragen.

Entscheidungen über die eingesetzten Absatzwege und Absatzorgane sind für ein Unternehmen von hoher Tragweite und erfolgen in der Regel langfristig. Insofern wird Big Data in diesem Bereich vor allem als Informationsquelle zur richtigen strategischen Entscheidung verhelfen können. Wie bereits gesehen, ermöglicht Big Data eine großflächige *Marktbeobachtung* über viele Kanäle und aufgrund der Vielzahl an Daten eine statistische Vorhersage. Die durch die Big-Data-Analyse und Big-Data-Vorhersage gewonnenen Erkenntnisse können dem Management bei der Beantwortung der distributionspolitischen Fragen helfen.

Fragen wie „Sollte zusätzlich zur Online-Filiale auch eine oder mehrere stationäre Filialen eröffnet werden?“ oder „In welchem Betriebsformat ist das Produkt in Hinsicht auf Zielgruppe und Umsatz sowie Intention und Verhalten der Besucher der jeweiligen Betriebsform am besten platziert: Warenhaus, Fachgeschäft oder Boutique?“ können dank Big Data schneller und aufgrund des breiteren Betrachtungswinkels genauer beantwortet werden.

Big Data kann im Bereich der akquisitorischen Distribution durch fundierte Analysen und Vorhersagen die Qualität der Entscheidungen der Manager verbessern.

Im *Controlling* der akquisitorischen Distribution kann Big Data dank der Vielzahl an Parametern dazu verhelfen, Abhängigkeiten aufzudecken, die sonst unentdeckt geblieben wären. Hilfreich könnte dies beispielsweise bei der Aufdeckung von Kannibalisierungen zwischen verschiedenen Vertriebskanälen im Multi-Channel-Vertrieb sein. Ebenso könnte Big Data dazu beitragen, Verunsicherungen der Kunden, die aufgrund des Vertriebs eines Produktes über eine Vielzahl von Vertriebskanälen entstehen, frühzeitiger oder überhaupt zu erkennen.

Im Bereich der *physischen Distribution* geht es um die Frage, wie die Ware physisch vom Hersteller zum Endkunden gelangt. Daher wird sie auch als Distributionslogistik bezeichnet.

net. Diese Logistikleistungen können entweder selbst erbracht oder an Logistikdienstleister outsourced werden.

In der heutigen Zeit, in der die Just-In-Time-Produktion nicht mehr wegzudenken ist und *Same-Day-Delivery* eine immer größere Rolle spielt, ist die effiziente und pünktliche Lieferung der Ware entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Ohne die richtige Leistung, in notwendiger Menge, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort können Produktionen nicht fortgesetzt, Waren und Dienstleistungen nicht verkauft, Verträge nicht erfüllt und Kunden nicht zufriedengestellt werden. Big Data könnte zu mehr *Effizienz in der Logistik* verhelfen.

### Beispiel

Der Logistikdienstleister UPS hat seine Fahrzeuge mit einer Vielzahl von Sensoren sowie mit WLAN-Modulen und GPS-Systemen ausgestattet. Dadurch konnten sämtliche Aktivitäten sowie Verzögerungen datenmäßig erfasst und die Routen hinterfragt werden. Es wurde ein Algorithmus entwickelt, der auf Grundlage der gesammelten Daten Routen mit weniger Wendungen und weniger Kreuzungen errechnete. Kreuzungen wurden deshalb gemieden, weil an diesen überdurchschnittlich viele Unfälle passieren und das Bremsen und Anfahren Benzin und Zeit verbraucht. Im Ergebnis konnte UPS nicht nur die Sicherheit steigern, sondern im Jahr 2011 die in den USA gefahrenen Routen um 30 Mio. Meilen verkürzen. Neben der Zeitersparnis entspricht dies einer Ersparnis von über elf Millionen Liter Treibstoff und 30.000 t Kohlendioxid (Mayer-Schönberger, Cukier 2013, S. 89).

Darüber hinaus verwendet UPS die Sensordaten der Fahrzeuge, um Abweichungen des einzelnen Fahrzeugbauteils von der Masse zu erkennen und so Fehler an den Fahrzeugen vorherzusagen. Entsprechend dieser Vorhersagen werden die Fahrzeuge vor Auftreten des Fehlers gewartet. Somit werden Verzögerungen in der Auslieferung sowie zusätzlicher Organisationsaufwand, der durch den unvorhergesehenen Zwischenfall anfällt, vermieden.

Weitere Kosten lassen sich dadurch sparen, dass die Fahrzeugteile nicht mehr vorsorglich laut Wartungsplan ausgetauscht wurden, sondern nur wenn sie auffällige Daten liefern (Mayer-Schönberger, Cukier 2013, S. 59).

Dieses Beispiel zeigt ebenso wie ein ähnlicher Anwendungsbericht des Unternehmens TomTom Business Solutions (BITCOM 2012, S. 77), wie Big Data in der Distributionslogistik positiven Einfluss auf die zwei Hauptfaktoren „Zeit“ und „Geld“ nehmen kann. Würde man dieses System noch um Datenquellen wie aktuelle und historische Verkehrs- und Baustelleninformationen, Wetterdaten, Unfalldaten, Tweets mit Bezug zum Straßenverkehr oder ähnlich relevante Quellen erweitern, könnten sich die ergebenden Vorteile noch signifikant verbessern.

Das Beispiel zeigt darüber hinaus, dass Big Data neben den zeitlichen und finanziellen Vorteilen auch zu einer umweltpolitischen Verbesserung beitragen kann. In Zeiten knapp

werdender Rohstoffe und eines allgemein steigenden Umweltbewusstseins ist dies ein nicht zu vernachlässigender Faktor. Wird doch gerade im Bereich der Logistik *Nachhaltigkeit* als ein Zukunftstrend angesehen (Deutsche Post 2010).

### 3.4 Personal

Nach einer Studie der Gallup Inc. sind Mitarbeiter, die eine hohe *emotionale Bindung* an das Unternehmen haben, produktiver und profitabler als Mitarbeiter mit geringer bis keiner emotionalen Bindung. Auch handeln diese Mitarbeiter kundenorientierter (Gallup 2013). Insofern ist es für eine erfolgreiche, marktorientierte Unternehmensführung unerlässlich, mit einer Personalstrategie für eine hohe emotionale Bindung des Personals an das Unternehmen zu sorgen. Gerade mit der zunehmenden Bedeutung von Dienstleistungen in der Dienstleistungsgesellschaft wächst auch der Anteil der Mitarbeiter an der Unternehmenswertschöpfung durch den Wertschöpfungsprozess am Kunden.

Zunächst könnte man Big Data dazu verwenden, im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten die Kommunikation der Mitarbeiter mit *Sentiment-Analysen* hinsichtlich der Stimmung und emotionalen Bindung zum Unternehmen zu untersuchen. Dabei könnten E-Mails ebenso wie die Profile auf Social-Media-Plattformen analysiert werden. Auch Daten über die Produktivität, die Arbeitszeiten, Krankheitstage etc. liefern nützliche Informationen. Wichtig ist dabei das Bewusstsein, dass es nicht um eine einschüchternde *Kontrolle* eines einzelnen Mitarbeiters gehen sollte, sondern um die allgemeine Analyse. Diese könnte beispielsweise konkrete Aussagen darüber treffen, ob die Mitarbeiter das vom Branding vorgesehene *Wording* einhalten und ob die Kommunikation konform zur Markenidentität ist. Auf diese Weise ließen sich auch die Erfolge von *Internal-Branding-Maßnahmen* wie z. B. Workshops kontrollieren – kurzfristig wie langfristig. Erst durch die Möglichkeit verschiedene, auch unstrukturierte Daten miteinander zu verbinden, werden diese Chancen eröffnet.

Bewegen sich die Analysen auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters, sollten diese, sofern zulässig, ähnlich der Kundenzentrierung ausschließlich zur positiv *mitarbeiterzentrierten Unternehmensführung* benutzt werden. Würden Analysen beispielsweise ergeben, dass ein Mitarbeiter an einem bestimmten Wochentag immer später als sonst zur Arbeit erscheint und in der ersten Arbeitsstunde unproduktiver als an den anderen Tagen ist, könnte man an diesem Tag auf einen anderen Tagesablauf schließen. Die Gründe hierfür können vielfältig sein. Auch wenn Big Data nicht den Grund für den geänderten Tagesablauf verrät, so erhält der Arbeitgeber zumindest die Möglichkeit, auf den Mitarbeiter zuzugehen und ihm proaktiv seine Hilfe anzubieten. Big Data könnte es ermöglichen, sich als Arbeitgeber in die Perspektive der Mitarbeiter zu versetzen und Vorhersagen zu treffen, was die Probleme und Faktoren für eine potenzielle Unzufriedenheit des Angestellten sein könnten. Diese könnten dann im Rahmen der unternehmerischen und wirtschaftlichen Möglichkeiten beseitigt oder geschwächt werden.

Probleme können auch in *fachlichen Defiziten* begründet sein, die zur Unzufriedenheit und verschlechterten Produktivität führen. Hier könnte das Unternehmen den Mitarbeiter gezielt durch entsprechende Weiterbildungsangebote unterstützen.

Auch wenn keine konkreten Probleme vorliegen, kann Big Data Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit unterstützen. Manager, die die richtigen Entscheidungen für das Unternehmen treffen müssen, können dank der Agilität von Big Data schnell auf Analysen und Vorhersagen zurückgreifen und in die Entscheidung mit einbeziehen. Big Data eliminiert die langen Vorlaufristen für neue Analysen, die heute noch üblich sind. Für die Manager bedeutet dies eine wichtige Unterstützung, die ihnen dabei hilft, ihre Arbeit besser zu erledigen.

Auch bei anderen Mitarbeitern wie Callcenter-Agents, Fachkräften oder Vertriebsmitarbeitern ist eine Unterstützung durch Big Data denkbar. Big Data könnte diesen die benötigten *Informationen* zu Kunden, Produkten, Dienstleistungen, Konkurrenten oder ähnlichem zur richtigen Zeit schnell liefern. Der Callcenter-Mitarbeiter könnte ebenso wie der Vertriebsmitarbeiter sein Gegenüber aufgrund der schnellen Analyse sämtlicher zu dieser Person vorhandenen Daten besser einschätzen, sich in dessen Lage versetzen und die Bedürfnisse erkennen und vorhersagen. Dies dürfte nicht nur für den Kunden ein positives Erlebnis sein, sondern auch für den jeweiligen Angestellten. Kunden, die einen kundenzentrierten Service erleben, werden sich positiver verhalten. Diese positive Stimmung wird sich langfristig auch auf die Emotion der Mitarbeiter auswirken. Bei den Vertriebsmitarbeitern werden die besseren Kenntnisse über den Kunden vermutlich zu einem größeren Erfolg im Vertrieb führen, da sie individuell auf diesen eingehen können. Im Ergebnis wird sich auch dies positiv auf die emotionale Bindung des Mitarbeiters zum Unternehmen auswirken.

---

### Beispiel

Rob Thomas, Vice President, Big Data Sales der IBM Software Group, hat auf dem IBM Information Management Forum einen Fall geschildert, bei dem Mechanikern in der Luftfahrtindustrie mit Hilfe von Big Data für die anstehenden Wartungs- und Reparaturarbeiten nützliche Informationen aggregiert und präsentiert wurden. Den Mitarbeitern wurde so das Blättern in Papierhandbüchern erspart. Die gelieferten Big-Data-Informationen waren überdies hilfreicher, da sie auf sämtlichen datenmäßig erfassten Erfahrungen beruhten. Zu diesen Daten gehörten auch unstrukturierte Daten wie textuell erfasste Instandhaltungs- und Reparaturberichte. Im Ergebnis wurde die benötigte Zeit für eine Wartungs- oder Reparaturmaßnahme um bis zu 70 % reduziert. Auch die Frustration der Beschäftigten, die aufgrund der erfolglosen und langwierigen Suche nach der Ursache der Fehler entstand, konnte reduziert werden (Thomas 2013).

Mitarbeiter, die auf diese Art eine Unterstützung und Wertschätzung durch das Unternehmen erfahren, werden mit Sicherheit emotionaler an dieses gebunden und können diese

erfahrene Wertschätzung im Rahmen einer kundenzentrierten Arbeit an die Kunden weitergeben.

Neben der Unterstützung und Wertschätzung erhält das Unternehmen möglicherweise durch das genauere Bild der Mitarbeiter auch die Chance, diese mit *differenzierteren Anreizen* zu mehr Produktivität oder anderen definierten Zielen zu motivieren. So könnte die Organisation eines dringend benötigten Kita-Platzes oder extra Urlaubstage, etwa für eine längere Reise oder den Hausbau, für den einen oder anderen Mitarbeiter motivierender wirken als die Zahlung eines monetären Bonus.

Nicht zuletzt ließen sich auch durch die Auswertung der Daten die Abhängigkeit der *Produktivität* von verschiedenen Faktoren wie z. B. Raumtemperatur, Helligkeit, Größe der Monitore und Ähnlichem ermitteln. Die Optimierung dieser Faktoren steigert nicht nur die Produktivität, sondern lässt im Umkehrschluss zur oben genannten Gallup-Studie auch eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter vermuten.

- ▶ Insgesamt bietet Big Data im Bereich der Personalpolitik durch die Auswertung der vielen, vor allem unstrukturierten Daten die Möglichkeit, Zusammenhänge und Korrelationen aufzudecken, die sonst unentdeckt geblieben wären. Daneben bietet Big Data die Chance eines effektiven Controllings der Kommunikation im Hinblick auf die Markenkonformität. Zuletzt ermöglicht es Unternehmen durch mehr Informationen über den einzelnen Mitarbeiter, sich in dessen Lage zu versetzen und so im Sinne einermitarbeiterzentrierten Unternehmensführung diesen durch eine differenziertere Unterstützung emotional enger an das Unternehmen zu binden.

### 3.5 Kommunikation

- ▶ Marketingkommunikation ist die „Übermittlung von Informationen an unterschiedliche Zielgruppen durch den Einsatz von spezifischen Instrumenten, Medien und/oder Systemen zur Erreichung bestimmter Ziele“ (Kreutzer 2010, S. 322). Die Ziele können Informations-, Beeinflussungs- oder Steuerungsziele sein. Während bei den Informationszielen die reine Übermittlung von Informationen, z. B. über das Leistungsprogramm, die Kultur oder Marktstellung des Unternehmens das Ziel ist, soll die Beeinflussung dem Imageaufbau dienen und die Einstellung zum Unternehmen ändern oder stärken. Die Steuerungsziele forcieren ein gewisses Verhalten des Empfängers.

Für die Kommunikation können sich Unternehmen einer Vielzahl an *Werbeträgern* mit jeweils unterschiedlichen *Werbemitteln* bedienen. Neben den klassischen Werbeträgern wie TV, Radio, Zeitungen und Zeitschriften hat sich das Internet als Werbeträger etabliert. Genauso im Internet gibt es eine Vielzahl von Werbemitteln, die durch die stetige Veränderung des Mediums, etwa durch die zunehmende Verbreitung von Smartphones und Tablets,

weiter wächst. E-Mail-Kampagnen, Pop-Ups, sponsored Links, Instream-Anzeigen und In-App-Anzeigen sind hier nur einige Beispiele.

### 3.5.1 Integrierte Kommunikation

Mit der zunehmenden Zahl der Medien und deren Möglichkeiten steigt auch die intermediale Nutzung. Daher ist ein *crossmedial* konsistenter Gesamteindruck zur Erzielung einer maximalen Wirkung unerlässlich. Dieser kann nur durch eine Integration der verschiedenen Maßnahmen der Kommunikation erreicht werden.

Fraglich ist, ob Big Data hierbei unterstützend wirkt. Die unterschiedlichen Kommunikationskanäle werden in der Regel von verschiedenen Personen, Abteilungen oder Agenturen betreut. Einheitlich kann die Kommunikation nur dann werden, wenn alle Beteiligten wissen, was, wie und wo kommuniziert wird. Hilfreich sind hierfür kommunikative interne Organisationsstrukturen ebenso wie klare strategische Vorgaben.

Big Data kann durch das Zusammenbringen der verschiedenen Kommunikationsdaten zur *Transparenz* zwischen den Beteiligten beitragen. Durch die Analyse der Äußerungen der Empfänger in Social-Media-Kanälen und der Kommunikation mit den Unternehmen kann darüber hinaus festgestellt werden, wie das, was man kommuniziert, beim Empfänger ankommt und verstanden wird. Aufgedeckten Problemen kann dadurch schnell begegnet werden.

### 3.5.2 User-centered Big Data Targeting

Neben der Integration der Kommunikationsmaßnahmen im Hinblick auf die Einheitlichkeit der Kommunikation ist das *Ausbalancieren der Werbemittel* untereinander ein weiterer wichtiger Bestandteil der Kommunikationspolitik. Es gilt die Frage zu beantworten, welches Werbemittel wann und in welchem Maß auf das Ziel einzahlt und wie es infolge dessen budgetiert und frequentiert werden sollte.

Häufig wird der Erfolg dem letzten Werbemittel zugerechnet. Dem Umstand, dass diese Zurechnung nicht gerecht und korrekt ist und differenzierter erfolgen muss, wird in Modellen wie der *Customer Journey* Rechnung getragen. Hierbei wird die Separation der Kanäle aufgeweicht und der User nach der Kaufentscheidungsphase, in der er sich befindet, segmentiert. Anhand des Ziels des Werbemittels und dem Zeitpunkt des Auftauchens in der Customer Journey kann dessen Beitrag zum Gesamterfolg bemessen werden (von Burgsdorff 2013, S. 331–369).

Der Erfolg der Customer-Journey-Methodik hängt somit stark von der *Segmentierung* der Kundenkontakte anhand der Kaufentscheidungsphase ab. Big Data könnte hierbei für mehr Genauigkeit und Differenzierung sorgen und neben der Information über das kontaktierte Werbemittel und den Ort sowie Zeitpunkt des Kontaktes auch weitere Daten mit berücksichtigen, beispielsweise ob und welchen Kontakt der User über sonstige Kanäle wie Telefon, E-Mail oder Twitter mit dem Unternehmen hatte, aber auch, ob sich die äußeren Umstände verändert haben. Der Ablauf der Kaufentscheidungsphasen für Weihnachtsgeschenke im Oktober unterscheidet sich vermutlich erheblich von dem Mitte Dezember. Aufgrund der aktuellen und historischen Betrachtung aller User könnte Big Data dazu

verhelfen, die Segmentierung automatisch vorzunehmen. Die Erfassung und Abbildung der Customer Journey würde so mit Hilfe von Big Data realistischer werden.

Darüber hinaus könnte Big Data die Customer Journey um den Zeitraum *nach dem Kauf* erweitern (Fasching 2013, S. 15). Hier gilt es, vor allem die Empfehlungen und Kritiken des Kunden zu analysieren und beispielweise den Wert einer Empfehlung auf den Wert des Kaufes mit aufzuschlagen. Auch könnte man hier erkennen, ob die durch die Kommunikation im Vorfeld des Kaufes erzeugte Erwartung auch erfüllt oder gar übertroffen wurde. Ist dies nicht der Fall, ermöglicht dies Abwertungen im Rahmen der Customer-Journey-Analyse und Allokation.

Die Customer Journey wird bislang zur *retrospektiven Analyse* eingesetzt. Die Geschwindigkeit von Big Data könnte das Modell jedoch in eine Echtzeitanwendung mit Vorhersagefähigkeiten umwandeln. Der automatische Echtzeit-Vergleich eines Users mit der Masse der anderen User, angereichert um weitere wertvolle Daten, könnte die aktuelle Kaufentscheidungsphase, in der sich der Kunde befindet, ermitteln. Diese Erkenntnis ließe sich zur Steuerung der Werbemittel auf User-Ebene verwenden. Beispielsweise könnte einem User, der sich in der *Intend-To-Purchase-Phase* befindet, ein Abverkauf-Banner anstelle eines Branding-Banners ausgespielt werden. Im Gegensatz zu heute müsste der Anbieter nicht anhand des Umfeldes, in das der Banner eingebettet wird, die Phase raten, sondern könnte sie datenbasiert statistisch ermitteln.

Durch den Einsatz von *Predictive Behavioral Targeting* wird bereits heute versucht, den Besucher einer Webseite einer Zielgruppe zuzuordnen, um so die Effizienz zu steigern. Dazu wird das Surf-Verhalten der Besucher einer Website bzw. eines Werbenetzwerkes aufgezeichnet. Von einer kleinen Teilmenge der Besucher werden mittels Online-Befragungen Angaben zu Soziodemografie, Lebensgewohnheiten und Interessen erhoben. Anhand einer statistischen Ähnlichkeit des Surf-Verhaltens werden die sich aus der Befragung ergebenden Profile auf die Besucher übertragen (Kopp 2008, S. 80).

Big Data könnte Predictive Behavioral Targeting mit den *Echtzeit-Customer-Journey-Daten* zusammenführen und ein User-centered Big Data Targeting bilden. Diese Art des Targeting könnte aufgrund der Vielzahl der Daten die nächsten Touchpoints mit einer statistischen Wahrscheinlichkeit vorhersagen (Fasching 2013, S. 15). Dies würde eine noch effizientere und kundenorientiertere Nutzung des Werbemittelplatzes ermöglichen.

---

### Beispiel

In einem fiktiven Beispiel ist davon auszugehen, dass ein Besucher einen Artikel in den Warenkorb gelegt und dann die Seite verlassen hat. Ergibt sich aus der Big-Data-Vorhersage, dass dieser Besucher mit einer hohen Wahrscheinlichkeit den nächsten Kontakt auf einer Seite haben wird, bei der er sich über die Seriosität des Unternehmens informiert, so könnte das Werbemittel für eine vertrauensbildende Kommunikation genutzt werden. Würde der Besucher hingegen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit als nächstes auf einer Affiliate-Seite nach einem Gutscheincode suchen, könnte auf das Werbemittel zurückgegriffen werden, um selber einen Gutschein anzubieten. In beiden

Fällen würde der Werbemittelplatz effizient, ausgerichtet an den Bedürfnissen des Benutzers, genutzt werden.

Im Ergebnis dürfte dieses *User-centered Big Data Targeting* im Vergleich zu herkömmlichem Bannerung, Predictive Behavioral Targeting und vor allem Retargeting durch die Berücksichtigung der Bedürfnisse des Benutzers weniger Reaktanzen auslösen. Nach einer Studie stört 31,3 % der Internetnutzer die sich häufig wiederholende Werbung sehr. 28,9 % sind davon gelangweilt und 19,8 % geben an, diese nicht zu beachten (xplosion interactive GmbH 2012, Folie 6). Da das User-centered Big Data Targeting vergleichsweise abwechslungsreich ist, ist davon auszugehen, dass es auch effizienter ist. Im Ergebnis könnten vor allem aber auch die Ressourcen unter den Werbemitteln besser allokiert werden, da man messen kann, welches Werbemittel sein Ziel erreicht hat und wo ein anders ausgerichtetes Werbemittel gegebenenfalls besser angebracht gewesen wäre.

### 3.5.3 Effizientere Budgetnutzung

Neben der Unterstützung im Bereich der Displaywerbung im weiteren Sinne kann Big Data auch bei anderen Werbeträgern und Werbemitteln eingesetzt werden. Big Data ist ein probates Mittel, um *individueller* auf die Kundenbedürfnisse eingehen zu können. Will man diese Information nutzen und die Werbemittel an den jeweiligen Benutzer anpassen, wird ersichtlich, dass Big Data bei den Werbemitteln, die einfach, schnell und kostengünstig angepasst werden können, eine größere Bedeutung besitzt als bei statischen Werbemitteln oder Werbemitteln mit großer Vorlaufphase wie etwa Plakate, TV-Spots, Flyer, Broschüren, Messen oder POS-Werbung.

Bei den tendenziell unflexiblen Werbemitteln könnte Big Data vor allem im Bereich der Analyse und Planung helfen, mehr Parameter zu berücksichtigen und unbekannte Abhängigkeiten aufzudecken.

So könnte Google Glass etwa dazu führen, dass künftig die *Performance von Plakaten* messbarer wird. Google Glass könnte ermitteln, wie viele Benutzer ein Plakat angeschaut haben, wie viele es peripher wahrgenommen haben und wie viele nur vorbeigelaufen sind. Ebenso könnte in einer Heatmap getrackt werden, was auf dem Plakat die meisten Blicke auf sich gezogen hat.

Die Auswertung von Tweets, Facebook oder Foursquare Check-Ins oder Fotos, die im Umfeld eines Plakates gemacht wurden, geben Aufschluss darüber, welche Stimmung an dieser Stelle herrscht.

Bei Radio-Spots und Tageszeitungs-Anzeigen könnten *Wetterprognosen* für das Sende- bzw. Zustellungsgebiet für die Planung der Schaltungen genutzt werden. So mag es für ein Indoor-Schwimmbad eher sinnvoll erscheinen, diese Werbemittel an Tagen mit schlechtem Wetter auszuspielen als an Tagen mit Sonnenschein. Würde man sich nur nach der Jahreszeit richten, würden die schlechten Sommertage ungenutzt bleiben.

Im Ergebnis lässt sich feststellen, dass auch hier Big Data zu einer effizienteren Nutzung der Budgets führen kann.

### 3.5.4 User-customized Homepage

Noch mehr Optimierungsmöglichkeiten bieten sich hingegen bei den Werbemitteln, die einfach, schnell und kostengünstig angepasst werden können. Dies gilt, wie bereits oben gesehen, vor allem bei den elektronischen Werbemitteln im Internet.

Das Zentrum der Kommunikation bildet in der Regel die *Internetseite* oder der *Online-Shop* des Unternehmens. Durch Big Data kennen die Unternehmen die Besucher ihrer Internetpräsenz nicht nur besser, sondern erlangen diese Kenntnis in Echtzeit und können sie in Echtzeit verarbeiten und nutzen. Infolge dessen könnte Big Data dazu führen, dass die Internetpräsenz automatisch für jeden Besucher entsprechend seines Big Data Profils angepasst und angezeigt wird.

Diese besucherindividuelle „*User customized Homepage*“ könnte alle Informationen ausblenden, die für den Besucher derzeit uninteressant zu sein scheinen. So wird sich ein Besucher aus Berlin in der Regel wenig für den Anfahrtsweg zu einer Filiale in München interessieren. Insofern könnte diese Information ausgeblendet werden, es sei denn, das Big-Data-Profil gibt Hinweise darauf, dass der Besucher demnächst in München sein wird oder gezielt danach sucht. Derartige Hinweise könnten sich aus der Historie des Besuchers incl. Bewegungsprofil ebenso wie aus öffentlichen Kalender- und Veranstaltungsdaten und sozialen Profilen ergeben.

Sinnvollerweise könnte man dem Besucher ermöglichen, die *ausgeblendeten Inhalte* aktiv einzublenden, ähnlich wie man dies derzeit bei vielen für mobile Endgeräte optimierten Seiten macht. Eventuell lässt sich sogar anhand des User-Verhaltens auf der Seite erkennen, dass er weitere Informationen sucht und automatisch weitere Informationen hinzuladen, etwa weil er mit der Maus vergleichsweise viel Zeit in der Navigation verbringt. Die Analyse des Verhaltens aller Besucher der Webseite, kombiniert mit Online-Umfragen und Informationen aus Support-Chats und -Hotlines, lässt Muster erkennbar werden, die solche suchenden und hilfebedürftigen Benutzer identifizierbar machen.

Neben dem Ausblenden gewisser Informationen könnten auch weniger drastische Eingriffe wie das Anpassen der *Schriftgröße* oder die auf das Profil des Users angepasste *Sortierreihenfolge* von Artikeln und Navigationselementen großen Einfluss auf die Effizienz der Kommunikation haben. Der Besucher sieht die für ihn relevanten Inhalte so schneller und hat es durch die Anpassung an seine Gewohnheit und Erwartung entsprechend einfacher, die Seite zu benutzen. Welchen großen Erfolg der Faktor Einfachheit ausmachen kann, zeigen Beispiele wie Apple (Segall 2012).

Inwieweit derartige Optimierungen für den Benutzer mit einer *Suchmaschinenoptimierung* vereinbar sind, wird sich zeigen müssen. Im Prinzip handelt es sich um eine Art des *Cloaking*. Beim Cloaking werden der Suchmaschine andere Inhalte angezeigt als dem menschlichen Besucher (Fischer 2009, S. 436 ff.). Da der Suchmaschine die komplette Webseite angezeigt wird, dem Besucher hingegen nur die relevanten Teile, könnte dies als Cloaking angesehen werden. Der Grund, warum Cloaking von den Suchmaschinen abgestraft wird, liegt allerdings darin, dass diese Methode in der Regel dazu genutzt wurde, um sich als etwas anderes auszugeben, als man ist bzw. um rein für die Suchmaschinenoptimierung produzierte Inhalte vom User zu verbergen. Die Denkweise liegt hier also

anders, geht es doch bei der *kundenindividuellen Website* nicht darum, Suchmaschinen zu täuschen, sondern die *User-Experience* zu verbessern. Google, die Suchmaschine, die in Deutschland mit Abstand die meisten Marktanteile hat, personalisiert die Suchergebnisseiten, indem sie die Reihenfolge der gezeigten Treffer pro Benutzer anders anzeigt, um die User-Experience zu verbessern (Horling, Kulick 2009). Dies entspricht im Grunde einem ähnlichen Vorgehen und könnte dafür sprechen, dass keine Probleme zu erwarten sind.

### 3.5.5 Big Data als Brücke zwischen Online- und Offline-Welt

Auf der einen Seite gibt es eine immer größere Verknüpfung des Internets mit dem realen Leben durch Smartphones, Google Glass, das wachsende Internet der Dinge und dergleichen. Auf der anderen Seite bietet Big Data die Möglichkeit, viele unterschiedliche Quellen zusammenzubringen und schnell zu verarbeiten. Dies legt den Schluss nahe, dass Big Data dazu beitragen könnte, die zwei Welten, die auch in der Unternehmensführung und -kommunikation oft getrennt betrachtet werden, zu vereinigen. Wie eingangs erörtert könnte die Abstimmung der Kommunikation verbessert werden. Auch könnte Big Data dabei helfen, die Einflüsse der *Offline-Kanäle* auf die *Online-Kanäle* und umgekehrt besser auszumachen und diese Informationen nutzbringend zu verwerten. In der Realität ist es selten so, dass es ein reines Offline-Leben und ein davon komplett getrenntes Online-Leben gibt. Insofern ist es für einen Online-Händler ebenso wichtig, das Offline-Umfeld des Benutzers zu kennen und zu beachten, wie es für den Offline-Händler wichtig ist, die Online-Welt zu berücksichtigen.

- ▶ Ebenso wichtig ist es, die Sprünge von Kunden aus der Online-Welt in die Offline-Welt und umgekehrt sowie zwischen unterschiedlichen Devices zu erkennen, um ein vollständiges Bild der Abhängigkeiten zu erhalten. Auch wenn dies vermutlich nicht in Perfektion gelingen wird, so könnte Big Data durch das Mehr an auswertbaren Informationen zu einer deutlichen Verbesserung beitragen (Günther 2013, S. 6).

---

## 4 Big Data und die datenschutzrechtlichen Herausforderungen

In Deutschland werden personenbezogene und personenbeziehbare Daten durch das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) geschützt. Nach § 3 Abs. 1 BDSG sind personenbezogene Daten als „Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmbaren natürlichen Person (Betroffener)“ legaldefiniert.

Im Grundsatz gilt das sogenannte Verbotsprinzip mit Erlaubnisvorbehalt. Nach diesem ist die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von personenbezogenen Daten verboten, sofern nicht ein gesetzlich normierter Erlaubnisgrund oder eine ausdrückliche Einwilligung der betroffenen Person vorliegt. Da für die meisten Big-Data-Projekte im Marketingumfeld keine gesetzliche Privilegierung ersichtlich ist, müssen die Unternehmen sich von den

Betroffenen vorab eine Einwilligung einholen, sofern personenbezogene Daten betroffen sind. Dabei sind die formalen Voraussetzungen im Einzelfall zu prüfen und einzuhalten.

Die Möglichkeit, Big-Data-Marketing ohne die Einwilligung jedes einzelnen Betroffenen zu betreiben, könnte sich durch die Anonymisierung oder Pseudonymisierung der Daten ergeben. In vielen oben aufgezeigten Fällen lassen sich auch ohne Personenbezug wertvolle Nutzen generieren. Dennoch ist es wichtig, formal zu prüfen, ob die Art der Anonymisierung und insbesondere der Pseudonymisierung geeignet ist, um die datenschutzrechtlichen Vorgaben einzuhalten.

In diesem Zusammenhang gilt es auch zu betrachten, dass Big Data dazu führen kann, dass letztlich nahezu jedes Datum zu einem personenbeziehbaren Datum werden könnte.

---

### Beispiel

Forscher des Advanced Institute of Industrial Technology in Tokio haben einen Autositz mit 360 Drucksensoren entwickelt. Wird man die Daten der Sensoren auf den ersten Blick als nicht personenbezogen einordnen, so verändert sich das Bild, wenn man berücksichtigt, dass die Forscher anhand dieser Daten Personen mit einer Wahrscheinlichkeit von 98 % identifizieren.

---

## 5 Herausforderungen auf dem Weg zum Big-Data-Unternehmen

- ▶ Big-Data-Marketing bedeutet für Unternehmen eine große Chance. Gleichzeitig stellt es sie aber vor zahlreichen Herausforderungen bezüglich der Technik, der Strukturen und dem Umgang mit den Daten. Diese müssen gelöst werden, um von Big Data profitieren zu können.

### 5.1 Datenhaltung und Technik

Die Basis für Big Data bilden viele Datensätze unterschiedlicher Struktur und eine Technik, die deren Speicherung und schnelle Verarbeitung ermöglicht. Heute findet man in Unternehmen oftmals verteilte *Datensilos* vor. Die unterschiedlichen Anwendungen wie ERP (Enterprise Ressource Planning), CMS (Content Management System), CRM (Customer Relationship Management), ECMS (Enterprise Content Management System), FiBu (Finanzbuchhaltung) und Webshop bilden ihr eigenes Ecosystem und speichern ihre Daten in separaten Datenbanken. Einige Unternehmen überführen Teile dieser Daten in ein Data-Warehouse.

Ein *Data-Warehouse* ist auf strukturierte und gut dokumentierte Daten mit einer durch das Datenmodell sichergestellten Integrität ausgelegt. Weiter ist ein Data-Warehouse entsprechend den vom Fachbereich definierten Anforderungen aufgebaut. Die Herangehens-

weise ist demnach so, dass zunächst die Fragen, die durch die Analyse beantwortet werden sollen, definiert werden. Anhand der notwendigen Analyse wird dann das Data-Warehouse aufgebaut oder erweitert. Die Berichtsgenerierung im Data-Warehouse erfolgt periodisch (BITCOM 2012, S. 24 ff.).

► Um von der explorativen *Big-Data-Analyse* profitieren zu können, müssen die Unternehmen eine technische Big-Data-Plattform kreieren und zur Verfügung stellen. Besteht bereits ein Data-Warehouse, könnte dies nach Ansicht von IBM um gewisse Big-Data-Komponenten erweitert werden (Thomas 2013). Diese müssen unstrukturierte Daten in all ihren Formen speichern. Darüber hinaus müsste diese Big-Data-Plattform auch die sogenannte *Data in Motion*, die auch Streaming Data genannt werden, verarbeiten können. *Streaming Data* sind Daten, die, zumindest in einem gewissen Zeitintervall, permanent anfallen und in Echtzeit in die Big-Data-Plattform integriert werden müssen. Nur so werden Echtzeit-Analysen ermöglicht.

Neben diesen Anforderungen an die Integration muss die Big-Data-Plattform auch die *unstrukturierten Daten* durch Verfahren wie Sentiment-Analysen verarbeiten. Die Verarbeitung sämtlicher Daten muss in der Big-Data-Plattform so performant sein, dass die Abfragen in Realtime bzw. Near-Realtime verarbeitet werden können. Techniken, die hierfür zum Einsatz kommen, sind MapReduce Cluster und InMemory-Datenbanken (Gimnich 2013).

Derartige Plattformen sind derzeit noch relativ neu und mit entsprechenden Kosten verbunden. Jedoch ist aufgrund der technischen Entwicklungen und der Moorschen Gesetzmäßigkeit damit zu rechnen, dass diese Techniken schon bald sehr viel günstiger erhältlich sein werden (Moore 1965). Eine Studie zeigt, dass derzeit 53 % der befragten Unternehmen Probleme mit der Datenintegration haben. Die aufgezeigten Entwicklungen könnten dabei helfen, diese Probleme zu beseitigen und für eine Big-Data-Basis zu sorgen (Kraus 2013, S. 18).

## 5.2 Prediction versus Reporting

Stellt ein Unternehmen allein die technische Plattform zur Verfügung, ist zwar ein wichtiger Grundstein gelegt, Big Data wird jedoch nicht zur vollen Entfaltung kommen. Wie bereits aufgezeigt ist einer der wesentlichen Unterschiede zwischen der Big-Data-Welt und Small-Data-Welt, dass Big Data mehr als nur retrospektive Analysen ermöglicht. Big Data versucht, die *Zukunft vorherzusagen*. Um diese Vorhersagen zu erstellen, müssen sich Unternehmen darauf einlassen, sich an Daten und Algorithmen zu orientieren. Dafür bedarf es der richtigen Daten, Fragen und Mut. Unternehmen müssen verstehen, dass man grundsätzlich alles vorhersagen kann, die Frage ist nur mit welcher *Genauigkeit* (Hearne 2013, Podcast Minute 0:57–1:45). Um die Genauigkeit zu verbessern, bedarf es mehr

Datensätze eines Typs oder mehr unterschiedliche Datensätze, die für die Vorhersage eine nützliche Information enthalten.

Wollen Unternehmen von der Möglichkeit, mittels Big-Data-Vorhersagen treffen zu können, profitieren, müssen sie die dafür nötigen Daten als Rohmaterial in ihrer Big-Data-Plattform verfügbar machen.

---

### Beispiel

Da die Daten allein nicht preisgeben, welche möglichen Vorhersagen in ihnen stecken, müssen die Unternehmen dazu in der Lage sein, die richtigen Fragen zu stellen. So konnte in einem Fall eine Bäckerei, die sich die Frage gestellt hat, was die *Wetterprognosen* über den Absatz der Backwaren verraten könnten, die Retourenquoten aus den Filialen drastisch verringern und so die Profitabilität steigern (IBM Deutschland GmbH 2011).

In einem anderen Fall hat sich die dm-drogerie markt GmbH & Co. KG gefragt, welche Informationen nötig sein würden, um den *Mitarbeiterbedarf* in einer Filiale pro Tag zu errechnen. Die Antwort lag darin, Daten zu den Tagesumsätzen, Paletten-Anliefer-Prognosen der Verteilzentren, filialindividuelle Parameter wie Öffnungszeit und Größe, aber auch Daten zu Ferien, Markttagen, Baustellen und Wettervorhersagen miteinander zu verknüpfen. Im Ergebnis erhielt das Unternehmen wesentlich genauere Planungen, als sie mit den einfachen Hochrechnungen der Filialverantwortlichen möglich waren (BITCOM 2012, S. 58).

Bei der heute vorherrschenden Datenanalyse wird im Nachhinein versucht, Zusammenhänge zu erklären und Veränderungen festzustellen. Auf Grundlage dieser Analyse werden gegebenenfalls von Menschen Vorhersagen getroffen, um das Unternehmen zu steuern. Die Analyse selbst ist dabei risikofrei. Sie liefert die Erkenntnisse, die die Daten beherbergen. Wenn eine *Prognose* nicht zutrifft, dann liegt der Fehler nicht in der Analyse, sondern in den daraus gezogenen Schlüssen. Bei Big Data hingegen liefert der Algorithmus direkt die Vorhersage. Aus Sicht der Unternehmen bedarf es daher den Mut, den Zahlen mehr zu vertrauen als den zahlengestützten menschlichen Vorhersagen. Will ein Unternehmen Big Data erfolgreich einsetzen und zu einem echten Big-Data-Unternehmen werden, muss das Management diesen Mut zu einem Teil der gelebten Unternehmensphilosophie werden lassen.

## 5.3 Personal und Strukturen

Die Daten, die Technik und der Mut, sich auf Big-Data-Vorhersagen einzulassen, allein reichen nicht aus, um Big Data in einem Unternehmen zu etablieren. Vielmehr müssen auch die personellen und strukturellen Voraussetzungen geschaffen werden.

Big Data kann in nahezu allen Bereichen des Marketings und des Unternehmens sinnvoll eingesetzt werden. In der logischen Schlussfolgerung müssen alle diese Bereiche Zugriff zu den Big-Data-Informationen erhalten. Hierfür müssen Unternehmen die Voraussetzungen schaffen. Ist es so, dass heute die einzelnen Abteilungen „auf ihren Datensilos sitzen“, muss für erfolgreiches Big-Data-Marketing für mehr *Datendemokratie* im Unternehmen gesorgt werden. Dafür muss im ersten Schritt ermittelt werden, an welcher Stelle welcher Informationsgehalt benötigt wird. Dabei ist nicht primär die Frage zu klären, auf welche Daten die einzelnen Abteilungen zugreifen können, sondern welche Informationen an diesen Stellen benötigt werden (Pletsch 2013, S. 208).

In den Big-Data-Analyseprozess sind in der Regel mehrere Parteien involviert. Prinzipiell kann man hier drei Parteien unterscheiden: die Fachabteilung, die IT-Abteilung und die Analyseabteilung.

1. Die *Fachabteilungen* sind diejenigen, die die Informationen aus den Daten für ihre Arbeit benötigen.
2. Die *IT-Abteilung* ist diejenige, die sich um das Big-Data-System, bestehend aus Hard- und Software, kümmert. Da IT-Abteilungen klassischerweise noch mehr Systeme betreuen, die historisch oder real gesehen mehr Bedeutung haben, muss dies mit zunehmender Bedeutung von Big Data für das Unternehmen in dem Personal- und Budgetplan der IT-Abteilung berücksichtigt werden.
3. Die *Analyseabteilung* besitzt besondere Analysekenntnisse und kennt sich in den Datenstrukturen aus. Sollte diese Aufgabe im Unternehmen nebenbei von der IT-Abteilung erledigt werden, ist mit der im Big-Data-Zeitalter gestiegenen Bedeutung der Analyse zu prüfen, ob dies auch künftig sinnvoll ist.

Bei der Ausgestaltung der *Analyseabteilung* sind wiederum drei Konstellationen denkbar.

1. In der ersten Variante könnte es eine zentral organisierte, personalintensive Analyseabteilung geben. Diese versorgt die Fachabteilungen und das Management mit Daten und deren Auswertungen.
2. Eine Alternative dazu wäre eine zentrale Analyseabteilung zu etablieren, die komplexe Analysen und Vorhersagen erstellt und regelmäßig anfallende automatische Reports, z. B. für das Management, vorbereitet und wartet. Die Fachabteilungen und das Management führen die einfacheren Analysen mit entsprechend einfacher bedienbarer Software selbstständig durch.
3. Eine dritte denkbare Variante wäre, dass es keine zentrale Analyseabteilung gibt, dafür in den jeweiligen Fachabteilungen Experten untergebracht sind, die sich um die Daten, Analysen und Vorhersagen für die Fachabteilung kümmern (Gerbig 2013, S. 158).

Welches dieser drei Modelle am besten geeignet ist, hängt vom Einzelfall ab. Würde man sich beispielsweise für die zweite Variante entscheiden, müsste das Unternehmen auch da-

für Sorge tragen, dass die Mitarbeiter der Fachabteilungen entsprechend gut geschult sind, um die Analysen selber durchführen zu können. Eine offene Unternehmenskultur, die den Austausch über die Big-Data-Erfahrungen zwischen den Fachabteilungen, vor allem aber zwischen der Analyseabteilung und den Fachabteilungen begünstigt, sollte forciert werden, um Big Data effizient zu nutzen.

Die Analyseabteilungen müssen mit entsprechenden Spezialisten besetzt werden. Diese *Data-Scientists* müssten über vielseitige Fähigkeiten verfügen. „[...] [T]he powerful combination of skills [...] of data hacker, analyst, communicator, and trusted adviser – all of which must be applied to a specific technology or product“, beschreibt Emily Waltz die entsprechenden Fähigkeiten (Waltz 2012). Diese Talente dürften auf dem Arbeitsmarkt schwer zu finden sein, zumal es kaum Ausbildungen für dieses neue Berufsbild gibt. Daher ist es für Unternehmen umso wichtiger, sich rechtzeitig um entsprechendes Personal zu kümmern, dieses fortzubilden und sich so Big-Data-Kompetenzen aufzubauen.

Zusätzlich zu den *Data-Scientists* könnte es unter Umständen sinnvoll sein, auch *Data-Designer* zu akquirieren oder auszubilden. Die Aufgabe dieser besteht darin, die Ergebnisse, die die Daten liefern, gut verpackt und anschaulich darzustellen, damit sie z. B. in einem Report an das Management schnell verstanden werden (Klausnitzer 2013, S.163 ff.).

## 5.4 Korrelation versus Kausalität

Menschen sind daran gewöhnt, nach der Ursache für eine Gegebenheit zu fragen. Dies liegt daran, dass wir so erzogen wurden und uns die Geschichte und die Naturwissenschaften gelehrt haben, dass es für die Entwicklung vorteilhaft ist, Dinge zu verstehen und die *Kausalitäten* zu kennen. Zunächst wird eine These aufgestellt, die dann im Anschluss untersucht wird. Im Ergebnis wird diese These entweder bejaht oder verneint.

Mit Big Data haben Unternehmen so viele Daten zur Verfügung, dass es nicht mehr sinnvoll ist, manuell einzelne Thesen für Kausalitäten aufzustellen und diese zu prüfen. Mit den neuen und schnellen Big-Data-Technologien können durch anspruchsvolle computergestützte Analysen Abhängigkeiten automatisch erkannt werden.

---

### Beispiel

Google hat ein Tool entwickelt, das anhand der Suchanfragen *Grippe-Trends* vorhersagt (vgl. <http://www.google.org/flutrends/>). Dafür wurden 450 Mio. mathematische Modelle getestet, um die aussagekräftigsten Korrelationen von Suchanfragen mit Krankheiten aufzudecken (Ginsberg, u. a. 2009, S. 4). Mit manuellen Hypothesen hätte dies nicht bewerkstelligt werden können. Vor allem aber würde es dieses Tool nicht geben, wenn Google auf Kausalität bestanden hätte. Die Grippe-Trend-Vorhersagen basieren auf Korrelationen und somit auf statistischen Wahrscheinlichkeiten.

Heutzutage wollen viele Unternehmen verstehen, warum sich die Kunden so verhalten, wie sie es tun. Dieses Verständnis wollen sie nutzen, um den Kunden besser ansprechen zu können. Doch ist es wirklich nötig, einen kausalen Grund zu kennen? In vielen Fällen reicht es aus zu wissen, dass etwas so ist, wie es ist, ohne die exakten kausalen Zusammenhänge dafür zu kennen. Es ist für ein Geschäft weniger wichtig zu wissen, warum bei bestimmtem Wetter gewisse Produkte besonders gut oder schlecht verkauft werden. Alleine die Information, dass dies so ist, ist für das Unternehmen wertvoll genug, um entsprechende strategische und operative Entscheidungen treffen zu können.

Um von Big Data profitieren zu können, müssen Unternehmen den Trieb nach Kausalität zumindest teilweise aufgeben und das Verständnis für die Macht der *Korrelationen* etablieren. Sie müssen öfter nach dem „Was“ als nach dem „Warum“ fragen. Dabei könnte es hilfreich sein, sich bewusst zu machen, dass das, was bislang für Kausalität gehalten wird, oftmals gar keine echte Kausalität ist. In der Small-Data-Welt werden Zusammenhänge als kausal betrachtet, weil nicht mehr Informationen vorliegen und somit gar nicht alle Einflussfaktoren berücksichtigt werden können. Insofern könnte das, was als Kausalität betrachtet wird, als eine *illusorische Kausalität* bezeichnet werden. Philosophische Diskussionen führen sogar soweit, dass es keine Kausalität geben könne. Wenn etwas kausal von etwas anderem abhängen würde, würde dies logischerweise bedeuten, dass es keine freien Entscheidungen gäbe (Mayer-Schönberger, Cukier 2013, S. 63).

Korrelationen dürfen jedoch nicht in allen Fällen als ausreichend betrachtet werden. In juristischen Belangen ist es beispielsweise essentiell wichtig, die Kausalität zu kennen. Wenn Unternehmen Korrelationen einsetzen, muss dies auf jeden Fall mit Verstand geschehen und die richtigen Schlüsse gezogen werden. Auf keinen Fall darf die Korrelation mit der Kausalität verwechselt werden und zum logischen Trugschluss *cum hoc ergo propter hoc* („mit diesem, also deswegen“) führen. Ein solcher Trugschluss wäre z. B., dass Störche Babys bringen, weil seit Jahrzehnten die Zahl der Störche positiv mit der Geburtenzahl korreliert (Schein- oder Unsinnskorrelation).

## 5.5 Quantität versus Qualität

Die Qualität der Daten gilt heute als essentiell für die Qualität der darauf aufsetzenden Analysen und Reports. Im Data-Warehouse wird die *Datenqualität* anhand der Merkmale Vollständigkeit, Konsistenz und Zeitnähe beurteilt. Der gesamte Data-Warehouse-Prozess ist anhand dieser Merkmale qualitätsgelenkt (Hinrichs 2002, S. 25). Der Grund liegt darin, dass bei wenigen Daten einzelne bis wenige Datensätze schlechter Qualität zu einem falschen Ergebnis führen können. Selbst wenn mehr Daten zur Verfügung stehen, werden diese oft komprimiert, um sie mit den Tools und Systemen in der nötigen Geschwindigkeit verarbeiten zu können. Ein klassisches Beispiel hierfür sind die Data-Marts im Data-Warehouse.

Die Big-Data-Technologien versetzen Unternehmen in die Lage, diese Vorselektion und gegebenenfalls anschließende Hochrechnung der Ergebnisse hinter sich zu lassen und stattdessen alle Daten mit in die Analyse einzubeziehen.

---

**Beispiel**

Ist die Menge der Daten größer, verliert das einzelne Datum an Bedeutung. Ist es von einer schlechten Qualität, fehlerhaft oder gar fehlend, so hat dies keinen spürbaren Einfluss auf das Ergebnis. Man stelle sich beispielsweise eine App vor, die den Standort eines Benutzers ermittelt, um diesem passende Angebote anzeigen zu können. Würde die App die Standortbestimmung einmal am Tag durchführen, wäre man auf eine fehlerfreie und genaue Bestimmung angewiesen. Würde man die Lokalisierung hingegen jede Stunde oder gar noch öfter durchführen, wäre es unbedeutend, dass die einzelne Messung fehlerbehaftet wäre. Die Masse der Daten würde den Fehler ausgleichen.

Im Zeitalter von Big Data gilt der Grundsatz „Mehr übertrumpft wenig“ und oft sogar der Grundsatz „Mehr übertrumpft besser“ (Mayer-Schönberger, Cukier 2013, S. 33).

---

**Beispiel**

Ein anderes Beispiel wäre der Einsatz von Big Data zur Analyse der *Marktpreise* für ein Produkt. Man könnte diesen durch die manuelle Suche nach Preisen von dem Produkt und Konkurrenzprodukten ermitteln. Diese Preise wären sehr exakt, da ein Mensch sehr gut die unterschiedlichen Erscheinungsformen der Preisauszeichnungen erkennen kann. Andererseits könnte man mittels Big-Data-Analysen das Web, Prospekte, Kataloge und vieles mehr automatisch nach Preisen durchsuchen. Hierbei würden die Bots vermutlich auch einige Preise falsch erfassen. Dafür können wesentlich mehr Daten ermittelt und ausgewertet werden. Im Ergebnis würde dies trotz qualitativ schlechteren Daten zu einem qualitativ hochwertigeren Ergebnis führen.

Diese Beispiele zeigen, dass die einzelne Datenerhebung nicht unbedingt von höchster Qualität sein muss. Es könnte daher sinnvoll sein, mehr günstige und qualitativ schlechtere Messgeräte und -methoden einzuführen als wenige teure, die eine höhere Qualität haben. Selbstverständlich müssen die Daten so gut sein, dass daraus eine belastbare Erkenntnis gezogen werden kann. Eine Premiumqualität ist hingegen bei einer ausreichenden Menge nicht nötig.

Um von Big Data profitieren zu können, müssen Unternehmen verstehen, dass es in der Regel sinnvoller ist mehr Daten zu haben als wenige Premiumdaten. Dieses Verständnis muss ebenso wie die anderen bereits erwähnten Punkte in der Unternehmenskultur Niederschlag finden.

## 5.6 Algorithmen versus Experten

Bislang haben in Unternehmen Experten ihre Expertisen aufgrund ihrer Erfahrung und den zur Verfügung stehenden Analysen gegeben. Mit Big Data können Vorhersagen allein mit *Algorithmen* und Daten erstellt werden. Diese Vorhersagen können dabei wesentlich genauer sein als die der Experten. Unternehmen müssen sich darauf einlassen, den Algorithmen mehr zu vertrauen als menschlichen Expertisen.

Dies wird zwangsläufig zu Spannungen mit den *Expertten* führen, da sich diese in ihrer Kompetenz beschnitten und in ihrer Ehre gekränkt fühlen werden. Dabei wird es jedoch nicht sinnvoll sein, eine Entweder-oder-Entscheidung zu treffen. Vielmehr benötigen Unternehmen weiterhin Experten, die z. B. die Big-Data-Ergebnisse hinsichtlich Plausibilität beurteilen. Experten können Trugschlüsse aus Big-Data-Analysen verhindern. Zudem können sie helfen, die richtigen Fragen zu stellen.

Unternehmen stehen somit vor der Herausforderung, ihre Experten auf einen Wandel vorzubereiten. Sie müssen ihren Experten verständlich machen, dass Big Data nicht ihr Feind ist, sondern eine Chance bedeutet. Experten können mit Big Data ihre Expertisen auf mehr und aussagekräftigere Daten stützen. Dafür müssen sie sich hinsichtlich der Einstellung sowie hinsichtlich ihrer Fähigkeiten wandeln. Das „Bauchgefühl“ darf kein überwiegendes Entscheidungskriterium mehr sein, auch wenn es ein wichtiges Instrument für eine positiv kritische Wachsamkeit ist. Dafür müssen Experten mehr statistische und analytische Kenntnisse erlangen. Diese können im Zeitalter von Big Data wichtiger werden als das Fachwissen (Mayer-Schönberger, Cukier 2013, S. 141 f.).

Dieser Wandel der Bedeutung und des Einsatzes von Experten wird in Unternehmen einige Reibungen verursachen. Diese scheinen jedoch auf dem Weg zu einem Big-Data-Marketing unumgänglich zu sein.

## 5.7 Der Mut zum Experimentieren

Unternehmen müssen die Einstellung von Managern, Experten und Mitarbeitern zu dem Umgang mit den Daten, den Analysen und den Vorhersagen ändern. Die Schaffung von strukturellen und personellen Voraussetzungen ist hierfür alleine nicht ausreichend. Auch reicht es nicht aus, den Mitarbeitern die Vorteile von Big Data verständlich zu machen und dies in der Unternehmenskultur zu verankern. Vielmehr müssen der *Mut zum Experimentieren* und die *Akzeptanz des Scheiterns* zu einem Teil der Unternehmenskultur werden.

Wie bereits beschrieben, werden in der Small-Data-Welt die Technologie und Methoden an den zuvor festgelegten Bedürfnissen ausgerichtet. Das Risiko, kein Ergebnis zu erhalten, ist hier dementsprechend klein. Die definierten Berichte werden genau die Daten enthalten, die man geplant hat. Die für die Untersuchung aufgestellten Hypothesen werden mit wahr oder falsch beantwortet.

Bei Big Data hingegen ist der Ausgang der Analyse zu Beginn offen. Man weiß nicht, ob und welche verwertbaren Korrelationen und Erkenntnisse gefunden werden. Daher

muss der Mut aufgebracht werden, *Big-Data-Projekte* zu starten, obwohl man deren Ausgang und Wert nicht abschätzen kann. Diese Offenheit, Experimentierfreude und dieser Entdeckergeist muss in einem Big-Data-Marketing Unternehmen einen hohen Stellenwert einnehmen. Ohne dies wird Big Data nicht effizient genutzt werden können.

Die Verankerung des Muts darf dabei nicht ein formaler Teil der Unternehmensphilosophie bleiben. Er muss gelebt werden und seinen Ausdruck auch in der Bemessung von Budgets finden. Auch die KPIs (Key Performance Indicators), nach denen Mitarbeiter gesteuert und bewertet werden, dürfen das Scheitern eines Big-Data-Projektes nicht ohne weiteres bestrafen. Vielmehr sollten Anreize für die sinnvolle und effiziente Nutzung von Big Data gesetzt werden, um den Big-Data-Geist im Unternehmen zu fördern.

## 5.8 Responsibility: Der Umgang mit Daten

Big Data kann das Marketing kundenzentrierter werden lassen. Big-Data-Marketing ermöglicht eine 360-Grad-Sicht auf den Kunden. Die *datenschutzrechtlichen Anforderungen* für die Verarbeitung personenbezogener Daten sind hoch. Ohne personenbezogene Daten ist ein kundenzentriertes Big-Data-Marketing nicht vorstellbar. Daher ist es für Unternehmen essentiell, von Kunden und Interessenten die Genehmigung, ihre Daten für ein zielgerichtetes Marketing verwenden zu dürfen, zu erhalten.

Öffentliche Diskussionen über Datenschutz, Datenvorratsspeicherung und Auseinandersetzungen mit als „Datenkraken“ angesehenen Unternehmen wie Facebook oder Google, etwa wie sie das Unabhängige Landeszentrum für Datenschutz Schleswig-Holstein führt, tragen dazu bei, dass die Verbraucher hinsichtlich ihren Daten und deren Verarbeitung immer sensibler werden (Unabhängiges Landeszentrum für Datenschutz Schleswig-Holstein 2012). Auch datenbezogene Skandale wie z. B. der Prism-Skandal machen deutlich, dass die negativen Folgen der vielen Daten, wie etwa die Spionagemöglichkeiten, für Verbraucher realer und bewusster werden (Pitzke 2013). Insgesamt könnte mit der Zunahme der Bedeutung von Big Data eine Zunahme der *Sensibilität der Nutzer* bezüglich des Schutzes ihrer Daten einhergehen.

Die Folge davon wäre, dass die Benutzer künftig nicht mehr so freizügig und leichtfertig ihre Daten preisgeben und deren Nutzung zustimmen. Sie werden künftig mehr abwägen, ob die Kosten, die mit der Einwilligung in die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung der Daten verbunden sind, in einem angemessenen Verhältnis zu dem erwarteten Nutzen stehen.

Unternehmen müssen sich dessen künftig noch bewusster als derzeit sein. Dementsprechend müssen sie die Daten der Kunden und Interessenten und die erteilten *Permissions* als wertvolles Gut betrachten und entsprechend verantwortungsvoll mit diesen umgehen. Unternehmen, die dies nicht berücksichtigen, laufen Gefahr, dass sie keine Permissions erhalten und so um zahlreiche Big-Data-Möglichkeiten gebracht werden. Es muss bewusst werden, dass im Social-Media-Zeitalter Unternehmen, die mit den Daten der Nutzer nicht verantwortungsvoll umgehen, schnell entlarvt werden können. Darüber hinaus werden



**Abb. 9.4** Herausforderungen an Unternehmen im Big-Data-Zeitalter. (Quelle: Eigene Darstellung)

die Möglichkeiten, die Big Data mit sich bringt, nicht den Unternehmen vorenthalten bleiben. Auch Verbraucher werden durch Big Data neue Möglichkeiten erhalten, sich besser über die Unternehmen informieren zu können.

Auch das in der Datenschutz-Grundverordnung (DG) geplante „*Recht auf Vergessen werden*“ nach Art. 7 Abs. 4 DG birgt für Unternehmen die Gefahr in sich, dass Verbraucher die Permission entziehen, wenn sie dem Unternehmen nicht mehr vertrauen. Einem Verbraucher, der einmal seine Einverständniserklärung entzogen hat, diese erneut abzuverlangen, dürfte ähnlich schwierig und teuer werden, wie einen neuen Kunden zu gewinnen.

Insgesamt könnte Big Data zu einer Verlagerung der *Machtverhältnisse* im Umgang mit den Daten führen. Künftig könnten die Verbraucher die Macht erhalten, Unternehmen zu einem verantwortungsvollen und für den Verbraucher nutzenstiftenden Umgang mit den Daten zu zwingen. Dessen müssen sich Unternehmen bewusst sein und sich entsprechend verhalten (vgl. Abb. 9.4).

## 6 Fazit und Ausblick

- Big Data ist eines der aktuellen Hype-Themen. Betrachtet man das Thema etwas näher, so zeigt sich, dass es von verschiedenen Standpunkten aus und vor allem unter unterschiedlichem Verständnis diskutiert wird. Grund dafür ist, dass eine einheitliche Definition aktuell fehlt. Wird manchmal auf die reine Menge der Daten abgestellt, scheint es sinnvoller zu sein, Big Data durch den Mix der 5 V's

Volume, Variety, Velocity, Veracity und Value zu definieren. Big Data ist aber vor allem eine Art der Unternehmensführung und eine Philosophie der Nutzung der Daten.

Big Data wird oft als eine neue *Ressource* oder als „Rohöl“ bezeichnet. Versteht man die reinen Datenmengen als Big Data, so mag diese Analogie richtig sein. Das Verständnis von Big Data geht aber davon aus, dass die Daten das Rohöl sind. Ähnlich dem Rohöl, das gefördert und raffiniert werden muss, müssen die Daten verbunden und mit Hilfe von intelligenten Algorithmen zu nützlichen Informationen umgewandelt werden. Unternehmen brauchen keine Daten, sie benötigen den Mehrwert, der in den Daten steckt. Big Data führt dazu, dass der Produktionsfaktor Ressourcen um die Daten erweitert wird. Unternehmen werden klären müssen, wer für diese neue Ressource verantwortlich ist. Das Aufhängen der Verantwortung im IT-Bereich scheint weniger plausibel als die Kreation eines *Chief Data Officer* (CDO).

Dass die Daten im Gegensatz zum Rohöl nicht knapp, sondern sich im Gegenteil exponentiell vermehren werden, ist ein unausweichliches Faktum. Die aktuellen Entwicklungen zeigen, dass künftig alles, was datenmäßig ermittelt werden kann, in Daten erfasst werden wird. Smartphones, RFID-Chips und Sensoren haben hier die Grundsteine gelegt. Google Glass, Touch-Fußböden und vernetzte Maschinen werden die Entwicklung fortsetzen. Erste Sensoren, die die Benutzung gewöhnlicher Alltagsdinge wie Trinkflaschen, Gießkannen oder Musikinstrumente in Daten erfassen können, sind bereits entwickelt. Die fortschreitenden technischen Erneuerungen werden dies vorantreiben und dafür sorgen, dass die Welt vollständig datafiziert wird.

Die Recherche nach Praxisbeispielen hat gezeigt, dass es gerade im Bereich *Marketing* dazu nur wenige Veröffentlichungen gibt. Die meisten Big-Data-Beispiele entstammen den Gebieten öffentliche Sicherheit und Gesundheitswesen. Wenn es Beispiele gibt, dann sind dies „Leuchtturmprojekte“. Dennoch lassen sich die Möglichkeiten, die Big Data bietet, erahnen. Mit ein wenig Vorstellungskraft und Kreativität kann man mögliche Anwendungsfälle für alle Bereiche des Marketings finden, die die unterschiedlichsten Ausprägungen haben.

- ▶ Im Kern lässt sich festhalten, dass Big Data im Marketing vor allem drei Dinge ermöglicht.
  1. Zum einen ist mit Big Data erstmals eine umfassende *Marktanalyse und Marktbeobachtung* möglich. Der Beobachtungsradar kann dank Big Data extrem groß und nahezu lückenlos sein.
  2. Zum anderen ist mit Big Data genau das Gegenteil des weiten Radars, nämlich eine *Fokussierung auf das einzelne Individuum*, möglich.
  3. Zuletzt lässt Big Data fundierte *Vorhersagen* direkt aus den Daten und Algorithmen zu, ohne dass deren Ergebnisse einer Interpretation durch Experten bedürfen.

Damit ein Unternehmen zu einem vollständigen *Big-Data-Marketing-Unternehmen* wird, ist es noch lange nicht damit getan, Daten zu erheben und die technische Plattform, diese verwalten zu können, anzuschaffen und bereitzustellen. Ebenso wenig wie die Anschaffung einer CRM-Software zu einem echten Customer-Relationship-Management führt, ist dies bei Big Data mit der Big-Data-Plattform der Fall. Auch wenn die derzeitigen Publikationen noch stark von der technischen Komponente geprägt sind, ist es doch so, dass die Software und Hardware bei Big Data zwar wichtig sind, aber eine untergeordnete Rolle spielen werden.

Vielmehr ist es entscheidend, dass Unternehmen eine *Big-Data-Kultur* entwickeln. Dazu gehört, das Verlangen nach Kausalität zu reduzieren und mit Verstand betrachtete Korrelationen als wertvoll anzusehen. Damit geht einher, dass man den Mut zum Experimentieren als Teil der Unternehmenskultur verankert und mit Anreizen fördert.

Auch gehört dazu, zu verstehen, dass bei Big Data nicht länger die Qualität des einzelnen Datums ausschlaggebend ist. Viele qualitativ schlechtere Daten können bessere Ergebnisse liefern als wenige Daten hoher Qualität. Den Big-Data-Vorhersagen muss künftig das Vertrauen geschenkt werden, das bislang den Experten geschenkt wurde. Letztere sind an ihre neue Rolle im Big-Data-Marketing-Unternehmen heranzuführen, ebenso wie die gesamten Unternehmensstrukturen an die Anforderungen von Big Data anzupassen sind. Dies betrifft vor allem das Abschaffen von Datensilos und die Förderung eines offenen Austauschs im Unternehmen, von dem alle Beteiligten profitieren. Vor allem müssen Unternehmen rechtzeitig damit beginnen, das richtige Personal für ein Big-Data-Marketing-Unternehmen einzustellen bzw. aus- und fortzubilden. Dazu gehört die Schaffung von Data-Scientist-Stellen ebenso wie die Fortbildung der analytischen Fähigkeiten von Mitarbeitern und Managern.

Betrachtet man diese Herausforderungen an die Unternehmen, so wird klar, dass Big Data kein reines IT-Thema ist, sondern zu gravierenden Veränderungen im Unternehmen führen wird. Big Data ist daher im *Management* anzusiedeln, wenn es nicht als einzelnes kleines Projekt, sondern im Sinne eines Big-Data-Marketing-Unternehmens betrieben werden soll.

Wie viele und welche der denkbaren Big-Data-Anwendungen *datenschutzkonform* ausgeführt werden können, ist gerade im Hinblick auf die ungewisse Zukunft der Datenschutz-Grundverordnung und des Problems, dass künftig jedes Datum personenbezogen sein könnte, noch nicht klar zu beantworten. Unternehmen müssen hier den Einzelfall fachmännisch prüfen lassen. Auf jeden Fall müssen Unternehmen den Datenschutz und die Daten sowie Selbstbestimmung der Menschen sehr ernst nehmen und entsprechend rücksichtsvoll und verantwortlich handeln. Gehen Unternehmen hiermit zu leichtfertig um, laufen sie Gefahr, es sich mit den immer kritischer werdenden Benutzern zu verspielen und keine *Permissions* mehr zu erhalten bzw. vorhandene entzogen zu bekommen. Ohne die Datennutzungserklärung einer Person wird kundenzentriertes Big-Data-Marketing nahezu unmöglich. Ihre Wertigkeit ist für Unternehmen nicht zu unterschätzen. Permissions könnten neben Daten sogar als weiterer künftiger Produktionsfaktor für Unternehmen angesehen werden.

Auch wenn Big Data für die meisten Unternehmen derzeit noch Zukunftsmusik ist, sollten sie sich rechtzeitig mit diesem Thema auseinandersetzen. Sie müssen prüfen, auf welche Daten sie heute zugreifen können. Weiter sollten sie überlegen, welcher Wert in diesen Daten stecken könnte. Hier ist Kreativität wie Mut gefragt. Wenn Unternehmen beides aufbringen, haben sie die Chance, schon jetzt in ersten Testprojekten Erfahrungen zu sammeln. Dabei können auch neue *Big-Data-Software*-Lösungen wie z. B. Google BigQuery helfen, die keiner großen Investitionen bedürfen (<https://cloud.google.com/products/big-query>).

Diese Erfahrungen können später nützlich sein, wenn es darum geht, das gesamte Unternehmen auf Big-Data-Marketing umzustellen. Vor allem können sich Unternehmen so die dringend benötigten Kompetenzen für Big Data aufbauen und *Data-Scientists* ausbilden. Wenn die Big-Data-Technologien ausgereifter und günstiger sind und Big Data in zwei, fünf oder – je nach Unternehmensgröße und Unternehmensumfeld – vielleicht auch erst zehn Jahren das Plateau der Produktivität erreicht haben wird, werden diese Unternehmen auf das echte Big Data perfekt vorbereitet sein. Spätestens dann werden sie entscheidende Wettbewerbsvorteile durch Big-Data-Marketing haben.

---

### Zusammenfassung

Big Data kennzeichnet nicht die Masse an Daten, sondern vielmehr den Mehrwert, der in diesen Daten steckt. Unternehmen brauchen keine Daten, sie benötigen den Mehrwert, der in den Daten steckt. Big Data führt dazu, dass der Produktionsfaktor Ressourcen um die Daten erweitert wird.

Big Data ermöglicht im Marketing umfassende Marktanalysen und Marktbeobachtung. Zum anderen ist eine Fokussierung auf das einzelne Individuum möglich. Weiterhin lässt Big Data fundierte Vorhersagen direkt aus den Daten und Algorithmen zu, ohne dass deren Ergebnisse einer Interpretation durch Experten bedürfen.

Big Data ist kein reines IT-Thema, sondern wird zu gravierenden Veränderungen im Unternehmen führen und ist daher im Management anzusiedeln.

Welche der denkbaren Big-Data-Anwendungen datenschutzkonform ausgeführt werden können, ist gerade im Hinblick auf die ungewisse Zukunft der Datenschutz-Grundverordnung und des Problems, dass künftig jedes Datum personenbezogen sein könnte, momentan noch nicht klar zu beantworten.

Auch wenn Big Data für die meisten Unternehmen derzeit noch Zukunftsmusik ist, sollten sie sich rechtzeitig mit diesem Thema auseinandersetzen.

---

### Literatur

Abiteboul, S., Buneman, P., Suciu, D., Data on the Web: From Relations to Semistructured Data and Xml, San Francisco (2000)

Bange, C., Grosser, T., Janoschek, N., Big Data Survey Europe, Würzburg (2013)

- BITCOM (Hrsg.), Big Data im Praxiseinsatz – Szenarien, Beispiele, Effekte, Berlin (2012)
- Buhr, W., What is infrastructure?, Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge, Diskussion Paper No. 107–03, Siegen o. J., <http://www.wiwi.uni-siegen.de/vwl/research/diskussionsbeitraege/pdf/107-03.pdf>, Zugriff: 28.05.2013
- Carstensen, K.-U., Ebert, C., Ebert, C., Jekat, S., Langer, H., Klabunde, R., Computerlinguistik und Sprachtechnologie, 3. Auflage, Heidelberg (2010)
- comScore, Inc. (Hrsg.), Europe Digital Future in Focus – Key Insights from 2012 an What They Mean for the Coming Year, o. O., März (2013)
- Dalan, M., Studie: Autoindustrie forscht am Markt vorbei, <http://www.welt.de/wirtschaft/article968796/Autoindustrie-forscht-am-Markt-vorbei.html>, Zugriff: 01.06.2013 (2007)
- Dean, J., Ghemawat, S., MapReduce: Simplified Daata Processing on Large Clusters, 2004, <http://research.google.com/archive/mapreduce-osdi04.pdf>, Zugriff: 29.05.2013 (2004)
- Deerwester, S., Dumais, S., Furnas, G., Landauer, T., Harshman, R., Indexing by Latent Semantic Analysis, in: Journal of the American Society for Information Science V. 41 Nr. 6/1990, S. 391–407 (1990)
- Deutsche Post AG (Hrsg.): delivering tomorrow: Zukunftstrend Nachhaltige Logistik, Bonn (2010)
- Do, L., Grigsby, T., Nesbitt, P., Seacat, L., Securing premises using surfaced-based computing technology, U.S. Patent number: 8138882 (2012)
- Dumbill, E., Planning for Big Data, Sebastopol (2012)
- Engbersen, T., The DOME Project: Big Data to the Extreme, Vortrag auf dem IBM Management Forum, Berlin, 16.04.2013
- Ertel, W., Grundkurs künstliche Intelligenz, 2. Auflage, Wiesbaden (2009)
- Fasching, T., Big Data und Customer Journey – Trajume werden wahr..., in: TechDivision GmbH (Hrsg.): eStrategy-Magazin, 2/2013, S. 14–16 (2013)
- Fleisch, E., Mattern, F., Zum Geleit, in: Bullinger, H.-J./ten Hompel, M. (Hrsg.): Internet der Dinge, Heidelberg (2007)
- Fischer, M., Website Boosting 2. 0, 2. Auflage, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg (2009)
- Fröhlich, C., Maßgeschneiderte Preise, in: Internet World Business Nr. 4/13, S. 6 f. (2013)
- Gallup, Inc. (Hrsg.), Engagement at Work: Its Effect on Performance Continues in Tough Economic Times, <http://www.gallup.com/file/strategicconsulting/161459/2012%20Q12%20Meta-Analysis%20Summary%20of%20Findings.pdf>, Zugriff: 04.06.2013 (2013)
- Ganz, J., Reinsel, D., The Digital Universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East, o. O. 2012, <http://germany.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-the-digital-universe-in-2020.pdf>, Zugriff: 24.05.2013 (2012)
- Gartner (Hrsg.), Gartner IT Glossary – Big Data, <http://www.gartner.com/it-glossary/big-data/>, Zugriff: 26.05.2013 (2013)
- Gerbig, H., Erfolgsfaktor Businessanalyse, in: Haberich, R. (Hrsg.): Future Digital Business, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, S. 149–167 (2013)
- Gimlich, R., Big Data im Kunden-zentrierten Unternehmen – Projekte und Erfahrungen für eine zielorientierte Kundenansprache, Vortrag auf dem IBM Management Forum, Berlin, 16.04.2013
- Ginsberg, J., Mohebbi, M., Patel, R., Brammer, L., Smolinski, M., Brilliant, L., Detecting influenza epidemics using search engine query data, [research.google.com/archive/papers/detecting-influenza-epidemics.pdf](http://research.google.com/archive/papers/detecting-influenza-epidemics.pdf), Zugriff: 02.05.2013 (2009)
- Goetz, R., Data Quality Reboot Series For Big Data: Part 2 Persistence Vs. Disposable Quality, [http://blogs.forrester.com/michele\\_goetz/12-09-07-data\\_quality\\_reboot\\_series\\_for\\_big\\_data\\_part\\_2\\_persistence\\_vs\\_disposable\\_quality](http://blogs.forrester.com/michele_goetz/12-09-07-data_quality_reboot_series_for_big_data_part_2_persistence_vs_disposable_quality), Zugriff: 27.05.2013 (2012)
- Günther, V., Big Marketing auf Datenbasis, in: Internet World Business Nr. 12/13, S. 6 f. (2013)
- Haberich, R., Big Data und der Mensch, in: LEAD digital Nr. 24/2012, S. 46 f. (2012)

- Hearne, M., What Big Data Means to an Analytics Geek, in: IBM Big Data Hub (Hrsg.): IBM Big Data Hub Podcast, [http://www.ibmbigdatahub.com/sites/default/files/podcast\\_audio/30%20TalKing%20Big%20Data%20-%20What%20Big%20Data%20Means%20to%20an%20Analytics%20Geek%20-%20Marcus%20Hearne%20-%202013-05-02.mp3](http://www.ibmbigdatahub.com/sites/default/files/podcast_audio/30%20TalKing%20Big%20Data%20-%20What%20Big%20Data%20Means%20to%20an%20Analytics%20Geek%20-%20Marcus%20Hearne%20-%202013-05-02.mp3), Zugriff: 14.05.2013 (2013)
- Hill, K., How Target Figured Out A Teen Girl Was Pregnant Before Her Father Did, <http://www.forbes.com/sites/kashmirhill/2012/02/16/how-target-figured-out-a-teen-girl-was-pregnant-before-her-father-did/>, Zugriff: 28.05.2013 (2012)
- Hinrichs, H., Datenqualitätsmanagement in Data Warehouse-Systemen. Dissertation, Universität Oldenburg (2002)
- Horling, B., Kulick, M., Personalized Search for everyone, <http://googleblog.blogspot.de/2009/12/personalized-search-for-everyone.html>, Zugriff: 06.06.2013 (2009)
- Hughes, N., Apple investigates space-age fitness tracking technology, [http://appleinsider.com/articles/09/11/19/apple\\_investigates\\_space\\_age\\_fitness\\_tracking\\_technology.html](http://appleinsider.com/articles/09/11/19/apple_investigates_space_age_fitness_tracking_technology.html), Zugriff: 01.06.2013 (2009)
- IBM Deutschland GmbH (Hrsg.), meteolytix erzeugt mit SPSS stułckgenaue Absatzprognosen fułr Bałckereifilialen, <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/de/ycl03358dede/YTC03358DE-DE.PDF>, Zugriff: 04.05.2013 (2011)
- Klausnitzer, R., Das Ende des Zufalls, Salzburg (2013)
- Kloiber, J., Wehrmeyer, S., Open Data – und was hat das mit mir zu tun?, Vortrag auf der re:publica13 in Berlin am 06.05.2013, Aufzeichnung: <http://www.youtube.com/watch?v=QBSNr6UXIJg> 2013
- Kling, B., 500 Terabyte täglich – Datenrausch bei Facebook, <http://www.silicon.de/41571372/500-terabyte-taglich-datenrausch-bei-facebook/>, 24.08.2012, Zugriff: 30.05.2013 (2012)
- Kooser, A., Intel reveals what happens in a single Internet minute, [http://news.cnet.com/8301-17938\\_105-57575344-1/intel-reveals-what-happens-in-a-single-internet-minute/](http://news.cnet.com/8301-17938_105-57575344-1/intel-reveals-what-happens-in-a-single-internet-minute/), Zugriff: 29.05.2013 (2013)
- Kopp, G., Behavioral Targeting: Identifizierung verhaltensorientierter Zielgruppen im Rahmen der Online-Werbung, Norderstedt (2008)
- Kraus, C., Nachholbedarf in der Datenintegration, in: ONEtoONE Nr. 1/13, S. 18 (2013)
- Krejcarek, B., Sensors to Track & Measure Everything You Do – TEDxSV, Vortrag auf der TEDx Silicon Valley am 14.05.2011 in Stanford, Aufzeichnung: <http://www.youtube.com/watch?v=evKoXorLhql>, Zugriff: 30.05.2013 (2011)
- Kreuzer, R., Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, 3. Auflage, Wiesbaden (2010)
- Manning, C., Raghavan, P., Schütze, H., An Introduction to Information Retrieval, Cambridge (2009)
- Matzat, L., Fukami, Die maschinenlesbare Regierung – Eine kritische Analyse zur Gegenwart von Open Data und Open Goverment in Deutschland, Vortrag auf der re:publica13 in Berlin am 06.05.2013, Aufzeichnung: <http://www.youtube.com/watch?v=mSXy-H13DJM> (2013)
- Mayer-Schönberger, V., Cukier, K., Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think, London (2013)
- Moore, G., Cramming more components onto integrated circuits, In: Electronics Volume 38 Nr. 8/1965, S. 114–117 (1965)
- Pawlak, A., [ncc-announce] RIPE NCC Begins to Allocate IPv4 Address Space From the Last/8, <http://www.ripe.net/ripe/mail/archives/ncc-announce/2012-September/000615.html>, Zugriff: 30.05.2013 (2012)
- Plutsch, P., Datendemokratie in Unternehmen, in: Haberich, R. (Hrsg.): Future Digital Business, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, S. 207–218 (2013)
- Porter, M., Wettbewerbsstrategien: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Auflage, Frankfurt am Main (2013)
- Piller, F., Mass Customization: Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, 4. Auflage, Wiesbaden (2006)

- Pitzke, M., Prism-Skandal in USA: Das große Geschäft mit den Mietspionen, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/prism-private-vertragsfirmen-spy-on-us-geheimdienst-a-904930.html>, New York 2013, Zugriff: 11.06.2013 (2013)
- Rey, G., Wender, K., Neuronale Netze – Eine Einführung in die Grundlagen, Anwendungen und Datenauswertung, 2. Auflage, Bern (2011)
- Schroeck, M., Shockley, R., Smart, J., Romero-Morales, D., Tufano, P., Analytics; The real-world use of big data, Executive Report des IBM Institute for Business Value, New York (2012)
- Schutzmünn, I., Datengesteuerter E-Commerce, in: Internet World Business Nr. 11/13, S. 8 f. (2013)
- Schwartz, B., The Paradox of Choice: Why More Is Less (P.S.), New York (2005)
- Scoble, R., This app will freak you out, but it's the future of, well, a lot, <https://plus.google.com/+Scobleizer/posts/3ijjCACkBuz>, Zugriff: 28.05.2013 (2012)
- Segall, K., Insanely Simple: The Obsession That Drives Apple's Success, Penguin UK (2012)
- Thomas, R., Big Data at the Speed of Business IBM Innovations for a new era!, Vortrag auf dem IBM Management Forum, Berlin, 15.04.2013
- Unabhängiges Landeszentrum für Datenschutz Schleswig-Holstein (Hrsg.), ULD erlässt Verfügungen gegen Facebook wegen Klarnamenpflicht, <https://www.datenschutzzentrum.de/presse/20121217-facebook-klarnamen.htm>, Zugriff: 10.06.2013 (2012)
- von Burgsdorff, D.: Das Customer-Journey-Modell, in: Haberich, R. (Hrsg.): Future Digital Business, 1. Auflage, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, S. 331–369 (2013)
- Waltz, E., Is Data Scientist the Sexiest Job of Our Time?, <http://spectrum.ieee.org/tech-talk/computing/it/is-data-scientist-the-sexiest-job-of-our-time>, Zugriff: 10.06.2013 (2012)
- xplosion interactive GmbH (Hrsg.), Bewertung von Online-Werbung in Webshops: Studie für die Xplosion Interactive GmbH, [http://www.xplosion.de/uploads/media/F\\_M\\_xplosion\\_Targeting-Studie\\_2012\\_FINAL.pdf](http://www.xplosion.de/uploads/media/F_M_xplosion_Targeting-Studie_2012_FINAL.pdf), Zugriff: 05.06.2013 (2012)
- Zikopoulos, P., deRoos, D., Parasuraman, K., Deutsch, T., Corrigan, D., Giles, J., Harness the Power of Big Data: The IBM Big Data Platform, New York/Chicago/San Francisco/Lisbon/London/Madrid/Mexico City/Milan/New Delhi/San Juan/Seoul/Singapore/Sydney/Toronto (2013)

---

# Die Facetten der Adresse – Adressen- und Listmanagement

10

Chris-Markus Geiger

## Inhaltsverzeichnis

1	Die Adresse – das Herz des Dialogmarketings .....	304
2	Der Wert der Adresse .....	305
2.1	Die Adresse ist ein Rohdiamant .....	306
2.2	Die Definition der Adresse .....	306
2.3	Der Schliff bestimmt den Wert .....	306
3	Der Adressmarkt in Deutschland .....	307
3.1	Adresslisten respektive Listbroking .....	307
3.2	Typen von Listen .....	308
3.3	Adresslisten und Datenschutz .....	310
4	Die Adresse im Zielgruppenmarketing .....	311
4.1	Veränderungen im Zielgruppenmarketing .....	312
4.2	Das Verständnis für die Zielgruppe .....	315
4.3	Das Zielgruppenmarketing heute ist datenbasiert .....	316
5	Touchpoints .....	317
6	Analyse und Scoring .....	319
6.1	Klassische Methoden .....	319
6.2	Taxonomische Analyse .....	320
7	Vom Profil zur Automation .....	322
7.1	Automation auch bei der Neukundengewinnung .....	323
7.2	Lead-Management-Systeme .....	323
	Literatur .....	325

---

C.-M. Geiger (✉)  
Leonberg, Deutschland  
E-Mail: markus.geiger@mundt-direkt.de

## 1 Die Adresse – das Herz des Dialogmarketings

- ▶ Wer Kunden und Interessenten direkt ansprechen will, muss wissen, wie er sie erreicht. Eine Adresse in irgendeiner Form gehört immer dazu. Nicht umsonst lautete über Jahre und Jahrzehnte das Credo des direkten Dialogs und seiner Macher: „Es kommt auf die Adresse an.“

In diesem einfachen Satz kommen viele Aspekte zusammen, die sowohl in der Vergangenheit wie auch in Gegenwart und Zukunft eine bedeutende Rolle spielen. Etwa die Wichtigkeit korrekter Angaben, der Nutzen des Kundenwissens für die Unternehmen, aber auch für den Kunden, und besonders natürlich die große Bedeutung der Ansprachemöglichkeit selbst (vgl. Abb. 10.1).

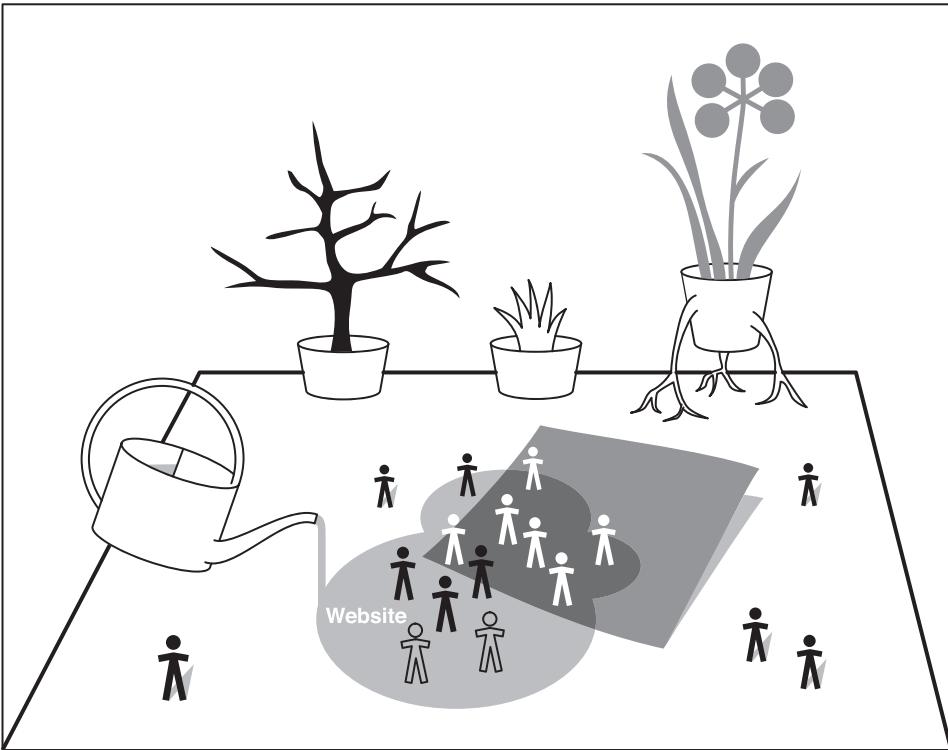
Seit den Urzeiten des direkten oder dialogischen Marketings haben sich viele Methoden und Prozesse dramatisch verändert. Die Komplexität ist in besonderem Maße gewachsen. Waren es zunächst nur ganz wenige Kanäle, steigt die Zahl der *Kommunikationsmedien* für das Dialogmarketing kontinuierlich an. Damit aber werden auch die Anforderungen an die Adresse, ihre Inhalte und ihre Aufbereitung größer. Sie begleitet in verschiedenen Ausprägungen den Dialog durch alle Kanäle und wird so zum Herz aller operativen Maßnahmen der werblichen Kommunikation.

Nicht nur Medien und Kanäle wandeln sich. Auch das *Kundenverhalten* hat sich verändert. Die nackte postalische Adresse ist heute nicht mehr so wertvoll wie früher. Man kann getrost davon ausgehen, dass sich eine solche Angabe auch in den Marketing-Datenbanken der Wettbewerber findet. Wert gewinnt sie durch die Tiefe und die Breite zusätzlicher Angaben. Erst ein individuelles Profil unterscheidet den eigenen Datensatz von dem, der in anderen Datenbanken gespeichert ist.

Der Kunde von heute ist in der Regel gesättigt mit Informationen. Jeder zusätzliche Input wird nur dann zur Kenntnis genommen, wenn er *Relevanz* verspricht. Die bekommt Kommunikation aber erst auf der Basis ausreichender Information. Wer also über seine Kunden gut informiert ist, der kann die passenden Instrumente nutzen und die richtigen Botschaften formulieren – so verschafft man sich den wirtschaftlich notwendigen Vorsprung im Rennen um die Aufmerksamkeit. Am Ende ist der Kunde zufrieden, weil er ein Angebot nach seinem tatsächlichen aktuellen Bedarf erhält. Das zeichnet erfolgreiches Zielgruppenmarketing aus.

- ▶ Auch wenn ein Datensatz immer mehr Informationen bereitstellen muss, ist doch der Kern gleich geblieben: Die zentrale Größe ist und bleibt die Adresse. Nur mit ihr lassen sich potenzielle Neukunden eindeutig identifizieren. Und nur an sie lassen sich Zusatzinformationen anknüpfen, die zur Qualifizierung beitragen und das Potenzial erst freilegen. Dieses Potenzial macht den wahren Wert der Adresse aus.

In der Business-Kommunikation lässt sich *verhaltensbasiertes Webtracking* bereits auf die Ebene einzelner Kunden herunterbrechen. Es ergeben sich so ganz neue Ansprache-



**Abb. 10.1** Das Internet – neue Nahrung für das Zielgruppenmarketing. (Quelle: Eigene Darstellung)

möglichkeiten und -lösungen. Am Ende steht die Automation des Marketings. Die Vorbereitungen für Investitionen werden heute im Internet getätig. Dabei unterstützt die *Marketing-Automation* vor allem die Kommunikation im Verlauf typischer Sales-Zyklen im Business-to-Business. Sowohl die Generierung neuer Leads wie auch die Betreuung von Bestandskunden verlangen nach fachkundiger Anwendung aller aktuellen Tools. Das Adressmanagement erreicht eine neue Dimension, die sowohl das klassische Know-how benötigt, aber auch die Anwendung moderner Trackingtools der Online-Kommunikation verlangt. Das sind die Skills der Zukunft in den Marketing- und Vertriebsabteilungen.

## 2 Der Wert der Adresse

- ▶ Die Qualität der angereicherten Adresse entscheidet über den Erfolg der werblichen Kommunikation; denn Response erzielen nur Botschaften, die die richtigen Zielpersonen treffen. Dies gilt sowohl für die Kommunikation mit Endverbrauchern als auch für das Business-to-Business-Geschäft für alle Kanäle, sei es Print oder das Web. Wenn das wirtschaftliche Potenzial hinter einer Adresse erkannt und fachkundig genutzt wird, ergibt sich daraus der Schlüssel zu einem erfolgreichen Dialog mit dem Kunden.

## 2.1 Die Adresse ist ein Rohdiamant

Ein Rohdiamant ist zunächst wenig mehr als eine sehr harte Kohlenstoffverbindung. Ein wertvolles Juwel wird er erst, wenn er unter den Händen eines Fachmanns bearbeitet wurde. Mit der Adresse verhält es sich ähnlich wie mit dem gerade erst ausgegrabenen Edelstein. Schließlich ist die Adresse zunächst nicht mehr als eine notwendige Voraussetzung für das Absenden einer Botschaft. Man kann sie als Wegweiser in einem geografischen System verstehen, der zur kleinsten ökonomischen Einheit einer Zielgruppe – dem einzelnen Menschen – führt.

## 2.2 Die Definition der Adresse

► Das Wort *Adresse* stammt aus dem Französischen. Bereits im 17. Jahrhundert wurde es ins Deutsche und in ähnlicher Form auch in viele weitere Sprachen übernommen. Es steht gleichbedeutend mit Begriffen wie *Anschrift*, *Aufschrift* oder *Wohnungsangabe*, wobei die ursprüngliche Bedeutung *Richtung* oder *Bestimmung* meint. Das zugrundeliegende Verb *adresser* steht für: *etwas an jemanden richten, etwas mit einer Anschrift versehen, einen Brief schicken*. Ihm entspricht das deutsche *adressieren*.

Allerdings war die Tätigkeit lange vor dem dazu gehörenden Wort bekannt. Handelsgeschäfte basierten schließlich schon immer auf der Kenntnis von Käufern, Verkäufern, Handelpartnern oder möglichen Interessenten.

## 2.3 Der Schliff bestimmt den Wert

Eine Adresse kann in ihrem Wert deutlich gesteigert werden, wenn sie analog zum Diamanten von einem erfahrenen *Adress-Spezialisten* geschliffen und mit zusätzlichen Facetten versehen wird. Nicht immer gelingt dieser Prozess. Manche Diamanten haben Einschlüsse, die auch der versierteste Schleifer nicht eliminieren kann. Wenn es aber gelingt, das Optimale herauszuholen, dann wird aus der geografischen Richtungsangabe ein wirklich wertvolles Wirtschaftsgut.

Das gilt selbstverständlich auch für Bestandsdaten, die kontinuierlicher Pflege bedürfen. Sogenannte Data-Quality-Lösungen prüfen und aktualisieren die Adressen, bereinigen und pflegen die Kundendaten. Diese Arbeiten erfolgen mit Hilfe intelligenter, maschinelner Abgleichsysteme unter Einbeziehung entsprechenden Referenzdaten. Die Möglichkeiten reichen bis zur manuellen Recherche oder auch der Einzelrecherche.

Je intensiver Unternehmen mit ihren Daten arbeiten, umso größer ist die Anforderung, die eigenen Daten aktuell zu halten. Dies lässt sich am besten mit einer integrierten Lösung erreichen. Sie lassen sich auch bei angemieteten Fremddaten zur Neukundengewinnung einsetzen. Hier werden die entsprechenden Tools in die Datenverarbeitung implementiert.

Wenn ein Unternehmen etwa datenschutzkonform Telefonnummern anmietet, sie jedoch erst vier Monate später einsetzt, bietet sich eine integrierte Lösung zur Validierung der Telefonnummern an – natürlich erst kurz bevor die Call-Center-Agents die Nummern erhalten. Es lohnt sich in jedem Fall, in die Datenpflege zu investieren, bedenkt man, dass sich in jedem Jahr rund zehn Prozent aller Business-Daten ändern.

Die *Veredelung der Adresse* erfolgt in unterschiedlichen Prozessen durch die Anreicherung mit zusätzlichen Daten und Merkmalen. Diese entstammen besonderen Analyse- und Scoring-Verfahren. Durch diese Informationen findet eine Transformation hin zu gesuchten Kundenprofilen statt. Jetzt besitzt die Adresse wertvolle Zusatzmerkmale, die sich in der Datenverarbeitung trennscharf selektieren lassen. Solche Zusatzmerkmale sind etwa geografische oder demografische Botschaften. Sie gewähren Aussagen zu den Strukturklassen des jeweiligen Wohngebiets, lassen auf das Alter des Adressaten schließen oder ermöglichen Einschätzungen zu sozialem Status, Bildung, Kaufkraft oder Bonität.

- ▶ Mit der Qualität der angereicherten Adresse steht und fällt letztendlich der Erfolg der werblichen Kommunikation; denn Response erzielen nur Botschaften, die treffen. Die richtige Adressierung ist im One-to-One-Dialog entscheidend, aber auch in der Massenkommunikation bestimmend für den Erfolg. Dabei macht es keinen Unterschied, ob man an die Kommunikation mit Endverbrauchern denkt oder an das Business-to-Business-Geschäft. Auch der Kanal, sei es Print oder sei es das Web, ist unerheblich. Wenn das wirtschaftliche Potenzial hinter einer Adresse erkannt und fachkundig genutzt wird, ergibt sich daraus der Schlüssel zu einem erfolgreichen Dialog mit dem Kunden.

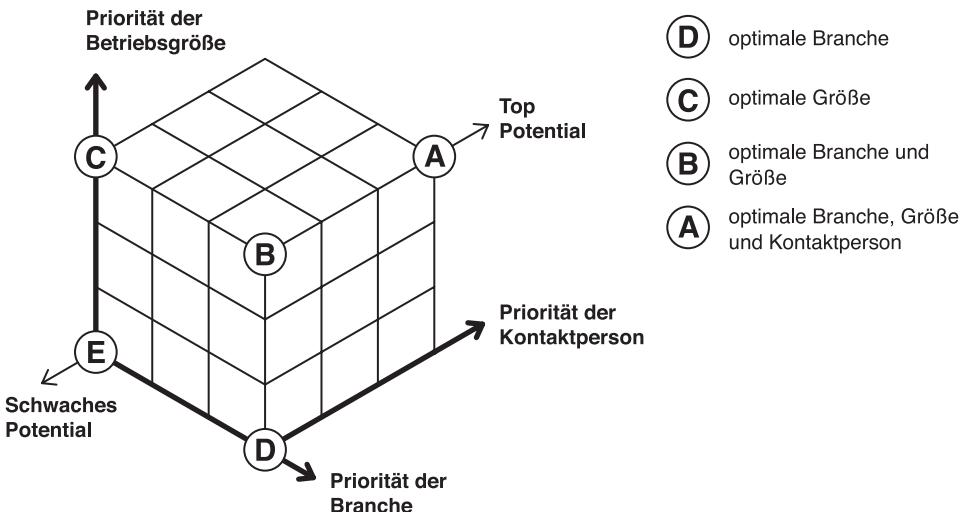
---

### 3 Der Adressmarkt in Deutschland

- ▶ Obwohl die Medien der Öffentlichkeit beständig etwas anderes suggerieren wollen: Adressen und Adresslisten werden in aller Regel nicht verkauft. Die Vermarktung erfolgt zu einem ganz überwiegenden Teil durch Vermietung zur einmaligen Nutzung. Unternehmen stellen dabei ihre Bestandsdaten einem anderen, selbstverständlich nicht direkt konkurrierenden, Unternehmen zur Verfügung. Der deutsche Adressmarkt hält zurzeit etwa 3.000 Adresslisten im Consumer-Segment und rund 500 Listen im Business-Bereich bereit.

#### 3.1 Adresslisten respektive Listbroking

Üblich ist es, die Auswahl der passenden Listen und die Abwicklung der Miete einem Adressspezialisten wie etwa einem *Listbroker* zu überlassen. Sie sind in gewisser Weise vergleichbar mit den Mediaagenturen in der klassischen Werbung und für derartige Transaktionen quasi unentbehrlich. Sie verfügen über die erforderliche Marktübersicht und ge-



**Abb. 10.2** Die Erfolgskriterien bei der Auswahl einer Business-Adresse. (Quelle: Eigene Darstellung)

währleisten auch den korrekten Einsatz der Adressen nur zum vereinbarten Zweck. Anhand der gesuchten Kundenprofile und Zielgruppenbeschreibungen erstellen Listbroker Zielgruppenempfehlungen mit Angabe von Listen und Selektionen und sorgen für den Kontakt zu den Listeignern.

### 3.2 Typen von Listen

Die Adresslisten auf den deutschen Markt werden vorwiegend von den Unternehmen selbst erhoben und vermietet, die in irgendeiner Form Direkt- oder Dialogmarketing betreiben. Mit der Vermietung ihrer Datenbestände erwirtschaften sie einen nicht unerheblichen Zusatzerlös, denn Datenbestände sind gefragt und somit abhängig von der Zielgruppe, der Datenaktualität und den Selektionsmöglichkeiten entsprechend teuer. Je nach Markt gibt es unterschiedliche Listentypen und Datensubstanzen, auf die man für die Neukundengewinnung zurückgreifen kann.

#### 3.2.1 Business-Kommunikation

In der *Business-Kommunikation* unterscheidet man grundsätzlich zwei Arten von Listen: Firmen-Postkäuferlisten und Branchenadressen. Generell gelten bei einer Firmenadresse folgende Elemente als relevant für eine treffsichere Adressen-Selektion: Branche, Unternehmensgröße und Entscheider (vgl. Abb. 10.2).

Im Unterschied zu den Postkäuferlisten kann man bei einer Branchenadresse aus einer flächendeckenden Firmendatenbank gezielt nach diesen Elementen selektieren und auch nach Führungsebenen unterscheiden. Weiterhin kann man mithilfe des Branchencode WZ 2008 jede Branche dezidiert selektieren. Mit WZ 2008 ist die amtliche deutsche Statistik

gemeint, mit der die Klassifikation der Wirtschaftszweige vorgenommen wird; die letzte Aktualisierung stammt aus dem Jahr 2008. Je tiefer man selektiert, desto näher kommt man der Zielgruppe – allerdings nimmt auch das verfügbare Adresspotenzial ab.

Eine *Firmenpostkäuferliste* ist eine Kunden- oder Interessentenadresse eines Versenders im B-to-B-Segment. Hier geht es vorrangig um das wegweisende Merkmal Postkäufer. Die üblichen Selektionsmerkmale sind das letzte Kaufdatum, Geschlecht und Kontaktperson. Eventuell besteht die Möglichkeit einer Selektion nach Produktkategorien. Eine Branchenkennung oder die Selektion nach Entscheiderdaten ist nicht möglich.

Die *Kosten* für derartige Listen sind unterschiedlich. Neben Kriterien wie der Branche oder der Unternehmensgröße ergeben sich Preisunterschiede aus dem Umfang der Adresse nach den Kriterien: Stammadresse, Entscheiderdaten und Kommunikationsdaten.

Ein Datensatz mit Adresse und einem Ansprechpartner der ersten Führungsebene in guter Qualität wird mit etwa 20 Cent zu bezahlen sein. Diese Angaben beziehen sich wie auch alle weiteren Preisangaben in diesem Abschnitt auf eine Mindestmenge von ca. 10.000 Adressen. Wird eine kleinere Anzahl gemietet, liegen die Preise entsprechend höher. Wird ein Mehr an Information verlangt wie etwa zusätzliche Kommunikationsdaten oder stammen die Daten aus Spezialdatenbanken, die es etwa für IT- oder Pharmaunternehmen, für Vereine oder Fachverlage gibt, dann sind durchaus fünf Cent mehr zu bezahlen. Dies sind lediglich durchschnittliche Werte, bei denen nach oben viel möglich ist. Generell werden die Preise von den Listeignern festgelegt.

### 3.2.2 Endverbraucher-Kommunikation

Bei den *Consumer-Daten* sind Selektionen nach ganz unterschiedlichen Kriterien möglich und üblich. Die bekanntesten Varianten sind die Unterscheidungen nach aktiven oder ehemaligen Kunden sowie Interessenten oder nach Einfach- oder Mehrfachkäufern. Weitere übliche Selektionskriterien sind das Geschlecht, das echte Alter oder das Datum des letzten Kaufes, nach Monaten oder Jahren. Je nach Herkunft der Liste sind ebenfalls das bevorzugt gekaufte Produktsegment oder die Inhalte der abonnierten Publikationen wichtige Selektionskriterien.

Die *Adresslisten der Endverbraucher* werden entsprechend ihrer Herkunft unterschiedlich bezeichnet. Man unterscheidet zum Beispiel Postkäuferlisten, Abonnentenlisten und Adressen aus Haushaltsdatenbanken. Letztere können über unterschiedlichste Variablen angereichert werden und kommen damit dem gesuchten Kundenprofil sehr nahe. Listen von Abonnenten einer bestimmten Zeitschrift oder Zeitung werden in aller Regel unverändert eingesetzt, da sie nur dann verwendet werden, wenn sie genau mit der Zielgruppe übereinstimmen.

Die Preise für Datensätze von Privatpersonen liegen übrigens unter denen der B-to-B-Adressen. So können Adressen aus einer Haushaltsdatenbank bereits ab etwa 13 Cent, Postkäuferdaten ab etwa 17 Cent gemietet werden. Werden die Daten weiter angereichert oder selektiert, sind ebenso wie bei den Business-Daten Zuschläge fällig.

- Der Postkäufer

Der *Postkäufer* ist ein sehr erfolgreicher Faktor im Dialogmarketing. Dieser Personenkreis reagiert grundsätzlich positiv auf Mailings und Kataloge und ist bereit, Waren oder Dienstleistungen zu bestellen. Die Affinität zu direkten Angeboten macht diese Daten so wertvoll. Seit einigen Jahren haben die Umsätze des Online-Handels die des klassischen Versandhandels mit Katalog, Bestellformular oder Anruf überholt. Damit wandelt sich auch die Bedeutung und die Definition des *Postkäufers*: Nur der Besteller im traditionellen Distanzhandel ist ein Postkäufer. Der Online-Shop hingegen stellt kein Dialogmarketing im engeren Sinne dar, seine Nutzer müssen entsprechend anders klassifiziert werden.

- Adressen aus Haushaltsdatenbanken

Die Adressen einer *Haushaltsdatenbank* haben ihren Ursprung meist in einem öffentlichen Verzeichnis wie etwa einem Telefonbuch. Durch Umfragen, strategische Partnerschaften, Referenzdaten aller Art und Herkunft oder den Erwerb von Kundendaten insolventer Unternehmen können sie zu Zielgruppen-Profilen ausgebaut werden. Übliche Zusatzkriterien sind zum Beispiel die Analyse der Wohngebietsstruktur, damit oft verbunden die Kaufkraft oder die Affinität zu einem bestimmten Lifestyle.

### 3.3 Adresslisten und Datenschutz

Die Novellierung des *Bundesdatenschutzgesetzes* (BDSG) zum 1. September 2009 brachte viele Neuerungen und verschärzte Regeln. Auch rund um das Dialogmarketing und die Adresse wurden einige Punkte neu geregelt. Betroffen waren dadurch auch seit Jahrzehnten gängige Verfahren. Neben neuen Regelungen zum Erheben und Sammeln von (Adress-) Daten wird das Adress- und Listmanagement besonders durch den Paragraphen 28 des novellierten Gesetzes tangiert. Er stellt Regelungen zur transparenten Übermittlung auf. Demnach darf auch weiterhin schriftliche, adressierte Werbung an Privatpersonen geschickt werden; allerdings muss klar erkennbar sein, woher der Datensatz stammt. Die vom Gesetzgeber geforderte Transparenz ist durch Nennung der *verantwortlichen Stelle* zu gewährleisten (DDV 2009a, S. 8).

Besonders wichtig ist die Unterscheidung zwischen *Nutzung* einerseits und *Übermittlung* andererseits. Erlaubt bleibt damit weiterhin das klassische Listbroking, bei dem es zu einer *Nutzung*, nicht aber zu einer *Übermittlung* im datenschutzrechtlichen Sinne kommt. Wenn also ein Unternehmen die Versendung seiner Werbung an eine bestimmte Adressliste veranlasst und die Nutzung zu diesem Zweck im Auftrag des Listeneigners durch ein Rechenzentrum, einen Lettershop oder einen anderen Dienstleister erfolgt, greift die Erlaubnis (DDV 2009a, S. 8). Der Auftraggeber erhält nur die Daten der Personen, die auf sein Angebot reagiert haben.

Wenig geändert hat sich hingegen das Vorgehen in der Business-to-Business-Kommunikation. Da sich die BDSG-Vorschriften nur auf einzelne Personen beziehen, haben sie für die Kontaktanbahnung bei Geschäftskunden nur geringe Auswirkungen. Die ver-

schärfsten Vorschriften nach der letzten Novelle lassen insgesamt sechs Ausnahmen zu, eine davon für die Business-to-Business-Kommunikation. Das Recht zur Vermarktung von Adressdaten wird im BDSG geregelt und unterliegt dort dem sogenannten *Listenprivileg*. Danach dürfen Adresslisten mit Angaben zu Name, Anschrift, Geburtsjahr, Beruf und einem weiteren Merkmal gespeichert, an Dritte weitergegeben und für werbliche Zwecke genutzt werden (§ 28 BDSG).

Wichtiger noch für die B-to-B-Kommunikation sind die Vorschriften des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG), die das Verhalten der Unternehmen untereinander und im Wettbewerb zueinander regeln. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Vorschriften ist beim Deutschen Dialogmarketing Verband erhältlich (DDV 2009b).

---

## 4 Die Adresse im Zielgruppenmarketing

- ▶ Für eine erfolgreiche Kampagne im Dialogmarketing ist und bleibt die Adresse ein ganz entscheidender Faktor. Als weitere wichtige Faktoren werden üblicherweise die Kreation, das passende Angebot und der richtige Zeitpunkt angesehen.

Immer wieder wird gefragt, welchen Anteil diese vier Punkte jeweils haben. Das lässt sich nicht abschließend klären, da jede neue Aktion wieder neue Rahmenbedingungen setzt. Aus der Erfahrung heraus lassen sich aber gewisse Größen festlegen:

- Zeitpunkt

Danach kommen dem *Zeitpunkt* bis zu 20 % Anteil am Erfolg zu. Wer kauft schließlich noch einen Rodelschlitten, wenn gerade der Frühling beginnt?

- Angebot

Obwohl das *Angebot* selbst in der Regel den Anlass für die Aktion liefert, trägt es nur mit maximal 20 % zum Gelingen bei. Da ist etwa die Preisgestaltung wichtig, die nicht negativ im Vergleich zum Wettbewerb ausfallen sollte.

- Kreation

Erstaunen ruft immer wieder die Bedeutung der *Kreation* im Dialogmarketing hervor. Sie ist es, die wir augenfällig wahrnehmen, um sie wird der größte Wirbel veranstaltet. Trotzdem liegt ihr Anteil am Erfolg nur bei etwa zehn Prozent! Wenn alles andere nicht stimmt, werden die Verbraucher auch nicht deshalb kaufen, weil die Gestaltung des Mailings so toll ist.

- Adressen

Bleiben letztendlich etwa 50 bis 60 % übrig, die über den Erfolg entscheiden – und die entfallen auf die *Adressen*. Vorausgesetzt natürlich, die Adressen wurden entsprechend ausgewählt, treffsicher selektiert und passen zur angestrebten Zielgruppe.

Angebot und Kreation können polarisieren, die Adresse nicht. Verärgert also ein Mailing die Angeschriebenen, ist dies nicht die Schuld der Adresse. Umgekehrt sind die richtige

Auswahl der Zielgruppe und die entsprechende Ansprache ein starkes und wirtschaftlich überzeugendes Paar. Langjährige Erfahrungen bei der Neukundengewinnung zeigen, dass unter den genannten Voraussetzungen eine deutlich über dem Durchschnitt liegende Response-Quote von zwei bis drei Prozent möglich ist.

## 4.1 Veränderungen im Zielgruppenmarketing

Früher war zwar nicht alles besser, aber zumindest war es anders. Das gilt auch für das Dialogmarketing. Wie eingangs schon erwähnt, war die Zahl der Kanäle deutlich überschaubarer. Neben dem adressierten Mailing kam eigentlich nur noch die Anzeige mit angehängtem Antwortcoupon oder aufgeklebter Postkarte zum Einsatz. Gedruckte Medien standen also unbestritten im Fokus der medialen Überlegungen.

Mit den Möglichkeiten, Kunden auch per Telefon und Fax, später per E-Mail oder Social Web zu erreichen, wuchs nicht nur die *Zahl der Kanäle* – es wuchs auch die Unsicherheit über den Einsatz und vor allem den richtigen Mix. Eins kann inzwischen als sicher gelten: Nur mit Printwerbung ist erfolgreiche Neukundengewinnung heute nur noch in den seltensten Fällen realisierbar. Jedoch sind Mailings und Kataloge weiterhin wichtige Wegbereiter des Umsatzes und unerlässliche Werbemittel zur Kundenbindung. Sie setzen nachhaltige Impulse beim Empfänger. Aus dem Anstoß einer Printkampagne können erfahrungsgemäß zwei bis drei Prozent Neukunden gewonnen werden.

Aber nicht nur die medialen Möglichkeiten waren und sind einem Wandel unterworfen. Das Objekt der Begierde, der *potenzielle Kunde*, hat sein Verhalten in vielerlei Hinsicht gewandelt. Weder die einstmals so ausgeprägte Treue zu bestimmten Marken kann heute weiterhin als gegeben angenommen werden, noch bleibt die Nutzung spezifischer Absatzkanäle konsistent. Die Kunden reagieren zunehmend bedarfsgerecht.

Das bezieht sich nicht nur auf die bezogenen Waren und Dienstleistungen, sondern auch auf die *Kanäle zur Wunscherfüllung*. Wer heute im Ladengeschäft kauft, bestellt morgen aus dem Katalog und übermorgen im Online-Shop des Wettbewerbers. Dennoch ist Print nicht tot. Die Erfahrung zeigt zwar, dass früher mögliche Response-Quoten heute nur noch schwer realisierbar sind; dafür aber sorgen gedruckte Anstöße für zusätzliche Aktivitäten in der digitalen Welt. Eine Betrachtung, die nur auf einzelne Kanäle gerichtet ist, bringt keine zielführenden Ergebnisse – das Stichwort *crossmedial* hat auch rund um Adress- und Zielgruppenmanagement eine große Bedeutung. Denn auch das Netz ist dichter geworden. Die User sind mehr und mehr gesättigt. Nach Aussagen werbungstreibender Unternehmen wird auch die Neukundengewinnung im Internet immer schwieriger; das Netz wird dichter. Online-Marketing wird teurer bei gleichzeitig sinkenden Response-Quoten.

Der Kunde ist heute schwer zu fassen. Schon immer galt, dass es aufwendiger ist, einen Kunden neu zu gewinnen, als einen zu halten. Die in jeder Beziehung vielfältigen Möglichkeiten haben dieser These zusätzliche Nahrung gegeben. Daher müssen werbungstreibende Unternehmen heute durchaus in kleineren Schritten denken. Natürlich ist es wünschens-

wert, wenn potenzielle Interessenten direkt zu Kunden werden. Aber manchmal ist auch der Zwischenschritt über die Aktivität des Interessenten sinnvoll. Werden die Daten dieser Leads richtig erfasst und lassen sie sich sinnvoll anreichern, dann passt eventuell im zweiten Schritt das gemachte Angebot genau zu den Bedürfnissen. Im Ergebnis kann dann nicht nur ein neuer Kunde, sondern ein neuer, zufriedener Kunde begrüßt werden; damit ist eine gute Basis für eine längerfristige Beziehung gelegt. Nicht nur dieser Ansatz zeigt, dass die Maßnahmen zur Gewinnung neuer Kunden und die Bindungsmaßnahmen strategisch und konzeptionell immer enger zusammenrücken.

All das bedeutet für das Zielgruppenmarketing nicht, dass es neu erfunden werden muss. Allerdings muss es flexibel bleiben und sich an die sich wandelnden Verhältnisse anpassen (vgl. Tab. 10.1).

### Beispiel

Mit einer kleinen Geschichte lassen sich die Thesen und die mit ihnen verbundenen Veränderungen veranschaulichen. Schauen wir uns einen beispielhaften Kunden, nennen wir ihn Martin H., etwas genauer an. Martin H. interessiert sich schon seit vielen Jahren für anspruchsvolles Design und ebensolche *Wohnaccessoires*. Von verschiedenen Versandhändlern bekam er regelmäßig Kataloge per Post zugesandt. Martin hatte stets einen guten Überblick über den Markt, weil er in den verschiedenen Katalogen blättern konnte. Insbesondere am Wochenende hatte er Zeit, auf dem Sofa sitzend in die verschiedenen angebotenen Wohnwelten der Kataloge abzutauchen. Von dort aus gab er auch seine Bestellungen ab. Meist bei einem bestimmten Anbieter, denn gerade dessen Katalogkonzept gefiel Martin besonders gut.

Martin H. bekommt inzwischen kaum noch Kataloge per Post. Auch die früher regelmäßig eintreffenden Mailings seines Lieblingsversenders bleiben weitgehend aus. Es gibt nur noch gelegentlich einen saisonal geprägten Brief und mit etwas Glück noch den Hauptkatalog einmal jährlich.

Martin H. hat sich nach Alternativen umgesehen und das Internet für sich und seine Leidenschaft entdeckt. Er hat neue Anbieter gefunden, die er noch nicht kannte. Auf deren Internetseiten ist er auf interessante Angebote gestoßen und hat festgestellt, dass vieles hier preisgünstiger ist. Martin bestellt nur, wenn eine Website vertrauenerweckend aussieht und den nach seinen Recherchen besten Preis anbieten kann. Will Martin wieder einmal seine Wohnung umgestalten, dann geht seine Suche von vorne los. Inzwischen bestellt er nicht mehr nur bei einem Anbieter, sondern stets dort, wo er das beste Angebot findet.

Fazit: Als moderner Kunde verhält sich Martin H. wie viele andere auch. Es ist schwer zu sagen, ob er heute noch Stammkunde bei seinem Distanzhändler wäre, hätte der sein Katalogkonzept nicht eingedampft. Sicher ist nur, dass er es heute nicht mehr ist und es angesichts der von ihm entdeckten neuen Möglichkeiten auch nicht wieder werden wird.

**Tab. 10.1** Der Kunde von heute – 12 Thesen. (Quelle: Eigene Darstellung)**1. Social Media schlägt Marke**

Kunden sind selbstbewusster geworden. Nicht alles, was ihnen traditionell wichtig war, hat in ihrem Wertesystem dauerhaft Bestand – dazu gehört auch die Bedeutung der Marke als Orientierungspunkt. Wichtiger als dieses Unternehmenssignal sind ihm heute oft die Meinungen anderer Verbraucher, wie sie in sozialen Netzwerken kommuniziert werden

**2. Informationen sind ubiquitär**

Den Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung zu ermitteln, war früher mühsam und nahm viel Zeit in Anspruch. Heute sind vielfach nur wenige Clicks notwendig. Dann kennt man nicht nur den Preis beim direkten Wettbewerber, sondern auch die Lieferkonditionen eines Anbieters in Kanada oder Hongkong

**3. Nicht nur Nehmen, sondern auch Geben**

Erfahrungen zu machen und daraus zu lernen, gehört zum Wesen des Menschen. Die sozialen Netzwerke geben den Verbrauchern die Möglichkeit, ihr Wissen zu teilen. Und sie nutzen diese Chance. Das gilt natürlich nicht nur für die positiven, sondern besonders auch für die negativen Erfahrungen

**4. Kaum ein Ort ohne Netz**

Im Oktober 2013 lag die Zahl der Smartphone-Nutzer in Deutschland bei rund 37 Mio.. Das waren etwa acht Millionen mehr als noch ein Jahr zuvor, Tendenz weiter steigend ([www.statista.de](http://www.statista.de)). Damit wird für den Verbraucher jede Information an jedem Ort verfügbar

**5. Mehr Wissen, als manchem lieb ist**

Die informierten und vernetzten Kunden können für manche Unternehmen ein Problem darstellen, dann nämlich, wenn sich die Verhaltensmuster der Firmen diesen geänderten Bedingungen nicht angepasst haben. Kommunikation und Unternehmensführung nach Gutsherrenart funktionieren nicht mehr

**6. Die Macht verschiebt sich**

Unsere wirtschaftende Gesellschaft hat sich in vielen Teilen von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt gewandelt. Der Kunde hat die Macht; er bestimmt, was ein Erfolg wird und was ein Flop

**7. Selbstbewusste Schnäppchenjagd**

Die Vielzahl zugänglicher Informationen sorgt für große Markttransparenz. Manche Kunden scheinen selbst damit überfordert zu sein. Dennoch glauben sie fest daran, die Fäden des Handelns in der Hand zu haben und stets das bestmögliche Geschäft zu machen

**8. Ein Kanal ist nicht genug**

Jeder Kunde hat einen bevorzugten Weg, auf dem er kommunizieren oder kaufen möchte. Dennoch liegt darin keine Verlässlichkeit: Auch wer seit Jahren telefonisch bestellt, kann sich seine Informationen durchaus aus einem mobilen Online-Shop holen

**9. „Wann“ und „Wo“ ist egal**

Die Vielzahl der Kanäle und Instrumente will der Kunde auch nutzen. Traditionelle Arbeits- und Geschäftszeiten spielen keine Rolle mehr, der Kunde erwartet eine Erreichbarkeit rund um die Uhr

**10. „Wie“ ist es auch**

Die Informations- und Kaufkanäle sind bei vielen Kunden nicht festgelegt. Abhängig von der gerade aktuellen Situation kommen ganz unterschiedliche Medien zum Einsatz. Variabilität wird zum Standard

**Tab. 10.1** (Fortsetzung)**11. Geduld ist keine Tugend mehr**

Spezielle Fragen zu Service oder Reklamationen verlangen nach einer umgehenden Antwort. Dabei spielt der Kanal der Meldung keine Rolle. Wartezeiten von Stunden oder gar Tagen bis zur Antwort werden kaum noch toleriert

**12. Kunden werden zum flüchtigen Gut**

Die Anforderungen, um einen Kunden von seinen Produkten und Leistungen zu überzeugen, werden zunehmend komplexer. Neue Kunden zu gewinnen ist schwer, sie zu halten noch schwerer

**Beispiel**

Den Handlungs- und Aufklärungsbedarf auf der Unternehmensseite charakterisiert gut eine andere kleine Geschichte. Ein ebensolcher Händler von Design- und Wohnaccessoires, wie ihn Martin H. sucht, zählt zu den Kunden des Autors. Er erzählte neulich nicht ohne Stolz, dass er nun ein SAP-System in seine Aktivitäten integriert habe. Nun könne er endlich sehen, welcher Kunde welche Produkte gekauft habe. Er werde nun den Kunden gezielt ergänzende Produkte anbieten können. Da sei etwa ein Kunde, der vor ein paar Monaten zwei Gartenliegen gekauft habe. Dem werde er jetzt Stühle, Tische und Sonnenschirme anbieten, schließlich interessiere er sich ja für das Thema. Das wolle er natürlich per E-Mail machen – das sei ja am kostengünstigsten.

Natürlich hat der Händler mit seinem Ansatz der komplementären Produkte generell Recht. Was er aber nicht bedacht hat, ist der Zeitabstand zwischen dem getätigten Kauf und seiner nachgeschobenen Werbung. In ein paar Monaten kann viel passieren, auch dann, wenn man einen Garten mit neuen Möbeln versehen will. Hat der Kunde seinen Bedarf vielleicht längst an anderer Stelle befriedigt, hat er längst weitere Gartenmöbel gekauft und nun ganz andere Wünsche?

## 4.2 Das Verständnis für die Zielgruppe

Das Internet hat zu enormen Veränderungen in den Kaufentscheidungsprozessen geführt. Die *Website* ist für viele Unternehmen nicht nur ein wichtiges Aushängeschild geworden, es ist für viele inzwischen auch ein bedeutender Absatzkanal. Jeder kennt das von seinem eigenen Such- und Kaufverhalten: In aller Regel besuchen wir unterschiedliche Websites auf der Suche nach dem besten Anbieter und dem besten Angebot. Wir suchen produktspezifisch und damit auch immer wieder nach neuen Kriterien. Dennoch: Die meisten Besucher auf einer Webseite bleiben unerkannt.

- Die Adresse hat durch die veränderten Märkte und Kanäle ebenfalls eine Veränderung erfahren. Sie folgt der Komplexität, die heute Kommunikation auszeichnet. Wenn die Zielgruppen fragmentieren, sind die Adressdaten und

anderen Merkmale eben auf verschiedenen Kanälen zu finden. Die verschiedenen Erkenntnisse zusammenzuführen und für das Marketing nutzbar zu machen, ist die komplizierter werdende Aufgabe des *Adressmanagements*.

Je mehr Informationen hinzukommen, desto klarer wird das Verständnis der Zielgruppe. Die Hinzunahme neuer Datenquellen und weiterer, verhaltensbasierter Informationen sorgt im besten Fall für eine Lernkurve. In den Unternehmen, speziell in den Abteilungen, die zielgruppenorientiertes Marketing betreiben, müssen das Know-how des klassischen Dialogmarketings und die Erkenntnisse der digitalen Welt zusammenwachsen. Es sind ganz neue Fragen, die beantwortet werden müssen.

Hier einige Beispiele:

- Welche Zielgruppenpotenziale erreiche ich auf diesem speziellen Kanal?
- Auf welchen Kanälen sind meine Kunden aktiv oder eben nicht aktiv?
- Welche Fans, welche Follower haben wir bereits in welcher Form in der Datenbank?
- Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, aus den Kontakten der einzelnen sozialen Netzwerke echte zahlende Kunden zu machen?
- Wer öffnet unseren Newsletter und ist bereits Kunde?

Nicht für jedes Unternehmen und in jedem Fall sind alle Informationen relevant. Abhängigkeiten ergeben sich sowohl durch die unterschiedlichen Branchen als auch durch die Wertschöpfung. So muss natürlich ein Finanzdienstleister, der Kunden zum Kauf von Unternehmensanleihen bewegen möchte, seine Zielgruppe noch genauer kennen und selektieren als zum Beispiel ein Versender preisreduzierter Bücher.

*Social Media* gilt bei vielen Markenartiklern lediglich als Rücklaufkanal. Ohne Frage wird dort Potenzial verschenkt, ist doch hier eine gemeinsame Plattform von Unternehmen und Kunden gegeben, über die man in den Dialog kommen kann. Man kann hier etwas über den Bedarf erfahren, über die Haltung zu Produkten, über Präferenzen oder auch generelle Tendenzen. Ob diese Informationen für eine Analyse entscheidend sein können, muss in jedem einzelnen Fall festgelegt werden. Das bedeutet im Zweifel viel Arbeit und setzt – wie oft im Dialogmarketing – die Bereitschaft zum Testen voraus.

### **4.3 Das Zielgruppenmarketing heute ist datenbasiert**

Aus den reinen Adressdaten lassen sich längst aussagekräftige *Kundenprofile* entwickeln. Natürlich gibt es immer wieder Stimmen, die derartige Profile für Teufelswerk halten. Der Verbraucher werde ausgespäht, der Datenschutz verletzt oder die Individualität auf dem Altar des Kommerzes geopfert. Viele Verbraucher sehen das ganz anders: Sie wissen es sehr wohl zu schätzen, wenn sie passende Angebote erhalten, die ihren ganz persönlichen Bedürfnissen entsprechen. Das ist ihnen allemal lieber als breitgestreute Werbung, mit der

sie nichts anfangen können. Denn genau dann wurde im Zielgruppenmarketing gut und kosteneffizient gearbeitet.

Solche Kundenprofile sind das Ergebnis aus dem Zusammenspiel ganz unterschiedlicher Datenquellen. Die Daten des Kundestamms spielen dort ebenso eine Rolle wie die der Neukunden, das Verhalten der User auf der Website ebenso wie in den sozialen Netzwerken. Die Adresse als zentrales Element muss in diese Systematik eingepasst werden. An vielen Stellen hat das Internet die Führungsposition übernommen und die postalische Information abgelöst. Das muss sich natürlich im Adressmanagement widerspiegeln. Viele Lösungen bieten heute bereits den *webbasierten Weg* an.

Über eine automatisierte Schnittstelle können Consumer- oder Haushaltsdatenbanken, aber auch Business-Datenbanken, mit einem Webshop verknüpft werden. Generiert werden relevante Zusatzmerkmale, die beim ersten Kauf oder der Registrierung zugespielt werden können. Besonders spannend ist dies, weil es nicht nur mit bereits bekannten Datensätzen funktioniert, sondern auch mit den Daten von Neukunden. In Echtzeit werden die Ergebnisse aus den Referenzdatenbanken hinzugefügt. Gehen solche Merkmale direkt in ein *CRM-System*, kann umgehend eine Bewertung und Klassifizierung erfolgen; die Grundlage für zukünftige Kampagnen und die Automatisierung des Marketings ist gelegt. Für werbungtreibende Unternehmen bieten sich Vorteile, die aus Online-Analysen bekannt sind. Neu generierte Daten liegen nicht erst lange herum; sie werden zeitnah bearbeitet und können umgehend in bereits existierende Anstoßketten integriert werden.

Das Adressmanagement hat also die Voraussetzungen geschaffen, um etwa Leads in *Echtzeit* qualifizieren zu können. Allerdings muss in vielen Unternehmen zunächst Basisarbeit geleistet werden. Eine übliche und gerne genutzte Anstoßkette besteht aus personalisierten Mailings, die zu Bestellungen im Online-Shop führen. Wie aber sollen die Daten ausgewertet werden, wenn eine Zuordnung der Besteller zu Kundendaten und Kampagnen gar nicht möglich ist? Das aber ist unerlässlich, wenn aussagekräftige Profile als Ausgangspunkt für zukünftige Aktionen gewonnen werden sollen. In der Zwischenzeit sind aber recht einfache Systeme verfügbar, die eine Neukundenadresse im Online-Shop identifizieren und der vorausgegangenen Mailing-Kampagne zuordnen können. Dieses Hindernis kann also schnell beseitigt werden.

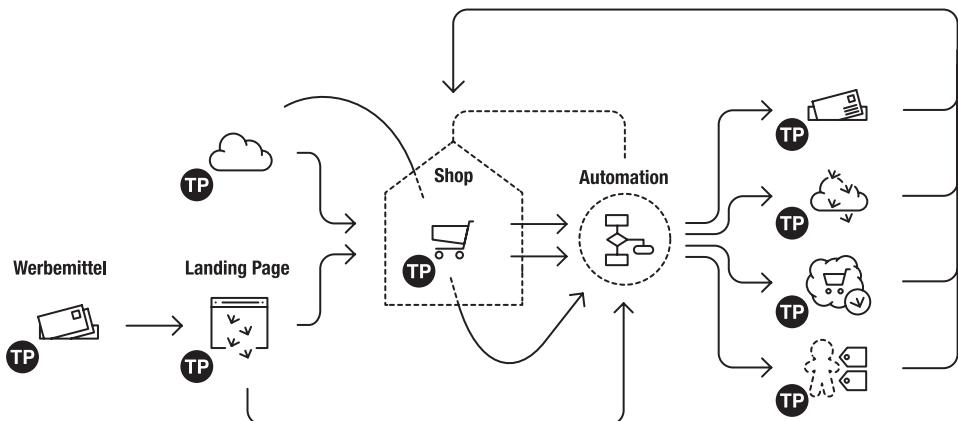
---

## 5 Touchpoints

- ▶ Die tiefgreifenden Veränderungen in der Kommunikationslandschaft fordern von den werbenden Unternehmen Veränderungen. Sie müssen in der Lage sein, jeden Kontaktpunkt zu Kunden oder Interessenten zu nutzen, um den Dialog zu suchen und zu finden. So können sie wertvolles Wissen erlangen und die bereits vorhandenen Kundendaten um zusätzliche Informationen ergänzen.

Wo sich solche Kontaktpunkte oder Touchpoints finden lassen, zeigt Abb. 10.3.

In diesem Beispiel könnte es sich um einen *Versender von Wein* handeln. Das Unternehmen hat ein Mailing für Neukunden aufgelegt. Es enthält jeweils eine personalisierte



**Abb. 10.3** Touchpoints der Kundenkommunikation. (Quelle: Eigene Darstellung)

URL. Um den Anreiz, diese zu nutzen, zu erhöhen, erhält der Mailing-Empfänger einen Mehrwert in Form eines Einkaufsgutscheins oder einen Rabattcode für den Online-Shop. Mit seiner personalisierten URL gelangt der Kunde auf eine Landing Page, die ihn natürlich persönlich begrüßen und ansprechen kann. Schon dieser erste Schritt enthält wichtige Informationen: Wichtig natürlich, dass der bislang Unbekannte nun zum Reagierer geworden ist. Aber auch die recht banal anmutende Tatsache, dass der Brief ihn erreicht hat, ist eine wichtige Information, verweist sie doch auch die Zustellbarkeit der Adresse.

Von der Landing Page gelangt der Neukunde in den *Shop* auf der Website; er möchte ja schließlich seinen Gutschein einlösen. Schon bei der Registrierung sollte er nach seinen Präferenzen befragt werden. Zum einen natürlich inhaltlich: in unserem Fall etwa, ob er Rot- oder Weißweine bevorzugt und aus welchen Ländern oder Anbaugebieten diese kommen sollten. Zum anderen aber auch formal oder technisch: auf welchem Wege möchte er bevorzugt angesprochen werden, welchen Kanal mag er gar nicht oder auch, welche Variante der Bezahlung zieht er vor. Selbstverständlich muss sich das System auch Logins und Transaktionen merken. Dazu zählen zum Beispiel die Häufigkeit der Einwahl, die gekauften Produkte oder der dabei gemachte Umsatz.

Diese Informationen fließen in der Datenbank zusammen und sind untrennbar mit der jeweiligen Adresse verknüpft. Dabei ist es zwar das Ziel, möglichst viel über jeden einzelnen Kunden zu erfahren. Dies ist aber nur ein Mittel zum Zweck, an dessen Ende eine möglichst homogene Zielgruppe steht.

Die konsequente Nutzung aller erreich- und nutzbaren Kontaktpunkte ermöglicht letztendlich die *Marketing-Automation*. In diesem Beispiel bedeutet das, nicht alle Kunden über die aktuellen Schnäppchen bei spanischen Rotweinen informieren zu müssen, sondern nur die besonders daran interessierten Kunden. Marketing-Automation wird so zu einem wesentlichen Bestandteil, ja zum Herzstück des CRM. Der Vorteil liegt für alle Beteiligten klar auf der Hand und lässt sich in eine einfache Formel kleiden: Kommunikation mit relevanten Informationen führt zu zufriedenen Kunden und mehr Umsatz.

## 6 Analyse und Scoring

- Analyseverfahren und Scoring-Modelle sind unerlässlich, wenn es darum geht, exakte Kundenprofile festzulegen und zu bewerten, um bestmögliche Ergebnisse in der Neukundengewinnung zu erreichen.

### 6.1 Klassische Methoden

Ein besonderes Augenmerk muss in der Analyse darauf gerichtet werden, trennscharfe Merkmale für die *Scorecard* zu erhalten. Eine Scorecard hat dabei immer ein vorgegebenes Zielkriterium. Das kann Response oder auch Umsatz sein. Dabei unterscheidet man dann auch zwischen den Profilen der Erstkäufer oder der Mehrfachkäufer oder man vergleicht die Schnäppchenjäger bei Abonnementangeboten mit den Profilen der gewandelten Abonnenten. In der Kundenbestandsanalyse werden zum Beispiel die besten Kunden mit allen Haushalten oder – im B-to-B-Geschäft – mit allen Firmen verglichen. Je nach Produktgruppe ergeben sich zumeist andere Käufergruppen beziehungsweise Kundenprofile.

Eine Scorecard kann ganz unterschiedliche Ansätze und Zielsetzungen verfolgen. Es sind auch produktspezifischen Scorecards oder Scorecards zur Kündiger-Prävention denkbar.

In die *Kundenbestandsanalyse* bei Consumer-Daten fließt eine Vielzahl an Informationen auf Einzeladressebene oder auf mikrogeografischer Ebene (eine Zelle entspricht dabei etwa fünf bis sieben Haushalten) ein. Es handelt sich einerseits um statistische Daten oder Daten aus öffentlichen Verzeichnissen. Andererseits gehören dazu auch Merkmale wie Konsumaffinitäten und Wertetypologien. Dazu gehören Variablen wie PKW-Haltertypologie, Zahlungsausfallrisiko, Fluktuationsindex, Kinder- oder Senioren-Anteile, Wohn- oder Miet-Struktur, LOHAS, Mobilitätsindex und andere mehr. Mit dem Akronym LOHAS, das für „Lifestyles of Health and Sustainability“ steht, wird ein Konsumententyp bezeichnet, der ein besonderes Augenmerk auf Gesundheit und Nachhaltigkeit bei seinen Kaufentscheidungen legt.

Bei Business-Daten ist die Auswahl an Variablen wesentlich geringer, so dass erfahrungsgemäß folgende Kriterien trennscharfe Profile bilden: Branche, Unternehmensgröße, Rechtsform und auch das Alter des Entscheiders. Bei Kundenbestandsanalysen gelten sogenannte RFM-Kriterien allgemein als trennscharf. Die Buchstaben stehen dabei für Recency, Frequency und Monetary Value und bezeichnen das letzte Kaufdatum, die Häufigkeit des Einkaufs und die Höhe des dabei erzielten Umsatzes. Es werden auch folgende Kriterien genutzt: aktiver Kunde, Umsätze aller Käufe oder gekaufte Produkte. Diese Kriterien lassen sich jedoch nicht auf Fremdlisten anwenden. Eine weitere Methode stellt die Mail-Response-Analyse dar. Hier werden die Reagierer und die Nicht-Reagierer einer Kampagne miteinander verglichen. Hier ist die Aussagekraft wesentlich größer, da kleinere Mengen gegenübergestellt werden und da mit dem Mailfile (alle Nicht-Reagierer) bereits eine Vorauswahl an Adressen nach dem Kundenprofil vorliegt.

Die Kombination aus beiden Analysen verspricht den größten Erfolg für die Anwendung einer Scorecard.

Ein besonders bewährtes Mittel zur Analyse ist die lineare multivariate *Regressionsanalyse*. Bei ihr wird jede Variable bewertet und gewichtet. Es handelt sich um ein mathematisch-statistisches Verfahren. Mit ihr wird eine Wahrscheinlichkeitsberechnung durchgeführt, also etwa eine Antwort auf die Frage gesucht, welche Adressen die größte Wahrscheinlichkeit besitzen, Kunden zu werden.

Die Scorecard hat längst Einzug in die moderne Unternehmensführung gehalten. Mit ihr lassen sich etwa strategische und konzeptionelle Ziele auf den Grad der Umsetzung überprüfen – natürlich auch bei der Aufbereitung der Adressdaten für eine Marketing-Aktion. Fließen die zuvor aufgezeigten Analyseschritte in eine Scorecard für die Neukunden-gewinnung ein, stellt dies ein sehr erfolgversprechendes Mittel zur Response-Steigerung dar. Je nach Kundenprofil, Markt und Geschäftsmodell lassen sich die Reagierer-Quoten um bis zu 35 % steigern und damit nachhaltig zusätzliche Neukunden gewinnen.

In jüngerer Zeit haben weitere Merkmale an Relevanz für die Datenanalyse gewonnen. Gemeint sind damit etwa Umfrageergebnisse oder Erkenntnisse aus den verschiedenen sozialen Netzwerken. Ihre Einbeziehung ist nicht für jedes Unternehmen gleich sinnvoll; dies gilt es im Einzelfall zu prüfen. Dies vor allem auch, weil viele Unternehmen heute noch nicht in der Lage sind, diese Daten überhaupt bereitzustellen.

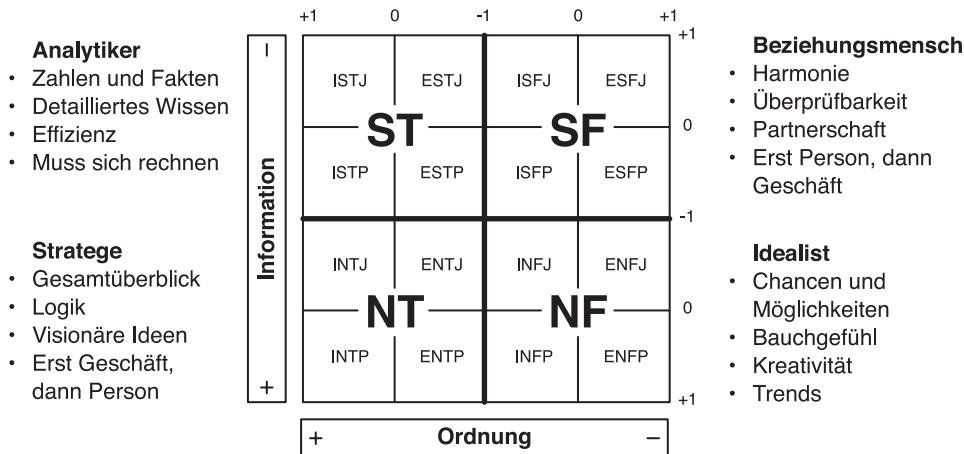
Die Ergebnisse der Analysen sind stets mathematisch korrekt und verlässlich. Das heißt aber nicht, dass sie nicht inhaltlich überraschen könnten. Unternehmen haben in aller Regel eine klare Vorstellung davon, wie ihr Wunschkunde aussieht. Danach prägen sie das gewünschte Kundenprofil. Über den Weg der Analyse stellt man immer wieder Differenzierungen zu diesem Profil fast. Am Ende stehen meist mehrere Profile statt des einen gewünschten.

Ohnehin greift auch in den Analysen das *Serendipitätsprinzip*. Es handelt sich dabei um die zufällige Beobachtung von Tatsachen, nach denen gar nicht gesucht wurde. Diese Entdeckungen sind oftmals überraschend und neu, deshalb aber nicht weniger valide.

## 6.2 Taxonomische Analyse

Während die zuvor dargestellten Analyseverfahren auf zumeist quantifizierbaren Daten basieren, versucht die *taxonomische Analyse* eher ein psychografisches Profil abzubilden. Diese Methode entstammt dem Neuromarketing und kann den Unternehmen durchaus einen entscheidenden Mehrwert bieten. Allerdings ist dieses Verfahren noch nicht sehr weit verbreitet.

Ausgangspunkt der Analyse ist die These, dass 90 % aller Kaufentscheidungen nicht einem rein rationalen Entscheidungsprozess folgen, sondern vom *Persönlichkeitsprofil* des Menschen und damit des Kunden abhängen. Und die Menschen sind sehr unterschiedlich, jeder „tickt irgendwie anders“. Das allerdings wäre für die Bildung von Zielgruppen nicht



**Abb. 10.4** Persönlichkeitstypen der taxonomischen Analyse. (Quelle: Eigene Darstellung)

handhabbar. Daher werden die Menschen grob in vier Kategorien eingeteilt: die Analytiker, die Beziehungsmenschen, die Strategen und die Idealisten.

In Abb. 10.4 sind diese vier Typen zusammengefasst. Während beim Analytiker Entscheidungen quasi rein auf der Fakten- und Zahlenlage basieren, denkt der Stratege voraus und glaubt auch dann an ein gutes Geschäft, wenn belastbare Werte nur sporadisch vorhanden sind. Weniger an festgefügten Ordnungen orientiert sind die beiden anderen Typen. Den Beziehungsmenschen sind dabei menschliche Werte im Zweifel wichtiger als klare ökonomische Vorteile. Der Idealist schließlich setzt auf sein Gefühl und erspäht so Trends und Chancen.

Diese Typologisierung gilt übrigens in der digitalen Welt genau wie im realen Leben. Man könnte es das „Paradigma des Lieblingscafés“ nennen: Es gibt in dieser Welt eben Orte, an denen wir uns wohl fühlen. Hier fühlen wir uns verstanden, hier erkennt man uns und unsere Bedürfnisse. In der Konsequenz sind das die Plätze, an denen wir unsere Käufertätigkeiten und die von unseren Umsätzen profitieren, ob es sich dabei um einen Coffee-to-go handelt oder eine teure Lampe. Distanzhändler müssen dieses Kundenverständnis auf ihre Kommunikationskanäle übertragen: in der Ansprache und in der Gestaltung, im Wording, mit den Farben und den verwendeten Bildern. Es geht darum, die Kunden zu verstehen und zielsicher mit ihnen zu kommunizieren.

Was bedeutet dieser Ansatz nun für die werbliche Kommunikation und den Dialog mit dem Kunden?

Unternehmen sollten wissen, wie ihre Kunden „ticken“ und welche Wahrnehmungspräferenzen sie besitzen. Das kann an einem einfachen Beispiel erläutert werden, das nachvollziehbar davon ausgeht, dass ein großer Teil des Umsatzes und der Kommunikation über die Website gesteuert wird. Dem folgend müssen zum einen bestehende Kunden und unbekannte Besucher der Website getrennt voneinander analysiert werden.

**Beispiel**

In einem ersten Schritt benötigt das Unternehmen eine Antwort auf die Frage, wie ihre bestehenden Kunden „ticken“. Die Kunden, in diesem Beispiel die eines Veranstalters für Action- und Erlebnisgeschenke, erhalten einen Newsletter mit der Frage: „Welcher Action-Typ sind Sie?“ Online können die Kunden einen rein visuellen Test durchführen und erhalten direkt ihr eigenes Persönlichkeitsprofil. Die taxonomische Analyse belegt in diesem Beispiel, dass die Mehrheit der Kunden Wert legt auf eine *harmonische Beziehung* basierend auf klaren Informationen. Es handelt sich also um Beziehungs-menschen.

Dann geht es an die Untersuchung der Besucher der Website. Dabei ist es wichtig, zwischen Usern zu unterscheiden, die das Unternehmen bereits kennen, und denen, die es nicht kennen. Dies erfolgt, indem man zwischen Marken- und Produkt-Keywords unterscheidet. Bei der taxonomischen Analyse dieser Gruppe ergibt sich, dass Zahlen, Fakten und ein klar vordergründiger ökonomischer Ansatz diese Menschen prägen. Es sind nach dieser Klassifizierung also keine Beziehungs-menschen, sondern Strategen. Dieses Ergebnis verblüfft, erklärt aber auch gleichzeitig, warum die Umwandlungsraten auf der Website bislang so schwach waren und die Absprungrate so hoch.

Diese grundlegenden Erkenntnisse führen zu einem *Handlungsleitfaden*, der unter anderem folgende Fragestellungen aufnimmt:

- Wer sind die typischen Kunden des Unternehmens?
- Worin unterscheiden sich die Profile der Kunden und der Online-Interessenten?
- Wer sind die Kaufinteressenten?
- Über welche Produkt-Keywords suchen Kaufinteressenten?
- Was unterscheidet sie von denen, die gezielt nach dem Unternehmen gesucht haben?
- Wie unterscheiden sich die Persönlichkeitsprofile der Käufer von Produkt A und von Produkt B?

Mit diesen und anderen Fragestellungen gelangt das Unternehmen zu einem optimierten Auftritt im Internet. Der ökonomische Erfolg wird sich dann einstellen, wenn der Kunde hier nicht nur die gesuchten Produkte findet, sondern sich auch abgeholt und verstanden fühlt.

---

## 7 Vom Profil zur Automation

- Der Kundendialog spricht von Zielgruppen und meint damit, dass sich jeder Einzelne als Individuum fühlen soll. Im besten Falle erfolgt die Ansprache so, dass sie in allen Punkten genau auf ihn passt. So erzielt Dialogmarketing seine optimale Wirkung. Diese Erkenntnis ist gut, aber durchaus nicht einfach umsetzbar. Selbst wenn ein Unternehmen den Weg von der ersten Information des Interesses über die Adressdaten und die Analyse hin zur Profilierung gegangen ist, bleibt ein wichtiger Punkt: Die Vielzahl der Differenzierungsmöglichkeiten macht die individuelle Ansprache so gut wie unmöglich – es sei denn, man kann sie in irgendeiner Form automatisieren.

## 7.1 Automation auch bei der Neukundengewinnung

Nach wie vor glauben viele, dass die *Marketing-Automation* nur bei bestehenden Kunden greifen kann. Nur über sie, so die verbreitete Auffassung, hat man im Laufe der Geschäftsbeziehung ausreichende Informationen sammeln können, um den individuellen Charakter der Ansprache pflegen zu können. Unter Voraussetzungen aber, die in den vorangegangenen Kapiteln erläutert wurden, lässt sich auch die Bearbeitung neuer Kundenbeziehungen automatisieren.

Dazu gehört etwa die konsequente Nutzung aller ergänzenden Informationen, die über die Touchpoints zu bekommen sind. Wichtig dabei ist, die nachfolgenden Bearbeitungsschritte der Leads auch medial auf deren Präferenzen abzustellen. So bekommt der Interessent Informationen, die relevant sind, auf einem Kanal, den er selbst gewählt hat. Mit Marketing-Automation stellt das kein Problem dar.

## 7.2 Lead-Management-Systeme

Besonders im Business-to-Business-Geschäft ist die Gewinnung neuer Kunden harte Arbeit. Marketing-Automation kann auch hier helfen. Das Internet ist heute die Stelle, an der Informationen gesucht und gefunden werden. Auf welchem Weg auch immer ein impulsgebendes Werbemittel beim Interessenten eingetroffen ist, Kaufentscheidungen werden im Internet vorbereitet und oft auch getroffen. Damit wird auch die *Website* eines Unternehmens zur wertvollsten Quelle für neue Leads. Es reicht aber natürlich nicht aus, nur eine Website zu betreiben. So einfach ist es nicht, denn schließlich verlassen rund 98 % aller Besucher die Website unerkannt wieder, ohne Käufe oder Daten und damit auch weitgehend ohne Spuren zu hinterlassen.

Durch die Nutzung eines *Lead-Management-Systems* eröffnet sich ein Unternehmen die Möglichkeit, diese unbekannten Besucher namentlich zu identifizieren; zusätzliche Kontakte werden sichtbar, Unternehmenskunden mit hohem Kaufpotenzial werden erkennbar, Besucher werden umgehend bewertet.

Durch die Anbindung einer entsprechenden Firmen-Datenbank gibt das System eine Vielzahl an Daten aus. Ist der Business-Besucher identifiziert, können *Profil- und Verhaltensdaten* abgerufen werden – wenn gewünscht in Echtzeit. Dabei handelt es sich um die Stamm- oder Adressdaten wie Firmenname, Ort, Adresse, Branche und Branchencode oder die Unternehmensgröße. Aus den Verhaltensdaten lassen sich zum Beispiel die aufgerufenen Produktseiten ersehen, aber auch die Zahl der Page-Impressions, das Verhalten beim erneuten Aufruf der Seite oder die eingegebenen Begriffe in Suchmaschinen. Selbstverständlich sind nicht alle Besucher einer Website potenzielle oder bestehende Kunden. Es finden sich dort auch Wettbewerber oder Dienstleister. Sie lassen sich über Filter nach Kundenprofilen problemlos qualifizieren.

Bislang unbekannte Interessenten lassen sich so in Leads mit Potenzial umwandeln. Das Unternehmen erhält einen kontinuierlichen Datenfluss mit qualifizierten Leads, die

**Tab. 10.2** So werden Adressen und Daten zum Schatz der Zukunft – Checkliste für Unternehmen.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Stellen Sie fest, welches Wissen über Ihre derzeitigen Kunden in Ihrem Unternehmen vorliegt
Ermitteln Sie die Kundenprofile für jeden einzelnen Kommunikationskanal
Lokalisieren Sie die möglichen Touchpoints und bestimmen Sie die dort jeweils zu gewinnenden Informationen
Bewerten Sie Ihre bisherigen Erfahrungen zur Zielgruppenauswahl bei Kampagnen zur Neukundengewinnung
Testen Sie ein Lead-Management-System, wenn Sie im Business-to-Business-Geschäft tätig sind
Wenn es Sie überzeugt: Binden Sie es in Ihr klassisches Dialogmarketing ein
Implementieren und forcieren Sie die Zusammenarbeit der Verantwortlichen aus Marketing und Vertrieb einerseits mit den Web-Verantwortlichen andererseits

für Marketing und Vertrieb benötigt werden. Weiterhin werden Informationen zu bestehenden Kundenprofilen um die neuen Erkenntnisse der Online-Analyse aus dem *Lead-Management* erweitert. Anwender eines Lead-Managements genießen relevante Wettbewerbsvorteile. Die User informieren sich heutzutage in einem bestimmten Zeitraum auf mehreren Anbieterseiten. Entscheidend ist, diese Phase der Information zu nutzen, über das Auswerten zum Verhalten der User und damit zum aktuellen Bedarf des potenziellen Neukunden. Mit einer entsprechenden Vertriebsstrategie und einem überlegten Kampagnenmanagement lässt sich der User in seiner Bedarfsphase besonders gut zum Käufer wandeln. Hier kann erfolgreich Marketing-Automation in der Neukundengewinnung betrieben werden.

Die Kampagnen sind operativ messbar. Sales-Cycles werden verkürzt und zusätzliche Kauferlöse erreicht.

Vielen *Webanalyse-Lösungen* liefern umfangreiche statistische Daten. Sie nützen aber dem Geschäft mit neuen Kunden wenig. Nach wie vor können viele Unternehmen zwar sagen, wie viele Besucher ihre Website hatte und wann diese dort waren. Was die potenziellen Kunden aber gesucht haben, über welche Keywords sie auf die Seite kamen und insbesondere, wer sich in der realen Welt hinter den Klicks verbirgt, diese Information können die meisten der angebotenen Software-Lösungen nicht liefern.

Genau das aber bieten Lösungen, die state of the art sind. Sie verschaffen den Unternehmen einen klaren Vorteil im Wettbewerb, denn der Schlüssel zu neuen Kunden sind heute klassifizierbare Daten der Online-User. Innovative Lösungen kombinieren die klassische Postadresse mit Daten aus dem Tracking zu einem verwertbaren Profil, heruntergebrochen auf jeden einzelnen User aus einem Unternehmen. Das sind dann alles andere als anonyme und abstrakte Daten. Sie ermöglichen einen gänzlich anderen Zugang zu den potenziellen Kunden. Sowohl für die Verantwortlichen im Marketing wie auch für die der Website entsteht durch dieses Zusammenwirken ein ganz neues Verständnis von Kunden. So kann man den Kunden von morgen schon heute identifizieren und ansprechen (vgl. Tab. 10.2).

### Zusammenfassung

Seit es die direkte Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden gibt, spielen Daten eine wichtige Rolle. Eine gepflegte Datenbank mit Adressen von Kunden und Interessenten war schon vor fünfzig Jahren eine relevante Größe in der Kommunikation. Die Arbeiten mit den vorhandenen Datenbanken konzentrierten sich über Jahrzehnte im Wesentlichen auf zwei Fragen: Sind die Daten aktuell? Und: Für welche anderen Produkte oder Informationen könnte sich dieser Personenkreis interessieren?

Natürlich ist diese Reduzierung plakativ und wird der eigentlichen Arbeit kaum gerecht. Dennoch muss man festhalten, dass sich das Adress- und Listmanagement seit Beginn des Jahrtausends grundlegend gewandelt hat. Dafür trägt unter anderem die politische Entwicklung im Datenschutz Verantwortung und sicherlich der technologische Fortschritt des digitalen Netzes, in erster Linie aber der Kunde selbst.

Der moderne Kunde nutzt die Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet. Er trifft seine Kaufentscheidungen heute immer stärker im Internet. Die Website ist damit für die Unternehmen die beste Quelle, neue Leads zu generieren. Die Verantwortlichen tun gut daran, viel Geld in Maßnahmen zu investieren, die für mehr Traffic auf den Internetseiten sorgen können und sollen – unabhängig vom eingesetzten medialen Kanal. Entscheidend aber ist, dass sich die Online-User identifizieren lassen und mit ihrem Verhalten und ihren Bedürfnissen erfasst werden können.

Gewinner im Kampf um zukünftige Umsätze werden die Firmen sein, die diese Signale erkannt haben und das Potenzial im Netz zu nutzen wissen. Dabei ist es vor allem wichtig zu testen und so neue Erkenntnisse zu gewinnen. Dazu zählen Testanlagen mit Multichannel-Ansprachen sowie das Verschneiden von postalischen Adressen mit E-Mail-Potenzialen oder User-Daten in digitalen Medien bei Neukundengewinnungsaktionen. Nur so lassen sich aus den theoretischen Konzeptionen harte Zahlen und somit Grundlagen für das Zielgruppenmarketing von morgen ableiten.

Wer in der Lage ist, Identifikation, Analyse und Ergänzung mit zusätzlichen, entscheidungsrelevanten Informationen in Echtzeit durchzuführen, der hält den Schlüssel zu neuen Kunden in der Hand. Webtracking und Lead-Management-Systeme einzusetzen und das Marketing an Stellen zu automatisieren, an denen dies möglich und sinnvoll ist, heißen die aktuellen Herausforderungen. Wem dies gelingt, der setzt Maßstäbe im Adressmanagement und nutzt *die Facetten der Adresse*.

---

### Literatur

- DDV – Deutscher Dialogmarketing Verband e. V. (Hrsg.), Datenschutznovellen 2009 – Auswirkungen auf das Dialogmarketing, Wiesbaden (2009a)
- DDV – Deutscher Dialogmarketing Verband e. V. (Hrsg.), UWG 2009 – Auswirkungen auf das Dialogmarketing, Wiesbaden (2009b)

Heinrich Holland und Patrizia Hoffmann

## Inhaltsverzeichnis

1	Crowdsourcing .....	327
2	Bedeutung der Teilnahmemotivation .....	328
3	Motive und Anreize beim Crowdsourcing .....	330
4	Untersuchung von Crowdsourcing-Kampagnen .....	331
5	Beispiele für Crowdsourcing-Kampagnen .....	332
6	Aufgabe, Akteur und Aufruf bei den Crowdsourcing-Kampagnen .....	338
7	Merkmale von Crowdsourcing-Kampagnen .....	339
8	Vorteile und Risiken von Crowdsourcing-Kampagnen .....	341
9	Anreize als Erfolgsfaktor bei Crowdsourcing-Kampagnen .....	342
	Literatur .....	346

---

## 1 Crowdsourceing

- Der Ursprung des Begriffs *Crowdsourcing* (ein Neologismus aus den Wörtern „Crowd“ und „Outsourcing“) geht auf Jeff Howe zurück. Der Autor beschreibt in seinem Artikel „The Rise of Crowdsourcing“ das Phänomen des Einbezugs einer großen Menschenmasse in unternehmerische Prozesse, um durch diese Zusammenarbeit Ideen und Projekte zu entwickeln (Howe 2006).

---

H. Holland (✉)  
Harxheim, Deutschland  
E-Mail: Heinrich.Holland@FH-Mainz.de

P. Hoffmann  
Stuttgart, Deutschland  
E-Mail: patriziahoffmann@gmx.de

Beim Crowdsourcing werden *Aufgaben ausgelagert*, die traditionell von den eigenen Mitarbeitern erledigt wurden. Diese sollen nun von einer großen Masse externer Akteure gelöst werden. Zur Realisation trägt ein öffentlicher Aufruf bei, der über eine Webseite erfolgt. Aus dieser Zusammenarbeit können für beide Seiten, Unternehmen und Teilnehmer, Vorteile entstehen.

Die *Aufgaben*, die an die Crowd weitergegeben werden, sind vielfältig. Sie reichen von der Übersetzung von Schriftstücken bis hin zur Entdeckung neuer Goldminen. Potenzielle Einsatzbereiche können beispielsweise das Produktdesign oder das Marketing sein. Aber auch zur Generierung von Ideen, um konkrete fachspezifische Probleme zu lösen, kann das Crowdsourcing hilfreich sein. Ein weiteres Gebiet ist die Geldbeschaffung und die kollektive Projektumsetzung (Roskos 2009).

Ein Schlagwort, das oft in Verbindung mit Crowdsourcing gebracht wird, ist der „arbeitende Kunde“. Dieser Konsumententypus wirbt in Blogs für seine Lieblingsmarke und entwickelt das Design seiner individuellen Sneakers. Er übernimmt die Arbeit als Berater, Ideenentwickler, Qualitätsprüfer oder Marketingspezialist und nicht immer erfolgt dafür eine Gegenleistung z. B. in Form einer Vergütung. Gleichzeitig reduziert das Unternehmen seine Verantwortung oder Pflichten (Papsdorf 2009, S. 13 f.). Kunden wollen zunehmend an der Entwicklung von Produkten als *Akteure* beteiligt werden.

Der öffentliche *Aufruf* erfolgt im Allgemeinen über eine Webseite; das Internet ist die Basis von Crowdsourcing-Aktionen. Über Plattformen werden Communities angesprochen, die sich mit dem Problem auseinandersetzen, und die Crowd übernimmt ganz im Sinne des Web 2.0 eine aktive Rolle (Roskos 2009).

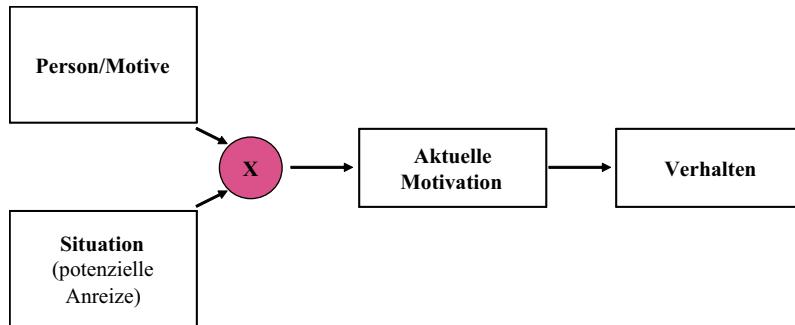
---

## 2 Bedeutung der Teilnahmemotivation

- ▶ Die Motivation ist der Schlüssel zum Erfolg des Crowdsourcings. Hierzu zählt es, Menschen zur Teilnahme zu aktivieren, um damit einen hohen Grad der Verbreitung und Problemlösung zu erreichen.

Motive bzw. Bedürfnisse stehen im Zusammenhang mit emotionalen Vorgängen, die für das Verhalten der Konsumenten verantwortlich sind. Sie treiben den Konsumenten an und sorgen für eine zielgerichtete Handlung. Beim *Motiv* liegt ein überdauernder Aspekt vor; als *Motivation* wird dagegen die momentane Handlungsausrichtung bezeichnet (Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2012, S. 121).

Wie Abb. 11.1 zeigt, muss dem Motiv eine *situative Anregung* gegeben werden, um ein Verhalten beim Menschen auszulösen. „Die situativen Momente, die Motive ansprechen und damit die Ausbildung einer Motivation bewirken, werden als *Anreiz* bezeichnet.“ (Schmalt, Langens 2009, S. 20). Damit existiert eine enge Verbindung von Motiven und Anreizen. Es sollten zu den jeweiligen Motiven passende Anreize geboten werden, damit der Organismus eine geeignete Voraussetzung für eine zielgerichtete Handlung wahrnimmt. Ähnlich wie die Motive können Anreize biologischer als auch sozialer Natur sein.



**Abb. 11.1** Grundmodell der klassischen Motivationstheorie. (Quelle: Rheinberg 2008, S. 70)

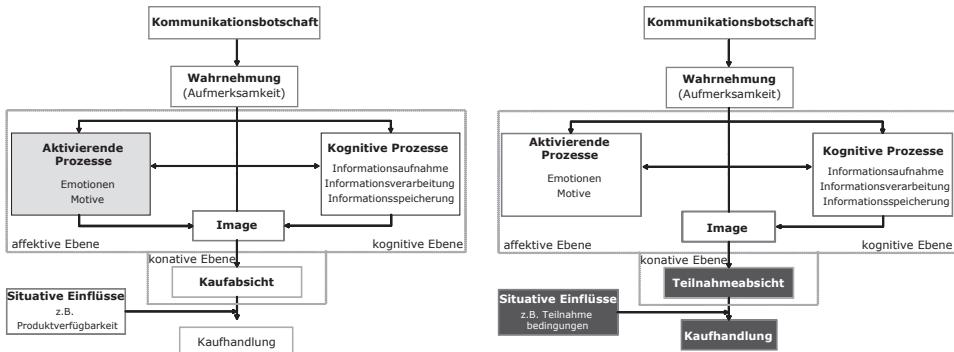
Durch das Zusammenkommen von Motiv und Anreiz entsteht somit eine Motivanregung, aus der Motiviertsein resultiert (Schmalt, Langens 2009, S. 20 ff.).

► Als grundlegende Motivationstypen werden die extrinsische und intrinsische Motivation unterschieden. Bei der *intrinsischen Motivation* steht die Aktivität selbst im Vordergrund und trägt direkt zur Bedürfnisbefriedigung bei. Ein Verhalten ist demnach „intrinsisch motiviert“, wenn es aus eigenem Antrieb und damit ohne Einfluss externer Faktoren entsteht (Rheinberg 2008, S. 149). So wird durch die Belohnung der Arbeit an sich ein motivationaler und emotionaler Zustand beeinflusst. Die mit der intrinsischen Motivation zusammenhängenden Bedürfnisse sind Selbstbestimmung, Kompetenzerleben und Zugehörigkeit (Deci, Ryan 2000, S. 57; Rheinberg 2008, S. 151). Aber auch Spaß ist ein Bedürfnis, das zur intrinsischen Motivation beitragen kann.

Die *extrinsische Motivation* trägt indirekt zur Bedürfnisbefriedigung bei. Das ausgelöste Verhalten dient zur Herbeiführung positiver Folgen bzw. der Vermeidung von negativen Folgen. So baut die extrinsische Motivation auf dem Anreiz von Zielen auf (Rheinberg 2008, S. 151).

Um die Motiviertheit zu beeinflussen, gilt es, mit *externen Anreizen* die individuellen Motive anzusprechen. Hierfür gibt es materielle und immaterielle Anreize. Zu den *materiellen Anreizen* zählen monetäre Entlohnungen. *Immaterielle Anreize* dagegen sind unentgeltliche Anreize. Sie werden von Individuen verschieden wahrgenommen, wodurch die Steuerung dieser Anreize diffiziler als die materieller Anreize ist.

Wie wichtig Motive und passende Anreize beim Kaufverhalten der Konsumenten sind, soll Abb. 11.2 anhand des *Kommunikationsmodells* nach Meffert, Burmann, Kirchgeorg verdeutlichen. Mit der Wahrnehmung einer Werbebotschaft entstehen *aktivierende* und *kognitive Prozesse*. Diese sind Teil des Verarbeitungsprozesses und beeinflussen sich gegenseitig. So ist das Verstehen der Botschaft eine wichtige Größe, um die Informationen aufzunehmen, verarbeiten und speichern zu können. Aber auch Emotionen tragen zur Verarbeitung bei, indem sie beispielsweise Lust signalisieren. Damit stehen Emotionen in enger Verbindung mit den Motiven der Konsumenten. Motive richten das Verhalten der Konsumenten auf ein Ziel aus und damit auf den Kauf eines Produkts. Sie werden je nach



**Abb. 11.2** Teilprozesse der Kommunikationswirkung. (Quelle: Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2012, S. 739)

Situation relevant, weshalb das Wissen über die wichtigsten Motive von enormer Bedeutung ist. Letztendlich führen diese Komponenten zur Bildung eines Images – eine wichtige Voraussetzung für die Kaufabsicht. Die endgültige Kaufhandlung hängt von situativen Einflüssen ab wie der Preishöhe.

Diese Betrachtung lässt sich an die Besonderheiten des *Crowdsourcings* anpassen. Wie die rechte Darstellung zeigt, führt Crowdsourcing nicht vorwiegend zur Kaufabsicht, sondern zur Teilnahmeabsicht. Durch situative Einflüsse wie Teilnahmebedingungen und gewisse Voraussetzungen kann eine tatsächliche Teilnahme unterstützt bzw. verhindert werden, beispielsweise der Notwendigkeit, einer Community anzugehören.

### 3 Motive und Anreize beim Crowdsourcing

- ▶ Um das Verhalten von Individuen gezielt zu beeinflussen, ist eine Klassifizierung der verschiedenen Anreiz- und Motivarten notwendig, da diese in enger Beziehung zueinander stehen.

Einen tieferen Einblick in die Gemeinsamkeiten von Motiven und Anreizen bietet Janzik in seiner Dissertation zur *Motivationsanalyse* von Online-Communities. Seine Ausarbeitung zur extrinsischen und intrinsischen Motivation beruht auf seiner ausführlichen Literaturanalyse und weiteren Untersuchungsergebnissen (Janzik 2011, S. 80).

Tabelle 11.1 bietet einen Überblick über die Motive und deren passende Anreize, die Janzik im Bereich Anwenderinnovationen in Online-Communities ermittelt hat. Sie zeigt, dass den *materiellen Motiven* wie Einnahmen oder dem persönlichen Bedarf die Anreize monetärer Entlohnung sowie Gratisprodukte bzw. die Nutzung des Produkts, Bonuspunkte oder die Teilnahme an Verlosungen gegenüberstehen.

Auch zu den *immateriellen Motiven* fand Janzik Beispiele aus der Praxis. Zum Beispiel kann der Aufgabensteller durch die Nennung des Gewinners als Co-Entwickler Konsumenten ansprechen, deren Motiv an der Teilnahme die Verbesserung der Reputation ist.

**Tab. 11.1** Extrinsische und intrinsische Motivatoren und mögliche Anreize. (Quelle: Janzik 2011, S. 81)

Extrinsische Motivation				Intrinsische Motivation
Materielle Motive		Immaterielle Motive		Intrinsische Motive
Direkt	Indirekt	Sozial	Organisatorisch	
Einnahme, finanzieller Vorteil	Persönlicher Bedarf Problemdruck	Fähigkeiten verbessern Sammeln von Wissen & Erfahrung Anerkennung Reputation, Status Macht Stärken von sozialen Bindungen Sozialer Austausch	Verbesserung der eigenen Funktion in der Community Berufliche Aufstiegschancen, Selbstvermarktung	Spaß Innerer Drang Gefühl von Kompetenz Identifikation Altruismus
<i>Materielle-Anreize</i>		<i>Immaterielle-Anreize</i>		<i>Intrinsische-Anreize</i>
Direkt	Indirekt	Sozial	Organisatorisch	
Monetäre Entlohnung	Gratisprodukte Bonusprodukte mit monetärem Gegenwert Gutscheine Teilnahme an Verlosungen Geringer Aufwand für Beteiligung Kostenlose Nutzung des Produkts	Erhöhung des Status, Macht Auszeichnungen, Sichtbarer Mitgliedslevel Nennung als Co-Entwickler Vertrauen bilden	Zusätzliche Rechte in der Community, Zugang zu gesonderten Informationen Karrierechancen	Aus der Tätigkeit selbst

Konsumenten mit organisatorischen Motiven, wie einem beruflichen Aufstieg oder der Selbstvermarktung, können durch Anreize wie Karrierechancen motiviert werden. Ein weiteres Motiv dieser Gruppe stellt die Verbesserung der Stellung in der Community dar. So können Community-Mitglieder durch zusätzliche Rechte zu einer Teilnahme aktiviert werden. Im Gegensatz zu den extrinsischen Motiven können intrinsische Motive wie Spaß, Identifikation und Altruismus nicht von außen beeinflusst werden. So ist für Konsumenten, die diese Motive haben, die Tätigkeit selbst der Anreiz.

## 4 Untersuchung von Crowdsourcing-Kampagnen

- ▶ Der Untersuchungsgegenstand sind Kampagnen, die von Unternehmen im Bereich *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) in Deutschland durchgeführt wurden. Durch eine umfangreiche Online-Recherche im Jahr 2012 konnten

insgesamt 16 Unternehmensbeispiele für Crowdsourcing-Kampagnen aus den Jahren 2010 bis 2012 gefunden werden.

Dabei handelt es sich ausschließlich um bekannte Unternehmen:

- Alfred Ritter
- dm
- MAPA
- Griesson
- Intersnack
- Coca-Cola
- Unilever
- Kraft Foods
- Henkel
- McDonald's
- Rügenwalder Mühle
- L'oreal
- Reckitt Benckiser

Zur Informationssammlung wurden hauptsächlich Quellen wie Unternehmenswebseiten und Zeitschriftenartikeln genutzt. Die gesammelten Daten und Informationen, die aus den genannten Quellen hervorgingen, wurden in Tab. 11.2 zusammengetragen.

---

## 5 Beispiele für Crowdsourcing-Kampagnen

- ▶ Die folgenden vier typischen Crowdsourcing-Kampagnen bieten einen guten Überblick über die *Gestaltungsmöglichkeiten* und *Einsatzgebiete*.

---

### Beispiel

*Intersnack* (vgl. Abb. 11.3) führte 2011 seine erste Crowdsourcing-Kampagne mit dem Slogan „Funny-Frisch Chipswahl 2011“ durch. Das Unternehmen suchte eine neue Geschmacksrichtung für die funny-frisch Chips, die die Crowd auswählen sollte. Es rief über einen TV-Spot, Printanzeigen, Aufsteller am Point of Sale sowie Banner in Social-Media-Kanälen die Konsumenten dazu auf, sich als Tester von Chips zu bewerben. Zusätzlich setzte es Bastian Schweinsteiger als Testimonial ein. Die Aktion fand auf der eigens dafür entwickelten Homepage statt, auf welcher sich die Mitglieder der Community gegenseitig bewerten konnten. Über Facebook und Twitter sollten die Teilnehmer zusätzlich auf sich aufmerksam machen und Stimmen sammeln. Die 1.000 beliebtesten User erhielten ein Testpaket, das fünf verschiedene, launchfähige Produkte beinhaltete. In zwei Durchläufen wurde dann der Sieger gekürt. Im ersten Schritt wählten die Tester ihre zwei Favoriten ins Finale, aus denen sie im zweiten Schritt den Sieger bestimmten. Mit dieser Kampagne hat Intersnack eindrucksvoll bewiesen, dass das Crowdsourcing in der Lage ist, marktfähige Produkte vorzubringen. So wurde die Siegersorte „Currywurst Style“ aus dem Jahr 2011 die erfolgreichste Produkteinführung im Kartoffel-chipssegment und lag im Verkaufsranking auf Platz 2.

**Tab. 11.2** Merkmale von Crowdsourcing-Kampagnen. (Quelle: Eigene Darstellung)

Unternehmen	Marke	Jahr	Produkt-kategorie	Dauer	Slogan	Reich-weite	Aufgabe	Aufruf	Akteure	Aktions-umfeld	Voting	Anreize	Nachhaltig-keit
1 Unilever	AXE	2012	Hygiene-artikel	6 Monate	„Axe Anarchy – The graphic novel“	international	Autor-Wettbewerb	Print, Online	Crowd	YouTube, Twitter, FB	Com.-Jury	Die Chance eine eigene Rolle zu übernehmen	Zeitlich beschränkt
2 dm	Balea	2011	Hygiene-artikel	2 Monate	„Balea Dusche für die kalte Jahreszeit“	national	Produkt-entwicklung + Namensvorschlag + Verpackungsdesign	nicht bekannt	Community	Plattform unsererAlter,FB	Com.	Aktivste Mit-entwickler bekommen fertiges Produkt	Limitierte Edition
3 MAPA	Billy Boy	2011	Hygiene-artikel	3 Monate	„BILLY BOY Hot Spots“	national	Videowettbewerb	nicht bekannt	Crowd	Eigene Plattform, YouTube, FB, Billy-Boy-Newsletter	Com.-Jury	1 Platz: 5.000 € 2 Platz: 1.500 € 3 Platz: 1.000 €	Zeitlich beschränkt
4 Coca Cola	Coca Cola	2012	Lebensmittel		„Dein Move macht den Beat“	international	Videowettbewerb	nicht bekannt	Crowd	MyVideo + FB	Jury	Homestorys der Wochen-gewinner, Gewinner VIP-Tickets für Olympia und Kulttrapper DAS BO treffen	Zeitlich beschränkt

**Tab. 11.2** Fortsetzung

Unternehmen	Marken	Jahr	Produkt-kategorie	Dauer	Slogan	Reich-weite	Aufgabe	Aufruf	Akteure	Aktions-umfeld	Voting	Anreize	Nachhaltig-keit
5 Coca Cola	Coca Cola	2012	Lebens-mittel		„Coca-Cola Design + Award“	international	Verpa-chungsde-sign	nicht bekannt	Com-munity	Plattform joyoto.com, FB, Twitter	Jury + Com.	3.000 € pro Gewinner	Keine Neuauflage
6 Reckitt Benckiser	Durex	2012	Hygiene-artikel		„Durex Naked Box“	international	Verpa-chungsde-sign	nicht bekannt	Crowd	Eigene Plattform + FB	Com.-Jury	Teilnahme am Workshop und internationaler Final Runde.	Limited Edition
7 Inter-snack	funny-frisch	2011	Lebens-mittel		„Funny-Frisch Chips-wahl 2011“	national	Produkt-tester	TV Spot, Print, Aufstel-ler-POS, Banner in Social-media Kanälen	Crowd	Webseite + FB (Twitter)	Com.	Tester (Test-Paket) dürfen neue Chips-Sorte wählen	Limited Edition
8 L'Oreal	L'Oreal	2011	Kosmetik	3 Monate	„Werde das Gesicht von Sublime Mousse“	national	Model-wettbe-werp	FB, Kampag-nenseite, Display-Banner-Kamp. und FB-Ads.	FB	Com.-Ju-ry-Com.	Werbekampagne, Model-vertrag und ein Foto-shooting mit Videodreh	Zeitlich beschränkt	
9 McDonald's	McDo-nald's	2011	Lebens-mittel	2 Monate	„Mein Burger“	national	Produkt-entwick-lung	TV Spot, Rund-funk und Online	Crowd	Webseite + FB	Com.-Ju-ry-Com.	Werbepot	Limitierte Edition

**Tab. 11.2** Fortsetzung

Unternehmen	Marke	Jahr	Produkt-kategorie	Dauer	Slogan	Reich-weite	Aufgabe	Aufruf	Akteure	Aktions-umfeld	Voting	Anreize	Nachhaltig-keit
10 Kraft Foods	Milka	2011	Lebens-mittel		„Damals wie Heute! Die schönen Pau-ten Pau-sen sind lila!“	national	Produkt-tester	Social-Me-dia-Kanäle, wie eigene Commu-nities und FB	Crowd	Webseite + FB	Com.-Ju-ry-Com.	Produkttester	Limitierte Edition
11 Henkel Pril	Pril	2011	Reini-gungs-mittel		„Mein Pril – Mein Stil“	national	Verpa-ckungsde-sign	Online-Banner sowie Wer-beplakate	Crowd	Webseite + FB	Com.	Reise	Limitierte Edition
12 Griesson Prinzen-rolle	Prinzen-rolle	2011–2012	Lebens-mittel		„Back dir deinen Traum-prinzen“	national	Produkt-entwick-lung	Online-Werbe-kampagne mit Like-vorschlag Ads und Bannern	Crowd	FB	Jury-Com.	Fanrolle exklu-siv nach Hause	Limitierte Edition
13 Alfred Ritter SPORT	Ritter SPORT	2010–2011	Lebens-mittel		„Von euch, mit euch, für euch“	national	Produkt-entwick-lung	Social-Me-dia-Kanäle wie der eigene vorschlag + Ver-packungs-design	Crowd	Blog-Ritter SPORT, FB, Twitt-ter, Flickr-Kanal	Jury-Com.	Top 20 erhalten ein Schuber mit ihrem Design	Limitierte Edition

**Tab. 11.2** Fortsetzung

Unternehmen	Marken	Jahr	Produkt-kategorie	Dauer	Slogan	Reich-weite	Aufgabe	Aufruf	Akteure	Aktions-umfeld	Voting	Anreize	Nachhaltig-keit
14 Rügen-walder Mühle	Rügen-walder Mühle	2011	Lebens-mittel	6 Monate	„Genuss des Jahres“	national	Produkt-entwick-lung + Produkt-tester	nicht bekannt	Crowd	FB	Com.-Ju-ry-Com.	Wurstexperte, Wursttester und Darsteller für den Werbespot	Dauerhaft
15 Henkel Schwarzkopf	Schwarzkopf	2011	Kosmetik		„The Look of Music“	international	Style-Wettbe-werb	TV Spot, Social-Me-dia-Kanäle, Banner	Crowd	Webseite+ FB	Com.-Jury	Werbe-kampagne, exklusives Foto-shooting mit Starfoto-graf, ESC VIP-Pa-ckage (Tickets, Flug, Hotel)	Zeitlich beschränkt
16 Henkel Volvic	Volvic	2012	Lebens-mittel	3 Monate	„Volvic Design-Wettbe-werb“	national	Verpa-chungs-design	Social-Me-dia-Kanäle sowie Printan-zeigen	Crowd	Web-seite+ FB	Jury-Com.	Familien-Reise im Wert von 5.000 €	Limitierte Edition



**Abb. 11.3** Beispiele von Crowdsourcing-Kampagnen. (Quelle: Intersnack, MAPA, Unilever, Griesson)

### Beispiel

„Back dir deinen Traumprinzen“, so lautete der Aufruf des Unternehmens *Griesson*. Bei dieser Kampagne wurde dazu aufgerufen, eine neue Geschmacksrichtung der Prinzenrolle zu kreieren. In mehreren Schritten sollte ein Keks kreiert, sein Name bestimmt sowie Bilder für die Verpackung gewählt werden. Das Unternehmen gab hierfür Keksarten in drei Geschmacksrichtungen sowie 140 Zutaten vor, aus denen die Crowd zwei Zutaten für die Cremefüllung wählen konnte. Das Aktionsumfeld dieser Kampagne war die Facebook-Fanpage. Dort konnte sich die Community austauschen und gegenseitig bewerten. Eine Jury, bestehend aus Mitarbeitern und drei Facebook-Fans, bestimmte zunächst die zwanzig besten Rezepturen. Daraus wählte die Facebook-Community die Sieger-Geschmacksrichtung und legte deren Namen fest. Über einen Fotowettbewerb hatten die Konsumenten die Möglichkeit, aktiv an der Gestaltung mitzuarbeiten (Griesson-de Beukelaer 2011). Dies sorgte für zusätzliche Aufmerksamkeit. Als Belohnung erhielten die zwanzig Fans, deren Vorschläge in die engere Wahl kamen, eine Keksrolle, noch bevor sie als Sonderedition in den Handel kam.

### Beispiel

Auch außerhalb der Ernährungsindustrie werden CSK genutzt. So suchte beispielsweise das Unternehmen *MAPA* für eine Billy-Boy-Produktlinie kreative Werbespots. Um das Risiko nicht marktfähiger Ideen zu minimieren, definierte das Unternehmen

im Vorfeld eine Reihe von Regeln. Demnach sollten die Clips keine pornografischen Inhalte enthalten, maximal 60 s lang sein und ein Speichervolumen von 20 MB nicht überschreiten. Auf der für diese Aktion erstellten Plattform konnten sich Konsumenten registrieren und ihre witzigen „Hot Spots“ einstellen. Die Verbreitung der Spots fand über YouTube, Facebook sowie über den Billy-Boy-Newsletter statt, wo die Teilnehmer auch ihre Spots bewerten lassen konnten. Eine Billy-Boy-Jury kürte dann die drei besten Spots. Für den ersten Platz gab es ein Preisgeld von 5.000 €, für den Zweitplatzierten 1.500 € und für den dritten Platz 1.000 € (Billy Boy 2012).

---

### Beispiel

Unilever nutzte für seine Marke Axe eine internationale Crowd, um einen Comic zu seiner neuen Produktlinie „Axe Anarchy“ zu kreieren. Mit dem Slogan „Axe Anarchy – The graphic novel“ rief das Unternehmen weltweit dazu auf, Hauptdarsteller und Szenerie des Comics zu bestimmen. Darüber hinaus konnten die Konsumenten auf dem eigenen YouTube-Kanal von Axe darüber abstimmen, wie die Story weitergeht, und damit ihre eigene Rolle im Comic spielen. Hierfür mussten sie ihre Vorschläge auf YouTube oder über Facebook und Twitter einreichen und die besten Ideen bewerten (Unilever 2012). Die Jury, die aus einem bekannten Comic-Autor sowie Mitarbeitern eines Comic-Verlags bestand, entschied letztendlich über den Verlauf der Geschichte.

---

## 6 Aufgaben, Akteure und Aufrufe bei den Crowdsourcing-Kampagnen

- ▶ Crowdsourcing wird durch die Merkmale Aufgaben, Akteure und Aufrufe charakterisiert. Die Untersuchung der Kampagnen zeigt, dass es eine Vielfalt an Aufgabenstellungen gibt. Die häufigsten *Aufgaben* beziehen sich dabei auf das *Produkt*. Hierzu gehören die Produktentwicklung, der Namensvorschlag, das Verpackungsdesign und das Testen von Produkten. Von 16 Kampagnen machen 63 % diese Tätigkeiten zur Aufgabe. Bei 31 % der Kampagnen wurden Aufgaben zum *Marketing* gestellt. Diese beinhalteten das Erstellen von Spots oder die Teilnahme an Werbemaßnahmen wie die Möglichkeit, eine Rolle als Model einer Kampagne oder Darsteller in einem Werbespot zu bekommen, einen Song bzw. Comic mitzugestalten oder einen neuen Style zu kreieren.

Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass 25 % der Unternehmen *mehrere Aufgaben* in ihren Crowdsourcing-Kampagnen stellen. Rügenwalder Mühle beispielsweise kreierte eine Problemstellung aus Produktentwicklung (Entwickeln und Testen einer Wurst) und Marketing (Darsteller für einen Werbespot). Andere Unternehmen erweiterten ihre Aufgabe der Produktentwicklung, indem in weiteren Schritten der Produktnamen und das Verpackungsdesign bestimmt werden sollten. Mit gut 29 % werden daher die meisten Aufgaben im Bereich *Verpackungsdesign* gestellt. Am zweithäufigsten mit 21 % lassen Unternehmen aus dem Bereich Fast Moving Consumer Goods neue Produkte entwickeln. Mit jeweils

13 % werden Namen für die Produkte oder Produkttester gesucht. Alle bereits genannten Marketingaufgaben machen jeweils 4 % der Aufgabenstellungen aus.

Daraus folgt, dass der Hauptzweck von Crowdsourcing-Kampagnen darin liegt, Produkte zu testen und zu entwickeln. Dagegen werden Aufgabenstellungen zum Bereich Marketing selten eingesetzt. Weiter ist der Trend erkennbar, dass Unternehmen nicht nur einen Teil des Entstehungsprozesses auslagern, sondern *sämtliche Produktionsstufen*.

Da nur sechs Unternehmen Informationen zum Einsatz der Werbeinstrumente zur Verfügung gestellt haben, kann eine repräsentative Aussage zum Aufruf von Crowdsourcing-Kampagnen nicht getroffen werden. Dennoch wird deutlich, dass zehn von elf Kampagnen ihren Aufruf zur Teilnahme online, auf ihrer eigenen Webseite, auf Facebook oder in anderen Social-Media-Kanälen tätigten. So kann davon ausgegangen werden, dass ein Fokus auf *Online-Medien* liegt und dies mit dem klassischen Crowdsourcing übereinstimmt. Sieben Kampagnen setzten zusätzlich *Offline-Medien* wie Printanzeigen, Plakate und TV-Spots ein, um eine breite Masse anzusprechen.

Welche *Akteure* angesprochen werden, lässt sich an den Internet-Plattformen erkennen. Die Betrachtung der Unternehmensbeispiele zeigte, dass nur 12,5 % der ausgewerteten Unternehmen, nämlich dm und Coca-Cola, einen *Online-Ideenbroker* vorgezogen haben. Dabei handelt es sich um intermediäre Plattformen, deren Mitglieder interessiert und eine Affinität zum Crowdsourcing haben oder auch Experten sind. Dagegen sprechen 87,5 % der Unternehmen keine spezifische Zielgruppe an. Auf Grundlage der Aufrufe lässt sich zudem eine Aussage über die Akteure treffen. So kann gesagt werden, dass es sich hauptsächlich um *Unternehmensinteressierte* handelt, die entweder über die Homepage des Unternehmens darauf gestoßen sind oder bereits Mitglied einer Fan-Community sind. Da es in beiden Fällen keine Ausschlusskriterien gibt, kann festgehalten werden, dass es sich bei den Personen um eine *unbestimmte Menschenmasse* handelt, die sowohl jung als auch alt sein kann und vom Schüler bis hin zum Unternehmer reicht. Die Nutzung von Massenmedien wie Printanzeigen oder TV-Spots verstärkt diesen Effekt.

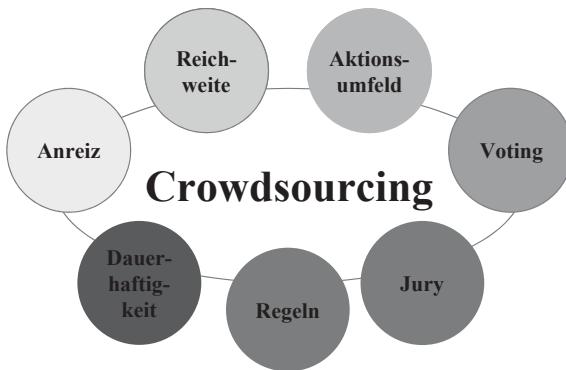
---

## 7 Merkmale von Crowdsourcing-Kampagnen

- ▶ Die wichtigsten Merkmale von Crowdsourcing-Kampagnen betreffen:
  - die Anreize für die Mitwirkung
  - die Reichweite der Aktion
  - das Aktionsumfeld, also die eingebundenen Websites
  - das Voting-Verfahren
  - die Zusammensetzung der Jury
  - die Regeln der Kampagne
  - die Dauerhaftigkeit oder Nachhaltigkeit der Aktion

Bei der Untersuchung der Crowdsourcing-Kampagnen wurde deutlich, dass es weitere charakteristische Merkmale der Kampagnen gibt (vgl. Abb. 11.4).

**Abb. 11.4** Ermittelte Merkmale von Crowdsourcing-Kampagnen. (Quelle: Eigene Darstellung)



#### 1. Die Anreize für die Mitwirkung

Die *Anreize* bedürfen einer intensiveren Diskussion und werden in einem späteren Kapitel beleuchtet.

#### 2. Die Reichweite der Aktion

Grundsätzlich können CSK national oder international gestaltet werden, somit kann sich die *Reichweite* der Kampagnen unterscheiden. Die Analyse hat ergeben, dass 69 % der Unternehmen sich nur auf den deutschen Markt konzentriert haben. Nur 31 % der Unternehmen haben auch international für ihre Kampagnen geworben. Durch soziale Netzwerke wie Facebook können sich Fans einer Marke weltweit zusammentun und Produktideen teilen und gegenseitig bewerten.

#### 3. Das Aktionsumfeld, also die eingebundenen Websites

Ein weiteres Merkmal von CSK ist das *Aktionsumfeld*. Hierbei handelt es sich um Webseiten, die der Crowd innerhalb der Aktion zur Verfügung stehen, um Ideen einzustellen oder für ihre Idee zu werben. Die Analyse zeigt, dass für alle Kampagnen Facebook genutzt wird. Die Fanseite kann dort den Mittelpunkt der Aktion bilden, auf der Mitglieder sich gegenseitig bewerten und ihre Ideen kommentieren können. Aber auch zur Verbreitung der Aktion ist Facebook ein wertvolles Instrument. Zusätzlich gehören Twitter, Flickr, MyVideo und YouTube zu weiteren Instrumenten, die solchen Aktionen dienen.

#### 4. Das Voting-Verfahren

*Votings* sind ein wichtiger Bestandteil einer CSK. Pril zeigte in der Vergangenheit, dass ein Voting nicht ganz den Teilnehmern überlassen werden sollte. Durch Scherzkreationen der Etiketten für Spülmittelflaschen, die nicht marktfähig waren, sah sich das Unternehmen gezwungen, die Regeln während der Aktion zu ändern und eine eigene *Jury* anstatt der *Community* über den Gewinner entscheiden zu lassen. Dies führte zu Protesten der Teilnehmer und zu einer regelrechten Hetzkampagne gegen das Unternehmen in sozialen Netzwerken. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass bei allen Kampagnen der Gewinner durch das Urteil einer *Jury* oder der *Community* ermittelt

wird. Die Unterschiede liegen in der Anzahl der Wahlgänge und darin, wer den Sieger bestimmt.

#### 5. Die Zusammensetzung der Jury

In Zuge dessen sollte ein Blick auf die Mitglieder der *Jury* geworfen werden. Grundsätzlich konnten durch die Analyse drei Arten von Jurybesetzungen ermittelt werden. Beispielsweise besteht die Jury bei der Prinzenrolle aus drei Facebook-Fans und Mitarbeitern. Bei McDonald's entschied eine Jury aus Prominenten und Experten über die besten Burger. Und auch Coca-Cola machte sich das Expertenwissen zunutze und ließ Experten mit den Mitarbeitern gemeinsam die Entscheidung treffen. Am häufigsten besteht die Jury aus eigenen Mitarbeitern.

#### 6. Die Regeln der Kampagne

Auch die *Regeln* spielen bei CSK eine große Rolle. So machte Pril mit seiner Aktion deutlich, dass es für den Erfolg einer Kampagne maßgeblich ist, Regeln vorher festzulegen. Zur Gewährleistung der Einhaltung müssen Interessierte vor der Teilnahme die Teilnahmebedingungen lesen und bestätigen. In einem solchen Regelwerk können z. B. Vorgaben für Zutaten festgelegt werden. Dadurch können unerwünschte Kreationen vermieden werden (Junke 2011; Dämon 2011).

#### 7. Die Dauerhaftigkeit oder Nachhaltigkeit der Aktion

Es lassen sich innovations- und promotion-orientierte Ideenwettbewerbe unterscheiden. Um einen Trend erkennen zu können, wurde ein Fokus auf die *Nachhaltigkeit* der entwickelten, designten und getesteten Produkte gelegt. Fast alle Unternehmen verkaufen die Produkte als limitierte Edition. Weiter fällt auf, dass bei diesen Kampagnen keine völlig neuen Produkte kreiert, sondern nur *Produktdifferenzierungen* vorgenommen wurden. Auch im Bereich Marketing werden die Ergebnisse der weniger innovationsorientierten Aufgaben – z. B. Model einer Kampagne zu sein und einen Spot zu drehen – nur kurzzeitig eingesetzt.

Hieraus wird deutlich, dass Unternehmenskampagnen aus dem Bereich Fast Moving Consumer Goods einen *promotion-orientierten* Hintergrund haben. Im Gegensatz zum klassischen Crowdsourcing liegt das Ziel für Crowdsourcing-Kampagnen weniger in der Entwicklung von Produkten oder dem Lösen eines Problems, sondern vielmehr in der Steigerung der *Kundenbindung durch Integration*.

---

## 8 Vorteile und Risiken von Crowdsourcing-Kampagnen

- ▶ Die Unternehmen sehen einen *Vorteil* der Crowdsourcing-Kampagnen darin, den Konsumenten in den Prozess der Produktentwicklung mit einzubeziehen und sie so emotional an die Marke bzw. das Produkt zu binden (Roskos 2010). Weiter lassen sich durch die Mitgliedschaft in einer eigenen Unternehmens-Community Kundendaten für weitere Aktionen generieren. Auch durch den Stimmenfang über Facebook lassen sich neue Fans gewinnen. Zudem kann

durch Social-Media-Kanäle eine starke Mundpropaganda erzeugt werden (Füller 2012). Dies geschieht, indem zufriedene Teilnehmer zu Markenbotschaftern werden und auf das Produkt aufmerksam machen.

So zeigte Ritter SPORT in seiner Kampagne eindrucksvoll, wie die Teilnehmer zur Verbreitung ermuntert werden können. Trotz Scherzkreationen, die im Internet kursierten, schaffte es das Unternehmen durch humorvolle Kommunikation mit der Crowd, die Verbreitung der Aktion zu fördern und eine *virale Marketing-Kampagne* zu schaffen. Anhand dieses Beispiels wird zudem deutlich, wie wichtig die Kommunikation mit den Teilnehmern ist. Sie bietet die Chance, mit den Konsumenten in Kontakt zu treten und damit Kundennähe zu beweisen. So können Crowdsourcing-Kampagnen nicht nur zur Verbesserung von Produkten durch eine weltweit angesiedelte Crowd führen, sondern auch die Bekanntheit der Produkte fördern, die von Konsumenten aktiv mitgestaltet wurden. Bei Markteinführung der Produkte das Engagement der Verbraucher dann viel höher.

*Risiken* können dann bestehen, wenn Unternehmen die falschen Zielgruppen ansprechen. So hat Pril mit der Kreativität seiner Konsumenten nicht gerechnet. Um solche Spaßdesigns zu vermeiden, hätte es eine Analyse über das Internetverhalten seiner Zielgruppe anzufertigen und darauf aufbauend ein Reglement aufstellen sollen. Alternativ sollte sich ein Unternehmen an intermediäre Plattformen wenden, bei denen die nötige Ernsthaftigkeit durch Fachwissen vorhanden ist. Ein weiteres Risiko besteht darin, durch mangelhafte Teilnahmebedingungen die Crowd von der Teilnahme abzuhalten. Gründe für eine Demotivation könnten sein, dass die Regeln die Kreativität zu sehr einschränken oder die Teilnehmer nicht ausreichend für ihr Engagement bzw. für ein uneingeschränktes Nutzungsrecht des Unternehmens honoriert werden (Marsden 2009, S. 4; Schaffrinna 2012).

---

## 9 Anreize als Erfolgsfaktor bei Crowdsourcing-Kampagnen

- ▶ Aus der Analyse der Anreize, die bei den betrachteten Crowdsourcing-Kampagnen eingesetzt wurden, sollen Erkenntnisse zum Einsatz von *Anreizen zur Teilnahmemotivation* gewonnen werden (vgl. Tab. 11.3). Im Fokus der Betrachtung stehen die Hauptgewinne der Kampagnen. Zusatzgewinne wie die Verlosung von Sachpreisen unter allen Teilnehmern bleiben unbeachtet.

Zur Analyse der Kampagnen wurde die Tab. 11.1 herangezogen. Dadurch soll eine Strukturierung der Anreize ermöglicht werden. Hierfür wurden die in den Kampagnen verwendeten Anreize in *extrinsische* und *intrinsische* aufgeteilt. Ein Problem, das mit der Einordnung der Anreize einhergeht, ist die subjektive Wahrnehmung eines jeden Individuums. Beispielsweise stellt für einen Konsumenten der Gewinn, als Model einer Kampagne zu agieren, einen intrinsischen Anreiz dar, wohingegen ein anderer damit sein Bedürfnis nach Ruhm befriedigen kann. Die Einordnung erfolgt somit objektiv und basiert auf den theoretischen Grundlagen.

Die Kampagnenanalyse zeigt, dass 20 % der Kampagnen keine extrinsischen Anreize nutzten, sondern ihren Fokus auf die *intrinsischen* Motive der Konsumenten setzten. Das setzt voraus, dass der Konsument Spaß bei dem Lösen der Aufgabe hat, sich damit identifizieren kann, helfen will, das Gefühl von Kompetenz haben will oder einfach nur den Drang verspürt, die Aufgabe zu lösen.

Weiter ist auffällig, dass die Unternehmen die Aufgabenstellung in ihren Aufrufen hervorheben. So hieß es beispielsweise bei Intersnack: „Nur Sie erhalten das Test-Paket von funny-frisch mit den drei neuen Sorten – und nur Sie dürfen Deutschlands neue Chips-Sorte wählen!“ Durch die Betonung auf das „nur Sie“ könnte das Unternehmen neben dem intrinsischen Motiv „Gefühl der Kompetenz“ auch den „Drang, die Aufgabe zu lösen“ erhöhen. Welches intrinsische Motiv beim einzelnen Konsumenten angesprochen wird, wird hier nicht deutlich. Doch scheint die *richtige Wortwahl* die Intensität der Motivation beeinflussen zu können.

Die Vielfalt der in den analysierten Crowdsourcing-Kampagnen gebotenen Anreize sowie ihre Aufteilung werden in Tab. 11.4 zusammengefasst. Durch die Betrachtung der restlichen 80 % der Kampagnen, die *extrinsische* Anreize anboten, kann festgestellt werden, dass die extrinsischen materiellen und immateriellen Anreize fast gleich häufig zum Einsatz kommen.

Nach Maslows Theorie wird mit Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse die nächste Stufe der Bedürfnispyramide erreicht. So ist es nicht überraschend, dass nur 23,1 % der angebotenen extrinsischen Anreize Geldpreise sind. Dagegen werden indirekte materielle Anreize wie Gratisprodukte und Reisen sowie soziale immaterielle Anreize gleichermaßen stark eingesetzt. Die immateriellen organisatorischen Anreize sind mit 20 % die am wenigsten eingesetzten. Nur Durex hat diese in seiner Kampagne benutzt und motiviert seine Teilnehmer durch eine Zusammenarbeit mit einer Agentur und die Teilnahme an einem Workshop. So kann angenommen werden, dass *soziale immaterielle* Motive bei den Konsumenten stärker vertreten sind.

Weiter zeigt die Analyse, dass ebenfalls *Kombinationen* mehrerer Anreize genutzt werden. Demnach setzen 25 % der Unternehmen zwei oder mehr extrinsische Anreize ein.

Abschließend soll die Klassifizierung von *extrinsischen* und *intrinsischen* Motiven und Anreizen nach Janzik auf Basis von Crowdsourcing-Communities erwähnt werden. Obwohl die Kampagnenanalyse Übereinstimmungen mit dem Großteil seiner Ergebnisse aufzeigt, kann der Einfluss einiger Anreize bei Crowdsourcing-Kampagnen nicht bestätigt werden. Beispielsweise findet der Anreiz „Bonusprodukte mit monetärem Gegenwert“ bei Crowdsourcing-Kampagnen keine Verwendung. Auch Anreize wie Auszeichnungen oder sichtbare Mitgliedslevel werden nicht eingesetzt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass intermediäre Plattformen bei Crowdsourcing-Kampagnen nur selten zum Einsatz kommen und diese Anreize keine Relevanz für Social-Media-Plattformen wie Facebook haben. So kann auch das Motiv „Verbesserung der eigenen Funktion in der Community“ für die weitere Untersuchung ausgeschlossen werden.

**Tab. 11.3** Analyse der Anreize. (Quelle: Eigene Darstellung)

Marke	Anreize (kurz)	Extrinsische Anreize				Immaterielle Anreize			
		Materielle Anreize		Sozial		Organisatorisch		Erfolg nach Ideen	
		Anzahl	Direkt	Indirekt	Intrinsische Anreize	Erfolg nach Facebook	Erfolg nach abgegebenen Stimmen		
1 AXE	Darsteller im Comic	1			Erhöhung des Status	Autor-Wettbewerb			
2 Balea	Gratisprodukt	1			Gratis-Produkte	Produktentwicklung	2.500 Kreationen	9,000	
3 Billy Boy	Geldpreis	1			Monetäre Entlohnung	Videowettbewerb	77 Spots		
4 Coca-Cola	VIP-Tickets für Olympia + Reise + Homestory + Promi treffen	4			2x Preis mit monetärem Gegenwert	2x Erhöhung des Status			Videowettbewerb
5 Coca-Cola	Geldpreis	1			Monetäre Entlohnung	Verpackungsdesign	443 Ideen		
6 Durex	Teilnahme am Workshop + Teilnahme am Finale (international) + Zusammenarbeit mit Agentur + Geldpreis	4			Monetäre Entlohnung	Anerkennung	2x Karrierechancen		Verpackungsdesign
7 funny-frisch	Produkttester	0						18.000 Bewerber	4,60,000 Bewerber

**Tab. 11.3** Fortsetzung

Marke	Anreize (kurz)	Anzahl der extrinsischen Anreize	Extrinsische Anreize					
			Materielle Anreize		Immaterielle Anreize		Intrinsische Anreize	Erfolg nach Facebook
			Direkt	Indirekt	Sozial	Organisatorisch	Anreize	Erfolg nach Ideen
8 L'Oréal	Modelvertrag + Fotoshooting + Videodreh	3			3x Erhöhung des Status		Model für Kampagne	Kurz nach Start bereits 1.000 Bewerber
9 McDonald's	Teilnahme am Werbespot	1			Erhöhung des Status		Produktentwicklung	30.000 116.468 Burger
10 Milkka	Produkttester	0					Produkttester	1,5 Mio.
11 Pril	Reise	1			Preis mit monetärem Gegenwert		Verpackungsdesign	50.000 1,6 Mio. Etiketten
12 Prinzenrolle	Gratisprodukt	1			Gratis-Produkte		Produktentwicklung	50.000 5.000 Rezepturen
13 Ritter SPORT	Gratisprodukt	1			Gratis-Produkte		Produktentwicklung	930 Kreationen 2.200
14 Rügenwalder Mühle	Wurstexperte + Wursttester + Darsteller im Werbespot	1					Produktentwicklung + Produkttester + Darsteller im Werbespot	Wesentlicher Anteil der Fans Hunderte bewarben sich Untere vierstellige Anzahl
15 Schwarzkopf	Fotoshooting + VIP-Tickets für ESC + Reise + Professionelle Frisur	4			3x Preis mit monetärem Gegenwert		Model für Kampagne	6.000 Fotos 40.000
16 Volvic	Reise	1			Preis mit monetärem Gegenwert		Verpackungsdesign	1.000 Etiketten

**Tab. 11.4** Eingesetzte Anreize in den Crowdsourcing-Kampagnen. (Quelle: Eigene Darstellung)

Extrinsische Motivation				Intrinsische Motivation
Materielle Anreize 56,5 %		Immaterielle Anreize 43,5 %		Intrinsische Anreize 100 %
Direkt 23,1 %	Indirekt 76,9 %	Sozial 80 %	Organisatorisch 20 %	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geldpreis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reise</li> <li>• Gratisprodukt</li> <li>• Styling</li> <li>• VIP-Tickets für ein Event</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilnahme an einem Werbespot</li> <li>• Teilnahme am Finale</li> <li>• Fotoshooting</li> <li>• Modelvertrag</li> <li>• Promi treffen</li> <li>• Homestory</li> <li>• Darsteller im Comic</li> <li>• Fotos des Gewinners auf der Produktverpackung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit Agentur</li> <li>• Teilnahme am Workshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt testen</li> <li>• Produkt entwickeln</li> <li>• Namen bestimmen</li> <li>• Verpackung designen</li> </ul> <p style="text-align: right;">18,75 % nur intrinsisch</p>

### Zusammenfassung

Aus dem vorhandenen Datenmaterial und dem Vergleich der Erfolgsgrößen konnten drei sehr erfolgreiche Kampagnen identifiziert werden. Dazu gehören McDonald's, Pril und Intersnack.

McDonald's konnte mit der Kreation eines Burgers und dem Anreiz, Darsteller in einem Werbespot zu werden, rund 116.000 Burger-Kreationen und 1,5 Mio. abgegebene Stimmen verzeichnen. An diesen Erfolg knüpfte das Unternehmen 2012 an und konnte die Beteiligung auf 327.000 kreierte Burger und 5 Mio. abgegebene Stimmen steigern. Hierfür ergänzte es seine Anreize um eine Reise an den Entstehungsort von McDonald's und erleichterte die Teilnahme am Bewertungsverfahren, indem die Restaurantbesucher durch einen QR-Code auf den Burger-Verpackungen mit ihrem Smartphone direkt abstimmen konnten.

Interessant für die zukünftige Forschung und als Erweiterung dieser Studie wäre zu untersuchen, welche *Konsumentenschicht*, vor dem Hintergrund der in dieser Studie erforschten Motive, am ehesten durch welche Anreize zu motivieren ist oder welche Zielgruppen das größte Potenzial zur Teilnahme an Crowdsourcing-Kampagnen aufweisen.

Da Crowdsourcing-Kampagnen ein erfolgversprechendes Instrument sind, um *Kundenbindung* durch Integration der Konsumenten in die Entstehungsprozesse zu verstärken, ist davon auszugehen, dass sie noch weiter an Bedeutung gewinnen werden. So können die Unternehmen gerade in Bezug auf den starken Wettbewerbsdruck diesen Vorteil für sich nutzen. Doch je mehr Unternehmen das Instrument für sich entdecken, umso mehr wird deutlich werden, dass auch die *Ressource Crowd* begrenzt ist (Ramge 2007, S. 137).

### Literatur

- Billy Boy (Hrsg.), Aktionsvorstellung, <http://hotspots.billyboy.de/>, Zugriff: 14.03.2012 (o. J.)  
 Dämon, K., Back dir dein Produkt, <http://www.wiwo.de/erfolg/trends/crowdsourcing-back-dir-dein-produkt/5820982.html>, Zugriff: 29.06.2012 (2011)  
 Deci, E., Ryan, R., Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, in: Contemporary Educational Psychology 25, o. O. 2000, S. 54–67 (2000)  
 Füller, J., Die Gefahren des Crowdsourcing, <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/> (2012)

- Janzik, L., Motivanalyse zu Anwenderinnovationen in Online-Communities, Wiesbaden (2011)
- Junke, A., Mein Burger – McDonald's Crowdsourcing Kampagne, <http://www.online-artikel.de/article/mein-burger-mcdonalds-crowdsourcing-kampagne-83253-1.html>, Zugriff: 22.07.2012 (2011)
- Marsden, P., Ideenplattformen – Web 2.0 at its best, Frankfurt am Main (2009)
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., Marketing- Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 11., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden (2012)
- Papsdorf, C., Wie Surfen zu Arbeit wird – Crowdsourcing im Web 2.0, Frankfurt am Main (2009)
- Ramge, T., Die Masse macht's, in: brand eins: Heft 09/2007, S. 132–137 (2007)
- Rheinberg, F., Motivation, 7. aktualisierte Aufl., Stuttgart (2008)
- Roskos, M., Warum Kreative beim Crowdsourcing mitmachen, <http://www.socialnetworkstrategien.de/2009/08/warum-reative-beim-crowdsourcing-mitmachen/>, Zugriff: 05.06.2012 (2009)
- Roskos, M., Crowdsourcing – Mehrwerte, Chancen, Definition, <http://www.socialnetworkstrategien.de/2010/07/crowdsourcing-mehrwerter-chancen-definition/>, Zugriff: 19.06.2012 (2010)
- Schaffrinna, A. (Hrsg.), Wieder einmal ein kruder „Designwettbewerb“, diesmal von Volvic, <http://www.designtagebuch.de/wieder-einmal-ein-kruder-designwettbewerb-diesmal-von-volvic/>, Zugriff: 19.05.2012 (2012)
- Schmalt, H., Langens, T., Motivation, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart (2009)
- Unilever (Hrsg.), Axe Unleashes Anarchy with First-Ever Fragrance for Girls, <http://www.unileverusa.com/mediacenter/pressreleases/2012/AxeUnleashesAnarchywithFirstEverFragrancefor-Girls.aspx>, Zugriff: 02.07.2012 (2012)

---

**Teil IV**

**Medien des Dialogmarketings**

Heinrich Holland

## Inhaltsverzeichnis

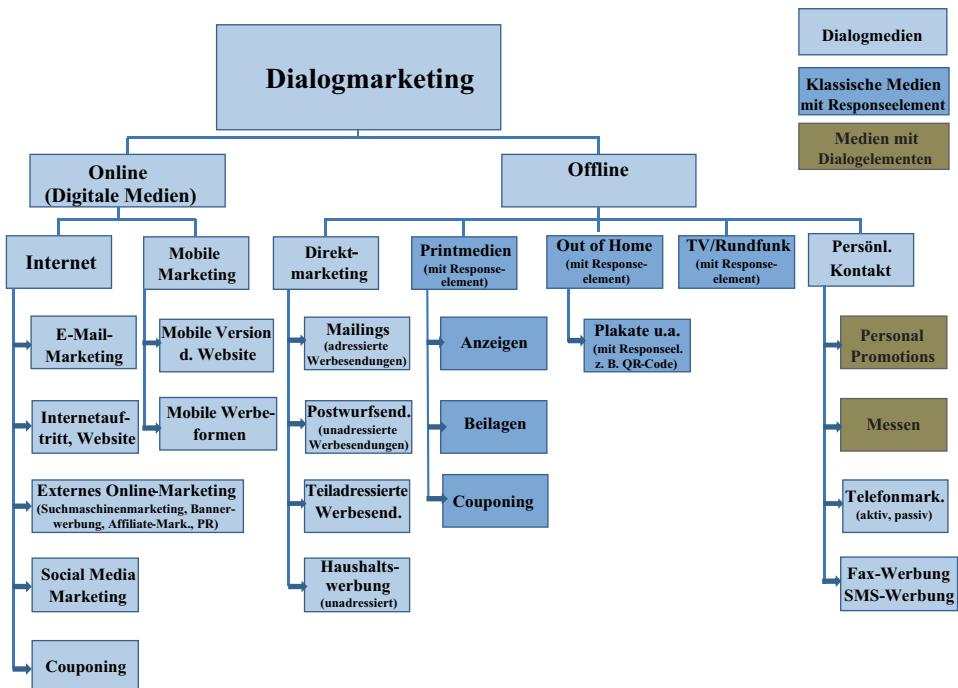
1	Vielfalt der Medien .....	352
2	Adressierte Werbesendungen .....	355
3	Teil- und unadressierte Werbesendungen .....	357
4	Telefonmarketing .....	358
5	Online-Dialogmarketing .....	360
5.1	Das Internet und seine Bedeutung für das Dialogmarketing .....	361
5.2	Formen des Online-Marketings .....	362
5.3	Einsatzmöglichkeiten des WWW im Dialogmarketing .....	364
5.4	Nutzung des Internetauftritts .....	365
5.5	E-Mail Marketing .....	366
5.6	Mobile Marketing .....	367
5.7	Social-Media-Marketing .....	368
6	Printmedien .....	370
6.1	Pressebeilagen .....	370
6.2	Anzeigen .....	370
7	Fun und Fernsehen .....	370
8	Sonstige Medien des Dialogmarketings .....	371
9	Überblick über die Medien des Dialogmarketings .....	371
10	Vom Massen- zum Individualmarkt durch Online-Dialogmarketing .....	372
11	Internetbasiertes One-to-One-Marketing .....	375
	Literatur .....	376

---

H. Holland (✉)

Mainz, Deutschland

E-Mail: Heinrich.Holland@FH-Mainz.de



**Abb. 12.1** Medien des Dialogmarketings. (Quelle: Eigene Darstellung)

## 1 Vielfalt der Medien

- In diesem Kapitel wird ein Überblick über die wichtigsten Medien gegeben, die für das Dialogmarketing genutzt werden können. Die Deutsche Post AG führt jährlich repräsentative Befragungen von Unternehmen durch, in denen bei den Anwendern die Bedeutung des Dialogs differenziert nach den verschiedenen Medien erhoben wird.

Abbildung 12.1 erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie zeigt jedoch eine Übersicht der wichtigsten Medien. Durch eine unterschiedliche Farbgebung im Hintergrund werden die Dialogmedien, die klassischen Medien mit Response-Elementen und die Medien mit Dialogelementen unterschieden.

Die *Online-Medien* des Dialogmarketings werden in Medien des Internets und des Mobile-Marketing unterteilt. Das E-Mail-Marketing führt den Dialog auf elektronischem Weg und kann mit dem gedruckten Werbebrief verglichen werden. Auch die Website eines Unternehmens kann als Anlaufpunkt und Auslöser für einen langfristigen Dialog dienen. Unter dem Externen Online-Marketing versteht man beispielsweise das Suchmaschinenmarketing (Suchmaschinenoptimierung – SEO und Suchmaschinenwerbung – SEA), die Bannerwerbung, Affiliate-Programme und Online-Public-Relations. Wenn das Externe

**Tab. 12.1** Die wichtigsten Medien des Dialogmarketings mit Beispielen. (Quelle: Holland 2009, S. 29)

Adressierte Werbesendungen	Teil- u. unadressierte Werbesendungen	Telefon, Fax Aktiv, Outbound	Online-Medien E-Mail
Mailing	Postwurfsendung	Passiv, Inbound	E-Newsletter
Katalog	Haushaltswerbung		Internet
Prospekt	Teiladressiert		Mobile
Kundenzeitschrift			Social Media
<i>Print</i> (Zeitschrift, Zeitung)	TV Werbespots	Radio Werbespots	Sonstige Außenwerbung
Anzeige	DRTV	Direct Response Radio	Rechnungs- u. Paketbeilagen
Beilage	Tele- und Home-Shopping		On-Pack POS-Werbung Messen

Online-Marketing auf Response und Reaktionen ausgerichtet ist, verfolgt es Ziele des Dialogmarketings. Auch die Social-Media-Aktivitäten eines Unternehmens und das Couponing sind dem Dialogmarketing zuzuordnen (Dahlhoff 2013, S. 167).

Die zunehmende Mobilität und das Bedürfnis nach ständiger Erreichbarkeit haben dem Mobile Marketing hohe Wachstumsraten beschert. Sowohl die mobile Website als auch die unterschiedlichsten mobilen Werbeformen erlauben den Dialog zwischen Kunde und Unternehmen unabhängig von Zeit und Ort.

Bei den *Offline-Medien* unterscheidet Abb. 12.1 zwischen Dialogmedien und klassischen Medien mit Response-Element. Die Direktmarketingmedien stellen den Ursprung des Dialogmarketings dar und umfassen adressierte (Mailings), teiladressierte (Postwurf Spezial) und unadressierte (Postwurf und Haushaltswerbung) Werbesendungen.

Anzeigen, Beilagen und Couponing in Printmedien, wie Zeitschriften und Zeitungen, können durch Coupons, Antwortkarten, Telefonnummern oder E-Mail-Adressen eine Reaktion und damit den Beginn eines Dialogs ermöglichen. Auch Out-of-Home-Medien werden zunehmend, beispielsweise durch QR-Codes, response-fähig. In Fernsehen und Rundfunk sind es häufig Telefonnummern, durch die zu einer Reaktion aufgerufen wird.

Telefon-, Fax- und SMS-Marketing werden in Abb. 12.1 den persönlichen Kontakten zugeordnet. Auch auf Messen oder bei Personal Promotions findet der Dialog direkt zwischen den Menschen statt.

Zur Verdeutlichung enthält nun Tab. 12.1 die wichtigsten Medien mit Beispielen. Die aufgeführten Medien lassen sich noch weiter untergliedern; so treten beispielsweise die adressierten Werbesendungen in einer Vielzahl von Alternativen auf.

Nach Erläuterung der wichtigsten Medien des Dialogmarketings erscheint nun interessant, mit welchem Anteil deutsche Unternehmen das jeweilige Medium für ihre Marketingkommunikation nutzen (Deutsche Post 2014, S. 14). Tabelle 12.2 gibt darüber Aufschluss.

**Tab. 12.2** Die Nutzung der Medien. (Quelle: Deutsche Post 2014, S. 14)

Medien	Nutzeranteil einzelner Medien 2012 (Anteil der Unternehmen, die das Medium nutzen)
<i>Klassikmedien</i>	
• TV-Werbung	1,6 %
• Funkwerbung	2,3 %
• Anzeigenwerbung	56,8 %
• Beilagenwerbung	16,0 %
• Plakat- und Außenwerbung	31,2 %
• Kinowerbung	0,6 %
<i>Dialogmarketingmedien</i>	
• Volladressierte Werbesendungen	15,6 %
• Teil- und unadressierte Werbesendungen	13,3 %
• Aktives Telefonmarketing	12,8 %
• Passives Telefonmarketing	12,7 %
• Eigene Website	69,6 %
• Online-Marketing	46,6 %
<i>Medien mit Dialogelementen</i>	
• Aktionen in Geschäften, z. B. Promotion, Couponing	11,1 %
• Kundenzeitschriften	9,3 %
• Messen	22,2 %

57 % der Unternehmen haben im Jahr 2013 Anzeigen in Printmedien geschaltet und 31 % haben die Plakat- oder Außenwerbung genutzt. Angesichts der damit verbundenen hohen Kosten erstaunt es nicht, dass nur 1,6 % der Unternehmen Fernsehspots einsetzt. Dies kommt für kleinere Unternehmen nicht in Frage.

Mehr als zwei Drittel (70 %) der Unternehmen haben eine eigene Homepage. Fast die Hälfte (46 %) setzen das Online-Marketing für ihr Unternehmen ein; darunter versteht man Bannerwerbung, Suchmaschinen-Marketing, Affiliate-Marketing und Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit über das Internet.

Den Werbebrief, als Urform des Dialogs, nutzen weiterhin 15,6 % der Unternehmen.

Bei den Medien mit Dialogelementen fallen die Messen ins Auge, die von 22 % der Unternehmen genutzt werden. Messen dienen dem Dialog und zu ihnen wird meist durch adressierte Mailings eingeladen. Auf den Messen wird der persönliche Kontakt und Dialog zu potenziellen Kunden gesucht; es werden Visitenkarten gesammelt und Gesprächsprotokolle geführt, die in die Kundendatenbank aufgenommen werden. Auch Aktionen in Geschäften und Kundenzeitschriften erfreuen sich bei den Unternehmen einer großen Beliebtheit.

## 2 Adressierte Werbesendungen

- Im Jahr 2013 wendeten deutsche Unternehmen insgesamt 27,5 Mrd. € für den direkten Dialog mit ihren Kunden auf. Bei der Differenzierung nach den einzelnen Medien liegen die adressierten Werbesendungen mit 8,6 Mrd. € sehr weit vorn (Deutsche Post 2014, S. 12, 33).

19 % aller Unternehmen nutzten 2013 dieses Medium und gaben insgesamt 8,6 Mrd. € dafür aus. Wenn man nur die Unternehmen betrachtet, die das Mailing nutzen, so haben diese durchschnittlich Aufwendungen von 16,9 Tausend Euro für die adressierten Werbebriefe. Der Handel und die Dienstleister setzen dieses Medium in erster Linie ein. Das produzierende Gewerbe hat das Mailing noch nicht so stark für sich entdeckt. Mit zunehmender Unternehmensgröße (gemessen am Umsatz) steigen der Anteil der Nutzer von Werbebriefen und auch die durchschnittlichen Aufwendungen für dieses Instrument. (Deutsche Post 2014, S. 51 ff.).

Trotz der steigenden Bedeutung von Internet und E-Commerce ist die Rolle der *adressierten Werbesendungen* nicht zurückgegangen. Mailings und Internet sollen zum einen Synergieeffekte schaffen, indem ihr kombinierter Einsatz die Kundenansprache intensiviert. Andererseits werden Mailings zur Akquisition von Online-Kunden eingesetzt.

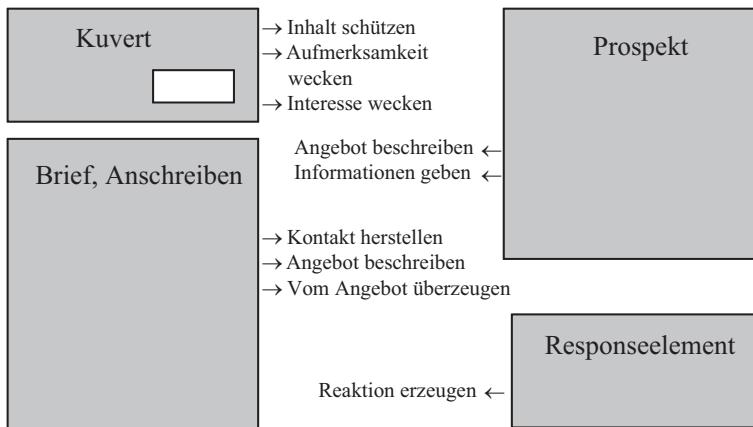
Dabei wird die Zielgruppensegmentierung immer wichtiger werden. Unternehmen intensivieren und optimieren die Ansprache ihrer Kunden und dafür bieten die Mailings ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Zielgruppen für Mailings werden stärker segmentiert, was durch die Fortschritte im Database-Management unterstützt wird (Burow 2013, S. 213 f.).

- Die klassische Form der adressierten Werbesendung stellt das Mailing (*klassisches Mail-Order-Package*) dar, das aus mindestens vier Bestandteilen besteht:
1. Kuvert zur Weckung von Aufmerksamkeit und Neugierde
  2. Brief zur persönlichen Ansprache des Empfängers
  3. Prospekt mit Detailinformationen zu dem Angebot
  4. Response-Element zur möglichst einfachen Reaktion

Diese Bestandteile werden in Abb. 12.2 in einem Überblick aufgezeigt.

- *Kuvert*

Mit dem *Kuvert* oder der Versandhülle wird der erste Kontakt zum Empfänger hergestellt. Es hat die Aufgabe, den Inhalt auf dem Weg zum Empfänger zu schützen und dessen Interesse zu wecken.



**Abb. 12.2** Bestandteile eines Mailings. (Quelle: Eigene Darstellung)

Wenn der Empfänger das Mailing erhält, entscheiden die ersten Sekunden darüber, ob er das Kuvert öffnet und sich mit dem Angebot beschäftigt oder ob der Werbebrief ungeöffnet entsorgt wird. Aus diesem Grund kommt dem Kuvert die Aufgabe zu, das Interesse des Empfängers zu wecken und ihn zu einer Beschäftigung mit dem Angebot anzuregen.

Die Aufgaben des Kuverts sind mit denen einer Verpackung eines Markenartikels vergleichbar. Auch diese Verpackung soll den Inhalt schützen und die Aufmerksamkeit und das Interesse des Käufers wecken. Schließlich hat sie auch noch die Aufgabe, die notwendigen Informationen zu geben. Beim Mailing betrifft dies die postalischen Angaben und die Nennung des Absenders.

- *Brief*

Der *Brief* übernimmt die Funktion, die mit dem Verkaufsgespräch bei einem persönlichen Kontakt vergleichbar ist. Er soll die wichtigsten Fragen des Lesers beantworten und die Vorteile des Angebots erläutern.

In dem Brief erfolgt die namentliche Anrede des Empfängers. Hier wird der besondere Vorteil des Dialogmarketings – die Individualisierung – ausgespielt. Die Anforderungen an den Texter sind hoch, gilt der Brief doch als Ersatz für das persönliche Gespräch in einem Dialog.

Der Brief stellt einen Übergang dar zwischen dem ersten Überblick über das Mailing und einer ausführlichen Beschäftigung mit dem Angebot. Ein Empfänger, dessen Interesse durch den Brief geweckt wird, wendet sich dann dem Prospekt zu und seine Bereitschaft zur Reaktion steigt.

- *Prospekt*

Der *Prospekt* stellt das Angebot ausführlich dar; je nach Umfang des Werbebriefes ist eine Bandbreite von einem kleinformatigen Flyer bis zu einem umfangreichen Katalog möglich.

Wenn man ein Mailing mit einem Verkaufsgespräch vergleicht, so entspricht der Brief dem Außendienstmitarbeiter mit seinen Argumenten für das Angebot. Sobald das Interesse des potenziellen Kunden geweckt ist, verlangt dieser nach Detailinformationen. Der Verkäufer greift in diesem Fall zu seinem Prospektmaterial – im Mailing kommt nun der beiliegende Prospekt mit weiteren Informationen und Abbildungen zum Einsatz.

- **Reaktionsmittel**

Das Ziel des Dialogmarketings besteht darin, den Empfänger zu einer Reaktion zu veranlassen. Deshalb muss das Mailing eine Antwortkarte bzw. einen Bestellschein mit einem Rückumschlag enthalten. Das *Reaktionsmittel* ist so zu gestalten, dass es möglichst einfach auszufüllen ist.

Wenn der Empfänger dieses Response-Mittel ausfüllt und zurücksendet, ist das Ziel des Dialogmarketings erreicht: der Dialog geht in eine weitere Stufe. Diese Antwortkarte oder dieser Bestellschein kommt zum Absender zurück und kann in der Erfolgsmesung erfasst werden. Die Reaktion wird in der Datenbank gespeichert und führt zu einer Antwort des Unternehmens. Ein weiterer Schritt in dem langfristigen Dialog ist erreicht.

Neben diesem sogenannten „klassischen Mail-Order-Package“ mit vier Bestandteilen werden auch viele weitere Arten von Werbebriefen eingesetzt.

Abbildung 12.3 zeigt die Bedeutung der einzelnen Bestandteile eines Mailings und ihre Wirkung auf den Erfolg. Angefangen vom ersten Blick auf den Umschlag des Mailings bis zur Reaktion des Empfängers mithilfe des Response-Elements wird der Entscheidungsprozess analog zum AIDA-Schema dargestellt.

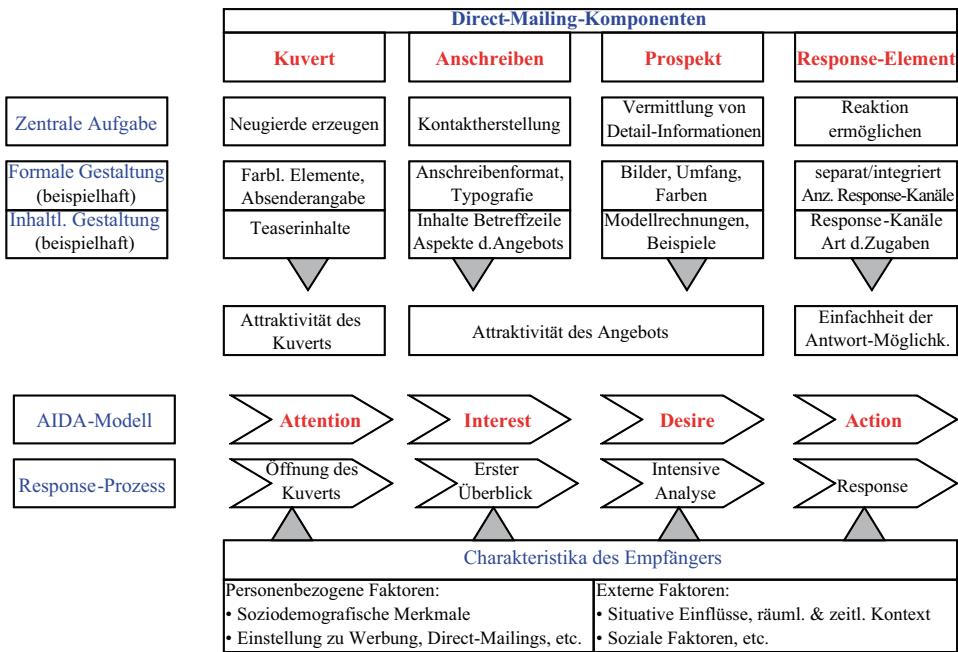
---

### 3 Teil- und unadressierte Werbesendungen

- Unadressierte Werbesendungen tragen keine aufgedruckte Adresse des Empfängers. Es handelt sich dabei um Handzettel oder Prospekte, die auch Warenproben und Gutscheine enthalten können und durch Verteiler (Haushaltswerbung) oder Postboten (Postwurfsendung) den Haushalten zugestellt werden.

Die Postwurfsendungen tragen den Aufdruck „An alle Haushalte“ oder „An alle Haushalte mit Tagespost“. Im letzten Fall wirft der Postbote die Werbesendung nur dann ein, wenn er auch adressierte Briefe einzuwerfen hat. Man kann davon ausgehen, dass es sich in diesem Fall um aktiveres Haushalte handelt.

Die Einordnung der *unadressierten Werbesendungen* in das System des Dialogmarketings ist problematisch. Im Allgemeinen besteht kein direkter Kontakt zwischen dem Absender und dem Empfänger. Nach der erweiterten Definition des Dialogmarketings lassen sich unadressierte Werbesendungen nur dann zum Dialog rechnen, wenn durch sie ein direkter Kontakt aufgebaut werden soll.



**Abb. 12.3** Konzeptionelles Modell zur Bedeutung gestalterischer Erfolgsfaktoren. (Quelle: Feld, Peters 2008, S. 130)

Postwurf Spezial, als teildressierte Werbesendung, stellt eine Zwischenform zwischen adressierten und unadressierten Werbesendungen dar. Hier wird auf den Namen verzichtet („An die Bewohner des Hauses...“). Es müssen also keine Adressen gemietet werden, die Streukosten sind geringer (kein Porto), aber die Zielgruppen lassen sich mikrogeografisch sehr genau bestimmen. Allerdings sind die Vorteile einer individuellen, persönlichen Ansprache der Zielperson auf diesem Weg natürlich nicht nutzbar.

Teil- und unadressierte Werbesendungen haben mit 16 % einen wesentlich geringeren Nutzeranteil bei den deutschen Unternehmen als die adressierten Mailings. Die Gesamtaufwendungen dafür stiegen von 2012 bis 2013 von 2,6 auf 2,6 Mrd. €. 21 % der Handelsunternehmen und 12 % der Dienstleister nutzen das Medium. Im produzierenden Gewerbe sind es 8 %.

Die durchschnittlichen Aufwendungen der Unternehmen, die teil- und unadressierte Werbesendungen nutzen, liegen bei 6 Tausend € (Deutsche Post 2014, S. 47, 58 f.).

## 4 Telefonmarketing

- Unter Telefonmarketing ist ein direkter persönlicher Dialog mit selektierten Personen über das Medium Telefon zu verstehen. Hierbei handelt es sich zweifelsfrei um eine Form des Dialogmarketings, denn es besteht ein direkter Kon-

**Tab. 12.3** Anwendungsbereiche des Outbound-Telefonmarketings. (Quelle: Holland 2009, S. 38)**Neukundengewinnung und Vertriebsvorbereitung**

Neukundengewinnung

Adressenqualifizierung

Terminvereinbarung

Entscheider-Ermittlung

Einladungen

Bedarfsklärung

Kundenrückgewinnung

**Informationsgewinnung**

Marktforschung

Potenzialanalyse

**Vertriebsunterstützung**

Bestandskundenpflege

Interessentenbetreuung

**Telefonverkauf**

Direktverkauf

Auftragserhöhung

Cross-Selling

takt, und auch der Erfolg ist unmittelbar feststellbar. Über das Telefon können Informationen unmittelbar und gezielt ausgetauscht werden. Gegenüber dem Außendienst ist das Telefonmarketing kostengünstig und schnell.

Die rechtliche Situation des Telefonmarketing hat sich in den letzten Jahren aufgrund von Missbrauchsfällen und der zunehmenden öffentlichen Kritik verschärft. Das Telefonmarketing kann den unterschiedlichsten Aufgabenstellungen dienen, wenn die rechtlichen Grundlagen dies erlauben.

Beim aktiven (*Outbound*-) Telefonmarketing ruft das Unternehmen oder eine beauftragte Agentur bei Zielpersonen an – die Aktivität geht von dem Unternehmen aus. Entweder werden Produkte oder Dienstleistungen telefonisch verkauft, oder es werden Informationen weitergegeben bzw. gesammelt. Tabelle 12.3 gibt einen Überblick über die verschiedenen Anwendungsbereiche des Outbound-Telefonmarketings.

Die Diskussionen zum Thema Datenschutz und die Verschärfung der rechtlichen Bedingungen haben zu gleich bleibenden Ausgaben für das Aktive Telefonmarketings im Jahr 2013 geführt. 13 % der Unternehmen nutzen es, insgesamt werden dafür 1,7 Mrd. € (wie im Vorjahr) aufgewandt. Von den nutzenden Unternehmen werden durchschnittlich 4,1 Tausend Euro für das aktive Telefonmarketing ausgegeben. Am stärksten ist die Nutzung in der Dienstleistungsbranche (Deutsche Post 2014, S. 62 f.).

Beim passiven (*Inbound*-) Telefonmarketing geht es um die Annahme von Kundentelefonaten. Die Aktivität geht also vom Kunden aus, wodurch die rechtlichen Beschränkun-

**Tab. 12.4** Anwendungsbereiche des Inbound-Telefonmarketings. (Quelle: Holland 2009, S. 39)**Kundenservice und Interessentenservice**

Informationsdienste

Produktberatung

Anwendungsunterstützung

**Bestellannahme**

Bestellentgegnahme

Lieferinformation

Teleshopping

Telefonpromotion

Gewinnspiele

**Beschwerdemanagement**

Reklamationsannahme

Reklamationsbearbeitung

**Service**

Helpline

Hotline

Notfalldienste

gen entfallen. Das Unternehmen ruft in einer Werbemaßnahme ausdrücklich die Kunden zum Anruf auf und ist damit bestrebt, einen direkten Kontakt aufzubauen. Tabelle 12.4 gibt Aufschluss über die verschiedenen Anwendungsbereiche des Inbound-Telefonmarketings.

Das passive Telefonmarketing wurde im Jahr 2013 von etwas weniger Unternehmen genutzt als im Vorjahr (13%). Insgesamt werden dafür 1,3 Mrd. € (im Vorjahr 1,4 Mrd. €) aufgewandt. Die Unternehmen haben ihre Aufwendungen beibehalten, sodass die durchschnittlichen Ausgaben der verbliebenen Unternehmen bei 3,1 Tausend Euro blieben. In der Dienstleistungsbranche liegen die Nutzeranteile bei 16%, im Handel bei 13% (Deutsche Post 2014, S. 65 f.).

---

## 5 Online-Dialogmarketing

- ▶ Das Dialogmarketing steht vor großen Herausforderungen, zum einen bedingt durch die turbulenten Veränderungen der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, technologischen, kulturellen und ökologischen Rahmenbedingungen, aber auch durch die rasche Weiterentwicklung von der Industriegesellschaft zu einer Multimedia-, Hightech- und Wissensgesellschaft.  
Die Werbe- und Informationsüberlastung der Verbraucher nimmt weiter zu, sodass sich für die Marketingverantwortlichen die Frage stellt, mit welchen Kommunikationsmitteln es trotzdem gelingen kann, das Bewusstsein ihrer Kunden langfristig zu erreichen.

Gerade durch die Entwicklung des Internets, insbesondere durch dessen multi-medialen Teil, das World Wide Web (WWW), wurde ein neuer Kommunikationskanal für das herkömmliche Marketing geschaffen, der neue Perspektiven für die Wirtschaft und die Unternehmen eröffnet, um sich so im Wettbewerb besser profilieren zu können.

## 5.1 Das Internet und seine Bedeutung für das Dialogmarketing

► *Online-Marketing* wird als die absatzpolitische Verwendung des Internets verstanden, um unter den technischen Rahmenbedingungen (Rechnerleistung, Vernetzung, Digitalisierung und Datentransfer) die Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik mithilfe der innovativen Möglichkeiten der Online-Kommunikation (Virtualität, Multimedia, Interaktivität und Individualität) marktgerecht zu gestalten.

Dabei zielen die Maßnahmen des Online-Marketings darauf ab, den Internetnutzer (User) auf eine ganz bestimmte Internetpräsenz oder Website, die Landing Page, zu lenken. Von dort aus kann dann direkt ein Geschäft abgeschlossen oder angebahnt werden.

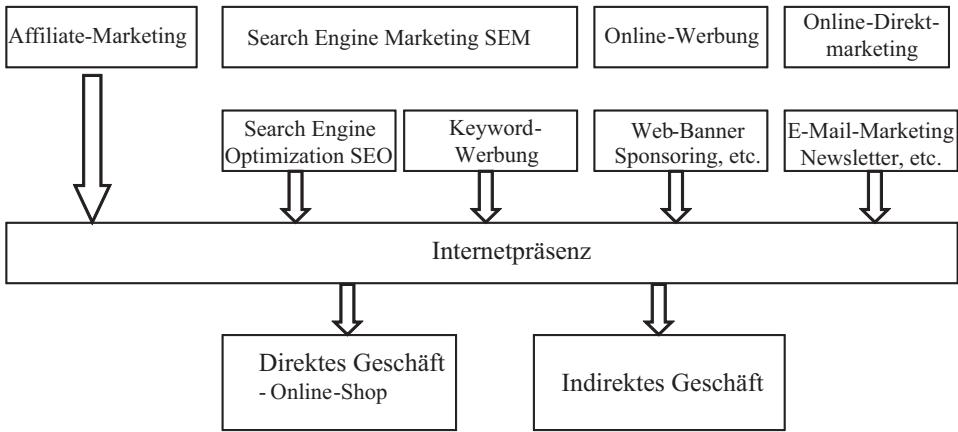
Die Instrumente des Online-Marketings werden je nach Einsatz der Werbemittel dem Dialogmarketing zugeordnet. Sie unterscheiden sich allerdings von klassischen Marketinginstrumenten, da die Kundenansprache spezifischer und individueller ist. Das ist begründet durch die Kommunikationsform der neuen Konzepte, die in der Regel *zweikanalig und interaktiv* ist und nicht eikanalig wie im klassischen Marketing. Die Kundenansprache beruht folglich darauf, dass das Unternehmen in einen interaktiven Dialog mit seinen (potenziellen oder Bestands-) Kunden tritt.

Der Einsatz von Online-Medien ermöglicht es Unternehmen, Marketingmaßnahmen zielgruppengerecht anzupassen und Streuverluste zu minimieren. Dabei sollte das Ziel der Einbindung kommerzieller Angebote in vorhandene Online-Strukturen, wie beispielsweise Websites, nicht alleine darin liegen, die Aufmerksamkeit des Users zu erreichen, sondern vielmehr die angebotenen Inhalte mit den Nutzerinteressen in Übereinstimmung zu bringen.

Weitere Herausforderungen des Online-Marketings sind die kontinuierliche Weiterentwicklung der Online-Medien und Technologien und die ständige Veränderung der Nutzerinteressen.

Dadurch, dass die Information für den Interessenten zum Abruf bereitgestellt wird, werden die Streuverluste praktisch eliminiert. Die werblichen Informationen werden nicht mehr nach dem „Push-Prinzip“ an die Zielgruppe gesandt, sondern für die Interessierten bereitgestellt und von diesen nach dem „Pull-Prinzip“ abgerufen.

Die Kontaktaufnahme erfolgt im Online-Marketing durch das Anklicken eines Symbols oder die Angabe einer E-Mail-Adresse. Das Unternehmen hat die Möglichkeit, die Interessenten in E-Mail-Listen aufzunehmen und elektronische Mailings zu versenden.



**Abb. 12.4** Formen des Online-Marketings. (Quelle: Eigene Darstellung)

## 5.2 Formen des Online-Marketings

Abbildung 12.4 gibt einen Überblick über die Formen des Online-Marketings, die auf das direkte Geschäft, wie Online-Shops, oder auf eine indirekte Unterstützung des bestehenden Geschäfts, beispielsweise über den Stationärhandel, hinauslaufen.

Viele dieser Instrumente des Online-Marketings sind für den Nutzer erkennbar, andere werden, ohne Sichtbarkeit nach außen, nur intern verwendet. Abbildung 12.5 zeigt diese Erscheinungsformen des Online-Marketings.

- *Affiliate-Marketing*

Im *Affiliate-Marketing* platziert ein Website-Betreiber Produktempfehlungen auf seiner Website mit inhaltlich passenden Produkten und Leistungen eines anderen Anbieters. Diese Empfehlung wird auf die Website des Anbieters verlinkt. Wenn es dann zu einem Vertragsabschluss kommt, bekommt der Partner eine erfolgsabhängige Vergütung. Die Vergütung kann als „pay per sale“ (pps) für Verkaufsabschlüsse gezahlt werden oder als „pay per lead“ (ppl) für beispielsweise eine Registrierung oder Gewinnspielteilnahme. Auch eine Vergütung auf Klickbasis „pay per click“ (ppc) oder für weitere Aktionen, die bei dem Internetnutzer ausgelöst werden, kann vereinbart werden.

- *Suchmaschinen-Optimierung*

Die *Suchmaschinen-Optimierung*, oft auch als Search-Engine-Optimizing (SEO) bezeichnet, beschäftigt sich mit der Frage, wie man seine Website optimal gestaltet, sodass sie bei einer Suche auch schnell gefunden und auf der Suchliste auf einer der ersten Stellen angezeigt wird.

Dazu müssen bestimmte Begriffe, sogenannte Keywords, gefunden werden, mit denen die User nach Angeboten suchen. Das Ziel besteht darin, bei den Suchergebnissen ganz oben zu erscheinen. Die Website wird möglichst gut auf die Algorithmen der Suchmaschine zugeschnitten. Diese Algorithmen kennen und nutzen mehr als 100 Faktoren.

## Online-Marketing

### Sichtbar für den Endnutzer

Online-Werbung Sponsored-Links E-Kundenbindungsprogramme Online-PR  
Corporate Website Virales Marketing E-Mails E-Newsletter E-Commerce  
Soziale Netzwerke Apps Foren/Communities Online-Wettbewerbe E-Coupons  
M-Coupons SMS/MMS Media-Sharing-Plattformen Location-based-Services  
Micro-Blogging Social-Bookmarking Corporate Blogs E-Sampling

### Unsichtbar für den Endnutzer

Suchmaschinen-Optimierung Keyword-Advertising Web-Monitoring  
Affiliate-Marketing Web-Analytics Targeting

**Abb. 12.5** Erscheinungsformen des Online-Marketings. (Quelle: Kreutzer 2012, S. 28)

Man unterscheidet zwischen OnPage- und OnSite-Faktoren, die der Betreiber einer Seite beeinflussen kann. Eine weitere wichtige Rolle bei der Bewertung einer Website durch die Suchmaschinen spielt die Verlinkung.

Die OnPage-Optimierung einer Seite beinhaltet alle Faktoren, die man durch die Anzeige des Quelltextes oder beim Betrachten der Seite sehen kann. Dabei handelt es sich um grafische Formatierungen und um Angaben, die hauptsächlich für die Suchmaschinen gemacht wurden.

Die OnSite-Optimierung betrifft alle Entscheidungen, die ein Webmaster auf seiner Domain treffen kann, um in den Suchmaschinen möglichst gut platziert zu sein. Diese Maßnahmen können nicht immer direkt im Seitenquelltext gesehen werden. Dabei geht es beispielsweise um Technologien, die bei der Gestaltung der Seite verwendet werden und die einen Einfluss auf den Erfolg der Seite in den Suchergebnissen haben können. So können Inhalte in Flash, Java oder Shockwave nicht von allen Suchmaschinen ausgelesen werden.

Die externe Verlinkung ist das wichtigste Instrument einer erfolgreichen Suchmaschinenoptimierung. Es wird versucht, von anderen Seiten, beziehungsweise Domains, möglichst viele, qualitativ hochwertige Links zu bekommen. Die Anzahl der Links hat einen direkten Einfluss auf das Ranking.

- **Keyword-Werbung**

*Keyword-Advertising* (SEA = Search Engine Advertising, wie Google Adwords) bedeutet das Buchen von relevanten Keywords für das Angebot eines Werbetreibenden. Wenn ein Internet-Nutzer eine bestimmte Suchanfrage eingibt, erscheint zu den Keywords eine Textanzeige des werbetreibenden Unternehmens im oberen und rechten Teil der

Suchergebnisliste. Die Anzeige enthält eine Titelzeile, einen kurzen beschreibenden Text und eine Zielpage.

- *Online-Werbung*

Die bekannteste Form von *Online-Werbung* ist das Banner, für das internationale Standards und Größenformate existieren. Durch die Nutzung neuer Technologien kann ein Unternehmen eine höhere Aufmerksamkeit für seine Werbekampagnen erreichen, beispielsweise durch Wallpaper oder synchronisierte Formate, bei denen Werbemittel miteinander kommunizieren. In einem synchronisierten Format ist es beispielsweise möglich, dass ein Auto in einem Werbebanner startet, aus diesem herausfährt und dann in einem Skyscraper wieder erscheint.

- *Online-Dialogmarketing*

Wenn der Dialog über digitale Medien geführt wird, spricht man vom *Online-Dialogmarketing*. In diesem Zusammenhang ist vor allem das E-Mail-Marketing als Ersatz für das schriftliche Mailing wichtig. Mit dem Online-Dialogmarketing werden sich die folgenden Lektionen vertieft beschäftigen.

Alle diese Aktivitäten können dazu beitragen, das Unternehmensgeschäft zu unterstützen und den Verkauf in den Filialen zu fördern.

Mit dem Stichwort „direktes Geschäft“ in Abb. 12.4 sind beispielsweise Online-Shops gemeint, bei denen direkt im Internet Umsätze generiert werden.

### 5.3 Einsatzmöglichkeiten des WWW im Dialogmarketing

Das World Wide Web (WWW) ist ein weltweites Informations- und Präsentationssystem für Text-, Grafik-, Foto-, Audio- und Videodaten. Die Ursprünge des WWW gehen unter anderem auf das Genfer Kernforschungsinstitut CERN zurück. Dort wurde 1991 zum schnelleren Austausch von Forschungsarbeiten ein Hypertextsystem entwickelt, mit dem Informationen am Bildschirm der verschiedensten Endgeräte dargestellt werden konnten. Die sogenannte Webtechnik war das Ergebnis, denn hier werden auf einem Webserver (Lagerstätte) Webdokumente zum Abruf bereithalten. Die WWW-Dokumente werden durch ein spezielles Programm, den sogenannten Web-Browser (to browse = blättern), abgerufen und am Bildschirm angezeigt. Dieser Browser ermöglicht somit die Navigation durch die WWW-Seiten.

Die *Einsatzmöglichkeiten* des World Wide Web (WWW) im Dialogmarketing sind vielfältig und lassen sich wie folgt klassifizieren:

- *WWW als Informationsmedium*

Das WWW ist ein ideales Medium für die Präsentation aktueller Informationen über das Unternehmen und dessen Angebote. Im Unterschied zu klassischen Werbemitteln (wie einem Prospekt) bestimmt der Nutzer selbst, wann er die Informationen aus dem Web abruft.

- *Online-Beratung über das WWW*

Vor einem Kauf kann der Kunde online beraten werden, indem das System nach seinen Bedürfnissen und Wünschen fragt und ein individuelles Angebot für ihn zusammenstellt.

- *Online-Verkauf über das WWW*

Gut geeignet für den Online-Verkauf sind Software- oder andere digitale Produkte (Downloads). Hier wird nicht nur der Kaufvertrag online abgeschlossen, sondern auch die Distribution erfolgt online. Relativ häufig werden auch Bücher und CDs über das WWW vertrieben. Für die nächsten Jahre ist ein großes Wachstum beim E-Commerce zu erwarten.

- *Zahlungen im WWW*

Immer mehr Anbieter integrieren auch Zahlungssysteme in ihr Internet-Angebot. Dazu können Kundenkonten eingerichtet werden, oder es wird von der Kreditkarte abgebucht. Neue Ansätze der Zahlung mit „virtuellem Geld“ werden die Sicherheitsrisiken minimieren.

- *Online-Befragungen über das WWW*

Gerade das Internet eignet sich für die Online-Marktforschung und zur Generierung von Adressdaten in einer Database.

## 5.4 Nutzung des Internetauftritts

Dialogmarketing über das Internet wurde im Jahr 2013 von 70 % der deutschen Unternehmen genutzt, um die Besucher der Homepage oder Website auf das Angebot des Unternehmens aufmerksam zu machen. Die Ausgaben sind von 6,1 auf 6,1 Mrd. € gestiegen, dies bedeutet durchschnittliche Ausgaben von 2,8 Tausend Euro pro Unternehmen.

Folgende *Inhalte* fanden sich 2012 auf den Internetseiten der Unternehmen (Deutsche Post 2014, S. 68 ff.):

Information zu Unternehmen bzw. Angeboten	98 %
Online-Kontaktmöglichkeit (E-Mail-Adresse/Kontaktformular)	97 %
Facebook Connect-/Share on Twitter-Button/Verknüpfung zu anderen sozialen Netzwerken	21 %
Möglichkeit, einen Newsletter zu abonnieren	16 %
Online-Shop zur Bestellung von Produkten bzw. Dienstleistungen	14 %
Eigene Kommunikationsplattformen (Nutzer können eigene Inhalte einstellen)	10 %

Display- oder Videowerbung nutzen 20 % der Unternehmen, Suchmaschinenmarketing 48 % und E-Mail-Marketing 56 %. Die Gesamtaufwendungen für E-Mail-Marketing betragen 1,9 Milliarden Euro. Social Media-Marketing hat eine Nutzungsquote von 29 % nach 27 % im Vorjahr. Affiliate-Marketing nutzen 23 % der Unternehmen und Mobile Display Advertising 3 % mit durchschnittlichen Aufwendungen von 9,1 Tausend Euro. SMS- und MMS-Werbung hat eine Nutzungsquote von 4 % mit durchschnittlichen Aufwendungen von 1,7 Tausend Euro pro Unternehmen (Deutsche Post 2014, S. 75 ff.).

## 5.5 E-Mail-Marketing

Auch für das E-Mail-Marketing sollen die Einsatzmöglichkeiten in einer Übersicht dargestellt werden.

- *E-Mail als Instrument des Dialogmarketings*

Viele Unternehmen nutzen bereits E-Mails für ihren Kundenkontakt, für Beratung, Information, Service und technische Unterstützung.

Über eine E-Mail, die der Verbraucher an das Unternehmen schickt, wird der Kontakt aufgenommen. Wenn das Unternehmen über dasselbe oder ein anderes Medium antwortet, entsteht ein direkter Dialog.

Mithilfe von Mailing-Listen kann das Unternehmen mit mehreren Personen gleichzeitig kommunizieren. Die Personen melden sich als Teilnehmer für die Mail-Liste an und werden dann vom Unternehmen mit Informationen versorgt. Die E-Mail übernimmt also die Aufgaben des Mailings.

- *Beschwerdemanagement durch E-Mail-Einsatz*

Durch ein E-Mail-Beschwerdecenter wird die psychologische Hemmschwelle für unzufriedene Kunden gesenkt, sich mit dem Unternehmen in Verbindung zu setzen. Die Hürden für Beschwerden sollten sehr niedrig sein, denn es ist besser, einem unzufriedenen Kunden zu helfen, als ihn zu verlieren.

- *E-Mail-Einsatz für Marktforschungszwecke*

Durch die Interaktivität können nicht nur Informationen an Kunden weitergegeben werden, sondern es besteht auch die Möglichkeit, Informationen über die Kunden zu sammeln und in einer Database aufzubereiten.

Im Jahr 2013 nutzten 56 % (im Vorjahr 51 %) der Unternehmen E-Mail-Marketing. Die Gesamtaufwendungen dafür sind im Vergleich zum Vorjahr von 1,7 auf 1,9 Mrd. € zugestiegen. Die durchschnittlichen Ausgaben der Unternehmen betragen 2,6 Tausend Euro (Deutsche Post 2014, S. 75 f.).

Tabelle 12.5 gibt eine Übersicht über die verschiedenen Instrumente im E-Mail-Marketing.

**Tab. 12.5** Instrumente des E-Mail-Marketings. (Quelle: Eigene Darstellung)**E-Newsletter**

Elektronische Kundenzeitung: Regelmäßiger Versand von aktuellen Informationen, kostenlos per E-Mail an Kunden und Interessenten.

**E-Mailing**

Elektronisches Mailing: Mailing-Versand (z. B. Messeeinladungen) per E-Mail, bequem, schnell und kostensparend, bei Einverständnis des Kunden.

**E-Katalog**

Produktangebote per E-Mail, bequeme Bestellung per Mausklick, ohne dass aufwendig Anmelde-daten eingetippt werden müssen.

**E-Zine**

Elektronische Zeitschriften („Magazine“): Fast alle Printperiodika haben heute einen E-Mail-Newsletter, der redaktionellen Inhalt bietet und meist auch Werbeanzeigen enthält. Darüber können Unternehmen Adressen für ihren eigenen Newsletter generieren.

**Sondernewsletter**

Konsumenten haben ihr Einverständnis gegeben, dass sie per E-Mail Werbung von Dritten erhalten. Dabei tritt meist der Permission-Eigner als Absender auf und der Werbetreibende gestaltet die Inhalte der E-Mail.

## 5.6 Mobile Marketing

Das *Mobile Marketing* nutzt das Mobiltelefon als interaktives Medium beziehungsweise als Kommunikationskanal, um auf die neu entstandenen Kommunikations- und Lebens-formen der mobilen Gesellschaft und ihre Bedürfnisse einzugehen. Damit schafft es eine neue Form des Dialogs. Die Entwicklung vom klassischen zum direkten Marketing war in den letzten Jahrzehnten verbunden mit dem Einsatz neuer Medien, die den Dialog mit dem Kunden ständig weiterentwickelten.

- ▶ Das Mobiltelefon kann den Dialog mit den Interessenten und Kunden optimal aufbauen und permanent aufrechterhalten. Über diesen personalisierten und interaktiven Kommunikationskanal kann dem Kunden ein Mehrwert geboten werden, der genau auf ihn zugeschnitten ist. Das Mobile Marketing verfolgt unter anderem sowohl das Ziel der Kundengewinnung als auch der langfristi-gen Kundenbindung. Unternehmen, die sich des Mobile Marketings bedienen, sollten aus diesem Grunde den *aktiven Dialog* mit dem Kunden fördern und die daraus gewonnenen Informationen und Daten auch gezielt nutzen.

Jede Kundenantwort (Response) ist wertvoll und hilft den Kunden besser zu verstehen, um entsprechend auf ihn einzugehen und zu reagieren. Durch die besonderen Vorteile der mobilen Endgeräte können speziell im Mobile-Marketing weitere Daten gesammelt werden. Aufbauend auf diesen Daten können gezielte Folgeaktionen durchgeführt wer-den, die wiederum im Laufe der Zeit weitere Informationen generieren. Daher sollten die Konsumenten zu Beginn einer Kundenbeziehung in keine langwierigen Registrierungs-

prozesse (bezüglich persönlicher Daten) verwickelt werden. Durch wachsendes Vertrauen und positive Erfahrungen mit dem Unternehmen sollte der Kunde seine Daten nach und nach freiwillig preisgeben.

Durch die Erweiterung der traditionellen *CRM-Systeme* um die mobilen Datenzugriffe, was sowohl Datenspeicherung als auch -aufarbeitung beinhaltet, können Mobile-Marketing-Maßnahmen effektiver und gezielter eingesetzt werden. Dabei werden die Grundlagen zur Entwicklung von Loyalitäts- bzw. Kundenbindungsprogrammen geschaffen, die wiederum die Wechselbarrieren für den Kunden erhöhen.

## 5.7 Social-Media-Marketing

Bereits 1999 veröffentlichten Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls und David Weinberger in ihrem „*Cluetrain Manifesto*“ 95 Thesen für die neue Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter. Sie beschrieben, wie das Internet im Laufe der Zeit die klassischen Kommunikationsmechanismen der Unternehmen verändern wird und die Bereitschaft und Fähigkeit zum Dialog auch im Massenmarketing an Bedeutung gewinnen werden (Levine 2001).

Anfangs belächelt und kritisiert scheinen ihre Vorhersagen heute aktueller denn je. Thesen, wie beispielsweise „Märkte bestehen aus Menschen, nicht aus demographischen Daten“ (These 2) oder „Firmen müssen von ihrem hohen Ross herabsteigen und mit den Menschen sprechen, mit denen sie Beziehungen aufbauen wollen“ (These 25) widerspricht heute kaum noch jemand. An der konsequenten Umsetzung mangelt es allerdings.

- ▶ Dabei sind gerade in Zeiten zunehmend gesättigter Märkte, austauschbarer Produkte und Dienstleistungen und einer steigenden Anzahl von Kommunikationskanälen bei gleichzeitiger Informationsüberlastung des Konsumenten eine individuelle (bidirektionale) Kommunikation, ein aktuelles Konsumentenverständnis und Differenzierung wichtiger denn je. In Zeiten einer steigenden Anzahl von (erfahrenen) Internet-Usern mit Breitbandanschlüssen erhalten die Unternehmen dazu völlig neue Möglichkeiten.

Zusammenfassend sind die wichtigsten Komponenten von Social Media der Plattformcharakter, Mobilität, offene Schnittstellen, Open Source und kollektive Intelligenz. Diese Komponenten fördern den Dialog zwischen den Teilnehmern und können im Dialogmarketing genutzt werden.

*Kollektive Intelligenz* äußert sich am offensichtlichsten im Prinzip des User Generated Content (UGC): Webseiten werden in Teilen oder gar im Ganzen von den Usern mit Inhalten gefüllt. Beispiele für den ergänzenden Inhalt sind Bücherrezensionen durch Kunden bei Amazon oder in Internetforen. Letztere gab es zwar schon deutlich vor Web 2.0, allerdings führen die Entwicklungen insbesondere im Hardware-Bereich zu völlig neuen Dimensionen des UGC, wie beispielsweise an der Videoplattform YouTube zu erkennen ist.

### Beispiel

Ein beliebtes Beispiel für vollständig von Usern erstellte Webseiten sind die sogenannten Wikis, allen voran Wikipedia. Aber auch in diesem Bereich lassen sich erste Ansätze bereits vor dem Aufkommen des Begriffs Web 2.0 finden. So ist zum Beispiel ebay von Beginn an eine der ersten Seiten, die nahezu vollständig aus User-Inhalten besteht. Obwohl der Entstehungsprozess nicht mehr zentral, sondern über viele Einzelpersonen verteilt ist, kontrollieren sich die meisten Angebote über die Community nahezu selbst.

Eine Auswirkung dieses „Mitmach-Internets“ auf das Marketing besteht darin, dass Marketing immer häufiger ohne die Unternehmen stattfindet. Um dem entgegenzuwirken, versuchen die Unternehmen, diese Entwicklung zumindest für sich zu nutzen und im Internet verstärkt zu einer Pull-Strategie überzugehen. Die Konsumenten sollen so zu einer selbstständigen, aktiven Beteiligung und Interaktion bewegt werden, und es soll ein freiwilliges *Empfehlungsmarketing* in Form von Mundpropaganda erzielt werden.

Das Grundprinzip von *sozialen Online-Netzwerken* ist, dass „jeder jeden über sechs Ecken kennt.“ Man legt ein Profil mit seinen Daten an und verlinkt sich, je nach Anbieter, mit Freunden, Kommilitonen, Arbeitskollegen und Geschäftspartnern. Netzwerke bieten eine Plattform für das Verwalten und Sammeln von aktuellen Kontaktdataen, Diskussionsgruppen und Nachrichtenaustausch. In verschiedenen Netzwerken hat der User zusätzlich die Möglichkeit der Einbindung von Fotos, Videos und Blogs. Beispiele für diese Netzwerke sind XING oder Facebook.

*Video- und Fotoportale* bieten dem User die Möglichkeit, eigene Fotos und Videos hochzuladen, in Alben zu veröffentlichen und mit Tags zu versehen. Beiträge anderer User können bewertet und kommentiert werden. Insbesondere Videoportale werden bereits oft von Unternehmen und Agenturen für die Verbreitung viraler Kampagnen genutzt (Beispiel: YouTube).

Eine *Wiki* ist eine Softwareplattform für ein Online-Nachschlagewerk, bei dem jeder User alle Einträge editieren kann. Hierdurch entsteht gleichzeitig ein selbstregulierender Mechanismus im Sinne einer „wisdom of crowds“ sowie ein hohes Manipulationspotenzial. Langfristig kontrolliert die Community der Wiki die Richtigkeit der Einträge, kurzfristig sind aber falsche Änderungen möglich. Praktisch gesehen sind Wikis eine Sammlung von verlinkten Webseiten (Beispiel: Wikipedia).

*Blogs* sind eine Mischung aus Informationen und Meinungen und unterscheiden sich so von einer herkömmlichen Webseite. Blogs bieten den direkten und persönlichen Zugang nicht nur zum Kunden, sondern zu allen Stakeholdern. Diese haben die Möglichkeit, Neuigkeiten und Stellungnahmen aus dem Unternehmen zu erfahren und gleichzeitig persönlich zu kommentieren. Damit lässt sich ein gut geführter Blog fast mit einem realen Kundenbesuch gleichsetzen. Wichtig ist dabei aber eine ehrliche und authentische Kommunikation.

## 6 Printmedien

- ▶ Die Printmedien gelten als Medien der klassischen Marketingkommunikation. Sobald aber Anzeigen oder Beilagen in Zeitungen oder Zeitschriften mit einer Response-Möglichkeit ausgestattet werden, dienen sie dem Aufbau eines Dialogs. Der Anteil der Printmedien mit einem Response-Element in Form eines Coupons, einer E-Mail-Adresse oder Telefonnummer hat in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen.

### 6.1 Pressebeilagen

Die *Beilagen* in Pressemedien wie Zeitschriften, Zeitungen oder Anzeigenblättern enthalten häufig direkte Rückantwortmöglichkeiten und werden dann zum Dialogmarketing gezählt.

Die Rückantwortmöglichkeit kann durch Coupon, Rückantwortkarte, E-Mails oder Telefonnummer gegeben werden. Mittels Coupons, die ausgeschnitten, ausgefüllt und eingesandt werden, können Leser Bestellungen aufgeben, Informationen anfordern oder an Gewinnspielen teilnehmen. Auch lässt sich ein Coupon als Gutschein für einen Rabatt, eine Warenprobe oder ein Geschenk gestalten (Couponing).

An Stelle des Coupons kann eine Rückantwortkarte verwendet werden, die vor allem der Bequemlichkeit des Lesers dient; er kann die Karte ausfüllen, frankieren und als Postkarte verschicken. Eine weitere Antwortmöglichkeit kann durch eine aufgedruckte Telefonnummer und passives Telefonmarketing gegeben werden.

### 6.2 Anzeigen

Immer mehr *Anzeigen* in Zeitungen und vor allem in Zeitschriften enthalten die Aufforderung an die Leser, in Kontakt mit dem Unternehmen zu treten. Dies kann – wie bei den Beilagen – über Coupons (Coupon-Anzeigen) oder über Rückantwortkarten geschehen.

Diese Rückantwortkarten sind häufig so geschickt auf die Anzeige aufgeklebt („ad-a-card“), dass sie in das Anzeigenmotiv integriert sind, aber dennoch eine dritte Dimension zu der Anzeige hinzufügen. Sie laden förmlich dazu ein, diese abzulösen und einzusenden.

---

## 7 Funk und Fernsehen

Wenn in TV- oder Funk-Spots eine Telefonnummer oder Adresse eingeblendet wird, die der Zuschauer oder Zuhörer kontaktieren kann, um etwas zu bestellen oder Informationen anzufordern, dient er den Zwecken des Dialogmarketings.

Vor allem in den privaten Fernsehprogrammen werden direkt bestellfähige Spots ausgestrahlt. Aber auch bei den öffentlich-rechtlichen Sendern mehrt sich das Direct Response Television (DRTV) mit eingeblendeten Telefonnummern, über die die Teilnahme an Gewinnspielen ermöglicht wird.

---

## 8 Sonstige Medien des Dialogmarketings

Zusätzlich gibt es viele weitere Möglichkeiten, eine potenzielle Zielperson anzusprechen und zu einer Reaktion aufzufordern.

Wenn ein Unternehmen Rechnungen oder regelmäßige Kontoauszüge verschickt, kann es diese Gelegenheit nutzen und werbliche Botschaften beilegen. Dabei kann es sich um eigene Produkte oder Dienstleistungen handeln oder um Angebote anderer Unternehmen, mit denen es zusammenarbeitet.

Versandhandelsunternehmen wie Amazon nutzen *Paketbeilagen* in Abhängigkeit von den Bestellungen ihrer Kunden; gegen eine Gebühr werden auch Paketbeilagen von Fremdunternehmen eingesetzt. Beim Packen des Paketes werden die Informationen über die Bestellung verwendet. Weitere Informationen enthält die Datenbank. Es ist also möglich, solche passenden Beilagen zu wählen, von denen man eine Akzeptanz bei dem Empfänger erwarten kann.

Auf oder in vielen *Packungen* finden sich Coupons oder andere Response-Elemente, die den Käufer zu einer Reaktion aufrufen. In jedem Deckel einer Coca-Cola-Flasche findet sich ein Code, der den Kunden auf die Homepage des Unternehmens führt. Der Kunde kann dort Punkte sammeln und einlösen. Es handelt sich hier um ein Instrument des Kundenbindungsmanagements.

Auch am Point of Sale oder durch Promotionteams werden Werbemittel mit Reaktionsmöglichkeit verteilt.

Die *Außenwerbung* rechnet man dann zum Dialogmarketing, wenn der Betrachter aufgefordert wird, in Kontakt mit dem Unternehmen zu treten. Die Außenwerbung wird im Allgemeinen nur flüchtig wahrgenommen, beispielsweise im Vorbeifahren aus dem Auto. Daher werden hauptsächlich emotionale Bilder übermittelt.

In den letzten Jahren hat der Anteil der Plakatwerbung mit aufgedruckten Telefonnummern und der Aufforderung zur Reaktion deutlich zugenommen. Viele Plakate von Telekommunikationsanbietern, Reiseunternehmen, Energieversorgern und vielen anderen nutzen diese Möglichkeit der Interessentengewinnung.

Durch QR-Codes, die sich in Printmedien oder auf der Außenwerbung befinden, kann eine Verbindung zwischen Offline- und Online-Medien hergestellt werden.

---

## 9 Überblick über die Medien des Dialogmarketings

Einen Überblick über die Medien des Dialogmarketings sowie einen Vergleich mit ihren Vor- und Nachteilen gibt Tab. 12.6.

**Tab. 12.6** Medien des Dialogmarketings. (Quelle: Holland 2009, S. 47)

Medien	Vorteile	Nachteile
Adressiertes Mailing	Direkte und individuelle Ansprache Zielgenauigkeit	Relativ hohe Kontaktkosten
Postwurfsendung/ Haushaltswerbung	Kostengünstig Geografisch selektierbar	Streuverluste Geringere Beachtung als personalisierte Ansprache
Telefonmarketing	Unmittelbarer Dialog Nachfassinstrument	Rechtliche Grenzen
Plakat mit Response-Element	Emotionale Bilder Andere Zielgruppen	Streuverluste Flüchtige Wahrnehmung Einfache Response-Möglichkeit notwendig (Telefon)
Anzeige mit Response-Element	Gestaltungsmöglichkeiten Emotionale Bilder Response-Alternativen	Streuverluste Kosten
Pressebeilage	Zielgruppe je nach Medium	Streuverluste abhängig vom Medium
Hörfunk	Regional einsetzbar	Kosten Streuverluste Flüchtige Wahrnehmung Einblendung des Response-Kanals
Fernsehen/DRTV	Multisensorisch Adressgewinnung Bei nicht eng definierten Zielgruppen	Kosten Streuverluste Response-Kanal muss eingeblendet werden
Telefax	Effizient bei bestehenden Kontakten	Rechtliche Grenzen
Homepage	Weltweite Präsenz Imagewirkung Möglicher Vertriebskanal	Aktualisierungsbedarf
E-Mail	Schnell und effizient Kostengünstiger Informationsaustausch Dialogmöglichkeit	Antwortorganisation erforderlich Permission erforderlich

## 10 Vom Massen- zum Individualmarketing durch Online-Dialogmarketing

Der Konsument entwickelt sich immer mehr zu einem sogenannten „*Informationsverweigerer*“. Grund hierfür ist die zunehmende Informationsüberlastung, die es dem Verbraucher mehr oder weniger unmöglich macht, die ihm massenhaft angebotene Marketing-

kommunikation und die stetig wachsende Anzahl der Medien überhaupt noch wahrzunehmen und voneinander zu unterscheiden.

Aber nicht nur einzelne Kommunikationsmaßnahmen sind nicht unterscheidbar und substituierbar. Es drängen immer mehr Produkte auf die Märkte, die sich hinsichtlich Qualität, Inhalt, Preis und auch Serviceleistung kaum noch unterscheiden lassen. Dies ermöglicht es dem Verbraucher, jederzeit problemlos Produkte, Marken und auch Unternehmen zu wechseln. Hier verhelfen auch Innovationen lediglich zu einem kurzzeitigen Wettbewerbsvorteil, da die anderen Unternehmen meist schnell darauf reagieren und ein gleichwertiges oder sogar besseres Produkt auf den Markt bringen.

- ▶ Aufgrund dieser Veränderungen stellt sich nun die Frage, ob diesen genannten Herausforderungen, Entwicklungen und Trends mit den klassischen Kommunikationsmedien noch erfolgreich zu begegnen ist. Es ist zu erkennen, dass die Gesellschaft, der Markt und auch die Verbraucher die Notwendigkeit eines grundsätzlichen Umdenkens signalisieren. Die Unternehmen müssen in Zukunft mit ihren potenziellen Kunden in einen direkten, persönlichen Kontakt treten und ihnen etwas Neues und Attraktives bieten, um so ihre Aufmerksamkeit zu gewinnen.

Aufgrund der neu entstandenen Konsumkultur erwartet der Kunde bzw. die Zielperson von einem Unternehmen, dass es seine Probleme und Bedürfnisse genau kennt und darauf eingeht. Diese Gründe setzen aber einen kontinuierlichen persönlichen Dialog und eine systematische Interaktion mit dem Kunden und potenziellen Konsumenten voraus, was gleichzeitig aber den Ausstieg aus dem Massenmarketing, der Massenwerbung und der Massenkommunikation und einen Einstieg in ein zielgruppenorientiertes Individualmarketing bzw. *One-to-One-Marketing* über die Online-Medien bedeutet.

Es ist nun die Aufgabe der Unternehmen, hinsichtlich der Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit mit maßgeschneiderten Produkten und dialogisierter Kundenansprache dem Konsumententrend dieser Individualisierung (das heißt kundenindividuelle Ansprache mit Informationen, Produkten und Dienstleistungen) nachzukommen. Das bedeutet, dass jeder Kunde als ein eigenständiges Marktsegment zu begreifen und seinen Bedürfnissen entsprechend im Marketing zu bedienen ist. Durch die Individualisierung der Kundenbeziehung lernt das Unternehmen mehr und mehr über den jeweiligen Kunden und kann dieses Wissen für die Befriedigung der Kundenbedürfnisse einsetzen.

Unter One-to-One-Marketing ist generell die einzelkundenorientierte Ausrichtung aller Marketingaktivitäten zu verstehen, und zwar mit dem Ziel einer individuellen Ansprache und Problemlösung. Es ist die Bereitschaft und Fähigkeit eines Unternehmens, sein Verhalten auf den individuellen Kunden abzustimmen. Es wird hier zum einen versucht, einem Kunden möglichst viele Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen, aber gleichzeitig gilt es auch, den Kunden als Stammkunden zu gewinnen und über die gesamte Kundenbeziehung möglichst viele Käufe zu initiieren. So wird der Wert des Kunden für das Unternehmen in einer langfristigen Kundenbeziehung optimiert (Customer-Lifetime-Value-Konzept).

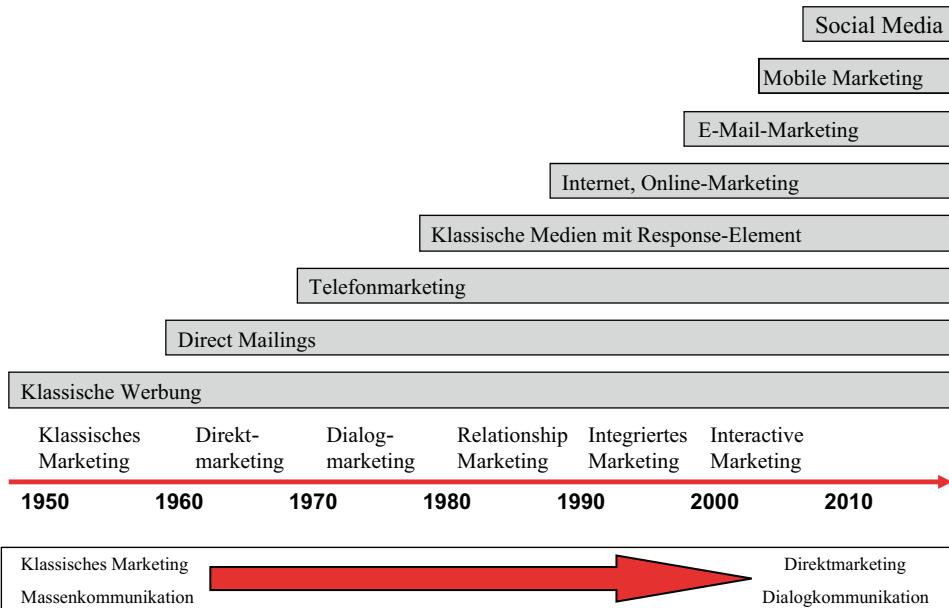
Im Grunde ist die Theorie des One-to-One-Marketings aber nichts Neues, basiert sie doch auf Zeiten der *Tante-Emma-Läden*, in denen der Ladenbesitzer seine Kunden noch persönlich kannte und daher sofort auf dessen Wünsche eingehen konnte. Diese persönliche Berücksichtigung individueller Kundenvorlieben wurde durch einen beständigen Dialog mit dem Kunden ermöglicht, der aber mit dem Aufkommen der Massenmedien, wie beispielsweise dem Radio und dem Fernsehen, verschwand. Die enge Bindung der Kunden musste einer anonymen Werbung weichen.

Durch die Entwicklung des Internets und der darauf aufbauenden Technologien wurde allerdings ein Medium geschaffen, welches das Potenzial hat, diese Situation wieder komplett zu verändern: Es steht nun erstmals ein Massenmedium bereit, das den Dialog im Sinne eines Tante-Emma-Ladens erlaubt, also eine zeitgleiche Zwei-Wege-Kommunikation zwischen Kunde und Anbieter. Dies unterscheidet das Internet wesentlich von den bisherigen Massenmedien (Fernsehen und Radio), bei denen lediglich eine unidirektionale Kommunikation vom Anbieter zum Kunden stattfand.

Hierzu stellt das Internet unterschiedliche Anwendungen bereit, mit denen ein Anbieter-Kunden-Dialog zustande kommt: Vom Chat über WWW-Formulare bis hin zu E-Mails gibt es zahlreiche Möglichkeiten. Durch eine beständige Interaktion und den Dialog mit dem Anbieter hinterlässt der Kunde Informationen über sich und seine Vorlieben, die dem Unternehmen ein sich ständig verfeinerndes Bild des einzelnen Verbrauchers gestatten. Auf der Grundlage dieses so generierten Kundenwissens können die Unternehmen schließlich maßgeschneiderte Produkte und Leistungen anbieten.

Diese *Individualisierung* verspricht aber nicht nur auf Kundenseite, sondern auch aus Unternehmenssicht einige Vorteile: Kunden können heute aufgrund der Interaktivitätsmöglichkeit des Internets selbst entscheiden, welche Informationen sie in welcher Form haben möchten und welche nicht. Sie sind somit also nicht wie früher den Entscheidungen der Unternehmen ausgeliefert, welche Informationen sie ihren Kunden zukommen lassen wollen. Aus Sicht der Unternehmen verspricht die Individualisierung unter anderem die Möglichkeit einer höheren Kundenbindung durch die Darstellung individueller Angebote und ein größeres Markt-Know-how eben durch das systematische Sammeln verfügbarer Kundendaten und deren Nutzung im Rahmen von Produktentwicklung und Marketing (Abb. 12.6)

- ▶ Dies alles zeigt deutlich, dass die Grundlage eines effektiven One-to-One-Marketings eine aussagekräftige *Datenbasis* über jeden einzelnen Kunden bildet, die in erster Linie das Kaufverhalten und die Präferenzen der einzelnen Kunden wiedergeben muss. Diese Datenerhebung, die zur Erstellung von Nutzerprofilen dient, muss allerdings kontinuierlich fortgeführt und aktualisiert werden, denn nur so kann die Anwendung des One-to-One-Marketing-Konzeptes erfolgreich sein, und zwar sowohl im Geschäftskundenbereich (Business-to-Business) als auch bei Endkunden (Business-to-Consumer).



**Abb. 12.6** Medien des Dialogmarketings. (Quelle: Holland 2009, S. 86)

## 11 Internetbasiertes One-to-One-Marketing

- ▶ Die Strategie des One-to-One-Marketings wirkt sich ebenfalls im klassischen Marketing-Mix aus, den sogenannten „vier Ps“: product, price, place, promotion (Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation). Diese „vier Ps“ bleiben zwar auch weiterhin für ein effektives Marketing bedeutsam, müssen aber dem neuen Medium Internet angepasst werden. Daher gilt es, sie auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden auszurichten, das heißt sie zu personalisieren.
- *Produkt- und Sortimentspolitik*  
Gerade das Internet bietet hinsichtlich des *Produktes* zahlreiche Möglichkeiten der Individualisierung, wobei sich ein personalisiertes Produkt durch ein hohes Maß an Kundenspezifität kennzeichnen lässt. Das bedeutet, dass der Verbraucher beispielsweise bei der Zusammensetzung oder der Qualität des Produktes bestimmend ist.
- *Kontrahierungspolitik*  
Aber auch die Personalisierung des *Preises* ist mittels Internet möglich. Hierbei bestimmt der Verbraucher selbst, welchen Preis er für ein Produkt zu zahlen bereit ist, wie es schon bei Online-Auktionen der Fall ist.

- *Kommunikationspolitik*

Auch im Bereich der *Kommunikation* eröffnet das Internet Möglichkeiten, Werbebotschaften kundenspezifischer zu gestalten, die auch vom Konsumenten aufgenommen werden. Ein grundlegender Vorteil bei der Werbung über das Medium Internet ist sicherlich in der Interaktivität des Verbrauchers mit dem Anbieter zu sehen. Der Kunde hat hier die Möglichkeit, Werbebotschaften zu selektieren, also nur diejenigen aufzurufen, an denen er interessiert ist.

- *Distributionspolitik*

Aber auch der vierte Bestandteil des Marketing-Mix, die *Distribution*, wird durch das Internet an den Verbraucher angenähert. Durch dieses Medium ist der Markt für den Kunden immer und überall erreichbar und muss nicht erst aufgesucht werden.

Der Internetmarkt ist an keinen festen Ort gebunden und demnach nicht real existent, denn es handelt sich hierbei um sogenannte virtuelle Märkte im Datennetz, die auch dem Konsumenten permanent zur Verfügung stehen.

Aus Unternehmenssicht besteht allerdings gerade hier ein Problem des Internets, und zugleich der Vorteil, dass es innerhalb dieses Mediums kaum Eintrittsbarrieren gibt, wie es auf den „realen“ Märkten der Fall ist. Im Internet neu agierende Unternehmen stehen einerseits so kaum Markteintrittsbarrieren gegenüber, andererseits bedeutet diese Situation aber für bereits im Internet aktive Unternehmen, dass sie ständig mit neuen Wettbewerbern zu rechnen haben. Daher gilt es gerade für virtuelle Unternehmen, gewisse Kundenpräferenzen als Eintrittsbarrieren gegenüber potenziellen Konkurrenten aufzubauen, um so auf diesem Markt längerfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

---

### Zusammenfassung

Die Palette der Medien, die im Dialogmarketing eingesetzt werden können, ist immer umfangreicher geworden. Neben den klassischen Medien, die mit einem Response-Element zum Aufbau eines Dialogs genutzt werden können, sind es vor allem die Online-, Mobile- und Social-Media, die dem Dialogmarketing neue Impulse gegeben haben.

Aufgrund der neu entstandenen Konsumkultur erwartet die Zielperson von einem Unternehmen, dass es seine Probleme und Bedürfnisse genau kennt und darauf eingehet. Dies setzt aber einen kontinuierlichen persönlichen Dialog und eine systematische Interaktion mit dem Kunden und potenziellen Konsumenten voraus. Es ist die Aufgabe der Unternehmen, zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit mit maßgeschneiderten Produkten und dialogisierter Kundenansprache dem Konsumententrend dieser Individualisierung nachzukommen.

---

### Literatur

Burow, D., Die Bedeutung des Werbebriefs in Zeiten der Digitalisierung, in: Gerdes, J., Hesse, J., Vögele, S. (Hrsg.), Dialogmarketing im Dialog, S. 211–220, Wiesbaden (2013)

- Dahlhoff, H., Mediale Umsetzung des Dialogmarketing – Auswahl und Integration, in: Gerdes, J., Hesse, J., Vögele, S. (Hrsg.), Dialogmarketing im Dialog, S. 163–177, Wiesbaden (2013)
- Deutsche Post, Dialogmarketing Monitor 26, Bonn (2014)
- Feld, S., Peters, K., Die Optimierung der Öffnungsquote von Spenden-Mailings, in: DDV (Hrsg.), Dialogmarketing Perspektiven 2007/2008, Wiesbaden (2008)
- Gerdes, J., Hesse, J., Vögele, S. (Hrsg.), Dialogmarketing im Dialog, Wiesbaden (2013)
- Holland, H., Direktmarketing. Im Dialog mit dem Kunden, 3. Aufl. München (2009)
- Kreutzer, R., Praxisorientiertes Online-Marketing, Wiesbaden (2012)
- Levine, R., u. a., The Cluetrain Manifesto, 2. Aufl. Cambridge (2001)

Jörn Redler

## Inhaltsverzeichnis

1	Dialogmarketing und Mediaplanung .....	379
2	Prozess der Mediaplanung im Überblick .....	382
3	Zielgruppenbestimmung .....	384
4	Werbemittel und ihre Bewertung im Kontext Dialogmarketing .....	387
5	Typische Werbeträgergruppen und Werbeträger in Dialogmarketing .....	390
6	Streuplanung (im Dialogmarketing) und Selektionsverfahren .....	397
6.1	Streuplanung .....	397
6.2	Selektionsverfahren .....	400
6.3	Aspekte der zeitlichen Selektion .....	404
7	Aspekte der Kontrolle .....	405
	Literatur .....	409

---

## 1 Dialogmarketing und Mediaplanung

- Dialogmarketing ist eine spezifische Form der Kommunikationspolitik, die durch personalisierten Zuschnitt der Kommunikation sowie die klare Ausrichtung auf eine Response charakterisiert ist. Nicht zuletzt durch die Entwicklung hin zu Relationship-Marketing und einer steigenden Bedeutung des Internets für Kommunikation und Konsum, wächst auch die Bedeutung des Dialogmarketings. Mediaplanung ist die Planung und Steuerung der Werbemittel und Werbeträger einschließlich der Zeit-, Orts- und Zielgruppenauswahl.

---

J. Redler (✉)  
Mosbach, Deutschland  
E-Mail: redler@dhhw-mosbach.de

Dialogmarketing kann als eine spezifische Konzeption innerhalb des Marketings aufgefasst werden, die sich durch individualisierte Marktkommunikation und das Ausrichten auf eine direkte Reaktion des Adressaten auszeichnet (vgl. dazu auch Holland 2009, S. 7). Innerhalb der traditionellen Strukturierungsansätze für Marketinginstrumente, wie beispielsweise den 4P- oder 7P-Systematiken, werden Aktivitäten des Direktmarketings schwerpunktmäßig in der Kommunikationspolitik verortet. Demnach könnte man auch von einem Dialog-Kommunikationsansatz sprechen. In der Tat ist der Dialogmarketingansatz wesentlich durch den personalisierten Zuschnitt der Kommunikation sowie die klare Ausrichtung auf eine Response charakterisiert (sie grenzt sich damit beispielsweise deutlich von Werbung ab). Dennoch bestehen auch wichtige Bezüge zu den anderen Instrumentalbereichen des Marketings – beispielsweise der Distributionspolitik, wenn ein Katalog als Dialogmarketinginstrument zugleich einen Vertriebsweg darstellt.

► Im weiten Sinne sind dem Dialogmarketing daher alle Aktivitäten zuzurechnen, die mittels überwiegend einstufiger und zumeist stark personalisierter Kommunikation versuchen, Zielgruppen zu erreichen – und dabei auf eine direkte Response abzielen (vgl. dazu Wirtz 2005, S. 12 ff., Holland 2009, S. 5, Redler 2013, S. 145, Roberts, Berger 1999, S. 3).

*Einstufige Aktivitäten* beziehen sich dabei auf Aktionen, die auf den unmittelbaren Kauf des Adressaten ausgerichtet sind. Voraussetzung dafür ist, dass über enthaltene Response-Elemente (mit zuordenbarer Codierung für eine Erfolgskontrolle) mindestens ein direkter Rückkanal angeboten wird. Diese Vorgehensweise wird auch als „One-Shot“ bezeichnet. Beispiel: Anzeige mit Bestellcoupon zum Einsenden oder mit QR-Code als Direktlink zur Produktorder. *Mehrstufige Aktionen* hingegen zielen darauf ab, als ersten Schritt einen „Interessenten“ zu gewinnen – z. B. durch Aufforderung zur Anforderung weiterer Informationen oder weiterer Kontakte. Zum Kauf ist dann mindestens eine zusätzliche Stufe notwendig. Beispiel: Anzeige mit aufgespendeter Postkarte zur Kataloganforderung oder zur Vereinbarung eines Beraterbesuchs. Beide Aktionsmechanismen spielen im Directmarketing eine Rolle.

Wenn im Dialogmarketing von direkter *Response* gesprochen wird, ist damit das Auslösen von zielgerichtetem Verhalten als Reaktion auf die Maßnahme gemeint. Dies kann eine direkte Bestellung sein, ein Anruf, der Besuch der Website, eine Loseinsendung etc. Notwendig dafür ist stets die Bereitstellung geeigneter Response-Elemente.

Dem Dialogmarketing wird an vielen Stellen eine zunehmende Bedeutung attestiert (vgl. z. B. Kreutzer 2009, S. 5 ff., Wirtz 2005, S. 4 ff. sowie die Beiträge in Dallmer 2002). Wesentliche in diesem Zusammenhang angeführte Argumente sind in Abb. 13.1 schlagwortartig zusammengefasst.

Bei der Planung und Steuerung von Dialogmarketing-Aktivitäten stellt sich, wie bei anderen kommunikationspolitischen Aktivitäten auch, die Frage, mit welchen Werbemitteln und welchen Werbeträgern zu welchen Zeitpunkten, und ggf. an welchen Orten, eine definierte Zielgruppe am besten und budgetgerecht erreicht werden kann (vgl. Abb. 13.2). Das ist die Frage der *Mediaplanung*.



**Abb. 13.1** Argument-Fragmente für die wachsende Bedeutung des Dialogmarketings. (Quelle: Eigene Darstellung)

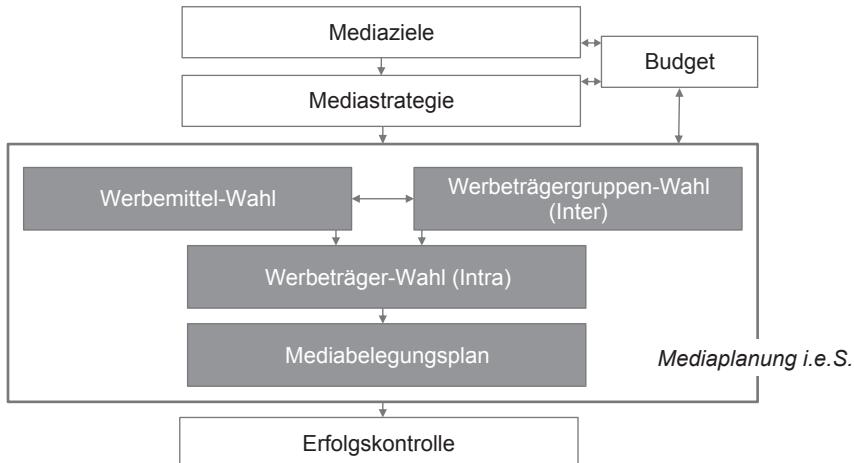
Mediaplanung: Ein Kernelement innerhalb der Werbeplanung...

- Vorgang: Bestimmung der Medien/Werbemittel und der zeitlichen und räumlichen/geografischen Belegung der Werbeträger und der zugehörigen zeitlichen Abfolge.
- Ziel: Erforderliche Zielgruppe zum erforderlichen Zeitpunkt mit ausreichenden Kontaktchancen zu erreichen, zu möglichst geringen Kosten.
- Grundrestriktion: Unter strenger Berücksichtigung von Werbeziel, Zielgruppe und Budget.

**Abb. 13.2** Aspekte der Mediaplanung. (Quelle: Eigene Darstellung)

- „Bei der Mediaplanung geht es entweder darum, ein gegebenes quantitatives Kommunikationsziel – nämlich eine bestimmte Anzahl von Personen in bestimmter Häufigkeit zu erreichen – durch geeignete Auswahl von Werbeträgern möglichst kostengünstig zu realisieren oder ein gegebenes Budget durch günstige Auswahl der Werbeträger möglichst effizient einzusetzen.“ (Unger et al. 2013, S. V.)
- *Werbemittel* meint dabei die gestaltete Form der Werbebotschaft (z. B. Plakat, Anzeige, Online-Superbanner), während sich der *Werbeträger* auf das Übermittlungsmedium bezieht, mit dessen Hilfe die in Form von Werbemitteln ausgedrückte Botschaft zum Adressaten transportiert wird (z. B. Zeitschrift, Plakatwand, Website).

Analog zu anderen Bereichen gestalteter Marktkommunikation ist auch beim Dialogmarketing die Mediaplanung eines der erfolgskritischen Bestandteile der Konzeption (vgl. zur Kommunikationsplanung allgemein und zugehörigen Teilen z. B. Bruhn 2012, S. 65 ff. sowie S. 225 ff.).



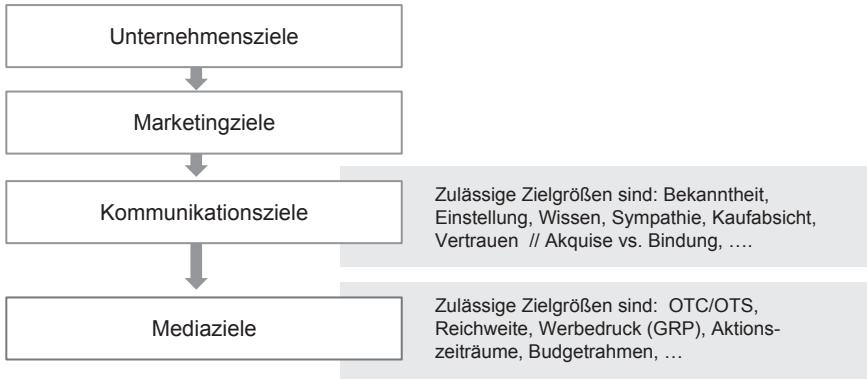
**Abb. 13.3** Teilschritte und Prozess der Mediaplanung. (Quelle: Eigene Darstellung)

## 2 Prozess der Mediaplanung im Überblick

- Der Prozess der Mediaplanung ist ein schrittweises Vorgehen. Basierend auf den Mediazielen und der Mediastrategie werden detaillierte Entscheidungen (beispielsweise Werbemittel, Werbeträger, Belegung) getroffen. Darüber hinaus ist die Erfolgskontrolle ein wichtiges Element des Prozesses.

Die eigentliche Durchführung der Mediaplanung lässt sich durch bestimmte Teilaufgaben (Elemente) charakterisieren (vgl. auch Unger et al. 2013, S. 25 f., Bruhn 2012, S. 298 ff., Hofssass, Engel 2004, S. 10 ff.). Wie in Abb. 13.3 dargestellt, bilden die spezifischen Mediazielle und die darauf abgestimmte Mediastrategie sowie der Budgetrahmen die „Input-Faktoren“ für die Mediaplanung im engeren Sinne. Diese umfasst zunächst die Definition von Werbemittel und Werbeträgergruppe. Dabei stehen Werbeträger und Werbemittel in einem Interdependenzverhältnis, weil nicht alle Werbemittel in allen Werbeträgern Sinn ergeben. Ebenso schließen bestimmte Werbeträger bestimmte Werbemittelarten aus (so ist die Kombination Spot und Tageszeitung nach aktuellen technischen Möglichkeiten keine umsetzbare Zuordnung). Auf dieser Stufe der Werbeträgergruppenwahl (z. B. TV versus Postwurfsendung) spricht man auch von der *Inter-Mediaselektion*. Anschließend erfolgt die *Intra-Mediaselektion*, bei der innerhalb einer Werbeträgergruppe (z. B. Zeitschriften) eine oder mehrere konkrete Titel ausgewählt werden (z. B. *Brigitte*, *Landlust*, *Für Sie*). Schließlich resultiert als (meist zeitlich sortierte) Aufstellung aller ausgewählten Mediaaktivitäten der sogenannte *Media-Belegungsplan*, bei dem pro Aktivität jeweils Werbemittel und Werbeträger sowie Einsatzzeitpunkt angegeben sind.

Bei der Definition bzw. der Bewertung von *Mediazielen* ist zu beachten, dass diese ungleich den Kommunikationszielen sind, sich jedoch aus diesen ableiten. Mediazielle sind so



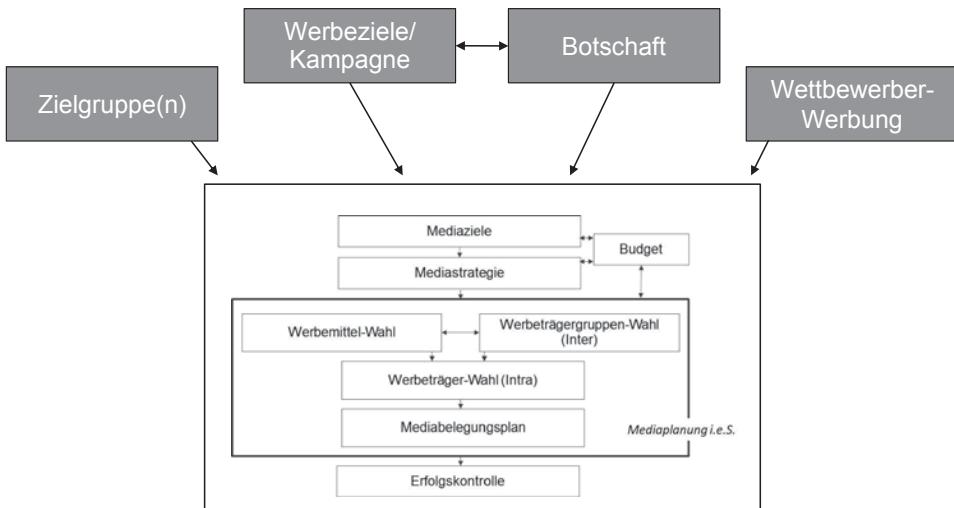
**Abb. 13.4** Marketing-, Kommunikations- und Mediaziele. (Quelle: Eigene Darstellung)

zu wählen, dass die in ihnen zitierten Parameter oder Konstrukte durch die Mediaaktivitäten tatsächlich ansteuerbar und beeinflussbar sind. Ebenso sollte die Zurechenbarkeit von Mediawahlwirkungen auf Zielgrößen gegeben sein. Daher sind im Bereich der Mediaplanung Ziele wie Kontakte/Reichweiten oder Werbedruck geeignete Parameter, nicht jedoch Kommunikationszielgrößen wie Bekanntheit oder Einstellungen, da diese zwar auch durch die Medialeistung, aber eben auch von einer Zahl anderer Kommunikationsvariablen (z. B. Werbemittelgestaltung, Werbedruck des Wettbewerbs) beeinflusst werden (vgl. Abb. 13.4). Wie Ziele im Allgemeinen (vgl. dazu Fischer, 1989, S. 130 und die dort angegebene Literatur) sollen auch Mediaziele operational formuliert sein, also mindestens nach Ausmaß und Zeitbezug konkretisiert vorliegen.

Um den Instrumenteneinsatz in Richtung der Mediaziele besser zu kanalisieren, werden entsprechende *Mediastrategien* formuliert. Diese geben grundsätzliche Stoßrichtungen zur Erreichung der Mediaziele vor. So kann beispielsweise das Mediaziel „500.000 Kontakte“ über eine Reichweitenstrategie oder eine Strategie der Kontaktintensität angestrebt werden. Eine solche strategische Ausrichtung erleichtert es, (im Anschluss) die operative Mediaplanung koordiniert ablaufen zu lassen. Zentrale Strategieentscheidungen bzgl. Media betreffen beispielsweise

- die Basis der Neukundengenerierung, also die Frage, ob Kunden von Wettbewerbern abgeworben oder neue Potenziale erschlossen werden sollen,
- das Grundprinzip des zeitlichen Einsatzes der Maßnahmen, also beispielsweise die Frage, ob kontinuierliche Einsätze oder einmalig-konzentrierte Maßnahmen erfolgen sollen,
- die Frage, ob die Reichweite in der Zielgruppe ausgebaut oder die Kontaktzahl pro Zielperson erhöht werden soll.

Auf der Basis von Mediazielen wird also eine Mediastrategie entwickelt, die wiederum Vorgabe für die eigentliche Mediabelegungsplanung ist. Ziele und Strategien sind damit elementare Basisgrößen. Zu betonen ist an dieser Stelle, dass die Faktoren Zielgruppe(n),



**Abb. 13.5** Kontext der Mediaplanung. (Quelle: Eigene Darstellung)

Werde- oder Kampagnenziele, Werbebotschaft sowie auch die Wettbewerberaktivität weitere wesentliche Kontextgrößen einer Mediaplanung darstellen (vgl. Abb. 13.4 und 13.5).

- Ergebnis der Mediaplanung ist der *Mediaplan* (vgl. Tab. 13.1). Ihm können alle Mediaaktivitäten, ihre zeitliche Einordnung sowie Kostenwirkungen und angestrebte Effektwirkungen entnommen werden. Oftmals sind auch weitere technische Angaben enthalten, da er vielfach zugleich als Informationsbasis für andere Personengruppen, z. B. der Kreation, dient.

Eine nicht zu vernachlässigende Phase im Planungsprozess ist die *Kontrollphase*. Nach Durchführung der Mediaaktivitäten werden mediabezogene Ist- und Zielwerte miteinander verglichen, Abweichungen aufgezeigt und Ursachen dafür analysiert – unentbehrlich, um notwendige Korrekturen und Optimierungen durchzuführen und damit auch organisationales Lernen zu ermöglichen. Spätestens an dieser Stelle zeigt sich auch, wie bedeutend dazu operational formulierte Ziele sind.

Auf wichtige Aspekte dieses Prozesses wird in den folgenden Abschnitten genauer eingegangen.

### 3 Zielgruppenbestimmung

- Da die Mediennutzung sehr unterschiedlich ist, kommt der Zielgruppenbestimmung eine besondere Bedeutung zu. Um eine effiziente Budgetverwendung zu gewährleisten, sind Streuverluste zu minimieren. Aufgabe der Zielgruppenbestimmung ist die Übertragung der Marketing-Zielgruppe in die Media-Zielgruppe.

**Tab. 13.1** Ergebnis Mediaplan (Beispiel). (Quelle: Eigene Darstellung)

Auf Grundlage der Marketing-Zielgruppe ist für die Kommunikationsaufgabe eine Media-Zielgruppe zu identifizieren. Da verschiedene Personengruppen sehr unterschiedlich erreichbar sind, ist es erforderlich,

- a. jene Personengruppen zu identifizieren, auf die spezifische Merkmale der Marketing-Zielgruppe zutreffen,
- b. für diese identifizierten Personengruppen dann das Medianutzungsverhalten zu erfassen und zu beschreiben, um
- c. mittels Mediaplanung jene Medien zu wählen, die die Zielpersonen besonders gut erreichen.

Als Kriterien für die Gruppenbildung werden neben den soziodemografischen Merkmalen oft Lebensstilgrößen, aber auch verhaltensbezogene Kriterien herangezogen. Speziell für den Kontext der Mediaplanung sind Informationen aus *Media- und Verbraucheranalysen* relevant. Zu den wichtigsten gehören:

- Allgemeine Studien: Mediaanalyse (MA), Verbraucheranalyse (VA), Allensbacher Werbeträgeranalyse (AWA), Kommunikationsanalyse (KA)
- Branchenbezogene Studien: ComNet, Allenspacher Computer- und Technikanalyse (ACTA), Leseranalyse Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung (LAE), Arbeitsgemeinschaft Online Forschung (AGOF), GfK-Fernsehforschung
- Zielgruppenspezifische Studien der Vermarkter, z. B. Familientypologie von G+J

Zur Ermittlung der Media-Zielgruppe wird versucht, die Marketing-Zielgruppe bestmöglich auf Basis der verfügbaren Gruppen und zugeordneten Merkmale der Media- und Verbraucheranalysen abzubilden. Grundsätzlich finden in diesem Zusammenhang vor allem diese Studientypen Beachtung:

- Mediaanalysen: Studien, die sich im Schwerpunkt auf die Erhebung von Reichweiten (Erhebung des medialen Nutzungsverhaltens) ausrichten. Sie werden oft als Basisanalysen verwendet, wie z. B. die MA. Das als Verlagsgemeinschaftsprojekt entwickelte Mediaplanungs-Dialog-System (MDS) baut auf diesen auf. Im MDS lassen sich Reichweiten und Ergebnisse von Leserschafts-Analysen mit Konditionen und Auflagenwerten der Werbeträger in Bezug bringen.
  - Markt-Media-Studien: Diese meist auf Befragungswerten basierenden Inhalte umfassen neben den Reichweiten auch marktbezogene Aspekte wie Informationen zum Konsumverhalten. Ein Beispiel ist die Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMa).
  - Typologien: Diese liefern im Kern Beschreibungen von Lebenswelten anhand einer Vielzahl von Variablen. Beispiel sind die Stern Markenprofile, Typologie der Wünsche (TdW) oder die Sinus-Milieus.
- Je besser eine solche Zuordnung gelingt, umso präziser kann das Ergebnis der eigentlichen Mediaplanung ausfallen – anders gesagt: umso geringer werden die Streuverluste und umso größer wird somit die Effizienz der eingesetzten

Budgets. Dabei meint *Streuverlust* die Ansprache von nicht zur Zielgruppe gehörenden Personen, somit also „unnütze“ Kontakte. Eine gute Übersicht über wichtige Media- und Verbraucheranalysen findet sich auf [www.marktmediastudie.de](http://www.marktmediastudie.de) oder [www.medialine.de](http://www.medialine.de).

Im Dialogmarketing sind diese Zugänge zur Media-Zielgruppenbestimmung insbesondere dann relevant, wenn noch keine kundenbezogenen Daten vorliegen, da es sich um Maßnahmen der Neukundengewinnung handelt – so z. B. die Zielgruppenbildung für eine Neukundenkampagne mittels Postwurf-Aktivitäten, Anzeigen usw. In substantiellem Ausmaß zielen Dialogmarketingaktivitäten jedoch auch auf aus Unternehmenssicht „bekannte“ Kunden, mit denen bereits eine Transaktion stattgefunden hat. Somit liegen bereits auch kunden- und transaktionsbezogene Daten vor, die die Basis für eine verhaltensbezogene Segmentierung bilden können. Eine solche Datenbasis ist physikalisch wie logisch im sog. *Data Warehouse* verortet (vgl. dazu z. B. Mucksch, Brehme 1998). Aus einer derartigen Datenbank können einerseits mittels *Data-Mining*-Verfahren Cluster als Segmente identifiziert werden. Andererseits können nach *Scoring-Modellen* oder spezifischen Kriterien gezielt Kunden(-gruppen) als Zielgruppen selektiert werden.

Im Kontext der Zielgruppenbestimmung für Dialogmarketing-Aktionen ist auf zwei weitere spezifische Ansätze hinzuweisen. Zum einen können bestehende Kundendaten aus Erstkontakte über Abgleichverfahren verschiedener Anbieter qualifiziert werden, über spezialisierte Dienstleister sogar auch mit weiteren Merkmalen angereichert werden. Dadurch lassen sich aktuellere und auch spezifischere „Zielgruppendaten“ erreichen.

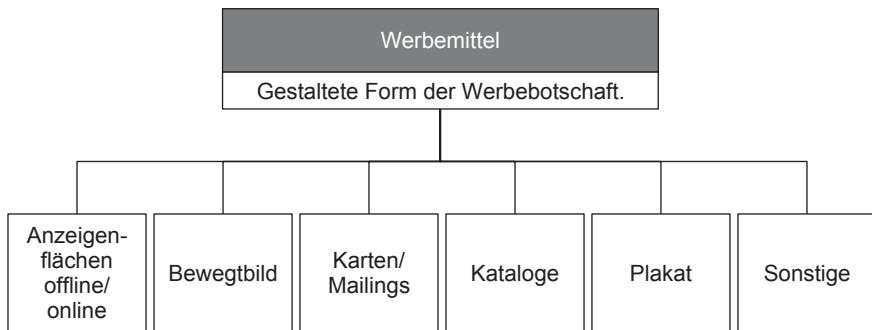
Zum anderen kann die Zielgruppenbestimmung für bestimmte Maßnahmen durch Methoden der *mikrogeografischen Segmentierung* unterstützt und präzisiert werden (vgl. dazu z. B. Meinert 1997, S. 451 ff.). Dabei werden Personen- und Geografiedaten kombiniert, um traditionelle Segmentierungsansätze zu erweitern. Die geografische Bildung von Parzellen ist die Grundlage, um diese mit Daten aus vielfältigen Quellen anzureichern. Letztlich werden damit neue Verbindungen zwischen Raum einerseits und soziodemografischen oder Lifestyle-Eigenschaften andererseits möglich.

---

## 4 Werbemittel und ihre Bewertung im Kontext Dialogmarketing

- ▶ Die verschiedenen Werbemittel zeichnen sich durch unterschiedliche Qualitäten in der Botschaftübermittlung sowie ihrer Eignung zur direkten Interaktion aus. Bei der Auswahl der passenden Werbemittel werden sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien berücksichtigt.

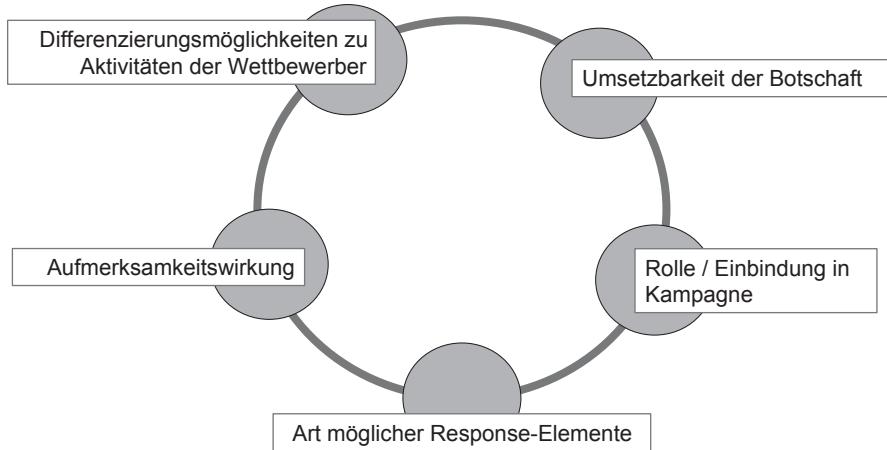
Als *Werbemittel* bezeichnet man die gestaltete Form der Werbebotschaft in Form einer sinnlich wahrnehmbaren Erscheinung. Sie ersetzen den persönlichen Kommunikationskontakt und machen die Kommunikation reproduzierbar. Für das Dialogmarketing zeigen einige Werbemittel besondere Verbreitung, obgleich grundsätzlich jedes Werbemittel



**Abb. 13.6** Wichtige Werbemittel im Dialogmarketing. (Quelle: Eigene Darstellung)

nutzbar ist. Jedes für sich hat spezifische Besonderheiten mit charakteristischen Vor- und Nachteilen (zur Vertiefung vgl. Unger et al. 2013). Abb. 13.6 gibt einen Überblick über typische Werbemittel in der Dialogmarketing-Anwendung.

- *Anzeigen* sind gestaltete Flächen, i. d. R. mit den Elementen Bild, Text, Headline, Response-Element. Sie werden vermehrt zweistufig zur Interessentengewinnung eingesetzt. Als Poster/Plakat finden sie Anwendung bei Out-of-Home und am POS. Online können Werbeflächen auch animiert eingesetzt werden.
- *Spots* sind durch die audiovisuelle Darbietungsform als kurzer Filmbeitrag gekennzeichnet. Sie haben ein zeitdynamisches Element. Spots bieten Vorteile hinsichtlich Vermittlungsmöglichkeiten, Aktivierungskraft und Emotionalität. Teils sind einstufige Anwendungen in Verbindung mit Mobile Devices möglich.
- (Klassische) *Mailings* stellen adressierte, personalisierte Werbesendungen (verbreitet mit bis zu 20 g Gewicht) dar, die direkt an selektierte Adressen versandt werden. Traditionell weisen sie die Bestandteile Brief inklusive Angebot und Response-Element sowie Kuvert auf. Oft werden sie technisch auch als Klappkarten o. ä. umgesetzt. Übergänge zu Sonderwerbeformen und zum Katalog sind fließend. Realisierbar sind zudem Bewegtbild-Mailings mit frei gestaltbarem Video, das beim Öffnen der Karte startet.
- *Kataloge und Prospekte* können als adressierte Werbesendung, i. d. R. mit personalisierten Begleitpapieren oder unpersonalisiert als Beilagen z. B. zu anderen Katalogen, Paketen oder Zeitschriften genutzt werden. Typisch für sie ist die Übersicht über das Waren- und Dienstleistungsangebot eines Unternehmens mit Produktabbildungen und -beschreibungen sowie Preisangaben und Serviceinformationen. Im Vergleich zu Prospekten grenzt sich ein Katalog durch eine weitgehende Vollständigkeit der Angebotspalette ab. Übergänge zwischen Katalog und redaktionellem Magazin sind teilweise fließend. Die Einordnung eines Katalogs als Werbemittel oder als Werbeträger ist unter Umständen schwierig und von der Betrachtungsperspektive abhängig.



**Abb. 13.7** Aspekte der qualitativen Auswahl der Werbemittel. (Quelle: Eigene Darstellung)

- *Karten* sind Werbemittel und oftmals auch simultan Werbeträger. Sie werden als adressierte Werbesendung, als Tip-On, als Beilage oder als Postwurf realisiert. I. d. R. sind sie zugleich Antwortkarte. Produktionstechnisch gesehen sind durch Klapp- und Wickeltechniken Mehrseitenlösungen möglich.
- Als *Ein-/Beihefter/Tip-Ons* bezeichnet man gestaltete mehrseitige Printerzeugnisse, die fest mit einem Träger (z. B. Zeitschrift) verbunden werden. Je nach technischem Konzept und Gestaltung werden diese vom Leser als Bestandteile des Trägers empfunden – andererseits können sie extra so umgesetzt werden, dass sie eine hohe Absetzung und Auffälligkeit erzeugen. Ihre Hauptanwendung liegt bei Voll- oder Teilauflagen von Printerzeugnissen, Katalogen oder Produkten. Durch ihre Verbindung mit dem Träger weisen sie zudem eine bessere Haltbarkeit auf.

Weitere Werbemittel können u. a. Displays/Aufsteller, E-Mails, SMS, Telefonmarketing, On-Pack-Medien oder Guerilla-Medien sein.

Es stellt sich die Frage, welche Werbemittel für welche werblichen Aufgaben vorrangig geeignet sind. Zur Beurteilung der Eignung sind mehrere, insbesondere qualitative Kriterien bedeutsam (vgl. Abb. 13.7). Einerseits bestehen Unterschiede in den Möglichkeiten zur Aufmerksamkeitsschaffung im konkreten Umfeld. Weiterhin ist auch zu betrachten, inwieweit mit dem Werbemittel eine Differenzierung zu Wettbewerberaktivitäten möglich bzw. gewünscht ist. Wenn die gesamte Branche mit Anzeigen arbeitet, geht es dann um eine Anpassung an diese Situation oder aber um ein gezieltes „Ausbrechen“ aus dieser Situation? Nicht zu unterschätzen sind auch die Anforderungen, die die Kampagne bzw. die Werbebotschaft an das Werbemittel stellen. Herausragend im Blickwinkel des Dialogmarketings ist aber vor allem die Frage, wie und welche Response-Möglichkeiten ein Werbemittel zulässt.

Defitorisch für Dialogmarketing ist das Bestreben, eine direkte Interaktion auszulösen. Je nach einstufiger oder zweistufiger Ausrichtung ist dafür das geeignete Response-Element essenziell. Ein Werbemittel sollte demnach stets eine angemessene (im Sinne von effektiv und effizient) Response-Möglichkeit sichern. Zu den wichtigsten Response-Elementen zählen:

- Antwortkarte, Bestellschein, Rückumschlag,
- Coupon, Gutschein,
- Telefonnummer, URL, E-Mail-Adresse,
- Direktlinks bei elektronischen Medien,
- QR-Codes oder ähnliche Mechanismen bei der medienübergreifenden Anwendung (vgl. auch Holland 2009, S. 397 und S. 412 ff.).

Allerdings ist nicht jedes Response-Element mit jedem Werbeträger verträglich (vgl. dazu unten). Daher kann in bestimmten Fällen das Votum für ein bestimmtes Response-Element über das Werbemittel entscheiden – und das Werbemittel dann auch über Möglichkeiten hinsichtlich der Werbeträger. Für die Dialogmarketingaufgabe ist folglich stets auch die Frage zu klären: „Welches Werbemittel ist im gegebenen Kontext am besten für die Response?“ Letztlich ergibt sich ein interdependentes Dreiecksverhältnis von Werbemittel, Werbeträger und Response-Element.

---

## 5 Typische Werbeträgergruppen und Werbeträger in Dialogmarketing

- Ebenso wie die Werbemittel sind die Werbeträger auf ihre Eignung zur spezifischen Zielerreichung und ihre Eignung für das Dialogmarketing zu bewerten. Dabei sollten nicht nur grundsätzliche Eigenschaften der Werbemittel berücksichtigt werden, sondern auch Aspekte in Bezug auf die Zielgruppe und die Phase der Kundenbeziehung.

Um eine Mediaselektion als Kernbestandteil der Mediaplanung durchzuführen, sind Aufgaben der Inter- und Intra-Selektion zu erfüllen (vgl. Abb. 13.3), also aus einer Vielzahl von möglichen Werbeträgern die Werbeträger zu wählen, die die Anforderungskriterien am besten erfüllen (vgl. Schweiger/Schrattenecker 2013, S. 334 ff.).

- Media oder Werbeträger sind das Übermittlungsmedium, mit dessen Hilfe die in Form von Werbemitteln ausgedrückte Botschaft zum Adressaten transportiert wird (vgl. Schweiger/Schrattenecker 2013, S. 323; Pradel 2001, S. 63 f.). Sie treten in vielfältigen Formen auf, die sich Gruppen und Gattungen zuordnen lassen. Abbildung 13.8 gibt einen Überblick über die wesentlichen Media in diesem Bereich.

Gruppe		Gattung		
Insertions- und Printmedien		Zeitschriften	Anzeigenblätter	Coupon-Kataloge
Elektronische Massenmedien		Zeitungen	Corp. Publishing	
Medien des Direktmarketings		TV	Kino	
Online-Medien		Hörfunk		
Außenmedien		Katalog	Telefonmarketing	
		Mailing	Pakete	
		Websites	Games & Apps	Portale
		Suchmaschinen	Netzwerke	Mobile
		Haushaltswerbung	Außenwerbung	
		Ambient Media		

**Abb. 13.8** Werbeträgergruppen und -gattungen im Überblick. (Quelle: eigene Darstellung nach Bruhn 2013; Unger et al. 2013, S. 159 ff., Holland 2009, S. 29 ff.)

Von den Werbeträgergattungen sind derzeit – gemessen an den Netto-Werbeeinnahmen der Werbeträger – TV (3.981 Mio. €), Tageszeitung (3.557 Mio. €) und Post-Werbung (2.988 Mio. €) am bedeutendsten (vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft ZAW, 2011). Online-Angebote rangieren danach im Mittelfeld (990 Mio. €), sind jedoch mit + 15 % im Vergleich zum Vorjahr mit Abstand am stärksten gewachsen.

In den einzelnen Werbeträgergruppen existiert eine große Bandbreite von Realisationsformen mit typischen Eigenschaften. Sie unterliegen zudem einer dynamischen Entwicklung durch technologischen Fortschritt (z. B. Großdisplays ersetzen Plakatflächen, zunehmende Umsetzung von Augmented Reality, Online-Games mit vermarktetem Werbeflächen).

Für das Dialogmarketing besonders relevante Werbeträgergattungen werden in nachstehender Übersicht (vgl. Tab. 13.2) anhand der Aspekte

- Grundeigenschaften,
- Arten und Formen,
- typische Arten von in ihnen realisierten Werbemitteln,
- Verfügbarkeit für die Belegung und Steuerbarkeit der Belegung,
- wichtige Quellen für Mediadaten sowie
- Besonderheiten

charakterisiert (zur Vertiefung vgl. z. B. Unger et al. 2013, S. 159 ff.).

Zur Auswahl aus den Gattungen wird auf qualitative wie quantitative Aspekte zurückgegriffen. Darauf wird im nachfolgenden Abschnitt noch einzugehen sein. Dennoch sollen an dieser Stelle bereits einige Überlegungen zur Auswahl aufgenommen werden, denn aus

**Tab. 13.2** Ausgewählte Werbeträger im Dialogmarketing. (Quelle: Eigene Darstellung)

Merkmal	Zeitschrift	Katalog	Zeitung	Paket	Postwurf	Online	Mailing
Grundeingeschriften	Informierendes und unterhaltendes Printmedium.	Übersicht über das Waren- und Dienstleistungsangebot eines Unternehmens. Enthalten neben Produktabbildungen	Printmedium, das regelmäßig, fortgesetzt erscheint, eine breite Öffentlichkeit anspricht, auf Aktualität setzt, informierenden und beschreibenden die Preisangaben und Serviceinformationen. Im Vergleich zu Prospekten	Warenauslieferung an Kunden im Umkarton	Versandform der Post. Massenhafte Zustellung	Virtuell publizierte Inhalte mit 24/7 Zugriffsmöglichkeit über PC, Mobile, Tablet etc. Aktiv und dialogisch, oft multisensorisch	Personalisiertes Anschreiben/ Karte mit werblichem Zweck

**Tab. 13.2** Fortsetzung

Merkmal	Zeitschrift	Katalog	Zeitung	Paket	Postwurf	Online	Mailing
Arten/Formen	General-/Special-Interest; Publikums-, Fach-, Kunden- und Verbandszeitschriften	Universalkatalog, Spezialkatalog, Magalog	Tages-, Wochen-, Sonntagszeitungen. Regionale, überregionale Zeitungen. Publizistische Blätter, Supplements, Anzeigenblätter	–	Unadressiert/teiladressiert; ohne Warenangebot; Standardformat/Sonderformat, ...	Websites, Portale, Soziale Netzwerke, Blogs, Feeds, ...	Mallings nach Grammgrenzen. Akquise-, Aktivierungs-, Nachfassmailing, Prospektmailing, Einstufig/zweistufig
Typische Werbemittel	Anzeige, Beilage, Einheftet, Tip-On, Sonderwerbeformen.	Katalog an sich als „Flattermann“, Self-mailer oder mit Begleitpapieren/ Beilagen, Anzeigen, Einhefter bei fremden Katalogen	Anzeige, Beilage, Sonderwerbeformen	Beilagen, Kataloge, Prospekte, Karten, Warenproben, ...	Prospekt, Mailing, Proben, Gutschein-Flyer, ...	Banner, Layer, Sucheinträge, In-Text, Wallpaper, Skyline, Interstitial, Pop-Up, Microsite, ...	Mailing

**Tab. 13.2** Fortsetzung

Merkmal	Zeitschrift	Katalog	Zeitung	Paket	Postwurf	Online	Mailing
Verfügbarkeit und Steuerbarkeit	Guter Zielgruppenzugriff bei Spezialtiteln, Streuverluste bei General-Interest. Oft enges Wettbewerbsumfeld. Hohe Werbedichte.	Sehr genauer Zielgruppenzuschnitt bei Spezialtiteln, möglich. Intern durch z. B. RFMR-Scorings. Spezifische Ausstattungen	Über Verlagsgruppen und Mantel- und Regionalteil Koordination und Zustellung möglich – sowie natürlich über den Shop hinaus. T. redaktionelle Einfassung möglich. Bei fremden Katalogen oft nur Zugriff, wenn keine Wettbewerbsbeziehung	Zeitliche, geografische oder artikelbezogene Zusteuering möglich – sowie natürlich über den Shop hin- sichtlich Zielgruppe, Zugang bei Wettbewerbsbeziehung zu Online. Sehr gute zeitliche Differenzierung, Reichweite-	Über GeoMarketing Analyse von Konsumenten auf Mikroebene realisierbar. Kampagnen, somit räumlich sehr genau auf die definierte Zielgruppe optimierbar	Guter Zielgruppenzuschnitt mit spezifischer Ansprache, hohe Reagibilität, durch Re-Targeting gute Response-Steuerung, A/B-Tests und permanente Optimierung möglich	Sehr genauer Zielgruppenzuschnitt möglich. Intern durch z. B. RFMR-Scorings. Spezifische Ausstattungen sowie Varianten mög-lich. Response-Raten i. d. R. gering. Timing exakt steuerbar
Quelle für Mediendaten	Herausgebende Verlage, Mediaanalysen	Eigene Daten oder Daten der jeweiligen Katalogversender	Herausgebende Verlage, Mediaanalysen	Versendender Shop, Paket-Plus, Teampaket, etc	Spezifische Lösungen/-Dateneinstellungen	Betreiber bzw. Mediaanalysen, IVW	Eigene Daten

**Tab. 13.2** Fortsetzung

Merkmal	Zeitschrift	Katalog	Zeitung	Paket	Postwurf	Online	Mailing
Besonderheiten	Gutes Image. Emotionalisierung durch Druckqualität und Haptik. Sehr großes Gesamtangebot mit sehr unterschiedlichen Auflagen. Je nach Zeitschrift hohe Haltbarkeit. Aboauflagen	Adressen über eigene Database oder Anmietung erforderlich. Teuer aber wirkungsstark. Zugleich Verkaufsinstrument. Sehr starke Vernetzung mit Online-Medien sinnvoll (Nutzung des Cross-Channel-Advertising CCA)	Gutes Image und hohe Glaubwürdigkeit. Großes Gesamtangebot mit sehr unterschiedlichen Auflagen. Und unterschiedlicher Qualität des redaktionellen Umfelds. Sehr geringe Haltbarkeit. Aboauflagen	Auch bei eigenen Sendungen nutzbar. Durch wachsenden Online-Handel steigendes Volumen. Und unterschiedlicher starke Vernetzung mit Online-Medien sinnvoll (Nutzung des Cross-Channel-Advertising CCA)	Durch neue Technologien und Cross-Media-Verknüpfungen entwickeln sich innovative Formen/Konzepte	Rasante Entwicklung hin zum führenden Werbeträger. Web 2.0 und 3.0. Diverse Abrechnungsmodelle. Direkte Effektbewertungen möglich.	Oft zugleich Werbemittel. Kreativlösungen üblich. Adressen über eigene Database oder Anmietung erforderlich. Suchmaschinenpräsenz ist i. d. R. Pflicht

der Dialogmarketing-Perspektive geht es neben der Erreichbarkeit von Zielgruppen ganz spezifisch auch um die Eignung der Werbeträger für Dialogmarketing-Aktivitäten.

Werbeträger und die mit ihnen realisierbaren Werbemittel sind in unterschiedlichem Maße für Response-Elemente geeignet. Aus den Tatsachen, dass a) bestimmte Media nur bestimmte Werbemittel zulassen und dass b) bestimmte Werbemittel (bei realistischen Kostenbedingungen) nur bestimmte Response-Elemente realisierbar machen und c) dass diese Response-Elemente unterschiedlich wirkungsstark sind, folgt: Es gibt einen Unterschied zwischen den Werbeträgern auch im Hinblick auf ihre Response-Stärke (und damit im Hinblick auf die Dialogaffinität). Zudem sind schon Unterschiede in den Größenordnungen von Response-Werten zwischen Werbemittel-Media-Kombinationen an sich zu verzeichnen (so sind Response-Werte von Zeitungsbeilagen i. d. R. geringer als die von Mailings).

Wenn also davon ausgegangen wird, dass die Response DAS definitorische Kriterium für Dialogmarketing ist (vgl. oben), so sind unterschiedliche Media auch hinsichtlich ihrer unterschiedlichen *Dialogaffinität* zu betrachten. Allerdings sind derartige Einordnungen regelmäßig auch hinsichtlich der Zielgruppensituation zu bewerteten. Diese Gedanken zusammenfassend ist zu konstatieren: Die Dialogaffinität sollte ein wichtiges Selektionskriterium darstellen, wenn es um Mediaselektion für das Direktmarketing geht.

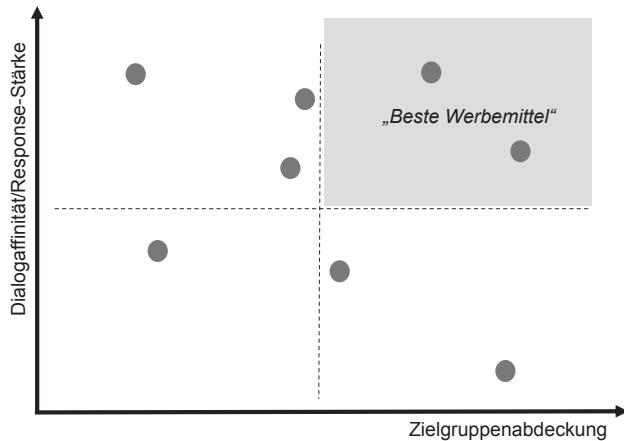
Von maßgeblicher Bedeutung für die Aufgabenerfüllung eines Werbeträgers bei einer Dialogmarketing-Aufgabe ist weiterhin die Abdeckung der angestrebten Media-Zielgruppe. Fügt man die Kriterien Dialogaffinität und Zielgruppenabdeckung mit jeweils hoher und geringer Ausprägung in einer Matrixdarstellung zusammen, ergibt sich die in Abb. 13.9 skizzierte, einfache Beurteilungsheuristik für Werbeträger. Interessant hinsichtlich der Mediawahl für das Dialogmarketing erscheint insbesondere die Zone rechts oben (Abb. 13.9), in der eine hohe Dialogaffinität auf eine hohe Zielgruppenabdeckung trifft. Werbeträger, die im Kontext der jeweiligen Fragestellung diese Voraussetzungen erfüllen, wären vorrangig zu wählen.

Erste Bewertungen anhand von zwei Kriterien können also auf anschauliche Weise mittels Matrixbetrachtung vorgenommen werden. Diese lässt jedoch andere Kriterien wie beispielsweise die Kostenseite noch unberücksichtigt. Bei einer Bewertung mit mehr als zwei Kriterien bietet es sich an, auf die Methode der Nutzwertanalyse (vgl. dazu Hahn 1996, S. 64 ff.) zurückzugreifen.

Zweckmäßig kann ferner eine kundenbeziehungsphasen-spezifische Betrachtung sein. Dabei wird eingeschätzt, inwieweit einzelne Werbeträger in einer bestimmten Phase einer Kundenbeziehung besonders geeignet sein können, um die erforderliche Response zu erzielen. Vor dem Hintergrund eines sich unterschiedlich ausprägenden *Kundeninvolvements* in den Beziehungsphasen erscheint es plausibel, dass die Phasen auch unterschiedliche Ansprüche an beispielsweise die Kontaktformen stellen.

Die *Zielgruppen-Responsestärke-Matrix* und die Beziehungsphasenbetrachtung sind zwei Beispiele für eine *heuristische Annäherung* an die Mediaselektionsfrage für das Dialogmarketing. In den anschließenden Abschnitten werden nun Aspekte der Mediaselek-

**Abb. 13.9** Zielgruppen-Response-Stärke-Matrix. (Quelle: Eigene Darstellung)



tion genauer betrachtet und ebenso klassische, leistungskriterienbasierte Selektions- und Optimierungskonzepte aufgezeigt.

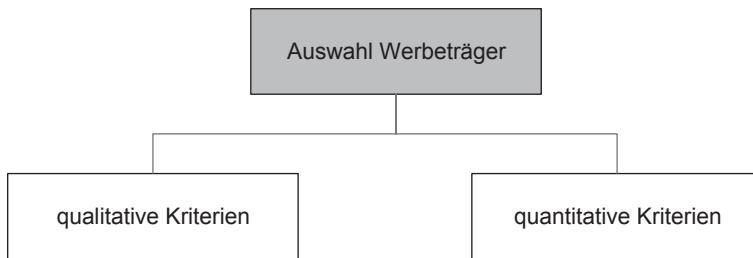
## 6 Streuplanung (im Dialogmarketing) und Selektionsverfahren

- Nachdem im Prozess der Mediaplanung grundlegende Entscheidungen bezüglich Werbemittel und Werbeträger getroffen wurden, erfolgt die Streuplanung. Diese beinhaltet eine detailliertere Planung von Zeitpunkten und Werbedruck unter Berücksichtigung des Budgets.

### 6.1 Streuplanung

- Die *Streuplanung* befasst sich mit der Bestimmung „der Auswahl und Festlegung der Kommunikationsträger sowie mit den Zeitpunkten und der Frequenz ihres Einsatzes“ (Redler 2013, S. 147). Ziel ist es, den Mediaplan zu finden, der die maximale Wirkung des Mediabudgets ermöglicht (vgl. Schweiger/Schrattenecker 2013, S. 334) – das bedeutet, es „sind jene Medien auszuwählen, und die Zahl der Einschaltungen ist so festzulegen, dass ein möglichst hoher Anteil der Angehörigen der Zielgruppe die für notwendig erachtete Anzahl von Kontakten erhält, wobei die Eignung der Werbeträger zur Präsentation der Werbebotschaft zu berücksichtigen ist“ (Schweiger/Schrattenecker 2013, S. 334). Der Mediaplan wird im Dialogmarketing oft auch als Streuplan bezeichnet.

Zu dessen optimaler Ableitung sind Aufgaben der Inter- und Intra-Selektion zu erfüllen (vgl. Abb. 13.3 oben), bei denen sowohl qualitative wie quantitative Kriterien bedeutsam sind (vgl. Abb. 13.10). Wichtige *qualitative Maßstäbe* beziehen sich vor allem auf:



**Abb. 13.10** Bereiche für Kriterien zur Werbemittelauswahl. (Quelle: Eigene Darstellung)

- Zielgruppenaffinität (vgl. oben) und zielgruppengerechte Selektionsmöglichkeiten,
- Dialogaffinität (vgl. oben),
- Eignung für Werbebotschaft und angestrebte Werbemittel,
- Anmutungs- und redaktionelle Umfeldqualität sowie zugehörige Imagetransfereffekte,
- Aktualität und Verfügbarkeit,
- Wettbewerbsumfeld.

*Quantitative Kriterien* der Mediaplanung beziehen sich insbesondere auf die Kontakt- und Kostenbewertung:

- Einfache Kontaktbewertung über Reichweiten,
- differenzierte Kontaktbewertung durch
  - Personengewichte (Zielgruppengewichte) zur Abschätzung der zielgruppenspezifischen Bedeutung der Werbeträgernutzer,
  - Mediagewichte zur Erfassung der Bedeutung erzielter bzw. erwarteter Kontakte in Medien (Kontaktqualität),
  - Kontaktmengengewichte zur Berücksichtigung der Abhängigkeit der Werbewirkung von der Zahl der erfolgten Kontakte,
- Kostenbewertung durch Betrachtung der Belegungskosten bzw. Gesamtkosten eines Einsatzes in Relation zur Reichweite (vgl. dazu auch Bruhn 2012, S. 320 f.).

Diese für die Bewertung von Werbeträgern (letztlich auch der Mediaplanalternativen) heranzuziehenden Kriterien können im Rückgriff auf traditionelle Steuerungsgrößen weiter ausdifferenziert bzw. operationalisiert werden. Wichtige Kenngrößen sind dabei:

- *Bruttoreichweite*: Sie gibt an, wie viele Personen durch die Belegung des Mediums bzw. der Kombination in einer Periode mindestens einmal erreicht werden können (= Kontaktchancen). Sie wird auch als *Bruttokontaktsumme* bezeichnet und gibt an, wie viele Kontakte insgesamt erzielt werden. Mehrfachkontakte werden hierbei aufsummiert.

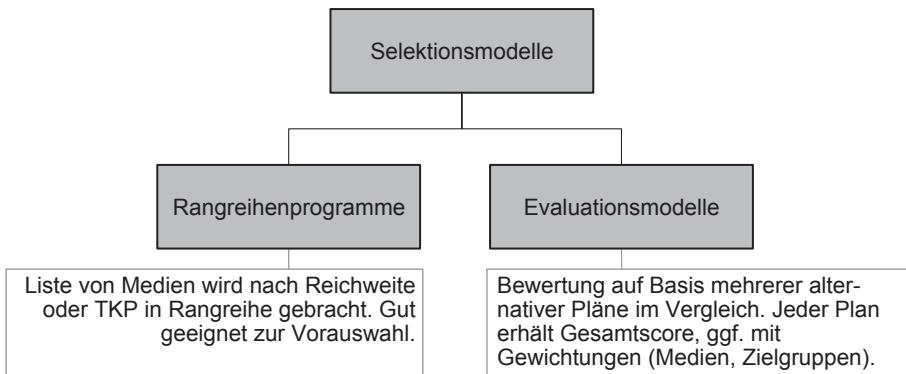
- **Nettoreichweite:** Anzahl von Personen aus der Zielgruppe, die mindestens einmal erreicht werden (in % oder in Personen).
- **Kumulierte Reichweite:** Misst die Anzahl von Personen, die bei mehrfach aufeinanderfolgender Belegung oder Kombinationen in einer Periode mindestens einmal erreicht werden (interne Überschneidungskontakte werden nur einmal gezählt).
- **Kombinierte Reichweite:** Bezeichnet die Anzahl Personen, die bei Einschaltung mehrerer Werbeträger in einer Periode mindestens einmal erreicht werden (externe Überschneidungskontakte werden nur einmal gezählt)
- **Frequenz:** Angabe für die Zahl der Kontakte, denen eine durchschnittliche Person innerhalb einer Periode ausgesetzt ist (auch: OTS – opportunity to see)
- **Eindrucksqualität:** Schätzwert für die Stärke und Richtung der erzeugten Beachtung eines Werbemittels in einem Werbeträger. Dabei ist das Umfeld zu beachten.
- **GRP (gross rating points):** Kennwert für die Gesamtmenge der Kontaktchancen berechnet als *Reichweite*  $\times$  *Frequenz*. Ein GRP-Wert von 240 wird beispielsweise erreicht, wenn 80 % der Haushalte mit durchschnittlich 3 Kontaktchancen belegt werden ( $80 \times 3$ ). Je größer der GRP-Wert, desto höher ist der Werbedruck.
- **Gewichtete Menge der Kontaktchancen:** Diese berechnet sich als *Reichweite*  $\times$  *Frequenz*  $\times$  *durchschnittliche Eindrucksqualität*.

Bei Online-Medien haben nachfolgende Steuerungsgrößen als Auswahlkriterien eine Bedeutung:

- **Page Impressions (PI),** je nach Kontext auch als *Ad Impressions* oder *Page Views* bezeichnet: Sie geben Auskunft über die Zahl der Aufrufe einer Website und sind Ausdruck der Reichweite.
- **Visits:** Beschreibt die Anzahl der Besucher der Seite pro Tag. Besucht eine Person viermal am Tag ihren Lieblingsblog und ruft dort jeweils vier Seiten auf, hat sie pro Tag nur einen Unique Visit, aber 16 PI produziert.
- **Views:** Kenngröße für die Anzahl der Einblendungen eines bestimmten Elements oder Werbemittels auf einer Webseite, also die werbemittelseitige Kontaktchance.
- **Clickrate:** Anzahl der Clicks auf eine Banner oder ähnliches (Ad Clicks) im Verhältnis zu den PI.
- **Click Conversion Rate (CCR):** Gibt das Verhältnis von Einblendungen eines Werbemittels zu der Anzahl an Klicks auf selbiges an.
- **Conversion Rate:** Ausdruck für das Verhältnis von Visits oder Clicks zu Transaktionen, z. B. Kauf.
- **Aufenthaltsdauer:** Gibt die durchschnittliche Verweildauer auf einer Site an.

Als Ausdruck der relativen Kosten sind besonders zu beachten:

- **Tausend-Kontakt-Preis (TKP):** Drückt die Kosten pro tausend potenzieller Kontakte aus. Er berechnet sich als  $(\text{Einschaltkosten} \times 1.000) / \text{Bruttoreichweite}$  bzw.  $(\text{Einschaltkosten} \times 1.000) / \text{Ad Impressions}$ .



**Abb. 13.11** Mediaselektionsmodelle zur Streuplanung. (Quelle: Eigene Darstellung)

**Tab. 13.3** Beispiel für eine Rangreihe von Medien. (Quelle: Eigene Darstellung)

Media	Kosten Belegung EUR	Belegte Auflage Ex.	verk. Auflage Ex.	Reichweite in ZG in %	max. Kontakte	TKP EUR	Rang ZG-Affinität	Rang TKP
Brigitte	6.300	50.000	580.000	80,9	469.220	126,0	1	1
Cosmopolitan	11.500	50.000	230.000	25,3	58.190	230,0	5	5
Landlust	7.250	50.000	1.020.000	73,3	747.660	145,0	2	2
Für Sie	7.250	50.000	365.000	45,8	167.170	145,0	3	2
Schöner Wohnen	9.000	50.000	241.000	28,9	69.649	180,0	4	4

- *Tausend-Nutzer-Preis (TNP)*: Drückt aus, welche Kosten entstehen, um Tausend Personen der Zielgruppe zu erreichen. Er berechnet sich als  $(\text{Einschaltkosten} \times 1.000)/\text{Nettoreichweite}$  bzw.  $(\text{Einschaltkosten} \times 1.000)/\text{Ad Clicks}$ .

Auch ist der Bezug zum Werbedruck darstellbar: Hierfür werden Kosten pro GRP errechnet.

## 6.2 Selektionsverfahren

Um die Media- bzw. Mediaplanalternativen systematisch zu bewerten, wird i. d. R. nach den Prinzipien der Rangreihung und der Detailevaluation gearbeitet (vgl. Abb. 13.11).

Eine *Rangreihenbildung* dient vor allem der ersten Bewertung einer Vorauswahl. Dabei werden die vorausgewählten Werbeträger computerbasiert in eine Rangreihe gebracht – meist anhand der Kriterien TKP oder Reichweite (vgl. Schweiger/Schrattenecker 2013, S. 345). Grundsätzlich sind aber auch andere Leistungswerte anwendbar.

### Beispiel

Tabelle 13.3 stellt am Beispiel „Beilage als Klappkarte mit 50 g in der Auflage von 50.000 Ex.“ eine solche Rangreihung nach TKP und Zielgruppen-Affinität dar. Es handelt sich

**Tab. 13.4** Beispielhafte Darstellung: Ergebnisse einer Evaluation von Mediaplanalternativen.  
(Quelle: In Anlehnung an Schweiger/Schattenecker 2001, S. 276)

	Plan A	Plan B	Plan C
<b>Media</b>	38	0	18
Zeitung 1	0	0	18
TV	0	26	0
Magazin 3	0	22	3
Magazin 4	0	0	2
<b>Anzahl Schaltungen</b>	38	48	41
<b>Kosten Plan TEUR</b>	1.118	1.136	1.134
<b>Reichweiten</b>			
Netto in 1000	1.319	1.332	1.829
Netto in %	65,8	66,4	91,2
Brutto in 1000	33.611	30.787	33.992
GRP	1.676	1.536	1.695
<b>Kontakte OTS</b>	25,5	23,1	18,6
Kosten pro 100 Nutzer	848	853	620
Kosten pro 1000 Kontakte	33	37	33

um ein fiktives, vereinfachtes Beispiel ohne Boni und Rabatte; nur Media-, keine Kreativ- und Produktionskosten.

Zu erkennen ist, dass sich dabei je nach herangezogenem Kriterium unterschiedliche Rangfolgen ergeben. Bei der hier angenommenen Auflage von 50.000 Exemplaren wäre sowohl aus Sicht der Zielgruppen-Affinität wie auch aus Sicht des TKP der Werbeträger Zeitschrift *Brigitte* die abzuleitende Wahl. Würde jedoch eine höhere Auflage angestrebt, würde es je nach gewähltem Reihungskriterium zu unterschiedlichen Empfehlungen hinsichtlich der „Verteilung“ der über *Brigitte* hinausgehenden Auflagenanteile kommen.

Nach einer Vorauswahl von Medien werden i. d. R. verschiedene Varianten von Mediaplänen erarbeitet. Varianten bedeutet, dass insbesondere unterschiedliche Mediaalternativen und verschiedene Einschalthäufigkeiten der Werbemittel in Alternativplänen vorgesehen werden. Diese Planalternativen können dann mittels *Evaluationsmodellen* bewertet werden (vgl. Tab. 13.4, vgl. auch Schweiger, Schattenecker 2013, S. 346, Koschnick 1998, S. 103 ff.). Dies geschieht, indem mit einem Computerprogramm anhand von Zielkriterien ermittelt wird, welcher der vorgelegten Pläne bezüglich zu definierender Zielkriterien (Leistungswerte) am besten abschneidet („score“). Durch die Entscheidung über die Zielkriterien drücken sich letztlich die Zielgruppen- und Mediengewichtungen aus.

Professionelle Softwarelösungen für die Evaluierung haben i. d. R. eine Verknüpfung zu Medianutzungs- und Leistungsdaten der einzelnen Medien, um jeweils aktuelle Werte zu berücksichtigen. Ausgehend von ersten Ansätzen für Mediaplanalternativen können diese

sodann schrittweise angepasst und neu evaluiert werden, unter kritischer Beobachtung der Veränderungen bei den Leistungswerten (vgl. Busch et al. 2008, S. 560 ff.). Darin drückt sich letztlich die eigentliche Planoptimierung aus.

### Beispiel

Ein stark vereinfachtes Beispiel für das Ergebnis einer Evaluation von drei Mediaplanalternativen ist in Tab. 13.4 dargestellt. Hier zeigt Plan A eher Tiefenwirkung, denn bei geringerer Reichweite erzeugt er einen höheren Werbedruck (OTS). Plan C stellt sich mit besserer Breitenwirkung dar und weist die vorteilhafteren Kostenrelationen auf.

Evaluationsmodelle sind ein sehr praktikables Instrument, um aus einer Vorauswahl von Plänen die am besten geeignete Alternative zu identifizieren. Allerdings resultiert eine „second-best“-Lösung, da das Gesamtergebnis von den „hineingegebenen“ Plänen abhängt. Bei diesem Vorgehen kann das Ergebnis also immer nur so gut sein wie der Input, über den optimiert wird. Rechnerisch wie technisch wäre möglicherweise durchaus auch ein Vergleich aller theoretisch möglichen Planvarianten realisierbar, um eine „vollständige Optimierung“ zu erreichen. Das ist in der Praxis jedoch kaum durchführbar. Neben dem diesen Methoden zugrunde liegenden Verfahren der linearen Optimierung kann auch die dynamische Optimierung Anwendung finden. Als neueres Paradigma hat bei der Mediaplanung auch das Modell der neuronalen Netze und der Nutzung einer sog. Dichtefunktion (vgl. Wiedmann, Buckler 2001, S. 253 ff.) eine gewisse Bedeutung.

### Mini-Exkurs: Mediaplanung und Budget

Bei Mediaplänen stehen die Leistung des Mediaplans und das zugehörige Budget in wechselseitiger Abhängigkeit. Daher existieren zwei grundsätzliche Wege, zu einem Ergebnis zu kommen: Beim *Bottom-Up-Verfahren* wird eine vorab definierte Medialeistung zu Grunde gelegt und das dafür notwendige Budget ermittelt. Anders hingegen beim *Top-Down-Verfahren*: Hier wird für ein vorher festgesetztes Mediabudget die bestmögliche Medialeistung ermittelt.

Ergebnis ist die Entscheidung für einen *Mediaplan*. Auch um die verschiedenen *Darstellungsformen* zu illustrieren, sind in den Tab. 13.5 und 13.6 vereinfachte (fiktive) Beispiele für typische Dialogmarketingkontakte (Versandhandel Print und Online) dargestellt. Während der Plan für die Printmaßnahmen vor allem um den Zeitpunkt der PAL (Postauslieferung) und Formate und Gewichte angereichert ist, werden im Online-Plan neben Timing und Zielgruppe speziell auch Werbeträger, Platzierung und Werbeform, Abrechnungsart und Kosten dargestellt.

Für die Mediaplanungsaufgabe werden oft sogenannte *Mediaagenturen* eingesetzt. Mediaagenturen sind spezialisierte Dienstleister, die einerseits die Planung der Mediaaktivitäten, andererseits auch die Durchführung der Streuung (Reservierungen und Buchungen bei Sendern, Verlagen etc.) übernehmen.

Durch die Zusammenarbeit mit Agenturen ergeben sich Vorteile, weil auf spezifische Expertise zurückgegriffen werden kann sowie von besonderen Einkaufskonditionen aus

**Tab. 13.5** Beispiel für einen Printstreuplan im Versandhandel. (Quelle: Eigene Darstellung)

Aktion	Promo-Nr.	Auflage	Seiten	Format	Gewicht	Termin PAL
Hauptkatalog Kunden	30	660.000	228	21,5x29,7	234 g	24.06.
Hauptkatalog Anforderer	50	65.000	228	21,5x29,7	234 g	laufend
Akquisekatalog Fremdadressen	11	120.000	62	21,5x29,7	65 g	21.06.
Themenkatalog 1 Kunden	75	420.000	88	21,5x29,7	112 g	23.07.
Themenkatalog 2 Kunden	85	420.000	88	21,5x29,7	112 g	02.09.
Bestkundenkatalog	23	55.000	88	21,5x29,7	112 g	30.11.
Katalogauslage	10	35.000	228	21,5x29,7	234 g	laufend
Prospekt ZB Regional	28	225.000	8	23x29,7	17 g	24.09.
Prospekt ZB Regional	29	225.000	8	23x29,7	17 g	15.11.
Karte ZB Magazin 1	81	250.000	6	16x20	20 g	05.05.
Karte ZB Magazin 2	82	120.000	6	16x20	20 g	09.05.
Karte ZB Magazin 3	83	55.000	6	16x20	20 g	07.05.
Karte ZB Magazin 4 Abo	84	17.000	6	16x20	20 g	07.05.
Karte ZB Magazin 5 Abo	85	21.000	6	16x20	20 g	09.05.

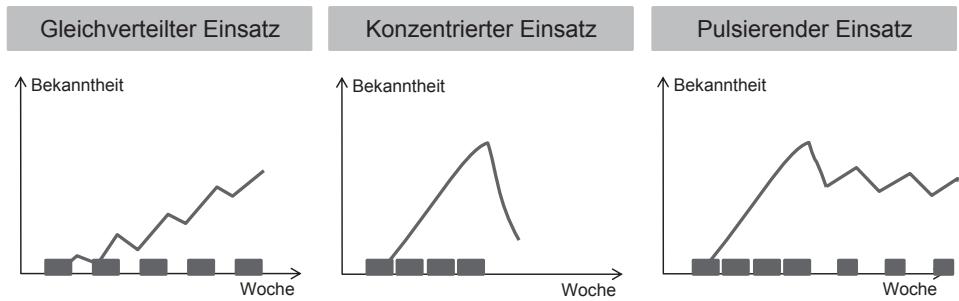
**Tab. 13.6** Beispiel für einen Mediaplan Online. (Quelle: <http://imb.donau-uni.ac.at/Online-Mediaplanung/online-mediaplanung/online-mediaplan-ein-beispiel/>)

## Mediaplan Kunde X – Kampagne Y

Werbeträger	Platzierung	Werbeform	Zeigruppe	Start	Ende	Abrechnungsart	Preis Brutto	Performance AI's	Performance Klicks	Mediabudget Brutto Brutto	Mediabudget Netto	Mediabudget Net/Net	Serverkosten	Rachungsbasis inkl. Ust
newzof.at	Startseite	Sticker	A 19-39	23.11.2011	23.11.2011	FDX	32.876,00	1.900.000	€ 32.876,00	€ 28.911,70	€ 25.424,95	€ 190,00	€ 25.414,95	
Windows Live Messenger	Messenger	Expandable Ad	A 19-39	15.11.2011	24.12.2011	TCP	25,00	1.500.000	€ 37.500,00	€ 36.250,00	€ 22.312,50	€ 150,00	€ 22.462,50	
Windows Live Messenger	Messenger	Textlink	A 19-39	15.11.2011	24.12.2011	TCP	1,00	2.500.000	€ 2.500,00	€ 1.750,00	€ 1.487,50	€ 250,00	€ 1.737,50	
ahs-at, eingleben.at	Startseite	Startbranding	A 19-39	26.11.2011	04.12.2011	FDX	24.000,00	800.000	€ 24.000,00	€ 19.400,00	€ 16.547,00	€ 80,00	€ 16.427,00	
www.facebook.com	App	Super Banner, Medium Rectangle	A 19-39	26.11.2011	24.12.2011	TCP	9,00	5.000.000	€ 45.000,00	€ 31.240,00	€ 16.360,00	€ 500,00	€ 16.860,00	
Performance Netzwerk	RON	expandable Ad (inkl. Video)	A 19-39	15.11.2011	24.12.2011	CPC	3,10		5.300	€ 16.400,00	€ 12.460,00	€ 10.597,00	€ 265,00	€ 10.052,00
www.facebook.com	RDS	Ad-Space Unit	A 19-39	15.11.2011	24.12.2011	CPC	1,10		15.000	€ 16.500,00	€ 14.625,00	€ 11.921,25	€ 750,00	€ 12.671,25
www.e24.at	Startseite	Startbranding	A 19-39	26.11.2011	26.11.2011	FDX	71.576,47	1.200.000	12.500.000	€ 71.576,47	€ 20.533,00	€ 24.253,05	€ 120,00	€ 24.373,05

Mengenbündelungen und der daraus resultierenden Verhandlungsmacht profitiert werden kann. Zudem können über geeignete Agenturpartner Beratungskompetenz z. B. hinsichtlich der Vernetzung zwischen Kommunikationskanälen, Entwicklungen im Medien- und Technologiebereich sowie Wissen über Benchmarks und ihre Lösungen für das eigene Unternehmen erschlossen werden. Allerdings sind die Handhabung von Vertraulichkeit und Wettbewerbsausschluss nicht immer einfach; zweifelsohne sind Kosteneffekte zu bewerten.

Bei der Wahl und Zusammenarbeit mit der Mediaagentur sind besonders das Vergütungsmodell und der Kommunikationsfluss zwischen auftraggebendem Unternehmen und der Agentur als kritische Aspekte mit hoher Aufmerksamkeit auszustatten. Ein Überblick über Mediaagenturen, Leistungsspektren und Vergütungsmodelle findet sich unter [www.omg-mediaagenturen.de](http://www.omg-mediaagenturen.de).



**Abb. 13.12** Muster der zeitlichen Selektion. (Quelle: Eigene Darstellung)

### 6.3 Aspekte der zeitlichen Selektion

► Die *Timing-Entscheidungen* bei der Medioplanung befassen sich mit den Gesichtspunkten a) zu welchem Zeitpunkt die maximale Response (vgl. auch Kundenseite, Wettbewerb, Saison) zu erwarten ist und b) wie durch die Berücksichtigung zeitbezogener Zusammenhänge Werbeziele (i. d. R. Bekanntheit und Wissen) am effizientesten erreicht (also wie wird z. B. Wissen gut aufgebaut und erhalten) werden können. Das Timing ist, wie die anderen Medioplanungsfragen auch, Ausdruck der Budgetverteilung.

Typische Muster sind dabei (vgl. Abb. 13.12):

- *Gleichverteilter Einsatz* der Aktivitäten und des Werbedrucks, meist auf mittlerem bis niedrigem Niveau.
- *Konzentrierter Einsatz* der Aktivitäten, z. B. als Teil einer *Flighting-Strategie* (bei dieser wechseln Phasen hohen Werbedrucks mit Phasen ohne Werbeaktivität). Dies wird verfolgt, um schnell Aktualität zu erreichen (z. B. Produktlaunch), oder vor dem Hintergrund, einen insgesamt als stärker wahrgenommenen Werbedruck zu erreichen.
- *Pulsierender Einsatz* der Aktivitäten, um ein anhaltendes Muster aus hohem und geringem Werbedruck zu erreichen. Dies wird beispielsweise zur Veränderungen von Imageaspekten oder für eine nachhaltig hohe Bekanntheit angewendet. Zudem scheinen hier z. T. Effizienzvorteile nutzbar zu sein (vgl. Unger 2013, S. 64 f., Schweiger, Schrattenecker, 2013, S. 358).

Natürlich sind auch beliebige andere Ausgestaltungen möglich, z. B. der saisonale Einsatz oder ein Muster mit anfänglich sehr hoher Aktivität, die dann sukzessive zurückgenommen wird.

Zur Bestimmung der Wirkung bei den Adressaten ist nicht nur der eigene Werbedruck, sondern auch der Werbedruck im Umfeld zu betrachten. Daher wird der Werbedruck oft auch relativ zum Wettbewerb ausgedrückt. Typische Indikatoren dafür sind

- der *Share-of-Advertising (SOA)*, der den Anteil des eigenen Werbevolumens am Gesamtvolumen aller im Markt Aktiven kennzeichnet,
- der *Share-of-Voice (SOV)*, welcher als Ausdruck des Werbedrucks die eigene Bruttoreichweite zur Summe aller Kontakte der Marktteilnehmer ins Verhältnis setzt, sowie
- der *Share-of-Mind (SOM)*, der den eigenen OTC-Wert mit OTC-Werten der Konkurrenz vergleicht (vgl. dazu Unger 2013, S. 64).

Letztlich ist für die resultierende Wirkung beim Adressaten insbesondere auch das Zusammenspiel aller (aufeinander abgestimmter) Kommunikationsaktivitäten zu betrachten. Eine Beurteilung auf der Grundlage einzelner Aktivitäten in einer Werbeträgergattung ist daher kaum aussagekräftig. Zudem empfiehlt es sich, Wechselwirkungen mit anderen Größen wie z. B. Saisonalität, Werbeverhalten von Wettbewerbern oder anderen Marketing-Mix-Maßnahmen (z. B. Preispolitik, Messeaktivitäten, Produktpolitik) zu berücksichtigen.

---

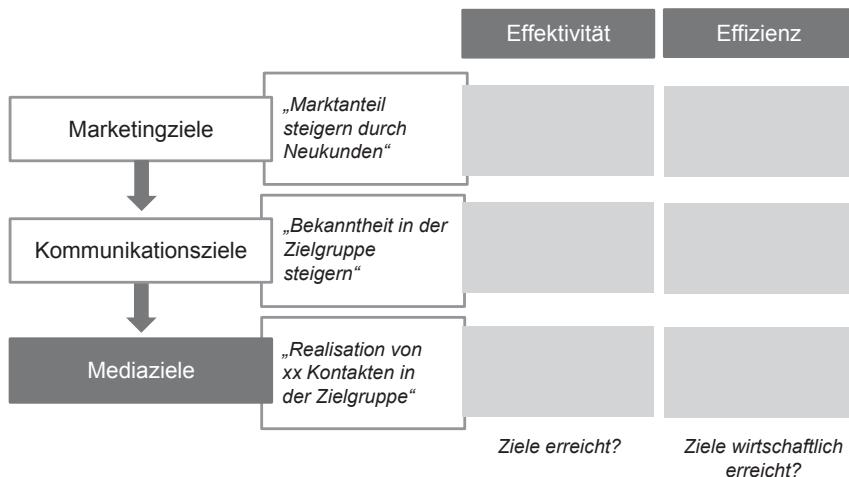
## 7 Aspekte der Kontrolle

- ▶ Den letzten Schritt der Mediaplanung bildet die Kontrolle der Zielerreichung. Die Mediaplanung wird nach Gesichtspunkten der Effektivität und der Effizienz überprüft, um entweder in den laufenden Mediaaktivitäten Korrekturen vorzunehmen oder Erkenntnisse für nachfolgende Maßnahmen zu gewinnen. Die Kontrolle erfolgt anhand vorab definierter Kennzahlen.

Im Sinne der klassischen (technokratischen) Managementlehre sind Zielbildung und Kontrolle stets verknüpfte Elemente. Dieser Zusammenhang zeigte sich auch schon bei den eingangs vorgestellten Elementen des Mediaplanungsprozesses (vgl. Abb. 13.3). Die Formulierung von Mediazielen ergibt danach nur Sinn, wenn diese Ziele nach erfolgter Mediaaktivität auch kontrolliert werden – ebenso kann eine Kontrolle der Medialeistung nur dann stattfinden, wenn zuvor entsprechende Ziele gesetzt wurden.

Auf welche Aspekte kann sich eine solche Kontrolle nun beziehen? Zur Beantwortung der Frage ist zum einen zu unterscheiden, welche Ziele gemeint sind. Zum anderen ist zwischen einer Kontrolle der Effektivität und der Effizienz zu differenzieren. *Effektivität* prüft, inwieweit Ziele grundsätzlich erreicht wurden, *Effizienz*, inwieweit die Zielerreichung wirtschaftlich abließ. Wie in Abb. 13.13 ersichtlich, bilden im Kontext dieses Beitrags speziell die aus Marketing- und Kommunikationszielen abgeleiteten Mediaziele die Bezugsbasis für eine Prüfung der Effektivität und Effizienz. Dabei wäre beispielsweise zu prüfen, ob ein relevanter Werbedruck tatsächlich erreicht wurde und ob der Werbedruck mit möglichst geringem Budgeteinsatz aufgebaut wurde.

Grundsätzlich können die für eine Kontrolle zu betrachtenden Kenngrößen vielfältiger Natur sein. Für die Kontrolle der Medialeistung im Dialogmarketing sind letztlich sowohl spezifische Media-Erfolgsgrößen als auch Erfolgsgrößen des Dialogmarketings relevant



**Abb. 13.13** Ebenen der Kontrolle. (Quelle: Eigene Darstellung)

(vgl. Abb. 13.14). Innerhalb der dialogmarketing-spezifischen Kenngrößen kommt dabei jenen eine besondere Bedeutung zu, die die direkte Reaktion des Adressaten ausdrücken. Beispiel: Zum einen sind bei einer Couponanzeige die realisierten Kontakte (Erfolgsgröße aus Perspektive traditioneller Mediaplanung) zu betrachten, zum anderen indes auch die erreichte Response (Erfolgsgröße aus Perspektive des Dialogmarketings).

An dieser Stelle ist abermals zu erkennen, wie sehr bei der Planung und Umsetzung die Bausteine Werbeträger, Werbemittel und Mediaplan in ihrem Zusammenwirken über den Erfolg entscheiden.

Die Durchführung der eigentlichen operativen Kontrolle fußt auf dem Prinzip des Plan-Ist-Vergleichs. Auf der Basis von Annahmen, Hochrechnungen/Übertragungen oder Database-Simulation werden auf der Grundlage des Media- und Kampagnenplans *Planwerte* unterstellt. Diese festgeschriebenen Planwerte werden mit den *Ist-Werten* verglichen, die aus den umgesetzten Maßnahmen resultieren. Auf diese Weise kann die Zielerreichung festgestellt werden (vgl. Tabelle 13.7 für eine Darstellungsform). Gleichzeitig werden die Richtung (positiv/negativ) und sinnvollerweise auch die Ursachen von Abweichungen identifiziert. Die Kontrolle im Sinne der Abweichungsanalyse bietet dann das Fundament für Überlegungen zu künftigen Optimierungen der Mediaplanung. Die Optimierung kann als Closed-Loop erfolgen, bei dem nach der Durchführung einer Aktion der Abgleich erfolgt, um für die nächste Aktion zu lernen, oder aber als dynamische Optimierung, bei der schon während der Aktion/Kampagne laufend Optimierungen erfolgen.

**Exkurs: Kundenwert** (im Kontext CRM). Neben einer rein operativen Kontrolle kommt auch der Betrachtung des Kundenwerts eine beachtliche Rolle zu (vgl. dazu Kreutzer 2009, S. 33 ff.). Der Kundenwert in einer monetären Definition bezeichnet dabei die diskontierten Einzahlungssüberschüsse, die aus der Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen über die Beziehungsdauer resultieren. Allerdings sind auch qualitative Größen für den

...der Mediaplanung	Reichweite Frequenz Werbedruck / GRP ...
...des Dialogmarketings	Response-Quote: Anteil der Personen, die reagiert haben CPI: Cost-per-Interest CPO: Cost-per-Order ConPO: Contacts-per-Order Durchschnittsbon: Umsatz pro Kunde DB/Kunde Kundenwert (Scoring, CLV) ....

**Abb. 13.14** Typische Erfolgs- und Steuerungskennzahlen. (Quelle: Eigene Darstellung)**Tab. 13.7** Plan-Ist-Vergleich. (Quelle: Eigene Darstellung)

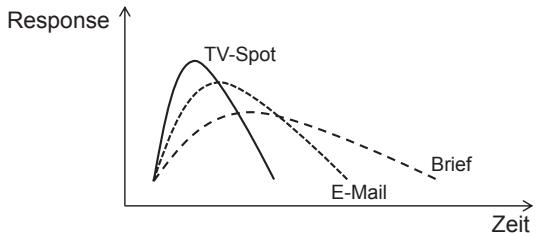
Aktionszeitraum 15.01.12-31.03.12

Maßnahme	Plan							Ist										
	Umsatz	Kosten	Reagierer	Kunden	CPI	CPO	ConPO	Ø Bon	DB	Umsatz	Kosten	Reagierer	Kunden	CPI	CPO	ConPO	Ø Bon	DB
Mailing Fremdadressen																		
Mailing Inaktive																		
Katalogversand																		
Online-Banner																		
Google Adwords																		
Tip-On Zeitschrift																		
...																		
...																		
...																		
Kampagne																		

Kundenwert bedeutsam (z. B. Multiplikatorwirkungen, Lernwirkungen, ...). Wichtige Ansätze zur Ermittlung des Kundenwerts sind Kunden-Deckungsbeiträge, Recency-Frequency-Monetary-Value-Scoringmodelle oder Customer-Lifetime-Value-Berechnungen. Ein Tracking des Kundenwerts ist empfehlenswert, um mittelfristige Veränderungen zu erkennen bzw. zu bewerten, ob sich Direktmarketing-Maßnahmen positiv auf die Entwicklung von Kundenwerten auswirken. Ebenso kann der Kundenwert herangezogen werden, um zu entscheiden, auf welche Kunden Maßnahmen zu fokussieren sind oder bei welchen Kundenwertgruppen „günstige“ oder „kostenintensive“ Maßnahmen rentabel sind, etc.

Mehrfach angesprochen war bereits die besondere Bedeutung der Response-Werte für Maßnahmen des Dialogmarketings. Hinzuzufügen ist an dieser Stelle: Sowohl auf Plan- wie auch auf Ist-Ebene sollten die Besonderheiten des Response-Verhaltens im Zeitablauf angemessen berücksichtigt werden. So folgen die Response-Quoten, also beispielsweise die Anzahl der Reagierer im Verhältnis zur Gesamtzahl der Adressaten einer Mailing-Aktion, typischen *Response-Kurven*, wobei die konkreten Verläufe wie auch die absolute Höhe der Quoten vom Medium abhängig sind. In den beispielhaften Kurven in Abb. 13.15 unterscheiden sich daher die Verläufe für TV, Brief und E-Mail in der zeitlichen Entwicklung. Hinsichtlich der absoluten Höhe von Response-Quoten zeigen die Erfahrungen, dass von

**Abb. 13.15** Response-Verläufe. (Quelle: In Anlehnung an Vögele 2002, El Himer et al. 2001)



typischen Größenordnungen für bestimmte Maßnahmen auszugehen ist. Zum Beispiel sind die Quoten von Zeitungsbeilagen i. d. R. geringer als die von Mailings mit angemieteten Fremdadressen, diese wiederum geringer als Mailings an bestehende Bestkunden, etc.

Zur Optimierung des Response-Verhaltens bei Printmaßnahmen besteht ein wichtiger Zugang darin, nach ersten Erfahrungen bei nachfolgenden Aktionen nur jene Zielpersonen und Medien mit den höchsten Response-Quoten zu selektieren. Diese Optimierung führt dazu, dass sich notwendige Auflagen und damit Kosten senken lassen. Produziert beispielsweise ein Mailing an eine Standardselektion von Adressen eine Response-Quote von 1,5 % und ist bekannt, dass die Adressen mit dem höchsten Scoring-Wert eine Response von 4,5 % erreichen, kann die gleiche Anzahl von Reagierern mit überschlägig lediglich einem Drittel der Adressen erreicht werden – mit entsprechenden Kostenwirkungen.

Bei Online-Maßnahmen greift man dafür auf die kontinuierliche Optimierung von für die Conversion-Rate relevanten Faktoren zurück. Dabei sind auch A/B-Tests und multivariates Testing von hoher Bedeutung.

Nur vollständigkeitshalber sei hier angemerkt, dass sich der Einsatz von *Wirkungstest* bei allen Dialogmarketingmaßnahmen in hohem Maße anbietet. Gerade im Dialogmarketing sind aufgrund der direkten und problemlosen Auswertbarkeit der Aktionen Tests sehr gut möglich. Dies setzt jedoch voraus, dass bei Maßnahmen eine systematische Variation von Parametern erfolgt (z. B. nach Zeitpunkt, Gestaltungselemente, Medien ...), um Leistungswerte, speziell zu vergleichen bzw. statistisch zu testen. Je mehr Varianten dabei getestet werden (z. B. auch in Form von Vorab-Teilaufgaben), desto exaktere Anpassungen sind möglich.

### Zusammenfassung

Für das Dialogmarketing, das auf eine direkte Interaktion abzielt, sind hinsichtlich der Medioplanung einige Besonderheiten zu beachten. Dies betrifft vor allem die Auswahl der Werbemittel und Werbeträger sowie Aspekte der Kontrolle. Die grundlegenden Prozessschritte der Medioplanung für Dialogmarketing sind weitgehend vergleichbar mit denen der klassischen Medioplanung.

## Literatur

- Bruhn, M., Kommunikationspolitik, München (2012)
- Busch, R;Fuchs, W., Unger, F. Integriertes Marketing, Wiesbaden (2008)
- Dallmer, H., Direct Marketing, Das Handbuch, Wiesbaden (2002)
- El Himer, K., Klem, C., Mock, P., Marketing Intelligence, Bonn (2001)
- Fischer, J., Qualitative Ziele in der Unternehmensplanung, Berlin (1989)
- Hahn, D., PuK – Controllingkonzepte, Wiesbaden (1996)
- Hofsäss, M., Engel, D. Praxishandbuch Mediaplanung, Berlin (2004)
- Holland, H., Direktmarketing, München (2009)
- Koschnick, W. J., Mediaplanung – Grundlagen, Strategien, Praxis, Neuwied (1998)
- Kreutzer, R. T., Praxisorientiertes Dialog-Marketing, Wiesbaden (2009)
- Meinert, M., Mikrogeografische Marktsegmentierung – Theorie und Praxis, in: Dallmer, H. (Hrsg.), Handbuch Direct Marketing, S. 451–466, Wiesbaden (1997)
- Muksch, H., Brehme, W., Das Data Warehouse-Konzept als Basis einer unternehmensweiten Informationslogistik, in: Brehme, W., Muksch, H. (Hrsg.), Das Data Warehouse-Konzept, S. 3–80, Wiesbaden (1998)
- Pradel, M., Dynamisches Kommunikationsmanagement, Wiesbaden (2001)
- Roberts, M., Berger, P., Direct Marketing Management, Upper Saddle River (1999)
- Schweiger, G., Schrottenecker, G., Werbung, Stuttgart (2001)
- Schweiger, G., Schrottenecker, G., Werbung: Eine Einführung, Konstanz, 8. Aufl. (2013)
- Unger, F., Fuchs, W., Michel, B., Mediaplanung, Berlin (2013)
- Vögele, S., Dialogmethode, Landsberg am Lech (2002)
- Wiedmann, K.-P., Buckler, F., Mediaplanung mit Neuronalen Netzen, in: Wiedmann, K.-P., Buckler, F. (Hrsg.), Neuronale Netze im Marketing-Management, S. 253–285, Wiesbaden (2001)
- Wirtz, B., Integriertes Direktmarketing, Wiesbaden (2005)
- Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft ZAW, Netto-Werbeeinnahmen erfassbarer Werbeträger in Deutschland, Online unter: <http://www.zaw.de/index.php?menuid=33> (2011)

Torsten Schwarz

## Inhaltsverzeichnis

1	Ziele klar definieren .....	412
1.1	Imag verbessern, Branding .....	412
1.2	Mailing-Kosten sparen .....	412
1.3	Kundenkontakt intensivieren .....	412
2	Der perfekte Mix .....	413
2.1	E-Mail-Marketing kommt gleich nach der Homepage .....	413
2.2	Wer in Suchmaschinen nicht oben steht, hat verloren .....	414
2.3	„Content is King“ .....	414
3	E-Mail-Marketing nur mit Einwilligung .....	416
3.1	Wann ist ein Spam ein Spam? .....	417
3.2	Permissio statt Freibrief .....	417
3.3	Ist der Ruf erst ruiniert .....	417
3.4	Richtiges E-Mail-Marketing lohnt sich .....	418
4	Wer liest überhaupt die ganzen Newsletter? .....	418
4.1	Newsletter oder E-Mail .....	418
4.2	Newsletter werden wahrgenommen .....	419
4.3	Keine Schnellschüsse .....	419
4.4	Relevanz ist der wichtigste Trend .....	419
4.5	Ohne Reputation läuft nichts .....	420
5	Aus der Sicht des Lesers gestalten .....	421
5.1	Immer an die Blitzschnell-Leser denken .....	421
5.2	Inhalte sollen bequem zügig gelesen werden können .....	421
5.3	Leser suchen relevante Inhalte .....	422
5.4	Leser wollen Links .....	422

---

T. Schwarz (✉)

Absolut, Waghäusel, Deutschland

E-Mail: schwarz@absolut.de

---

6	Professioneller Versand ist heute Standard .....	422
6.1	Usability .....	423
6.2	Datenschutz .....	423
6.3	Auswertung .....	423
6.4	Schnittstellen .....	423
7	Integration in den Kommunikationsmix .....	423
8	Erfolg ist messbar .....	425
8.1	Bounce-Rat: Nicht jedes System arbeitet fehlerfrei .....	425
8.2	Öffnungsrat liegt in Wahrheit meist höher .....	425
8.3	Klickrat ist die valideste Kenngröße .....	426
9	Aktuelle Trends im E-Mail-Marketing .....	426
10	Ausblick .....	426
10.1	Alles wird mobil .....	427
10.2	Wird E-Mail vom SocialWeb abgelöst? .....	428
Literatur	.....	429

---

## 1 Ziele klar definieren

- ▶ Setzen Sie klare Ziele, bevor Sie durchstarten. Durch den Einsatz der E-Mail-Kommunikation mit Kunden und Interessenten lassen sich eine Reihe von Unternehmenszielen unterstützen. Ob Kosteneinsparung oder Marktforschung – hier finden Sie Anregungen.

### 1.1 Image verbessern, Branding

So wie die Homepage gehört heute auch der eigene Newsletter zum guten Ton. Anders als bei Kundenzettungen ist jedoch die Aufmachung nicht so wichtig wie die relevanten *Inhalte*. Das schönste Layout bringt keinen Imagegewinn, wenn die meisten Abonnenten nach drei Ausgaben abbestellen, weil die Inhalte uninteressant sind.

### 1.2 Mailing-Kosten sparen

Einer der wichtigsten Gründe, ins E-Mail-Marketing einzusteigen, sind die niedrigen *Ver sandkosten*. Porto-, Papier- und Druckkosten entfallen weitgehend. Sie können durch die Kombination von Brief und E-Mail die Kontaktfrequenz insgesamt erhöhen. Ganz auf den Brief zu verzichten ist nicht ratsam. Die Frequenz von Brief-Mailings kann jedoch beim gleichzeitigen Versenden von E-Mails gesenkt und damit Kosten gespart werden.

### 1.3 Kundenkontakt intensivieren

E-Mails sind ein zusätzlicher Kanal, über den Sie Ihren Kunden Informationen zukommen lassen können. Vergewissern Sie sich aber vorher, ob Ihre Kunden diesen intensiven *Kon-*

**Abb. 14.1** Einsatz unterschiedlicher Marketinginstrumente in Unternehmen, n = 1002. (Quelle: Schwarz 2013b, S. 23)



takt wünschen, damit der Schuss nicht nach hinten losgeht. Bauen Sie Vertrauen auf und schaffen Sie Kundennutzen durch individuelle Angebote. E-Mails sind ein sehr direktes Medium, mit dem Sie menschliche Nähe zeigen können. Durch gute Informationen werden Sie wertvoller für Ihre Kunden und bauen Vertrauen auf.

## 2 Der perfekte Mix

- Momentan sorgen Big Data und Marketing Automation für ein großes Revival des E-Mail-Kanals im Marketing. Die Kunst ist es jedoch, die Klaviatur des Online-Marketings geschickt und umfassend zu spielen – und auf einen für die Zielgruppe und das eigene Produkt passenden Mix der Kanäle zu setzen.

### 2.1 E-Mail-Marketing kommt gleich nach der Homepage

Auf die Frage, welche Kommunikationsinstrumente sie einsetzen, antworten die meisten Unternehmen mit Homepage, E-Mail und Suchmaschinen (vgl. Schwarz 2013b). Inzwischen haben fast alle Unternehmen erkannt, dass ihre Kunden und Interessenten eine *Webpräsenz* erwarten. Wird man im Web nicht gefunden, schwindet das Interesse am Unternehmen schnell. Die Homepage hat das Ziel, Interessenten in Kunden zu verwandeln. Und auch Kunden wollen ihr Unternehmen im Web finden und sich dort weiter informieren.

Bereits bestehende Kunden wollen jedoch nicht nur über die Homepage mit Informationen versorgt werden. Hier ist die E-Mail entscheidend, um Kunden längerfristig an das Unternehmen zu binden. Bei den in der oben zitierten Studie befragten, online-affinen Unternehmen sind E-Mails mittlerweile Standard (Abb. 14.1).

## 2.2 Wer in Suchmaschinen nicht oben steht, hat verloren

Wer auf seiner Homepage das kleine Einmaleins der *Suchmaschinen-Optimierung* missachtet, darf sich nicht wundern, wenn Neukunden beim Mitbewerber landen. Oft steht statt des Firmennamens „Willkommen“ in der Titelzeile. Oder die Überschrift ist nicht definiert. Oder Dateinamen haben Nummern anstatt generischer Begriffe. Die Liste der Fehler ist lang.

Auch kennen viele Unternehmen die neuen Targeting-Möglichkeiten von Textanzeigen nicht. Insbesondere die regionale Suche bietet neue Möglichkeiten. Aber auch hier gilt: Besucher über Suchmaschinen auf die eigene Seite zu lotsen, ist nur ein Teil der Aufgabe. Viel wichtiger ist es, auf der Landing Page den Interessenten zu einer Aktion zu bewegen. Das kann ein Verkauf sein, ist aber oft erst einmal die Registrierung, das heißt die Lead-Generierung.

## 2.3 „Content is King“

Interessant ist, dass viele Unternehmen die Bedeutung von inhaltlicher Pressearbeit erkannt haben. Im Kern geht es um weit mehr als nur darum, in Zeitschriften abgedruckt zu werden: Unternehmen lernen, nicht mehr nur flotte Werbesprüche zu kreieren, sondern endlich einmal Klartext zu reden – sogenannten *Content* anzubieten. Da werden in sachlicher Form Fallstudien beschrieben oder Hintergründe erläutert. Wer nutzwertige Texte schreibt, wird nicht nur von der Presse geliebt. Auch Suchmaschinen honorieren solche Veröffentlichungen. Denn: Wer auf seiner Homepage Informationen statt Werbung hat, auf den wird gerne verlinkt. Und wer mehr Links hat, erscheint in Suchmaschinen weiter vorne.

Für E-Mail-Marketer ist das Modethema *Content-Marketing* ein alter Hut. Nur relevante Inhalte sind in E-Mails schon immer der Garant für hohe Öffnungsquoten. Seit Red Bull Felix Baumgartner ins All schickte und Coca Cola aus seiner Webseite ein Magazin machte, ist Content Marketing nun in aller Munde. Generell gilt die gute alte Regel aus den Neunzigern: „Content is King“. Relevante Inhalte werden auch gerne im Social Web weiterempfohlen und erzeugen so den erhofften viralen Effekt. Relevante E-Mails werden angeklickt und vielleicht sogar weitergeleitet. Relevante Inhalte werden von Google mit Top-Positionen belohnt.

### 2.3.1 Was ist relevanter Content?

Relevant ist das, was die Zielgruppe bewegt. Je mehr Kompetenz ein Unternehmen aus der Sicht der Nutzer hat, desto relevanter ist sein Content. Red Bull hat sich schon lange als abenteuerlustig und sportbegeistert positioniert. Allein Felix Baumgartners Sprung aus dem All im Oktober 2012 hatte als Sponsoring-Aktion einen Werbewert von vier bis sechs Milliarden Euro. Weitere Beispiele sind die Player Escort von McDonalds oder der Audi-Cup. Dove erzählt von Frauen, die sich nicht dem Diktat der Model-Welt unterwerfen wollen. Schwarzkopf informiert auf seiner Website über Haarpflege, anstatt seine Produktpalette auszustellen.

Einige Unternehmen wählen das Format des Weblogs, um ihre *inhaltliche Kompetenz* zu untermauern. Metro-Genussblog.de beispielsweise zeigt die Welt hinter dem Großhändler. Ein Pfälzer Baubetrieb zeigt Kompetenz, indem die Chefin selbst bloggt: Eberlebau-Landau.de/serviceblog.

Wer durch nützliche Inhalte auffallen will, sollte also sein Wissen großzügig teilen und Kunden Informationen mit praktischen Tipps, Identifikationsmöglichkeit oder Unterhaltungswert bieten.

### Formate für interessante Inhalte

Wichtig ist, dass gute Inhalte auf verschiedenen Kanälen und in verschiedenen Formaten gestreut werden. E-Mail und Social Web wurden bereits genannt, es gibt aber noch mehr:

- *Webseite*: Wie Schwarzkopf Lösungen statt Produkte präsentiert.
- *Blog*: Persönlich gehaltene Hintergrundinformationen. Interna aus dem Unternehmen.
- *Videos*: Nicht umsonst hat Red Bull seinen eigenen Sender Servus TV. Pflicht ist auch der eigene YouTube-Kanal: <http://www.youtube.com/user/ServusTV>.
- *Kundenzeitung*: Leider verschläft die Corporate-Publishing-Szene den Trend. Red Bull macht sein Kundenmagazin Red Bulletin selbst.
- *White Paper*: Hochwertige Inhalte, anspruchsvoll präsentiert, sind ein wirkungsvolles Mittel um Leads zu generieren: Wer das White Paper downloaden will, muss sich registrieren.
- *Webinare*: Wie White Paper ein bewährter Weg der Adressgewinnung; für die Anmeldung zum Webinar muss sich der Teilnehmer registrieren.
- *E-Books*: Ähnlich wie White Paper, aber meist sehr viel umfangreicher sind E-Books.
- *Fallstudie*: Wer erfolgreiche Kundenprojekte detailliert dokumentiert, gewinnt die Aufmerksamkeit der Zielgruppe.
- *Anleitung*: Oft sind es konkrete Hilfestellungen, die gerne weiterempfohlen werden. z. B. gibt Eberlebau-Landau.de einen Schimmelratgeber heraus.
- *Infografiken*: Wer Fakten anschaulich vermittelt und visualisiert, kann sich über Verbreitung freuen. Hier gibt es Millionen von Infografiken zu allen Themen: <http://pinterest.com/search/pins/?q=infographics>.
- *Slideshow*: In einer Powerpoint-Präsentation steckt oft viel Arbeit. Machen Sie sie öffentlich – es stärkt Ihre Reputation.
- *Interviews*: Nicht ganz einfach, aber erlernbar: Führen Sie Interviews mit Experten Ihrer Branche und publizieren Sie diese auf Ihrer Webseite, im Newsletter, auf YouTube und Facebook.

**GoToWebinar**

Aktuelle Trends im E-Mail-Marketing

Der E-Mail-Marketing-Experte, Dr. Torsten Schwarz, stellt im kostenlosen Webinar die aktuellen Trends im E-Mail-Marketing vor und erläutert, warum gerade die E-Mail im B2B-Marketing nicht an Effizienz zu überbieten ist.

**Hier geht es zur Anmeldung**

Dienstag, 09. April 2013, 11:00 Uhr

Vorname: \_\_\_\_\_ Firmenname: \_\_\_\_\_  
 Nachname: \_\_\_\_\_ Abteilung: \_\_\_\_\_  
 E-Mail: \_\_\_\_\_ Branche: \_\_\_\_\_  
 Telefon: \_\_\_\_\_ Land: \_\_\_\_\_  
 Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt? \_\_\_\_\_  
 Bitte informieren Sie mich via E-Mail über Neuigkeiten, Gratis-Whitepaper und Webinare von Citrix Online.  
Wir respektieren Ihre Privatsphäre! Wir geben Ihre Daten nicht an Drittunternehmen weiter und Sie können sich jederzeit wieder vom E-Mail-Verteiler abmelden.

**Sprecher:**  
 Dr. Torsten Schwarz, Online-Marketing-Experte, Dozent

**Marketing- und Vertriebsspezialisten erfahren in diesem interaktiven Webinar mehr über:**  
 Rechtssichere Optins - noch immer kein Standard

**Anmelden**

**Fragen?**  
**0800 182 0591**

**GoToMeeting**

Wirksames Projektmanagement

Im Whitepaper identifiziert Projekt-Experte und Publizist Olaf Hinz in klaren Worten die Merkmale schlechter Projektführung. Die Leser erfahren, worauf es bei guter Projektarbeit ankommt, und wie sie die Abhängigkeit von sogenannten Helden lösen können.

**Jetzt gratis Whitepaper herunterladen**

Vorname: \_\_\_\_\_ Firmenname: \_\_\_\_\_  
 Nachname: \_\_\_\_\_ Abteilung: \_\_\_\_\_  
 E-Mail: \_\_\_\_\_ Branche: \_\_\_\_\_  
 Telefon: \_\_\_\_\_ Land: \_\_\_\_\_  
 Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt? \_\_\_\_\_  
 Bitte informieren Sie mich via E-Mail über Neuigkeiten, Gratis-Whitepaper und Webinare von Citrix Online.  
Wir respektieren Ihre Privatsphäre! Wir geben Ihre Daten nicht an Drittunternehmen weiter und Sie können sich jederzeit wieder vom E-Mail-Verteiler abmelden.

**Download**

**Abb. 14.2** Lead-Generierung mit Webinar oder White Paper. (Quelle: Eigene Darstellung)

- *Roadshow, Hausmesse:* Laden Sie Referenten ein und bieten Sie Ihren Kunden und Interessenten einen anregenden Tag voller Informationen. Die Einladung dient auch der Lead-Generierung.
- Erarbeiten Sie wertvolle Inhalte in Form von Themensammlungen, Top-Listen, Linkssammlungen oder einfach in Form eines Fachartikels.

### 2.3.2 Lead-Generierung ist das Ziel

All diese Formate mit Inhalten haben nur ein Ziel: Dass sich Interessenten das Material downloaden und sich dafür im Gegenzug mit ihrer E-Mail-Adresse registrieren. Das Unternehmen erhält so die *Einwilligung* des Empfängers (Abb. 14.2).

## 3 E-Mail-Marketing nur mit Einwilligung

- E-Mail ist das effizienteste Tool, um die eigene Zielgruppe direkt anzusprechen. Wohlgemerkt: Es ist hier nicht die Rede von Spam oder halblegalen Werbemails. Vielmehr geht es um *E-Mail-Marketing*, bei dem ein Empfänger klipp und klar gesagt hat: „Ja, ich möchte von diesem Unternehmen regelmäßig Informationen per E-Mail empfangen.“ Nicht, dass all diese E-Mails gelesen werden – wer macht das schon? Zumindest die Betreffzeile wird aber wahrgenommen und ein weiterer Teil der Empfänger hat gerade die Zeit, sich die E-Mail auch durch-

zulesen. In einer US-Umfrage haben die meisten Befragten die Aussage angekreuzt: „Ich finde es in Ordnung, E-Mails zu erhalten, wenn ich mich bei dem Unternehmen vorher dafür registriert habe. Auch wenn ich nicht alle Mails lese, so ist es doch gut zu wissen, dass ich die Mails habe, wenn ich dazu komme, sie zu lesen.“ (Epsilon, 2009, S. 11).

### 3.1 Wann ist ein Spam ein Spam?

Im Wesentlichen existieren drei Formen des „E-Mail-Marketing“:

1. *Spam*: Versender verstößen bewusst und vorsätzlich gegen geltendes Recht und versenden illegale E-Mails an Empfänger, deren Adresse in einer Adressliste gelandet ist. Die E-Mails enthalten kein Impressum und es ist auch keine Adresse zu ermitteln, an die eine Unterlassungserklärung geschickt werden könnte.
2. *Nichtangeforderte E-Mail-Werbung*: Unternehmen kennen die Rechtslage nicht oder riskieren bewusst Abmahnungen, indem sie E-Mails ohne Einwilligung des Adressaten versenden. Meist genügt es, per Antwort-Mail um das Streichen aus dem Adressverteiler zu bitten.
3. „*Seriöse*“ E-Mails: Dabei hat der Empfänger mehr oder weniger bewusst dem Versand zugestimmt. Die E-Mails enthalten einen Abmeldelink, der im Normalfall auch ohne komplizierte Prozedur funktioniert. Ausnahmen gibt es allerdings leider noch viele.

### 3.2 Permission statt Freibrief

Nur von dem dritten Weg ist die Rede, wenn in Deutschland von E-Mail-Marketing gesprochen wird. Aber genau dort fängt das nächste Problem an: Viele Marketingleiter glauben, mit der *Permission* einen Freibrief zu haben. Weil es so einfach ist, wird „munter drauflos“ gemailt. Am besten alles möglichst oft an den gesamten Verteiler. Und es funktioniert: Wer den gleichen Newsletter mit leicht geänderter Betreffzeile eine Woche später nochmal versendet, hat fast keine Mehrkosten, dafür aber zwanzig Prozent Umsatzsteigerung. Steckt das Unternehmen nicht einen ganzen Arbeitstag in die Erstellung einer E-Mail-Kampagne, sondern nur eine Stunde, führt es trotzdem nur zu zwanzig Prozent weniger Umsatz. Klassische A/B-Tests beweisen: Wer mit möglichst wenig Aufwand möglichst viele E-Mails produziert, erhöht den Umsatz erheblich. Welche Schäden dabei langfristig entstehen, wird meist verdrängt.

### 3.3 Ist der Ruf erst ruiniert ...

Wer zu viel verschickt, verbrennt seine Adressen. Diese Kehrseite der Medaille wird leider viel zu selten analysiert: Wie entwickelt sich der gesamte E-Mail-Verteiler? Steigen die

Abmelderaten? Haben sich interessante Kunden längst abgemeldet und stehen nur noch diejenigen mit viel Zeit und wenig Geld noch auf der Liste? Sind die Empfänger längst dazu übergegangen, schon beim Anblick des Absendernamens die E-Mail ungelesen zu löschen? Wer sich einmal den Ruf als Absender relevanter Informationen ruiniert hat, dem hilft irgendwann auch kein Adressgenerierungsprogramm mehr. Es sind übrigens diese Unternehmen, die sagen, dass E-Mails nicht funktionieren.

### 3.4 Richtiges E-Mail-Marketing lohnt sich

Dabei funktioniert E-Mail sehr wohl, wenn man es richtig macht. Jeweils im Dezember befragt Strongmail in den USA 1.000 Marketingleiter, wo sie im Folgejahr ihr Budget erhöhen werden. 60 % gaben dabei an, 2012 ihr Budget für E-Mail-Marketing zu erhöhen (Strongmail 2012, S. 3).

Damit liegt die E-Mail noch vor dem Social Media. Unternehmen merken zunehmend, dass der ROI für Social Media zu gering ist. E-Mail-Marketing dagegen liegt mit einem *ROI* von 42 einsam an der Spitze (Direct Marketing Association 2011, S. 14). Zum Vergleich: Klassische Print-Mailings liegen bei sieben. Wer also einen Euro in eine Printkampagne investiert, erreicht damit im Schnitt sieben Euro Umsatz. Aber Vorsicht: Dieser Wert sinkt, je mehr Unternehmen die Vorteile des E-Mail-Marketings für sich entdecken. Aktuell setzen 27 % der deutschen Unternehmen E-Mail-Marketing ein (vgl. Deutsche Post 2012). Damit hat das E-Mailing im Jahr 2012 erstmals die Print-Mailings überholt. Angenommen die restlichen drei Viertel versenden auch noch E-Mails, dann wird der Wettbewerb in der Inbox härter: Dann gibt es viermal so viele E-Mails, die Öffnungsrate sinkt zwangsläufig und damit der ROI.

---

## 4 Wer liest überhaupt die ganzen Newsletter?

- ▶ Bei E-Mail-Marketing muss zwischen zwei Dingen unterschieden werden: dem Newsletter und dem E-Mailing. Gutes E-Mail-Marketing braucht Zeit, um relevante Inhalte zu erstellen. Um als Versender einen möglichst hohen Sender-Score zu erreichen, ist es wichtig, E-Mails nur an Menschen zu schicken, die dem Empfang dieser E-Mails auch explizit zugestimmt haben. Darüber hinaus müssen die E-Mails auch interessante Inhalte haben.

### 4.1 Newsletter oder E-Mailing

Grundsätzlich muss bei E-Mail-Marketing zwischen zwei Dingen unterschieden werden: Am weitesten verbreitet ist der *Newsletter*. Er geht an einen großen Verteiler, ohne dass

noch einmal nach Zielgruppen segmentiert wird. Damit trotzdem für jeden etwas Interessantes dabei ist, werden mehrere Meldungen oder Angebote darin untergebracht.

Das *E-Mailing* dagegen besteht meist aus einer einzigen Botschaft, die jedoch nur an eine selektierte Zielgruppe geht, von der man annimmt, dass sie sich dafür interessiert. Das Dilemma am E-Mail-Marketing: Wenn E-Mails nicht relevant sind, werden sie nicht gelesen. Wer dreimal etwas Langweiliges schreibt, der ist als Absender „gestorben“. Unbewusst merken sich Postfachbesitzer, welcher Absender ihnen interessante Mails sendet und wen man ungelesen löschen kann.

## 4.2 Newsletter werden wahrgenommen

Selbst wenn Sie einen wunderbaren Newsletter schreiben: Natürlich wird nicht alles gelesen, was da täglich in den Posteingang gespült wird. Die Zahlen sprechen jedoch eine klare Sprache: Jeder dritte Newsletter wird gelesen. Nutzer sind aber trotzdem extrem selektiv. Wenn der Absender nur sehr selten wirklich Relevantes schickt, ist der Löschen-Knopf blitzschnell gedrückt.

Oft aber reicht es auch schon, dass ein Interessent den Markennamen und die Betreffzeile wahrgenommen hat, um eine messbare Umsatzsteigerung zu verzeichnen. Ungelesen wird nämlich keine E-Mail gelöscht: Absender und meist auch Betreff werden immer gelesen. Der größte Fehler ist daher, als Absender „Unser Newsletter“ und als Betreff „September-Newsletter“ zu wählen. Es gibt noch genug E-Mails, die in der Betreffzeile nicht sagen, worum es konkret geht.

## 4.3 Keine Schnellschüsse

E-Mail-Marketing fristet leider noch zu oft ein Schattendasein. Viele meinen, was nichts kostet, sei nichts wert. Da werden im Eiltempo ein paar Infos zusammengeschrieben und als „Newsletter“ verschickt – und dann wundert man sich, dass die Klickraten so niedrig sind.

Gutes E-Mail-Marketing braucht Zeit. Wer seinen Mitarbeitern nicht genügend Zeit für die Erstellung relevanter Inhalte zubilligt, darf sich nicht beschweren, wenn keiner die E-Mails liest und die Öffnungsquoten in den Keller rutschen.

## 4.4 Relevanz ist der wichtigste Trend

Das Geheimnis guter E-Mails ist wie oben schon erwähnt: *Relevanz, Relevanz, Relevanz*. Wer seine Zielgruppe kennt, weiß was sie interessiert. Und genau das ist Inhalt der E-Mails. Mehr Geheimnisse erfolgreicher Newsletter gibt es nicht. Und Vorsicht bei Spam-Filtern: Nicht nur Googlemail und das neue Outlook.com setzen auf den sortierten Post-

eingang. Wenn nur wenige Prozent des Verteilers sich für Ihren Newsletter interessieren, wird er wegsortiert. Facebook macht das übrigens genauso: Nur was interessant ist, wird angezeigt. Absender bekommen einen Sender-Score zugewiesen: Wer interessant ist, kann auf „Gnade“ hoffen, alle anderen werden weggefiltert.

Wer mit seinen E-Mails Spam-Beschwerden produziert, landet gleich auf der schwarzen Liste. Wie erreicht man als Versender also einen möglichst hohen *Sender-Score*, damit die E-Mails nicht gleich im Müll landen? Zunächst einmal, indem man E-Mails nur an Menschen schickt, die dem Empfang dieser E-Mails auch explizit zugestimmt haben. Aber allein mit der Einwilligung ist es noch nicht getan. Die E-Mails müssen auch interessante Inhalte haben. Und das kann man messen, indem man genau beobachtet, welche Inhalte und welche Themen von den Empfängern angeklickt werden. Davon gibt es dann mehr. Alles, was nicht angeklickt wird, fliegt in Zukunft raus. So werden nachhaltig hohe Klickraten erreicht.

## 4.5 Ohne Reputation läuft nichts

Die Zeiten, in denen Serien-E-Mails noch unbeschadet vom eigenen Mailserver versandt wurden, sind vorbei. Das wichtigste Kriterium für Spam-Filter ist der versendende *Mailserver*. Unternehmen müssen beweisen, dass sie seriös sind. Mit der „Certified Senders Alliance (CSA)“ gibt es eine einheitliche Zertifizierung seriöser Versender. Die vom Verband der deutschen Internetwirtschaft eco sowie dem Deutschen Dialogmarketing Verband e. V. (DDV) ins Leben gerufene Initiative zertifiziert ihre Mitglieder und garantiert, dass E-Mails bei gängigen Internet Service Providern und Webmailern zugestellt werden. Fast alle E-Mail-Dienstleister sind in der CSA. Für Unternehmen selbst lohnt sich der Aufwand meist nicht. Daher arbeiten die meisten mit zertifizierten Dienstleistern zusammen.

Wer weltweit versendet, sollte darauf achten, dass der Dienstleister Mitglied der „Return Path Certification“ ist, dem weltweit größten Zertifizierungsprogramm. Eine weitere wichtige Institution ist die „Messaging Anti-Abuse Working Group (MAAWG)“: Sie vereint die Messaging-Branche im Kampf gegen Spam, Viren und Phishing-Mails. Die MAAWG repräsentiert mehr als eine Milliarde Posteingänge von einigen der größten Netzwerkbetreiber der Welt.

Damit kein Missbrauch mit vertrauenswürdigen Adressen getrieben wird, wurde jüngst „Dmarc“ gegründet. Mit dieser Initiative wollen Google, Yahoo, Microsoft, Facebook und Paypal die lästigen Phishing-Mails bekämpfen. Absender definieren dann selbst, über welche Mailserver ihre Domain E-Mails versendet. Diese Information wird beim Domain-Name-System (DNS) zentral hinterlegt. Sobald nun ein Spammer die renommierte Absender-Domain missbrauchen will, werden diese E-Mails – weil sie vom falschen Mailserver kommen – abgewiesen.

## 5 Aus der Sicht des Lesers gestalten

- ▶ Bei der Gestaltung von E-Mails gilt es zu beachten, dass die meisten Menschen wenig Zeit haben und entweder nur Absender und Betreff lesen oder die E-Mail blitzschnell überfliegen. Je einfacher, klarer und übersichtlicher der Newsletter gegliedert ist, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass etwas gelesen wird.

### 5.1 Immer an die Blitzschnell-Leser denken

Die meisten Menschen lesen aus Zeitmangel entweder nur Absender und Betreff oder überfliegen die Mail. Wenn also möglichst viele Menschen erreicht werden sollen, muss so geschrieben werden, dass Schnellleser das Wichtigste finden und die Gründlichen trotzdem genug inhaltliche Tiefe vorfinden. Dabei sind zunächst Absender und Betreff am wichtigsten.

Absender ist Ihr Unternehmen oder die Marke, in deren Aufbau Sie viel Herzblut gevestigt haben. Der Name soll es beim Empfänger „klingeln“ lassen: „Ach ja, die haben doch immer etwas Interessantes für mich!“ Im *Betreff* verraten Sie, was aus Lesersicht der wichtigste Grund dafür ist, diese E-Mail nicht wie so viele andere ungelesen zu löschen. Sie können testen, welcher Betreff besser „funktioniert“. Nichts ist leichter, als vor dem eigentlichen Versand zwei Betreffzeilen mit jeweils einer kleinen Stichprobe zu testen: An zehn Prozent Ihres Verteiler senden Sie Betreffzeile A und an weitere zehn Prozent Betreffzeile B. Nach einer Stunde erhalten die verbleibenden 80 % die Betreffzeile, welche die höhere Öffnungsrate gebracht hat. Nach dem gleichen Prinzip können Sie auch zwei Bilder oder zwei Überschriften miteinander vergleichen. Nur dürfen Sie nicht mehrere Dinge gleichzeitig variieren. Manche Menschen schauen sich nur das *Vorschaufenster* in ihrem E-Mail-Programm an. Ist da kein Blickfänger sichtbar, wird direkt gelöscht. Machen Sie die hübsche Kopfzeile ruhig ein wenig schmäler, damit noch Platz bleibt für ein Inhaltsverzeichnis oder ein nettes Anschreiben.

Die Meldung, die in einem Newsletter ganz oben steht, erhält die meisten Klicks. Daher sollte immer die wichtigste Meldung ganz oben stehen. Schnellleser übersehen sonst das Wichtigste.

### 5.2 Inhalte sollen bequem zügig gelesen werden können

Lesen heißt nicht, dass alles gelesen wird. Stattdessen überfliegen die Augen die Inhalte und suchen nach interessanten Punkten. Je einfacher, klarer und übersichtlicher Ihr Newsletter gegliedert ist, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass etwas gelesen wird. Am besten steht das Wichtigste auch ganz vorne. Nichts ist zeitraubender, als Ostereier zu suchen: Wer in E-Mails die interessanten Dinge erst mühsam zusammensuchen muss, verliert schnell die Lust. Zu jeder E-Mail gehört auch ein *Anschreiben*. Aber bitte nicht in

epischer Länge, sondern als Dreizeiler. Das klingt hart, aber E-Mails werden nun einmal schnell gelesen. In wenigen Zeilen geben Sie der E-Mail eine persönliche Note: Persönliche Anrede und Ihr Name darunter – wenn Sie möchten, auch mit Unterschrift und Bild. Das *Inhaltsverzeichnis* ist für all diejenigen, die schnell mal sehen wollen, ob für sie etwas Interessantes dabei ist. Links mit Sprungmarken zu hinterlegen ist sinnvoll: Leser kommen so direkt an die richtige Stelle.

*Bilder* sind dann sinnvoll, wenn sie dabei helfen, die schnelle Informationsaufnahme zu unterstützen. Das Bild sollte dann auch die Kernaussage unterstützen oder ein für den Leser wichtiges Produktdetail zeigen. Sagen Sie das, was ein interessierter Leser wissen will. Die einzelnen Meldungen sollten in einem „*Teaser-Text*“ mit den wichtigsten Informationen kurz angerissen werden. Wer mehr wissen will, klickt. Vermeiden Sie, dass jemand erst nach dem Klicken merkt, dass es gar nicht das ist, was er erwartet hat.

### 5.3 Leser suchen relevante Inhalte

Es kann nicht oft genug betont werden: Eine kontinuierlich hohe Klickrate erhalten Sie nur dann, wenn Ihre Leser die berechtigte Erwartung haben, dass die E-Mail für sie interessant ist. Das erreichen Sie nur, indem Sie regelmäßig etwas bringen, was für die Leser von Nutzen ist. Die wahren Kosten eines guten Newsletters sind deshalb nicht die Versand- oder Software-Kosten, sondern die benötigte Arbeitszeit, um ihn in Ruhe und gründlich vorzubereiten.

### 5.4 Leser wollen Links

Das Beste am E-Mail-Marketing sind die *Hyperlinks*. Leser werden von Details verschont, sodass die gesamte E-Mail kürzer und ansprechender ist. Wer sich jedoch für ein Thema oder ein Produkt interessiert, findet sämtliche Details und Zusatzinformationen per Mausklick. Und das Beste: Sie können auswerten, welche Hyperlinks am häufigsten angeklickt wurden. So wissen Sie, welche Themen am besten ankommen.

Nicht nur das letzte Wort im Teaser-Text einer Meldung sollte verlinkt sein. Alle wichtigen Elemente, an denen das Auge hängen bleibt, sollten anklickbar sein, also auch die Überschrift und ein eventuell gezeigtes Produktfoto.

---

## 6 Professioneller Versand ist heute Standard

- ▶ Noch immer glauben manche Unternehmen, Serien-E-Mails mit hauseigenen Systemen versenden zu können. Aber neben den CSA-zertifizierten Versandservern gibt es noch einiges mehr, was für professionelle Versand-Tools spricht. Hier sind die wichtigsten Punkte, die in einer aktuellen Studie über E-Mail-Marketing-Software analysiert wurden ([Absolut 2012](#), S. 124–129).

## 6.1 Usability

Hand aufs Herz: Macht es Spaß, mit Ihrem System fix mal ein E-Mailing zu erstellen und zu versenden? Oder ist es ein stundenlanger Horrrortrip? Die *Usability*, also die einfache Nutzbarkeit der Software, ist ein wichtiger Faktor. Im Videomitschnitt der 14 Systeme, die beim Testversand, dem sogenannten Software-Shootout, auf der Email-Expo getestet wurden, können Sie live erleben, wie die Arbeitsschritte in verschiedenen Systemen aussehen ([www.live-shootout.de](http://www.live-shootout.de)).

## 6.2 Datenschutz

Das Schöne an Profi-Tools ist, dass man seine Zielgruppen besser kennenernt: Welche Angebote werden von welchen Zielgruppen bevorzugt angeklickt? Aber Vorsicht: Dabei werden Nutzerdaten erhoben, die nicht mit dem einzelnen Nutzer zusammengeführt werden dürfen. Wenn Ihr System erlaubt, alle E-Mail-Adressen derjenigen anzuzeigen, die auf den Link mit den nackten Männern geklickt haben, dann sollten Sie das nicht Ihrem Datenschutzbeauftragten verraten.

## 6.3 Auswertung

Es gibt auch das Gegenteil: Ihr System kann überhaupt nicht feststellen, welche Zielgruppen auf welche Links klicken. Das ist schade. Denn damit verpassen Sie die Chance, aus jedem Mailing wieder etwas mehr über Ihre Kunden zu lernen.

## 6.4 Schnittstellen

Jetzt kommt ein Tipp für Profis: Machen Sie sich das Leben leichter, indem Sie den Datenaustausch mit dem CRM-System mit einer *Standardschnittstelle* automatisieren. Auch die Inhalte können Sie bequem aus dem CMS (Content-Management-System) oder dem Online-Shop importieren. Schauen Sie, ob Ihr System solche Schnittstellen anbietet. Immer mehr Systeme erlauben auch die Visualisierung komplexer Follow-Up-Kampagnen – und natürlich das bequeme Einrichten regelbasierter Transaktions- oder Triggermails.

---

## 7 Integration in den Kommunikationsmix

- ▶ Bei aller Begeisterung für E-Mails – es darf natürlich nicht der einzige Kanal der Kundenansprache sein. Es gibt viele Kanäle, um Kunden und Interessenten direkt anzusprechen. Welche Marketinginstrumente setzen Sie dabei wie ein? E-Mail ist grundsätzlich kein Medium, das bestehende Instrumente ersetzt, son-

dern eher eines, das sinnvoll ergänzen kann. Sie erreichen damit eine Steigerung der Kontaktfrequenz, ohne dass gleichzeitig Ihre Kosten erheblich steigen.

Der klassische Weg dabei ist der Newsletter. Einmal im Monat versenden Sie interessante Informationen per E-Mail. Wenn Sie bisher mit Außendienst und gelegentlichen Telefonaten Kontakt zum Kunden hatten, so ist dies ein effizienter Weg zu mehr Kontakten. Gleches gilt, wenn Sie für systematische Serienkontakte bisher mit Mailings, einer Kundenzeitschrift oder einem Produktkatalog gearbeitet haben. Hier bietet E-Mail den Vorteil der Schnelligkeit.

Stellen Sie sich folgende Fragen:

1. Wie oft im Jahr setzen Sie derzeit welche Medien ein? Sechs Brief-Mailings im Jahr sind üblich, bei E-Mail können es auch mehr sein.
2. Versenden Sie die gleichen Informationen an alle Kunden und Interessenten oder differenzieren Sie nach Zielgruppen? Interessenten bekommen einen Brief, einen Folgebrief und dann nur noch den Newsletter. Kunden erhalten Brief-Mailings, besonders treue oder profitable Kunden erhalten die teure Kundenzeitschrift. Oder Sie differenzieren nach Produktkategorien. Ein wichtiges Merkmal in Ihrer Datenbank ist auch das Datum des letzten Kaufs.
3. Haben Sie bereits ein Kundenbindungsprogramm?
4. Differenzieren Sie nach besonders „wertvollen“ Kunden?
5. Wie oft im Jahr kontaktieren Sie diese Kunden?
6. Was unternehmen Sie, um diese Kunden an Ihr Unternehmen zu binden? Individuelle Statusmeldungen sind ein erprobter Weg, um hier per E-Mail den Kontakt zu halten.
7. Wie hoch ist die Frequenz, mit der Sie derzeit Ihre Angebote versenden? Wenn Sie bisher schon einen jährlichen Katalog versenden, ist E-Mail eine kosteneffiziente Möglichkeit, auch kurzfristige Angebote zwischendurch zu versenden. Durch die Kombination mit E-Mail können Sie kostensparend die Zahl der Kontakte erhöhen.
8. Wie sieht Ihre Anstoßkette von Kontakten aus, wenn sich ein Interessent meldet?
9. Gibt es automatische Nachfassaktionen, wenn es zu keinem Geschäftsabschluss kommt?
10. Gibt es nach gegebener Zeit ein verlockendes Schnupperangebot? All diese Prozesse können Sie mit einem guten E-Mail-System automatisieren. Reagierer und Nichtreagierer werden per E-Mail automatisch angeschrieben. Dies kann auch auf Brief oder Telefon ausgedehnt werden. So können Sie gezielt Kampagnenziele definieren: Erstkauf, Wiederkauf, Zusatzkauf oder Weiterempfehlung.
11. Überlegen Sie, was sich in Ihrer bisherigen Kundenkommunikation bewährt hat und was eher nicht. Finden Sie auf dieser Basis Ansätze, E-Mails sinnvoll in Ihren Kommunikationsmix zu integrieren.

## 8 Erfolg ist messbar

- ▶ Das Schönste am E-Mail-Marketing ist die Möglichkeit, alles präzise zu messen. Leider liefern die Systeme oft ganz unterschiedliche Kennzahlen. Entweder werden Äpfel mit Birnen verglichen oder der Wert kann überhaupt nicht gemessen werden. Hier sind die häufigsten Fehlerquellen:  
Schon bei der Versandmenge geraten manche Systeme ins Straucheln, weil Dubletten und Rückläufer nicht automatisch eliminiert werden. Bei postalischen Mailings stellen Adressdubletten ein erhebliches Problem dar. Hier lebt der E-Mail-Marketer sorgenfrei. Der Grund: Anders als bei Postadressen gibt es bei E-Mails nur *eine* richtige Schreibweise – alles andere produziert Rückläufer. Jedes professionelle E-Mail-Versandsystem entfernt automatisch doppelte E-Mail-Adressen (s. Kap. 8.1). Falls Sie kein solches System verwenden, entfernen Sie die Dubletten manuell.

### 8.1 Bounce-Rate: Nicht jedes System arbeitet fehlerfrei

Ein Vorteil von E-Mail-Marketing gegenüber Print-Mailings ist wie bereits erwähnt die automatische Rückläuferbearbeitung. Erloschene Adressen produzieren eine *Fehlermeldung* (Bounce). Diese Meldung wird vom E-Mail-System erfasst und die Adresse vom Verteiler entfernt. In der Praxis jedoch laufen manchmal zwei Dinge falsch. Entweder das Bounce-Management funktioniert nicht, sodass jedes Mal alle „toten“ Adressen wieder angeschrieben werden. Nach einem Jahr schon kann so der halbe Verteiler aus inaktiven Adressen bestehen. Es gibt aber auch das Gegenteil. Dann wird jede Rückläufer-Mail als Bounce gewertet und aus dem Verteiler entfernt. Die meisten Rückläufer jedoch sind einfache Abwesenheitsbestätigungen. Zwischen diesen beiden Extremen gibt es viel Raum für Optimierung. Die meisten professionellen Systeme beherrschen aber hier alle Tricks, um den Verteiler möglichst optimal zu pflegen.

### 8.2 Öffnungsrate liegt in Wahrheit meist höher

Um es gleich zu sagen: Die *Öffnungsrate* kann nicht gemessen, sondern nur geschätzt werden. Das geschieht mit eingebauten Bildern, die beim Öffnen der E-Mail nachgeladen werden. Und genau das ist das Problem, denn oft werden die Bilder nicht nachgeladen. Sei es die neue Outlook-Version oder der sicherheitsfanatische Webmaster – Bilder werden oft geblockt. Dafür zählen viele Systeme gleich mehrfach. Wenn von zwei Empfängern einer gar nicht und einer zweimal öffnet, entstehen 100 % Öffnungsrate. Im Zweifelsfall fragen Sie beim Dienstleister nach, ob auch wirklich die „Öffnungsrate unique“ gemessen

wurde. Das ist der Anteil der Empfänger, die vermeintlich geöffnet haben. In E-Mails mit ausschließlich Textelementen kann die Öffnungsrate nicht gemessen werden. Dafür lässt sie sich jedoch anhand der Klickrate abschätzen. Und schon wieder schnappt die Falle der unterschiedlichen Erhebungsmethoden zu.

### 8.3 Klickrate ist die valideste Kenngröße

Anders als die Öffnungsrate kann die Klickrate sehr genau gemessen werden. Aber auch hier liefern die Systeme unterschiedliche Werte: Am aussagekräftigsten ist die „*Klickrate unique*“. Dabei wird gemessen, wie oft der Empfänger denn nun etwas angeklickt hat. Manche Systeme messen jedoch jeden Klick. Wenn also jemand zwei unterschiedliche Links und einen gleich dreimal angeklickt hat, treibt das munter die Klickrate hoch, obwohl dahinter nur eine einzige Person steckt. Professionelle Systeme erfassen all diese Werte getrennt. Aber selbst wenn Sie nun mit der „*Klickrate unique*“ als Erfolgskennzahl arbeiten, sollten Sie aufpassen. Vergleichen Sie sich nie mit anderen Unternehmen, denn es spielen zwei wichtige Faktoren eine Rolle: Wie alt ist Ihr Verteiler? Wer seit zehn Jahren E-Mails versendet, hat zwangsläufig eine niedrigere Klickrate als ein Unternehmen, das gerade einen neuen Verteiler aufgesetzt hat. Wie wichtig sind Sie für den Empfänger? Je höher die Relevanz Ihrer Inhalte für den Empfänger ist, desto höher auch die Klickrate. Das ist auch der Grund dafür, dass im B2B-Bereich die Klickraten meist höher sind als bei E-Mails, die sich an Verbraucher richten.

---

## 9 Aktuelle Trends im E-Mail-Marketing

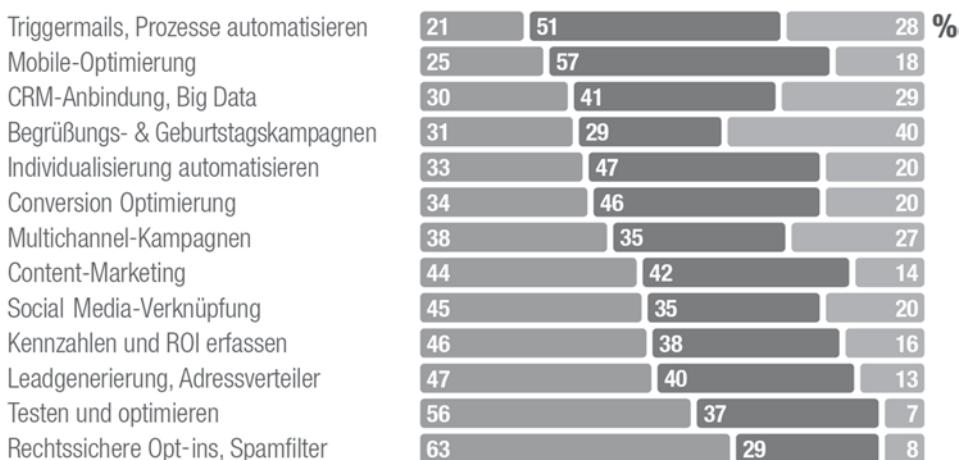
In den USA ist E-Mail-Marketing der Bereich, in dem die meisten Unternehmen ihre Budgets künftig ausbauen. Dazu gehört sowohl der Ausbau des Adressverteilers als auch die Bereitstellung relevanter Inhalte. Content Marketing gewinnt besonders im Business-to-Business eine tragende Rolle bei der Neukundengewinnung. Lead-Generierung mit White Papers oder Webinaren gehört in den USA zum Standard – in Deutschland wird es von vielen Unternehmen jetzt erst entdeckt (Abb. 14.3).

---

## 10 Ausblick

- ▶ Die wichtigste Nutzungsart von Smartphones ist das Abrufen von E-Mails; Menschen lesen ihre E-Mails mobil und am PC. Die private Kommunikation verlagert sich von E-Mail hin zum Social Web, aber die sozialen Netze selbst nutzen den Kanal E-Mail, um ihre Mitglieder zu informieren. Auch die Anmeldung läuft meist über E-Mail. Der Kanal ist lebendiger als je zuvor.

## E-Mail-Marketing Trends 2013



**Abb. 14.3** Aktuelle Trends im E-Mail-Marketing. (Quelle: Schwarz, 2013a, S. 17)

### 10.1 Alles wird mobil

Die wichtigste Nutzungsart von *Smartphones* ist das Abrufen von E-Mails. 14,3 % der Leser des letzten Newsletters von Absolut Dr. Schwarz Consulting lasen diesen von einem mobilen Endgerät aus. Beim Online-Portal Egypt-Business.com lesen 18 % den Newsletter mobil. Da muss das Design natürlich angepasst werden. Es gibt eine ganze Reihe von Dingen, auf die dabei geachtet werden sollte:

Menschen lesen ihre E-Mails mobil *und* am PC. Von einer reinen Mobilversion ist daher abzuraten. Während die sogenannte MIME-Codierung eine Kombination von HTML und Text erlaubt, gibt es einen solchen Standard für mobile E-Mails derzeit noch nicht.

Größere Links für dicke Daumen! Auch wenn die Klickrate auf Smartphones derzeit niedriger ist als am PC – tun Sie alles für mehr Klickfreundlichkeit. Links müssen groß sein und auch Bilder sollten immer verlinkt sein. Großzügig Freiräume rund um die Links schaffen!

Smartphones zeigen in der Vorschau den Pre-Header an. Dieser sollte die wichtigsten Inhalte der E-Mail zusammenfassen und nicht Standardtexte anzeigen wie beispielsweise: „Wenn Sie diese E-Mail nicht lesen können, klicken Sie bitte hier.“

Die neuen iPhones vergrößern automatisch auf Schriftgröße 12. Das führt bei kleinen Schriften dazu, dass Zeilen ineinander laufen und der Text nicht mehr lesbar ist. Die E-Mail sollte daher so programmiert sein, dass sie auf mobilen Endgeräten automatisch Schriftgröße 12 und Zeilenabstand 17 anzeigt. Blackberries zeigen die Textversion an. Besonders im Business-to-Business ist es daher entscheidend, auch der Textversion etwas mehr Aufmerksamkeit zu schenken.

Messen Sie, wie viele Nutzer ihre E-Mails mobil abrufen, und senden Sie Inhalte, die unterwegs wertvoll sind, zum Beispiel Gutscheine, die im Laden eingelöst werden können. Machen Sie die Social-Sharing-Buttons groß genug – das erhöht die Reichweite.

## 10.2 Wird E-Mail vom Social Web abgelöst?

75,6 % der Deutschen nutzen das Internet (Initiative D21, S. 4). 85 % aller Internetnutzer versenden private E-Mails (BITKOM 2009, S. 1). Bei den *sozialen Netzwerken* ist es lediglich knapp die Hälfte (53 %) der Internetnutzer in Deutschland, die diese nutzen (Statistische Bundesamt 2012, S. 1).

Viel wichtiger ist jedoch: E-Mail wird auch zur Kommunikation mit Unternehmen genutzt – soziale Netzwerke hingegen fast gar nicht. 88 % der Onliner haben Newsletter von Unternehmen abonniert (eCircle 2012, S. 23). Dagegen werden soziale Netze überwiegend genutzt, um Neuigkeiten von Freunden zu erfahren. Nur 33 % der Nutzer folgen dort Unternehmen (Youngcom! 2011, S. 15). 56 % sagen sogar explizit, dass sie im Social Web nicht mit Unternehmen kommunizieren wollen (Brand Trust 2012, S. 16). Bei E-Mail dagegen ist es ganz normal, dass man diesen Weg wählt, um sich über aktuelle Angebote von Unternehmen zu informieren. Über ein Drittel der Nutzer haben sechs oder mehr Newsletter abonniert (eCircle 2012, S. 25). Die Bereitschaft zum Empfang werblicher Nachrichten ist also vorhanden.

Natürlich ist es keine Frage, dass sich private Kommunikation von E-Mail hin zum Social Web verlagert. Das ist jedoch kein Grund, seine E-Mail-Adresse abzubestellen. Im Gegenteil: Die sozialen Netze selbst nutzen den Kanal E-Mail, um ihre Mitglieder zu informieren. Auch die Anmeldung läuft meist über E-Mail. Viel wichtiger jedoch: Immer mehr Menschen lassen sich wichtige Dinge wie Rechnungen und Buchungsbestätigungen per E-Mail zusenden. Der Kanal ist lebendiger als je zuvor. Und es ist der wirkungsstärkste Kanal, um Kampagnen im Social Web anzuschieben. Beide Kanäle ergänzen sich in vielfacher Hinsicht (Schnabel 2009, S. 343).

---

### Zusammenfassung

Seit Beginn des Internetzeitalters kommunizieren die Nutzer dort am liebsten via E-Mail. Als Marketinginstrument erlebt die E-Mail derzeit ein kaum dagewesenes Revival. Die Vorteile sind vielfältig. Doch so einfach E-Mail-Marketing auch einsetzbar scheint – man kann dabei viele Fehler machen. Diese schaden dem Ruf des Unternehmens und bringen den Verlust wertvoller Kundenadressen mit sich. Es kommt also darauf an, eine klare Zielsetzung mit den E-Mails zu verfolgen, sie sinnvoll in den Marketing-Mix zu integrieren und viel Sorgfalt auf die Adressen zu verwenden. Dieser Beitrag zeigt, wie erfolgreiche Mailings geplant, gestaltet, versendet und ausgewertet werden. Er endet mit einem Ausblick: Die Zukunft der E-Mail ist – zumindest teilweise – mobil. Dass

---

die E-Mail eines Tages von sozialen Netzwerken abgelöst wird, ist zumindest für die Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen aber nicht zu erwarten. Auch in Zukunft ist E-Mail-Marketing ein erfolgreicher Weg in den Bereichen Business-to-Consumer und Business-to-Business.

---

## Literatur

- Absolut Dr. Schwarz Consulting, Marktübersicht E-Mail-Marketing Software 2012, Absolut, Waghäusel (2012), s. auch: <http://www.absolut.de/studie.htm>
- BITKOM, E-Mail-Nutzung in Deutschland. [http://www.bitkom.org/de/presse/62013\\_60576.aspx](http://www.bitkom.org/de/presse/62013_60576.aspx) (2009)
- Brand Trust, Beyond the Hype. Wirksames Markenmanagement in der Digitalen Welt. <http://www.brand-trust.de/de/insights/studien/beyond-the-digital-hype/index.php> (2012)
- Deutsche Post Dialog Marketing Monitor. [http://www.deutschepost.de/dpag?xmlFile=link1015573\\_28880](http://www.deutschepost.de/dpag?xmlFile=link1015573_28880). (2012)
- Direct Marketing Association (DMA), The Power of Direct Marketing (2011)
- eCircle, Der Europäische Social Media und E-Mail Monitor. 6 Länder-Studie zum digitalen Dialog mit Facebook, Twitter, E-Mail & Co. (2012) [http://www.ecircle.com/fileadmin/files/pdfs/04\\_Resource\\_Centre/4.4.\\_Studien/DE/eCircle\\_Europaeischer\\_Social\\_Media\\_und\\_E-Mail\\_Monitor\\_-\\_Laendervergleich.pdf](http://www.ecircle.com/fileadmin/files/pdfs/04_Resource_Centre/4.4._Studien/DE/eCircle_Europaeischer_Social_Media_und_E-Mail_Monitor_-_Laendervergleich.pdf)
- Epsilon, Beyond the Click. The Indirect Value of Email. Epsilon's Email Branding Study. Epsilon (2009)
- Initiative D21, (N)ONLINER Atlas der Initiative D21 in Zusammenarbeit mit TNS Infratest (2013) <http://www.nonliner-atlas.de/>
- Schnabel, W., E-Mail-Marketing mit Social Media verbinden, in: Schwarz, T. (Hrsg), Leitfaden E-Mail-Marketing 2.0. marketing-BÖRSE, Waghäusel (2009), S. 341–345
- Schwarz, T., E-Mail-Marketing-Trends. Eine Befragung von 254 Unternehmen, Absolut, Waghäusel (2013a), s. auch [www.absolut.de/EmailTrends](http://www.absolut.de/EmailTrends)
- Schwarz, T., Trends im Online-Marketing. Eine Befragung von 1002 Unternehmen, Absolut, Waghäusel (2013b), s. auch [www.absolut.de/Trends](http://www.absolut.de/Trends)
- Statistisches Bundesamt (Destatis) Mai (2012) [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/05/PD12\\_172\\_63931.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/05/PD12_172_63931.html) (2012)
- Strongmail, Marketing Trends Survey. [http://www.strongmail.com/pdf/SM\\_Trends2012.pdf](http://www.strongmail.com/pdf/SM_Trends2012.pdf) (2012)
- Youngcom! Jugendstudie. <http://www.youngcom.de/jugendstudie2011.php> (2011)

Heinrich Holland und Beate Koch

## Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen des MobileMarketing .....	432
1.1	Definition und Einordnung .....	432
1.2	Rahmenbedingungen .....	433
2	Ziele und Zielgruppen .....	436
2.1	Ziele .....	437
2.2	Zielgruppen .....	438
3	Potenzziale von MobileMarketing .....	439
4	Mobile-Marketing-Mix für Konsumgüter .....	441
4.1	Produktpolitik .....	442
4.2	Preispolitik .....	442
4.3	Distributionspolitik .....	443
4.4	Kommunikationspolitik .....	444
4.5	Mobile Inhalte .....	444
4.6	Mobile Advertising .....	445
4.7	Mobile Response .....	446
4.8	Mobile Promotion .....	447
5	Mobile-Marketing-Trends .....	447
5.1	Location Based Services .....	447
5.2	Mobile Tagging .....	448
5.3	Mobile Payment (M-Payment) .....	449
5.4	Augmented Realit (AR) .....	450
6	Schlussbetrachtung und Ausblick .....	451
	Literatur .....	454

---

H. Holland (✉)

Mainz, Deutschland

E-Mail: Heinrich.Holland@FH-Mainz.de

B. Koch

Eltville, Deutschland

E-Mail: beate\_koch@web.de

## 1 Grundlagen des Mobile Marketing

- 2010 hat *Google* das „mobile Zeitalter“ ausgerufen (Financial Times Deutschland 2010). Dass Google damit Recht haben sollte, zeigt sich an der stark wachsenden Verbreitung mobiler Endgeräte. Mobiltelefone, Smartphones und Tablet-PCs haben einen festen Platz im Leben vieler Konsumenten und sind fast schon gesellschaftliche Pflicht. Etwa jeder dritte Deutsche aus allen Alters- und sozialen Klassen besitzt eines der Geräte, die heimische Desktop- und Laptop-PCs allmählich ablösen – Tendenz stark steigend.  
92 % können sich nicht vorstellen, einen Tag ohne ihr Gerät zu verbringen. 36 % der Deutschen gehen bereits mobil ins Netz, und Prognosen zufolge wird der mobile Zugriff spätestens 2015 den stationären übersteigen (BMW 2012, S. 66, Reust 2010, S. 48; BVDW 2012a, S. 5). Die Geräte werden nahezu immer mitgeführt und sind eingeschaltet, was theoretisch eine ständige Erreichbarkeit ermöglicht. Dies ist über andere Medien kaum möglich.

### 1.1 Definition und Einordnung

Das enorme *Reichweitenpotenzial* hat dazu geführt, dass Mobilgeräte verstärkt in das Interesse der Werbetreibenden rückten. Da die mobilen Technologien stetig weiter entwickelt werden, eröffnen sie Unternehmen immer neue Werbeformen bzw. Möglichkeiten, mit Konsumenten zu interagieren. Die zunehmende Reizüberflutung bedingt attraktive Werbeformen, welche die Aufmerksamkeit der Konsumenten erlangen können. Die steigende Bedeutung mobiler Werbeformen im Marketing-Mix von Unternehmen zeigt sich u. a. an den Ausgaben für Mobile Advertising (MAdvertising), die in den letzten Jahren deutlich anstiegen. Für 2013 wird ein weiteres Wachstum von 70 % erwartet (BVDW 2013, S. 6 f.).

Auch die Zunahme mobiler *Applikationen* (Apps) macht dies deutlich: Während 2008 ca. 500 Apps angeboten wurden, sind es heute 850.000 Apps (Apple 2013). Nach der Telekommunikations- und der Medienbranche hat die Konsumgüterbranche 2011 am stärksten in mobile Werbeformen investiert. So entfielen 10 % der Gesamtausgaben für MAdvertising auf Konsumgüter mit hoher Umschlaggeschwindigkeit (Fast Moving Consumer Goods, FMCG). 2012 sind diese Ausgaben um 1.700 % gestiegen, was dem stärksten Zuwachs im Branchenvergleich entsprach (madvertise 2012, S. 12 f.).

- M-Marketing ist ein Teilbereich von Mobile Commerce (M-Commerce) bzw. Mobile Business (M-Business). Daher werden zunächst die beiden letzteren Begriffe definiert und inhaltlich abgegrenzt.

- *M-Business*

M-Business umfasst die Abwicklung und Unterstützung von Geschäftsprozessen unter Zuhilfenahme kabelloser Datenübertragungstechnologien auf Mobilgeräte (Möhlenbruch, Schmieder 2002, S. 68; Wohlfahrt 2001, S. 247).

- *M-Commerce*

M-Commerce stellt eine spezielle Ausprägung des Electronic Commerce (E-Commerce) dar und bezeichnet die Anbahnung, Vereinbarung und/oder Abwicklung von Transaktionen über mobile Endgeräte bzw. über das Mobilfunknetz. Nach einem engen Begriffsverständnis, welches auch hier zugrunde liegt, beschränkt sich M-Commerce auf die Transaktion selbst, d. h. den Kauf von Gütern (Turowski, Pousschi 2004, S. 1 ff.; Wriggers 2006, S. 12 f.).

- *M-Marketing*

Der Begriff M-Marketing ist in der Literatur nicht einheitlich definiert. Ein Ansatz sieht M-Marketing als Synonym für Wireless Advertising (Kavassalis et al. 2003, S. 55 f.; Michael, Salter 2006, S. 25, 57). Problematisch dabei ist jedoch die Begrenzung auf den Kommunikationsaspekt.

Nach dem zweiten Verständnis bezeichnet M-Marketing den Prozess der Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Marketingaktivitäten unter Nutzung kabelloser Datenübertragungstechnologien auf mobile Endgeräte, um mit den Anspruchsgruppen in Kontakt zu treten (MMA 2009; Möhlenbruch, Schmieder 2002, S. 77). Da dieses Verständnis sämtliche Komponenten des Marketing-Mix einschließt, wird es nachfolgend zugrunde gelegt.

M-Marketing ist die Schnittstelle zwischen klassischem Marketing, das am bzw. außerhalb des POS ansetzt, und Online-Marketing, das sich primär zu Hause abspielt. Indem es beide Bereiche und den Bereich dazwischen (unterwegs) abdeckt, ist M-Marketing das Verbindungsglied der realen und der virtuellen Welt. Man unterscheidet inhaltsorientierte Formen, bei denen die Informationsvermittlung im Vordergrund steht, transaktionsorientierte Formen, die direkt auf den Verkauf abzielen, sowie responseorientierte Formen, die auf den Dialog mit potenziellen oder bestehenden Kunden abzielen (Wriggers 2006, S. 17; Clemens 2003, S. 74).

## 1.2 Rahmenbedingungen

### 1.2.1 Technische Voraussetzungen

M-Marketing basiert auf dem Prinzip der *Mobilkommunikation* – einem Teilbereich der Telekommunikation. Elektromagnetische Wellen ermöglichen die drahtlose Sprach- bzw. Datenübertragung zwischen Mobilgeräten. Voraussetzung dafür ist neben der Existenz dieser Geräte ein drahtloses Kommunikationsnetz inklusive entsprechender Datenübertragungs-, Service- und Lokalisierungstechnologien (Turowski, Pousschi 2004, S. 8 f.; Holland, Bammel 2006, S. 21).

Immer kürzere Entwicklungszyklen und der hohe Innovationsdruck im Hardwarebereich haben zu einem vielfältigen Angebot an *mobilen Endgeräten* geführt. Dazu zählen sämtliche Endgeräte, die es ermöglichen, Dienste über drahtlose Netzwerke bzw. lokal verfügbare mobile Anwendungen zu nutzen. Systemseitig gleichen die Geräte Arbeitsplatzrechnern, jedoch sind alle Systembestandteile auf einen niedrigen Stromverbrauch aus-

gerichtet, da die Geräte zwecks Portabilität über eine eigene Energieversorgung betrieben werden müssen. Daneben zeichnen sich Mobilgeräte durch eine eindeutige Nutzerzuordnung aus, denn für den Zugang zum Mobilfunknetz benötigen die Geräte eine eindeutige SIM-Karte (*Subscriber Entity Module*). 2012 besaß jeder Deutsche im Durchschnitt 1,4 Mobilfunkanschlüsse – ein Wert, der durch beruflich genutzte Zweitgeräte und sogenannte „Surfsticks“ zustande kommt (Bundesnetzagentur 2013, S. 78). Ein Surfstick ist ein Funkmodem in Form eines USB-Sticks (Universal Serial Bus), das den mobilen Internetzugang ermöglicht.

Ebenso typisch sind für den mobilen Einsatz konzipierte *Benutzungsschnittstellen*. Dies sind neben der Tastatur berührungsempfindliche Displays (Touchscreens) und die Sprachsteuerung. Der Trend geht hin zu kleinen, leichten und leistungsstarken Geräten (Förster 2010, S. 77). Die unterschiedlichen Systemspezifikationen der zahlreichen Gerätehersteller am Markt (z. B. Betriebssystem, unterstützte Anwendungsformate, Displaygröße) haben Implikationen für die technische Ausgestaltung der M-Marketing Maßnahmen.

Die bedeutendsten *Geräteklassen* sind derzeit Notebooks (inkl. Sub-Notebooks und Netbooks), Tablet-PCs, Personal Digital Assistants (PDAs), Smartphones und Mobiltelefone. Diese Reihenfolge entspricht der physikalischen Größe und Leistungsfähigkeit (Rechenleistung, nutzbare Applikationen) der Geräte (Nösekabel 2010, S. 73). Einige Smartphones können PDAs in Bezug auf die Leistungsfähigkeit jedoch überlegen sein. Generell ist festzustellen, dass es deutliche Überschneidungen im Leistungsspektrum gibt und Geräteklassen zunehmend konvergieren. Geräte mit relativ eng gefassten Einsatzfeldern werden zunehmend durch „Allesköninger“ ersetzt. So zeigen sich Substitutionseffekte bei Sub-Notebooks und Netbooks durch Tablet-PCs. Gleches gilt für Mobiltelefone: 2013 wird nur noch eines von fünf verkauften Geräten ein klassisches Mobiltelefon sein – den Rest machen Smartphones aus (BITKOM 2011, S. 2; BITKOM 2013b, S. 1).

Notebooks werden hier nicht zu den Mobilgeräten im engeren Sinne gezählt und daher nicht weiter berücksichtigt. Mobilfunkfähige PDAs werden zu den Smartphones gezählt, Modelle ohne diese Funktion werden ebenfalls nicht berücksichtigt. Aufgrund der Wachstumsprognosen für Smartphones und Tablet-PCs bildet die Analyse des Nutzungsverhaltens dieser beiden Geräteklassen den Schwerpunkt des Beitrags. Aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit und Ausstattung eignen sie sich gut für *Mobile Marketing*, wie aus Tab. 15.1 hervorgeht. Sie erlauben eine Individualisierung durch zusätzliche Software, ermöglichen den mobilen Internetzugriff und eine gute Darstellung multimedialer Inhalte. Auch Mobiltelefone werden wegen ihrer hohen Verbreitung berücksichtigt, wegen ihres eingeschränkten Leistungsumfangs jedoch nur sekundär betrachtet. Viele der relevanten Funktionen weisen nur neuere Modelle auf; Software-Installationen sind generell nicht möglich.

Allgemein unterliegen mobile Endgeräte einigen *Einschränkungen*, die bei der Ausgestaltung der M-Marketing-Aktivitäten berücksichtigt werden müssen: Die Geräte verfügen nur über begrenzte Speichermöglichkeiten, über eine eingeschränkte Rechen- und Batterieleistung sowie über die bereits erwähnten limitierten Darstellungsmöglichkeiten (Holland, Bammel 2006, S. 21; Bulander u. a. 2005, S. 21).

**Tab. 15.1** Eignungsbewertung mobiler Endgeräte für M-Marketing ( $\emptyset$ -Betrachtung). (Quelle: Eigene Darstellung)

Legende: + = positiv/o = neutral/- = negativ	Tablet-PC	Smartphone	Mobiltelefon
Displaygröße	Mittel (+)	Klein (o)	Sehr klein (-)
Farbdisplay	Ja (+)	Ja (+)	Möglich (o)
Integrierte Kamera	Ja (+)	Ja (+)	Möglich (o)
Multimedialfähigkeit	Ja (+)	Ja (+)	Möglich (o)
Eindeutige Nutzerzuordnung	Möglich (o)	Ja (+)	Ja (+)
Individualisierbarkeit (Software)	Ja (+)	Ja (+)	Nein (-)
Mobilfunkfähigkeit	Möglich (o)	Ja (+)	Ja (+)
Internetfähigkeit	Ja (+)	Ja (+)	Möglich (o)

## 1.2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Mobile Marketing unterliegt *rechtlichen Einschränkungen*, auf die nachfolgend auszugsweise eingegangen wird. Es existiert keine spezielle Rechtsprechung für M-Marketing. Nähere Informationen zum rechtlichen Rahmen finden sich z. B. bei Schirmbacher 2011. Unabhängig davon gelten die Verhaltensregeln der Mobile Marketing Association (MMA) als Maßstab für verantwortungsvolles M-Marketing (MMA 2008, S. 2).

Zum rechtlichen Rahmen zählen u. a. Datenschutzbestimmungen (Umgang und Speicherung personenbezogener Daten). In § 4 des *Bundesdatenschutzgesetzes* (BDS.), § 7 des *Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb* (UWG) bzw. § 13 Abs. 1 des *Telemediengesetzes* (TMG) ist geregelt, dass der Versand mobiler Werbekampagnen die Zustimmung des Empfängers erfordert – ausgenommen sind vertragsrelevante Inhalte (§§ 4, 28 Abs. 1 BDSG; §§ 13 Abs. 1, 14, 15 TMG). Selbst wenn Konsumenten Daten im Rahmen eines Kaufs überlassen und deren Nutzung nicht untersagt haben (*Opt-in*), muss ihnen die Möglichkeit des Widerspruchs eingeräumt werden (*Opt-out*) – auch wenn Daten an Dritte weitervermittelt werden sollen. (Ausführliche Informationen zu Einverständniserklärungen (*Opt-in* Verfahren) finden sich bei Bauer et al. (2004), S. 219; § 28 Abs. 3 BDSG; §§ 12, 13 Abs. 3/5 TMG.)

Für *Location Based Services* (LBS) ist z. B. § 98 des *Telekommunikationsgesetzes* (TKG) relevant, welcher die vorherige Einwilligung der Konsumenten zur Lokalisierung erfordert. Dieses Vorgehen dient dem Schutz der Privatsphäre und soll Missbrauch vorbeugen (§ 98 Abs. 1 TKG). Unternehmen, die sich an Jugendliche wenden, unterliegen zudem den Jugendschutzgesetzen. Dazu zählt die sog. Inhaltsregulierung, die definiert, welche Inhalte an welche Altersgruppen adressiert werden dürfen (Schäfer, Toma 2008, S. 27).

## 1.2.3 Konsumentenseitige Akzeptanz

Selbst wenn alle technischen und rechtlichen Rahmenbedingungen erfüllt sind, ist die konsumentenseitige Akzeptanz die entscheidende Voraussetzung für den Erfolg von M-Marketing-Kampagnen. Generell muss zwischen *Push- und Pull-Kampagnen* unterschieden werden.

- Bei der Push-Kommunikation versenden Unternehmen aktiv Botschaften an ihre (potenziellen) Kunden ohne eine explizite Informationsanforderung von deren Seite. Datenbasis ist dabei eine eigene Datenbank oder ein angemieteter Adressenpool mit Opt-in Profilen (Schäfer 2005, S. 397; Holland 2009, S. 89).

Da ein Großteil der Massenwerbung als störend empfunden wird, empfiehlt sich das sog. „*Permission (based) Marketing*“. Dabei verzichten Werbetreibende bewusst auf den Massenversand; stattdessen ist die Einwilligung der Konsumenten zum Empfang von Werbebotschaften die Voraussetzung für den Versand. Dieser Ansatz soll zur Akzeptanzsteigerung beitragen sowie die Werbewirkung und letztlich auch die Zielerreichung der Maßnahmen steigern. Ein weiteres Grundprinzip des Permission Marketing ist die *Personalisierung* der Botschaften. Durch die Abstimmung der Inhalte auf das Interessenprofil des Empfängers werden diese weniger als Werbung und vielmehr als nützliche Services angesehen (Dushinski 2009, S. 20 f.; Oswald, Tauchner 2005, S. 54).

Nicht zuletzt wegen der relativ geringen Kosten wird *Push-Kommunikation* im M-Marketing am häufigsten angewandt. Es eignet sich besonders zur Kommunikation mit Bestandskunden. Allerdings birgt es einige Risiken, wie die Wahl der richtigen Inhalte und Versandzeitpunkte. Wird eine Nachricht zusammenhangslos im „unpassenden“ Moment empfangen, besteht die Gefahr, dass sie als *Spam* angesehen wird. Etwa 80 % der Mobiltelefon-/Smartphone-Nutzer geben an, regelmäßig Spam zu erhalten, was bei diesem persönlichen Medium als sehr störend empfunden wird. Ein Problem sind auch wechselnde Präferenzen von Konsumenten im Zeitablauf.

- Setzen Unternehmen hingegen auf Pull-Kommunikation, werden nur relevante Informationen aus Konsumentensicht übermittelt, was eine Reduktion der Reaktanz zur Folge hat. Pull-Kampagnen gelten als vorteilhafter, da die Initiative von den Konsumenten ausgeht. Problematisch sind allerdings die Kosten, welche diesen bei der Anforderung von Informationen oder Diensten entstehen können. Auch für Unternehmen entstehen durch den Personalisierungsaufwand höhere Kosten (Holland 2009, S. 89 f.).

Generell gilt, dass M-Marketing nur erfolgreich sein kann, wenn es einen *Mehrwert* für Konsumenten bietet und bedürfnisrelevante Inhalte vermittelt.

---

## 2 Ziele und Zielgruppen

- Das übergeordnete Ziel von M-Marketing ist die langfristige Befriedigung von Konsumentenbedürfnissen über mobile Kanäle zur Erhöhung des Kundennutzens. Durch individuelle Angebote und Leistungen soll letztlich das Kaufverhalten der Zielpersonen beeinflusst werden.  
Mobile Endgeräte haben Einzug in alle Altersgruppen und sozialen Schichten gehalten und versprechen so eine hohe Reichweite. Allerdings sind nicht alle Konsumenten M-Marketing gegenüber gleichermaßen aufgeschlossen.

## 2.1 Ziele

Neben der langfristigen Befriedigung von Konsumentenbedürfnissen zahlt das Mobile Marketing auch auf folgende Marketing- und Kommunikationsziele ein:

- **Kundengewinnung & Verkaufsförderung (VKF)**

M-Marketing kann eingesetzt werden, um bei potenziellen Kunden Interesse zu wecken. So kann der mobile Kanal in Kampagnen, die über mehrere Medien abgewickelt werden (*Crossmedia-Kampagnen*), als Response-Kanal genutzt werden. Durch die Orts- und Zeitunabhängigkeit können Konsumenten jederzeit an Aktionen (Promotions) teilnehmen oder Bestellungen aufgeben.

Ein anderer Ansatz sind *kontextsensitive Dienste*, die Konsumenten auf ihren Standort oder die Nutzungssituation abgestimmte Angebote zusenden und/oder sie zum POS führen. Durch die zielgruppengenaue Ansprache werden Streuverluste minimiert (Wurster 2010, S. 45). Auch am POS kann M-Marketing Kaufanreize schaffen. Mobile Vertriebswege oder preispolitische Instrumente können Einfluss auf die Transaktionsbereitschaft von Konsumenten ausüben, denn letztlich zielen diese Maßnahmen auf eine Steigerung des Kaufvolumens bzw. der -frequenz ab (Holland, Bammel 2006, S. 108).

- **Kundenbindung**

Um eine Abwanderung zu verhindern, müssen *Zusatznutzen* geschaffen bzw. *Wechselbarrieren* aufgebaut werden. Dies lässt sich z. B. durch einen verbesserten (mobil unterstützen) Kundenservice bzw. mobile Zusatzleistungen oder Produktkomponenten erreichen. Durch die Interaktion können wertvolle Kundendaten generiert werden, die eine genauere Abstimmung der Angebote auf die Kundenbedürfnisse erlauben. Dies kann eine Steigerung der Zufriedenheit bewirken und zur Bindung beitragen (Steimel, Paulke, Kleemann 2008, S. 33 f.).

- **Image- & Markenbildung**

Ein weiteres Ziel kann die Bildung bzw. Stärkung eines speziellen Produkt- oder Markenimages sein. Gerade Unternehmen, die sich durch Innovationskraft, Aktualität oder persönlichen Service auszeichnen, können ihre *Positionierung* durch Mobile Marketing stärken. Auch einzelne Produkte oder Marken können so positioniert werden. Nutzer neuer Medien schätzen Marken, mit denen sie über diese Medien interagieren können. Sie empfinden Marken, die M-Marketing betreiben, als moderner und innovativer. Darüber hinaus vermag M Marketing durch seine hohe Reichweite den Bekanntheitsgrad von Produkten bzw. Marken zu steigern. Besonders originelle M-Marketing-Kampagnen können virale Effekte erzielen und sich selbstständig verbreiten. Gleichermassen können schlecht funktionierende Dienste zu einem Imageverlust führen (Reust 2010, S. 53).

- **Marktforschung & Werbeerfolgskontrolle**

Durch die Integration von mobilen Response-Elementen in *Offline-Werbekampagnen* können Unternehmen wertvolle Informationen über Konsumenten sammeln. Unter Offline-Werbung werden sämtliche Maßnahmen verstanden, die nicht über digitale

Medien abgewickelt werden. Auch im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements (*Customer Relationship Management*, CRM) können die Daten hilfreich sein, z. B. um Kundenprofile zu erstellen, die als Grundlage für Bindungsmaßnahmen dienen. Gleichermassen kann so der Erfolg von M-Marketing-Kampagnen selbst gemessen werden (Steimel, Paulke, Klemann 2008, S. 34).

Wichtig bei der Zieldefinition sind eine Priorisierung und eine klare *Zielformulierung*. Häufig wird versucht, mehrere Zielsetzungen gleichzeitig zu verfolgen – die Konzentration auf ein konkretes Ziel erweist sich jedoch i. d. R als vielversprechender. 80 % der Unternehmen geben an, mit M-Marketing neue Absatzkanäle erschließen zu wollen. 2/3 streben eine Steigerung der Markenbekanntheit (Awareness) an, und die Hälfte zielt auf einen erweiterten Kundenservice und somit eine höhere Kundenloyalität (Wurster 2010, S. 38).

M-Marketing eignet sich nachweislich besonders zur Kundenbindung sowie für die Image- und Markenbildung. Auch zu Marktforschungszwecken empfiehlt sich der Einsatz. Bei der Kundengewinnung hingegen konnte M-Marketing die Erwartungen der Unternehmen nicht erfüllen (SEMPORA Consulting 2012, S. 1; Schipper 2005).

M-Marketing kann sowohl zur Kommunikation im Geschäftsumfeld (Business-to-Business, B2B) als auch zur Kommunikation mit Konsumenten (Business-to-Consumer, B2C) eingesetzt werden.

## 2.2 Zielgruppen

- *Jugendliche*

Besonders empfänglich für mobile Kampagnen sind Jugendliche. Da sie bereits mit mobilen Endgeräten und den neuen Technologien aufgewachsen sind, nutzen sie diese selbstverständlich im Alltag. Sie schätzen den Unterhaltungswert von Kampagnen (Entertainment) und geben relativ schnell persönliche Daten im Gegenzug für interessante Angebote preis (Berlecon Research 2003, S. 46).

- *Männer*

Männer zwischen 18 und 34 Jahren stellen die Zielgruppe dar, die sich am besten mit M-Marketing erreichen lässt. Die Klickrate (Click-Through-Rate, CTR) für mobiles Internet ist in dieser Gruppe mit 9 % am höchsten. Frauen in dieser Altersgruppe sind zwar ebenfalls aktiv, klicken aber seltener auf Werbung (Krum 2012, S. 57). Auch in der Altersgruppe 30+ besteht Potenzial für M-Marketing. Voraussetzungen dafür sind neben dem bedürfnisgerechten Inhalt ein geeigneter Initialkontakt sowie eine zielgruppengerechte Ansprache.

- *Generation Tekki*

Gerade die „Generation Tekki“ eignet sich als Zielgruppe für Mobile Marketing. Diese Personen sind 30–49 Jahre alt, voll berufstätig mit einem hohen Haushaltsnettoeinkommen und weisen eine hohe Affinität zu mobiler Technik auf. Sie nutzen häufig neue Medientechniken, besitzen mindestens ein neues Mobilgerät und sind über technische

Neuheiten gut informiert. Über mobile Kanäle sind diese Konsumenten besser zu erreichen als über klassische Medien (Interone Worldwide 2005, S. 10 ff., 22).

- *Geschäftsleute*

Ebenso aufgeschlossen sind Geschäftsleute, die berufsbedingt oftmals aktuelle und personalisierte Informationen abrufen möchten (Dushinski 2009, S. 13).

- *Mütter*

Eine interessante Zielgruppe können auch viel beschäftigte Mütter sein. 2/3 geben an, dass Smartphones für sie beim Einkauf von Bedeutung sind. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie Inhalte mobil herunterladen, ist um 43 % höher. Hinzu kommt, dass sie häufig Entscheidungen im Haushalt treffen und die Haushaltskasse kontrollieren. Da sie oft unterwegs sind, ist es schwierig, sie über andere Medien zu erreichen (Greystripe 2011, S. 2 ff.; Krum 2012, S. 57 f.).

- *Nutzung des mobilen Internets*

Auch bei der Nutzung des mobilen Internets gibt es Unterschiede hinsichtlich der demografischen Merkmale. Die meisten Zugriffe werden von den 20- bis 29-Jährigen getätigt, danach folgen die 30- bis 39-Jährigen sowie Jugendliche zwischen 16 und 19 Jahren. Im Verhältnis greifen Männer etwas öfter als Frauen auf das mobile Internet zu, und mit steigendem Haushaltsnettoeinkommen steigt auch die Nutzungsintensität. Als Hauptgründe für die Nichtnutzung geben 89 % an, dass ihnen die stationäre Internetnutzung ausreicht, 64 % sehen keinen Nutzen darin und 63 % haben Sicherheits- bzw. Datenschutzbedenken (Krum 2012, S. 57 ff.; Initiative D21 2013, S. 7).

- *Zielgruppen des Mobile Marketing*

Auch in der Praxis richten Unternehmen ihre Mobile-Marketing-Aktivitäten primär auf jüngere Zielgruppen aus. 23 % wenden sich an Personen zwischen 10 und 19 Jahren. Dabei ist zu beachten, dass nicht alle Jugendlichen von 10 bis 19 Jahren ein Smartphone besitzen. Im jüngeren Alter besitzen die meisten Jugendlichen vermutlich eher ein Mobiltelefon. Mehr als die Hälfte (53 %) konzentriert sich auf die 20- bis 29-Jährigen. Weitere 21 % wenden sich an die 30- bis 39-Jährigen und nur 3 % sprechen Konsumenten zwischen 40 und 49 Jahren an. Aktionen für die Zielgruppe 50+ werden bislang nicht durchgeführt (Schipper 2005; Holland, Bammel 2006, S. 121). Bedenkt man jedoch, dass die heute 20- bis 30-Jährigen, die Mobilgeräte intensiv nutzen, älter werden, wird M-Marketing in Zukunft auch attraktiver für Produkte mit Zielgruppen 50+.

---

### 3 Potenziale von Mobile Marketing

- ▶ Das Potenzial von M-Marketing ergibt sich aus der hohen erzielbaren Reichweite. Im Medienvergleich weist es die höchsten Werte, noch vor TV und Radio, auf (Oswald, Tauchner 2005, S. 24). Das Mobiltelefon hat sich als wichtigstes Kommunikationselement der Deutschen etabliert und auch Smartphones bzw. Tablet-PCs verzeichnen enormes Wachstum.

Daneben weisen mobile Endgeräte eine Reihe von Eigenschaften auf, die sich das M-Marketing zunutze machen kann:

- *Ubiquität*

Da mobile Endgeräte unterwegs mitgeführt werden, kann an nahezu jedem Ort Kontakt zum Konsumenten aufgenommen werden – vorausgesetzt das Gerät ist eingeschaltet, verfügt über Empfang zum Mobilfunknetz bzw. zum mobilen Internet und erlaubt je nach Maßnahme einen Zugriff via Bluetooth, Near Field Communication (NFC) oder Ähnliches. Zudem tragen Konsumenten die Geräte nahezu ständig bei sich: 64 % verlassen das Haus nicht ohne Smartphone/Mobiltelefon und gerade Jugendliche haben es immer in greifbarer Nähe (Google, Ipsos OTX Media CT 2012, S. 8). Dabei gilt das „always on“-Prinzip – im Schnitt bleiben die Geräte vierzehn Stunden täglich eingeschaltet, so dass theoretisch eine dauerhafte Erreichbarkeit ermöglicht wird. Zum Schutz der Privatsphäre sollten jedoch bestimmte Zeitfenster eingehalten werden.

- *Lokalisierbarkeit*

Teilweise kann es erforderlich sein, den Aufenthaltsort von Konsumenten zu erfassen, um gezielte Marketingimpulse zu setzen. Durch die Lokalisierungstechnologien wird es möglich, die Position von Mobilfunknutzern relativ genau zu bestimmen. Auf dieser Basis können Location-based-Services angeboten werden.

- *Personalisierung und Individualisierung*

In der Regel werden mobile Endgeräte nur von einer Person genutzt, sodass Nutzer und Gerät durch die SIM-Karte eindeutig zugeordnet werden können. Somit wird eine individualisierte Ansprache ermöglicht. Liegt eine Kundendatenbank vor, eignet sich M-Marketing auch für gezieltes, individuelles CRM. Daneben gilt das eigene Mobilgerät als Ausdruck der Persönlichkeit. Durch M-Marketing kann dem Rechnung getragen werden, indem Konsumenten sich z. B. mobile Newsletter individuell zusammenstellen oder Apps auf das Gerät laden können (Holland 2009, S. 88; Bauer, Reichardt, Neumann 2008, S. 111 f.).

- *Interaktivität und Aktualität*

Mobile Endgeräte sind interaktive Medien, die direktes Reagieren auf empfangene Botschaften ermöglichen (*Dialogaufbau*). Eine Versorgung mit aktuellen Informationen ist ohne Zeitverlust möglich. Während Konsumenten z. B. über neue Produkte informiert werden, erhalten Werbetreibende vice versa Angaben über die wechselnden Präferenzen ihrer Kunden (Holland 2009, S. 88). Durch die Interaktivität eignen sich die Geräte dazu, virale Effekte zu erzeugen und somit die Reichweite von Kampagnen zu erhöhen. Virale Effekte entstehen, wenn Konsumenten erhaltene Werbebotschaften an Empfänger weiterleiten, die nicht zur Initialgruppe der Kampagne gehören (Wohlfahrt 2001, S. 256). 65 % würden interessante Botschaften an Freunde/Bekannte weiterleiten. Konsumenten bedürfen für die Nutzung der „tell-a-friend-Funktion“ der Zustimmung des Freundes/Bekannten als Werbeempfänger, sonst handelt es sich laut geltender Rechtsprechung um rechtswidrige Werbung (vgl. Urteil des Landgerichts (LG) Berlin vom 18.08.2009 (Az. 15 S. 8/09) sowie § 7 Abs. 2 Nr. 3, Abs. 3 UWG; § 823 Abs. 2 BGB).

Neben dem Reichweitenausbau wird so auch die Werbewirkung verstärkt, da Konsumenten Botschaften, die sie von persönlich bekannten Absendern empfangen, größere Aufmerksamkeit schenken. So werden auch Akzeptanz und Glaubwürdigkeit erhöht, da dem Absender kein werbliches Interesse unterstellt wird. Demnach steigern virale Effekte auch die Effektivität von Kampagnen (Förster 2010, S. 78, 86).

- *Entertainment und Emotionalisierung*

Konsumenten werden täglich mit tausenden von Werbebotschaften konfrontiert. Um aus dieser Masse hervorzustechen und in Erinnerung zu bleiben, muss Werbung unterhalten und Emotionen wecken. Kaum ein anderes Instrument ist dazu besser in der Lage als M-Marketing. Realisiert werden kann dies durch die Integration von interaktiven Elementen, Bewegtbildern, Sprache oder Musik (Hetzl 2011, S. 133).

- *Analyse von Konversionspfaden*

Ein weiterer Vorteil des Mobile Marketing ist die Nähe zum Entscheider. Durch eine zielgruppengerechte Ansprache können Kaufentscheidungen unmittelbar beeinflusst bzw. durch M-Commerce-Angebote forciert werden. Zudem ist es durch Trigger-Kampagnen möglich, den Konversionspfad von Konsumenten zu analysieren bzw. zu optimieren. Ein Konversionspfad bezeichnet den (vordefinierten) „Weg“ eines Konsumenten, bis er die gewünschte Aktion des Unternehmens ausgeführt hat, z. B. der Verlauf besuchter Webseiten bis zur Bestellung im Online-Shop. Dabei werden Botschaften nur versandt, wenn ein bestimmtes Ereignis oder eine Ereigniskette eingetreten sind, was die Relevanz der Botschaften steigert.

So können Potenziale für Querverkäufe und Verkäufe höherpreisiger Produkte (Cross-/Upselling) ausgeschöpft und Lead-Kosten gesenkt werden. Ein Lead ist die Anzahl über einen bestimmten Kanal erfolgreich abgeschlossener Aktionen, z. B. Anfragen, Anmeldungen oder Bestellungen. Lead-Kosten berechnen sich wie folgt: Gesamtkosten pro Kanal/generierte Leads (in der gleichen Periode).

---

## 4 Mobile-Marketing-Mix für Konsumgüter

- ▶ Nachdem Ziele und Zielgruppen definiert wurden, werden auf Basis der Informationen über das Konsumentenverhalten Marketingstrategien und -maßnahmen abgeleitet. Letztere lassen sich den vier Instrumenten des Marketing-Mix zuordnen: Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Entscheidend für den Erfolg des eingesetzten Marketing-Mix ist das Zusammenspiel der Maßnahmen innerhalb eines Instrumentalbereichs sowie der Instrumente untereinander. Der Einsatz von M-Marketing erstreckt sich demnach nicht nur auf die Kommunikationspolitik – auch in den restlichen Instrumenten findet es Anwendung (Kuß, Tomczak 2007, S. 180 f.).

Die Maßnahmen beeinflussen entweder zunächst die kognitiven und aktivierenden Prozesse oder direkt das Verhalten. Der Einfluss auf die psychologischen Prozesse kann mittels Marktforschungsstudien ermittelt werden. Die Beeinflussung des Verhaltens zeigt sich an Marktdaten wie Absatzzahlen oder Marktan-



**Abb. 15.1** Marketingstrategien und Konsumentenverhalten. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Peter, Olson 1999, S. 225)

teilen. Diese Erkenntnisse können wiederum als Grundlage für die Anpassung bestehender oder die Entwicklung neuer Maßnahmen dienen. Nachfolgend werden die Einsatzfelder von M-Marketing entlang des gesamten Marketing-Mix aufgezeigt, wobei nur diejenigen berücksichtigt wurden, die sich für die Vermarktung von Konsumgütern eignen.

## 4.1 Produktpolitik

Abbildung 15.1 stellt dar, wie das Konsumentenverhalten durch Maßnahmen der Anbieter beeinflusst werden kann.

► Entscheidungen im Rahmen der *Produktpolitik* beziehen sich auf die Gestaltung des Leistungsprogramms eines Unternehmens (Produkte und Services). Mobile Anteile sind die Entwicklung mobiler Produktkomponenten (Mobile Features) oder Zusatzdienste (Mobile Add-on Services) für bestehende Produkte oder die Entwicklung neuer mobiler Produkte. Diese Angebote können kostenlos oder kostenpflichtig sein, wobei letztere zum M-Commerce zählen.

Ein Beispiel ist die Sonderausstattung *ConnectedDrive Services* von BMW, über die Fahrer ihr Smartphone mit dem Fahrzeug verbinden und zusätzliche Kommunikations- oder Auskunftsfunktionen nutzen können (BMW 2013).

Die Entwicklung von Mobile Features oder Services verfolgt vorwiegend das Ziel der Kundenbindung, während neue mobile Produkte auf die Kundengewinnung abzielen (Holland, Bammel 2006, S. 52). In beiden Fällen kann eine Steigerung des Produkt-Involvements erreicht werden (Kuß, Tomczak 2007, S. 79 ff.).

## 4.2 Preispolitik

► Im Rahmen der *Preispolitik* werden Preise und Konditionen für die Leistungen des Unternehmens festgelegt. Die mobile Unterstützung erfolgt dabei primär in der Distribution preispolitischer Instrumente, z. B. durch Preisdifferenzierung.

Ein Beispiel sind SMS-Discounts bzw. Mobile Coupons (M-Coupons), d. h. digitale Belehrigungsnachweise, die bei Vorlage einen Vorteil, z. B. einen Rabatt, versprechen. Da Konsumenten ihr Mobilgerät fast immer bei sich tragen, kann der mobile Rabatt direkt eingelöst werden – es wird somit Einfluss auf die Transaktionsbereitschaft genommen. Eine Effizienzsteigerung kann zudem durch die Reduktion von Streuverlusten erreicht werden. Dies lässt sich durch schnellen und ggf. orts- und zeitbezogenen Versand von Sonderangeboten erreichen, die auf die Präferenzen der Konsumenten abgestimmt sind (Holland, Bammel 2006, S. 54).

### 4.3 Distributionspolitik

► Entscheidungen, die sich auf die Versorgung der unterschiedlichen Vertriebsstufen mit den Leistungen des Unternehmens beziehen, sind der *Distributionspolitik* zuzurechnen. Mobile Maßnahmen finden hier primär im M-Commerce Anwendung. Durch die Verknüpfung von mobilen Transaktionsfunktionalitäten wird ein neuer, mobiler Vertriebskanal geschaffen. M-Commerce ist weder orts-, noch zeitgebunden und kann in klassische Werbeformen integriert werden.

Ein entscheidender Vorteil des M-Commerce ist zudem, dass kein *Medienbruch* zwischen der Bewerbung eines Produktes und dessen Kauf notwendig ist. Durch die direkte Bestellmöglichkeit wird ebenfalls Einfluss auf die Transaktionsbereitschaft von Konsumenten genommen (Seiler 2005, S. 386 f.). Dies trifft jedoch nur bei Produkten zu, die über einen Online-Shop bezogen werden können.

Derzeit besteht jedoch noch Potenzial seitens der *Shop-Betreiber*: Knapp 1/3 der Online-Shops (29 %) sind mobil optimiert; weitere 23 % planen die Anpassung (IFH Institut für Handelsforschung 2013, S. 3). Dies kann Umsatzverluste verhindern, denn 45 % der Konsumenten geben an, dass sie bereits Produkte mit dem Smartphone kaufen wollten, der Shop aber nicht mobil optimiert und somit die Navigation zu umständlich war. 38 % scheiterten an der fehlenden Bezahlungsmöglichkeit über Smartphones (Eckstein, Halbach 2012, S. 51).

Für Hersteller, die ihre Produkte über einen (eigenen) Online-Shop vertreiben, ist auch die Einführung von Quick Response (QR-) *Code Shopping* eine Alternative. Dabei werden Codes auf Plakaten, in Anzeigen oder Katalogen integriert, die beim Scannen einen Produktkauf auslösen.

#### Beispiel

Als Vorreiter führte die Supermarktkette *Tesco* dieses Verfahren 2010 in Südkorea durch, wo Konsumenten während des Wartens auf die U-Bahn über QR-Codes auf Plakaten mobil einkaufen konnten und die Produkte nach Hause geliefert bekamen. Die Online-Umsätze von *Tesco* stiegen innerhalb von 3 Monaten um 130 % an und die App

für das QR-Code-Shopping wurde in diesem Zeitraum mehr als 900.000-mal heruntergeladen (Flier 2012).

Auch Pilotprojekte von Konsumgüterherstellern werden bereits durchgeführt. So hat *Pampers* 2012 eine absatzwirksame Plakatkampagne umgesetzt, in der Konsumenten per QR-Code die Produkte über Amazon oder Windeln.de beziehen konnten (LZ net 2012; cocomore 2013).

## 4.4 Kommunikationspolitik

► Maßnahmen der *Kommunikationspolitik* dienen dazu, sich selbst und die eigenen Leistungen gegenüber den Zielgruppen darzustellen. M-Marketing ist kein Instrument für Massenwerbung; es eignet sich aufgrund der eindeutigen Nutzerzuordnung sehr gut für individualisiertes Dialogmarketing, wo es auch die stärkste Anwendung findet. Zudem zeichnet es sich durch einen hohen Grad an Interaktion und Integration aus.

Mobile Marketing kann alleinstehend eingesetzt werden, erfolgversprechender ist jedoch die crossmediale Einbindung, da sie zu stärkeren Erinnerungs- und Wirkungseffekten führt. Daneben zeigt der mobile Kanal die stärkste Aktivierungsleistung; auch andere Produkte einer Dachmarke können durch Übertragungseffekte (Spill-over-Effekte) von M-Marketing profitieren (BVDW 2013, S. 21–25).

Generell ist zwischen der Bereitstellung eigener mobiler Inhalte, der Integration von Werbung in fremde mobile Angebote (MAdvertising) und der Nutzung mobiler Response-Kanäle (Mobile Response) zu unterscheiden (Täubrich 2006, S. 13). Durch die Verbindung von Off- und Online-Kommunikation kommt M-Marketing auch bei der VKF zum Einsatz (Mobile Promotion).

## 4.5 Mobile Inhalte

Zu den eigenen mobilen Inhalten zählen u. a. mobile Websites, sogenannte mobile „Microsites“ und mobile Anwendungen. Während früher separate Websites für die Darstellung in WAP-Browsern (Wireless Application Protocol) entwickelt werden mussten, unterstützen heute die meisten mobilen Browser Websites nach dem XHTML-Standard. Extensible Hypertext Markup Language (XHTML) ist die derzeit am weitesten verbreitete Codesprache für Mobilgeräte. Künftig wird Prognosen zufolge HTML5 die am weitesten verbreitete Markup-Sprache mit dem größten Leistungsumfang sein.

Architektur und Programmierung einer mobilen Website beeinflussen u. a. deren Erfolg (Krum 2012, S. 179 f., 189). *Mobile Microsites* sind Websites, die mit einem bestimmten Ziel oder für eine bestimmte Kampagne erstellt werden. Auf diese Weise muss die primäre Website nicht angepasst werden und man kann flexibler agieren. Marken können sich auf einer Microsite trendiger und frecher darstellen, um gegebenenfalls virale Effekte

zu erzeugen. Für Nischenbegriffe, die nicht auf der primären Website integriert werden können, ist so eine bessere Platzierung in Suchmaschinen möglich (Krum 2012, S. 148 f.).

Mobile Endgeräte werden in der Regel mit einem vorinstallierten Betriebssystem und einigen Programmen ausgeliefert. Smartphones und Tablet-PCs können um zusätzliche Apps erweitert werden. Diese können (teil-) werbefinanziert oder als Werbeträger genutzt werden (In-App Advertising) (Reust 2010, S. 93 ff.).

Weltweit werden mehr als 1,8 Mio. Apps angeboten. 83 % aller Smartphone-Besitzer haben mobile Applikationen installiert. Dabei haben die Nutzer im Durchschnitt 23 Apps auf ihrem Gerät – etwa jeder Dritte lädt pro Woche eine neue App herunter (madvertise 2012, S. 4). Der Großteil (88 %) ist kostenlos, der Rest kostet wenige Euro. 38 % sind bereit, zumindest hin und wieder Geld für kostenpflichtige Apps auszugeben. Dabei werden pro App max. 7,64 € und jährlich etwas mehr als 21 € ausgegeben. Die Download-Zahlen und der Umsatz mit mobilen Apps sind seit 2009 signifikant angestiegen. 2012 wurden mehr als 1,7 Mrd. Apps heruntergeladen und es wurde ein Gesamtumsatz von 430 Mio. € erwirtschaftet. Dieser Betrag setzt sich aus Verkaufserlösen sowie kostenpflichtigen Services oder Werbung innerhalb der Apps zusammen (BITKOM 2013d, S. 1 f.; BITKOM 2012a, S. 1; BITKOM 2012b, S. 1 f.; BITKOM 2013a, S. 1; BITKOM 2013c, S. 1).

## 4.6 Mobile Advertising

Werbung in fremden mobilen Inhalten kann viele Formen annehmen und wird meist beim Surfen im mobilen Internet oder der Nutzung von Apps konsumiert. Ein Klick auf die Werbung leitet den Nutzer meist auf eine Website bzw. Microsite, eine Download-Seite oder löst den Anruf einer hinterlegten Rufnummer aus. Zu den bekanntesten Einsatzformen zählen: Bannerwerbung, Mobile Suchmaschinenwerbung (*Mobile Search Engine Advertising*, mSEA), Werbung auf dem Ruhebildschirm (Idle Screen), mobile Kurznachrichten (Mobile Messaging) sowie mobiles Fernsehen (Mobile-TV) (Krum 2012, S. 109 ff.). Auf die einzelnen Formen wird nachfolgend näher eingegangen.

Unternehmen können wie im klassischen Online-Marketing Banner und Grafiken auf mobilen Websites bzw. in mobilen Werbenetzwerken platzieren. Wird Text- oder Bildwerbung neben den Ergebnissen einer mobilen Suchmaschine angezeigt, handelt es sich um mSEA. Die Werbung wird angezeigt, wenn sie relevant für die Suche des Nutzers ist, was anhand von definierten Schlüsselwörtern (*Keywords*) oder seiner räumlichen Position bestimmt wird. Kosten entstehen für Werbetreibende nur, wenn auf die Werbung geklickt wird. Auch mobile Kontextwerbung wird von mobilen Suchmaschinen bereitgestellt. Dabei wird die Bereitschaft der Werbekunden, für eine bestimmte Position zu zahlen, mit der Relevanz der Werbung für die Suchanfrage kombiniert. Angezeigt wird diese Werbung auf mobilen Websites mit relevantem Kontext, welche für diese Leistung entlohnt werden (Dushinski 2009, S. 159; Krum 2012, S. 111 f.).

Bei Werbung auf dem *Idle Screen* werden Botschaften während des Ladevorgangs von Websites oder Anwendungen eingeblendet. Einige Sonderformen der Bannerwerbung,

sogenannte „Inter- bzw. Superstitials“, ermöglichen die Einblendung einer nahezu bildschirmfüllenden Fläche im Vorder- oder Hintergrund aktiver Anwendungen – vorausgesetzt es wurde kein Pop-up-Blocker aktiviert. Letzteres ist ein Programm, welches das unerwünschte Öffnen zusätzlicher Browserfenster unterbindet (BVDW 2012a, S. 19; Wurster 2010, S. 50; Tjarks 2009, S. 17).

*Mobile Messaging* beschreibt die Platzierung von Werbung in SMS/MMS. Bei sogenannten „sponsored“ SMS/MMS akzeptieren Nutzer für den kostenlosen Versand einer Nachricht, dass diese Werbebotschaften des Anbieters enthält. Da der Nachrichtenversand heute oft pauschal (Flatrate) abgerechnet wird, verlieren sponsored SMS/MMS an Attraktivität. Bestehen Nachrichten komplett aus der Werbebotschaft eines Unternehmens, handelt es sich um sogenannte „commercial“ SMS/MMS. Deren Vorteil liegt in der integrierten Response-Möglichkeit. Möchten Nutzer regelmäßig Informationen von bestimmten Marken erhalten, können sie Benachrichtigungssysteme in Apps oder mobile Newsletter abonnieren (Holland, Bammel 2006, S. 76–82).

*Mobile-TV* bezeichnet die Nutzung von Fernsehprogrammen auf Mobilgeräten. Die beiden Hauptübertragungswege sind der Empfang über Rundfunknetze (einheitliches Programm für alle Nutzer) oder über Mobilfunknetze (individuelles Programm, Video-streaming). In Europa hat sich im Rundfunkbereich der Standard DVB-H (Digital Video Broadcasting for Handhelds) etabliert, im Mobilfunkbereich wird auf das Universal Mobile Telecommunications System (UMTS) zurückgegriffen. Hersteller haben demnach die Möglichkeit Werbespots auch über Mobile-TV auszustrahlen, Werbung im Vor- bzw. Abspann (Pre-/Post-Roll Werbung) zu schalten oder Videoclips zu sponsern (Krone 2010, S. 50 f.; Reust 2010, S. 90 f.).

Der Anteil der Unternehmen, die M-Advertising durchführen, steigt und damit einhergehend auch die Ausgaben in diesem Bereich. 2012 wurden in Deutschland 61,8 Mio. € in M-Advertising investiert. Für 2013 werden Ausgaben von 105,1 Mio. € prognostiziert, was einem Wachstum von 70 % entspricht (BVDW 2013, S. 6 f.). Dies umfasst Ausgaben für Mobile Display Ads & Mobile Apps. Der größte Ausgabenblock entfällt auf Mobile Messaging, gefolgt von Mobile Display Advertising und zuletzt mSEA (Krum 2012, S. 302, 316). Mobile Display Advertising beinhaltet Banner, Links oder Symbole in mobilen Websites und Apps (vgl. Banner- und Display-Werbung). mSEA umfasst: gesponserte Display Ads und Textlinks sowie Audio-Ads beim Anruf der Auskunft.

## 4.7 Mobile Response

Des Weiteren kann der mobile Weg auch als *Response-Kanal* für Offline-Kampagnen genutzt werden. So können Konsumenten direkt mit dem Unternehmen in Kontakt treten, z. B. um per SMS/MMS an Promotions oder Gewinnspielen teilzunehmen oder Informationen anzufordern. Durch das beschriebene QR-Code-Shopping können Produkte direkt bestellt werden, die in Anzeigen oder auf Plakaten beworben wurden. Auch M-Coupons

stellen ein Response-Tool dar ebenso wie Mobile Votings, d. h. Umfragen in Bezug auf Produkte oder aktuelle Themen. Durch die Interaktionsmöglichkeit sollen das Involvement der Konsumenten gesteigert und eine messbare Response ausgelöst werden. Dieses Vorgehen dient gleichzeitig auch der Erfolgsmessung von Kampagnen (Wurster 2010, S. 50).

## 4.8 Mobile Promotion

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Reizüberflutung müssen sich Unternehmen bei der Vermarktung ihrer Produkte von der Konkurrenz abheben, z. B. indem sie einen Mehrwert bieten oder sich Überraschungseffekte zunutze machen bzw. Neugierde wecken. Innovative und spannende Komponenten vermögen dies zu leisten, weshalb M-Marketing auch zunehmend in der VKF Anwendung findet. Offline-Elemente am POS werden dabei mit mobilen Elementen verbunden (Reust 2010, S. 60).

---

## 5 Mobile-Marketing-Trends

- ▶ Nachfolgend werden einige Technologien und Trends vorgestellt, die dem M-Marketing neue Einsatzfelder und Ansatzpunkte eröffnen. Im Anschluss an die Vorstellung dieser soll jeweils ihre Eignung für die Konsumgüterbranche überprüft werden.

### 5.1 Location Based Services

- ▶ Bei *Location Based Services* (LBS) handelt es sich um standortbezogene Dienste, die Konsumenten unter Rückgriff auf positionsabhängige Daten selektive Botschaften zusenden oder Serviceangebote unterbreiten. Man unterteilt proaktive (Push-) und reaktive (Pull-) Dienste. Push-Dienste reagieren auf zuvor definierte Stimuli, z. B. das Betreten eines bestimmten Bereiches. Weiter verbreitet sind Pull-Dienste, die vom Nutzer explizit angefordert werden müssen. Sie zeigen Angebote in räumlicher Nähe zum Standort des Konsumenten auf. Unternehmen erleichtern ihren potenziellen Kunden so die Orientierung und erhöhen gleichzeitig Relevanz und Qualität der angebotenen Services. Dies wiederum steigert die Kundenzufriedenheit und im Idealfall letztlich auch die Zahlungsbereitschaft (Rao, Minakakis 2004, S. 1 ff.; Bauer, Reichardt, Bökamp 2008, S. 209).

LBS stoßen auf relativ hohe *Akzeptanz*: 20 % der Smartphone-Besitzer nutzen sie regelmäßig, weitere 43 % zumindest gelegentlich. Bei den Tablet-PC Nutzern sind es 15 %, die LBS regelmäßig und weitere 35 %, welche sie zumindest gelegentlich nutzen (Fittkau & Maaß

Consulting 2013a, S. 23, 31). Die größte Nutzungsbereitschaft zeigen Männer von 20–29 Jahren mit einem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen von über 3.000 € (TNS Emnid 2011, S. 10 f.). Die absolut gesehen dennoch geringe Nutzungsrate von LBS hängt damit zusammen, dass die meisten Konsumenten zu Hause auf das mobile Internet zugreifen, LBS jedoch für den Einsatz unterwegs ausgelegt sind (TOMORROW FOCUS Media 2013, S. 19).

Das häufigste Anwendungsgebiet ist die *Routenplanung*, welche 84 % der LBS-Nutzer einsetzen. Danach folgt die Suche nach umliegenden Geschäften (61 %) sowie nach günstigen Angeboten in der Nähe (34 %), welche auch für Konsumgüterhersteller große Potenziale bieten.

LBS am *Point of Sale* sind aufgrund mangelnden Empfangs kaum möglich. Als Hauptgrund für die Nichtnutzung werden Sicherheitsbedenken genannt. Knapp 2/3 der Smartphone-Nutzer (64 %) haben aus Datenschutzgründen Bedenken ihren Standort preiszugeben. Rund 3/4 (74 %) geben an, darauf zu achten, welche Anwendungen den Standort abrufen wollen (Fittkau & Maaß Consulting 2012). Auch die Unternehmen erkennen zunehmend das Potenzial von LBS. 2011 enthielten 10 % aller M-Advertising Kampagnen standortbezogene Elemente (madvertise 2012, S. 13).

## 5.2 Mobile Tagging

► Unter *Mobile Tagging* wird die „Markierung für das Mobiltelefon“ verstanden. Mit der Kamera im Mobilgerät können Strichcodes von gekennzeichneten Objekten ausgelesen werden. So werden reale Gegenstände mit digitalen Informationen verknüpft („Physical World Connection“). Meist werden dazu 2D-Barcodes eingesetzt, also optoelektronisch lesbare Schriften, die aus verschieden breiten Punkten oder Strichen bestehen. Die Vorteile derartiger Codes liegen darin, dass sie eine hohe Dichte an Nutzerinformationen auf kleiner Fläche und die Möglichkeit, verschiedene Dateiformate zu hinterlegen, bieten. Sie sind vielseitig anwendbar und bieten Konsumenten eine schnelle und einfache Konnektivität zu mobilen Diensten.

Als bekannteste Beispiele für 2D-Barcodes mit ISO-Norm sind der *QR-Code* und die *DataMatrix* zu nennen. Die häufigsten Code-Inhalte beim Mobile Tagging sind Internet-Adressen, sog. „Uniform Resource Locators“ (URLs), die direkt im Browser geöffnet werden. Auch Transaktions- oder Zugangscodes, die den einmaligen Zugriff auf bestimmte Daten oder Vorteile ermöglichen, sind oft zu finden. Trotz vielfältiger Einsatzmöglichkeiten sind die Nutzungsichten bisher gering. Technische Voraussetzung für die Nutzung ist neben einer integrierten Kamera eine spezielle Software (Reader), die kostenlos heruntergeladen werden kann (Varnali, Toker, Yilmaz 2010, S. 37 f.; Alby 2008, S. 57 f.; Kato, Tan, Chai 2010, S. 31 f.).

Ca. jeder fünfte Nutzer (21 %) mobiler Endgeräte hat schon einmal QR-Codes gescannt. Weitere 29 % würden sie gerne nutzen – 50 % lehnen es jedoch ab (TNS Infratest 2012,

S. 16). Als Grund dafür wird neben Unkenntnis primär mangelndes Interesse angegeben; Sicherheitsbedenken gibt es kaum (SKOPOS. 2012, S. 5; 8 f.). Je nach hinterlegtem Inhalt und Trägermedium variiert die Nutzungsintensität: Am häufigsten werden Codes gescannt, um *Informationen* zu Produkten zu erhalten. Primär werden diese von Produkten oder Displays gescannt (27 %), aus Katalogen/Magazinen (23 %) sowie von Plakaten (18 %).

Codes zum *Kauf* von Produkten werden selten genutzt – lediglich 11 % der Smartphone Nutzer haben bereits QR-Code-Shopping über Plakate durchgeführt und jeweils 15 % über Codes auf den Produkten oder in Anzeigen (Eckstein, Halbach 2012, S. 35). Derzeit bleibt Mobile Tagging noch hinter seinen Möglichkeiten zurück – auch im M-Marketing für Konsumgüter. Es stellt eine Alternative mit gutem Preis-/Leistungsverhältnis dar, um Informationen oder Transaktionsmöglichkeiten zu hinterlegen. Solange die Akzeptanz jedoch nicht steigt, wird es nur eine geringe Bedeutung haben.

### 5.3 Mobile Payment (M-Payment)

► Ein weiteres Trendthema ist *Mobile Payment*, also bargeldlose Bezahlvorgänge, bei denen Konsumenten mobile elektronische Techniken einsetzen. Die Bezahlung kann dabei auf unterschiedlichen Wegen erfolgen. So kann sie in regulären Online-Shops beispielsweise über das mobile Internet abgewickelt werden. Auch möglich ist die Bezahlung über einen Kartenleser (Card Reader), der in die Audiobuchse des Mobilgeräts gesteckt wird und über den anschließend eine EC- oder Kreditkarte eingelesen wird. Ein anderer Ansatz ist die Abwicklung über NFC (Steimel, Paulke, Kleemann 2008, S. 29). Dabei können NFC-fähige Kreditkarten auf ein mobiles Endgerät kopiert und als mobiles Zahlungsmittel eingesetzt werden. Der Konsument hält dazu sein Gerät an ein spezielles Lesegerät bei teilnehmenden Händlern und der Betrag wird von seinem Konto abgebucht.

M-Payment ist ein junges Feld und noch nicht flächendeckend etabliert. Derzeit bietet z. B. die *Deutsche Bahn* vereinzelte M-Payment Dienste über NFC an – vorwiegend für Kleinbeträge (Micropayment) (DB Mobility Logistics o. J.). Auch der Handel hat seine Systeme bisher nur vereinzelt (<5 %) umgestellt. 80 % planen jedoch erste Pilotprojekte innerhalb der nächsten drei Jahre (ECC Handel, GS1 Germany 2012, S. 16). Demnach gibt es noch keine einheitlichen Standards in diesem Bereich, lediglich einzelne Anwendungen bzw. Anbieter.

Dementsprechend sind auch die *Nutzungszahlen* bislang gering. Etwa jeder zehnte Nutzer mobiler Endgeräte (11 %) hat schon einmal mobile Bezahlmöglichkeiten über NFC in Anspruch genommen. Weitere 28 % würden gerne derartige Services nutzen (TNS Infra-test 2012, S. 16). Durch die geringe Übertragungsreichweite kann der Fremdzugriff und somit Missbrauch aus der Ferne nahezu ausgeschlossen werden. Dennoch gibt es beim Großteil der Konsumenten Bedenken hinsichtlich der Sicherheit von M-Payment – primär in Bezug auf die Datensicherheit sowie technische Probleme (PWC 2013).

Auch wenn M-Payment ein wichtiges Thema ist, hat es für Konsumgüterhersteller bislang kaum Relevanz, da die Initiative zur Systemumstellung primär vom Handel ausgehen muss und in der Regel nicht beeinflusst werden kann. Einige Händler wie *Netto* oder *Edeka* bieten eigene M-Payment-Apps an. Hersteller könnten theoretisch Konsumenten über diese Apps auf ihr Einkaufsverhalten bezogene Angebote machen – deren Einwilligung vorausgesetzt. Zudem ist die Dokumentation aufgrund des Datenschutzrechts bislang nicht möglich.

Konsumgüterhersteller können demnach derzeit nur mit Anwendungen für sogenannte digitale Brieftaschen (*Mobile Wallets*) zusammenarbeiten. Dabei handelt es sich um mobile Gutschein- und Kreditkartenspeicher für Konsumenten. Hersteller können darüber M-Coupons verteilen oder sonstige Promotions durchführen. 45 % der Konsumenten haben Interesse, Mobile Wallets zu nutzen (PWC 2013). Ob und wie M-Payment aus Sicht der Hersteller künftig genutzt werden kann, ist derzeit noch unklar.

## 5.4 Augmented Reality (AR)

- Mit *Augmented Reality* (AR), der „erweiterten Realität“, wird die computergestützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung umschrieben. Dabei werden Bilder oder Videos in Echtzeit durch Einblendung oder Überlagerung computergenerierter Zusatzinformationen oder virtueller Objekte ergänzt. Reale und virtuelle Elemente werden kombiniert und stehen in dreidimensionalem Bezug zueinander (Azuma 1997, S. 355 f.).

Die *Einsatzgebiete* von AR sind weitreichend; auch im Mobile Marketing findet es Anwendung. So bekommen Konsumenten beispielsweise beim Betrachten von Plakaten, Anzeigen oder Produkten mit versteckten Markern durch die Kamera ihres mobilen Endgeräts zusätzlich virtuelle Objekte bzw. Informationen eingeblendet. Voraussetzungen dafür sind spezielle Apps, eine integrierte Kamera, ein GPS-Empfänger sowie optional Beschleunigungssensoren zur Bestimmung der Blickrichtung (Mehler-Bicher, Reiß, Steiger 2011, S. 79 ff.; Azuma et al. 2001, S. 35 ff.).

---

### Beispiel

Besonders attraktiv ist AR für Konsumenten bei der *Wohnungseinrichtung*. Jeder zweite Internetnutzer findet AR nützlich, wenn es darum geht, die eigenen Räume zu filmen und die Wohnungseinrichtung bzw. Wandgestaltung durch Einblendung verschiedener Möbelstücke bzw. Tapeten entsprechend zu planen. Auch die virtuelle Anprobe von Modeprodukten stößt auf Interesse. 42 % der Internetnutzer finden die Möglichkeit des virtuellen Anprobierens interessant, insbesondere bei Brillen, T-Shirts, Hosen und Haarfärbungen (Fittkau & Maaß Consulting 2013b).

Die *Nutzungszahlen* im mobilen Bereich sind jedoch gering. 13 % der Nutzer mobiler Endgeräte haben bereits AR-Anwendungen genutzt und weitere 19 % würden sie gerne testen. Für 2/3 der Nutzer ist diese Technologie jedoch irrelevant (TNS Infratest 2012, S. 16). Ob sich AR daher im M-Marketing für Konsumgüter etablieren kann, ist derzeit noch unsicher.

---

## 6 Schlussbetrachtung und Ausblick

Im internationalen Vergleich ist Deutschland im Bereich Mobile Marketing noch rückständig. Dies liegt zum einen an der geringen Technologie-Affinität der Deutschen und der damit einhergehend geringen Verbreitung mobiler Endgeräte (Kotabe, Helsen 2010, S. 343). 2012 betrug die Durchdringung von Smartphones in Singapur 92 % und in den US. 78 % (Flurry Analytics 2012). In Deutschland betrug sie 38 % (BITKOM 2012c, S. 1). Auch bei der Mobilfunkpenetration liegt Deutschland zurück. 80 % der deutschen Haushalte besitzen einen Mobilfunkanschluss – der EU-Durchschnitt liegt bei 87 % (Europäische Kommission 2010, S. 62). Zudem ist der Anteil von Guthabenkarten-Besitzern (Prepaid) in Deutschland gering (42 %) (Axel Springer, Bauer Media KG o. J.). In allen anderen Weltregionen bevorzugt man Prepaid-Angebote (A.T. Kearney 2012, S. 21).

Dies hat Auswirkungen auf die Nutzung des mobilen Internets. Vertragskunden nutzen oft Datenflatrates, die den mobilen Internetzugang „erleichtern“. 2012 betrug der Anteil dieser Nutzer in Deutschland 77 %. Prepaid-Kartenbesitzer müssen in der Regel für die Internetnutzung separat zahlen, weshalb die Nutzungsrate im Vergleich geringer sind. Aufgrund des hohen Anteils an Kunden mit Datenflatrate bietet das mobile Internet in Deutschland grundsätzlich großes Potenzial im M-Marketing. Dem steht jedoch die Nutzung von nur 36 % der Deutschen ab 14 Jahren gegenüber. Auch hier sind asiatische Länder wie Japan (92 %) bereits weiter (BMWi 2012, S. 64 ff.). Ob und inwieweit Unternehmen diese Potenziale in Deutschland ausschöpfen und sich den internationalen Entwicklungen angleichen können bzw. werden, bleibt derzeit noch fraglich.

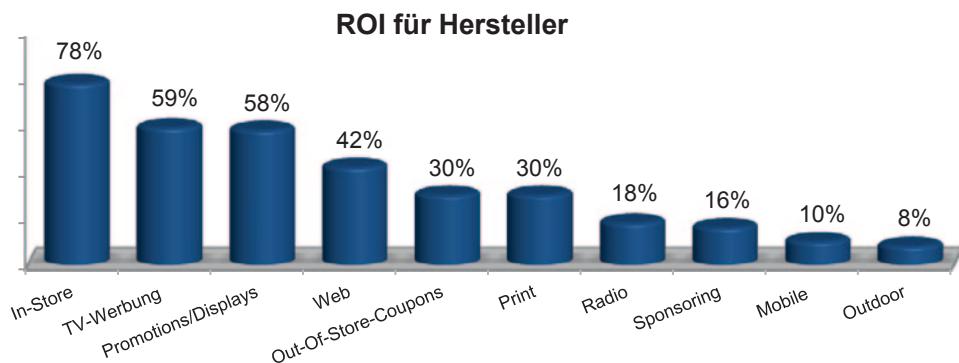
Gegenwärtig setzen 22 % der deutschen Unternehmen Mobile Marketing ein – 2012 waren es noch 15 % (Absatzwirtschaft 2013). 46 % setzen dabei auf response-orientierte, 32 % auf inhaltsorientierte Formen. Transaktionsorientierte Formen werden von 20 % umgesetzt. Als größte Umsetzungshürden von M-Marketing werden mangelnde Erfahrung, fehlendes Wissen und hohe Kosten genannt (Bauer, Reichardt, Neumann 2008, S. 115 ff.). Dabei liegt der Preis pro Response von M-Marketing Maßnahmen niedriger als bei anderen Dialogmarketinginstrumenten, wie Tab. 15.2 zeigt.

Abbildung 15.2 lässt jedoch erkennen, dass M-Marketing aus Herstellersicht einen vergleichsweise geringen ROI aufweist, was wiederum für eine crossmediale Einbindung spricht.

Mobile Marketing eignet sich nicht für alle Konsumgüterhersteller. Generell sollte im Vorfeld überprüft werden, ob M-Marketing als Kommunikationskanal zur Zielgruppe bzw. zum gegenwärtigen oder angestrebten Image passt. Je ungewöhnlicher die Werbe-

**Tab. 15.2** Response-Werte ausgewählter Dialogmarketinginstrumente. (Quelle: Oswald, Tauchner 2005, S. 140)

Instrument	TKP (€)	Ø Response-Rate (%)	Preis pro Response (€)
Direkt-Mailing	1.200	1	120
Banner (bez. auf Page Impressions)	30	0,55	5,45
E-Mail Werbung	240	7,5	3,20
SMS-Werbung	175	7–10	1,75–1,80



**Abb. 15.2** ROI ausgewählter Marketinginstrumente für Hersteller. (Quelle: Czech-Winkelmann 2011, S. 333)

Idee, desto kritischer sollte dies hinterfragt werden, um einen Misserfolg der Kampagne und, noch wichtiger, einen Imageschaden zu verhindern. Der Einsatz von M-Marketing ist nicht nur Produkten aus den niedrigen Preissegmenten vorbehalten. Auch für hochpreisige Produkte kann M-Marketing eingesetzt werden.

Insbesondere namhafte Marken können von den Möglichkeiten des Instrumentes profitieren, da M-Marketing zur Erhaltung des Markenwertes bzw. zum Aufbau von Markentreue beitragen kann. Zudem haben große Marken in der Regel auch mehr finanzielle, personelle sowie technische Ressourcen zur Verfügung, um neue Technologien und Werbeformen zu testen. Hinzu kommt, dass sie meist auch über vielfältige Informationen über ihre Kunden verfügen, was bei der Segmentierung und Ausgestaltung der M-Marketing-Aktivitäten von Vorteil ist (Krum 2012, S. 29, 34 f.).

Die deutschen Konsumenten stehen M-Marketing bislang skeptisch gegenüber und sind noch nicht von der persönlichen Relevanz und dem Mehrwert der Dienste überzeugt. Neue digitale Anwendungen und Technologien werden von den Deutschen vergleichsweise langsam adoptiert (BMWi 2012, S. 64; ComScore 2012, S. 16). Dies bestätigen auch die bislang geringen Nutzungszahlen der vorgestellten M-Marketing-Trends. Besonders deutlich werden die Unterschiede bei Mobile Tagging. 96 % der Japaner wissen wie man QR-Codes nutzen kann; bei den Deutschen sind es nur 56 %. Regelmäßig gescannt werden sie von 40 % der Japaner; in Deutschland werden sie nur von ca. jedem Fünften (21 %) und

auch nur ab und zu gescannt (SKOPOS 2012, S. 4; Krum 2012, S. 306; TNS Infratest 2012, S. 16). Auch bei LBS zeigen sich deutliche Unterschiede: Während man LBS in Großbritannien offen gegenübersteht, sind die Deutschen eher skeptisch. Es dominiert die Angst, dass man beobachtet und überwacht wird. Es wird großer Wert auf den Schutz der Privatsphäre gelegt (Kehr, Lührig 2006, S. 126).

Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung, deuten die Statistiken weiteres Wachstum für M-Marketing an – es gilt als am stärksten wachsende Mediengattung (BVDW 2012b, S. 1). Zukünftig plant knapp jedes vierte Unternehmen (24 %) die Umsetzung von M-Marketing und ca. 3/4 der bereits aktiven Unternehmen wollen ihre Budgets für M-Marketing stark ausbauen (Absolut 2011, S. 9; SEMPORA Consulting 2012, S. 2). Die steigende Bedeutung zeigt sich auch am Anteil mobiler Werbeformen an den Ausgaben für digitale Werbung. Dieser stieg von 1,1 % im Jahr 2009 auf 9,7 % in 2013 (madvertise 2013, S. 6 f.). Die Investitionen in M-Marketing belaufen sich 2012 in Westeuropa auf ca. 1,2 Mio. €, wobei MAdvertising den größten Anteil ausmacht. Es wird erwartet, dass die Ausgaben weiter zunehmen und bis 2016 auf ca. 6,4 Mio. € ansteigen. Von 2013 auf 2014 wird ein Anstieg um 57 % erwartet – für Deutschland sogar 62 % (eMarketer 2013). Für einige mobile Werbeformen wird besonderes Wachstum erwartet, wie In-App Advertising, Spots im Mobile-TV und LBS. (Arthur D. Little Austria, denkwerk, Mediencluster NRW 2011, S. 40). Ein Ausgabenanstieg wird ebenfalls bei Kartenanwendungen und sozialen Netzwerken erwartet. Die internationalen Unterschiede lassen sich besonders anhand der Ausgaben für mSEA verdeutlichen. 2012 lagen die Ausgaben im asiatisch-pazifischen Raum 20 % über denen in Westeuropa. In den USA investierte man sogar 53 % mehr (Krum 2012, S. 302, 318).

### Zusammenfassung

Dem Mobile Marketing wird weiteres Wachstum prognostiziert – insbesondere im Konsumgüterumfeld. Das steigende Produktangebot und die damit einhergehende Austauschbarkeit der Produkte machen es notwendig, sich durch innovative Marketingstrategien vom Wettbewerb abzuheben. Je schnelldrehender ein Produkt, desto entscheidender die Abgrenzung, denn Preise und Bewertungen sind heute jederzeit mobil abrufbar. Daher liegt eine Besonderheit für das M-Marketing von Konsumgüterherstellern in der Notwendigkeit, emotionale Kundenbeziehungen aufzubauen. Die reine Markenkommunikation ist dabei untergeordnet; primär sollten der Dialogaufbau forciert und Mehrwerte geboten werden. Im M-Commerce müssen zudem Wege gefunden werden, die fehlende physische Produktbeurteilung wettzumachen und Sicherheitsbedenken abzubauen.

In diesem Zusammenhang ist auch der technologische Fortschritt zu berücksichtigen. Schnellere Übertragungsbandbreiten wie LTE (Longterm Evolution) oder DVB-H eröffnen neue Möglichkeiten im M-Marketing. Allerdings bedarf es noch einiger Zeit, bis die Netze flächendeckend ausgebaut sind, die benötigten Endgeräte eine gewisse Verbreitung erreicht haben und die benötigten Mobilfunkverträge günstiger und so-

mit attraktiver für die Konsumenten geworden sind. Derzeit liegt die Verbreitung von 4G-Netzen in Deutschland bei 41 %. Auch eine herstellerunabhängige Interoperabilität zwischen den verschiedenen parallel existierenden Netz- und Endgerätestandards bzw. Anwendungsformaten wäre ein weiterer Wachstumsschub für das M-Marketing.

Unternehmen, die sich dem Trend des mobilen Marketings verschließen, riskieren mittelfristig Zielgruppen- und Umsatzpotenziale zu verschenken. Konsumenten erwarten in Teilen bereits eine Ansprache auf mobilen Kanälen bzw. entsprechende Angebote – insbesondere von innovativen Marken. Bereits heute ist Mobile Marketing von kontinuierlichen Innovationen geprägt, seien dies neue Technologien, Anwendungen oder Werbeformen. Dabei handelt es sich allerdings häufig um technologieinduzierte Innovationen (Technology Push). Insbesondere vor dem Hintergrund der langsamen Adoptionsrate der Deutschen gilt jedoch, dass sich die Aktivitäten an den Bedürfnissen der Konsumenten ausrichten sollten (Need Pull). Eine „Übertechnisierung“ kann abschreckend wirken, denn einige Techniken, z. B. Augmented Reality, müssen erst noch gelernt werden.

---

## Literatur

- Absatzwirtschaft (Hrsg.), Studie Online-Marketing-Trends 2013 – Online-Kanäle beliebter als klassische Werbung, <http://www.absatzwirtschaft.de/content/online-marketing/news/online-kanaele-beliebter-als-klassische-werbung;79545>, Zugriff: 29.06.2013 (2013)
- Absolut (Hrsg.), Studie Online-Marketing-Trends 2011, <http://www.online-marketing-info.de/download/Online-Marketing-Trends-2011-Kurzversion.pdf>, Zugriff: 30.06.2013 (2011)
- Apple (Hrsg.), Apple's App Store Marks Historic 50 Billionth Download, <http://www.apple.com/pr/library/2013/05/16Apples-App-Store-Marks-Historic-50-Billionth-Download.html>, Zugriff: 30.06.2013 (2013)
- Arthur D. Little Austria, denkwerk, Mediencenter NRW (Hrsg.), Studie Future of Advertising 2015, [http://www.adlittle.at/uploads/tex\\_extthoughtleadership/Studie\\_Future\\_of\\_Advertising\\_2015.pdf](http://www.adlittle.at/uploads/tex_extthoughtleadership/Studie_Future_of_Advertising_2015.pdf), Zugriff: 08.06.2013 (2011)
- A.T. Kearney (Hrsg.), Studie The Mobile Economy 2013, <http://www.gsmamobileeconomy.com/GSMA%20Mobile%20Economy%202013.pdf>, Zugriff: 08.06.2013 (2013)
- Axel Springer, Bauer Media KG (Hrsg.), Studie VerbraucherAnalyse 2012 Klassik III Märkte, <http://online.mds-mediaplanung.de/vakm/8d585dbd510e183aed8770710a43a0f3/client#zielgruppe>, Zugriff: 08.06.2013 (2012)
- Azuma, R., A Survey of Augmented Reality, in: Presence: Teleoperators and Virtual Environments 6, Nr. 04/1997, S. 355–385 (1997)
- Azuma, R. u. a., Recent Advances in Augmented Reality, in: IEEE Computer Graphics and Applications 21, Nr. 06/2001, S. 34–47 (2001)
- Bauer, H. u. a., Die Akzeptanz des Werbe-Newsletters als Instrument der Verkaufsförderung, in: Bauer, H., Rösger, J., Neumann, M. (Hrsg.), Konsumentenverhalten im Internet, München, S. 218–232 (2004)
- Bauer, H., Reichardt, T., Bökamp, M., Konsumentenakzeptanz von Location Based Services, in: Bauer, H., Dirks, T., Bryant, M. (Hrsg.), Erfolgsfaktoren des M-Marketing – Strategien, Konzepte und Instrumente, Berlin, Heidelberg, S. 206–220 (2008)

- Bauer, H., Reichardt, T., Neumann, M., Erfolgreiches Marketing im Mobilfunknetz, in: Bauer, H., Dirks, T., Bryant, M. (Hrsg.), Erfolgsfaktoren des M-Marketing – Strategien, Konzepte und Instrumente, Berlin, Heidelberg, S. 110–128 (2008)
- Berlecon Research, Studie Basisreport Mobile Marketing – Einsatz, Erfolgsfaktoren, Dienstleister, [http://www.berlecon.de/studien/downloads/BerleconBR\\_MoMa.pdf](http://www.berlecon.de/studien/downloads/BerleconBR_MoMa.pdf), Zugriff: 06.06.2013 (2003)
- BITKOM (Hrsg.), Tablet Computer erobern den Massenmarkt, [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_Presseinfo\\_Markt\\_fuer\\_Tablets\\_und\\_PCs\\_14\\_12\\_2011.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_Markt_fuer_Tablets_und_PCs_14_12_2011.pdf), Zugriff: 09.04.2013 (2011)
- BITKOM (Hrsg.), Der App-Boom geht weiter, [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_Presseinfo\\_App-Verbreitung\\_10\\_10\\_2012.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_App-Verbreitung_10_10_2012.pdf), Zugriff: 15.04.2013 (2012a)
- BITKOM (Hrsg.), Fast eine Milliarde App-Downloads allein in Deutschland, [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_Presseinfo\\_Markt\\_Apps\\_in\\_Deutschland\\_23\\_02\\_2012.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_Markt_Apps_in_Deutschland_23_02_2012.pdf), Zugriff: 15.04.2013 (2012b)
- BITKOM (Hrsg.), Fast 40 Prozent haben ein Smartphone, [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_Presseinfo\\_Smartphone-Verbreitung\\_03\\_10\\_2012.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_Smartphone-Verbreitung_03_10_2012.pdf), Zugriff: 10.04.2013 (2012c)
- BITKOM (Hrsg.), Rekord bei App-Downloads, [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_Presseinfo\\_App-Downloads\\_26\\_03\\_2013.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_App-Downloads_26_03_2013.pdf), Zugriff: 15.04.2013 (2013a)
- BITKOM (Hrsg.), Smartphones sorgen für 96 Prozent des Handy-Umsatzes, [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_Presseinfo\\_Smartphone-Markt\\_13\\_02\\_2013.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_Smartphone-Markt_13_02_2013.pdf), Zugriff: 10.04.2013 (2013b)
- BITKOM (Hrsg.), Umsatz mit Apps hat sich 2012 mehr als verdoppelt, [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_Presseinfo\\_Apps\\_werden\\_zum\\_Wirtschaftsfaktor\\_09\\_05\\_2013.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_Apps_werden_zum_Wirtschaftsfaktor_09_05_2013.pdf), Zugriff: 20.07.2013 (2013c)
- BITKOM (Hrsg.), Zahlungsbereitschaft für Apps steigt, [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_Presseinfo\\_Bezahl-Apps\\_04\\_02\\_2013.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_Bezahl-Apps_04_02_2013.pdf), Zugriff: 15.04.2013 (2013d)
- BMW (Hrsg.), BMW ConnectedDrive, <http://www.bmw.de/de/footer/publications-links/technology-guide/bmw-connecteddrive.html>, Zugriff: 20.07.2013 (2013)
- BMWi (Hrsg.), Studie Monitoring-Report Digitale Wirtschaft 2012 – MehrWert für Deutschland, <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/it-gipfel-2012-monitoring-report-digitale-wirtschaft-2012-langfassung.property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>, Zugriff: 09.05.2013 (2012)
- Bulander, R. u. a., Kontextsensitive Werbung auf mobilen Endgeräten unter Wahrung des Datenschutzes, in: Stucky, W., Schiefer, G. (Hrsg.), Perspektiven des Mobile Business – Wissenschaft und Praxis im Dialog, Wiesbaden, S. 19–34 (2005)
- Bundesnetzagentur (Hrsg.), Studie Jahresbericht 2012 – Energie, Kommunikation, Mobilität: Gemeinsam den Ausbau gestalten, <http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/Allgemeines/Bundesnetzagentur/Publikationen/Berichte/2013/Jahresbericht2012.pdf?blob=publicationFile&v=4#page=72>, Zugriff: 10.06.2013 (2013)
- BVDW (Hrsg.), Studie MAC Mobile Report 2012/02 – Mobile Advertising im Überblick, <http://www.bvdw.org/mybvdw/media/download/mac-report12-2.pdf?file=2408>, Zugriff: 28.04.2013 (2012a)
- BVDW (Hrsg.), BVDW: Markt für Mobile Advertising verzeichnet auch in 2011 starkes Wachstum, [http://www.bvdw.org/presseserver/bvdw\\_mac\\_mobile\\_kampagnen/120510\\_bvdw\\_mobile\\_kampagnen\\_final.pdf](http://www.bvdw.org/presseserver/bvdw_mac_mobile_kampagnen/120510_bvdw_mobile_kampagnen_final.pdf), Zugriff: 08.06.2013 (2012b)
- BVDW (Hrsg.), Studie MAC Mobile Report 2013/01 – Mobile Advertising im Überblick, <http://www.bvdw.org/medien/mac-mobile-report-2013-01?media=4660>, Zugriff: 10.05.2013 (2013)
- Clemens, T., M-Marketing – Grundlagen, Rahmenbedingungen und Praxis des Dialogmarketings über das Mobiltelefon, Düsseldorf (2003)
- cocomore (Hrsg.), Pampers Outdoor Kampagne, <http://www.cocomore.de/pampers-outdoor-kampagne>, Zugriff: 11.05.2013 (2013)

- comScore (Hrsg.), Studie 2012 Mobile Future in Focus, <http://www.the-exchange.ca/upload/docs/comScore%202012%20Mobile%20Future%20in%20Focus.pdf>, Zugriff: 28.05.2013 (2012)
- Czech-Winkelmann, S., Der neue Weg zum Kunden – Vom Trade-Marketing zum Shopper-Marketing – Grundlagen, Konzepte, Instrumente, Frankfurt am Main (2011)
- DB Mobility Logistics (Hrsg.), Touch&Travel – So funktioniert's, <http://www.touchandtravel.de/touchandtravel/funktionsweise>, Zugriff: 09.06.2013 (o. J.)
- Dushinski, K., The M-Marketing Handbook – A Step-by-Step Guide to Creating Dynamic M-Marketing Campaigns, Medford (New Jersey) (2009)
- ECC Handel, GS1 Germany (Hrsg.), Studie Mobile Couponing – Studie zu Einsatz und Potenzial mobiler Coupons und Coupon-Apps von GS1 Germany in Zusammenarbeit mit ECC Handel, <http://www.ecckoeln.de/Downloads/Themen/Mobile/Mobile-Couponing-Management-Summary.pdf>, Zugriff: 26.06.2013 (2012)
- Eckstein, A., Halbach, J., Studie Mobile Commerce in Deutschland – Die Rolle des Smartphones im Kaufprozess, Band 31 der Reihe „Ausgewählte Studien des ECC Handel“, [http://www.ecc-handel.de/Downloads/Themen/Mobile/ECC\\_Handel\\_Mobile\\_Co-mmerce\\_in\\_Deutschland\\_2012.pdf](http://www.ecc-handel.de/Downloads/Themen/Mobile/ECC_Handel_Mobile_Co-mmerce_in_Deutschland_2012.pdf), Zugriff: 30.03.2013 (2012)
- eMarketer (Hrsg.), Worldwide, More Money Goes Mobile, <http://www.emarketer.com/Article/Worldwide-More-Money-Goes-Mobile/1009582>, Zugriff: 08.06.2013 (2013)
- Europäische Kommission (Hrsg.), Studie E-Communications Haushaltsumfrage, [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_335\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_335_de.pdf), Zugriff: 08.06.2013 (2010)
- Financial Times Deutschland (Hrsg.), Google ruft mobiles Zeitalter aus, <http://www.ftd.de/it-medien/it-telekommunikation/:smartphone-markt-google-ruft-mobiles-zeitalter-aus/50075745.html>, Zugriff: 21.05.2013 (2010)
- Fittkau & Maaß Consulting (Hrsg.), Bremsen Datenschutzbedenken Location-based Services für Smartphones?, <http://www.w3b.org/nutzungsverhalten/bremsen-datenschutzbedenken-location-based-services-fur-smartphones.html>, Zugriff: 22.05.2013 (2012)
- Fittkau & Maaß Consulting (Hrsg.), Studie Mobile Web & Location-based Services – Perspektiven der Nutzer, Potentiale für die Touristik, [http://www.itb-kongress.de/media/itbk/itbk\\_media/itbk\\_pdf/praesentationen\\_2013/e\\_travel\\_world/stage\\_8\\_03\\_13/1300\\_8\\_Stage\\_1300\\_Perspektiven\\_der\\_Nutzer\\_Fittkau.pdf](http://www.itb-kongress.de/media/itbk/itbk_media/itbk_pdf/praesentationen_2013/e_travel_world/stage_8_03_13/1300_8_Stage_1300_Perspektiven_der_Nutzer_Fittkau.pdf), Zugriff: 13.04.2013 (2013a)
- Fittkau & Maaß Consulting (Hrsg.), Augmented Reality: Das Produkt von Träumern oder bald auch Realität?, [http://www.w3b.org/e-commerce/augmented\\_reality\\_produkt\\_von\\_traeumern\\_oder\\_realitaet.html](http://www.w3b.org/e-commerce/augmented_reality_produkt_von_traeumern_oder_realitaet.html), Zugriff: 21.05.2013 (2013b)
- Flier, S., Der Supermarkt im Smartphone, [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/standorte/handelsformate/protected/Online-Handel\\_6221\\_12948.html](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/standorte/handelsformate/protected/Online-Handel_6221_12948.html), Zugriff: 26.06.2013 (2012)
- Flurry Analytics (Hrsg.), iOS and Android Adoption Exploses Internationally, <http://blog.flurry.com/bid/88867/iOS-and-Android-Adoption-Explodes-Internationally>, Zugriff: 09.05.2013 (2012)
- Förster, K., Erfolgsfaktoren für virales Mobilmarketing: Eine empirische Studie der Rahmenbedingungen und Anforderungen, in: Fallend, K. u. a. (Hrsg.), Perspektiven mobiler Kommunikation – Neue Interaktionen zwischen Individuen und Marktakteuren, Wiesbaden, S. 76–103 (2010)
- Google, Ipsos OTX MediaCT (Hrsg.), Unser mobiler Planet – Deutschland, <http://www.bvdw.org/mybvdw/media/download/our-mobile-planet-germany-de.pdf?file=2266>, Zugriff: 14.04.2013 (2012)
- GreyStripe (Hrsg.), Studie Advertiser Insights Report – Smartphone Moms Insights, <http://www.greystripe.com/system/files/Greystripe-AIR-Moms-0511.pdf>, Zugriff: 11.05.2013 (2011)
- Hetzl, M., Smartphones als Wegbereiter für Kundentreue, in: Amberg, M., Lang, M. (Hrsg.), Innovation durch Smartphone & Co. – Die neuen Geschäftspotenziale mobiler Endgeräte, Düsseldorf, S. 123–151 (2011)
- Holland, H., Direktmarketing, 3. Aufl., München (2009)

- Holland, H., Bammel, K., *Mobile Marketing – Direkter Kundenkontakt über das Handy*, München (2006)
- IFH Institut für Handelsforschung (Hrsg.), Studie HANDELSkix – Das Stimmungsbarometer des stationären Einzelhandels in Deutschland, [http://www.handelskix.de/app/download/7089449675/HANDELSkix\\_Ergebnisse+Mai+2013.pdf?t=1370936958](http://www.handelskix.de/app/download/7089449675/HANDELSkix_Ergebnisse+Mai+2013.pdf?t=1370936958), Zugriff: 26.06.2013 (2013)
- Initiative D21 (Hrsg.), Studie Mobile Internetnutzung – Entwicklungsschub für die digitale Gesellschaft!, [http://www.initiatived21.de/wp-content/uploads/2013/02/studie\\_mobilesinter\\_net\\_d21\\_huawei\\_2013.pdf](http://www.initiatived21.de/wp-content/uploads/2013/02/studie_mobilesinter_net_d21_huawei_2013.pdf), Zugriff: 05.05.2013 (2013)
- Interone Worldwide (Hrsg.), Studie Generation Tekki, [http://henworx.de/assets/PDF/Interone\\_Generation\\_Tekki.pdf](http://henworx.de/assets/PDF/Interone_Generation_Tekki.pdf), Zugriff: 15.04.2013 (2005)
- Kato, H., Tan, K., Chai, D., *Barcodes for Mobile Devices*, Cambridge (2010)
- Kavassalis, P. u. a., Mobile Permission Marketing – Framing the Marketing Inquiry, in: *International Journal of Electronic Commerce*, 8. Jg., Nr. 01/2003, S. 55–79 (2003)
- Kehr, T., Lührig, T., Germany: From Chart-Topping Ringtones to 3G M-Commerce in: Dholakia, N., Rask, M., Dholakia, R. (Hrsg.), *M-Commerce – Global Experiences and Perspectives*, Hershey (Pennsylvania), S. 112–132 (2006)
- Kotabe, M., Helsen, K., *Global Marketing Management*, 5. Aufl., Kendallville (Indiana) (2010)
- Krum, C., *M-Marketing – Erreichen Sie Ihre Zielgruppen (fast) überall*, München (2012)
- Krone, J., Mobiltelefonie: Von der primären Kommunikation zum konvergenten Kommunikationsangebot? Eine soziologische Marktanalyse, in: Fallend, K. u. a. (Hrsg.), *Perspektiven mobiler Kommunikation – Neue Interaktionen zwischen Individuen und Marktakteuren*, Wiesbaden, S. 25–63 (2010)
- Kuß, A., Tomczak, T., *Käuferverhalten – Eine marketingorientierte Einführung*, 4. Aufl., Stuttgart (2007)
- LZ net (Hrsg.), Pampers testet QR-Code, [http://www.lebensmittelzeitung.net/news/it-logistik/protected/Procter-Testet-QR-Code\\_94408.html](http://www.lebensmittelzeitung.net/news/it-logistik/protected/Procter-Testet-QR-Code_94408.html), Zugriff: 26.06.2013 (2012)
- madvertise (Hrsg.), madreport Q1/2012, <http://madvertise.com/files/downloads/2012/01/mad-report-januar-2012.pdf>, Zugriff: 02.04.2013 (2012)
- madvertise (Hrsg.), madreport Q2/2013, <http://madvertise.com/wp-content/uploads/2013/05/mad-report-Q2-13.pdf>, Zugriff: 28.05.2013 (2013)
- Mehler-Bicher, A., Reiß, M., Steiger, L., *Augmented Reality*, München (2011)
- Michael, A., Salter, B., *M-Marketing – Achieving Competitive Advantage through Wireless Technology*, Oxford (2006)
- MMA (Hrsg.), *Global Code of Conduct*, <http://www.mmaglobal.com/codeofconduct.pdf>, Zugriff: 06.05.2013 (2008)
- MMA (Hrsg.), MMA Updates Definition of Mobile Marketing, <http://www.mmaglobal.com/node/11102>, Zugriff: 09.08.2013 (2009)
- Möhlenbruch, D., Schmieder, U., *Mobile Marketing als Schlüsselgröße für Multichannel-Commerce*, in: Silberer, G., Wohlfahrt, J., Wilhelm, T. (Hrsg.), *Mobile Commerce – Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden, S. 67–89 (2001)
- Nösekabel, H., *Mobile Education*, 2. Aufl., Berlin (2010)
- Oswald, A., Tauchner, G., *M-Marketing – Wie Sie Kunden direkt erreichen, Instrumente – Ausstattung – Kosten – Kampagnenbeispiele – rechtliche Rahmenbedingungen*, Wien (2005)
- Peter, J., Olson, J., *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, 5. Aufl., Boston (Massachusetts) et al. (1999)
- PWC (Hrsg.), Mobile Wallet: Erfolgsfaktoren für das digitale Portemonnaie, <http://www.pwc.de/de-technologie-medien-und-telekommunikation/mobile-wallet-erfolgsfaktoren-fuer-das-digitale-portemonnaie.jhtml>, Zugriff: 28.06.2013 (2013)

- Rao, B., Minakakis, L., Assessing the Business Impact of Location Based Services, in: o. V.: Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, Big Island Hawaii, 05.-08.01.2004, S. 1-8 (2004)
- Reust, F., Strategie: M-Marketing – Grundlagen, Technologien, Fallbeispiele, St. Gallen, Zürich (2010)
- Schäfer, A., Mobile Marketing im Media-Mix – Einführung und Kampagnenbeispiele, in: Giordano, M., Hummel, J. (Hrsg.), Mobile Business – Vom Geschäftsmodell zum Geschäftserfolg – Mit Fallbeispielen zu M-Marketing, mobilen Portalen und Content-Anbietern, Wiesbaden, S. 393–408 (2005)
- Schäfer, J., Toma, D., Trends und Strategien im Mobile Marketing, in: Bauer, H., Dirks, T., Bryant, M. (Hrsg.), Erfolgsfaktoren des M-Marketing – Strategien, Konzepte und Instrumente, Berlin/Heidelberg, S. 18–32 (2008)
- Schipper, M., Mobile Marketing erfüllt die Erwartungen der Unternehmen, <http://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/Mobile-Marketing-erfuellt-die-Erwartungen-der-Unternehmen/374>, Zugriff: 07.06.2013 (2005)
- Schirmbacher, M., Rechtliche Aspekte des Social Media-Marketing, <http://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/Rechtliche-Aspekte-des-Social-Media-Marketing>, Zugriff: 09.08.2013 (2011)
- Seiler, M., Mobile Marketing – eine Übersicht, in: Giordano, M., Hummel, J. (Hrsg.), Mobile Business – Vom Geschäftsmodell zum Geschäftserfolg – Mit Fallbeispielen zu M-Marketing, mobilen Portalen und Content-Anbietern, Wiesbaden, S. 373–392 (2005)
- SEMPORA Consulting (Hrsg.), SEMPORA-Studie Mobiles Internet 2012: „Management-Herausforderungen durch iPad, iPhone & Co.“, [http://www.sempora.com/fileadmin/fm-dam/Pressemeldungen/120417\\_Pressemeldung\\_SEMPORA\\_Mobile\\_Studie\\_2012.pdf](http://www.sempora.com/fileadmin/fm-dam/Pressemeldungen/120417_Pressemeldung_SEMPORA_Mobile_Studie_2012.pdf), Zugriff: 22.07.2013 (2012)
- SKOPOS (Hrsg.), Studie Nutzung und Akzeptanz von QR-Codes, <http://www.bvdw.org/mybvdw/media/download/skopos-bericht--akzeptanz-und-nutzung-von-qr-codes.pdf?file=2302>, Zugriff: 01.04.2013 (2012)
- Steimel, B., Paulke, S., Klemann, J., Praxisleitfaden M-Marketing – Status Quo, Erfolgsfaktoren, Strategien & Trends, Meerbusch (2008)
- Täubrich, K., Erfolgreiche Kundengewinnung mit M-Marketing, Berlin (2006)
- Tjarks, B., Idle Screen Advertising – Killer or Joker App?, in: mobile zeitgeist SPECIAL – M-Marketing/Mobile Advertising, Nr. 01/2009, S. 17–18 (2009)
- TNS Emnid (Hrsg.), Studie Heimat to go – Medial verankert in der Region, <http://www.radiozentrale.de/studien-und-daten/studien-radiozentrale/heimat-to-go/>, Zugriff: 15.04.2013 (2011)
- TNS Infratest (Hrsg.), Mobile 2012: Neue Zugänge – Träume, Traumata und tausend Chancen, [http://www.marketingverband.de/uploads/media/TNS\\_Infratest\\_Hartmut\\_Scheffler\\_Studie\\_Mobile\\_2012.pdf](http://www.marketingverband.de/uploads/media/TNS_Infratest_Hartmut_Scheffler_Studie_Mobile_2012.pdf), Zugriff: 15.05.2013 (2012)
- TOMORROW FOCUS Media (Hrsg.), Studie Mobile Effects 2013-1 – A part of our lifes - mobiles Internet begleitet den Alltag, [http://www.tomorrow-focus-media.de/uploads/tx\\_mjstudien/TFM\\_Mobile\\_Effects\\_2013-01.pdf](http://www.tomorrow-focus-media.de/uploads/tx_mjstudien/TFM_Mobile_Effects_2013-01.pdf), Zugriff: 02.05.2013 (2013)
- Turowski, K., Pousttchi, K., Mobile Commerce – Grundlagen und Techniken, Berlin, Heidelberg (2004)
- Varnali, K., Toker, A., Yilmaz, C., M-Marketing – Fundamentals and Strategy, New York et al. (2011)
- Wohlfahrt, J., Wireless Advertising, in: Silberer, G., Wohlfahrt, J., Wilhelm, T. (Hrsg.), Mobile Commerce – Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden, S. 245–263 (2001)
- Wriggers, S., Markterfolg im Mobile Commerce – Faktoren der Adaption und Akzeptanz von M-Commerce-Diensten, Wiesbaden (2006)
- Wurster, A., Mobile Marketing als Instrument für Below-the-Line Advertisement – Entwicklungen der mobilen B2C-Kommunikation im deutschen Markt, Saarbrücken (2010)

---

# Mobile Marketing im Kaufentscheidungsprozess

# 16

Heinrich Holland und Beate Koch

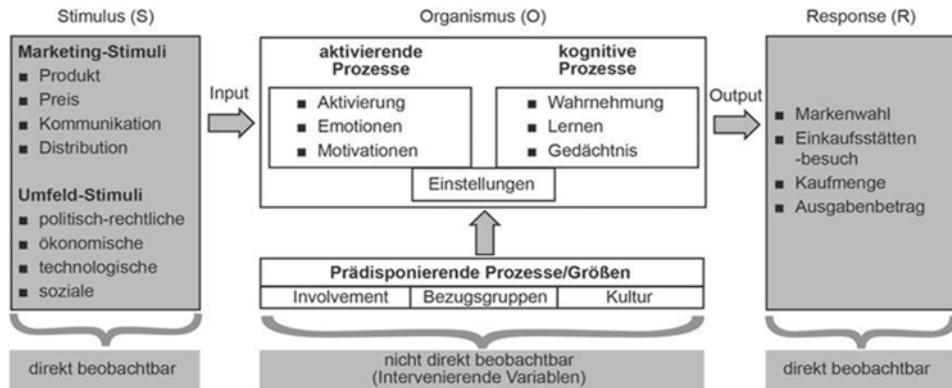
## Inhaltsverzeichnis

1	Kaufentscheidungen von Konsumenten .....	460
1.1	Grundlagen des Käuferverhaltens .....	460
1.2	Arten von Kaufentscheidungen .....	461
1.3	Ablauf von Kaufentscheidungsprozessen .....	463
2	Einsatz mobiler Endgeräte durch Konsumenten im Kaufentscheidungsprozess .....	465
2.1	Phase 1: Bedarfserkennung .....	465
2.2	Phase 2: Informationssuche .....	467
2.3	Phase 3: Alternativenbewertung .....	469
2.4	Phase 4: Kauf .....	470
2.5	Phase 5: Nachkaufphase .....	472
3	Bedürfnisrelevantes Mobile Marketing entlang des Kaufentscheidungsprozesses .....	473
3.1	Vorüberlegungen .....	473
3.2	Phase 1: Bedarfserkennung .....	476
3.3	Phase 2: Informationssuche .....	481
3.4	Phase 3: Alternativenbewertung .....	483
3.5	Phase 4: Kauf .....	485
3.6	Phase 5: Nachkaufphase .....	487
3.7	Zwischenfazit .....	489
	Literatur .....	491

---

H. Holland (✉)  
Mainz, Deutschland  
E-Mail: Heinrich.Holland@FH-Mainz.de

B. Koch  
Eltville, Deutschland  
E-Mail: beate\_koch@web.de



**Abb. 16.1** Neobehavioristisches SOR-Modell. (Quelle: Foscht, Swoboda 2007, S. 30)

## 1 Kaufentscheidungen von Konsumenten

- Die Analyse des Konsumentenverhaltens zielt darauf ab, die Bestimmungsfaktoren des Kaufverhaltens von Konsumenten zu identifizieren. Gleichermanßen sollen Erklärungsansätze für den Ablauf von Kaufprozessen geliefert werden, um Kaufentscheidungen prognostizieren und letztlich beeinflussen zu können.

### 1.1 Grundlagen des Käuferverhaltens

- Kaufprozesse umfassen sämtliche Vorgänge von der Erkennung eines Bedarfs über die Kaufentscheidung bis hin zur Nachkaufbewertung. Eine Kaufentscheidung, als Teil des Kaufprozesses, ist die Auswahl eines von mehreren Angeboten von (vergleichbaren) Gütern, Dienstleistungen, Rechten oder Vermögenswerten zum freiwilligen Austausch gegen Geld (Kuß, Tomczak 2007, S. 102 f.).

So komplex wie das Konsumentenverhalten, so vielfältig sind auch die Faktoren, die es beeinflussen. Auch wenn das Marketing auf die meisten Determinanten nicht einwirken kann, bedarf es doch der Kenntnisse der Einflussfaktoren und ihrer Wirkungszusammenhänge, um Konsumentenverhalten erklären und prognostizieren zu können. Abbildung 16.1 gibt hierzu einen Überblick, wobei die Determinanten den Bestandteilen des SOR-Modells (Stimulus-Organismus-Response) zugeordnet werden, so dass ihre Beziehungen untereinander erkennbar sind.

Konsumenten können auf Reize affektiv und kognitiv reagieren. *Affektive Prozesse* können sie in einen erregten und gespannten Zustand versetzen und ihr Verhalten antreiben. Sie fungieren als Filter und steuern die *kognitiven Prozesse*. Diese wiederum steuern die Informationsaufnahme und -verarbeitung und bestimmen, welches Verhalten stattfinden soll. Daneben wirken auch prädisponierende Größen auf Konsumenten ein, die ein bestimmtes

Verhalten begünstigen. Aus dem Zusammenwirken von kognitiven und affektiven Prozessen resultiert ein Verhalten, wie etwa die Wahl bestimmter Produkte oder Marken.

Aufgrund der Bedeutung der persönlichen Einbindung (*Involvement*) für die Klassifizierung von Kaufentscheidungen wird auf dieses Konstrukt nachfolgend näher eingegangen.

► Unter Involvement wird der Grad der wahrgenommenen persönlichen Wichtigkeit bzw. das Engagement von Konsumenten, sich für bestimmte Sachverhalte zu interessieren und einzusetzen, verstanden. Es kann als Subkonstrukt der Aktivierung verstanden werden, das auf Informationsaufnahme und -verarbeitung ausgerichtet ist und die Wahrnehmung beeinflusst. Je höher das Involvement, desto höher meist auch die emotionale Aufladung. Der Grad des Involvements und somit der Aktivierung von Konsumenten ist abhängig von der Produktkategorie. Zudem beeinflussen personenspezifische (Persönlichkeit, Wertestruktur), situationsspezifische (Zeitdruck, Produktverfügbarkeit, Kaufanlass) und reizspezifische Faktoren (Kommunikationsform, Werbebotschaft) das Involvement (Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2008, S. 121 f.).

## 1.2 Arten von Kaufentscheidungen

Entscheidungen können sehr heterogen und unterschiedlich komplex ablaufen. Als Klassifikationsmerkmal bieten sich einerseits die dominierenden *psychischen Prozesse* an, wobei zwischen stark und schwach kognitiv gesteuerten Kaufentscheidungen differenziert wird. Die am längsten etablierte Typologie in diesem Zusammenhang stammt von Katona und wurde durch Howard, Sheth bzw. Weinberg erweitert.

Nach dem Grad der kognitiven Steuerung werden in absteigender Reihenfolge *vier Entscheidungstypen* unterschieden (Katona 1960, S. 56 ff.; Howard, Sheth 1969, S. 27; 46 f.; Kroeber-Riel, Weinberg, Gröppel-Klein 2009, S. 410–452):

**Extensive Kaufentscheidungen** Charakteristisch für extensive Kaufentscheidungen ist eine stark ausgeprägte gedankliche Steuerung des Entscheidungsprozesses. Dieser wird häufig durchlaufen, wenn noch keine Entscheidungsmuster oder sonstigen internen Informationen existieren, Bewertungskriterien erarbeitet und Kaufrisiken abgebaut werden müssen. Extensive Entscheidungen sind oft bei High-Involvement-Käufen zu beobachten und zeichnen sich durch eine intensive und lang andauernde Informationsbeschaffung aus.

**Limitierte Kaufentscheidungen** Bei limitierten Kaufentscheidungen ist das Entscheidungsverhalten kognitiv vereinfacht. Der Konsument fällt Entscheidungen zwar geplant, aber schneller, da er auf Wissen, Erfahrungen und bewährte Entscheidungsregeln zurückgreifen kann. Oft verfügen Konsumenten zudem über ein sogenanntes präferiertes „*Evoked Set*“, also eine begrenzte Zahl kaufrelevanter Alternativen. Nur wenn interne Informationen nicht ausreichen, suchen Konsumenten zusätzlich nach externen Schlüsselinformationen. Aktivierende Prozesse haben bei limitierten Entscheidungen eine geringere Relevanz.

**Habitualisierte Kaufentscheidungen** Routinemäßig (habituell) ablaufende Kaufentscheidungen sind verfestigte Verhaltensmuster, also Einkaufsgewohnheiten. Typisch sind eine geringe gedankliche Steuerung und kurze Entscheidungszeiten. Im Extremfall läuft die Entscheidung quasi automatisch ab. Aktivierende Prozesse sind weniger relevant; das Entscheidungsfeld konzentriert sich vornehmlich auf situative Variablen wie Preis, Erhältlichkeit oder Service. Oftmals wird bei Gewohnheitskäufen auf Produkte zurückgegriffen, die sich im sogenannten „*Relevant Set*“ befinden, Produkte oder Marken, die bekannt, vertraut oder akzeptiert sind. Für Hersteller bedeutet dies, dass Maßnahmen ergriffen werden müssen, um ins Relevant Set von Konsumenten aufgenommen zu werden.

Gewohnheitskäufe können zum einen durch Persönlichkeitsmerkmale wie geringes Involvement, geringe Risikobereitschaft oder hohe Loyalität begünstigt werden. Routine-mäßiges Verhalten nimmt mit dem Alter zu, mit steigendem sozialem Status hingegen ab. Zum anderen kann das Verhalten auf Gebrauchserfahrungen zurückzuführen sein. Macht ein Konsument wiederholt positive Erfahrungen mit einem Produkt, wandelt sich der zunächst extensive zu einem habitualisierten Prozess. Gleichermaßen ist es möglich, dass Konsumenten Gebrauchserfahrungen anderer bereits beim Erstkauf übernehmen.

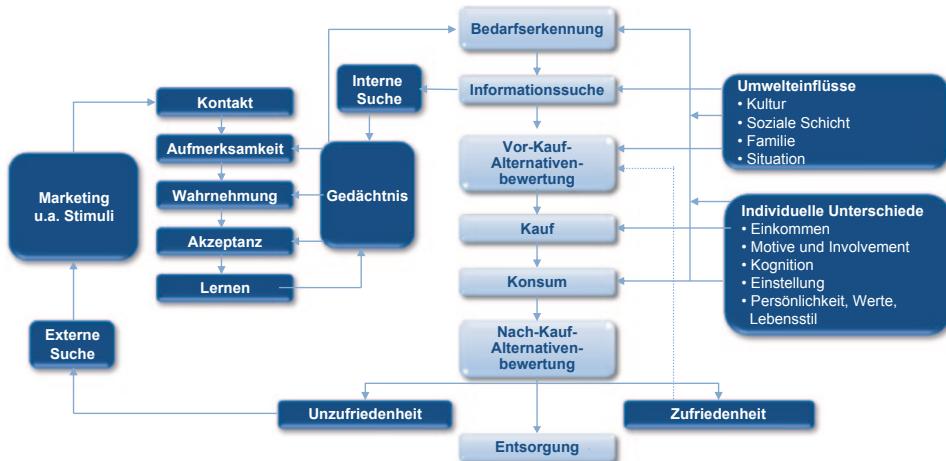
**Impulsive Kaufentscheidungen** Impulskäufe weisen den geringsten Grad der kognitiven Steuerung auf; die affektiven Prozesse dominieren. Sie sind unmittelbar reizgesteuert und werden durch situative Faktoren beeinflusst. 70 % aller Kaufentscheidungen werden am Einkaufsort (Point of Sale, POS) getroffen (Czech-Winkelmann 2011, S. 319). Konsumenten handeln dabei weitgehend automatisch, schnell und kaufen ohne weiteres Nachdenken. Spontankäufe zeichnen sich durch ein hohes Involvement aus. Abzugrenzen sind Impulskäufe von ungeplanten Käufen, wozu auch durch die Einkaufssituation lediglich angestoßene Verhaltensweisen zählen, z. B. wenn ein Bedarf festgestellt wird, der nicht mehr bewusst war. Schätzungen zufolge sind bis zu 65 % aller Käufe ungeplant – echte Impulskäufe haben einen Anteil von ca. 10–20 % aus (Häusel 2008, S. 208).

Ob sich Impulskäufer durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale auszeichnen, ist umstritten. Es wird vermutet, dass jüngere und extrovertierte Konsumenten zu Impulskäufen neigen und die Neigung mit steigendem Haushaltsnettoeinkommen zunimmt. Impulskäufer kaufen gerne zum Spaß ein. 58 % der Deutschen geben an, im Jahr 2012 Spontankäufe getätigt zu haben – Frauen häufiger als Männer. Bevorzugte Produktkategorien waren dabei Kleidung, Bücher, Einrichtungsgegenstände, Unterhaltungselektronik, CDs/DVDs und Schmuck. Häufig werden günstige Artikel bis zu einem Preis von 99 € gekauft (Messe Frankfurt Exhibition 2012, S. 4). Neben der Produktkategorie sind auch der Geschäftstyp und die damit verbundene Produktpräsentation von Bedeutung.

Zusammenfassend ergeben sich die in Tab. 16.1 aufgeführten Merkmale der *Kaufentscheidungstypen*. Neben den kognitiven und aktivierenden Prozessen laufen auch reaktive Prozesse ab, die automatische Reaktionen in bestimmten Situationen auslösen, z. B. bei habitualisierten und impulsiven Kaufentscheidungen.

**Tab. 16.1** Kaufentscheidungen nach dominierenden psychischen Prozessen. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kroeber-Riel, Weinberg, Gröppel-Klein 2009, S. 411)

Typ der Kaufentscheidung	Dominierende Prozesse			Kognitive Kontrolle
	Kognitiv	Aktivierend	Reaktiv	
Extensiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Stärker
Limitiert	<input type="checkbox"/>			
Habitualisiert			<input type="checkbox"/>	Schwächer
Impulsiv		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



**Abb. 16.2** Strukturmodell des Konsumentenverhaltens nach Blackwell, Miniard, Engel. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Blackwell, Miniard, Engel 2001, S. 83 (ursprüngl. Engel, Kollat, Blackwell 1968, S. 34))

### 1.3 Ablauf von Kaufentscheidungsprozessen

Nachfolgend soll eines der am weitesten verbreiteten Modelle zur Erklärung der Kaufentscheidungsprozesse von Konsumenten vorgestellt werden. Blackwell, Miniard, Engel beschreiben darin das Zusammenwirken der zur Kaufentscheidung führenden (psychischen) Vorgänge. Bei dem Modell handelt es sich um ein *Totalmodell* hoher Komplexität; es strebt an, das Käuferverhalten unter simultaner Einbeziehung aller relevanten Variablen in allen möglichen Situationen zu erklären (Pepels 2005, S. 146). Im Gegensatz zu den Totalmodellen beschäftigen sich *Partialmodelle* nur mit Teilaспектen des Käuferverhaltens.

Den Mittelpunkt des Modells von Blackwell, Miniard, Engel bildet ein fünfstufiger, in der Regel sequentiell ablaufender, extensiver *Kaufentscheidungsprozess*. Daneben laufen Informationsverarbeitungs- und Bewertungsprozesse ab. Wie in Abb. 16.2 dargestellt, ist der Ausgangspunkt des Entscheidungsprozesses ein wahrgenommenes Bedürfnis bzw. ein Mangelempfinden, also eine Abweichung von Ideal- und Ist-Zustand. Ein *Bedarf* ist ein

konkretisiertes, mit Kaufkraft ausgestattetes Bedürfnis, welches im Rahmen eines Kaufentscheidungsprozesses vorausgesetzt werden kann. Mangelt es an Kaufkraft, wird der Entscheidungsprozess erst gar nicht ausgelöst. Dies kann durch aktivierende Motive und unterschiedliche Stimuli ausgelöst werden.

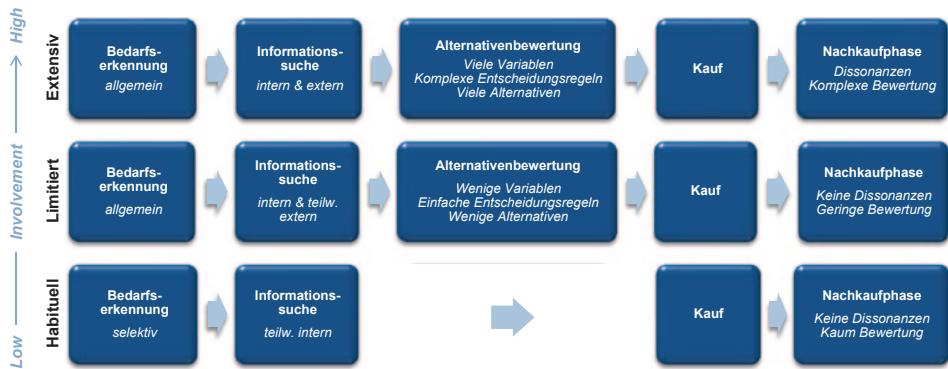
Hat ein Konsument keine unmittelbare Problemlösung parat, beginnt die *Informationssuche*. Zunächst werden interne Informationen aus dem Gedächtnis abgerufen und, falls nötig, wird die Suche extern ausgeweitet. Im Rahmen der *Informationsverarbeitung* werden als relevant erachtete Informationen aufgenommen und fortlaufend selektiert, so dass es gegebenenfalls zu Informationsverzerrungen kommt. Zudem werden sie mit den eigenen Überzeugungen, Einstellungen und Verhaltensabsichten abgeglichen, was die Grundlage für den darauffolgenden *Bewertungsprozess* von Produktalternativen bildet. Beeinflusst wird dieser Prozess durch die individuellen Merkmale des Konsumenten sowie externe Umwelteinflüsse.

Nachdem eine *Entscheidung* getroffen und das ausgewählte Produkt gekauft wurde, beginnt die *Nachkaufbewertung*. Die Ge- bzw. Verbrauchserfahrungen und der Abgleich mit dem zuvor gestellten Erwartungen an das Produkt bestimmen über Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit dem Kauf. Diese Information wird wiederum im Gedächtnis gespeichert und dient als Grundlage für künftige Kaufentscheidungen. *Zufriedenheit* (Konsanz) kann zu *Loyalität* führen. Bei Unzufriedenheit (Dissonanz) hingegen versuchen Konsumenten die Kaufentscheidung durch eine weitere externe Suche zu rechtfertigen.

In der Literatur hat sich die Ansicht etabliert, dass Kaufentscheidungsprozesse aus den fünf beschriebenen Phasen *Bedarfserkennung*, *Informationssuche*, *Alternativenbewertung*, *Kauf* und *Nachkaufphase* bestehen (Hawkins, Mothersbaugh 2010, S. 467). Konsum und Entsorgung werden nicht weiter berücksichtigt.

Je nach Produktkategorie und Involvement sowie der damit verbundenen Art der Kaufentscheidung lassen sich unterschiedliche Abläufe identifizieren. So durchlaufen Konsumenten den dargestellten Prozess gewöhnlich nur bei *extensiven Entscheidungen* mit hohem Involvement wie bei Speciality Goods komplett. Bei *habitualisierten Kaufentscheidungen* ist der Prozess weniger komplex und Phasen werden verkürzt oder übersprungen, z. B. die Alternativenbewertung. Die Ablaufschemen der unterschiedlichen Prozesse können Abb. 16.3 entnommen werden. Da *Impulskäufe* unmittelbar reizgesteuert ablaufen, folgen sie keinem derartig kognitiv gesteuerten Entscheidungsprozess.

Grundsätzlich ist zu unterscheiden, ob Güter über das (mobile) *Internet* bestellt oder im stationären Handel erworben werden, wobei letzteres im Konsumgüterumfeld den größten Anteil ausmacht. Der Kaufprozess im mobilen Internet gleicht grundlegend demjenigen im stationären Handel. Die Unterschiede liegen darin, dass Konsumenten sich mit mobilen Endgeräten und dem mobilen Internet auskennen müssen, um eine Produktauswahl treffen und eine Qualitätsbeurteilung vornehmen zu können (Wiedmann, Frenzel 2004, S. 102).



**Abb. 16.3** Kaufentscheidungsprozesse nach – typen. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hawkins, Mothersbaugh 2010, S. 497; Solomon, Bamossy, Askegaard 2001, S. 249–253)

## 2 Einsatz mobiler Endgeräte durch Konsumenten im Kaufentscheidungsprozess

- Mobile-Marketingverfolgt zumeist das Ziel der Absatzsteigerung. Ein möglicher Ansatz, der diesen Absatzgedanken in den Fokus stellt, ist die Orientierung sämtlicher Mobile-Marketing-Maßnahmen an den Konsumentenbedürfnissen entlang des Kaufentscheidungsprozesses. Interessant für Werbetreibende ist daher die Frage, welche Relevanz mobile Endgeräte im Kaufentscheidungsprozess haben und wozu sie eingesetzt werden.

### 2.1 Phase 1: Bedarfserkennung

- Die Feststellung eines Bedarfs, also eine Diskrepanz zwischen aktueller und erwünschter Situation, kann entweder durch interne Reize, z. B. Hunger bzw. Durst oder durch externe Reize ausgelöst werden. Dazu zählen unter anderem auditive oder visuelle Maßnahmen (Hofbauer, Dürr 2007, S. 20). So kann es sein, dass durch mobile Werbung oder das Stöbern im mobilen Internet ein Kaufwunsch ausgelöst wird. 58 % der Internetnutzer stöbern ohne speziellen Grund im Internet und holen sich so Anregungen (TNS Infratest 2010b, S. 17).

40 % der Deutschen greifen mobil auf das Internet zu – 19 % per Smartphone, 12 % mittels Tablet-PC und die restlichen 9 % mit anderen Geräten (Initiative D21 2013a, S. 6). Die Nutzungsintensität ist dabei hoch: 70 % nutzen ihr Smartphone ein- oder mehrmals täglich dafür; weitere 17 % zumindest mehrmals wöchentlich. „Surfen“ im Internet ist das primäre Einsatzgebiet von Tablet-PCs – 97 % tun dies ein- oder mehrmals täglich. Auch Smart-

phones werden von 30 % der Nutzer für das Herumstöbern genutzt. Insgesamt werden sie häufiger für den Internetzugriff als zum Telefonieren genutzt (BVDW, OVK, IAB Europe 2012, S. 5; TOMORROW FOCUS Media 2013, S. 13 ff., 47 ff.).

Der Großteil der Smartphone-Nutzer (83 %) gibt an, *mobile Werbung* zumindest manchmal wahrzunehmen (YOC-Gruppe 2010, S. 8). Am häufigsten wird diese auf Web-sites, in Apps oder in Suchmaschinen wahrgenommen (Google, Ipsos OTX Media CT 2012, S. 38). Gerade letztere stuften 59 % als hilfreich ein (Google, Nielsen 2013, S. 29). 67 % erinnern sich im Nachhinein an die Marken- bzw. Produktkategorie der Werbung – je jünger die Konsumenten, desto häufiger (GreyStripe 2011, S. 2 f.).

Im Medienvergleich liegt mobile Werbung bei *Erinnerungswerten* jedoch deutlich zurück. Am häufigsten wird Werbung im TV, in Zeitungen oder Zeitschriften erinnert. Bannerwerbung liegt im Mittelfeld; Botschaften per SMS/MMS werden nur selten erinnert. Zudem werden die mobilen Werbeformen als vergleichsweise störend bzw. wenig nützlich empfunden und als kaum vertrauenswürdig eingestuft (TNS Infratest 2010a, S. 2–10).

Mobile Werbung – gerade *Push-Kommunikation* – wird von einigen Konsumenten als „aggressiv“ und „die Privatsphäre störend“ angesehen (Täubrich 2006, S. 61 f.). Der Großteil (64 %) ist ihr gegenüber jedoch positiv eingestellt. Allerdings ist die inhaltliche Relevanz gering: 96 % sind bislang nicht auf interessante Produkte aufmerksam geworden. Außer Interesse zu wecken sollte mobile Werbung aus Sicht der Konsumenten auf ihr Nutzungsverhalten abgestimmt oder mit einem zusätzlichen Mehrwert verknüpft sein (Fittkau & Maaß Consulting 2011c; YOC-Gruppe 2010, S. 9).

Knapp die Hälfte der Konsumenten (47 %) räumt Werbung im (mobilen) Internet einen Einfluss auf die *Kaufentscheidung* ein. Den größten Einfluss haben Ergebnisse der organischen Suche bzw. Banner- und Suchanzeigen. Einflussreicher sind nur klassische Medien wie TV (72 %) und Magazine/Zeitungen (53 %) (o. V. 2011a, S. 22). Mehr als die Hälfte (51 %) der Befragten gibt zudem an, dass Werbung mit QR-Codes, NFC oder Augmented-Reality-Anwendungen mehr Aufmerksamkeit erzeugt (ECIN 2012).

Eine weitere Inspirationsquelle können *soziale Netzwerke* sein. Wünsche oder Käufe von Familie oder Freunden, die darüber geteilt werden, können ebenfalls einen Bedarf auslösen. 76 % der Internetnutzer sind in sozialen Netzwerken angemeldet. Dabei gibt es deutliche Unterschiede die Altersgruppen betreffend. Bei den 14- bis 29-Jährigen ist fast jeder (94 %) in sozialen Netzen aktiv, was allerdings mit zunehmenden Alter abnimmt – bei den über 50-Jährigen ist es nur noch knapp die Hälfte (47 %) (BITKOM 2011, S. 4). 63 % der Smartphone-Nutzer greifen wöchentlich mobil auf soziale Netzwerke zu (AGOF 2013, S. 13) – 34 % sogar täglich (BITKOM 2013b, S. 1). Bei Tablet-PC-Besitzern sind es mit 24 % etwas weniger (TOMORROW FOCUS Media 2013, S. 44).

Das am häufigsten genutzte Netzwerk ist trotz Nutzerrückgang nach wie vor *Facebook*, in dem 39,2 Mio. Deutsche (ca. 61 % der Bevölkerung ab 14 Jahren) aktiv sind. Danach folgen mit deutlichem Abstand *Google+* (6,7 Mio.) trotz starker Nutzerzuwachs von +82 %, *Xing* (5,2 Mio.) sowie *Twitter* (3,7 Mio.) (Schröder 2013).

## 2.2 Phase 2: Informationssuche

- Wurde ein Bedarf bzw. ein Problem erkannt, benötigen Konsumenten Informationen, um es zu lösen bzw. eine Entscheidung treffen zu können. Dabei wird zwischen interner Suche (Gedächtnis) und externer Suche unterschieden (Solomon, Bamossy, Askegaard 2001, S. 253). Je nach Art der Kaufentscheidung fällt die Suche mehr oder weniger intensiv aus.

Weniger intensive Suchvorgänge, wie sie bei limitierten oder habituellen Kaufentscheidungen vorkommen, werden als erhöhte *Wachsamkeit* bezeichnet. Konsumenten werden empfänglicher für produktbezogene Informationen, z. B. in Schaufenstern oder klassischer Werbung, bleiben jedoch weitgehend passiv.

Bei *extensiven Kaufentscheidungen* suchen Konsumenten hingegen aktiv nach Informationen und nutzen dazu vier *Informationsquellen*: persönliche Quellen (Familie, Freunde), kommerzielle Quellen (Werbung, Verpackung), öffentliche Quellen (Testinstitute, Verbraucherverbände) und Erfahrungsquellen (Produkttests). Während die meisten Informationen zwar über kommerzielle Quellen bezogen werden und somit von den Unternehmen beeinflussbar sind, üben die persönlichen Quellen jedoch den größten Einfluss aus (Hofbauer, Dürr 2007, S. 21; Fittkau & Maaß Consulting 2011a).

Auch hier hat das *mobile Internet* eine hohe Relevanz. Mehr als die Hälfte der Smartphone-Nutzer (57 %) ruft mit ihrem Gerät Informationen über Produkte ab; jeder Vierte tut dies regelmäßig (Fittkau & Maaß Consulting 2012b). Besonders häufig werden Bewertungen anderer Kunden (73 %) sowie Testberichte gelesen (68 %) und Preisvergleichsseiten aufgerufen (58 %). Die Hälfte (51 %) informiert sich auf den Websites der Hersteller und ca. 1/3 (35 %) besuchen Foren bzw. Blogs. Verbraucherportale sind für 22 % relevant. Die geringste Bedeutung haben soziale Netzwerke, die von 7 % für die Informationssuche genutzt werden und primär zur Anregung dienen (BITKOM 2013a, S. 33, 39; TNS Infratest 2010b, S. 24). Ungeachtet der Frequentierung gelten (Online-) Empfehlungen sowie Websites der Hersteller als vertrauenswürdigste Informationsquellen (TNS Infratest 2010a, S. 8).

Circa neun von zehn Verbrauchern (87 %) haben schon einmal online vor bzw. während des Kaufs im Geschäft Informationen über Produkte oder Hersteller abgerufen. Dies trifft auch auf etwa 1/4 aller Smartphone-Nutzer zu. Die (Preis-) Transparenz überträgt sich somit aus dem Internet in den stationären Handel. Das Gesamtvolume der *online vorbereiteten* Käufe entspricht 2/3 des Umsatzes im stationären Handel – der mobil recherchierte Anteil beträgt ca. 8 % (BITKOM 2013a, S. 35; Hudetz, Hotz, Strothmann 2011, S. 2 f.).

- Dieses Vorgehen wird als „*Research Online, Purchase Offline*“ (ROPO) bezeichnet. Die durch den ROPO-Effekt erwirtschafteten Umsätze übersteigen die reinen Online-Umsätze um mehr als das Doppelte (BCG 2012). Hinzu kommt, dass Konsumenten, die zuvor online recherchierten, beim Kauf in der Filiale mehr Geld ausgeben (metapeople 2013, S. 2).

Auf der anderen Seite ist es auch oft zu beobachten, dass Konsumenten sich im stationären Handel über Produkte informieren bzw. beraten lassen, das Produkt jedoch anschließend in einem anderen Geschäft oder online beziehen. Dieses Phänomen wird auch als „*Showrooming*“ bezeichnet und von 71 % der Smartphone-Nutzer durchgeführt, wobei jedoch nur knapp die Hälfte (36 %) auch tatsächlich ihr Mobilgerät dabei einsetzen. 71 % aller Käufe über Online-Shops geht eine Offline-Recherche voraus. Gründe dafür sind die Möglichkeit der Produktinspektion und der persönlichen Beratung sowie die (zumeist) günstigeren Preise im Internet. Dieser Effekt fällt umso stärker aus, je teurer und komplexer die Produkte sind (BITKOM 2013a, S. 35; Hudetz, Hotz, Strothmann 2011, S. 3 f.; TNS Infratest 2013, S. 10).

Als Hauptmotiv für die Suche im (mobilen) Internet gilt das Bestreben, eine effiziente und wirtschaftliche Entscheidung treffen zu können. Daher werden am häufigsten *Informationen über Preise* eingeholt. Danach folgt die Suche nach *Produktinformationen*, die entweder online oder durch das Einstellen von Codes auf Produkten oder anderen Medien erfolgen kann, die mit Zusatzinformationen hinterlegt sind (z. B. funktionelle Eigenschaften, Inhaltsstoffe, alternative Produkte oder Angaben zur Nachhaltigkeit). Weitere Gründe sind das Stöbern, um auf dem aktuellen Stand zu sein, oder die Vorbereitung von Offline-Käufen (ROPO), z. B. die Suche nach dem nächstgelegenen Händler (Eckstein, Halbach 2012, S. 32 f.; TNS Infratest 2010b, S. 17; eBay, Verbraucherinitiative e. V. 2011a).

So geben mehr als die Hälfte (56 %) der Internetnutzer an, dass das (mobile) Internet bei der *Produktauswahl* hilft (United Internet Media 2012, S. 11). Häufig werden mobil Informationen über Konsumgüter abgerufen. Allerdings unterscheidet sich die Rechercheintensität je nach Produktkategorie und -preis. Bei Produkten, die günstiger als 25 € sind, wird vergleichsweise selten recherchiert (eBay, Verbraucherinitiative e. V. 2011b; Kreimer, Rodenkirchen, Strothmann 2011, S. 14). Generell nimmt die Recherche mit zunehmendem Kaufpreis und *Productinvolvement* zu – insbesondere die Online-Recherche. Sie macht bei High-Involvement-Kategorien mehr als 90 % aus (TNS Infratest 2011, S. 15). Fast 1/3 der Konsumenten sucht auch bei Low-Involvement-Käufen online nach Produkt- oder Verbraucherbewertungen (GfK 2012, S. 1).

Die *Orte*, an denen die mobile Suche durchgeführt wird, variieren je nach Produktkategorie. So werden Angaben zu Lebensmitteln oder einkaufsbezogene Informationen primär im stationären Handel über Mobilgeräte gesucht. Als Hauptgründe für die mobile Suche werden Komfort (Convenience) (62 %) und Schnelligkeit (53 %) angegeben. Die *Konversionsrate* ist dabei hoch – gerade bei Suchvorgängen nach Produkten oder einkaufsbezogenen Informationen. In 73 % der Fälle folgt auf die mobile Suche eine Aktion des Konsumenten, z. B. der Besuch einer Filiale oder der Kauf eines Produktes (Google, Nielsen 2013, S. 10–17). Der Großteil der Konsumenten (62 %), die Produktinformationen mobil abrufen, kauft anschließend über den Desktop PC/online ein. Knapp 1/4 (23 %) kauft Produkte anschließend im stationären Handel und fast jeder Zehnte (9 %) bezieht die Produkte direkt mobil (Fittkau & Maaß Consulting 2012b).

Die Informationssuche über das eigentlich ortsungebundene mobile Internet findet dennoch vorwiegend *zu Hause* statt (49 %). Gründe dafür sind unter anderem ein leichte-

rer und schnellerer Zugriff als mit dem stationären PC oder Laptop, Bequemlichkeit oder die Nutzungsmöglichkeit von Apps. Danach folgen die Suche von unterwegs (40 %), z. B. an öffentlichen Plätzen oder die Suche während Wartezeiten oder Fahrten in öffentlichen Verkehrsmitteln (23 %). Bei der Arbeit bzw. in der (Hoch-)Schule wird das mobile Internet ebenfalls genutzt (21 %). Im stationären Handel wird das mobile Internet vergleichsweise selten für die Produktsuche genutzt (17 %) (Google, Ipsos OTX MediaCT 2012, S. 26; TOMORROW FOCUS Media 2013, S. 19, 23). Die Recherche findet somit hauptsächlich vor dem Einkauf statt. Unabhängig von der Suche nach Produkten nutzen 15 % das mobile Internet beim Einkaufen (sehr) häufig, weitere 24 % zumindest manchmal (TOMORROW FOCUS Media 2013, S. 19).

## 2.3 Phase 3: Alternativenbewertung

► Während in der vorherigen Phase Informationen zu einer Vielzahl von Produkten gesucht wurden, wird nun die Anzahl der Alternativen reduziert. Die Suche beschränkt sich fortan auf Produkte, die sich innerhalb der ökonomischen Grenzen des Konsumenten bewegen. Je nach Art der Kaufentscheidung werden dabei unterschiedlich viele Alternativen einbezogen und anhand verschiedener Bewertungskriterien mehr oder weniger sorgfältig gegeneinander abgewogen (Sommer 2007, S. 222; Solomon, Bamossy, Askegaard 2001, S. 261–266). Es erfolgt die Verarbeitung der gesammelten Eindrücke, um schließlich eine Entscheidung über die Produktalternativen treffen zu können.

Dabei gibt es mehrere – vorwiegend kognitiv gesteuerte – *Bewertungsprozesse*. Sämtlichen Prozessen liegt die Annahme zugrunde, dass Produkte Bündel von Eigenschaften darstellen, welche die gewünschten Nutzenvorteile in unterschiedlichem Maße erbringen und den Bedarf befriedigen können. Konsumenten wählen in der Regel das Produkt, welches im Vergleich die größten Nutzenvorteile bringt und den Bedarf am besten befriedigt.

Mobile Endgeräte werden von Konsumenten im Anschluss an die Informationssuche auch zum *Vergleich von Produkten* herangezogen. Dies kann entweder durch eigene Recherche im mobilen Internet erfolgen oder mit Hilfe von Produktvergleichs- oder Bewertungsseiten. Neben dem Vergleich der Produkteigenschaften nutzen Konsumenten die Geräte vor allem für *Preisvergleiche*. Etwa jeder Vierte (26 %) ruft mindestens einmal pro Woche mobil Informationen über Preise und jeder Dritte (36 %) über Produkte ab (Fittkau & Maaß Consulting 2011b). Auch im *stationären Handel* werden die Dienste genutzt – allerdings etwas seltener als zu Hause: 43 % der Smartphone-Besitzer nutzen ihr Gerät mehrmals im Monat, um vor Ort Preisinformationen einzuholen. Da Tablet-PCs seltener mitgeführt werden, ist die Nutzungsrate im Handel mit 35 % entsprechend geringer. Dabei wird vorwiegend auf neutrale Preisvergleichs- bzw. Bewertungsseiten (38 %) oder Websites anderer Händler (29 %) zurückgegriffen.

Einen großen Einfluss übt – je nach Produktkategorie – auch das *Empfehlungsverhalten* von Familie oder Freunden aus (TNS Infratest 2011, S. 16). Im Vergleich mit anderen

Informationsquellen wird diesen Empfehlungen das höchste Vertrauen geschenkt (TNS Infratest 2010a, S. 8). Jeder sechste sendet Bilder betreffender Produkte an Familie und Freunde und jeder zehnte lädt Bilder in sozialen Netzwerken hoch, um Meinungen anderer einzuholen – Frauen etwas häufiger als Männer (Eckstein, Halbach 2012, S. 33; Com-Score 2012, S. 31).

## 2.4 Phase 4: Kauf

► In der Bewertungsphase bilden Konsumenten Präferenzen unter Produktalternativen und es entsteht gegebenenfalls eine Kaufabsicht. Zwischen dieser und der tatsächlichen Kaufentscheidung können jedoch noch zwei Faktoren einen Einfluss ausüben. Die Haltung Dritter ist insbesondere dann relevant, wenn Konsumenten den Wünschen dieser Personen entsprechen wollen und die Ablehnung oder Zustimmung sehr stark ausfällt. Zum anderen sind unvorhersehbare situative Faktoren von Bedeutung. Konsumenten entwickeln Kaufabsichten unter bestimmten Voraussetzungen, z. B. auf Basis eines erwarteten Einkommens oder Preises. Treten kurz vor der Kaufabsicht Faktoren wie ein Arbeitsplatzverlust oder die Notwendigkeit, eine andere Anschaffung vorzuziehen, auf, können diese die Kaufentscheidung ebenfalls beeinflussen (Sommer 2007, S. 79 f.; Hofbauer, Dürr 2007, S. 29 f.). Da unvorhersehbare situative Faktoren nicht durch Hersteller beeinflussbar sind, werden sie nachfolgend nicht weiter berücksichtigt.

Mobile Endgeräte werden eingesetzt, wenn *Meinungen Dritter* (primär Freunde oder Verwandte) zu einem geplanten Kauf eingeholt werden sollen (Fittkau & Maaß Consulting 2011a). Dies kann, wie beschrieben, über das mobile Internet, soziale Netzwerke oder Mobile Messaging erfolgen. Darüber hinaus können die Geräte auch zum Produktkauf genutzt werden (*Mobile Commerce*). E-Commerce ist heute bereits weit verbreitet: Fast jeder Internetnutzer (96 %) kauft online ein. Auch M-Commerce wird immer beliebter – 30 % der Deutschen haben schon einmal mobil eingekauft. Weitere 37 % können sich dies vorstellen (TOMORROW FOCUS Media 2013, S. 36 ff.). Sofern ein internetfähiges Mobilgerät vorhanden ist, wird es oft auch für M-Commerce genutzt – lediglich 14 % der Konsumenten mit derartigen Geräten haben kein Interesse an Mobile Shopping (Fittkau & Maaß Consulting 2011b).

Das Kaufverhalten im mobilen Internet und die Entscheidung eine Kaufabsicht abzuändern hängen von *fünf Faktoren* ab: dem Technologie-Zugang, dem -Involvement, der Soziodemografie, dem wahrgenommenen Risiko und der Aktivierung. 2012 verfügten 34 % der Deutschen über einen mobilen Internetzugang (BMWi 2012, S. 66).

Das *Technologie-Involvement* ist am höchsten bei Jugendlichen und Männern von 18–34 Jahren, weshalb diese Gruppen auch das größte Potenzial im M-Commerce bieten.

Die wahrgenommenen *Kaufrisiken* sind zu unterteilen in finanzielle Risiken (Sicherheitsbedenken), Informationsrisiken mangels physischer Produktbeurteilung (Informationsasymmetrie) sowie zeitliche Risiken (Lieferverzögerungen bei einer Rücksendung).



**Abb. 16.4** Präferierte Produktkategorien im M-Commerce. (Quelle: Eckstein, Halbach 2012, S. 26)

Diese Risiken sind abhängig vom eingesetzten Geldbetrag sowie vom Grad der Unsicherheit des Konsumenten. Es bedarf zunächst einer Aktivierung, um ein Verhalten auszulösen. An dieser Stelle setzen Werbeimpulse im mobilen Internet an, die Interesse wecken sollen und dazu beitragen können, die Kaufwahrscheinlichkeit um mehr als das Doppelte zu steigern (Bauer, Sauer 2004, S. 43–53; Hofbauer, Dürr 2007, S. 29 f.; Bauer, Sauer, Becker 2004, S. 24–39). Zu diesen Faktoren kommt eine weitere wichtige Einflussgröße hinzu: das *Vertrauen* in den Online-Shop. Ein hohes Vertrauen übt einen positiven Einfluss auf die Kaufabsicht aus. Dieses wird unter anderem durch den Informationsgehalt der Website bestimmt, der gerade bei kognitiv geprägten Kaufentscheidungen von Bedeutung ist (Bauer u. a. 2004, S. 4–19).

Beim M-Commerce werden meist die gleichen *Produktkategorien* bezogen wie beim klassischen Online-Shopping (Fittkau & Maaß Consulting 2011b). Abbildung 16.4 gibt hierzu einen Überblick. Konsumgüter sind beim Mobile Shopping besonders beliebt – vor allem Shopping Goods. Aber auch Convenience Goods (z. B. Kosmetika, Medikamente oder Bürobedarf) werden über das mobile Internet bezogen. Jeder zehnte M-Commerce-Nutzer bestellt bereits Lebensmittel mobil.

Im Vergleich geben Konsumenten beim Mobile Shopping jedoch weniger Geld aus und kaufen seltener ein. Männer kaufen fast doppelt so häufig online ein wie Frauen. Dies liegt zum einen an deren Convenience-Orientierung und zum anderen daran, dass Frauen den sozialen Kontakt beim Einkauf schätzen. Auch die *Einkaufsbeträge* sind bei Männern fast doppelt so hoch. Gründe dafür sind die Tatsache, dass Männer häufig teure Technikprodukte bestellen und Frauen mehr Wert auf eine physische Produktbeurteilung legen (Rudolph, Schröder 2004, S. 167; promio.net 2013, S. 12).

Im M-Commerce ist auch das genutzte Gerät entscheidend. 29 % der Besitzer internetfähiger Mobiltelefone kaufen mobil ein. Bei den *Smartphone*-Nutzern sind 64 % und bei den *Tablet-PC*-Nutzern sind es insgesamt 84 % (Fittkau & Maaß Consulting 2011b). Dass über Tablet-PCs häufiger eingekauft wird, liegt an der höheren Benutzerfreundlichkeit,

dem größeren Display und daran, dass die Geräte primär zu Hause genutzt werden. Hinzu kommt, dass Tablet-PC Besitzer im Durchschnitt ein höheres Haushaltsnettoeinkommen beziehen. Damit einhergehend sind die *Warenkörbe* bei Tablet-PCs mit 81 € im Durchschnitt fast doppelt so hoch wie bei Smartphones mit 46 € (Eckstein, Halbach 2012, S. 26). Größere Summen werden jedoch von 71 % der Konsumenten über stationäre PCs oder Laptops ausgegeben. Als weiteren Grund geben 23 % an, dass sie sich beim M-Commerce nicht sicher fühlen und 14 % es zu kompliziert finden (Google, Ipsos OTX MediaCT 2012, S. 33).

Eine Erleichterung bieten *Shopping Apps*, über die häufiger eingekauft wird als über mobile Websites (Fittkau & Maaß Consulting 2013, S. 19). Die Zufriedenheit mit M-Commerce Angeboten wird unter anderem von der Bequemlichkeit im Einkaufsprozess, dem Umfang des Produktangebots, der Funktionalität bzw. dem Design des Shops sowie der Transaktionssicherheit beeinflusst. Hersteller sollten daher eine schnell und klar verständliche Seitenavigation bzw. Zahlungsprozesse implementieren (Ahlert, Evanschitzky, Hesse 2004, S. 123–127; Kroeber-Riel, Weinberg, Gröppel-Klein 2009, S. 614).

Der Einkauf über soziale Netzwerke wie *Facebook* (*F-Commerce*) gilt bislang als unattraktiv. Nur 2 % der *Facebook* Nutzer haben bereits etwas über die Plattform gekauft, weitere 15 % finden es interessant. Die Mehrheit (83 %) lehnt F-Commerce jedoch ab (Fittkau & Maaß Consulting 2012a).

## 2.5 Phase 5: Nachkaufphase

► Nach dem Kauf eines Produktes können Käufer entweder Zufriedenheit oder Enttäuschung empfinden. Dieses Gefühl hängt unmittelbar mit den Erwartungen zusammen, die sich aus den verschiedenen Informationsquellen ergaben. Je größer die Diskrepanz zwischen Erwartung und tatsächlicher Produktleistung, desto größer die Dissonanzen. Unzufriedenheit kann unter anderem durch Qualitätsenttäuschung bei der Verwendung, durch Information über Konkurrenzprodukte oder durch Ausbleiben sozialer Zustimmung entstehen (Hofbauer, Dürr 2007, S. 31 f.).

In allen Fällen können Mobilgeräte zum Einsatz kommen, da sie oft für den Zugriff auf das mobile Internet bzw. soziale Netzwerke genutzt werden. Konsumenten können Erfahrungen mit erworbenen Produkten in Form von *Rezensionen* in Online-Shops oder Blogs veröffentlichen. Dabei werden negative Erfahrungen häufiger mitgeteilt als positive – das Verhältnis ist jedoch unklar (trnd Forschung 2010, S. 8). Stoßen Konsumenten auf positive Informationen über Konkurrenzprodukte, können Zweifel an der getroffenen Entscheidung auftreten. Auch *Kommentare* zu gekauften Artikeln in sozialen Netzwerken können einen Einfluss ausüben. Knapp 38 % haben schon einmal Empfehlungen auf diesem Weg bekommen.

Die Effizienz ist dabei hoch: 90 % haben sich die Artikel angesehen und 65 % haben daraufhin gekauft (Kreimer, Rodenkirchen, Strothmann 2011, S. 19). Mobilgeräte werden

nach dem Kauf auch genutzt, um an Bonusprogrammen, Kundenclubs oder Ähnlichem teilzunehmen. Im Jahr 2011 nahmen ca. 29,3 Mio. Konsumenten an derartigen Programmen teil. Weitere 6,6 Mio. könnten sich dies vorstellen, was zusammen mehr als der Hälfte (56 %) der Deutschen Bevölkerung ab 14 Jahren entspricht (IfD Allensbach 2011).

---

### 3 Bedürfnisrelevantes Mobile Marketing entlang des Kaufentscheidungsprozesses

- ▶ Bei der Konzeption der Mobile-Marketing-Maßnahmen ist zunächst festzulegen, welchen Mehrwert sie bieten sollen. Der Mehrwert kann aus Informationen, Funktionalitäten, Unterhaltung oder einem geldwerten Vorteil bestehen. Je nach der erwarteten Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe können die Mehrwerte kostenpflichtig oder frei angeboten und eventuell durch Werbung finanziert werden. Gesteigert werden können diese Mehrwerte und somit auch Involvement und Werbewirkung durch Personalisierung, Interaktion und Individualisierung.

#### 3.1 Vorüberlegungen

Zum möglichst effizienten Einsatz der Instrumente des Mobile Marketings sollten möglichst viele *Kundendaten* gewonnen, ausgewertet und angewendet werden (Dushinski 2009, S. 24 f.; Täubrich 2006, S. 32–38). Um die Daten erfolgreich einsetzen zu können, bedarf es ihrer Integration in eine zentrale Datenbank, z. B. ein *Data Warehouse* bzw. *Preference Center*. Dieses umfasst sämtliche Daten über das Kaufverhalten der Kunden (Kundenprofile) und bildet die Basis für die Datenanalyse, die zu Beginn jeder Kampagnenplanung stattfinden sollte – gerade bei Push-Kampagnen. Sie ermöglicht zudem, Cross-Selling-Potenziale zu ermitteln und Angebote zu personalisieren (Krum 2012, S. 142; Täubrich 2006, S. 38).

Ebenso ist zu entscheiden, ob es sich um losgelöste (*stand-alone*) Maßnahmen handeln soll oder ob eine crossmediale Einbindung gewünscht ist. *Crossmedia-Kampagnen* weisen eine höhere Effektivität und Werbewirksamkeit auf und vermögen das Involvement zu steigern (Wurster 2010, S. 15 f.). 27 % der Unternehmen lehnen mobile Kampagnen eng an andere Werbemaßnahmen an, weitere 35 % zumindest teilweise (o. V. 2011b, S. 30).

- ▶ Das höhere Involvement ergibt sich u. a. aus der häufigen *Parallelnutzung* mobiler Endgeräte zu anderen Medien. 43 % der Konsumenten sehen parallel fern, 25 % nutzen das stationäre Internet und 13 % lesen Zeitungen/Zeitschriften. So hat bereits ca. jeder Sechste (59 %) als Reaktion auf TV-Spots oder Anzeigen eine mobile Suche durchgeführt (Täubrich 2006, S. 32–38; Google, Ipsos OTX Media CT 2012, S. 20, 35).

**Tab. 16.2** Marketingstrategien nach Fokus. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Peter, Olson 1999, S. 226; Bauer, Grether 2004, S. 238 f.)

Marketingstrategie	Strategischer Fokus/Ziel	Maßnahmen
Kognitiv	Beeinflussung von Wahrnehmung, Wissen/Informationsverbesserung	Informationen über die objektiven Produktvorteile und Eigenschaften
Aktivierend	Beeinflussung von Emotionen, Werten, Einstellungen/Imageaufbau	Emotionalisierende Stimuli zur Aktivierung/klass. Konditionierung
Verhaltensorientiert	Beeinflussung des Verhaltens/Steigerung der Kaufabsicht	Promotionaktivitäten oder Rabatte

Bei der Konzeption ist auch auf die *technische und rechtliche Umsetzbarkeit* der Maßnahmen zu achten. M-Commerce-Dienste können zudem nur für bestimmte Produktkategorien angeboten werden. Konsumenten möchten die Qualität einiger Produkte zunächst physisch beurteilen, bevor sie eine Kaufentscheidung treffen. Auch Lebensmittel, die gekühlt werden müssen, oder jene mit kurzem Mindesthaltbarkeitsdatum sind ungeeignet, da sie beim Versand verderben könnten. Wichtig ist zudem, dass die Produkte transportiert werden können. Dabei sind Größe, Gewicht und Beschaffenheit entscheidend. Über E- bzw. M-Commerce werden primär Produkte vertrieben, die nur wenig erklärungsbedürftig sind und einen hohen *Standardisierungsgrad* aufweisen (Bauer, Sauer 2004, S. 39; Billen 2004, S. 340).

Zudem sollten die *Bedürfnisstruktur* der Zielpersonen und ihr Nutzungsverhalten mobiler Endgeräte im Entscheidungsprozess bei der Konzeption berücksichtigt werden. Dabei sind die Produktkategorie und damit einhergehend das Involvement sowie der Typ der Kaufentscheidung entscheidend. Die Konsumgüterkategorien lassen sich den Kaufentscheidungstypen zuordnen. Nicht alle Prozessphasen werden bei allen Kategorien gleich intensiv durchlaufen. Je höher das *Involvement*, desto größer die Bereitschaft von Konsumenten, sich mit Werbebotschaften auseinanderzusetzen. Dennoch eignet sich M-Marketing grundsätzlich auch für Low-Involvement-Produkte – Instrumente und Inhalte unterscheiden sich jedoch (Wurster 2010, S. 86 f.).

Auch die Erkenntnis, dass in den einzelnen *Kaufentscheidungstypen* unterschiedliche psychische Prozesse dominieren, sollte bei der Konzeption beachtet werden. Tabelle 16.2 gibt hierzu einen Überblick – so sollte der Fokus bei dominierenden kognitiven Prozessen auf der Informationsvermittlung liegen. Bei dominierenden affektiven Prozessen empfiehlt sich hingegen der Einsatz emotionaler Stimuli. Daneben sind auch Kombinationen mit Elementen aus beiden Extremen möglich (Kroeber-Riel, Weinberg, Gröppel-Klein 2009, S. 637). Dies hat Auswirkungen auf die Auswahl der Instrumente, die Gestaltung der Botschaften und die zu vermittelnden Inhalte.

In der Durchführungsphase empfiehlt sich eine kontinuierliche *Konversionsoptimierung* – insbesondere bei Maßnahmen im mobilen Internet. Es genügt nicht, dass Konsu-

menten die mobile Website eines Unternehmens aufrufen, sie sollen je nach Zielsetzung eine hohe Verweildauer aufweisen oder sofern möglich einen Einkauf tätigen. Aus diesem Grund sollten direkte Response-Möglichkeiten integriert und kontinuierlich optimiert werden (Dushinski 2009, S. 130 f.).

Nach Ablauf der Kampagne sollte eine abschließende *Erfolgsmessung* der Aktivitäten erfolgen, indem die Response bezogen auf zuvor definierte Ziele ermittelt wird. Die Erkenntnisse finden wiederum Einsatz bei der Konzeption zukünftiger Maßnahmen oder im Rahmen des mobilen Kundenbeziehungsmanagements (*mCRM*) (mobile Customer Relationship Management). Es ist zu unterscheiden, ob der Erfolg von M-Marketing-Kampagnen selbst gemessen wird oder ob M-Marketing-Instrumente eingesetzt werden, um den Erfolg von Offline-Kampagnen zu ermitteln. Durch mobile Befragungs-Tools oder die Analyse des Nachfrageverhaltens können wertvolle Kundendaten gesammelt werden. Dazu bietet sich die Messung von *Kennzahlen* wie Teilnahme- oder Einlösequoten, Seitenaufrufen (Page Impressions) oder Transaktionsquoten im M-Commerce an. Auch die Kapitalrendite (Return on Investment, ROI) von M-Marketing-Kampagnen kann ermittelt werden. Dazu muss jeder Handlung von Konsumenten, z. B. einer Registrierung oder einem Download, ein monetärer Wert, d. h. den relativen Wert der Konversion, zugewiesen werden (Holland, Bammel 2006, S. 115 f.; Krum 2012, S. 65–69, 75, 86 f., 123). Mithilfe des ROI oder des Tausenderkontaktpreises (TKP) lassen sich zudem verschiedene Dialogmarketing-Instrumente vergleichen.

Durch die *Orts- und Zeitbezogenheit* können unmittelbar Rückschlüsse auf die Effizienz unterschiedlicher Werbeformen, -inhalte oder -orte gezogen werden. Nutzungsintensität und Attraktivität bestimmter Medien oder Angebote lassen sich u. a. durch die *Click-through-Rate* (CTR) oder die Verweildauer bestimmen. Durch die Interaktionsmöglichkeit mit dem Nutzer ist die Messung im Vergleich zu Offline-Medien deutlich einfacher. Laufende Kampagnen können permanent überwacht und an veränderte Rahmenbedingungen oder Nutzerinformationen angepasst werden (Täubrich 2006, S. 40).

Mit Hilfe von sogenannten „*A/B-Tests*“ können durch direkten Vergleich die effektivsten Parameter ausgewählt werden. Dabei werden zwei Kampagnen mit unterschiedlichen Parametern parallel geschaltet und nach der Testphase diejenige mit der geringeren Konversion eingestellt (Dushinski 2009, S. 92 f.). Verglichen mit anderen Medien können Anpassungen schnell und mit geringerem Aufwand erfolgen (Wurster 2010, S. 46; Reust 2010, S. 113). Etwa die Hälfte (54 %) der M-Marketing betreibenden Unternehmen führt eine Überwachung (Monitoring) der Maßnahmen durch (Coremetrics 2011, S. 5).

Es muss differenziert werden, ob Hersteller ihre Produkte über einen eigenen *Online-Shop*, über Online-Shops von Drittanbietern oder über den stationären Handel vertreiben. Je nach Vertriebsweg bestehen unterschiedliche Möglichkeiten, den Produktkauf mittels M-Marketing zu forcieren bzw. andere Subzielsetzungen zu verfolgen. Einige der nachfolgenden Maßnahmen ähneln dem klassischen Online-Marketing, da mobile Endgeräte oftmals für den mobilen Internetzugriff genutzt werden.

### 3.2 Phase 1: Bedarfserkennung

- Mobile-Marketing-Maßnahmen in dieser Phase sind relevant für Shopping Goods (extensive Kaufentscheidung) sowie für Speciality Goods oder Convenience Goods dringenden Bedarfs (limitierte Kaufentscheidungen) und in Teilen für Convenience Goods regelmäßigen Bedarfs (habitualisierte Kaufentscheidung). Um Konsumenten bereits am *Point of Interest* (POI) abzufangen, ihre Aufmerksamkeit zu erlangen und ins Relevant Set aufgenommen zu werden, sollten die Maßnahmen aktivierend sein, also *emotionalisierende Stimuli* beinhalten. Die nachfolgenden Maßnahmen verfolgen demnach primär das Ziel, Kunden zu gewinnen oder ein bestimmtes Produkt- bzw. Markenimage aufzubauen.

#### Optimierung der Internetpräsenz für mobile Endgeräte

Grundlage für sämtliche M-Marketing-Aktivitäten im mobilen Internet ist die Optimierung der eigenen *Internetpräsenzen* für mobile Endgeräte. Es ist möglich, Websites *reaktionsfähig* (responsive) anzulegen. Responsive (Web) Design ermöglicht die automatische *Skalierung* einer Website auf verschiedene Bildschirmgrößen. Durch Media Queries wird der Endgerätytyp erkannt und die Website reagiert dynamisch für eine optimale Darstellung.

71 % der Konsumenten erwarten von *mobilen Websites* eine ähnlich hohe Nutzerfreundlichkeit wie von herkömmlichen Websites. Wichtig dabei ist, Dateien so kompakt bzw. klein wie möglich zu halten, damit sie vom mobilen Browser schnell dargestellt werden können. Dies ist insbesondere bei Konsumenten mit Datentarif nach Volumen vorteilhaft. Mehr als 80 % der Konsumenten würden öfter mit ihrem Mobilgerät auf Websites zugreifen, wenn diese mobilfähig wären. 78 % laden Websites höchstens zweimal und wandern andernfalls auf die Seiten der Konkurrenz ab (Compuware 2011, S. 4, 9). Unternehmen mit mobil optimierten Websites weisen eine um 43 % höhere Konversion auf ihrer Website auf (Google, BVDW 2011, S. 24). Allerdings verfügen derzeit 2/3 der Top 500 Online-Marketing betreibenden Unternehmen nicht über Websites, die für mobile Endgeräte optimiert sind. Demnach besteht seitens der Anbieter auf diesem Gebiet Nachholbedarf (o. V. 2011a, S. 22; Krum 2012, S. 204; metapeople 2013, S. 9).

#### Mobile Suchmaschinen

Sobald eine mobile Website existiert, sollten Maßnahmen ergriffen werden, um eine gute Platzierung in mobilen Suchmaschinen zu erreichen, denn die meisten Aktivitäten im mobilen Internet beginnen mit einem *Suchvorgang* (Kreimer, Rodenkirchen, Strothmann 2011, S. 9).

40 % der Smartphone Nutzer suchen täglich mobil (Google, Ipsos OTX Media CT 2012, S. 14). Die Anzahl mobiler Suchvorgänge ist seit 2010 um 400 % angestiegen (Google o. J., 0:15 s). Die mit Abstand am häufigsten genutzte Suchmaschine in Deutschland ist Google (96 % Marktanteil) (ComScore 2013a, S. 43). Um Reichweite und Wirkung der Website auf mobilen Endgeräten zu verbessern, sollte mobile Suchmaschinenoptimierung (*Mobile Search Engine Optimization*, mSEO) durchgeführt werden. Die Herausforderung im

mSEO liegt darin, die eigene Website unter die ersten drei Suchergebnisse zu bringen, da auf den kleinen Bildschirmen deutlich weniger Ergebnisse angezeigt werden (Dushinski 2009, S. 147 ff.). Die Platzierung der Websites wird jedoch auch von den technischen Daten des mobilen Endgeräts, dem bisherigen Suchverhalten einer Person sowie deren Standort beeinflusst und variiert daher.

Die *Click-through-Rate* (CTR) nimmt mit sinkender Position ab – Platz 1 der Google-Ergebnisse weist eine CTR von 18,2 % auf, Platz 10 nur noch 1 % (Slingshot SEO 2012, S. 10). 45 % sehen sich nur die erste Ergebnisseite an (Google, Ipsos OTX Media CT 2012, S. 36). Auf die Positionierung wirken ca. 200 Faktoren ein, welche die Relevanz der Website für die Suchbegriffe beeinflussen. Dabei werden interne (On-site) SEO-Faktoren, wie Text oder Architektur der Website, und externe (Off-site) SEO-Faktoren wie eingehende Links (Backlinks) unterschieden (Krum 2012, S. 210 ff., 222 ff.). Auf die Funktionsweise der Bots und Crawler sowie auf die technischen Details wird aufgrund der Komplexität hier nicht weiter eingegangen.

### Suchanwendungen für Mobilgeräte

Eine andere Möglichkeit, um gefunden zu werden, ist es, Teil von *Suchanwendungen* für Mobilgeräte zu werden und sich in die Suchergebnisse eintragen zu lassen. Suchanwendungen werden auf das Gerät geladen und ermöglichen, Kategorien von Informationen zu suchen, ohne das ganze Internet zu durchstöbern. Wichtig ist auch hier eine gute Platzierung in der eigenen Sparte. Ähnlich funktionieren *mobile Webverzeichnisse*, d. h. Portale, die mobile Websites zu bestimmten Themen auflisten. Sind Unternehmen in derartigen Portalen vertreten, wirkt sich dies positiv auf die Platzierung in Suchmaschinen aus (Krum 2012, S. 155, 173 f.).

### Mobile Search Engine Advertising

Kann in beiden Fällen keine gute Platzierung erreicht werden, kann auch *Mobile Search Engine Advertising* (mSEA) eine Alternative darstellen. Da beim Stöbern im Netz selten nach konkreten Produkten gesucht wird, sind themenspezifische oder bedürfnisorientierte Keywords sinnvoller. Zudem wird mobil aufgrund der kleineren Tastaturen/Displays meist gezielt nach prägnanten Begriffen gesucht. *Keywords* sollten daher möglichst kurz gewählt werden (metapeople 2013, S. 4; Reust 2010, S. 82).

### Mobile Kontextwerbung

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt *mobile Kontextwerbung*, wobei Banner oder sonstige Werbeformate auf themenspezifischen Seiten geschaltet werden. Verglichen mit Bannern in Desktop-Browsern sind einige technische und gestalterische Limitationen zu beachten. Neben ausreichendem Kontrast ist auch textliche Kreativität nötig, damit die Werbung trotz kleiner Darstellungsfläche auffällt und angeklickt wird. Zudem ist auf geringe Download-Zeiten zu achten. Demnach eignen sich nur Textwerbung und statische Banner problemlos für den Einsatz im mobilen Internet. Alle anderen Bannerformen erfordern eine Ausweichlösung. So unterstützen z. B. Geräte mit den Betriebssystemen *iOS* oder *Windows Phone 7* kein Flash (Völcker 2009, S. 9–12; Krum 2012, S. 197). Adobe Flash ist eine Software, die

die multimediale und interaktive Gestaltung von Websites ermöglicht. Dem stehen eine höhere Werbewirkung und eine um 79 % höhere Interaktionsrate und von interaktiven Bannern im Vergleich zu statischen Bannern gegenüber (comScore, Vibrant Media, IAB 2013, S. 9, 12). Auch die Integration von Produktbewertungen (sofern vorhanden) kann die Click-trough-Rates CTR um bis zu 7,5 % steigern (metapeople 2013, S. 6). Generell liegt die durchschnittliche CTR für mobile Banner deutlich höher (1–3 %) als diejenige für klassische Online-Banner (0,02–0,05 %). Auch die *Konversionsraten* sind im mobilen Umfeld fünfmal höher. *Mobile Display Ads* können auch Teil von mobilen Anwendungen oder Spielen sein (In-App Advertising). Abgerechnet wird Banner- und Display-Werbung in der Regel pro 1.000 Sichtkontakte (Impressions) oder nach Klicks (Krum 2012, S. 109–112).

### **Targeting**

Wichtig bei diesen Maßnahmen ist eine effektive Zielgruppenansprache (*Targeting*). Darunter wird das zielgruppenorientierte Einblenden von Werbung verstanden. Die Inhalte müssen für die Zielpersonen relevant sein, wobei verschiedene Segmentierungskriterien genutzt werden können, z. B. sprachbasierte, technikbasierte, demografische oder verhaltensbasierte Kriterien. Nach dem Klick auf die Werbung sollte der Konsument auf eine Unterseite geleitet werden, die nicht zwingend zur primären mobilen Website des Unternehmens gehören muss, sondern möglichst direkt auf das Angebot zugeschnitten ist (*Landing Page*). Im Idealfall stehen dort Interaktions- oder Kaufmöglichkeiten bereit (Hass, Willbrandt 2011, S. 14; Krum 2010, S. 97 ff.; Reust 2010, S. 87).

### **Apps und mobile Games**

Eine andere Möglichkeit Konsumenten am Point of Interest anzusprechen ist die Entwicklung eigener *Apps* bzw. das Schalten von Werbung in Apps Dritter (In-App Advertising). Bedeutendstes Beispiel sind mobile Spiele (*mobile Games*). Sie eignen sich besonders, um emotionalisierende Elemente einzubinden. Mobile Spiele machen rund 1/3 aller Downloads aus und zählen zu den beliebtesten Apps. 2012 betrug der Umsatz mit mobilen Spielen für Smartphones und Mobiltelefone 38 Mio. € – ein Anstieg von 38 % zum Vorjahr (BIU 2013). Der Umsatz setzt sich aus Werbung, Verkaufserlösen und kostenpflichtigen Zusatzeistungen bei Freemium-Spielen (kostenlosen Spielen) zusammen. Zudem versprechen sie eine große Reichweite: 72 % spielen zumindest monatlich auf dem Mobilgerät, 18 % sogar regelmäßig (ComScore 2013b, S. 15). Unternehmen können entweder eigene Spiele entwickeln (*Branded Game*), Spiele Dritter sponsieren und darin Produkte platzieren (Product Placement) oder Banner schalten (In-Game Advertising). Wenn Unternehmen ein eigenes Spiel entwickeln, sollte dieses packend, aber nicht zu werbeorientiert sein. Beim *Product Placement* können Markenbekanntheit und -affinität gesteigert werden.

### **Plinking**

Besonders interessant ist dabei das sogenannte „*Plinking*“, bei dem Produkte oder Werbeplakate, an denen z. B. eine Spielfigur vorbei läuft, angeklickt werden können, um mehr über das Produkt zu erfahren. Beim Sponsoring von Spielen ist zwischen Pre- und Post-Roll-Werbung (vor/nach dem Spiel) zu unterscheiden. Für ca. 10–30 Sek. wird dabei

Werbung eingeblendet, die angeklickt werden kann. Da viele Nutzer auf diese Werbung vorbereitet sind, entsteht jedoch eine „Bannerblindheit“, die es zu überwinden gilt (Krum 2012, S. 158–162). Bislang haben nur ca. 10 % der Konsumenten schon einmal bewusst Werbung in mobilen Spielen wahrgenommen (ComScore 2013a, S. 48).

### Mobile Dienstprogramme

Sollten mobile Spiele aufgrund der Markenpositionierung nicht der richtige Weg sein, bieten sich *mobile Dienstprogramme* an, die gleichermaßen selbst entwickelt oder gesponsert werden können. Typische Kategorien sind dabei Shopping, Navigation, Multimedia, Lifestyle, Produktivität, Lernhilfen, Nachrichten oder Wetter (Krum 2012, S. 162 f.).

### Anforderungen an Apps

Bei der Entwicklung von Apps sind einige Aspekte zu berücksichtigen, welche die Nutzungsentscheidung von Konsumenten beeinflussen. Dazu zählt u. a. das Ausmaß, in dem ein Produkt von einem Nutzer verwendet werden kann, um bestimmte Ziele in einem bestimmten Kontext effektiv und zufriedenstellend zu erreichen (*Usability*).

Als Hauptkriterien für die Nutzungsentscheidung von Apps gelten *Bedienbarkeit* (91 %) und *Nutzwert* (88 %). Mehr als 3/4 der Konsumenten (78 %) achten auf technische Gegebenheiten, wenn sie eine App kaufen bzw. herunterladen möchten. Oft werden auch Bewertungen im Marktplatz (72 %) bzw. von Freunden/Bekannten (65 %) berücksichtigt (TOMORROW FOCUS Media 2013, S. 28). Gerade die Deutschen haben häufig *Sicherheitsbedenken* – insbesondere im M-Commerce (Kehr, Lührig 2006, S. 128). Die Attraktivität des Inhalts (Content) wird durch die kleinen Bildschirme mobiler Endgeräte und die typischen Nutzungssituationen (meist kurze Zeitintervalle) beeinflusst.

Diese Faktoren sind deshalb ebenfalls zu berücksichtigen, so dass eine einfache Bedienbarkeit und Verständlichkeit sichergestellt werden. *Dynamischer Inhalt*, der sich im Zeitablauf ändert, muss kontinuierlich aktualisiert werden, um die Nutzungsbereitschaft sicherzustellen. Auch das Vertrauen in ein Angebot beeinflusst das Nutzungsverhalten. Als vertrauensbildende Maßnahme bietet sich dazu die Nutzung einer bekannten Marke als Absender an (Täubrich 2006, S. 35 f.).

Apps für Konsumenten werden in der Regel für *iOS* und *Android* entwickelt, Geschäftsanwendungen für *Windows Mobile*, *Blackberry* und *Palm*. Vertrieben werden die Apps über die Marktplätze der Anbieter, z. B. den *App Store* (*iOS*), den *Google Play Store* (*Android*) oder den *Windows Phone Store*. Die Anbieter erhalten dafür eine Gewinnbeteiligung; im Allgemeinen erhält der Entwickler 70 % des Kaufpreises, der Rest wird einbehalten.

Nachdem eine App entwickelt wurde, sollte diese auch *vermarktet* werden. Dazu gibt es mehrere Möglichkeiten, z. B. die Integration einer Weiterempfehlungs-Funktion, um von viralen Effekten zu profitieren. Ähnlich funktioniert eine Interaktionsfunktion mit anderen, z. B. der Mehrspieler-Modus (Multiplayer) bei mobilen Spielen. Um Apps bekannt zu machen, kann man sie auch in der eigenen bzw. in fremden Websites, in speziellen Anwendungsverzeichnissen oder in Netzwerken wie *Twitter*, *Facebook* oder *LinkedIn* integrieren und zum Testen bzw. Bewerten auffordern. Kommt es zu ersten positiven Berichten und Kommentaren in den Marktplätzen, wirken sich diese positiv auf die Platzierung bei der

Anwendungssuche aus und können überzeugen, die App herunterzuladen (madvertise 2013, S. 6 f.). Die Anwendungssuche wird zudem vom Datenaufkommen (Traffic) beeinflusst, den eine App erzeugt. Hilfreich kann dabei die Zusammenarbeit mit Bloggern sein. Aufgrund der Preissensibilität vieler Konsumenten sollte bei kostenpflichtigen Apps eine kostenlose Version mit verringertem Leistungsumfang angeboten werden, die Interesse weckt und kaufüberzeugend wirkt (Thiessen 2011, S. 33 f.; Krum 2012, S. 164–173).

### **Mobile Messaging**

Auch *Mobile Messaging* kann einen Bedarf bei Konsumenten wecken. Sind die rechtlichen Voraussetzungen erfüllt, können Hersteller gezielt Konsumentenbedürfnisse ansprechen und auf diese Weise ihre Produkte bewerben. Auch eine *kontextsensitive Aussteuerung* ist möglich. Zu unterscheiden sind dabei der private Kontext, z. B. Aufenthaltsort, und der öffentliche Kontext, z. B. Wetter, Zeit, gesellschaftliche Ereignisse, auf die Hersteller Bezug nehmen können. Es konnte z. B. nachgewiesen werden, dass eine mobile Kampagne für eine Cabrio-Probefahrt deutlich erfolgreicher war, wenn sie an einem besonders sonnigen Tag versandt wurde (Steimel, Paulke, Klemann 2008, S. 38; Bulander u. a. 2005, S. 30).

### **Personalisierte Produktempfehlungen**

Eine weitere Möglichkeit bieten *personalisierte Produktempfehlungen*, z. B. in Form eines mobilen Mailings. Dabei wird zunächst ein Produktprofil erstellt, welches anschließend mit Hilfe von Filtertechniken mit den gespeicherten Kundenprofilen (Interessensgebiete) abgeglichen wird. Je höher die Qualität der Produktempfehlungen, d. h. je genauer sie auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt sind, desto zufriedener der Kunde und desto höher die Chance, einen Bedarf zu wecken (Täubrich 2006, S. 38).

Sofern zuvor genügend Daten von potenziellen Kunden gesammelt wurden, z. B. im Rahmen der Anmeldung für einen *mobilen Newsletter*, können derartige Empfehlungen auch an Neukunden versandt werden. 2009 boten bereits 46 % der Hersteller einen Newsletter an, weitere 9 % planten eine Einführung (artegic 2009, S. 5). Allerdings ist der Großteil der Newsletter (74 %) bisher nicht für mobile Endgeräte optimiert (JOM 2013, S. 6). Dabei bietet das Instrument großes Potenzial: 78 % der Besitzer internetfähiger Mobilgeräte rufen E-Mails mobil ab – 78 % von ihnen mindestens einmal täglich. 20 % der Abonnenten mobiler Newsletter würden bei interessanten Angeboten einen Online-Shop besuchen, 24 % würden sich sogar an den POS begeben und somit einen Medienbruch auf sich nehmen. Für eine optimale Konversion sollten mobile Newsletter knapp gehalten werden, gerade horizontales Scrollen sollte vermieden werden und die Landing Pages sollten mobil optimiert sein (artegic 2012, S. 5, 7).

### **Soziale Netzwerke**

Da Konsumenten oft mobil auf *soziale Netzwerke* zugreifen, können Hersteller diese Plattform für gezielte Mobile-Marketing-Aktivitäten nutzen. Die nachfolgend beschriebenen Maßnahmen beziehen sich auf das am häufigsten genutzte soziale Netzwerk *Facebook* – einige Maßnahmen sind jedoch auch auf andere Plattformen übertragbar. Eine sogenannte „*Fanpage*“ für die eigene Marke ist dabei die Basis aller Aktivitäten. Diese vom Unternehmen verwaltete Seite

enthält Informationen über die Produkte o. Ä. und über sie können auch mobile Promotions abgewickelt werden. Nutzer des sozialen Netzwerkes können „Fan“ der Marke werden und abonnieren somit die Neuigkeiten der Seite. Bei Facebook werden Postings auf der Fanpage von Unternehmen mit 1.000–10.000 Fans nur bei durchschnittlich 19,7 % der Fans im individuellen Neuigkeitenbereich angezeigt. Je höher die Fanzahl, desto geringer die Reichweite. Den genauen Anteil und die Kriterien gibt *Facebook* jedoch nicht preis (Weck 2013).

Der *Hauptgrund* für Konsumenten, Fan zu werden, ist die Aussicht auf kostenlose Testprodukte oder Rabattcoupons (IBM 2011). 54 % der *Fortune-Global-100-Companies* haben eine *Facebook* Fanpage (Burson Marsteller 2010). Fast ein Viertel aller Internetnutzer (24 %) ist Fan einer Marke in einem sozialen Netzwerk (BITKOM 2013a, S. 42). Um jedoch auch die Konsumenten anzusprechen, die kein Fan der eigenen Marke sind, können zielgruppenspezifische Anzeigen geschaltet werden. Die Selektionskriterien sind dabei ähnlich umfangreich wie beim *Targeting* im mobilen Internet. Ein themenspezifisches *Targeting* ist ebenso möglich wie das Einblenden von Anzeigen bei Fans der Konkurrenzprodukte (facebook 2013).

### Point of Sale

Auch am *Point of Sale* kann durch Mobile-Promotion-Maßnahmen ein Bedarf bei Konsumenten geweckt werden, denn 70 % der Kaufentscheidungen werden direkt am POS getroffen (Czech-Winkelmann 2011, S. 319). Durch proaktive *Location Based Services* (LBS) können Hersteller gezielt auf Produkte aufmerksam machen, indem sie Angebote an Konsumenten versenden, die an einer bestimmten Platzierung vorbeigehen. Umgesetzt werden kann dies u. a. über *Near Field Communication* (NFC) oder Bluetooth, sofern die Funktionen aktiviert sind, und Push-Nachrichten akzeptiert werden (Reust 2010, S. 96, 107; Dushinski 2009, S. 179 f.).

## 3.3 Phase 2: Informationssuche

- ▶ Hersteller von Shopping Goods (extensive Kaufentscheidung) sowie teilweise auch Hersteller von Speciality Goods oder Convenience Goods dringenden Bedarfs (limitierte Kaufentscheidungen) sollten Mobile-Marketing-Maßnahmen in dieser Phase in Betracht ziehen. Um unter der Vielzahl an Produkten, die in die Auswahl einbezogen werden, aufzufallen, bieten sich *emotionalisierende Stimuli* an. Dennoch sollten die Maßnahmen auch auf die *Informationsvermittlung* ausgerichtet sein, um dem Konsumentenbedürfnis in dieser Phase zu entsprechen. Die nachfolgenden Maßnahmen zielen darauf ab, das Interesse neuer oder bestehender Kunden zu wecken oder ein bestimmtes Markenimage aufzubauen.

### Mobile Search Engine Optimization

Da Konsumenten Informationen über Produkte im M-Commerce im Vergleich zum Kauf im stationären Handel 1,3 mal so häufig direkt auf den Seiten des Herstellers bzw. der

Marke suchen, sollte die eigene *Website* für mobile Endgeräte optimiert werden (GreyStripe 2012, S. 1). Der Großteil der Recherchen im mobilen Internet wird über Suchmaschinen gestartet. Daher sollten *Mobile Search Engine Optimization* (mSEO) Maßnahmen durchgeführt werden, um die Platzierung der eigenen Website in den Suchergebnissen zu verbessern. Gleichermassen können Hersteller Teil mobiler Suchanwendungen werden oder sich in mobile Webverzeichnisse eintragen lassen.

### **Mobile-Response-Elemente**

Die Tatsache, dass Konsumenten häufig zu Hause nach Produkten recherchieren und dabei eine *Parallelnutzung* anderer Medien stattfindet, bietet für Konsumgüterhersteller großes Potenzial. So können *mobile Response-Elemente* in TV-Spots, Zeitschriften oder Katalogen integriert werden. Fast 1/3 (29 %) der Konsumenten informiert sich in einem Katalog, bevor eine Bestellung im Online-Shop getätigkt wird (Hudetz, Hotz, Strothmann 2011, S. 1). Hier können QR-Codes weiterführende Informationen bieten. Auch während Warte- oder Fahrtzeiten in öffentlichen Verkehrsmitteln wird mobil recherchiert. Demnach können QR-Codes oder sonstige mobile Response-Elemente, die weitere Informationen bereitstellen, auch in der Außenwerbung eingesetzt werden, z. B. auf Plakaten oder den Werbeflächen öffentlicher Verkehrsmittel.

### **Mobile Search Engine Advertising**

Auch *Mobile Search Engine Advertising* (mSEA) eignet sich, um Aufmerksamkeit bei den Konsumenten im Rahmen des Suchprozesses zu erzeugen. Anzeigen können spezifisch ausgesteuert werden, indem beispielsweise gezielt Keywords belegt werden, die ein bestimmtes Problem behandeln, für das der Konsument eine Lösung sucht. Auch mobile Kontextwerbung auf themenspezifischen Seiten kann Aufmerksamkeit für die Produkte erzeugen. Indem Low-Involvement-Produkte in High-Involvement-Kontext gezeigt werden, lässt sich das *Produkt-Involvement* steigern (Kuß, Tomczak 2007, S. 79–82).

### **Mobile Tagging**

Im stationären Handel können Hersteller *Mobile Tagging* einsetzen. Dabei lassen sich z. B. Zusatzinformationen zu Produkten (Angaben zu Nährwerten oder Herkunft) über QR-Codes bereitstellen. Die Codes können direkt auf die Produkte aufgedruckt (Extended Packaging), an der Platzierung angebracht oder in Anzeigen bzw. auf Plakaten aufgedruckt werden. Daneben besteht die Möglichkeit der Weiterleitung auf die Website des Unternehmens oder bestimmte *Microsites*, um weitere Informationen zu erhalten oder an Promotions teilzunehmen (GS1 Germany 2013, S. 10). QR-Codes können zudem bei der Produktauswahl unterstützen, indem sie auf die besonderen Eigenschaften oder Einsatzfelder der Produkte hinweisen.

---

#### **Beispiel**

Pattex bietet an, den passenden Klebstoff für zu verklebende Flächen zu empfehlen. Dazu müssen Konsumenten einen QR-Code auf den Produkten scannen, um die ent-

sprechenden Informationen und Anwendungstipps zu erhalten (LZ net 2010). Auch Syoss bietet auf diesem Weg Anwendungshinweise und -videos für das Haarstyling zu Hause an (Rode 2011, S. 1). Dieses Vorgehen birgt Potenzial: Knapp jeder Fünfte gibt an, seine Kaufentscheidung geändert zu haben, nachdem im Geschäft mobil Zusatzinformationen abgerufen wurden (Google, Ipsos OTX Media CT 2012, S. 28).

### **Augmented Reality**

Ein weiterer Ansatz, um das Informationsrisiko zu senken, ist eine dreidimensionale Produktpräsentation. Im Ladengeschäft bietet *Augmented Reality* die Möglichkeit, große, schwere und ggf. eingepackte Produkte virtuell vor sich zu sehen und die Ansicht frei bewegen zu können. Auch das Endergebnis von Modellbausätzen lässt sich z. B. durch die Kamera des Mobilgeräts begutachten. *Lego* mit seinen Baukästen und die Supermarktkette *Tesco* sind in diesem Bereich sehr aktiv; das Vorgehen eignet sich jedoch auch für Konsumgüterhersteller (LZ net 2012, S. 1). Alternativ können auch QR-Codes angebracht werden, die auf Produktvideos verlinken.

### **Location Based Services**

Auch (reaktive) *Location Based Services* (LBS) bieten sich an, um Konsumenten bei der Informationssuche zu unterstützen. So können Hersteller z. B. auf ihrer mobilen Website bzw. in ihrer App eine Filialsuche anbieten, die Konsumenten den nächsten Händler anzeigt, bei dem das betreffende Produkt zu erwerben ist. Alternativ lässt sich dies auch mittels *Augmented Reality* umsetzen, wobei die nächstgelegenen Händler angezeigt werden, wenn die Kamera in eine spezielle Richtung ausgerichtet wird. Diese Angebote können auch durch eine Navigationsfunktion (z. B. *Google Maps*) ergänzt werden, die den Kunden direkt zum Verkaufsstand führt.

Fast die Hälfte der Konsumenten, die eine *Filialsuche* durchführen, besuchen diese auch und ca. 40 % kaufen letztlich auch etwas dort (metapeople 2013, S. 5). Auch eine Navigation in der Filiale (Instore-Navigation) zur Platzierung des beworbenen Artikels ist theoretisch möglich, wird jedoch in der Praxis bisher kaum eingesetzt, da die Pflege dieser Anwendung unverhältnismäßig hohen Aufwand bedeuten würde. Hinzu kommt das Problem des mangelnden Mobilfunk- bzw. GPS-Empfangs im stationären Handel.

## **3.4 Phase 3: Alternativenbewertung**

- ▶ Hersteller von Shopping Goods (extensive Kaufentscheidung) und in Teilen auch Hersteller von Speciality Goods oder Convenience Goods dringenden Bedarfs (limitierte Kaufentscheidungen) können von M-Marketing-Maßnahmen in dieser Phase profitieren. Aufgrund der Dominanz der kognitiven Entscheidungsprozesse sollten die Maßnahmen die *Informationsvermittlung* fokussieren und die objektiven Produktvorteile herausstellen. Die folgenden Maßnahmen zielen entweder darauf ab, neue Kunden zu gewinnen oder ein bestimmtes Markenimage aufzubauen.

### **Produktbewertungsportale**

Um die Glaubwürdigkeit der Preis- bzw. *Produktbewertungsportale* zu nutzen, sollten die eigenen Produkte dort platziert und Konsumenten ermutigt werden, Kommentare abzugeben. Auch die Rezensionsbereiche von Online-Shops werden bei Vergleichen häufig zu Rate gezogen (GreyStripe 2012, S. 1). Die Bewertungen sollten überwacht werden, um in kritischen Fällen durch Erklärungen oder Unterstützungsangebote etc. eingreifen zu können. Konstruktives Feedback von Konsumenten kann wertvolle Erkenntnisse liefern und sollte an die betreffenden Abteilungen wie Produktmanagement, Marketing, IT oder den Kundendienst weitergeleitet werden. Auch auf der eigenen mobilen Website können Bewertungs- oder Kommentarfunktionen für Produkte eingerichtet werden.

### **Blogger-Management**

Um weiter von persönlichen Empfehlungen (Word of mouth, WOM) zu profitieren, empfiehlt sich ein gezieltes *Blogger-Management*. Objektive Bewertungen von Bloggern wirken vertrauensbildend und können zur Bekanntmachung von Produkten beitragen (Dushinski 2009, S. 72). Oftmals werden von ihnen direkt Produktvergleiche durchgeführt oder sie können dazu ermutigt werden. Ein möglicher Ansatz wäre, ihnen Produkte bereitzustellen und als Gegenleistung Kommentare in Blogs, Bewertungsportalen oder sozialen Netzwerken zu erhalten, die den Konsumenten wiederum als Entscheidungshilfe dienen können. Da sich fast jeder Vierte auf den Herstellerseiten über Produkte informiert, empfiehlt sich eine Einbindung von Bloggerberichten auf der eigenen mobilen Website. Umgesetzt wird dies z. B. mit den „Beauty Bloggerinnen“ von *fenjal* (*fenjal o. J.*). Noch einen Schritt weiter gehen eigene Produktvergleichsangebote, die z. B. als mobile Microsite oder als App angeboten werden können.

### **Mobiles Suchmaschinenmarketing**

Ein ähnlicher Ansatz kann über mobiles *Suchmaschinenmarketing* erreicht werden, das gezielt auf Konsumenten ausgerichtet ist, die nach Konkurrenzprodukten suchen. Neben der Auswahl konkurrenzspezifischer Keywords im Rahmen von mSEO kann diesen Konsumenten durch vergleichende Werbung gezeigt werden, welche Vorteile das eigene Produkt gegenüber der Konkurrenz aufzeigt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass keine Zuordnungsverwirrung auftritt. Es muss klar erkennbar sein, für welche Marke geworben wird, und die fremde Marke darf nicht in der Anzeige genannt werden (Urteil des Bundesgerichtshofs (BGH) vom 13.01.2011, Az. I ZR 125/07).

### **Augmented Reality**

Um die Auswahl weiter einzuschränken können auch *Augmented-Reality*-Anwendungen hilfreich sein. Bei Bekleidung bieten sich Anwendungen an, die Konsumenten eine virtuelle Anprobe ermöglichen, nachdem ein eigenes Bild hinterlegt wurde.

---

### **Beispiel**

Derartige Anwendungen werden z. B. von *RayBan* angeboten (RayBan 2013). *Bosch* ermöglicht eine virtuelle Einrichtung mit Haushaltsgeräten, wenn parallel die Küche durch die Kamera aufgenommen wird (*Bosch o. J.*). Hersteller, die derartige Anwen-

dungen für ihre Produkte anbieten, sollten möglichst eine Verknüpfung mit einem Online-Shop einrichten, um den direkten Produktkauf zu ermöglichen.

### 3.5 Phase 4: Kauf

- ▶ Mobile Marketing in dieser Phase ist relevant für sämtliche Typen von Kaufentscheidungen und somit für alle Konsumgüterkategorien – insbesondere für Convenience Goods regelmäßigen bzw. ungeplanten Bedarfs (habitualisierte bzw. impulsive Kaufentscheidung). Aufgrund der Dominanz der reaktiven Prozesse sollten sämtliche Maßnahmen auf die Beeinflussung des *Verhaltens* ausgerichtet sein, d. h. zum Kauf animieren. Sämtliche Maßnahmen verfolgen demnach das Ziel der *Verkaufsförderung* bei bestehenden oder neuen Kunden.

#### Online-Shop

Grundsätzlich ist zu unterscheiden, ob die Produkte über einen eigenen Online-Shop, über Online-Shops anderer Händler oder rein über den stationären Handel vertrieben werden. Wird ein eigener *Online-Shop* betrieben, stehen einige Möglichkeiten zur Verfügung, den Produktkauf durch Mobile Marketing zu forcieren; beim Vertrieb über andere Shops sind die Möglichkeiten dagegen begrenzt. Die Grundvoraussetzung in beiden Fällen ist, dass der Shop für die Nutzung auf mobilen Endgeräten optimiert wurde. Wie beschrieben empfiehlt sich dies besonders für Shopping Goods und in Teilen für Convenience Goods.

#### Shopping App

Auch die Einführung einer *Shopping App* könnte eine lohnende Alternative sein, da sie für den Konsumenten ein einfacheres Handling bedeutet. Mobile Webseiten oder Apps üben den stärksten Einfluss auf die Kaufentscheidung im M-Commerce aus, sofern sie einfach zu bedienen sind (GreyStripe 2012, S. 1). Eine alternative Zugriffsmöglichkeit auf den eigenen Online-Shop können QR-Codes bieten, die auf Plakaten, in Anzeigen oder in Katalogen abgedruckt sind und durch Scannen den direkten Produktkauf ermöglichen (*QR-Code Shopping*).

#### Vertrauensintermediäre

Da einer der Hauptgründe für die Nichtnutzung von M-Commerce-Diensten aus Sicht der Konsumenten das *wahrgenommene Risiko* ist, bietet sich z. B. der Einsatz von *Vertrauensintermediären* an. Dies sind Plattformanbieter, die das Vertrauen der Nachfrager, das sie genießen, auf den betreffenden Online-Shop transferieren. Dabei treten Intermediäre entweder als Ratgeber, Bürge oder Unternehmer auf. Dieses Vorgehen bietet sich insbesondere an, wenn die eigene Marke bzw. Reputation nicht ausreicht, um genügend Vertrauen aufzubauen. Im gleichen Zuge wird auch die Einstellung gegenüber den angebotenen Produkten positiv beeinflusst und die Kaufabsicht wird signifikant gesteigert (Bauer, Neumann, Jöst 2004, S. 256–269). Beispiele sind die Gütesiegel *Trusted Shops*, *s@fer-shopping* oder *EHI geprüfter Online-Shop* (Initiative D21 2013b).

### Shopping Lists

Ein weiterer Ansatz ist das Angebot von sog. „*Shopping Lists*“, d. h. Apps, die einen digitalen Einkaufszettel verwalten. Dazu können Barcodes von Produkten gescannt werden, um sie auf die Liste aufzunehmen, oder es werden bereits vordefinierte Produkte zusammengestellt. *Barilla* bietet z. B. eine App an, die sämtliche Zutaten für das gewählte Nudelgericht direkt auf dem mobilen Einkaufszettel zusammenfasst (Google play [2012](#)).

### Mobile Coupons

Einen Kaufanreiz können zudem *Mobile Coupons* bieten, die in Online-Shops oder im stationären Handel einzulösen sind. Aus Herstellersicht können sie die Produktbekanntheit steigern und zu Testkäufen anregen. Zudem können sie spezifischer an die Bedürfnisse der Zielpersonen angepasst werden als Printcoupons. Dabei empfiehlt sich der Rückgriff auf ein Preference Center (falls vorhanden). Der einfachste Weg, M-Coupons zuzustellen, ist per SMS/MMS oder E-Mail (Push). Alternativ können sie auch in einer App, auf der eigenen mobilen Website oder in Coupon-Portale eingestellt werden (Pull). Des Weiteren können M-Coupons über soziale Netzwerke verteilt werden, indem Hersteller sie an ihre Fans versenden. Auch eine standortabhängige Zustellung kann erfolgen, sofern das Gerät auf entsprechende Aufforderungen reagiert. Ein weiterer Vorteil von M-Coupons ist, dass Konsumenten sie nahezu immer dabei haben und bequem im teilnehmenden Handel einzulösen können. Dies kann über alphanumerische Codes oder über einen Barcode-Scanner erfolgen, wobei die letztere Technik in Deutschland noch nicht weit verbreitet ist (Kreutzer, Kuhfuß [2004](#), S. 550–561; Krum [2012](#), S. 128–136; Reust [2010](#), S. 79).

Mobil werden vergleichsweise wenige Coupons eingelöst. 87 % der Konsumenten lösen Coupons im stationären Handel ein, 71 % im Internet und 14 % auf mobilem Weg. Am häufigsten werden M-Coupons über *Coupon-Apps* abgerufen oder per SMS/MMS empfangen. Zuletzt folgt der Abruf über QR-Codes. Am beliebtesten sind Apps, die Coupons von Händlern und Herstellern zusammenfassen. Apps, die lediglich Coupons eines bestimmten Herstellers beinhalten, werden nur von 8 % bevorzugt. Daher sollten Hersteller mit den großen Couponing-Portalen kooperieren. 3/4 der Konsumenten haben sich schon einmal durch einen M-Coupon zu einem ungeplanten Kauf verleiten lassen. Zudem geben 3/4 an, ein Produkt erneut gekauft zu haben, nachdem sie einen M-Coupon eingelöst haben. M-Coupons eignen sich somit, um Impuls- und Wiederkäufe zu generieren. Die beliebtesten Konsumgüterkategorien sind Lebensmittel, Getränke, Bücher, Schuhe und Kosmetika (ECC Handel, GS1 Germany [2012](#), S. 10–18; Kreimer, Rodenkirchen, Strothmann [2011](#), S. 16 f.).

### Mobile Promotion und Mobile Payment

Auch *Mobile Promotion* ist in dieser Phase von großer Bedeutung. Um (potenzielle) Kunden anzusprechen, eignen sich z. B. proaktive Location Based Services. Eine andere Möglichkeit sind *M-Payment*-Angebote wie die Mobile Wallet App *Passbook* von *Apple*. Werbetreibende können jeweils einen eigenen Pass für ihre Angebote erstellen und diesen bis zu zehn Verkaufsstellen (Locations) hinterlegen. Konsumenten können u. a. aus sämtlichen Pässen in der App wählen und ihre Favoriten bestimmen. Sobald der Nutzer

seine Geodaten freigibt, ermittelt die App den Aufenthaltsort des Konsumenten und kann ihn via Pop-up an einen M-Coupon erinnern, sobald er in die Nähe einer hinterlegten Location kommt (BVDW 2013, S. 29 f.). Daneben existieren Pendants für *Android* und *Windows Phone*. Zudem lassen sich durch Mobile Promotion *Cross-Selling*-Potenziale ausschöpfen. Hersteller können z. B. auf Produkten oder an der Platzierung QR-Codes anbringen, welche die Bestellung von mobilen Produktkomponenten oder Komplementärprodukten im (eigenen) Online-Shop auslösen. So können Lagerflächen im stationären Handel ausgeweitet und auch nicht gelistete Produkte be- bzw. erworben werden.

### 3.6 Phase 5: Nachkaufphase

- ▶ Mobile Marketing in dieser Phase ist relevant für Shopping Goods (extensive Kaufentscheidung) und in Teilen für Speciality Goods oder Convenience Goods dringenden Bedarfs (limitierte Kaufentscheidungen). In seltenen Fällen empfehlen sich Maßnahmen auch für Convenience Goods regelmäßigen Bedarfs (habitualisierte Kaufentscheidung). Um Dissonanzen zu vermeiden, versuchen Konsumenten ihre Kaufentscheidungen im Nachhinein zu rechtfertigen. Dazu werden Informationen gesucht, die sie in ihrer Entscheidung bestätigen. Um diese kognitiv dominierten Prozesse zu unterstützen, sollte die *Informationsvermittlung* fokussiert und noch einmal die objektiven Produktvorteile herausgestellt werden. Maßnahmen in dieser Phase zielen primär auf die Kundenbindung ab.

#### Customer Lifetime Value

Die Gewinnung eines Neukunden ist im Schnitt sechsmal teurer als die Betreuung bestehender Kunden, die Wiedergewinnung abgesprungener Kunden sogar zehnmal (Microplan o. J., S. 5). Dem Konzept des Kundenlebenswertes (*Customer Lifetime Value*, CLV) folgend wird ein Kunde erst einige Zeit nach der Akquisition profitabel. Höhere Gewinne sind auf loyales Verhalten zurückzuführen, und eine Senkung der Abwanderungsrate wirkt sich positiv auf den Kundendeckungsbeitrag bzw. -wert aus. Eine Reduktion der Abwanderungsrate um 5 % kann eine Steigerung des Kundenwertes – je nach Branche – um bis zu 85 % bewirken (Reichheld, Sasser 1990, S. 108 ff.). Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass zufriedene Kunden u. a. eine erhöhte Kaufbereitschaft zeigen und der Marke bzw. dem Unternehmen treu bleiben. Sie empfehlen das Unternehmen ggf. weiter und sind weniger preissensibel. Dem steht jedoch die bewusste Suche der Konsumenten nach Abwechslung (*variety seeking*) gegenüber. Unzufriedene Kunden hingegen weisen eine höhere Abwanderungsbereitschaft auf, und es besteht die Gefahr, dass sie sich negativ über das Produkt äußern. Auch Beschwerden sind möglich (Foscht, Swoboda 2007, S. 161, 212).

Kundenbindung wird nicht nur durch Produktmerkmale beeinflusst, sie hängt u. a. auch vom *Produkt-Involvement* ab. Bei komplexen Produkten entstehen oftmals techni-

sche Wechselbarrieren. Generell führt Zufriedenheit bei High-Involvement-Käufen eher zur Bindung. Auch die Geschäftsbeziehung nach dem Kauf ist von Bedeutung für die Loyalität.

### Mobile Customer Relationship Management

Dort setzt *Mobile Customer Relationship Management* (mCRM) an, das aus drei Säulen besteht: Kundenbindungsprogramme, -service und -informationsmanagement. mCRM ermöglicht durch eine Analyse der Kundenprofildaten eine Ableitung ihrer situationsbedingten Wünsche. Darauf abgestimmt können Dienste oder Angebote unterbreitet werden. Generell sollte pro Kunde eine Potenzialbewertung (Ermittlung des CLV) als Grundlage für die durchzuführenden Aktivitäten erfolgen (Foscht, Swoboda 2007, S. 164, 221; Täubrich 2006, S. 63).

Über Mobilgeräte ist es möglich, Kundenbindungsprogramme wie Clubs oder Ähnliches anzubieten. Mithilfe spezieller Apps können Kunden Bonuspunkte mobil sammeln. Ein herstellerübergreifendes Beispiel ist *Stampr* – eine QR-Code-basierte Kundenkarte (*Stampr o. J.*). Auch individuelle Kundenclub Apps werden oft eingesetzt, um z. B. Exklusivprämien anzubieten oder individualisierte Mailings zu versenden.

---

#### Beispiel

Der *Club Nokia* etwa bietet exklusive Events und Aktionen für seine Mitglieder (Oswald, Tauchner 2005, S. 120). Auch der Kundenservice lässt sich durch Mobilgeräte unterstützen. Feedback-Funktionen, Kundenforen oder Chats mit dem Kundenservice lassen sich über Apps abwickeln. Die App von *Nespresso* z. B. bietet u. a. direkte Nachstellmöglichkeiten sowie eine kostenlose Rückruffunktion bei Fragen zu Bestellungen oder technischen Problemen (*Nespresso o. J.*).

Als dritte Säule bleibt das Kundeninformationsmanagement, das ebenfalls mobil unterstützt werden kann. Kunden von *Opel* können sich z. B. die *myOpelService*-App herunterladen, die verschiedene Serviceleistungen bietet wie die Erinnerung an den nächsten Wartungstermin, die Suche nach der nächstgelegenen Werkstatt oder die Möglichkeit direkter Serviceanfragen. Auch Informationen zu Produktneuheiten können abonniert werden (*Opel 2013*).

Eine weitere Möglichkeit sind Bedienungsanleitungen, die sich über Augmented Reality mit dem Mobilgerät anzeigen lassen. *Audi*-Fahrer können z. B. die Kamera ihres Mobilgeräts auf ein Fahrzeugteil richten, woraufhin über eine App die entsprechende Anleitung angezeigt wird (*Audi 2013*).

Ein anderer Ansatz, um Kunden an die eigene Marke zu binden, ist die *miCoach*-App von *adidas*, die eine Aufzeichnung und Auswertung von Trainingsergebnissen ermöglicht (*Adidas o. J.*).

Auch Mobile Messaging eignet sich, um regelmäßige Kontaktpunkte zu setzen, wie z. B. der mobile Newsletter von *Red Bull* (*Red Bull Mobile o. J.*).

### Social Media Plugins

Wird ein eigener Online-Shop betrieben, sollte die Möglichkeit bestehen, gerade gekaufte Artikel mit dem Netzwerk zu teilen, d. h. über *Social Media Plugins* entsprechende Informationen zu veröffentlichen. So können Reichweite generiert, Word-of-Mouth-Effekte (WOM) genutzt und ggf. ein Bedarf bei anderen Konsumenten ausgelöst werden. Um ähnliche Effekte zu erzielen, kann den Konsumenten ermöglicht werden, *Bewertungen* zu Produkten zu schreiben. Etwa die Hälfte der Konsumenten (49 %), die Produkte mobil erwerben, veröffentlichen anschließend ihre Produkterfahrungen in Form von Rezensionen. Konsumenten, die den stationären Handel bevorzugen, berichten im Vergleich seltener (31 %) (GreyStripe 2012, S. 1).

Durch sogenannte „*Retargeting*-Maßnahmen“ können Kunden, die etwas im Shop gesucht oder gekauft haben, durch gezieltes Einblenden von Werbung auf anderen mobilen Websites zu einem erneuten Besuch bewegt werden. Dabei werden auf Basis ihres bisherigen Such- bzw. Kaufverhaltens (Interessenprofil) für sie interessante Artikel ermittelt und beworben (Hass, Willbrandt 2011, S. 16).

## 3.7 Zwischenfazit

Mobilgeräte werden in den einzelnen Prozessphasen unterschiedlich stark genutzt. Daher weicht der Umfang der vorgestellten Maßnahmen je Phase ab. Bei der Informationssuche und beim Kauf wurde ein größerer Maßnahmenkatalog vorgestellt, da die Geräte dort häufig genutzt werden. Auch bei der Bedarfserkennung wurden einige Maßnahmen vorgeschlagen, um Interesse bei potenziellen Kunden zu wecken.

Diese Erkenntnisse decken sich in Teilen mit der Praxis: M-Marketing wird von Unternehmen zu 76 % bei der Informationssuche, zu 54 % bei der Alternativenbewertung und zu 46 % in der Kaufphase eingesetzt. Weitere 36 % setzen Maßnahmen in der Nachkaufphase um (Google 2011, S. 20). Der Erfolg in der Kaufphase ist im Vergleich gering, vielversprechender ist der Einsatz in der Nachkaufphase.

Eine Maßnahmenübersicht für die einzelnen Prozessphasen – aufgegliedert nach Kaufentscheidungstypen und dominierenden psychischen Prozessen – findet sich in Tab. 16.3.

### Zusammenfassung

Dem vorliegenden Beitrag liegen zwei zentrale Fragestellungen zugrunde: Zum einen sollte überprüft werden, ob und wenn ja wozu, Konsumenten Mobilgeräte entlang des Kaufentscheidungsprozesses einsetzen. Die Erkenntnisse bestätigen, dass Konsumenten mobile Endgeräte einsetzen, um ihre Kaufentscheidung zu unterstützen. Es konnte gezeigt werden, dass die Geräte vorwiegend bei der Informationssuche und beim Kauf genutzt werden. Auch bei der Bedarfserkennung kommen sie zum Einsatz.

**Tab. 16.3** Mobile Marketingmaßnahmen in den einzelnen Prozessphasen (Übersicht). (Quelle: Eigene Darstellung)

Type der Kaufentscheidung	Extensiv (Shopping Goods)		Limitiert (Specialty/Convenience Goods (dring.))	Habitualisiert (Convenience Goods (regelm.))
Dominier. Prozesse	kognitiv	affektiv	kognitiv	Reaktiv
<i>Bedarfserkennung</i>	Mobile Website	Mobile Kontextwerbung	Mobile Website	(/)
Ziele: Kundengewinnung/ Imagebildung	mSEO mSEA	Apps (z.B. Games) Mobile TV/Streaming Social Media	mSEO mSEA	mSEO mSEA
	Mobile Suchanwendungen		Mobile Suchanwendungen	mobile Kontextwerbung
	Mobile Messaging/E-Mail		Mobile Messaging/E-Mail	Mobile Promotion (LBS (proaktiv))/Proximity Marketing)
<i>Informationssuche</i>	Mobile Website	Extended Packaging	Mobile Website	/
Ziele: Kundengewinnung/ Imagebildung	mSEO mSEA	3D-Produktvorstellung (AR) LBS (reaktiv)	mSEO mSEA	mSEO mSEA
			Produktbewertungsportale	Produktbewertungsportale
		/	Blogging	Blogging
<i>Alternativenbewertung</i>	mSEO			/
Ziele: Kundengewinnung/ Imagebildung	mSEA			
	Produktbewertungsportale			
	Blogging			
<i>Kauf</i>	Mobil optimierter Online-Shop Vertrauensintermediäre Shopping-App QR-Code Shopping			
Ziel: VKF				
			Mobile Einkaufszettel M-Coupons	Mobile Einkaufszettel M-Coupons
			Mobile Promotion (LBS (proaktiv))/Proximity Marketing	Mobile Promotion (LBS (proaktiv))/Proximity Marketing
<i>Nachkaufphase</i>	Kundenbindungsprogramme (Mobile Kundenclubs) Kundenservice (App)	Social Media Plugins Produktbewertungsmöglichkeiten	Kundenbindungsprogramme (Mobile Kundenclubs) Kundenservice (App)	(/) Retargeting
Ziel: Kundenbindung	Kundeninformationsmanagement (App, Mobile Messaging/E-Mail)		Kundeninformationsmanagement (App, Mobile Messaging/E-Mail)	

Die zweite Fragestellung bezog sich auf die Sinnhaftigkeit der Ausrichtung von Mobile-Marketing-Aktivitäten an den Konsumentenbedürfnissen entlang dieses Prozesses. Es konnte ebenfalls gezeigt werden, dass sich die Bedürfnisse in den einzelnen Phasen deutlich unterscheiden und dementsprechend auch die Einsatzgebiete mobiler Endgeräte. Es liegt daher der Schluss nahe, dass eine Ausrichtung der M-Marketing-Aktivitäten entlang des Prozesses sinnvoll ist, um bedürfnisrelevante Botschaften senden zu können. M-Marketing kann andere Marketing-Maßnahmen im Kaufprozess sinnvoll ergänzen (Multi-Channel-Management) und verschiedene Informationsbedürfnisse gleichzeitig befriedigen. So können über Apps z. B. Informationen gesucht, Alternativen gefunden und direkt Käufe getätigt werden.

---

## Literatur

- Adidas (Hrsg.), micoach, <http://micoach.adidas.com/de/>, Zugriff: 29.06.2013 (o. J.)
- AGOF (Arbeitsgemeinschaft Onlineforschung) (Hrsg.), Studie mobile facts 2012-II, [www.agof.de/index.download.4bee643379856f763a4b47f8abd1ade7.pdf](http://www.agof.de/index.download.4bee643379856f763a4b47f8abd1ade7.pdf), Zugriff: 22.07.2013 (2013)
- Ahlert, D., Evanschitzky, H., Hesse, J., Konsumentenverhalten im Internet: Die E-Zufriedenheit, in: Wiedmann, K. u. a. (Hrsg.), Konsumentenverhalten im Internet – Konzepte – Erfahrungen – Methoden, Wiesbaden 2004, S. 121–143 (2004)
- artegic (Hrsg.), Studie E-Mail Marketing in Industrieunternehmen – Erhebung unter Top 100 Unternehmen, [http://www.artegic.de/files/0,0/822/artegic\\_Studie\\_E-Mail-Marketing\\_in\\_Industrieunternehmen.pdf](http://www.artegic.de/files/0,0/822/artegic_Studie_E-Mail-Marketing_in_Industrieunternehmen.pdf), Zugriff: 30.06.2013 (2009)
- artegic (Hrsg.), Studie Mobile E-Mail Marketing 2012, [http://www.artegic.net/files/0,0/1289/artegic\\_Mobile\\_E-Mail\\_Marketing\\_2012\\_Studie.pdf](http://www.artegic.net/files/0,0/1289/artegic_Mobile_E-Mail_Marketing_2012_Studie.pdf), Zugriff: 30.06.2013 (2012)
- Audi (Hrsg.), Audi Apps – Audi A1 eKurzinfo, [http://www.audi.de/de/brand/de/erlebniswelt/audi\\_multimedial/audi\\_apps/audi-connect\\_und\\_mobilitaet/audi\\_a1\\_ekurzinfo.html](http://www.audi.de/de/brand/de/erlebniswelt/audi_multimedial/audi_apps/audi-connect_und_mobilitaet/audi_a1_ekurzinfo.html), Zugriff: 29.06.2013 (2013)
- Bauer, H., Grether, M., Image-Bildung durch Internet-Spiele, in: Bauer, H., Rösger, J., Neumann, M. (Hrsg.), Konsumentenverhalten im Internet, München, S. 234–253 (2004)
- Bauer, H., Sauer, N., Internetnutzungs- und Online-Kaufverhalten in Deutschland und den USA, in: Wiedmann, Klaus-Peter et al. (Hrsg.): Konsumentenverhalten im Internet – Konzepte – Erfahrungen – Methoden, Wiesbaden, S. 38–55 (2004)
- Bauer, H. et al.: Relevanz und Kausalitäten von Konsumentenvertrauen im Internet, in: Bauer, H., Rösger, J., Neumann, M. (Hrsg.): Konsumentenverhalten im Internet, München, S. 4–21 (2004)
- Bauer, H., Neumann, M., Jöst, C., Der Einsatz von Vertrauensintermediären im elektronischen Handel – Eine experimentelle Untersuchung, in: Bauer, H., Rösger, J., Neumann, M. (Hrsg.), Konsumentenverhalten im Internet, München, S. 256–273 (2004)
- Bauer, H., Sauer, N., Becker, S., Der Beitrag der Risikothorie zur Erklärung des Kaufverhaltens im Internet, in: Bauer, Hans H./Rösger, Jürgen/Neumann, Marcus M. (Hrsg.): Konsumentenverhalten im Internet, München, S. 24–40 (2004)
- BCG (Hrsg.), Studie The Connected World – The Internet Economy in the G-20, [https://www.bcgperspectives.com/Images/The\\_Internet\\_Economy\\_G-20\\_tcm80-100409.pdf](https://www.bcgperspectives.com/Images/The_Internet_Economy_G-20_tcm80-100409.pdf), Zugriff: 14.04.2013 (2012)
- Billen, P., Analyse des Internet-Nutzungsverhaltens – Wege zur Steigerung der Online-Kaufbereitschaft, in: Bauer, H., Rösger, J., Neumann, M. (Hrsg.), Konsumentenverhalten im Internet, München, S. 334–351 (2004)

- BITKOM (Hrsg.), Studie Soziale Netzwerke – Eine repräsentative Untersuchung zur Nutzung sozialer Netzwerke im Internet, [www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_E-Commerce\\_Studienbericht.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_E-Commerce_Studienbericht.pdf), Zugriff: 04.07.2013 (2011)
- BITKOM (Hrsg.), Studie Trends im E-Commerce – Konsumentenverhalten beim Online-Shopping, [www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_E-Commerce\\_Studienbericht.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_E-Commerce_Studienbericht.pdf), Zugriff: 06.07.2013 (2013a)
- BITKOM (Hrsg.), Smartphone-Funktionen: Internet wichtiger als Telefonieren, [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_Presseinfo\\_Smartphone-Markt\\_13\\_02\\_2013.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_Smartphone-Markt_13_02_2013.pdf), Zugriff: 29.03.2013 (2013b)
- BIU (Hrsg.), Im Detail: Absatz von Spielen für mobile Endgeräte, <http://www.biu-online.de/de/fakten/marktzahlen/daten-traeger-und-downloads/mobile-games.html>, Zugriff: 29.05.2013 (2013)
- Blackwell, R., Miniard, P., Engel, J., Consumer Behavior, 9. Aufl., Fort Worth (Texas) (2001)
- BMW i (Hrsg.), Studie Monitoring-Report Digitale Wirtschaft 2012- MehrWert für Deutschland, <http://www.bmw-i.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/it-gipfel-2012-monitoring-report-digitale-wirtschaft-2012-langfassung.property=pdf,bereich=bmw-i2012, sprache=de, rwb=true.pdf>, Zugriff: 09.05.2013 (2012)
- Bosch (Hrsg.), Jetzt geht's App, <http://www.bosch-home.com/de/bosch-erleben/bosch-mobile-apps.html>, Zugriff: 22.06.2013 (o. J.)
- Bulander, R. u. a., Kontextsensitive Werbung auf mobilen Endgeräten unter Wahrung des Datenschutzes, in: Stucky, W., Schiefer, G. (Hrsg.), Perspektiven des Mobile Business – Wissenschaft und Praxis im Dialog, Wiesbaden, S. 19–34 (2005)
- Burson Marsteller (Hrsg.), Burson-Marsteller Fortune Global 100 Social Media Study, [http://www.burson-marsteller.com/Innovation\\_and\\_insights/blogs\\_and\\_podcasts/BM\\_Blog/Lists/Posts/Post.aspx?ID=160](http://www.burson-marsteller.com/Innovation_and_insights/blogs_and_podcasts/BM_Blog/Lists/Posts/Post.aspx?ID=160), Zugriff: 20.07.2013 (2010)
- BVDW (Hrsg.), Studie MAC Mobile Report 2013/01- Mobile Advertising im Überblick, <http://www.bvdw.org/medien/mac-mobile-report-2013-01?media=4660>, Zugriff: 10.05.2013 (2013)
- BVDW/OKV/IAB Europe (Hrsg.), Studie Mediascope 2012- Fokus Mobile, <http://www.bvdw.org/mybvdw/media/download/mobile-mediascope2012.pdf?file=2523>, Zugriff: 03.04.2013. (2012)
- Compuware (Hrsg.), Studie What Users Want from Mobile, [http://e-commercefacts.com/research/2011/07/what-usrs-want-frommobil/19986\\_WhatMobileUsersWant\\_Wp.pdf](http://e-commercefacts.com/research/2011/07/what-usrs-want-frommobil/19986_WhatMobileUsersWant_Wp.pdf), Zugriff: 09.06.2013 (2011)
- comScore (Hrsg.), Studie 2012 Mobile Future in Focus, <http://www.the-exchange.ca/upload/docs/comScore%202012%20Mobile%20Future%20in%20Focus.pdf>, Zugriff: 28.05.2013 (2012)
- comScore (Hrsg.), Studie Future in Focus – Digitales Deutschland 2013, [http://www.comscore.com/ger/Insights/Presentations\\_and\\_Whitepapers/2013/2013\\_Future\\_in.Focus\\_Digitales\\_Deutschland](http://www.comscore.com/ger/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2013/2013_Future_in.Focus_Digitales_Deutschland), Zugriff: 09.05.2013 (2013a)
- comScore (Hrsg.), Studie State of the Market: Mobile Gaming in Europe, [http://www.comscore.com/Insights/Presentations\\_and\\_Whitepapers/2012/Mobile\\_Gaming\\_State\\_of\\_the\\_European\\_Market](http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2012/Mobile_Gaming_State_of_the_European_Market), Zugriff: 20.07.2013 (2013b)
- comScore/Vibrant Media/IAB (Hrsg.), Studie Mobile Rising Stars Ad Interaction & Effectiveness, [http://www.iab.net/media/file/MobileRisingStarsAdInteractionandEffectiveness\\_FINAL.pdf](http://www.iab.net/media/file/MobileRisingStarsAdInteractionandEffectiveness_FINAL.pdf), Zugriff: 03.07.2013 (2013)
- Coremetrics (Hrsg.), Studie Mobile Marketing, [http://www.interactive-one.de//fileadmin/redakteur/interactive\\_one/news/newsletter\\_072011/WP\\_MobileMarketing\\_2011.pdf](http://www.interactive-one.de//fileadmin/redakteur/interactive_one/news/newsletter_072011/WP_MobileMarketing_2011.pdf), Zugriff: 08.06.2013 (2011)
- Czech-Winkelmann, S., Der neue Weg zum Kunden – Vom Trade-Marketing zum Shopper-Marketing – Grundlagen, Konzepte, Instrumente, Frankfurt am Main (2011)
- Dushinski, K., The M-Marketing Handbook – A Step-by-Step Guide to Creating Dynamic M-Marketing Campaigns, Medford (New Jersey) (2009)

- eBay/Verbraucherinitiative e. V. (Hrsg.), Studie Schwerpunkt des Interesses bei der mobilen Recherche, <http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/studie/213582/umfrage/schwerpunkt-des-interesses-bei-der-mobilen-produktrecherche/>, Zugriff: 22.07.2013 (2011a)
- eBay/Verbraucherinitiative e. V. (Hrsg.), Studie Häufigkeit der Produktrecherche per Smartphone nach Produktsegment, <http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/studie/213579/umfrage/haeufigkeit-der-produktrecherche-per-smartphone-nach-produktsegment/>, Zugriff: 22.07.2013 (2011b)
- ECC Handel, GS 1 Germany (Hrsg.), Studie Mobile Couponing – Studie zu Einsatz und Potenzial mobiler Coupons und Coupon-Apps von GS 1 Germany in Zusammenarbeit mit ECC Handel, <http://www.ecckoeln.de/Downloads/Themen/Mobile/Mobile-Couponing-Management-Summary.pdf>, Zugriff: 26.06.2013 (2012)
- ECIN (Hrsg.), QR-Code vs NFC: Nutzung gering – Wirkung groß, <http://www.ecin.de/aktuell/17755-qr-code-vs-nfc-nutzung-gering-wirkung-gro%C3%9F.html>, Zugriff: 08.06.2013 (2012)
- Eckstein, A., Halbach, J., Studie Mobile Commerce in Deutschland – Die Rolle des Smartphones im Kaufprozess, Bd. 31 der Reihe „Ausgewählte Studien des ECC Handel“, [http://www.ecc-handel.de/Downloads/Themen/Mobile/ECC\\_Handel\\_Mobile\\_Co-mmerce\\_in\\_Deutschland\\_2012.pdf](http://www.ecc-handel.de/Downloads/Themen/Mobile/ECC_Handel_Mobile_Co-mmerce_in_Deutschland_2012.pdf), Zugriff: 30.03.2013 (2012)
- Engel, J., Kollat, D., Blackwell, R., Consumer Behavior, New York (1968)
- facebook (Hrsg.), Facebook für Unternehmen, <https://www.facebook.com/business/connect>, Zugriff: 20.07.2013 (2013)
- fenjal (Hrsg.), Beauty-Magazin, <http://www.fenjal.de/beauty-tipps/beauty-magazin/allgemeines/>, Zugriff: 29.06.2013 (o. J.)
- Fittkau & Maaß Consulting (Hrsg.), Die Meinung Anderer beeinflusst die Kaufentscheidung online sehr oft, <http://www.w3b.org/e-commerce/meinung-anderer-beeinflusst-kaufentscheidung-online.html>, Zugriff: 08.06.2013 (2011a)
- Fittkau & Maaß Consulting (Hrsg.), Mobil Einkaufen – unabhängig von Zeit und Raum, <http://www.w3b.org/e-commerce/mobil-einkaufen-unabhangig-von-zeit-und-raum.html>, Zugriff: 14.04.2013 (2011b)
- Fittkau & Maaß Consulting (Hrsg.), Mobile Werbung, auffällig und interessant?, <http://www.w3b.org/nutzungsverhalten/mobile-werbung-auffallig-und-interessant.html>, Zugriff: 13.04.2013 (2011c)
- Fittkau & Maaß Consulting (Hrsg.), Einkaufen auf Facebook noch unattraktiv, <http://www.w3b.org/e-commerce/einkaufen-auf-facebook-unattraktiv.html>, Zugriff: 14.04.2013 (2012a)
- Fittkau & Maaß Consulting (Hrsg.), Kaufentscheidung To Go – mobil einkaufen, <http://www.w3b.org/e-commerce/kaufentscheidung-to-go-mobil-einkaufen.html>, Zugriff: 08.06.2013 (2012b)
- Fittkau & Maaß Consulting (Hrsg.), Studie Mobile Web & Location-based Services – Perspektiven der Nutzer, Potentiale für die Touristik, [http://www.itb-kongress.de/media/itbk/itbk\\_media/itbk\\_pdf/praesentationen\\_2013/e\\_travel\\_world/stage\\_8\\_03\\_13/1300\\_8\\_Stage\\_1300\\_Perspektiven\\_der\\_Nutzer\\_Fittkau.pdf](http://www.itb-kongress.de/media/itbk/itbk_media/itbk_pdf/praesentationen_2013/e_travel_world/stage_8_03_13/1300_8_Stage_1300_Perspektiven_der_Nutzer_Fittkau.pdf), Zugriff: 13.04.2013 (2013)
- Foscht, T., Swoboda, B., Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 3. Aufl., Wiesbaden (2007)
- GfK (Hrsg.), GfK benennt fünf zentrale Erkenntnisse über Kaufentscheidungsprozesse von Verbrauchern, [http://www.gfk.com/de/Documents/Pressemitteilungen/2012/20121211\\_Purchase-Journey\\_dfin.pdf](http://www.gfk.com/de/Documents/Pressemitteilungen/2012/20121211_Purchase-Journey_dfin.pdf), Zugriff: 05.06.2013 (2012)
- Google (Hrsg.), Latest insights for mobile, <http://www.thinkwithgoogle.com/insights/emea/featured/latest-insights-for-mobile/>, Zugriff: 09.06.2013 (o. J.)
- Google (Hrsg.), Studie Mobile Advertiser Outlook 2011, <http://www.thinkwithgoogle.com/insights/uploads/287356.pdf/download/>, Zugriff: 10.07.2013 (2011)
- Google/BVDW (Hrsg.), Studie Mobile Research 2011, [http://www.bvdw.org/presseserver/bvdw\\_mobile\\_research/Mobile\\_Research.pdf](http://www.bvdw.org/presseserver/bvdw_mobile_research/Mobile_Research.pdf), Zugriff: 03.07.2013 (2011)

- Google play (Hrsg.), iPasta DE – Barilla, <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.barilla.ipasta.de&hl=de>, Zugriff: 26.06.2013 (2012)
- Google/Ipsos OTX MediaCT (Hrsg.), Studie Unser mobiler Planet – Deutschland, <http://www.bvdw.org/mybvdw/media/download/our-mobile-planet-germany-de.pdf?file=2266>, Zugriff: 14.04.2013 (2012)
- Google/Nielsen (Hrsg.), Studie Mobile Search Moments – Understanding How Mobile Drives Conversions, [http://ssl.gstatic.com/think/docs/creating-moments-that-matter\\_research-studies.pdf](http://ssl.gstatic.com/think/docs/creating-moments-that-matter_research-studies.pdf), Zugriff: 11.05.2013 (2013)
- GreyStripe (Hrsg.), Studie Advertiser Insights Report – Mobile Ad Awareness, <http://www.greystripe.com/system/files/Greystripe-AIR-MobileAdAwareness-0611-10.pdf>, Zugriff: 11.05.2013 (2011)
- GreyStripe (Hrsg.), Studie Advertiser Insights Report – Mobile Retail Insights, <http://www.greystripe.com/system/files/Greystripe-AIR-MobileRetail-0712.pdf>, Zugriff: 11.05.2013 (2012)
- GS1 Germany (Hrsg.), Studie Mobile in Retail – Studie zum Einsatz und Potenzial von Mobile Commerce im Handel von GS 1 Germany durchgeführt von EHI Retail Institute, [http://www.gs1-germany.de/fileadmin/gs1/basis\\_informationen/Studie\\_Mobile\\_Retail\\_.pdf](http://www.gs1-germany.de/fileadmin/gs1/basis_informationen/Studie_Mobile_Retail_.pdf), Zugriff: 06.07.2013 (2013)
- Hass, B., Willbrandt, K., Targeting von Online-Werbung: Grundlagen, Formen und Herausforderungen, in: MedienWirtschaft: Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie, 8. Jg., Nr. 01/2011, S. 12–21 (2011)
- Häusel, H., Brain View – Warum Kunden kaufen, 2. Aufl., Planegg, München (2008)
- Hawkins, D., Mothersbaugh, D., Consumer Behaviour – Building Marketing Strategy, 11. Aufl., New York (2010)
- Hofbauer, G., Dürr, K., Der Kunde – Das unbekannte Wesen – Psychologische und soziologische Einflüsse auf die Kaufentscheidung, Berlin (2007)
- Holland, H., Bammel, K., Mobile Marketing – Direkter Kundenkontakt über das Handy, München (2006)
- Howard, J., Sheth, J., The Theory of Buyer Behavior, New York (1969)
- Hudetz, K., Hotz, A., Strothmann, S., Studie Von Multi-Channel zu Cross-Channel – Konsumentenverhalten im Wandel, Bd. 26 der Reihe „Ausgewählte Studien des ECC Handel“, [http://www.ecc-handel.de/Downloads/Themen/Multi-Channel/ECC\\_Studie\\_Von\\_\\_Multi-Channel-zu-Cross-Channel\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.ecc-handel.de/Downloads/Themen/Multi-Channel/ECC_Studie_Von__Multi-Channel-zu-Cross-Channel_ExecutiveSummary.pdf), Zugriff: 01.04.2013 (2011)
- IBM (Hrsg.), IBM Studie: Soziale Netzwerke beeinflussen mehr als die Hälfte der Käufer bei ihrer Entscheidung – sogar im Ladengeschäft, <http://www-03.ibm.com/press/de/de/pressrelease/35352.wss>, Zugriff: 09.06.2013. (2011)
- IfD Allensbach (Hrsg.), Studie Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse (AWA 2011), <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171248/umfrage/teilnahme-an-einem-bonusprogramm-besitz-von-kundenkarte/>, Zugriff: 01.07.2013 (2011)
- Initiative D21 (Hrsg.), Mobile Internetnutzung – Entwicklungsschub für die digitale Gesellschaft!, [http://www.initiatived21.de/wp-content/uploads/2013/02/studie\\_mobilesinternet\\_d21\\_hua-wei\\_2013.pdf](http://www.initiatived21.de/wp-content/uploads/2013/02/studie_mobilesinternet_d21_hua-wei_2013.pdf), Zugriff: 05.05.2013 (2013a)
- Initiative D21 (Hrsg.), Empfohlene Online-Gütesiegel, <http://www.internet-guetesiegel.de/>, Zugriff: 15.06.2013 (2013b)
- JOM (Hrsg.), Studie Kurzstudie: Mobile-Optimierung von Newslettern [http://www.jomhh.de/export/download/jom/JOM\\_Studie\\_Mobile-Optimierung\\_von\\_Newslettern.pdf](http://www.jomhh.de/export/download/jom/JOM_Studie_Mobile-Optimierung_von_Newslettern.pdf), Zugriff: 30.06.2013 (2013)
- Kehr, T., Lührig, T., Germany: From Chart-Topping Ringtones to 3G M-Commerce in: Dholakia, N., Rask, M., Dholakia, R., M-Commerce – Global Experiences and Perspectives (Hrsg.), Hershey (Pennsylvania), S. 112–132 (2006)

- Kreimer, T., Rodenkirchen, S., Strothmann, S., Studie Consumer Markets – Preisportale, Couping, soziale Netzwerke – der Einfluss aktueller Online-Trends auf das Kaufverhalten, [http://www.kpmg.de/docs/Studie\\_Preisportale\\_secured.pdf](http://www.kpmg.de/docs/Studie_Preisportale_secured.pdf), Zugriff: 02.05.2013 (2011)
- Kreutzer, R., Kuhfuß, H., Erfolgsstrategien für einen Internet-basierten Couponing-Einsatz, in: Bauer, H., Rösger, J., Neumann, M. (Hrsg.), Konsumentenverhalten im Internet, München, S. 541–575 (2004)
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A., Konsumentenverhalten, 9. Aufl., München (2009)
- Krum, C., M-Marketing – Erreichen Sie Ihre Zielgruppen (fast) überall, München (2012)
- Kuß, A., Tomczak, T., Käuferverhalten – Eine marketingorientierte Einführung, 4., Aufl., Stuttgart (2007)
- LZ net (Hrsg.), Pattex-Klebstoffe verlinken ins Netz, [http://www.lebensmittelzeitung.net/news/it-logistik/protected/Pattex-Klebstoffe-verlinken-ins-Netz\\_83517.html](http://www.lebensmittelzeitung.net/news/it-logistik/protected/Pattex-Klebstoffe-verlinken-ins-Netz_83517.html), Zugriff: 26.06.2013 (2010)
- LZ net (Hrsg.), Einkaufslösungen mit Wow-Effekt, [http://www.lebensmittelzeitung.net/news/marke/protected/Augmented-Reality-Einkaufslösungen-mit-Wow-Effekt\\_91581.html?id=91581&page=1](http://www.lebensmittelzeitung.net/news/marke/protected/Augmented-Reality-Einkaufslösungen-mit-Wow-Effekt_91581.html?id=91581&page=1), Zugriff: 29.06.2013 (2012)
- madvertise (Hrsg.), madreport Q1/2013, <http://madvertise.com/wp-content/uploads/2013/05/mad-report-Q1-13.pdf>, Zugriff: 28.05.2013 (2013)
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Aufl., Wiesbaden (2008)
- Messe Frankfurt Exhibition (Hrsg.), Studie Management Report – So kauft Deutschland, [http://ambiente.messefrankfurt.com/content/dam/tendance/Ten2012/PDFs/Messe\\_Frankfurt\\_Management\\_Report\\_So\\_kauft\\_Deutschland\\_DE.pdf](http://ambiente.messefrankfurt.com/content/dam/tendance/Ten2012/PDFs/Messe_Frankfurt_Management_Report_So_kauft_Deutschland_DE.pdf), Zugriff: 30.03.2013 (2012)
- metapeople (Hrsg.), Studie Der ROPO-Effekt und die zunehmende Harmonisierung der Absatzkanäle – Neue Möglichkeiten für das M-Marketing, [http://www.metapeople.com/ropo\\_studie.pdf](http://www.metapeople.com/ropo_studie.pdf), Zugriff: 14.04.2013 (2013)
- Microplan (Hrsg.), Customer Relationship Management, <http://www.mplan.de/CRM.pdf>, Zugriff: 28.06.2013 (o. J.)
- Nespresso (Hrsg.), Die Nespresso Club Services, [http://www.nespresso.com/#/at/de/nespresso\\_club/benefits/problemlose\\_und\\_rasche](http://www.nespresso.com/#/at/de/nespresso_club/benefits/problemlose_und_rasche), Zugriff: 29.06.2013 (o. J.)
- Opel (Hrsg.), Was ist MyOpelService?, <https://www.myopelservice.com/DE/Resources/About.aspx>, Zugriff: 29.06.2013 (2013)
- Oswald, A., Tauchner, G., M-Marketing – Wie Sie Kunden direkt erreichen, Instrumente – Ausstattung – Kosten – Kampagnenbeispiele – rechtliche Rahmenbedingungen, Wien (2005)
- o. V., Mobiles Marktpotenzial wächst, in: Internet World Business, Nr. 12/2011, S. 22 (2011a)
- o. V., Report Medioplanung II, in: Horizont, 15. Jg., Nr. 36/2011, S. 30–46 (2011b)
- Pepels, W., Käuferverhalten – Basiswissen für Kaufentscheidungen von Konsumenten und Organisationen, Berlin (2005)
- Peter, J., Olson, J., Consumer Behavior and Marketing Strategy, 5. Aufl., Boston (Massachusetts) u. a. (1999)
- Promio.net (Hrsg.), Studie Mobile Shopping 2013- Studie zur Bedeutung mobiler Endgeräte für Online-Kaufprozesse, <http://www.promio.net/b2b/studiemobile-shopping-2012/>, Zugriff: 09.05.2013 (2013)
- RayBan (Hrsg.), Ray-Ban Virtual Mirror, <http://www.ray-ban.com/germany/science/virtual-mirror>, Zugriff: 29.06.2013 (2013)
- Red Bull Mobile (Hrsg.), Der Red Bull mobile Newsletter, <http://www.redbullmobile.at/dein-ticket/newsletter/>, Zugriff: 30.06.2013 (o. J.)
- Reichheld, F., Sasser, W., Zero Defections: Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, 68. Jg., Nr. 05/1990, S. 105–111 (1990)
- Reust, F., Strategie: M-Marketing – Grundlagen, Technologien, Fallbeispiele, St. Gallen/Zürich (2010)

- Rode, J., Henkel liefert Infos auf Smartphones, [http://www.lebensmittelzeitung.net/news/it-logistik/protected/QR-Codes-Henkel-informiert-per-Smartphone\\_87593.html?id=87593&page=1](http://www.lebensmittelzeitung.net/news/it-logistik/protected/QR-Codes-Henkel-informiert-per-Smartphone_87593.html?id=87593&page=1), Zugriff: 26.06.2013 (2011)
- Rudolph, T., Schröder, T., Genderspezifisch begründete Unterschiede im Einkaufsverhalten von Mann und Frau – Eine genderspezifische Analyse der Ergebnisse von Online-Studien zum Internetverhalten, in: Bauer, H., Rösger, J., Neumann, M. (Hrsg.), Konsumentenverhalten im Internet, München, S. 4–21 (2004)
- Schröder, J., Top 20: soziale Netzwerke in Deutschland, <http://meedia.de/internet/die-top-20-der-sozialen-netzwerke-in-deutschland/2013/04/26.html>, Zugriff: 20.07.2013 (2013)
- Slingshot SEO (Hrsg.), Studie A TALE OF TWO STUDIES – Establishing Google & Bing Click-Through Rates, <http://www.slingshotseo.com/wp-content/uploads/2011/07/Google-vs-Bing-CTR-Study-2012.pdf>, Zugriff: 09.06.2013 (2012)
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., Konsumentenverhalten – Der europäische Markt, München (2001)
- Sommer, R., Consumer's Mind – Die Psychologie des Verbrauchers, Frankfurt am Main (2007)
- Stampr (Hrsg.), Stampr für Konsumenten, <http://www.stampr.de/konsumenten>, Zugriff: 29.06.2013 (o. J.)
- Täubrich, K., Erfolgreiche Kundengewinnung mit M-Marketing, Berlin (2006)
- Thiessen, I., Marktplätze für mobile Anwendungen, in: Amberg, M., Lang, M., (Hrsg.), Innovation durch Smartphone & Co. – Die neuen Geschäftspotenziale mobiler Endgeräte, Düsseldorf, S. 33–54 (2011)
- TNS Emnid (Hrsg.), Studie Heimat to go – Medial verankert in der Region, <http://www.radiozentrale.de/studien-und-daten/studien-radiozentrale/heimat-to-go/>, Zugriff: 15.04.2013 (2011)
- TNS Infratest (Hrsg.), Studie Advertising Touchpoints Study 2010, [http://www.tns-infratest.com/presse/pdf/Presse/TNS\\_Infratest\\_Advertising%20Touchpoints\\_2010\\_Charts \\_Top10.pdf](http://www.tns-infratest.com/presse/pdf/Presse/TNS_Infratest_Advertising%20Touchpoints_2010_Charts _Top10.pdf), Zugriff: 11.05.2013 (2010)
- TNS Infratest (Hrsg.), Studie Digital Life 2011, [http://www.tns-infratest.com/presse/pdf/TNS\\_Digital\\_Life\\_2011.pdf](http://www.tns-infratest.com/presse/pdf/TNS_Digital_Life_2011.pdf), Zugriff: 13.04.2013 (2011)
- TNS Infratest (Hrsg.), Studie Mobile Life 2013- Focus Report: Mobile im Handel, [http://www.tns-infratest.com/presse/pdf/Presse/Mobile%20Life%202013\\_Focus\\_Report\\_\\_Mobile\\_im\\_Handel.pdf](http://www.tns-infratest.com/presse/pdf/Presse/Mobile%20Life%202013_Focus_Report__Mobile_im_Handel.pdf), Zugriff: 21.08.2013 (2013)
- TOMORROW FOCUS Media (Hrsg.), Studie Mobile Effects 2013-1- A part of our lifes – mobiles Internet begleitet den Alltag, [http://www.tomorrow-focus-media.de/uploads/tx\\_mjstudien/TFM\\_Mobile\\_Effects\\_2013-01.pdf](http://www.tomorrow-focus-media.de/uploads/tx_mjstudien/TFM_Mobile_Effects_2013-01.pdf), Zugriff: 02.05.2013. (2013)
- trnd Forschung (Hrsg.), Studie Mundpropaganda Monitor 01, [http://company.trnd.com/de/downloads/trnd\\_wom\\_monitor\\_01.pdf](http://company.trnd.com/de/downloads/trnd_wom_monitor_01.pdf), Zugriff: 30.03.2013 (2010)
- United Internet Media (Hrsg.), Studie Mediascope Europe 2012, [http://mediaplace.united-internet-media.de/upload/Service\\_Center/Mediathek/Grundlagenstudien/IAB\\_Europe\\_Mediascope\\_2012.pdf](http://mediaplace.united-internet-media.de/upload/Service_Center/Mediathek/Grundlagenstudien/IAB_Europe_Mediascope_2012.pdf), Zugriff: 18.07.2013 (2012)
- Völcker, P., Gestaltung von mobilen Webbannern, in: mobile zeitgeist SPECIAL – M-Marketing/ Mobile Advertising, Nr. 01/2009, S. 9–13 (2009)
- Weck, A., Studie Facebook: Je mehr Fans, desto geringer die Reichweite, <http://t3n.de/news/facebook-fans-reichweite-interaktion-471126/>, Zugriff: 20.07.2013 (2013)
- Wiedmann, K., Frenzel, T., Akzeptanz im E-Commerce – Begriff, Modell, Implikationen, in: Wiedmann, K. u. a. (Hrsg.), Konsumentenverhalten im Internet – Konzepte – Erfahrungen – Methoden, Wiesbaden 2004, S. 101–117 (2004)
- Wurster, A., Mobile Marketing als Instrument für Below-the-Line Advertisement – Entwicklungen der mobilen B2 C-Kommunikation im deutschen Markt, Saarbrücken (2010)
- YOC-Gruppe (Hrsg.), Studie YOC Mobile Indikator 1/2010, [http://group.yoc.com/articles/01208/YOC\\_Mobile\\_Indikator\\_2010.pdf](http://group.yoc.com/articles/01208/YOC_Mobile_Indikator_2010.pdf), Zugriff: 14.04.2013 (2010)

---

# Telefonmarketing – Individuelle Kundenansprache von Mensch zu Mensch

17

Patrick Tapp und Stefan Engels

## Inhaltsverzeichnis

1	Begriffliche Grundlagen des Telefonmarketings .....	498
1.1	Ziele des Telefonmarketings .....	498
1.2	Vorteile von Telemarketing .....	498
1.3	Callcenter .....	498
1.4	Rechtliche Grundlagen .....	499
2	Outbound .....	499
2.1	Wettbewerbsrecht .....	499
2.2	Rechtsfolgen .....	505
3	Inbound .....	506
3.1	Zulässigkeit von Warteschleifen .....	506
3.2	Rechtsfolgen .....	507
4	Sonderfragen .....	508
4.1	Einsatz eines Predictive Dialers .....	508
4.2	Wahlwerbung .....	509
4.3	Spendenwerbung .....	510
4.4	Telefonmarketing für Glücksspielangebote .....	511
4.5	Kundenzufriedenheitsabfragen/Marktforschung .....	512
	Literatur .....	513

---

P. Tapp (✉)

Deutscher Dialogmarketing Verband e. V. (DDV), Frankfurt, Deutschland  
E-Mail: p.tapp@ddv.de, info@dialog-frankfurt.de

S. Engels

Hamburg, Deutschland  
E-Mail: stefan.engels@twobirds.com

## 1 Begriffliche Grundlagen des Telefonmarketings

- ▶ Telefonmarketing ist ein geeignetes Instrument, um Individualität institutionalisiert mit breiter Streuung zu gestalten. Grundlage für ein vernünftiges Beziehungsmanagement per Telefon ist eine entsprechende Kommunikationsdatenbank, in der die Informationen kontinuierlich erfasst, gepflegt, genutzt und ergänzt werden.

### 1.1 Ziele des Telefonmarketings

Das strategische Ziel des Einsatzes von Telemarketing liegt in erster Linie in der Intensivierung der Kunden- und Interessentenbeziehungen. Sie sind zunehmend die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der *One-to-one-Kommunikation*. Telefonmarketing ist ein geeignetes Instrument, um Individualität institutionalisiert mit breiter Streuung zu gestalten. Diese Form des Beziehungsmanagements ist eine intelligente Nutzung von Informationen über Kunden und Interessenten mit dem Ziel, eine langfristige, bessere Kundenbeziehung aufzubauen. Dafür nutzt Telefonmarketing das latent vorhandene Kommunikationsbedürfnis eines jeden Einzelnen als Individuum zur konsequenten Pflege von Beziehungen.

Übertragen auf den Vertriebsbereich bedeutet der Einsatz von Telemarketing eine systematische, betriebswirtschaftlich orientierte und auf die Kundenbindung und -gewinnung gerichtete Nutzung des Telefons. Um Telefonmarketing als strategisches Instrument im Marketing-Mix möglicher Dialogmarketing-Aktionen nutzen zu können, bedarf es einer guten Vorbereitung und einer professionellen Implementierung in ein Gesamtkonzept.

### 1.2 Vorteile von Telemarketing

- Ein Dialog ist grundsätzlich mit allen Interessenten und Kunden möglich, auch mit solchen, die von sich aus den Kontakt mit dem Unternehmen nicht aufnehmen würden.
- Jede Botschaft findet hier unmittelbares Feedback.
- Die Bindung der Interessenten/Kunden an das Unternehmen ist durch einen persönlichen Kontakt bevorzugt möglich.
- Ein Telefonat nimmt direkt auf die individuelle momentane und emotionale Situation Rücksicht.
- Grundsätzlich gilt, dass Telemarketing in einer sehr rentablen Kosten-Nutzen-Relation hoch profitabel eingesetzt werden kann.
- Telemarketing ermöglicht ein Beziehungsmanagement.

### 1.3 Callcenter

Insbesondere dann, wenn das Telefonmarketing in ein externes Callcenter ausgelagert wird, ist die kontinuierliche Kontrolle der Qualität von Mitarbeitern und Organisation

wichtig. In den vergangenen Jahren hat sich die Arbeit eines *Callcenter-Agenten* zunehmend gewandelt. In einem modernen Callcenter wird heute neben der Kunden- und Interessentenkommunikation die ganze Breite der möglichen Kommunikation, von Anfragen über die sozialen Netze, E-Mail-Service bis zum Anstoß schriftlicher Nachbearbeitung, in einer Dienstleistungspalette angeboten.

Die Möglichkeiten der Kundenkommunikation müssen sich zwischenzeitlich aber nicht nur einer Marketingstrategie unterwerfen und den Kosten-/Nutzen-Erfordernissen entsprechen, sondern sich auch an den verschiedenen rechtlichen Gegebenheiten und Voraussetzungen orientieren.

## 1.4 Rechtliche Grundlagen

Die rechtlichen Grundlagen zu kennen, ist auch beim Einsatz von Telefonmarketing unerlässlich, denn Unternehmen können – vom Vertrauensverlust beim Verbraucher abgesehen – bei Verstößen bzw. Vergehen mit gerichtlichen Verboten bzw. empfindlichen Bußgeldern rechnen. Gerade in letzter Zeit gab es einige wichtige Änderungen, die für den sachgerechten Einsatz des Marketinginstruments „Telefon“ extrem wichtig sind.

Bei der Beurteilung der rechtlichen Rahmenbedingungen des Telefonmarketings wird zwischen zwei Arten des Telefonmarketings unterschieden. Ausgehend vom Initiator des Telefonates handelt es sich entweder um *aktives Telefonmarketing* („Outbound“) oder um *passives Telefonmarketing* („Inbound“). Beim aktiven Telefonmarketing ruft der Unternehmer gezielt (potenzielle) Kunden an, während beim passiven Telefonmarketing der Impuls vom Kunden ausgeht. Dieser Praxis folgend greifen unterschiedliche gesetzliche Vorgaben, z. B. aus den Bereichen des Wettbewerbs- und des Telekommunikationsrechts.

---

## 2 Outbound

- ▶ Werbeanrufe von Unternehmern beim (potenziellen) Kunden sind in erster Linie durch das *Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb* (UWG) reglementiert (dazu 2.1). Zusätzlich sind Vorgaben aus *Zivilrecht* und *Telekommunikationsrecht* zu beachten.

### 2.1 Wettbewerbsrecht

Das UWG schützt Mitbewerber, Verbraucher und sonstige Marktteilnehmer vor unlauteren geschäftlichen Handlungen (§§ 1, 3 Abs. 1 UWG). Unzulässig sind u. a. geschäftliche Handlungen, durch die ein Marktteilnehmer in unzumutbarer Weise belästigt wird (§ 7 Abs. 1 Satz 1 UWG). Konkretisiert werden die unzumutbaren geschäftlichen Handlungen in § 7 Abs. 2 UWG. Die dort aufgezählten Geschäftspraktiken sind als unlautere Geschäftshandlung grundsätzlich unzulässig.

### 2.1.1 Zulässigkeit von Telefonwerbung

§ 7 Abs. 2 Nr. 2 UWG konkretisiert diese Vorgaben für die Werbung mit einem Telefonanruf. Diese ist stets als unzumutbare Belästigung unzulässig, wenn sie gegenüber einem Verbraucher ohne dessen vorherige ausdrückliche *Einwilligung* oder gegenüber einem sonstigen Marktteilnehmer ohne dessen zumindest mutmaßliche Einwilligung erfolgt. Bei der Beurteilung der Zulässigkeit von werblichen Telefonanrufen bei potenziellen Kunden unterscheidet der Gesetzgeber damit zwischen Anrufen bei Verbrauchern einerseits und solchen bei sonstigen Marktteilnehmern andererseits. Da Anrufe bei einem Verbraucher einen Eingriff in dessen verfassungsrechtlich (vgl. Art. 2 Abs. 1 GG) geschützte Privatsphäre bedeuten, sind diese restiktiver reglementiert.

- *Werbung*

Die Vorgaben aus § 7 Abs. 2 Nr. 2 UWG gelten allerdings nur für telefonische Kontaktaufnahmen, die eine Werbung darstellen. Manche Praktiken fallen hier durch das Raster des Wettbewerbsrechts.

Werbung ist jede Äußerung bei der Ausübung eines Handels, Gewerbes, Handwerks oder freien Berufs mit dem Ziel, den Absatz von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen, einschließlich unbeweglicher Sachen, Rechte und Verpflichtungen, zu fördern. Mangels eigener Definition der Werbung im UWG oder der diesem zugrundeliegenden Richtlinie über *unlautere Geschäftspraktiken* (UGP- Richtlinie, 2005/29/EG) ist die Definition der Richtlinie über *irreführende und vergleichende Werbung* heranzuziehen (Werberichtlinie, 2006/114/EG). Diese Definition wird auch von der Rechtsprechung insbesondere des Bundesgerichtshofs (BGH) angewandt (BGH, GRUR 2009, 980– E-Mail-Werbung II).

Damit ein Telefonanruf als Werbung zu qualifizieren ist, muss er also dem Ziel der Absatzförderung dienen. Dazu zählen jedoch nach aktuellen Entscheidungen bereits Anrufe, die lediglich der Geschäftsanbahnung bzw. der Vorbereitung einer Geschäftsbeziehung (z. B. Absprache eines Besuchstermins oder Umstellung der Geschäftskonditionen) dienen. Auch das mittelbare Ziel der Absatzförderung ist Werbung, z. B. die bloße Ankündigung von zukünftigen Werbeanrufen oder die Zusendung von sonstigem Werbematerial (Harte-Bavendamm 2013, Rn. 231, 232). Nach der Rechtsprechung des BGH fällt darüber hinaus nicht nur Absatzwerbung, sondern auch Nachfragewerbung unter den Werbegriff (BGH, GRUR 2008, 923). Wenn also ein Unternehmer bei einem Marktteilnehmer anruft, nicht um ihm etwas zu verkaufen, sondern um ihm etwas abzukaufen (z. B. ein Autohändler möchte Privatfahrzeuge abkaufen), so fällt dies ebenfalls unter den Werbegriff. Keine Werbung sind Anrufe zur Erfüllung *vertraglicher Pflichten*, auch wenn diese einen werblichen Nebenzweck verfolgen. Beispiele hierfür sind Anrufe von Ärzten bei ihren Patienten zur Mitteilung von Befunden, wenn dabei auch auf weitere erforderliche Untersuchungen verwiesen wird, oder Anrufe von Werkstätten, um das Ergebnis einer Reparatur mitzuteilen, gegebenenfalls unter Hinweis auf neue Fehler, die ebenfalls behoben werden könnten (Köhler, Bornkamm 2013, § 7 UWG Rn. 133).

Auch rein private Verhaltensweisen sind keine Werbung. Hierunter fallen vor allem absatzfördernde Handlungen zu eigenen Verbraucherzwecken. Wenn beispielsweise ein Arzt

seinen Kollegen anruft, um ihm sein Fahrzeug für private Zwecke abzukaufen, so ist dies keine Werbung. Anders fällt die Beurteilung aber aus, wenn derselbe Arzt das Fahrzeug kaufen möchte, um nebenbei einen Gebrauchtwagenhandel zu betreiben.

- *Telefonanruf*

Die Vorgaben aus § 7 Abs. 2 Nr. 2 UWG gelten nur für Telefonanrufe. Nach § 3 Nr. 1 Telekommunikationsgesetz (TKG) ist der Anruf eine über einen öffentlich zugänglichen Telekommunikationsdienst aufgebaute Verbindung, die eine zweiseitige Sprachkommunikation ermöglicht. Nicht erfasst werden Anrufe unter Verwendung automatischer Anrufmaschinen (die unter § 7 Abs. 2 Nr. 3 UWG fallen) und die Versendung von (Text-)Nachrichten (z. B. per SMS oder MMS). Sogenannte *Ping- oder Lockanrufe*, durch die der Angerufene zum Rückruf bei einer Mehrwertdienstenummer veranlasst werden soll, können der Norm unterfallen, wenn sie nicht von einer automatischen Anrufmaschine durchgeführt werden (dann sind sie ebenfalls ein Fall von § 7 Abs. 2 Nr. 3 UWG) (Harte-Bavendamm, Henning-Bodewig 2013, § 7 UWG, Rn. 230).

- *Verbraucher und sonstige Marktteilnehmer*

§ 7 Abs. 2 Nr. 2 UWG unterscheidet zwischen werblichen Telefonanrufen bei Verbrauchern und bei sonstigen Marktteilnehmern. Verbraucher müssen vorher ausdrücklich in den Anruf eingewilligt haben, bei sonstigen Marktteilnehmern genügt auch eine konkludente oder bloß *mutmaßliche Einwilligung*. Deshalb ist die Unterscheidung zwischen Verbrauchern und sonstigen Marktteilnehmern für die Bestimmung der Anforderungen an die Einwilligung entscheidend. Verbraucher ist nach § 2 Abs. 2 UWG, § 13 Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) jede natürliche Person, die ein Rechtsgeschäft zu einem Zwecke abschließt, der weder ihrer gewerblichen noch ihrer selbstständigen beruflichen Tätigkeit zugerechnet werden kann.

Demgegenüber sind *Marktteilnehmer* neben Mitbewerbern und Verbrauchern alle Personen, die als Anbieter oder Nachfrager von Waren oder Dienstleistungen tätig sind (§ 2 Abs. 1 Nr. 2 UWG). Sonstige Marktteilnehmer im Sinne von § 7 Abs. 2 Nr. 2 UWG sind Mitbewerber und alle Personen, die als Anbieter oder Nachfrager von Waren oder Dienstleistungen tätig sind. Dies trifft in erster Linie auf Unternehmer zu, also jede natürliche oder juristische Person, die geschäftliche Handlungen im Rahmen ihrer gewerblichen, handwerklichen oder beruflichen Tätigkeit vornimmt, und jede Person, die im Namen oder Auftrag einer solchen Person handelt (§ 2 Abs. 1 Nr. 6 UWG). Freiberuflich Tätige, aber auch Arbeitnehmer sowie sonstige juristische Personen können ebenfalls sonstige Marktteilnehmer sein.

- *Einholung einer Einwilligung*

Werbliche Telefonanrufe sind nach § 7 Abs. 2 Nr. 2 UWG gegenüber Verbrauchern und sonstigen Marktteilnehmern dann zulässig, wenn eine vorherige ausdrückliche *Einwilligung*

gung des Angerufenen vorliegt. Der deutsche Gesetzgeber hat damit die von Art. 13 III Datenschutzrichtlinie (2002/58/EG) vorgesehene Wahlmöglichkeit zwischen *Opt-In* und *Opt-Out* zugunsten des Opt-Ins umgesetzt (Engels, Stulz-Herrnstadt 2005, S. 1218, 1221). § 7 Abs. 2 Nr. 2 UWG verlangt deshalb eine vorherige ausdrückliche Einwilligung des Verbrauchers; dass der Angerufene der Werbung bloß nicht widersprochen hat (also ein Opt-Out), genügt folglich nicht. Auch der Bundesgerichtshof (BGH) geht ausdrücklich davon aus, dass ein Opt-In vorliegen muss (vgl. BGH, Urteil vom 25. Oktober 2012, Az.: I ZR 169/10).

a. *ausdrückliche Einwilligung*

§ 7 Abs. 2 Nr. 2 UWG fordert die vorherige *ausdrückliche Einwilligung*. Eine sich nur aus den Umständen ergebende (konkludente) Einwilligung genügt nicht. Die Einwilligung muss explizit vor dem ersten Anruf erteilt worden sein, so dass auch ein in dem Telefonat getätigter Kauf oder die in dem Anruf erteilte Einwilligung an der Unzulässigkeit des ersten Anrufs nichts ändert (Köhler, Bornkamm 2013, § 7 UWG, Rn. 144).

Die weiteren Anforderungen an die notwendige Einwilligung ergeben sich nach der BGH-Rechtsprechung (Urteil vom 25. Oktober 2012, Az.: I ZR 169/10) – auch lauterteilsrechtlich – allein aus dem datenschutzrechtlichen Begriff der Einwilligung, weil § 7 Abs. 2 Nr. 2 UWG nicht auf die UGP-Richtlinie (2005/29/EG), sondern auf Art. 13 der Datenschutzrichtlinie (2002/58/EG) zurückgeht. Daher ergibt sich der Begriff der Einwilligung aus Art. 2 Satz 2 lit. f RL 2002/58/EG i. V. m. Art. 2 lit. h RL 95/46/EG. Eine Einwilligung ist demnach jede Willensbekundung, die ohne Zwang, für den konkreten Fall und in Kenntnis der Sachlage erfolgt und mit der die betroffene Person akzeptiert, dass personenbezogene Daten, die sie betreffen, verarbeitet werden. Daraus folgt zweierlei:

- Erstens muss die Einwilligung in *Kenntnis der Sachlage* erteilt werden. Dazu muss der Marktteilnehmer wissen, dass es sich bei seiner Erklärung überhaupt um eine Einwilligung handelt. Auch muss ihm klar sein, worauf sich die Einwilligung genau bezieht.
- Zweitens muss die Einwilligung für den *konkreten Fall* erteilt werden. Dem Verbraucher muss klar werden, für welche konkreten Produkte oder Dienstleistungen welcher Unternehmen er die Erklärung abgibt. Generaleinwilligungen sind damit ausgeschlossen.

Im Falle eines werblichen Telefonanrufs muss dem Marktteilnehmer folglich klar sein, dass er in einen Anruf mit werblichen Inhalten einwilligt. In der bloßen Bekanntgabe der Telefonnummer, im Bestehen geschäftlicher Beziehungen oder im Schweigen auf eine Anfrage ist deshalb noch keine Einwilligung zu Werbeanrufen ersichtlich (Köhler, Bornkamm 2013, § 7 UWG, Rn. 146 ff.).

b. *Zulässigkeit vorformulierter Einwilligungen*

Davon zu unterscheiden ist aber die Frage, ob eine zulässige Einwilligung auch innerhalb von Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) eingeholt werden darf. Dies kann allenfalls dann zulässig sein, wenn die Einwilligungserklärung durch eine gesonderte

*Handlung* des Anzurufenden aktiv bestätigt wird. Insoweit wäre eine gesonderte Unterschrift unter die entsprechende Klausel oder das Ankreuzen eines nicht vorbelegten Feldes erforderlich. Eine Einwilligung in einen werblichen Telefonanruf durch Zustimmung zu den AGB insgesamt, in denen eine entsprechende Klausel enthalten ist, genügt aber nicht (BGH, GRUR 2008, 1010).

#### c. *Mutmaßliche Einwilligung*

Im Gegensatz zu Verbrauchern genügt es bei Werbung mit einem Telefonanruf gegenüber sonstigen Marktteilnehmern, wenn zumindest eine mutmaßliche Einwilligung vorliegt. Das bedeutet, dass – vor allem gegenüber Unternehmern – keine ausdrückliche Einwilligung erforderlich ist, sondern schon die bloße Vermutung dafür genügt, dass der Angerufene mit dem werblichen Anruf einverstanden ist. Auch eine aus den Umständen abgeleitete (*konkludente*) Einwilligung ist hier möglich. Der Grund für diese Regelung ist darin zu sehen, dass Unternehmer eher mit geschäftsbezogenen Anrufern rechnen und bei ihnen aufgrund geschäftlicher Erfahrung weniger mit einer Überrumpelungssituation wie bei Verbrauchern zu rechnen ist. Darüber hinaus nehmen sie kommunikativ am geschäftlichen Leben teil.

Eine mutmaßliche Einwilligung kann dann angenommen werden, wenn aufgrund konkreter Umstände aus seiner Sphäre die Vermutung naheliegt, dass der Angerufene ein *sachliches Interesse* an der Telefonwerbung hat. Das bezieht sich sowohl auf die Art der Werbung als auch auf den Inhalt der Werbung. Das kann dann gegeben sein, wenn im Einzelfall der Werbende bei verständiger Würdigung davon ausgehen kann, dass der Anzurufende den Anruf erwarte oder ihm jedenfalls positiv gegenüberstehe (Köhler, Bornkamm 2013, § 7 UWG, Rn. 165). Der konkrete Grund für die Vermutung muss sich auf die Art und den Inhalt der Werbung beziehen. Dass die Werbung gerade per Telefonanruf erfolgen muss, kann etwa dann angenommen werden, wenn eine besondere Eilbedürftigkeit besteht, z. B. bei leicht verderblicher Ware. Das Interesse des Anzurufenden am Inhalt der Werbung kann anhand seines Betriebs beurteilt werden, etwa ob er die angebotenen Leistungen für seine Produktion benötigt (Stellenangebote begründen die Vermutung, dass das Unternehmen Mitarbeiter sucht). Ein lediglich allgemeiner Sachbezug zu den von dem Anzurufenden angebotenen Waren oder Dienstleistungen (z. B. Angebot von Büromaterial) genügt für die Annahme einer mutmaßlichen Einwilligung jedoch nicht (BGH, GRUR 2010, 939).

Hat der Anzurufende zuvor ausdrücklich einen Werbeanruf abgelehnt, kann auch keine mutmaßliche Einwilligung mehr angenommen werden. Der tatsächlich festgestellte Wille geht damit dem nur mutmaßlichen Willen vor (Ohly, Sosnitza 2010, § 7 UWG, Rn. 56).

### 2.1.2 Zivilrecht

Neben dem Wettbewerbsrecht sind belästigende Werbeanrufe auch *zivilrechtlich* unter Umständen unzulässig. Dabei greift das Zivilrecht auch dann, wenn das Wettbewerbsrecht (z. B. mangels Werbung) ausscheidet. Auch hier muss wieder zwischen Anrufern bei Verbrauchern und solchen bei Unternehmen unterschieden werden. Für den Verbraucher

streitet vor allem das aus Art. 2 Abs. 1 GG abgeleitete allgemeine Persönlichkeitsrecht, während bei Unternehmen das aus Art. 14 Abs. 1 GG abgeleitete Recht des eingerichteten und ausgeübten Gewerbetriebes relevant ist. Der Telefonkontakt ist also nicht stets (zivil-) rechtswidrig, vielmehr muss in jedem Einzelfall abgewogen werden.

- *Verletzung der Privatsphäre*

Das *allgemeine Persönlichkeitsrecht*, insbesondere in seiner Ausprägung des Rechts auf Privatsphäre, gibt dem Einzelnen das Recht, sich frei entfalten zu können und von Belästigungen jeder Art in Ruhe gelassen zu werden. Vor allem im häuslichen und familiären Bereich ist der Einzelne vor unerwünschten äußeren Einflüssen geschützt (Maunz, Düring 2013, Rn. 149–150). Dies wird jedoch nur in den Grenzen der verfassungsmäßigen Ordnung und durch Beachtung der Rechte anderer gewährleistet. Dem gegenüber steht die Berufsausübungsfreiheit des anrufenden Unternehmens aus Art. 12 Abs. 1 GG. Daher ist jeweils im Einzelfall mit Hilfe einer Abwägung festzustellen, ob ein Werbeanruf einen grundrechtsrelevanten Eingriff darstellt und somit unzulässig ist.

Bei einer Abwägung der betroffenen Belange wird die Berufsausübungsfreiheit bei der Telefonwerbung jedoch regelmäßig hinter dem Recht auf Privatsphäre zurückstehen. Zum einen ist die Ausübung des Berufes nicht dadurch gefährdet, dass derlei Anrufe nicht mehr getätigt werden dürfen. Zum anderen ist die durch Werbeanrufe verursachte Störung deutlich intensiver, insbesondere da der Betroffene sich nur bedingt erfolgreich gegen solche zur Wehr setzen kann. Allerdings können im Ausnahmefall Umstände aus der Sphäre des Angerufenen die Kontaktaufnahme rechtfertigen.

Folglich ist auch hier häufig die vorherige Einholung einer ausdrücklichen Einwilligung notwendig. Wird der Betroffene trotz fehlender Einwilligung angerufen, stehen diesem zivilrechtliche Sanktions- und Unterlassungsansprüche gegen den Anrufer zu (Harte-Bavendamm, Henning-Bodewig 2013, § 7 UWG Rn. 178).

- *Unternehmer: Eingriff in den eingerichteten und ausgeübten Gewerbebetrieb*

Nicht nur Verbraucher können von Werbeanrufen belästigt werden. Auch ein *Unternehmen*, welches Werbeanrufe erhält, kann dadurch in seinem Recht auf einen eingerichteten und ausübten Gewerbebetrieb gestört werden. Geschützt sind danach die Gesamtheit der sachlichen, persönlichen und sonstigen Mittel in allen ihren Erscheinungsformen, die in der Hand des Betriebsinhabers zu einem einheitlichen Organismus zusammengefasst sind. Demgegenüber steht wieder die Berufsausübungsfreiheit des anrufenden Unternehmens aus Art. 12 Abs. 1 GG. Demnach ist auch hier eine Einzelfallabwägung bzgl. der Zulässigkeit von Werbeanrufen notwendig. Zu beachten ist jedoch, dass hier im Gegensatz zu dem stärker geschützten Schutz des allgemeinen Persönlichkeitsrechts weniger strenge Maßstäbe anzusetzen sind.

Zum Teil ist umstritten, ob die unerlaubte Telefonwerbung gegenüber Gewerbetreibenden die für einen Eingriff in den eingerichteten und ausgeübten Gewerbebetrieb erforder-

liche *Eingriffsintensität* erreicht (Ohly, Sosnitza 2010, § 1 Rn. 60). Insbesondere ist fraglich, ob bereits ein einziger Werbeanruf eine unzulässige Störung darstellt. Dies bejahte das LG München beispielsweise bei einer Anwaltskanzlei, die lediglich einen Telefonapparat zur Verfügung hatte. Der Anwalt ging selbst an das Telefon und war für die Zeit des Werbeanrufs nicht für seine Mandanten erreichbar. Hierin sah das Gericht nicht mehr eine sozial übliche und noch hinnehmbare Belästigung, sondern bereits einen Eingriff in den Betrieb des Gewerbes der Kanzlei.

Insgesamt tendiert vor allem die Rechtsprechung dazu, trotz Interessenabwägung einen Eingriff anzunehmen. So kam etwa das OLG Köln bzgl. der Umfrage bei einem Gewerbetreibenden zu der Annahme, dass eine solche unzulässig in die Interessen des Anrufenen eingreife. Die Berufsausübungsfreiheit des anrufenden Unternehmens sollte auch hier hinter den Belangen des Angerufenen zurückstehen. Die Berufsausübungsfreiheit werde nicht dadurch verletzt, dass es dem Werbenden untersagt wird, Unternehmen ohne deren Einverständnis anzurufen.

### 2.1.3 Verbot der Rufnummernunterdrückung

Seit 2009 enthält § 102 Abs. 2 TKG das Verbot, bei Werbung mit einem Telefonanruf die *Rufnummernanzeige* zu unterdrücken. Dem Angerufenen muss die dem Anrufer zugeteilte Rufnummer übermittelt werden. Das flankierende Verbot, nicht zugeteilte Rufnummern zu übermitteln (etwa um den wahren Anrufer zu verdecken), folgt aus § 66k Abs. 2 TKG, wonach Teilnehmer nur solche Rufnummern übermitteln dürfen, an denen ihnen ein Nutzungsrecht zusteht. Verstöße gegen diese Vorgaben können von der Bundesnetzagentur unter anderem als Ordnungswidrigkeiten nach § 149 TKG mit Geldbußen bis zu 100.000 € sanktioniert werden. Auch Unterlassungsanordnungen und die Anordnung der Abschaltung einer Rufnummer sind möglich (§ 67 Abs. 1 TKG).

## 2.2 Rechtsfolgen

Wer unrechtmäßig Telefonmarketing betreibt, setzt sich zunächst vor allem der Gefahr von Abmahnungen durch Wettbewerber, Verbraucherverbände und Wettbewerbsverbände aus (§ 12 Abs. 1 UWG). Der *Unterlassungsanspruch* gilt unbeschränkt für die Zukunft und erfasst sämtliche vergleichbare Handlungen (also auch Anrufe bei anderen Verbrauchern). Er kann im Wege der einstweiligen Verfügung durchgesetzt werden. Die Durchsetzung des Unterlassungsanspruchs hat die Pflicht zur Übernahme der Anwaltskosten des Abmahnenden zur Folge. Der zivilrechtliche Unterlassungsanspruch ist enger, er regelt nur das konkrete Verhältnis zum Anrufer. Auch die Kosten sind geringer.

Im Jahre 2009 hat der Gesetzgeber jedoch noch ein schärferes Mittel eingeführt, um unrechtmäßige Telefonwerbung einzuschränken. Mit § 20 UWG wurde eine Ordnungswidrigkeitsnorm eingeführt, nach der werbende Telefonanrufe ohne vorherige ausdrückliche Einwilligung des Verbrauchers (entgegen § 7 Abs. 1 i. V. m. Abs. 2 Nr. 2 UWG) mit einer *Geldbuße* bis zu 50.000 € geahndet werden können. Davon hat die Bundesnetzagentur als Bußgeldbehörde umfassend Gebrauch gemacht, laut ihrem Jahresbericht erhielt sie

im Jahr etwa 30.000 Beschwerden und es wurden Bußgelder in Höhe von rund 930.000 € verhängt. Doch damit nicht genug: Im Juli 2013 hat der Bundestag ein neues Gesetz beschlossen, mit dem die Bußgeldhöhe auf 300.000 € angehoben wird. Zudem wird der Tatbestand um die Verwendung einer automatischen Anrufmaschine (entgegen § 7 Abs. 1 i. V. m. Abs. 2 Nr. 3 UWG) erweitert.

---

### 3 Inbound

- ▶ Beim Inbound geht die Initiative des Anrufes vom Kunden aus, weshalb der Telefonkontakt selbst nicht belästigend sein kann. Gleichwohl können die Kunden auch dabei auf Maßnahmen der Unternehmen treffen, die sie belästigen oder finanziell schädigen. Ein – jetzt gesetzlich geregeltes – Beispiel sind sogenannte Warteschleifen, in die der Kunde meist automatisch gelangt, bevor ein persönlicher Berater seinen Anruf entgegennimmt.

#### 3.1 Zulässigkeit von Warteschleifen

Eine *Warteschleife* ist gemäß der Legaldefinition des § 3 NR. 30c TKG jede vom Nutzer eines Telekommunikationsdienstes eingesetzte Vorrichtung oder Geschäftspraxis, über die Anrufe entgegengenommen oder aufrechterhalten werden, ohne dass das Anliegen des Anrufers bearbeitet wird. Dies umfasst die Zeitspanne ab Rufaufbau vom Anschluss des Anrufers bis zu dem Zeitpunkt, an dem mit der Bearbeitung des Anliegens des Anrufers begonnen wird, gleichgültig ob dies über einen automatisierten Dialog oder durch eine persönliche Bearbeitung erfolgt. Ein automatisierter Dialog beginnt, sobald automatisiert Informationen abgefragt werden, die für die Bearbeitung des Anliegens erforderlich sind. Eine persönliche Bearbeitung des Anliegens beginnt, sobald eine natürliche Person den Anruf entgegennimmt und bearbeitet. Hierzu zählt auch die Abfrage von Informationen, die für die Bearbeitung des Anliegens erforderlich sind. Als Warteschleife ist ferner die Zeitspanne anzusehen, die anlässlich einer Weiterleitung zwischen Beendigung der vorhergehenden Bearbeitung des Anliegens und der weiteren Bearbeitung vergeht, ohne dass der Anruf technisch unterbrochen wird. Keine Warteschleife sind automatische Bandansagen, wenn die Dienstleistung für den Anrufer vor Herstellung der Verbindung erkennbar ausschließlich in einer Bandansage besteht.

##### 3.1.1 Grundsatz: Kostenfreiheit von Warteschleifen

Zulässig sind Warteschleifen gemäß § 66 g Abs. 1 TKG bei:

- kostenlosen Rufnummern (0800),
- Anrufen ins Festnetz (ortsgebundene Rufnummer), die zum normalen Festnetztarif berechnet werden,

- Anrufen zu Mobilnummern (016,017), die zum konkreten Mobilfunktarif berechnet werden,
- einem Festpreis, der für den gesamten Anruf inklusive der Warteschleife festgesetzt wird,
- Anrufen, bei denen lediglich die normalen Auslandsverbindungskosten berechnet werden.

### **3.1.2 Informationspflichten**

Grundsätzlich muss der Kunde über die voraussichtliche Dauer der Warteschleife informiert werden. Wird ein Festpreis angesetzt, bedarf es der entsprechenden Mitteilung. Ansonsten ist der Kunde darüber aufzuklären, dass sein Anruf für die Zeit der Warteschleife keine Kosten verursacht.

### **3.1.3 Bandansagen**

Besonderheiten gelten insoweit für bestimmte *Bandansagen*. Grundsätzlich gelten auch sie als Warteschleifen. Sie dürfen insbesondere nicht dafür genutzt werden, um auf eine andere kostenfreie Rufnummer hinzuweisen.

Zulässig sind jedoch sogenannte vorgeschaltete Bandansagen, die bereits mit der (gegebenenfalls automatisierten) Bearbeitung des Anliegens des Anrufers beginnen. Dies ist anzunehmen, wenn bereits für die Bearbeitung erforderliche kundenspezifische Informationen abgefragt werden oder Auswahlmöglichkeiten zur spezifischeren und besseren Bearbeitung des Anruftes angeboten werden.

### **3.1.4 Weiterverbindungen/Rückfragen**

Fraglich ist, ob dem Anrufer die Wartezeit innerhalb einer *Weiterleitung* in Rechnung gestellt werden kann. Konkret geht es um die Zeitspanne, die anlässlich der Weiterleitung zwischen den Beteiligten zwischen Beendigung der vorhergehenden Bearbeitung des Anliegens und der weiteren Bearbeitung vergeht, ohne dass der Anruf technisch unterbrochen wird.

Auch diese Weiterleitung fällt unter den Begriff der Warteschleife. Eine Bearbeitung des Anliegens, wie es § 66 g TKG verlangt, erfolgt in der Zeit der Weiterleitung gerade nicht. Es wird lediglich an eine andere bearbeitende Stelle verwiesen, was mit der ursprünglichen Warteschleife zu vergleichen ist. Es müsste daher auch hier eine kostenlose Weiterverbindung garantiert werden oder gegebenenfalls zurückgerufen werden.

## **3.2 Rechtsfolgen**

Bei rechtswidrigen Warteschleifen oder wenn die Informationspflichten nicht eingehalten werden droht ein empfindliches Bußgeld von bis zu 100.000 € (§ 149 TKG). Das Bußgeld soll den wirtschaftlichen Vorteil übersteigen, den der Täter aus der Ordnungswidrigkeit gezogen hat (§ 149 Abs. 2 Satz 2 TKG).

Darüber hinaus kann die Bundesnetzagentur einschreiten, indem sie Anordnungen gegenüber dem Rufnummerninhaber erlässt (§ 67 Abs. 1 TKG). So kann sie etwa Untersagungsverfügungen erlassen und sogar die Abschaltung der fraglichen Rufnummer anordnen.

---

## 4 Sonderfragen

- ▶ Bei der Anwendung von Telefonmarketing treten weitere Fälle auf, wie z. B. Predictive Dialer, Wahl- oder Spendenwerbung. Im Folgenden werden die hierfür geltenden Rechtsvorschriften behandelt, an die sich Unternehmen bei der Kundenansprache zu halten haben.

### 4.1 Einsatz eines Predictive Dialers

#### 4.1.1 Begriff

Bei dem *Predictive Dialer* handelt es sich um ein Wählprogramm, das überwiegend in Callcentern zur Optimierung der Auslastung der Callcenter-Mitarbeiter eingesetzt wird. Das Programm übernimmt das zeitaufwendige Wählen und Warten von Anrufen. Es ermöglicht das Anwählen von mehr Anrufen, als Agenten verfügbar sind. Das Programm wählt automatisch mehrere Rufnummern gleichzeitig an, während der Telefonist sich noch in einem anderen Gespräch befindet. Sobald der erste Angerufene das Gespräch entgegen nimmt, werden die anderen Anrufe abgebrochen. Die abgebrochenen Gespräche werden auf Wiedervorlage gelegt und später erneut angerufen. Bei diesen sogenannten *Dropped calls* – wo vor der Annahme der Anruf durch den Dialer beendet wurde – und *Silent calls* – Anruf wurde nach Annahme durch den Dialer beendet – hat der Anrufende keinen persönlichen Kontakt zu einem Mitarbeiter (Bundesnetzagentur 2012, S. 2).

#### 4.1.2 § 7 Abs. 2 Nr. 3 UWG

§ 7 Abs. 2 Nr. 3 UWG verbietet den Einsatz automatischer Anrufmaschinen. Nach dem genauen Wortlaut könnte hierunter im Zweifel jede Verwendung von gängiger Callcenter-Telefontechnik (Hard- und Software) fallen, die zur Durchführung und Verwaltung von Anrufen genutzt wird. Dies würde auch den predictive Dialer umfassen, da der technische Vorgang auch automatisch abläuft.

Nach dem Sinn und Zweck der Vorschrift sollen jedoch nur solche Anrufmaschinen verboten sein, die automatisch ohne menschlichen Eingriff werbliche Bandabsagen abspielen und damit den Verbraucher in erheblicher Weise belästigen. So die Begründung des Referentenentwurfs für das Gesetz gegen unlautere Geschäftspraktiken. Die Definition des hier als Rechtsquelle auch zu berücksichtigenden Art. 13 Abs. 1 der Datenschutzrichtlinie (RL 2002/58/EG) konkretisiert ferner, dass eine automatische Anrufmaschine bei der

„Verwendung von automatischen Anruf- und Kommunikationssystemen ohne menschlichen Eingriff für die Zwecke der Direktwerbung“ vorliegt.

Von § 7 Abs. 2 Nr. 3 UWG sollen demnach nur solche Maschinen erfasst werden, die voll automatisch den Anruf tätigen und eine bereits vorgefertigte Bandansage abspielen. Bei dem Einsatz eines predictive Dialer wird jedoch nie eine Bandansage abgespielt, auch wenn bei Annahme des Gesprächs kein Callcenter-Mitarbeiter in der Leitung ist. Der Einsatz ist daher nicht nach § 7 Abs. 2 Nr. 3 UWG unzulässig.

- *Unzulässig gemäß § 7 Abs. 1 UWG*

Der Einsatz dieser Technik könnte – abseits der konkreten Regelung – den Anruferen allerdings in unzumutbarer Weise belästigen. Erfasst werden damit geschäftliche Handlungen, die dem Empfänger aufgedrängt und die bereits aufgrund ihrer Art und Weise unabhängig von ihrem Inhalt als störend empfunden werden. Es muss also ein Eingriff in die private Sphäre des Anruferen vorliegen. Dieser muss unzumutbar sein. Dafür muss er als unerträglich empfunden werden. Die Unzumutbarkeit kann sich im Einzelfall auch aus einer Summierung von Einzelfällen ergeben, wenn eine einzelne Maßnahme eigentlich nicht hinnehmbar wäre (Köhler, Bornkamm 2013, § 7 UWG, Rn. 20, 27).

Grundsätzlich stellt damit der Einsatz von predictive Dialern keine unzumutbare Belästigung dar. Lediglich die Systemeinstellung im konkreten Einzelfall kann unzumutbar belästigend wirken. Erst wenn durch die Einstellungen der einzelne Gesprächsteilnehmer mehrmals hintereinander von Dropped oder Silent calls angerufen wird, kann dies unerträglich belästigend wirken. Dies lässt sich jedoch mit der richtigen Einstellung verhindern. Nach der Bundesnetzagentur reichen bereits einige wenige Anrufe täglich aus, um unzumutbar in die Privatsphäre des Angerufenen einzudringen.

- *Rechtswidriger Nummernmissbrauch*

Darüber hinaus kann der Einsatz eines predictive Dialers im Einzelfall einen Rufnummernmissbrauch bedeuten. Hiergegen kann ein Verwaltungsverfahren nach § 67 Abs. 1 TKG eingeleitet und gegebenenfalls die Abschaltung der Rufnummern beim Telefonanbieter beantragt werden. Dies geschah bereits in Fällen, wo ein Anrufer bis zu 70 Anrufe pro Tag bekam. Allerdings wurde auch bereits bei deutlich weniger Anrufen am Tag eingeschritten.

## 4.2 Wahlwerbung

Wahlwerbung ist rechtlich nicht gegenüber der allgemeinen kommerziellen Kommunikation privilegiert. Auch für sie gelten die gesetzlichen Regelungen für das Dialogmarketing. Allerdings ist das Wettbewerbsrecht und damit § 7 Abs. 2 Nr. 2 UWG nicht anwendbar. Wahlwerbung versucht zwar die Bürger in ihrer Wahlentscheidung zu beeinflussen, ist jedoch darüber hinaus nicht auf die Absatzförderung von Waren oder Dienstleistungen ausgerichtet.

Alleine maßgeblich für die Beurteilung der Zulässigkeit ist daher das allgemeine Zivilrecht. Anrufe, die vom Bürger ausgehen (Inbound-Anrufe), sind rechtlich unproblematisch. Bei der aktiven, von Parteien oder von Dritten ausgeführten Telefon-Wahlwerbung sind wiederum im Einzelfall entsprechende Grenzen zu beachten (BVerfG, NJW 2002, 2938 f.).

Wahlwerbung zu betreiben garantiert der Art. 21 Abs. 1 S. 1 GG. Dies umfasst auch das Telefonmarketing im Rahmen der Wahlwerbung.

Zu beachten ist jedoch, dass auch die telefonische Wahlwerbung in das aus Art. 2 Abs. 1 GG abgeleitete allgemeine Persönlichkeitsrecht eingreifen kann. Da dieses nur innerhalb der verfassungsmäßigen Ordnung gewährleistet und durch die Rechte anderer begrenzt ist, entscheidet jeweils eine Einzelfallabwägung, ob ein Eingriff in das Persönlichkeitsrecht vorliegt.

Bei der Wahlwerbung sind jeweils die Rechte und Interessen der Parteien aus Art. 21 Abs. 1 S. 1 GG mit denen der Bürger des allgemeinen Persönlichkeitsrechts aus Art. 2 Abs. 1 GG abzuwagen. Hierbei ist fraglich, ob Telefonanrufe im privaten Bereich zur politischen Willensbildung geeignet und erforderlich sind. Dies ist im Ergebnis abzulehnen. Durch die Telefonanrufe werden die Bürger zwar direkt erreicht; das Ziel, möglichst viele Wähler zu erreichen, können Parteien jedoch auch auf anderen Wegen beispielsweise an Wahlständen oder in den Medien erreichen. Dies würde einen geringeren bzw. keinen Eingriff in die Privatsphäre bedeuten. Ferner besteht eine erhöhte Missbrauchsgefahr, da der Anrufer nur schwer identifizierbar und der Inhalt des Gesprächs nicht nachweisbar ist. Demnach überwiegt das Interesse des Bürgers, nicht durch Wahl-Anrufe gestört zu werden (Engels 2005, S. 31, 35).

Folglich bedarf es auch für die Wahlwerbung einer Einwilligung des Bürgers. Diese muss stets vor dem Anruf ausdrücklich oder konkludent, d. h. wenn vorangehendes Verhalten des Bürgers den Schluss zulässt, er sei mit einem Anruf einverstanden, erteilt werden („Opt-In“).

### **4.3 Spendenwerbung**

Bei der *Spendenwerbung* ist bereits die Anwendung der wettbewerbsrechtlichen Werbevorgaben streitig. Diese sind nämlich nur anwendbar, wenn die Spendenwerbung dem Werbegegriff unterfällt. Spendenwerbung ist aber nicht ohne weiteres eine Äußerung bei der Ausübung eines Handels, Gewerbes, Handwerks oder freien Berufs und verfolgt das Ziel, den Absatz von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen zu fördern. Grundsätzlich dienen altruistische Maßnahmen wie Spendensammlungen nicht der Absatzförderung. Ausnahmsweise kann aber die geschäftliche Organisation der Spendensammlung zu einer Einstufung als Werbung führen, wenn sie nämlich – z. B. bei hohen Provisionen für die Mitarbeiter und hohem Verwaltungsaufwand – dazu führt, dass die Spendensammlung als gewerbliche Unternehmung einzustufen ist und ihre geschäftlichen Äußerungen der Förderung des Absatzes ihrer Dienstleistung der Spendenverwendung

für einen bestimmten Zweck dient (Köhler 2008, S. 281 ff.). Wenn die Voraussetzungen des wettbewerbsrechtlichen Werbebegriffs erfüllt sind und die Spendensammlung so als geschäftliche Handlung dem UWG unterfällt, gelten für die telefonische Bewerbung der Spenden die bereits dargestellten Grundsätze, insbesondere das Einwilligungserfordernis.

Ist das Wettbewerbsrecht dagegen nicht anwendbar, unterfallen werbliche Telefonanrufe für Spenden nur den zivilrechtlichen Vorgaben. Dann kommt es wiederum auf die bereits im Rahmen der allgemeinen zivilrechtlichen Grundlagen und der Wahlwerbung dargestellte Interessenabwägung im Einzelfall an.

#### 4.4 Telefonmarketing für Glücksspielangebote

Besonderheiten sind beim Telefonmarketing für *Glücksspielangebote* zu berücksichtigen. Hier verbietet § 5 Abs. 3 Satz 1 Glücksspielstaatsvertrag (GlüStV) die Werbung über Telekommunikationsanlagen.

Dieses Werbeverbot gilt aber nur für Glücksspiele, für die ein Entgelt geleistet wird (§ 3 Abs. 1 GlüStV). Kostenlose Gewinnspiele sowie Gewinnspiele im Rundfunk mit einem Teilnahmeentgelt von nicht mehr als 0,50 € (§ 8a Rundfunkstaatsvertrag) sind nicht erfasst (§ 2 Abs. 6 GlüStV). Ebenfalls nicht von dem Werbeverbot erfasst sind rein informatorische Mitteilungen, wenn sie keine Werbung sind. So unterfallen etwa Gewinnbenachrichtigungen oder Informationen zu den aktuellen Lottozahlen nicht dem Werbeverbot (vgl. Begründung der Werberichtlinie zu § 7, S. 18.).

Im Übrigen konkretisiert die „Werberichtlinie gemäß § 5 Absatz 4 Satz 1 des Glücksspielstaatsvertrages“ (*Werberichtlinie*), die am 1. Februar 2013 in Kraft getreten ist, das Verbot von Werbung über Telekommunikationsanlagen aus § 5 Abs. 3 Satz 1 GlüStV. Auch nach § 7 Satz 1 der Werberichtlinie ist Werbung für öffentliches Glücksspiel über Telekommunikationsanlagen verboten. Outbound-Telefonie zu Werbezwecken für Glücksspiele ist deshalb nicht zulässig, nicht einmal wenn eine Einwilligung dafür vorliegt.

In Satz 2 wird jedoch klargestellt, dass dieses Verbot nicht für Anrufe des Spielers oder Spielinteressenten beim Veranstalter oder Vermittler gilt. In diesem Fall dürfen die Telefonate mit Einwilligung des Spielers oder Spielinteressenten (nach § 7 Abs. 2 Nr. 3 UWG) auch Werbung für erlaubtes Glücksspiel zum Gegenstand haben. Inbound-Telefonie kann damit bei Vorliegen einer – nach Wettbewerbsrecht zu beurteilenden Einwilligungserklärung – zu Werbezwecken genutzt werden. Nach der Begründung zur Werberichtlinie ist diese Ausnahme im Sinne der Förderung der Kanalisierung (auf legale Glücksspielangebote) geboten und angemessen.

Als weitere Ausnahme nennt Satz 3 die Kommunikation per Telefon, E-Mail und SMS innerhalb eines bestehenden Vertragsverhältnisses, die nicht vom Verbot der Werbung über Telekommunikationsanlagen erfasst wird. Erst unter Berücksichtigung der Begründung der Werberichtlinie wird aber klar, dass hiermit tatsächlich nur die Kommunikation in bestehenden Vertragsverhältnissen gemeint ist, die keine Werbung ist. Deshalb darf

auch in bestehenden Vertragsverhältnissen nicht über Telekommunikationsanlagen für Glücksspiele geworben werden. Zulässig ist nur, was die Begründung beispielhaft nennt, Anfragen des Vertragspartners auf gleichem Wege zu beantworten oder dem kündigenden Spielteilnehmer seine Kündigung zu bestätigen. Spielanreizende Botschaften sind dabei jedoch nicht erlaubt, hier hilft auch keine Einwilligung weiter. Diese Ausnahme gehört damit streng genommen nicht in die Werberichtlinie, da sie keine Werbung regelt (vgl. Begründung der Werberichtlinie zu § 7, S. 18.).

Im Ergebnis ist deshalb Telefonmarketing für Glücksspiel in der Form von Werbung nur zulässig, wenn es sich um Inbound-Telefonie handelt und der Teilnehmer ausdrücklich in die Werbung eingewilligt hat. Outbound-Werbung ist selbst mit Einwilligung nicht erlaubt (Hübner 2013, S. 242, 247).

## 4.5 Kundenzufriedenheitsabfragen/Marktforschung

Streitig (anders mehrheitlich die Instanzrechtsprechung), aber im Ergebnis wohl abzulehnen, ist die Einstufung von mittelbarer Werbung als Wettbewerbshandlung (Engels, Brunn 2010, S. 687 ff.). Insbesondere im Nachgang von vertraglichen Leistungen erfolgende Anrufe sind nicht auf die unmittelbare und finale Förderung des Absatzes von Waren oder Dienstleistungen angelegt. Daher dienen *Kundenzufriedenheitsbefragungen* oder *Serviceanrufe* nicht vorrangig der Werbung, sondern vor allem der Überprüfung der zuvor erbrachten Leistung und der Kundenpflege. Sie sind daher nicht als Werbung einzustufen und bedürfen folglich keiner Einwilligung, wenn und soweit diese Anrufe eher der Waren- oder Dienstleistungsverbesserung dienen. Entsprechend wird die allgemeine Marktforschung behandelt. Solange es am konkreten Waren- und Dienstleistungsbezug fehlt, gilt sie nicht als Werbung. Bei ihrer zivilrechtlichen Beurteilung (Abwägung) ist zugunsten der Anrufenden zu berücksichtigen, dass der Anruf auch dem Interesse des Einzelnen und – bei allgemeiner Marktforschung – auch der Allgemeinheit dient.

---

### Zusammenfassung

Der vorstehende Beitrag macht deutlich, dass es bei der vom Unternehmer ausgehenden Telefonwerbung (Outbound) wichtig und vorteilhaft ist, die entsprechenden gesetzlichen Regelungen zu kennen und zu beachten. Telefonwerbung ist, insbesondere wenn sie gegenüber Verbrauchern erfolgt, streng reglementiert. Hintergrund ist der Schutz der Verbraucher vor belästigenden Telefonanrufen als Eingriff in die Privatsphäre. Von besonderer Bedeutung sind daher die Beschränkungen des UWG, deren Kenntnis vor Abmahnungen von Wettbewerbern oder Verbraucherschutzverbänden sowie vor weitergehenden Schadensersatzansprüchen schützen kann.

Anders ist dies bei der sogenannten Inbound-Telefonie. Diese ist zunächst zulässig und unterliegt keiner vergleichbaren strengen Reglementierung. Schließlich ist es hier der Kunde oder der Verbraucher, der die Initiative ergreift, um Informationen zu er-

halten. Dennoch sind auch hier zu Gunsten der Anrufer Regelungen insbesondere im TKG vorhanden, die unverhältnismäßig hohe Kosten und lange Wartezeiten vermeiden sollen.

Die Bestrebungen des Gesetzgebers, die gesetzlichen Regelungen an die Bedürfnisse der von der Telefonwerbung Betroffenen anzupassen (wie beispielsweise aktuell die Neuregelungen zu den Warteschleifen), verdeutlichen die mit der Telefonwerbung einhergehenden Gefahren für Unternehmen. Dem steht jedoch ein äußerst effektives Instrument der Werbung gegenüber, welches unter Beachtung der entsprechenden Regelungen kostengünstig zum gewünschten Absatzerfolg führen kann.

---

## Literatur

- Begründung der Werberichtlinie, [http://www.mik.nrw.de/fileadmin/user\\_upload/Redakteure/Dokumente/Themen\\_und\\_Aufgaben/Verfassung\\_und\\_Recht/werberichtlinie\\_gluStV.pdf](http://www.mik.nrw.de/fileadmin/user_upload/Redakteure/Dokumente/Themen_und_Aufgaben/Verfassung_und_Recht/werberichtlinie_gluStV.pdf)
- Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)
- Engels, S., Brunn, B., WRP 2010, S. 687 ff., Wettbewerbsrechtliche Beurteilung von telefonischen Kundenzufriedenheitsbefragungen, 2010
- Engels, S., Stulz-Herrnstadt, M., WRP 2005, S. 1218 ff. 2005
- Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)
- Glücksspielstaatsvertrag (GlüStV)
- Grundgesetz (GG)
- Harte-Bavendamm, H., Henning-Bodewig, F., Kommentar zum UWG, 3. Auflage, München 2013
- Hübner, M., ZfWG Ausgabe 04.13, S. 242 ff. 2013
- Köhler, H., Bornkamm, J., Kommentar zum UWG, 31. Auflage, München 2013
- Köhler, H., GRUR 2008, S. 281 ff., Spendenwerbung und Wettbewerbsrecht 2008
- Maunz, T., Düring, G., Kommentar zum Grundgesetz, 68. Lieferung, München 2013
- Ohly, A., Sosnitza, O., Kommentar zum UWG, 5. Auflage, München 2010
- Telekommunikationsgesetz (TKG)

---

**Teil V**

**Strategien des Online-Marketings**

---

# Internet als Marketinginstrument- Werbeorientierte Kommunikationspolitik im digitalen Zeitalter

Matthias Mühlenhoff und Lisa Hedel

## Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung .....	517
2 Mediennutzung verändert das Marketing .....	518
3 Digitale Kommunikation im Marketing-Mix .....	521
4 Online-Marketinginstrumente .....	522
5 Instrumente des werblichen Online-Marketings .....	525
6 Ausblick .....	533
Literatur .....	534

---

## 1 Einleitung

- *Mediennutzung* verändert sich fortwährend: Wir konsumieren Inhalte kanal- und geräteübergreifend, wir verbringen täglich mehr als vier Stunden vor einem Bildschirm, 90% der Medieninteraktionen von sogenannten Digital Natives sind screenbasiert – Bildschirme übernehmen die Funktion des Papiers und anderer althergebrachter Medien.  
Der *Marketing-Mix* dient hierbei der Umsetzung von konkreten Marketingstrategien in Aktionen (Implementierung), wobei es nicht nur um die Ausgestaltung der Instrumente, sondern auch um das Zusammenwirken und die Abstimmung der einzelnen Maßnahmen innerhalb und untereinander geht (Kuß, Tomczak 2007, S. 181).

---

M. Mühlenhoff (✉) · L. Hedel  
Elephant Seven, Hamburg, Deutschland  
E-Mail: Matthias.muehlenhoff@e-7.com

L. Hedel  
E-Mail: lisa.hedel@e-7.com

- Und eben dies trifft auf gestiegene Mediennutzungs-Fragmentierung: Alle Marketinginstrumente müssen sich an die veränderten *Kommunikationsgewohnheiten* anpassen – die Devise lautet: Marketing und Kommunikation sind komplexer denn je, aber auch chancenreicher denn je.

Die Ausgestaltung des Marketing-Mixes, der bereits seit dem Jahr 1960 in die von Jerome McCarthy vorgeschlagenen Instrumentalbereiche der vier P's eingeteilt wird, hat noch immer seine Gültigkeit. Er erfährt aber durch die digitalen Möglichkeiten gerade in der Kommunikationspolitik eine interaktive Ausrichtung – zumindest sollte er das.

Der Ablauf von *Kaufentscheidungen* kann je nach Konsumgut höchst unterschiedlich ausfallen. Einige Entscheidungen werden innerhalb von Sekunden und ohne signifikante Informationsgrundlage getroffen; andere bedürfen erst eines sehr langen Informations- und Entscheidungsfindungsprozesses (Kuß, Tomczak 2007, S. 107). Das Konsumentenverhalten in der Entscheidungsfindung erscheint extremer zu werden. Digitale Medien sind von Natur aus Informationsmedien und damit immer wichtigere Ansprechpartner für alle Zielgruppen – egal ob im Business-to-Consumer- (B2C) oder im Business-to-Business-Geschäft (B2B).

---

## 2 Mediennutzung verändert das Marketing

- Längst sind die Zeiten, in denen das Internet als junges Medium abgetan wurde, vorbei. Die Zahl der Internetnutzer hat sich in den letzten 12 Jahren mehr als verdreifacht und liegt derzeitig in Deutschland bei ca. 54 Mio., das heißt 76 % der Bevölkerung ist online (Eimeren, Frees 2012, S. 362). Deutschland liegt damit im europäischen Vergleich im oberen Mittelfeld der Internetpenetration.

Die „*Digital Natives*“ (aktuell ca. 40 % der Bevölkerung) – also die Generation, die mit digitalen Technologien aufgewachsen ist – machte dabei bisher den Löwenanteil der Intensivnutzer aus. Begründet ist dies in den Kommunikationsgewohnheiten: Medien sind bei den Digital Natives ganz selbstverständlich in den Alltag integriert und bei den meisten auch nicht mehr wegzudenken (Johnson Controls 2012, Digital Natives Report).

Bei nahezu vollständiger Penetration der Digital Natives sorgten neue und einfach zu bedienende *Endgeräte* (Tablets oder neudeutsch „*Media Consumption Devices*“) in den letzten Jahren vor allem in der Altersgruppe der über 50-Jährigen zu einem starken Zuwachs der Online-Nutzer. Auch wenn diese neue Zielgruppe zu den „*Digital Immigrants*“ zu zählen ist – also diejenigen, die sich nicht „heimisch“ in den digitalen Kanälen bewegen – stellen auch sie eine für das Marketing interessante Zielgruppe dar. Bisher galt die Altersgruppe der 14 bis 49-Jährigen als primär werberelevante Zielgruppe – so auch im Online-Marketing, da hier aufgrund nahezu vollständiger Penetration von der größten Werbereichweite ausgegangen werden konnte. Eine Ausweitung der Werberelevanz auf die bis zu 60-Jährigen ist mit steigender Durchdringung auch hier nicht mehr abwegig, auch wenn eher von einer Selektivnutzung auszugehen ist.

Neue Endgeräte sind nicht nur Treiber der Online-Penetration, sie führen auch immer mehr dazu, dass Geräte simultan und sequentiell genutzt werden. Das bedeutet, dass Faktoren wie Zeit, Bewegungsumfeld, Ziel und Mehrwert die Nutzung des Endgerätes beeinflussen und somit auch die Anforderungen an Marketingstrategien und Kampagnenführung hin zur integrierten Kommunikation verändern.

Spiegelt sich dies auch in den Ausgaben für das Online-Marketing wider? Auch wenn sich in den letzten Jahren das Internet als zweitstärkstes Medium nach TV etabliert hat und die Anteile weiterhin steigen, so variiert das Online-Engagement der Branchen erheblich: So wird im Bereich Ernährung nur jeder zwanzigste Euro in Online-Werbung investiert, in der Finanzbranche ist es jedoch bereits jeder fünfte (OVK Online-Report 2013/01). Es ist also offensichtlich, dass in einigen Wirtschaftsbereichen eine Ausweitung des Online-Budgets noch ansteht, wohingegen in anderen „Digital“ eine zentrale Rolle eingenommen hat. Der Online-Werbemarkt ist im Jahr 2012 in Deutschland um insgesamt 13 % auf 6,470 Mrd. € gewachsen (OVK Online-Report 2013/01).

Veränderte Mediennutzung führt zwangsläufig auch zu einem grundsätzlichen Wandel in der *Kampagnenplanung* – also in der Frage, wie die Kommunikation ausgestaltet werden soll: Die „guten alten Zeiten“ eines eindimensionalen *Push-Marketings* sind vorbei. Denn eine Fokussierung auf Maßnahmen, die durch fortwährendes Bewerben des Produktes der Absatzförderung dienen (*Push*), haben durch den Medienwandel erheblich an Effektivität verloren. Konsumenten sehen sich aufgrund des breiten Informationsangebotes häufig einer kognitiv schwer zu erfassenden Masse an Marketingmaßnahmen auf den unterschiedlichsten Kontaktpunkten gegenüber – es herrschen Werbeblindheit und damit erhebliche Streuverluste. Globale Marketingbotschaften, wie sie klassischerweise in *Push*-Strategien angewendet werden, erzielen heutzutage bei „*Lovebrands*“, wie beispielsweise Apple, den gewünschten Erfolg. Alle anderen Marken respektive Unternehmen müssen den Verbraucher und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt der werblichen Ansprache rücken – sich *Relevanz* erspielen. Der Konsument entscheidet nicht nur über das „*Wie*“ und „*Wann*“ der Mediennutzung, sondern auch über das „*Was*“.

*Pull-Strategien* setzen bei der Kampagnenplanung an diesem Punkt an: Marketingmaßnahmen, die sich direkt an den Konsumenten richten und dessen Bedürfnisse aufgreifen – die Relevanz erzeugen, sodass die Kunden von morgen aus Überzeugung handeln.

Wie die nachfolgende Definition zeigt, bietet das Internet im Gegensatz zu Offline Maßnahmen den idealen Nährboden für Pull-Strategien:

- „Online Marketing ist eine Form der interaktiven Ausrichtung der Marketing-Instrumente durch den Einsatz vernetzter Informationssysteme (z. B. Telefon, Internet). Mit Online Marketing ist neben der Interaktivität auch die Möglichkeit gegeben, zeitlich synchron die Marketinginstrumente auf die Kundenbedürfnisse auszurichten“ (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2170/onlinemarketing-v6.html>).

Ist Online-Marketing zukünftig das Allheilmittel? Leider nein, denn auch Maßnahmen im digitalen Umfeld bedürfen einer umfassenden strategischen und taktischen *Planung* entsprechend der zu erreichenden Ziele. Tracking- und Retargeting-Optionen erleichtern allerdings eine kreative Ansprache im Bewegungsumfeld der jeweiligen Zielgruppe.



**Abb. 18.1** Medientypen im Online-Marketing. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: <http://www.smartsights.com/wp-content/uploads/2011/07/Different-media-types-paid-owned-earned-600x431.png>)

Im digitalen Umfeld sind gerade durch die sozialen Medien neue Kanäle und Formen für Marketingmaßnahmen entstanden, sodass es nun eine Unterscheidung in paid, owned und earned Media gibt (vgl. Abb. 18.1). Auch wenn die Möglichkeiten in *owned-* und *earned*-Mediakanälen für Marketingmaßnahmen durchaus interessant sind, so stehen dennoch in den weiteren Ausführungen die bezahlten Medienformen (*paid media*) im Fokus, da diese als Katalysator für alle anderen Formen fungieren. Denn *owned media* sind die eigenen Plattformen, in der Kommunikation für den Aufbau langfristiger Beziehungen mit bestehenden sowie potenziellen Kunden genutzt, und bilden damit häufig die Grundlage für *earned media*. Allerdings muss hier von den Unternehmen einige Zeit für das Wachstum investiert werden. *Earned media* resultiert im günstigsten Fall aus sorgfältig umgesetzter *owned-* und *paid*-Mediamaßnahmen.

Im Wesentlichen sprechen also folgende Kernargumente für bezahlte Online-Marketingmaßnahmen:

- *Reichweite*: Das Internet hat in Deutschland eine Reichweite von mehr als 54 Millionen Menschen.
- *Kontaktqualität*: User sind im Netz aktiv – und keine passiven Konsumenten wie beim TV. Die hohe Bereitschaft zur Interaktion kombiniert mit dem Rückkanal ermöglicht eine neue Qualität der Konsumentenansprache.

- *Effizienz:* Online-Marketing erlaubt zielgruppenscharfes Targeting. Durch die Minimierung der Streuverluste und hocheffizienten Einkauf liegen die Kosten pro GRP im Internet um bis zu 50 % unter denen im TV. GRP steht für Gross-Rating-Point und ist ein Maß für den Werbedruck; er stellt die Brutto-Reichweite in Prozent innerhalb des Zielgruppenpotenzials dar.
- *Interaktion der Kanäle:* Verknüpfung der Kanäle – online sowie offline – ermöglicht Synergieeffekte innerhalb der Kommunikationsmaßnahmen.

Digital ermöglicht also Interaktivität sowie zweiseitige Kommunikation, d. h. es wird möglich, den Kunden in den Mittelpunkt werblicher Ansprache zu rücken und von Berieselung auf Dialog umzustellen.

Wie ordnen sich nun Maßnahmen im digitalen Umfeld in die klassische Aufteilung des Marketing-Mixes ein?

---

### 3 Digitale Kommunikation im Marketing-Mix

- Online-Marketing bietet aufgrund der vielseitigen Instrumente die Möglichkeit, alle „P's“ effektiv zu nutzen und kreativ auszugestalten. Allerdings ist der thematische Schwerpunkt dieser Veröffentlichung das Dialogmarketing, aus diesem Grunde konzentrieren sich die weiteren Ausführungen auf das vierte „P“ – die Kommunikationspolitik – und vernachlässigen die anderen Bereiche.

Kaufentscheidungen von Konsumenten werden durch Marketingmaßnahmen der anbietenden Unternehmen nachhaltig beeinflusst. Dies geschieht u. a. durch die Instrumente sowie die Ausgestaltung des Marketing-Mix. Dieser wird klassischerweise in die von Jerome McCarthy (1960) vorgeschlagenen Instrumentalbereiche der vier „P's“ eingeteilt:

- *Price* (Preispolitik),
- *Product* (Produktpolitik),
- *Placement* (Vertriebspolitik) und
- *Promotion* (Kommunikationspolitik) (Kuß, Tomczak 2007, S. 180).

Der Marketing-Mix dient hierbei der Umsetzung von konkreten Marketingstrategien in Aktionen (Implementierung), wobei es nicht nur um die Ausgestaltung der Instrumente, sondern auch um das Zusammenwirken und die Abstimmung der einzelnen Maßnahmen innerhalb und untereinander geht (Kuß, Tomczak 2007, S. 18).

Gegenstand der *Kommunikationspolitik* ist es, die (potenziellen) Konsumenten über die Marke oder das Produkt zu informieren und sie hinsichtlich ihrer Kaufentscheidung positiv zu beeinflussen. Unternehmen nutzen die Instrumentarien der Kommunikationspolitik, um ihre Kunden zu erreichen, wozu neben den klassischen Massenmedien (online sowie offline), auch Sponsoring- und Event-Marketingmaßnahmen und die grundsätz-

liche Öffentlichkeitsarbeit zur Stärkung des Markenimages zählen. Persönliche, respektive und kundenorientierte Kommunikation ist dabei wesentlich wirksamer als Massenkommunikation.

Ziel des folgenden Abschnitts ist es, die Potenziale der *Online-Marketinginstrumente* für unterschiedliche Kommunikationsziele aufzuzeigen. Im Hintergrund sollte dabei immer das Bestreben einer optimalen Online- und Offline-Verknüpfung stehen, um ein holistisches Kommunikationsbild zu fördern.

---

## 4 Online-Marketinginstrumente

- ▶ Grundsätzlich muss vor jeglicher (erfolgreichen) Kampagnenplanung definiert werden, welches Ziel erreicht werden soll. Grob sind es: Awareness-Ziele oder Response-Ziele. Diese beiden großen Gruppen in der Zieldefinition erfordern Entscheidungen. Erst dann kann über den Instrumenteneinsatz und deren Ausgestaltung nachgedacht und entschieden werden.

Wenn das *Kampagnenziel Awareness* lautet, bedeutet dies:

- Es werden Zielsetzungen verfolgt, die beispielsweise auf Image, Bekanntheit oder auch Einstellung abzielen. Durch die Botschaft an sich gelangt etwas in die Köpfe der User.
- Das Werbemittel soll kommunizieren und nicht primär zum Klick anregen. Die Devise lautet oft: „Entweder – oder“!
- Beim Mediaziel werden meist hohe Bruttoreichweiten in der Zielgruppe mit kontinuierlichem Kommunikations-Level und hohem Werbedruck verfolgt.

Sobald wir von Zielen sprechen, müssen wir auch eine Messbarkeit gegenüberstellen. Wir wollen in die Köpfe der Menschen, also müssen wir genau da messen. Hier bietet sich im Rahmen von Awareness-Kampagnen die *qualitative Messung* an von

- Bekanntheitsgraden,
- Recognition- und Recall-Werten, die bereits online gemessen werden können.

Es werden weder Umsatz noch Response gemessen, denn es kommt bei Awareness- respektive Branding-Kampagnen auf den Sichtkontakt an.

Wenn das *Kampagnenziel Response* lautet, bedeutet dies

- eine quantitativ messbare Interaktion, die den User von der Werbeträgerseite (respektive dem Format) auf die sogenannte „Landing page“ bringt (Kampagnen-Sites oder die Homepage des Werbetreibenden),
- was nach dem Klick in Teilnahme, Order oder Ähnliches umgewandelt wird, ist eine Frage der überzeugenden Produktleistung und der Landing Page selbst.

Auch für die Zielsetzung Response muss ein Kampagnen-Tracking erfolgen, das auf das Messen von Handlungen abzielt:

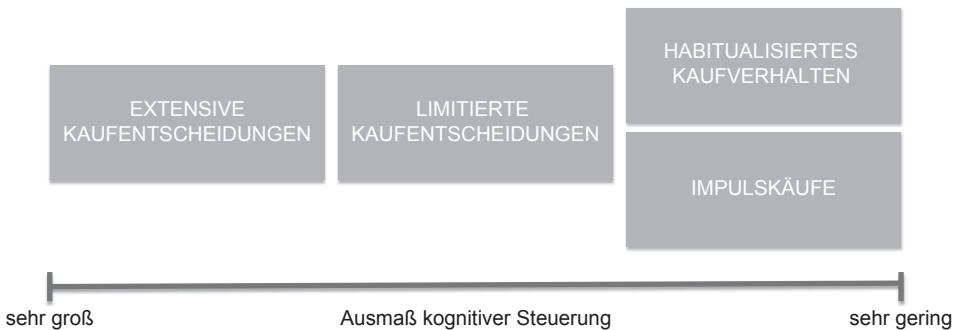
- Jedes Werbemittel, das response-fähig gestaltet wurde, ermöglicht eine messbare Reaktion des Empfängers entsprechend der jeweiligen Zielsetzung,
- Verweildauer bzw. Länge eines Visits,
- Page Views je Visit,
- Opt-Ins,
- Leads,
- Bestellungen/Kaufabschlüsse, etc.

Bei Response-Kampagnen kommt es also auf eine Reaktion des Konsumenten an.

- ▶ Die Differenzierung in Awareness und Response spiegelt auch die klassische Einteilung von Kaufentscheidungsprozessen wider – und dies ist kein Zufall. Der Ablauf von Kaufentscheidungen kann je nach Konsumgut höchst unterschiedlich ausfallen. Einige Entscheidungen werden innerhalb von Sekunden und ohne signifikante Informationsgrundlage getroffen; andere bedürfen erst eines sehr langen Informations- und Entscheidungsfindungsprozesses mit immer mehr medialen Optionen (Kuß, Tomczak 2007, S. 107).

Als Grundtypen von klassischen Kaufentscheidungen haben Katona (1960) und Howard/Sheth (1969) eine bis heute gültige Typologie entwickelt, die später von Weinberg (1981) ergänzt wurde. Die Typologie unterscheidet vier *Arten von Kaufentscheidungen*:

- *Echte* oder auch *extensive Entscheidungen* werden nur sehr selten getroffen, sie sind meist mit einem hohem Involvement und vollkommen neuen Entscheidungssituationen verbunden (z. B. erstmaliger Kauf eines Autos) (Kuß, Tomczak 2007, S. 107; Esch et al. 2006, S. 66).
- *Limitierte Entscheidungen* beschreiben solche geplanten Käufe, bei denen bereits Erfahrungen aus früheren Käufen bestehen und somit bereits Entscheidungskriterien definiert wurden, die eine Auswahl aus den zur Verfügung stehenden Alternativen beschleunigen (Kuß, Tomczak 2007, S. 107; Esch et al. 2006, S. 66).
- *Habitualisiertes Entscheidungsverhalten* liegt bei alltäglichen Kaufentscheidungen vor, d. h. man entscheidet sich in diesen Situationen so, wie man es auch schon bei vorherigen Käufen getan hat (gewohnheitsmäßige Wiederholungskäufe), ohne weitere Informationen zu suchen (Kuß, Tomczak 2007, S. 107; Esch et al. 2006, S. 66).
- *Impulsives Entscheidungsverhalten* erfolgt reizgesteuert und emotional. Die Käufe sind durch ungeplantes und rasches Handeln gekennzeichnet. Ihnen liegt zumeist ein ausgeprägtes (latentes) Bedürfnis zugrunde, welches durch eine bestimmte Reizsituation – häufig durch den Einsatz gezielter Marketingmaßnahmen – hervorgerufen wird (Kuß, Tomczak 2007, S. 110; Esch et al. 2006, S. 66).



**Abb. 18.2** Das Ausmaß kognitiver Steuerung bei unterschiedlichen Typen von Kaufentscheidungen. (Quelle: Kuß, Tomczak 2007, S. 111)

Die Arten der Kaufentscheidungen werden in diesem Ansatz nach dem Ausmaß ihrer kognitiven Kontrolle respektive Steuerung geclustert, wie Abb. 18.2 verdeutlicht.

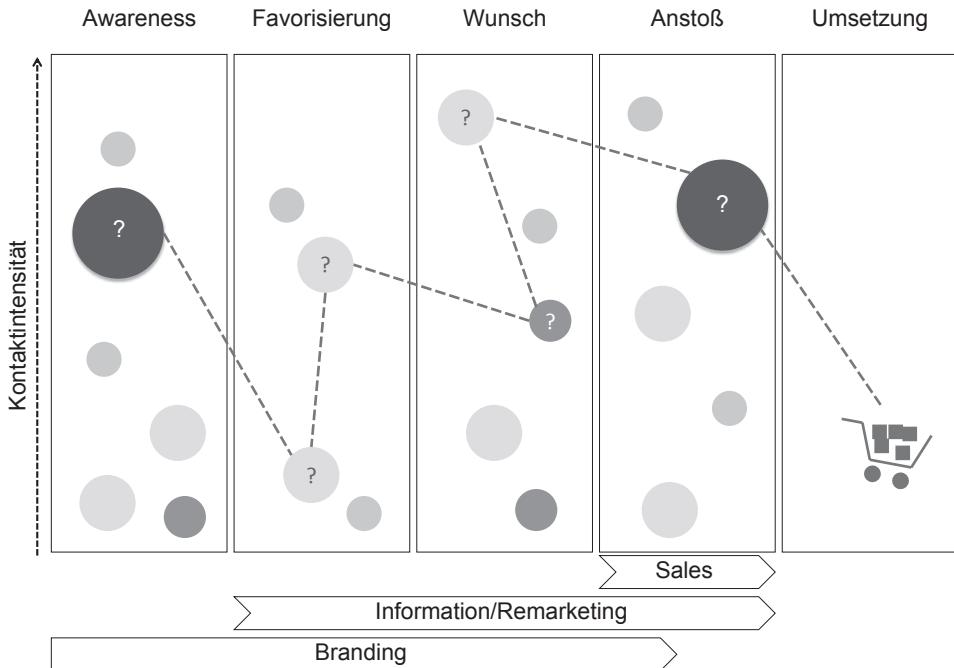
Das Ausmaß der kognitiven Steuerung der Kaufentscheidungen ist maßgeblich für das Involvement des Konsumenten, d. h. die von ihm wahrgenommene Stärke der Beziehung zu dem Produkt oder der Wichtigkeit der Kaufentscheidung, zurückzuführen.

► *Involvement* wird nach Zaichkowsky wie folgt definiert: „die von einer Person wahrgenommene Relevanz eines Objektes basierend auf inneren Bedürfnissen, Werten und Interessen“ (Kuß, Tomczak 2007, S. 73). Das Involvement für ein Produkt bzw. die Kaufentscheidung entspricht der motivationalen Grundlage der Kommunikation.

Ein Kaufprozess (außer bei habitualisierten und impulsiven Kaufentscheidungen) gliedert sich in die Stufen der Problemerkenntnis, Informationssuche, Informationsaufnahme/-verarbeitung, Kaufentscheidung und Nachkaufbewertung – also die *Customer Journey* zwischen den groben Gegenpole: Awareness und Response (siehe hierzu Abb. 18.3).

Diese Phasen sind je nach Involvement des Konsumenten durch aktive, produktrelevante *Informationssuche* und/oder Distribution in unterschiedlichsten Medien gekennzeichnet. Im klassischen Marketing wurde durch den gezielten Einsatz von Werbung, Produktdifferenzierungen oder Marktsegmentierungen versucht, das Involvement der Konsumenten als passive Informationsempfänger zu beeinflussen (Henning-Thurau et al. 2010, S. 312 f.).

Diese *unidirektionale Beziehung* ist durch das Internet aufgebrochen und bietet nun dem Konsumenten die Möglichkeit, auf vertrauenswürdige und konsumentenorientierte Informationen zurückzugreifen. Hierbei nutzen Konsumenten, wie Frambach et al. zeigen, umso häufiger die digitalen Kanäle, je mehr Erfahrung sie im Umgang mit dem Internet haben (Frambach et al. 2007, S. 26). Dies sollte allerdings heutzutage bei einer Internet-durchdringung von über 70 % in der Gesamtbevölkerung keine Hürde mehr darstellen, da davon auszugehen ist, dass zumindest ein Großteil der Nutzer in habitualisierter Form das Internet nutzt und die Erfahrung täglich weiter ansteigt (van Eimeren & Frees 2012, S. 362).



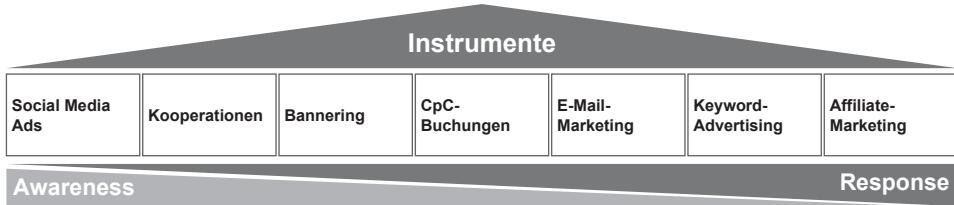
**Abb. 18.3** Beispielhafte Customer Journey. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Beck 2010)

Konsumenten sind einerseits nicht mehr auf die von Unternehmen zur Verfügung gestellten Informationen angewiesen, anderseits können sie so Kaufentscheidungen in wesentlich kürzerer Zeit und mit geringeren Kosten treffen – die Informationen sind vielfältiger.

Mit welchen Instrumenten des Online-Marketings werden Konsumenten in den verschiedenen Phasen ihrer Kaufentscheidung werblich angesprochen?

## 5 Instrumente des werblichen Online-Marketings

- Die oben genannten Zielsetzungsgegenpole Awareness und Response könnten je nach Wahl und Ausgestaltung der vielseitigen Instrumente des Online-Marketings bedient werden. Damit können wir den Kunden kommunikativ auf seiner individuellen Reise bis zur Konversion respektive Kaufentscheidung begleiten.  
Social Media ist ein Instrument, welches zur Marken- bzw. Produktstreuung gerade unter der werberelevanten und online-affinen Zielgruppe geeignet erscheint, also sind die Werbeoptionen dort insgesamt attraktiv. Zudem kann Social Media parallel für *owned*-, als auch für *earned*- und *paid*-Maßnahmen eingesetzt werden. Da der Fokus im Folgenden auf den bezahlten Werbeformaten liegt, werden *owned* und *earned* in den weiteren Ausführungen vernachlässigt.



**Abb. 18.4** Instrumente des Online-Marketings. (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie die nachfolgende Übersichtsdarstellung zeigt, gilt das Motto „Auf jeden Topf passt ein Deckel“ auch im Online-Marketing (Abb. 18.4):

- *Social Media Ads*

Mit über 1 Milliarde aktiven Nutzern (von denen sich ca. die Hälfte täglich einloggt) ist *Facebook* aus Marketingsicht nach wie vor ein Magnet für die unterschiedlichsten werbetreibenden Gruppen. Ob große, internationale Brands oder kleine, mittelständische Unternehmen – alle streben danach, die Bindung zu ihren unterschiedlichen Kunden zu verbessern.

► Derzeitig sind 38 unterschiedliche Werbeformen auf Facebook buchbar. Grundsätzlich kann aber das Werbeportfolio von Facebook in zwei grundlegende Kategorien geteilt werden: die sogenannten Standardwerbeformate (*Marketplace Ads*) und die *Premium Ads* (auch als Sponsored Stories/Voice of a friend bezeichnet). Diese unterscheiden sich hauptsächlich durch den Funktionsumfang, den Grad der Interaktivität und die Platzierung.

Als Premium-Ad eingebuchte Anzeigen werden höherwertig platziert (Homepage/Startseite, rechte Spalte und im Newsfeed), Marketplace-Ads hingegen laufen zusätzlich auch auf allen Unterseiten (<https://www.facebook-studio.com/fbassets/resource/70/AdsandSponsoredStoriesGuide.pdf>). Der offensichtlichste Unterschied zwischen beiden Werbeformaten ist die Abrechnungsart: Marketplace-Ads werden auf CPC-Basis (Cost-per-Click, <1 €) gebucht – man kann sie aber auch auf Tausendkontaktpreis (TKP) buchen. Premium-Ads werden dagegen immer nach TKP (>4,50 €) abgerechnet.

Für eine Werbeplatzierung innerhalb Facebooks spricht, neben der zunehmend präzisen Zielgruppenansprache mit sehr geringen Streuverlusten, auch die genaue *Kostenkontrolle* (Tagesbudget oder auch ein Budget für einen festgelegten Zeitraum buchbar). Zudem gibt es, gerade durch die hohe Reichweite und Interaktionsmöglichkeiten, gute Möglichkeiten, auch mit den bezahlten Werbeformaten die Netzwerkstrukturen voll auszunutzen.

Werbeanzeigen werden im allgemeinen News-Bereich auf der Startseite eines Users angezeigt. Wenn der User auf „Gefällt mir“ klickt, sehen gleichzeitig die Freunde des Nutzers die Anzeige. Ähnlich verhält es sich mit Sponsored Stories, die zusätzlich noch die Möglichkeit geben, Werbung als „Voice of a friend“ darzustellen (*Word-of-Mouth/Empfehlungscharakter*). Soziale Medien haben des weiteren den großen Vorteil, dass die Inhalte und damit auch die Werbeformate auf allen Endgeräten verfügbar sind.



**Abb. 18.5** Gesponserter Artikel (Gelomyrtol) zur Erkältungszeit. (Quelle: www.gofeminin.de)

- **Kooperationen**

Neben Social-Media-Kanälen stellt die Nutzung von Kooperationen bzw. Advertorials eine weitere Möglichkeit dar, um Awareness beim Konsumenten zu erzeugen.

Unter *Kooperationen* versteht man die „Zusammenarbeit mindestens zweier Organisationen auf der Wertschöpfungsstufe des Marketing mit dem Ziel, durch die Bündelung spezifischer Kompetenzen und/oder Ressourcen Marktpotenziale auszuschöpfen.“

Ein *Advertorial* (Verschmelzung von advertisement & editorial) ist die redaktionelle Aufmachung einer (getarnten) Werbeanzeige, die den Anschein eines redaktionellen Beitrages erwecken soll (Abb. 18.5).

Auch bei diesen beiden Instrumenten liegen die Vorteile gegenüber einer klassischen Werbeanzeige auf der Hand – es handelt sich letztlich um „getarnte“ Werbung im Interessenfeld des Users. Sie bieten die Möglichkeit der direkten und zielgruppengerechten Ansprache der potenziellen Kunden, denn der Leser bekommt Informationen innerhalb seines gewohnten, redaktionellen Umfeldes präsentiert und ist so wesentlich aufnahmebereiter, als er es bei offensichtlicher Werbung wäre. Ein weiterer – wenn auch nicht ganz unkritischer – Vorteil eines Advertorials unter SEO Gesichtspunkten ist die zusätzliche Verlinkung auf die eigene Seite, die damit im Ranking nach oben steigt. Allerdings ist dies streng genommen nichts anderes als *Linkkauf* und der wird von Google streng geahndet. Hier hilft eine offensichtliche Kennzeichnung als Sponsored Post.

- *Bannering und CPC-Buchungen*

Als eine weitere aufmerksamkeitsstarke Werbeform ist das *Displayadvertising/Bannering* anzuführen. Als Display Advertising bezeichnet man alle Werbeformen, die mit grafischen Werbemitteln arbeiten, also in erster Linie Banner, Skyscraper sowie Layer-Ads.

Abbildung 18.6. verdeutlicht die Vielseitigkeit der Möglichkeiten von *Formaten und Platzierungen* von Werbebannern.

Display Advertising ist auf fast jeder Webseite zu finden und aus der digitalen Welt nicht mehr wegzudenken. Dieses riesige Angebot an Werbeflächen, das zumeist nur zu einem geringen Teil voll ausgelastet ist, wirkt sich deutlich auf die Preise aus. Als *Abrechnungsmodelle* dominieren der auf *Sichtkontakte* basierende TKP (reichweitenorientiert/Awareness), sowie der auf *Interaktion* (und damit eigentlich schon direkt Response) ausgerichtete Cost-per-Click (CPC).

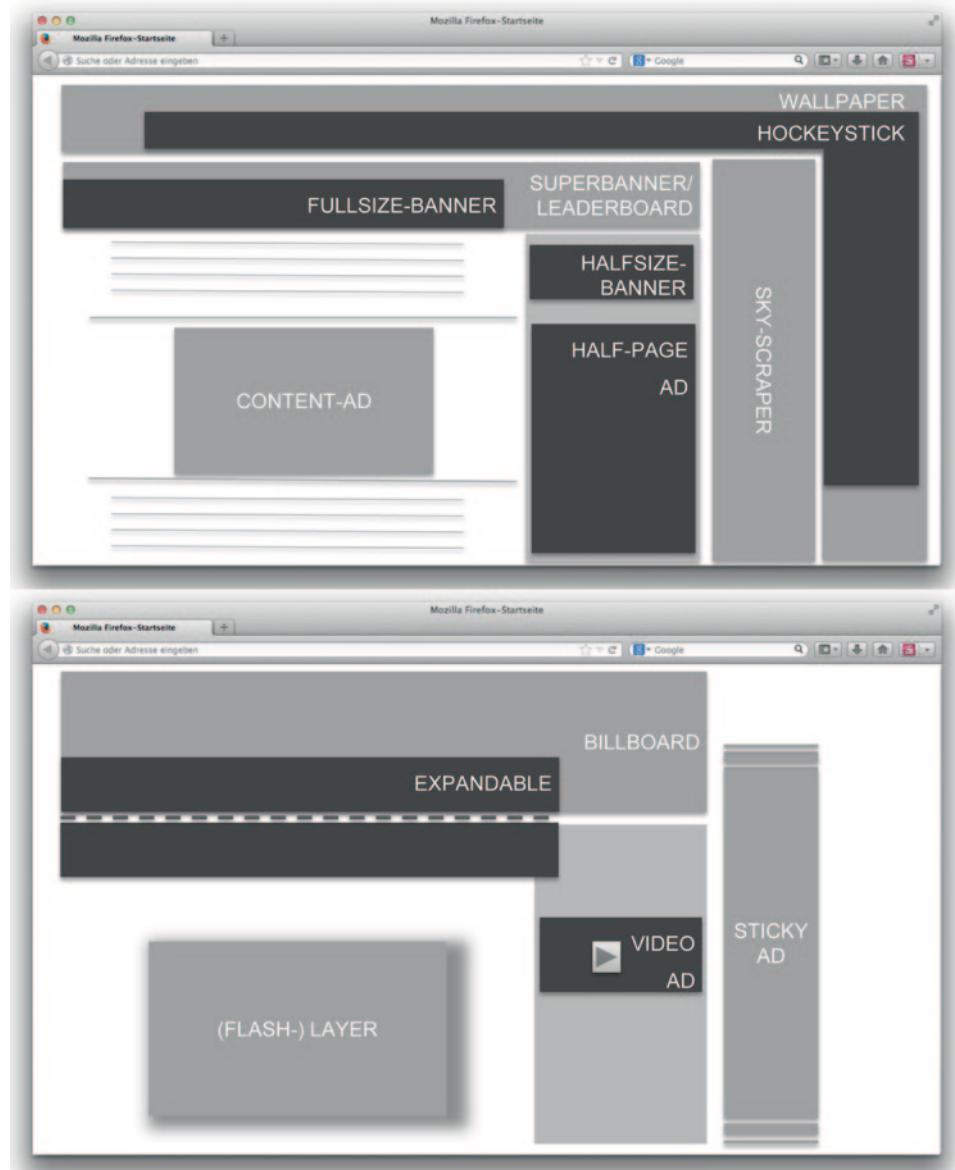
Display Advertising kann demnach sowohl für Awareness- als auch Response-Kampagnen eingesetzt werden. Hierzu bedarf es im vorhinein einer klaren Zielbenennung, denn darauf basierend sollten neben der Buchungs- und Abrechnungsmethode auch divergierende Gestaltung, Anzeigentexte und auch Messwerte definiert werden. Bei der Zielsetzung Awareness würde folglich die Marke respektive das Produkt in den Vordergrund gestellt werden, wohingegen bei Response eher ein klarer Call-to-Action einzuarbeiten wäre.

Banner haben zudem den großen Vorteil, dass sie in thematisch passenden Umfeldern geschaltet werden und damit *zielgruppengenau* ausgesteuert werden können. In der Kampagnenplanung kann mittels Kontext- (Anzeige wird mithilfe von Keywords automatisch dem Inhalt der Website zugeordnet) oder dem noch spezifischeren Placement-Targetings (Einzelauswahl von Websites bis hin zur genauen Anzeigenpositionierung auf der Webseite) bestimmt werden, wo und in welchen Umfeldern die Werbeanzeige ausgespielt und positioniert wird.

Gerade im Rahmen von Response-Kampagnen ist es durch *Re-Targeting* möglich, eine noch genauere Platzierung der Werbeinhalte, basierend auf der bisherigen Customer Journey des Users, vorzunehmen. So kann ein Nutzer, der durch einen Besuch der Webseite bereits Interesse bekundet hat, durch den Werbebanner erneut mit dem Produkt konfrontiert werden. Ziel ist es hier, die Werberelevanz und damit das Interesse des Nutzers weiter zu steigern, um somit gleichzeitig eine Steigerung der Klick- oder Konversionsraten zu erhöhen.

- *E-Mail-Marketing*

Response kann nicht nur durch Display Advertising erzeugt werden, sondern auch durch den bedachten Einsatz von *E-Mail-Marketingmaßnahmen*. Definitorisch umfasst E-Mail-Marketing die direkte und persönliche Ansprache von potenziellen und bestehenden Kunden via E-Mail – dies geschieht in der Regel durch die Versendung eines regelmäßigen Newsletters. Grundsätzlich kann man weitere Maßnahmen in Standalone Mailings (zielgenaue Versendung von werbewirksamen Mails), Kooperationen (z. B.



**Abb. 18.6** Auszug Bannerformate und typische Platzierungen. (Quelle: Eigene Darstellung)

Absender und Rahmen ist ein Koop-Partner) sowie Newsletter-Integration (Werbebotschaft und Link wird im Newsletter eines anderen Unternehmens oder eines kommerziellen Anbieters untergebracht) differenzieren.

Einen hohen Stellenwert nimmt der Einsatz von E-Mail-Marketing Maßnahmen im Rahmen der Kundenbindung, Kundenakquisition und dem Vertrieb ein – E-Mail-Marketing ist ein *Loyalty-Instrument*. Werblich gesehen sprechen wir hier von Adresskauf und -miete bzw. bezahlten Platzierungen, um dem Instrument auch in der werblichen Ansprache seinen Platz zu geben.

Mehr denn je kommt es bei gutem E-Mail-Marketing auf die Beachtung rechtlicher Vorgaben an, da es andernfalls schnell zu Abmahnungen und empfindlichen Strafen kommen kann. Denn E-Mails dürfen nur auf ausdrücklichen Wunsch der Kunden und nach deren Zustimmung versandt werden (Bestätigungs-E-Mail im Sinne des Double-Opt-In Verfahrens). Abgesehen von Sanktionen: Um die Reputation der Marke oder des Unternehmens nicht zu schädigen, sollte Seriosität bei der Adressbeschaffung selbstverständlich sein.

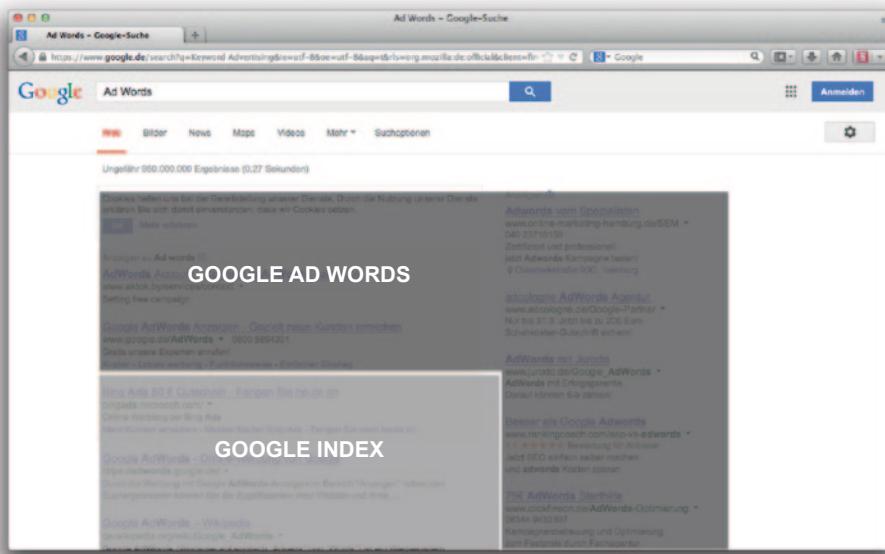
Neben der Qualität der Adressdaten müssen noch weitere Faktoren beachtet werden, um erfolgreich E-Mail-Marketing zu betreiben. Die *Gestaltung* des Werbemittels spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Ein klares und übersichtliches Layout, das dem Leser auf den ersten Blick zu erkennen gibt, welcher Vorteil sich aus dem Beworbenen ergibt. Zudem sollte ein eindeutiger Absendername sowie eine ansprechende und möglichst personalisierte Betreffzeile genutzt werden. Die grafische Gestaltung sollte dem Corporate Design des Unternehmens entsprechen. Um der bereits angesprochenen Seriosität Ausdruck zu verleihen, sollte auch eine *Abmeldemöglichkeit* vom Werbemittel integriert sein. Bei der Formatwahl einer E-Mail besteht die Wahl zwischen HTML oder Plain-Text. Das HTML Format ist aus gestalterischem Gesichtspunkt die bessere Wahl. Eine Variante wäre die Versendung als Multipart-E-Mail – also E-Mails, die sowohl die reine Textvariante als auch eine HTML-Version enthalten. Damit soll sichergestellt werden, dass auch bei deaktivierter HTML-Ansicht die Inhalte beim Empfänger dargestellt werden können. Allerdings kann durch Firewall-Einstellungen hier die gesamte E-Mail unlesbar werden.

Wie auch bei allen anderen Werbemaßnahmen sollte beim E-Mail-Marketing der Erfolg getrackt werden: Öffnungsquoten, Klicks, Abmeldungen und Bounces liefern Aufschluss darüber. Anhand der gewonnenen Daten sollte eine Auswertung erfolgen, die wiederum der Optimierung der laufenden sowie der folgenden Kampagnen dient.

- *Keyword Advertising*

Eine Online-Marketingmaßnahme, die in der Customer Journey vor allem in der Consideration-Phase sowie auch in der Phase des bereits bestehenden Kaufwunsches ansetzt, ist das *Keyword Advertising*. Im Informationsprozess nutzen rund 90 % der Internetnutzer Online-Suchmaschinen, um sich über Produkte und Dienstleistungen zu informieren.

► „Suchmaschinenmarketing (Search Engine Marketing, SEM) umfasst alle Maßnahmen zur Gewinnung von Besuchern für eine Webpräsenz über Websuchmaschinen. Suchma-



**Abb. 18.7** Bezahlte Suchanzeigen (AdWords) in Googles Suchmaschine. (Quelle: Eigene Darstellung, google.de)

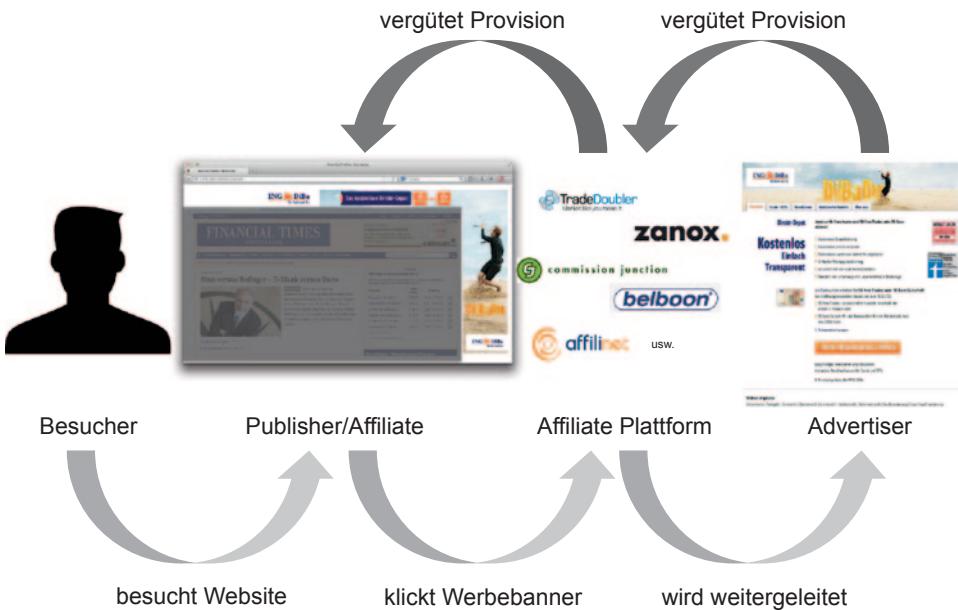
schenen-Marketing gliedert sich dabei in die Teildisziplinen Suchmaschinen-Optimierung (Search Engine Optimization, SEO) und Suchmaschinen-Werbung (Search Engine Advertising, SEA) (Wikipedia).

Keyword Advertising (oder auch Search Engine Advertising, SEA) ist eine Internet-Werbeform, bei der Werbemittel auf den Webseiten neben und über den Suchergebnissen, abhängig von den individuellen Schlüsselwörtern (Keywords), angezeigt werden (Abb. 18.7).

Die Schaltung erfolgt deshalb unmittelbar durch den Werbetreibenden über den Direktzugriff auf Online-Verwaltungstools mit steuerbarer Zielgruppengenauigkeit.

Auch die *Buchungs- und Abrechnungsmodelle* des Keyword Advertisings weichen von den bei Werbebannern üblichen Verfahren ab. Die Buchungsformate im Werbenetzwerk des Suchmaschinenbetreibers Google (Marktanteil 91 % in Deutschland) werden differenziert in die Suchseiten (klassische Suche), das Such-Werbenetzwerk (Einblendung Suchfeld auf beispielsweise AOL, GMX) sowie das Display-Netzwerk (Werbepartner).

Im Werbeprogramm Googles (AdWords) werden die Werbeplätze nach einem *Auktionsmodell* vergeben, das heißt nicht nur der Preis zählt, sondern auch Relevanz und Qualität der Zielseite entscheiden über die Platzierung. Der Hintergrund dieses Vorgehens liegt in der Abrechnungsmethode der tatsächlich erfolgten Klicks (Cost-per-Click), denn wenn die Anzeige wenig Relevanz für den Nutzer hat, klickt dieser nicht, und demnach verdient Google auch nicht an der Anzeige. Dennoch ist die Position über den Preis einigermaßen steuerbar, sie ist jedoch nur bei Relevanz und Qualität der eigenen Seite sinnvoll.



**Abb. 18.8** Funktionsweise Affiliate-Marketing. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gareis 2010)

Ein weiterer Vorteil des Keyword Advertising ist die *kurzfristige Buchbarkeit* der Anzeigen, die dann innerhalb von wenigen Minuten einsatzbereit sein können. Des Weiteren führen die gesponserten Links direkt auf die Webseite des Werbenden, wo dieser den potenziellen Kunden dann durch eine optimale Gestaltung und Angebote binden und konvertieren muss.

- *Affiliate-Marketing*

Ein stark vertriebsorientiertes Online-Marketinginstrument ist das *Affiliate-Marketing*, das auf dem Prinzip der Vermittlungsprovision basiert.

Wie genau funktioniert das Modell des Vermittlers im digitalen Umfeld? Webseitenbetreiber, die freie Werbefläche und damit Reichweite zur Verfügung haben, werden im Affiliate-Marketing als Publisher oder auch als *Affiliate* bezeichnet. Derjenige, der werben möchte, ist der *Merchant* oder auch *Advertiser*. Der Publisher und der Merchant werden häufig durch einen Mittler, der die technologische Plattform stellt, den sogenannten *Affiliate-Netzwerken*, zusammengebracht. Eine Provisionszahlung an das Affiliate-Netzwerk sowie an den Publisher erfolgt dann, wenn der hinterlegte Link in der Anzeige zu einem Erfolg führt. Die Vergütung erfolgt je nach vereinbartem Erfolgsmodell: Als häufigste Modelle sind hier Cost-per-Order (CPO), Cost-per-Click (CPC) und Cost-per-Lead (CPL) zu nennen (Abb. 18.8).

Affiliate-Marketing stellt eine schnelle, kostengünstige und unkomplizierte Möglichkeit dar, um neue *Vertriebspartner* (Publisher) zu finden, die durch ihre Website direkten Zugang und Kontakt zur Zielgruppe haben. Es entstehen nur Kosten, wenn tatsächlich ein Verkauf/Abschluss vollzogen wurde oder eine andere gewünschte Handlung erfolgt ist. Damit stellt Affiliate-Marketing eine relativ risikoarme Planungs- und Kalkulationsmöglichkeit dar, die zudem durch reduzierte Streuverluste glänzt.

- ▶ Wie bereits bei diesem groben Überblick über die werblichen Möglichkeiten deutlich geworden ist, bieten die Instrumente des Online-Marketings nahezu grenzenlose Möglichkeiten, den (potenziellen) Kunden auf seiner individuellen Customer Journey anzusprechen und ihn damit von der Bedürfnisanregung bis hin zum Kauf kommunikativ zu begleiten.

Um eine zielgruppenkonforme Ansprache mit geringen Streuverlusten zu gewährleisten und damit gleichzeitig die Effizienz von Werbemaßnahmen positiv zu beeinflussen, muss *Kampagnen-Tracking* betrieben werden. Denn vom Kaufmodell bis zur Optimierung der Kommunikation müssen Investitionen steuerbar sein und aktiv gesteuert werden. Hier liegt die Effizienz. Wenn wir alles tracken (würden), hätten wir ausreichend Daten, um die Werbeeffizienz im digitalen Umfeld noch um ein Vielfaches zu steigern – wenn man die Daten auswerten, controllt und daraus Management folgen lassen kann.

---

## 6 Ausblick

- ▶ Im Sinne des Ausspruch von Amir Kassaei (Global CCO Tribal DDB): „Digital ist kein Medium – Digital ist eine Infrastruktur“ sollte zukünftig so auch in der Kommunikationsplanung vorgegangen werden. Marketing – und insbesondere Kommunikation – sollte nicht einzelne Medien, sondern den Nutzer in den Mittelpunkt stellen.

Denn heutzutage entscheidet der Konsument über Wo, Was und Wann des Medienkonsums. Die Nutzungsgewohnheiten – insbesondere der Digital Natives – haben sich verändert, die meisten Medieninteraktionen sind screenbasiert. Es existiert nicht mehr nur der heimische PC, auf dem der potenzielle Kunde im digitalen Umfeld angesprochen werden kann. Mittlerweile kann dies auf mehr als sieben Screens (Laptop, Tablet, Smartphone, Smart TV usw.) geschehen und das auch noch simultan oder zumindest sequentiell.

Wir sind always-on, nutzen die Technologie, die uns – oder vielmehr zur Situation – passt. Zukünftig werden vor allem die mobilen Werbeformate eine schnelle Entwicklung nehmen und die Grenzen zwischen TV und Online verschwinden. Aus diesem Grunde haben holistische Kommunikationsstrategien schon jetzt den großen Vorteil, dass sie den (potenziellen) Kunden auf seiner Customer Journey begleiten und durch zielgruppen- und medienadäquate Platzierung entsprechender Werbeformate in seiner Kauf- bzw. Wieder-

kaufentscheidung positiv beeinflussen können. Damit einher geht die Möglichkeit, die Werbebudgets durch Verringerung von Streuverlusten effizienter zu allozieren. Nicht zu vergessen ist, dass Basis aller Kundenzentrierung und Relevanz das Tracking von Kampagnen, die Erhebung und vor allem die Auswertung von Daten ist.

- ▶ Ein Wandel in der Kommunikations- und damit Kampagnenplanung ist also unumgänglich, wenn wir in nicht allzu ferner Zukunft nicht mehr von Online- und Offline-Marketinginstrumenten, sondern von Infrastrukturen sprechen wollen.

---

### Zusammenfassung

Die Instrumente des Online-Marketings bieten nahezu grenzenlose Möglichkeiten, den Kunden auf seiner individuellen Customer Journey anzusprechen und ihn somit in seinem Kaufentscheidungsprozess zu begleiten. Heute entscheidet der Konsument über Wo, Was und Wann des Medienkonsums. Die Nutzungsgewohnheiten, insbesondere der Digital Natives, haben sich verändert, die meisten Medieninteraktionen sind screenbasiert.

Ganzheitliche, crossmediale Kommunikationsstrategien haben den Vorteil, dass sie den potenziellen Kunden auf seiner Customer Journey begleiten und durch zielgruppen- und medienadäquate Platzierung entsprechender Werbeformate in seiner Kauf- bzw. Wiederkaufentscheidung positiv beeinflussen können. Sie bieten die Möglichkeit, Streuverluste zu verringern und Werbebudgets effizienter zu verteilen. Basis aller Kundenzentrierung und Relevanz ist das Tracking von Kampagnen und die Erhebung und Auswertung von Daten.

---

## Literatur

- Beck, G., 8 Gründe warum Conversion Optimierung die Customer Journey verkürzt!, online: <http://www.explido.de/blog/8-gruende-warum-conversion-optimierung-customer-journey-verkuerzt/> (2010)
- Esch, F.-R., Herrmann, A., Sattler, H., Marketing – Eine managementorientierte Einführung, München (2006)
- Frambach, R.T., Roest, H.C.A., Krishnan, T.V., The impact of consumer Internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process, Journal of Interactive Marketing, 21 (2), S. 26–41 (2007)
- Gareis, T., Affiliate-Marketing;, online: <http://www.freelancerwissen.de/freelancer-wissen/affiliate-marketing-3308.html> (2010)
- Henning-Thurau, T., Malthouse, E.C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., Skiera, B., The impact of new media on customer relationships. Journal of Service Research, 13 (3), S. 311–330 (2010)
- Kuß, A., Tomczak, T., Käuferverhalten, 4. Aufl. Stuttgart (2007)
- o.V., OVK Online Report 2013/01, Zahlen und Trends im Überblick (2013)

- o.V., Johnson Controls Studie 2012, Digital Natives: Born 2 Be Connected (2012)
- o.V., <https://www.facebook-studio.com/fbassets/resource/70/AdsandSponsoredStoriesGuide.pdf> (Zugegriffen: August 2013)
- o.V., <http://de.wikipedia.org/wiki/Marketingkooperation> (Zugegriffen: August 2013)
- o.V., <http://de.wikipedia.org/wiki/Advertisorial> (Zugegriffen: August 2013)
- o.V., <http://de.wikipedia.org/wiki/Suchmaschinenmarketing> (Zugegriffen: August 2013)
- o.V., <http://gs.statcounter.com/#browser-DE-monthly-201207-201307> (Zugegriffen: 13. Juli 2013)
- o.V., <http://www.smartsights.com/wp-content/uploads/2011/07/Different-media-types-paid-owned-earned-600x431.png> (Zugegriffen: 05. August 2013)
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Onlinemarketing, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2170/onlinemarketing-v6.html>
- Van Eimeren, B., Frees, B., Ergebnisse der ARD/ZDF Onlinestudie 2012: 76 % der Deutschen online – neue Nutzungssituationen durch mobile Endgeräte, S. 7–8, 362–379 (2012)
- Zaichkowsky, J., Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12, S. 341–352 (1985)

---

# Integriertes Online-Marketing oder der kommunikative Hochleistungssport!

Carmen Köhnke und Dirk Kedrowitsch

## Inhaltsverzeichnis

1	Integriertes Online-Marketing .....	537
2	Keine Zukunft ohne Heritage! .....	538
3	Hochleistungssport Paradigmenwechsel .....	539
3.1	Der Umgang mit Zielen .....	540
3.2	Zuschauer sind Zielgruppen, Zielgruppen sind Zuschauer .....	542
3.3	14 Schläger, ein Ball und ein viel zu kleines Loch .....	544
3.4	Disziplin & Training .....	545
4	Integriertes Online-Marketing ist Hochleistungssport! .....	547
	Literatur .....	548

---

## 1 Integriertes Online-Marketing

Marketing is the whole business seen from the customer's point of view. (Gardini 2007, S. 2 zitiert nach Drucker)

- Von daher können Online- sowie Offline-Maßnahmen doch überhaupt nicht voneinander getrennt werden. Integriert bedeutet demnach nicht nur die Integration sämtlicher Medien, sondern vielmehr die Integration der Kunden. Der Knackpunkt liegt eigentlich in dem über Jahre geprägten Missverständnis integrierter Kommunikation respektive integrierten (Online-) Marketings.

---

C. Köhnke (✉) · D. Kedrowitsch  
Pixelpark AG, Hamburg, Deutschland  
E-Mail: carmen.koehnke@pixelpark.com

D. Kedrowitsch  
E-Mail: dirk.kedrowitsch@pixelpark.com

Die *Medienlandschaft* wächst zusammen. Das Nutzerverhalten ändert sich. Technologische Entwicklungen bestimmen mehr und mehr die Medien und das Nutzungsverhalten. Kommunikation erscheint in veränderter Gestalt. In der Konsequenz müssen sich Unternehmen auf die Veränderungen im Umfeld einstellen. Und das nicht seit gestern!

Kombination und Abstimmung von *Offline & Online* rücken mehr und mehr in den Fokus. So wachsen Internet und TV zusammen. Klassische Printmedien werden nicht nur gedruckt, sondern ebenso auf digitalen Endgeräten konsumiert. Die Etablierung des „Second-Screen-Verhaltens“ beweist einmal mehr: Offline & Online schließen sich nicht aus, und die Anwendung des einen bedeutet auch nicht den Tod des anderen. Die Medienlandschaft ist in einem Wandel. Aber Print ist nicht tot, TV ist nicht verzichtbar und das Internet ist kein Wunderheilmittel. Allein deshalb schon tut man gut daran, die Medien, die Kanäle und die Infrastruktur bei der Erstellung und Ausgestaltung von Strategien und Konzepten zu berücksichtigen. Schließlich verfolgt der Einsatz sämtlicher Marketingmaßnahmen ein einheitliches Ziel: die Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden und Interessenten – und damit Absatz, Umsatz, Gewinn! Somit verzichten wir doch auf das „Online“ und konzentrieren uns wieder auf das, was Marketing ausmacht: auf die Ganzheitlichkeit der Unternehmenssteuerung.

---

## 2 Keine Zukunft ohne Heritage!

- ▶ In einer Zeit, in der alles und jeder nach Innovationen jagt, wird gern vergessen, dass nicht alles neu erfunden werden muss. Im Gegenteil, Erfahrungen zu ignorieren kann ein Garant für Erfolglosigkeit sein. Das Gelernte, also die Erfahrung, bildet auch im „modernen“ Marketing die Grundlage erfolgreicher Strategien, Konzepte und Lösungen.

So beispielsweise erstmals im Jahr 1960 von Jerome McCarthy vorgeschlagen, integrierte sich im Laufe der Zeit die Einteilung des Marketing-Mix in die *vier Ps*: Product, Price, Place, Promotion (McCarthy 1960). Auch heute ist diese Einteilung sinnvoll – nur mit dem Unterschied, dass durch die Digitalisierung und den daraus resultierenden Wandel von Märkten, Medien, Konsumenten die Betrachtung der vier Ps deutlich facettenreicher wird. Die Basis jedoch bleibt unberührt.

- *Product*

*Produkte* und Dienstleistungen stellen den Kern eines jeden Unternehmens dar. Mit dem Internet und der Digitalisierung wurde es Verbrauchern und Kunden mehr und mehr möglich, Vergleiche zwischen Produkten/Dienstleistungen verschiedener Anbieter zu ziehen und Empfehlungen – sowohl von den Anbietern selbst, als auch von anderen Verbrauchern – einzuhören. Die Empfehlung, die klassische Mund-zu-Mund-Propaganda, erhält neue Plattformen und ungeahnte Reichweiten.

- *Price*

In jedem Markt kommen Anbieter, Verbraucher sowie Wettbewerber als Teilnehmer zusammen und üben Einfluss auf die Preisgestaltung aus. Der *Preis* richtet sich nach dem Markt. Durch die Infrastruktur des Internets ist jedoch eine neue Transparenz in die Verbrauchermärkte getreten, die es zuvor in dieser Art nicht gab. Preise können zeitlich unabhängig, standort- sowie kanalübergreifend miteinander verglichen werden. Das bedeutet eine neue Transparenz und einen neuartigen preisorientierteren Wettbewerb.

- *Place*

Der *Vertrieb* von Produkten/Dienstleistungen findet auf unterschiedlichsten Wegen statt. Vor allem hier hat die Infrastruktur Internet vieles verändert. Neben den klassischen Verkaufsstätten (PoS/Geschäfte) und den Versandhäusern sind webbasierte Möglichkeiten entstanden, die ortsunabhängige Bestellungen/Käufe ermöglichen. Länder- oder Ladengrenzen stellen keine Hürden mehr dar.

- *Promotion*

Zur *Kommunikationspolitik*, also zum Kommunikations-Mix, zählen klassischerweise Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf, Sponsoring, Messen, Events, Öffentlichkeitsarbeit etc. Diese wurden in den vergangenen 20 Jahren um ein Vielfaches komplexer. Eine Unzahl neuer Fernseh- und Radiosender, Zeitschriften, Magazine, Outdoor-Formate, Ambient sind nur einige Beispiele. Der Einzug des Internets und die damit verbundenen neuen Angebote, wie E-Mail, Google AdWords, Banner, Microsites, Newsletter, Mobile, SEM, Social Networks etc., ergänzen den Mix täglich um Neues.

Aber all diese Veränderungen, dieser Wandel in Märkten, Medien und Menschen, bedeuten keine Apokalypse, keinen Neuanfang, sondern einen neuartigen Umgang mit diesen Veränderungen: die Akzeptanz, dass es nicht so funktioniert wie immer, die Einsicht und Offenheit, Themen neu anzugehen, und den Mut, Neues zuzulassen und auszuprobieren – ein Paradigmenwechsel in den Köpfen von Marketers, Agenturmenschen, allen, die auch morgen noch die Wünsche und Bedürfnisse von Kunden erkennen und befriedigen wollen. Das ist heute anspruchsvoller – das ist *kommunikativer Hochleistungssport!*

---

### 3 Hochleistungssport Paradigmenwechsel

- Die älteste Technik des Hochsprungs ist die sogenannte Frontalhocke. Dabei sprang der Sportler tatsächlich in einer Art Hocke über die Latte. Das sah lustig aus, wurde aber über Hunderte von Jahren praktiziert. Die Auslegung dicker Matten führte dann zu Erprobungen neuer Techniken. Im Jahre 1968 bei den Olympischen Spielen zeigte der Sportler Dick Fosbury jedoch etwas ganz anderes. Der Clou an seiner Technik: Er überquerte die Latte rücklings und konnte so höhere Latten nehmen als mit anderen Techniken. „Falsch herum“ zu springen erschien niemandem erfolgversprechend zu sein. War es aber! Und zwar so sehr, dass seitdem niemand mehr vorwärts springt.

Dennoch scheinen einige Unternehmen nach wie vor überzeugte Frontalhocker zu sein. Denn alles, was mit Veränderung zu tun hat, bedeutet gleichzeitig auch Unsicherheit. So wird oftmals nach wie vor eine paranoide Trennlinie zwischen Online-Marketing, Marketing, Vertrieb und IT gezogen – schließlich hat sich diese Technik jahrelang bewährt, obwohl es zwischenzeitlich bereits Veränderungen im Markt gab. Den innovativ Denkenden wird dabei generell nicht vertraut.

„*Im Übrigen gilt ja hier derjenige, der auf den Schmutz hinweist, für viel gefährlicher als der, der den Schmutz macht*“ (Kurt Tucholsky). Dabei sollen Unternehmen ihre langjährigen Erfahrungen ja gar nicht über Bord werfen! Aber sie sollen, sie müssen sie ergänzen. Veränderungen (wie die Auslegung dicker Matten) müssen berücksichtigt, das heißt eingebunden werden, da andernfalls den künftigen Anforderungen nicht mehr Rechnung getragen werden kann. Während der Wettbewerb im Fosbury-Flop auf den weichen Matten landet, stellt die im eigenen Unternehmen weiterhin praktizierte Frontalhocke mit Stehlandung einen Wettbewerbsnachteil dar.

Der notwendige *Paradigmenwechsel* liegt in der Natur der Veränderung. Erkenntnisgewinne, Wissensfortschritte, demografischer Wandel, strukturelle Veränderungen im Markt und vieles mehr sind die Verursacher. Sie finden überall statt – auch im Marketing. Natürlich muss dabei zwischen Trends und nachhaltiger Innovation unterschieden werden. Dass das Internet und die damit verbundenen Veränderungen kein Trend sind, ist mittlerweile jedem klar. Nun gilt es, diese Veränderungen nicht zu meiden, sondern die damit einhergehenden Chancen zu nutzen. Auch wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, geht es nach wie vor um eins: die Hürde nehmen.

At least once every five years every form should be put on trial for its life. (Drucker 2011, S. 69)

Erkenntnisse der Vergangenheit sollen mit Treibern zukünftiger Entwicklungen zusammenfließen. Vor allem abteilungsübergreifendes Denken und Handeln muss dabei zunehmend in die DNA der Unternehmen übergehen. Nur so können Insellösungen vermieden und Synergieeffekte genutzt werden. Und nur so kann das oberste Ziel eines jeden Unternehmens erreicht werden: *der zufriedene Kunde* (Kotler. et al. 2011, S. 35 ff.).

Und hier treffen wir auf die nächste (sportliche) Herausforderung: die Zielsetzung(en).

### 3.1 Der Umgang mit Zielen

Ein Bogenschütze würde sicher nicht schießen, schießen, schießen und erst dann zielen. Er würde erst die Entfernung definieren, die Windrichtung und -stärke messen, das Ziel anvisieren, ausjustieren, die Atmung kontrollieren und so gut treffen wie nötig. Und nach dem ersten Schuss alles noch mal! Warum machen es so viele Marketers anders?

Nach Kotler gibt es mehrere Stufen von *Zielen* und Strategien, die für ein Unternehmen relevant sind. Ausgehend von den allgemeinen Unternehmenszielen lassen sich die entsprechenden Marketingziele ableiten. Aus diesen ergibt sich wiederum die Marketingstra-

tegie und in der Folge das Verkaufs- und Werbeziel. Zur Erreichung der Ziele ist seit jeher eine strategische Planung ausschlaggebend. Dabei wird vor allem auch der Unternehmenszweck betrachtet. Das heißt: Was ist die Aufgabe des Unternehmens? Wer ist der Kunde? Was sollte die Aufgabe sein? (Kotler et al. 2011, S. 166 ff.).

Aber nicht nur auf oberster Managementebene, sondern generell sollten allen Wegen und Maßnahmen eng definierte Ziele vorgelagert sein. Wenn der Bogenschütze nicht weiß, auf was er sich fokussieren soll, kann er ein noch so guter Schütze sein. Das ihm unbekannte, aber eigentliche Ziel wird er verfehlten. Damit die Zielsetzung nicht zu einer Herkulesaufgabe wird, müssen Systeme/Techniken entwickelt werden, die Ziele definierbar zu machen.

### Beispiel

Aber wie unterscheiden sich Ziele, Wege und Maßnahmen voneinander? Zum besseren Verständnis sei hier ein praktisches Beispiel gegeben. Ziel sei es, eine Goldmedaille im Bogenschießen zu gewinnen. Der Weg beinhaltet eine entsprechende Vorbereitung, wie beispielsweise ein Training im Verein. Die Maßnahme wäre dementsprechend zum Beispiel der Kauf von Pfeil und Bogen und weiterem notwendigen Equipment. Während Wege und Maßnahmen variabel sind (statt Vereinstraining, privates Training und statt Kauf des Equipments Ausleihe usw.), bleibt das Ziel immer das gleiche: die Goldmedaille! Einfluss haben hier sowohl interne als auch externe Determinanten. Interne Determinanten wären zum Beispiel körperliche Beeinträchtigungen, externe Determinanten wiederum Umstände, wie Beeinträchtigungen durch den Veranstaltungsort, das Wetter oder die Wettbewerberstruktur.

Ausschlaggebend bei der Auswahl relevanter Ziele ist die Voraussetzung der „SMARTen“ Eigenschaft. Das bedeutet, dass die entwickelten Ziele *Spezifisch* (im Sinne von präzise), *Messbar*, *Akzeptiert/angemessen*, *Realistisch* (im Sinne von umsetzbar) sowie *Terminierbar* sein müssen. Dabei unterscheidet man generell zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen. Letztere dienen als Richtungsweisung, in die das Unternehmen geführt werden soll (Olympia-Gold), während erstere als operative Ziele betrachtet werden (Zeit-, Kilometeroptimierung). Aus der Summe der einzelnen Ziele sollen im Nachhinein die Unternehmensziele formuliert werden können: Vision (erfolgreichster Sportler weltweit) und Mission (Wettbewerbe in 2013 mit Plätzen 1–3 ablegen) (Krems 2012).

Messbare Ziele können via KPIs (*Key Performance Indicators*) entwickelt werden. KPIs sind messbare Schlüsselkennzahlen. Sie können in allen Bereichen der Produktions-/Dienstleistungsprozesse eingesetzt werden und abschließend in einem übergeordneten Tool, das alle KPIs beinhaltet und bewertet, zu einer Übersicht zusammengeführt werden. Der Gewinn bei der Nutzung von KPIs ist offensichtlich: Leistungen des Unternehmens können messbar gemacht werden. Für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung ist die Messung des Erfolgs unerlässlich. An dieser Stelle sei an die Worte Peter F. Druckers erinnert: „You can't manage what you can't measure!“

Der Vorteil im Online-Marketing: Erfolge sind direkter messbar. Während man nur schätzen kann, wie viele Leute tatsächlich das Werbeplakat wahrgenommen haben, kann online gemessen werden, wie oft der Banner angeklickt wurde. Die Kommunikation kann somit genauer ausgesteuert werden. Dennoch warten Fahrgäste nach wie vor am Bahnsteig auf ihre Bahn. Der Werbeplatz sollte daher nicht leichtfertig über Bord geworfen werden, sondern mit Online-Inhalten ergänzt werden, beispielsweise mit Hilfe eines QR-Codes.

### **3.2 Zuschauer sind Zielgruppen, Zielgruppen sind Zuschauer**

Die Kernaufgabe eines jeden Unternehmens ist es, Kunden zu generieren und zu halten. Der Kunde definiert das Geschäft. Er hält das Unternehmen am Leben. Aber: Wer ist der Kunde? Wo ist er? Wie kauft er? Warum kauft er?

*Der Sportzuschauer* interessiert sich vielleicht für jede Art von Sport. Die Hauptsache ist, dass er im Kreise seiner Freunde im Stadion oder vor dem Fernseher mitfeiern kann und seine Gedanken vom Alltag ablenkt. Ob Hochsprung oder Bogenschießen, Fußball oder Golf – er ist immer am Ball. Wenn es doch im Marketing so einfach wäre! Doch so unterschiedlich die Menschen sind, so unterschiedlich ist auch ihr Nutzungsverhalten. Und mit der zunehmenden Diversifikation der Endgeräte und Kanäle geht dabei automatisch eine Fragmentierung der Gesellschaft einher. Interessengruppen werden immer kleiner, individueller, situativer und fordern gleichzeitig eine zunehmend personalisierte Ansprache.

Um *Zielgruppen* definieren zu können, gibt es bekanntlich verschiedene Herangehens- und Betrachtungsweisen. So können sowohl demografische, soziodemografische sowie psychografische Aspekte bei einer Analyse berücksichtigt werden. Hinsichtlich des Marketings sind auch medienorientierte Merkmale von Interesse.

*Psychografische Merkmale* sind von außerordentlichem Interesse, da das Verhalten der Konsumenten im Wesentlichen aus ihrer Persönlichkeit, ihren Neigungen, Wahrnehmungen, Gewohnheiten und Wünschen resultiert. Es gibt Modelle, mit denen das Typologisieren von Nutzergruppen möglich wird. Das über Jahrzehnte praktizierte Sinus-Milieu-Modell bezieht beispielsweise neben den demografischen und soziodemografischen auch verhaltensbezogene Variablen bei den Segmentierungen mit ein. Somit können Typologien vorgenommen werden, die die Lebensauffassung und Lebensweise der Menschen mit einbeziehen. Das Modell wird seit seiner Entwicklung in den 80er Jahren fortlaufend weiterentwickelt, allerdings seither auch genauso kritisiert (Sinus-Institut).

Aktuell wird bei dem Modell zwischen zehn Milieus unterschieden. Die „bürgerliche Mitte“ macht dabei einen Großteil der deutschen Bevölkerung aus. Hier finden sich Menschen zusammen, die anpassungsbereit sind und nach beruflicher und sozialer Etablierung streben. Dagegen kommt im „expeditiven Milieu“ eine individualistisch geprägte, digitale Avantgarde zusammen. Diese Gruppe gilt als durchweg mobil, unkonventionell und befindet sich auf der stetigen Suche nach Veränderung.

Die anhaltende *Fragmentierung* der Zielgruppen verlangt heute deutlich mehr. Die Frage, was eine Zielgruppe tut oder möchte, ist vielmehr von der Frage gefolgt, *warum* die Zielgruppe es verlangt. Die moderne Kommunikation bedient sich hierzu wieder mehr des Neuromarketings. Im Neuromarketing findet unter anderem die sogenannte „*Limbic Map*“ Anwendung. Hier werden die Zielgruppen nach menschlichen Verhaltensweisen und Persönlichkeitsschwerpunkten kategorisiert. Insgesamt werden sieben Typen unterschieden: der Performer, der Disziplinierte, der Traditionalist, der Harmoniser, der Offene, der Hedonist und der Abenteurer. Diese Typen werden drei verschiedenen Persönlichkeitsschwerpunkten zugeordnet, wobei es diesbezüglich keine klar begrenzte Einteilung, sondern durchaus Schwerpunkt-übergreifende Einteilungen sind. Die drei Schwerpunkte sind: Stimulanz, Dominanz sowie Balance (Gruppe Nymphenburg 2011).

Sowohl die Sinus-Milieus als auch die Limbic Map können kanalübergreifend (Online/ Offline) für eine Zielgruppedefinition genutzt werden. Bei Online können zusätzliche Informationen, wie beispielsweise das Typologisieren von Onlinern (medienorientierte Merkmale), hinzugezogen werden. Dabei geht es um die Online-Affinität der Zielgruppe. Der D21-Digital-Index teilt sechs verschiedene *Nutzertypen* ein: außenstehender Skeptiker, häuslicher Gelegenheitsnutzer, vorsichtiger Pragmatiker, reflektierter Profi, passionierter Onliner, smarter Mobilist. Die Gruppeneinteilung wurde nach den Kriterien „Zugang & Kompetenz“, sowie „Offenheit & Nutzung“ vorgenommen (Initiative D21 e. V. 2012). Ziel dieser Einteilung ist die Abbildung der Nutzerlandschaft. Unterschiede können dabei vor allem nach Alter sowie nach Geschlecht festgestellt werden. Dabei befinden sich zum Beispiel hauptsächlich Ältere weiblichen Geschlechts in den Gruppen außenstehender Skeptiker, häuslicher Gelegenheitsnutzer oder vorsichtiger Pragmatiker, während Jüngere vornehmlich männlichen Geschlechts den weiteren drei Gruppen zugeordnet werden können.

Auf der Basis des beschriebenen Anspruches, Zielgruppen möglichst genau definieren zu können, stellt die Persona bei der Zielgruppenanalyse ein äußerst wichtiges Modell dar. Man versteht unter dem Begriff „*Persona*“ ein imaginäres Modell einer Person mit allerdings sehr konkreten (Charakter-) Eigenschaften und Nutzungsverhalten. Es ist ein häufig eingesetztes Modell, das eine Art Prototyp für einen bestimmten „*Nutzertypus*“ darstellt. Mithilfe von Personas können Kenntnisse über die jeweilige Kundengruppe gewonnen werden (Onlinemarketing-Praxis). Durch eine genaue Charakterisierung der Kunden können Rückschlüsse auf ihre Vorlieben, Wünsche und Forderungen getroffen werden. Vor allem aber werden so Kenntnisse über die Motive der Zielgruppen erlangt, warum sie Bedürfnisse haben, was genau sie von Produkten und Marken erwarten. Je besser der Kunde bekannt ist, desto geringer ist das Risiko, die Produkte an ihm vorbei zu entwickeln. (Gründerszene)

Allein die Komplexität der Zielgruppenanalyse macht den angesprochenen Hochleistungssport wiederum deutlich.

### 3.3 14 Schläger, ein Ball und ein viel zu kleines Loch

Golf ist ein interessanter Sport. Der Unterschied zwischen einem ambitionierten Hobbygolfer und Tiger Woods ist nur ein Schlag pro Loch. Strebt der Hobbygolfer ein Par an, so ist es für den Tiger der Birdie. Und dennoch trennen die beiden Welten. So ist es auch im Marketing. Sie können etwas sehr ähnlich wie andere machen und es auch gut tun, und dennoch verschenken Sie jeden Tag ein großes Stück Ihres Potenzials am Markterfolg. Der Golfer geht in der Regel mit bis zu 14 Schlägern immer neue Aufgaben, aber das gleiche Ziel an, und zwar die Kugel ins Loch zu befördern. Mit stets gleichem Schwung wird dieses Ziel verfolgt, auch wenn er dabei mit kleineren Unterschieden in der Technik und einigen Zwischenzielen vorgeht. Im übertragenen Sinne bedeutet das, dass ein Unternehmen einheitlich mit dem gleichen Schwung und seiner klaren Zielsetzung nach außen treten sollte.

Noch vor einigen Jahren interpretierten Marketers *integriertes Marketing* so, dass eine gleichbleibende Botschaft über alle Kanäle zu den Zielgruppen gesendet wird. Durch die Penetration der Kunden mit ein und derselben Botschaft sollte dann das Marketing- resp. Kommunikationsziel erreicht werden. Die Entwicklung der Medienlandschaft, insbesondere die entstandene Komplexität, verlangt hier Veränderungen. Zielgruppen treffen in allen Lebenssituationen auf Werbetreibende und ihre Botschaften, ob auf Plakaten an der Bushaltestelle, an der Bande im Stadion oder auf zahlreichen Bildschirmen.

Wir sprechen aktuell von den *sieben Screens*. TV, stationärer PC, Laptop, Tablet, Smartphone, Navigation und Spielekonsole und die Entwicklungen der Endgeräte nehmen kontinuierlich weiter Form an. Stetige Weiterentwicklungen (zum Beispiel das iPad mini) und neue Kreationen (wie Google Glasses) fordern eine entsprechend zugeschnittene Ansprache (Comscore Inc.). Ein und dieselbe Lösung oder Botschaft für den stationären PC und das Smartphone zu verwenden wäre undenkbar. Endgerät-abhängige Techniken, wie Responsive Design und die Einbindung und Gestaltung entsprechender Contents sind für eine allumfassende Nutzung ausschlaggebend. Dabei finden Screens nicht nur „in home“, sondern auch „out of home“ ihren Platz.

► *Digital Signage* bezeichnet den Einsatz digitaler Werbeflächen wie beispielsweise Werbe- und Informationssysteme, elektronische Plakate und Verkehrsschilder sowie Screens in Geschäften (Instore Marketing). Sie bilden quasi eine Brücke zwischen Offline- und Online-Werbemaßnahmen. Anwendung finden diese digitalen Beschilderungen an diversen Orten mit hohem Menschenandrang, wie beispielsweise an Bahnhöfen, Flughäfen oder Supermärkten.

Der Vorteil digitaler Beschilderungen ist, dass sie Menschen unterwegs erreichen, dabei regional aussteuerbar sind und mit Online-Maßnahmen verknüpft werden können (zum Beispiel durch QR-Codes oder Audio-Codes wie Shazam). Im Übrigen gilt dies auch für „nicht-digitale Beschilderungen“.

Größe, Zeit und Ort spielen keine Rolle mehr. Resultat dieser Möglichkeiten ist die Allgegenwärtigkeit! UBIQUITY! Der Nutzer dieser Devices kann in allen denkbaren Situationen erreicht werden beziehungsweise selbst aktiv alles erreichen, ob am Schreibtisch,

im Bett, in der Küche, beim Zähneputzen im Bad oder unterwegs in der Bahn, im Auto, sowohl im Inland, als auch im Ausland – global!

- Ubiquity bedeutet räumliche sowie zeitlich grenzenlose Verfügbarkeit von Informationen und Angeboten.

Der User ist „*always on*“! Ein und dieselbe Botschaft würde den Kunden langweilen. Alles auf eine Zielsetzung auszurichten würde bedeuten, wir wollen, egal aus welcher Lage und Entfernung, immer wieder versuchen, den Golfball direkt in das Loch zu spielen – unmöglich!

Zukünftig müssen mit Zielgruppen-Programmen immer weniger irrelevante Konsumenten und immer mehr relevante Konsumenten auf immer mehr Screens angesprochen werden.

„*It no longer makes economic sense to send an advertising message to the many in hopes of persuading the few*“, so M. Lawrence Light, Chief Marketing Officer McDonald's (Jefferson, Tanton 2013, S. 10).

Die Entwicklung von *Google Glasses* trägt in einem weiteren Maß dazu bei. Die wesentliche Veränderung ist, dass dieses Device nicht mehr in die Hand genommen werden muss. Als Brille ist der Screen dauerhaft im Blickfeld des Users. Ob sich dieses Endgerät durchsetzt, bleibt abzuwarten. Zum mindest ist es eine zukunftsweisende Entwicklung, die im Auge behalten werden sollte. Der Übergang zwischen realer und virtueller Welt ist somit fließend. FLOW! In der Konsequenz bedeutet das wiederum, dass eine übergreifende Kommunikation stattfindet. Die personalisierte Ansprache führt zu einem Wechsel von „werben und verkaufen“ hin zu „Beziehungen aufbauen“. Diese Zielgruppen-Programme lassen sich nicht durch den Einsatz einzelner Kanäle alleine umsetzen. Die Vernetzung, die Integration von Einzel-Zielsetzungen, Konzepten und Maßnahmen zur Erreichung von unternehmerischen Zielen, ist unumgänglich.

### 3.4 Disziplin & Training

- Der Alltag eines Hochleistungssportlers beinhaltet Training, Wettkampf, Training und das bedeutet wiederum: Disziplin. Kontinuierliche Trainingseinheiten, die Fehler berücksichtigen und in einem abgestimmten Trainingsplan eingefügt werden, sind unverzichtbar, um Erfolge erzielen zu können. Für eine Optimierung der Laufleistung müssen daher kontinuierlich Daten erhoben, analysiert und evaluiert werden. Ein Training mit dem Ziel einer Gewichtsreduktion fällt anders aus als ein Training mit dem Ziel Muskeln aufzubauen. Dabei muss neuen Methoden offen gegenüber getreten werden, um Potenziale auszuschöpfen zu können. Gleicher gilt im Marketing. Aus sämtlichen Aktivitäten gesammelte Daten müssen nicht nur erhoben, sondern ausgewertet werden. Ziele und Zwischenziele müssen erprobt werden. Je nach Erreichung müssen Ziele nachbearbeitet werden. Und das kontinuierlich.

Doch damit nicht genug. Die eigenen Daten sind nur der Anfang. Moderne Kommunikation integriert weitaus mehr. *Big Data* ist das große Stichwort der letzten Monate. Dabei sollte jedes Unternehmen den Einsatz von Big Data planen, um auch einen entsprechenden Erfolg erzielen zu können. Das gewünschte Ergebnis sollte vor Einsatz und Auswertung von Daten definiert werden, um sicherstellen zu können, dass anschließend auch die richtigen, sprich relevanten Daten zu einem Ergebnis zusammengetragen werden.

► Gartner definiert diesbezüglich drei Charaktereigenschaften von Big Data: Volume, Velocity und Variety. ([Gartner.com](http://Gartner.com)) Während sich Volume auf das durch die Vernetzung entstandene Datenvolumen bezieht, meint Gartner mit Velocity die Geschwindigkeit, mit der die Daten ausgewertet werden können. Variety steht für die Datenvielfalt, die durch E-Commerce, Social Media und vielen weiteren Angeboten entsteht.

Mittlerweile ist die große Herausforderung nicht mehr die Frage „Wie und woher bekommt man Daten?“, sondern „Welche Daten sollen erhoben werden, was macht man mit den erhobenen Daten und wie tragen sie zur Zielerreichung bei?“ Eingesetzte Mittel müssen getrackt, analysiert und vor allem hinsichtlich des Zielerreichungsgrads geprüft werden, um Konsequenzen ableiten zu können. Der Vorteil von Big Data hinsichtlich des Online-Marketings ist für Unternehmen das erweiterte Wissen über Zielgruppen. Denn Zielgruppen fordern gewünschte Informationen zunehmend an (Pull) und wollen nicht mit ihnen „vollgestopft“ werden (Push).

Im E-Commerce kann dank der Erkenntnisse die gesamte Wertschöpfungskette optimiert werden (Personalisierung/(M)E-Business). Ein entsprechendes *Dashboarding* ist daher unverzichtbar für eine effiziente Marketing- bzw. Unternehmenssteuerung. Ein Dashboard kann als Management-Cockpit verstanden werden. In einem solchen Cockpit sollten die KPIs visuell, leicht erfassbar abgebildet werden. Denkbar wäre eine Instrumententafel wie in einem tatsächlichen Cockpit (Jacob, Weiß, Schweig 2013). Jedem KPI wird dabei eine Anzeige zugeordnet, die in drei Bereiche eingeteilt ist und dabei von Rot über Orange bis Grün verläuft. Während im roten Bereich akuter und im orangenen Bereich leichter Handlungsbedarf besteht, beinhaltet der grüne Bereich die Zielerreichung. Der Handlungsbedarf wird mit Hilfe von Soll-/Ist-Werten erkennbar. Somit ist zunächst eine Null-Messung erforderlich, um die Ausgangssituation abilden und darauf aufbauend entsprechende Sollwerte definieren zu können. Eine Überforderung aufgrund illusionärer Zielsetzung sollte unbedingt vermieden werden. So wie sich der Marathonläufer bei der Überschreitung seiner Grenzen nur langsam und mühsam von seinem falschen Ehrgeiz erholt, kann sich auch ein Unternehmen mit falsch angelegten Maßstäben das Sprunggelenk verstauchen und sich in eine Form der Handlungsunfähigkeit manövrieren. *KISS: Keep it safe and smart.*

Der Vorteil einer Cockpit-Darstellung bzw. eines Dashboards ist die leichte und schnelle Erkennbarkeit des Handlungsbedarfs. Erfolge und Misserfolge können somit einzelnen

Bereichen zugeordnet werden und daraus folglich die relevanten Maßnahmen abgeleitet werden. Ressourcen können effizient eingesetzt und Kosten gesenkt werden.

Ein weiterer Punkt, der bei der Auswahl und Definition von KPIs beachtet werden sollte, ist die *Ursache-Wirkungs-Beziehung*. Dabei wird analysiert, welches Ziel einen Einfluss auf ein weiteres Ziel hat. Ursache-Wirkungs-Beziehungen können dabei sowohl hinsichtlich negativer, als auch positiver Zusammenhänge analysiert werden. Die Beziehungen zu identifizieren erfordert aufwendige Arbeit und detaillierte Unternehmenskenntnisse. Mit der Erarbeitung kann eine Datenflut reduziert werden und die Messgrößen hervorgehoben werden, die einen wirklichen Ertrag liefern.

Marketing-Controlling beinhaltet somit von der Zielsetzung bis zur Leistungserbringung Planungs- sowie Kontrollschritte. Die stetige Evaluation ist dabei eine Grundvoraussetzung für künftigen Erfolg.

---

## 4 Integriertes Online-Marketing ist Hochleistungssport!

- ▶ Wir befinden uns in einem massiven Wandel. Märkte, Medien, Technologien und die Menschen verändern sich. Das war schon immer so, heute geht es nur schneller. Unternehmen und deren Marken stehen vor der Herausforderung, mit dem Kunden Schritt zu halten und entsprechend innovativ auf Veränderungen zu reagieren. Dabei muss das Markenmanagement sowohl Gesellschafts-, Markt- und Wettbewerber als auch Kundenentwicklungen beobachten und in kürzester Zeit entscheiden, ob bzw. wie auf diesen Wandel zu reagieren ist. Diese Herausforderung, proaktiv Wandel zu gestalten, hat in den vergangenen Jahren selbst erfolgreiche Marken und Unternehmen in Schwierigkeiten gebracht. Es reicht nicht zu erkennen, dass sich die Welt verändert hat. Erst konkrete Handlungen schaffen Wettbewerbsvorteile.

Der *Digitalisierung* und der stetig wachsenden Infrastruktur des Internets folgend sind neue Kommunikationskanäle entstanden und es entstehen weiter neue. Auch die über Jahrzehnte genutzten Kanäle haben Bestand, verändern sich jedoch massiv. Zudem wachsen diese zusammen. Alles wird messbarer und neues Wissen in Form von Daten wird generiert. Erfolge und Misserfolge können heute genauer als je zuvor identifiziert werden. Dank dieser Daten können Maßnahmen präziser auf ihre Effektivität und Effizienz geprüft sowie mögliche Synergieeffekte erkannt werden, wenn zuvor Ziele gesetzt, Wege definiert und Maßnahmen konkret ausgearbeitet wurden. Die Optimierung der Unternehmensleistung kann und sollte sowohl mithilfe von Offline- als auch Online-Maßnahmen durchgeführt werden. Beides bietet jeweils Vorteile, die aber nur miteinander kombiniert Synergieeffekte erzeugen. Marketing und Kommunikation sind bereits heute digital, interaktiv, involvierend. Integriert!

### Zusammenfassung

Erfolgreiches *Integriertes Marketing* ist die ganzheitliche Unternehmenssteuerung unter Ausnutzung des gesamten Kommunikations-Mixes. *Integriertes Marketing* verlangt Disziplin, Konzentration und Ausdauer – *Integriertes Marketing* ist Hochleistungssport!

---

### Literatur

- Drucker P. F., People and Performance, New York (2011)
- Gardini, M. A., Einführung in das Marketing-Management – Ein Überblick in Schaubildform, München (2007)
- Gartner.com, IT-Glossary. Big Data. <http://www.gartner.com/it-glossary/big-data/>, Zugriff: 28.10.2013 (2013)
- Gruppe Nymphenburg, Limbic Map: Die Welt der Emotionen und Werte auf einen Blick. <http://www.nymphenburg.de/limbic-map.html>. 2011, Zugriff: 10.09.2013 (2011)
- Initiative D21 e.V.: (N)ONLINER Atlas 2012 – Basiszahlen für Deutschland, <http://www.initiative-d21.de/wp-content/uploads/2012/06/NONLINER-Atlas-2012-Basiszahlen-f%C3%BCr-Deutschland.pdf>, Zugriff: 28.10.2013
- Jacob, O., Weiß, N., Schweig, J., HNU Working Paper Nr. 18. Konzeption und Gestaltung von Management Dashboards. Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm University of Applied Sciences. [https://www.hs-neu-ulm.de/fileadmin/user\\_upload/Forschung/HNU\\_Working\\_Paper/HNU\\_WP18\\_Jacob\\_Management\\_Dashboards.pdf](https://www.hs-neu-ulm.de/fileadmin/user_upload/Forschung/HNU_Working_Paper/HNU_WP18_Jacob_Management_Dashboards.pdf), Zugriff: 28.10.2013
- Jefferson, S., Tanton, S., Valuable Content Marketing – How to make quality content the key to your business success, London (2013)
- Kotler P., Armstrong G., Wong V., Saunders J., Grundlagen des Marketing, 5. Aufl. München (2011)
- Krems, B., SMARTe Ziele. [http://www.olev.de/xyz/ziele.htm#SMARTe\\_Ziele](http://www.olev.de/xyz/ziele.htm#SMARTe_Ziele), 2012, Zugriff: 28.10.2013
- McCarthy, Jerome E., Basic Marketing – A Managerial Approach: Richard D. Irwin, Homewood, IL (1960)
- Sinus Institut: <http://www.sinus-institut.de/>, Zugriff: 15.09.2013

---

# D-Commerce – Zum Verhältnis von Dialogkommunikation und E-Commerce

20

Michael Schipper

## Inhaltsverzeichnis

1	Digitalisierung des Handels .....	550
1.1	Definition .....	550
1.2	Zur Entwicklung von E-Commerce .....	550
2	Untersuchungsperspektive .....	553
2.1	Entstehung des Dispositivbegriffs als Untersuchungskonzept .....	553
2.2	Grundzüge der Machtanalytik .....	554
2.3	Was ist ein Dispositiv? .....	555
3	Akteure und Institutionen im E-Commerce .....	556
3.1	Akteurskonstellation .....	556
3.2	Akteure auf Seiten der Unternehmen .....	558
4	Strategische Funktion von Dialogmarketin im E-Commerce .....	561
4.1	Definition .....	562
4.2	Kontaktelemente im Dialogmarketing .....	562
4.3	Kontaktfunktionen im Dialog .....	562
4.4	Ressourcen des Dialogmarketings .....	563
4.5	Kommunikativ-strategische Voraussetzungen .....	564
5	Fazit .....	568
	Literatur .....	569

---

M. Schipper (✉)  
Hamburg, Deutschland  
E-Mail: m.schipper@schippercompany.de

## 1 Digitalisierung des Handels

- E-Commerce ist ein vergleichsweise junges Marktphänomen; in seiner Geschichte hat es verschiedene, vorrangig technisch induzierte Entwicklungsstufen durchlaufen, die weitreichende Auswirkungen auf die Akteurskonstellation im Markt hatten: von spezialisierten Online-Händlern im Wettbewerb zum stationären Handel, zu Marktakteuren, die über die Kanalgrenzen hinweg in einem integrierten Kommunikationswettbewerb miteinander stehen.

### 1.1 Definition

Die geläufig als *E-Commerce* bezeichnete Form des Handels hat unterschiedliche Ausprägungen und umfasst je nach Kommunikationszusammenhang ganz verschiedene Elemente. Der Begriff wird in der Praxis von Wirtschaft und Kommunikation, in der Wissenschaft und umgangssprachlich uneinheitlich verwendet. Für den Zusammenhang, der hier behandelt wird, wird daher zunächst eine Definition festgelegt.

- E-Commerce ist der Oberbegriff für geschäftliche Transaktionen zwischen Unternehmen und Konsumenten, die über elektronische Medien angebahnt und abgewickelt werden, insbesondere das Kaufen und Verkaufen von Produkten und Services über das Internet.

Diese Definition soll nicht abschließend und umfassend E-Commerce als Begriff beschreiben; sie stellt lediglich, als Ausgangspunkt für die Überlegungen innerhalb dieser Arbeit, den Bezugsrahmen des Begriffs dar. Insbesondere liegt der Fokus dabei auf geschäftlichen Transaktionen zwischen Unternehmen und Endverbrauchern (Business-to-Consumer).

### 1.2 Zur Entwicklung von E-Commerce

E-Commerce hat mittlerweile eine Geschichte von zwei Jahrzehnten; während dieser Zeit hat diese Handelsform verschiedene Stadien durchlaufen. Zunächst wird es einen zusammenfassenden Überblick über einige der relevanten Entwicklungen geben, um sich dem Begriff weiter anzunähern. Als besonders geeignetes Beispiel bietet sich der Buchmarkt an. Nicht nur, weil er der erste Markt war, in dem *Amazon* als mittlerweile größter Online-Händler Fuß fassen konnte, sondern auch weil der Buchmarkt, davon beeinflusst und angetrieben, Entwicklungen vorwegnahm, die in ähnlicher Form später in verschiedenen anderen Branchen stattgefunden haben. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen: einige Branchen bzw. Märkte reagieren erst heute ähnlich wie der Buchmarkt vor zehn oder fünfzehn Jahren. Diese mittlerweile fast typischen Entwicklungen haben also nicht zuletzt auch als potenzieller Ausgangspunkt für Marktprognosen in anderen Branchen Relevanz.

### 1.2.1 Anfänge

Grundsätzlich handelt es sich bei den ersten Formen von E-Commerce, die mit der Verbreitung der entsprechenden Technologien in der Frühzeit des Internets aufgekommen sind, um Varianten des *klassischen Versandhandels*, wie er bis dahin über Kataloge, Prospekte, Bestellformulare und Telefon abgewickelt wurde. Weder die Akteure noch ihr Verhalten oder die zugrundeliegenden Strukturen wiesen grundlegende Differenzen zu dem zuvor etablierten Modell des Distanzhandels auf, an das der E-Commerce nahtlos anknüpfte. Insofern war E-Commerce als Phänomen zunächst nichts grundsätzlich Neues, sondern konnte an ein Ensemble von gelernten Verhaltensweisen bei bekannten Akteuren (Händler, Hersteller, Konsumenten) anknüpfen.

### 1.2.2 Ausweitung und neue Akteure

In der Folge der Ausweitung der digitalen Kommunikation veränderte sich das Geschäftsmodell grundlegend: Von einer Verlängerung des etablierten Fernhandels entwickelten sich E-Commerce zu einem additiven Kanal, über den neue Akteure in den Markt eintraten. Beispielsweise lässt sich für diese Phase in Deutschland der Markteintritt von Amazon 1998 nennen, der weitreichende Folgen für die Entwicklung zunächst des Buchmarktes hatte. Durch die Verlagerung großer Marktanteile in den Online-Bereich kam es zu einer extremen Zunahme des Wettbewerbs. Der stationäre Buchhandel musste gewaltige Umsatzrückgänge verkraften; das verstärkte – in diesem, sowie in der Folge auch in weiteren Märkten – die Konzentration. Bis heute ist diese Entwicklung nicht abgeschlossen. Derzeit beläuft sich der Anteil des Online-Handels, beispielsweise im Buchmarkt, auf knapp 20 %: 16,5 % Online-Buchhandel plus 2,4 % E-Books (Börsenverein des Deutschen Buchhandels, 2013, S. 3, 10). In anderen Märkten verläuft die Entsprechung teilweise langsamer, aber strukturell homolog.

### 1.2.3 Multi-Channel

In der zweiten Phase der Entwicklung war das Phänomen „E-Commerce“ vor allem als neue Konkurrenz zum bisherigen Handel in Erscheinung getreten. Kennzeichnend dafür war die Unterschiedlichkeit der Akteure, die in den neuen, digitalen Strukturen Handel trieben. Der Erfolg des neuen Geschäftsmodells führte durch den zunehmenden Marktdruck bald dazu, dass sich die bisherigen Marktakteure aus ihrer bedrohten Position heraus genötigt sahen, gleichfalls im Online-Bereich aktiv zu werden. Es kam also zu einer grundsätzlichen Verschiebung der Marktstruktur: zuerst reine stationäre und reine Online-Händler, dann eine Doppelung der Struktur dahingehend, dass die Händler parallel zum stationären Geschäft und – durch mangelnde Aussteuerbarkeit der Entwicklungen – zunächst teilweise als ihre eigene Konkurrenz Online-Präsenzen aufbauten und betrieben.

### 1.2.4 Cross-Channel

In der Vielzahl der Branchen und Kommunikationsformen, die aktuell parallel zueinander teilweise tiefgreifende Veränderungen durchlaufen, sowie in dem dadurch angeregten, in vielen verschiedenen Medien, Qualitäten und Absichten geführten, mehr oder minder

aufgeregten Kommunikationsrauschen kursiert eine Vielzahl von Begriffen, die großen Teils sehr uneinheitlich verwendet werden. Diese Begriffsverwirrung soll hier nicht aufgelöst werden. Der Einfachheit halber und weil es für den hier untersuchten Gegenstand zweckdienlich ist, wird *Cross-Channel* als die historisch nächste Entwicklungsstufe folgendermaßen von *Multi-Channel* unterschieden: Während es sich beim Multi-Channel-Handel um weitgehend unabhängig voneinander betriebene und teilweise gegeneinander wirksame Kanäle handelt, die weder konsequent aufeinander verweisen noch im Hinblick auf Kundenerfahrung und Markenerlebnis einheitlich gestaltet sind, ist der Cross-Channel-Handel als nächste Stufe der Versuch, eben das zu leisten.

Die Händler – ob reine Händlermarken oder Hersteller, die durch die technische Verfügbarkeit der einschlägigen Kanäle dazu veranlasst sind, zunehmend im Direktvertrieb selbst E-Commerce zu betreiben – agieren anders als im Multi-Channel-Konzept: unterschiedliche Kanäle werden nicht mehr separat betrieben, sondern werden integrativ ausgesteuert und aufeinander abgestimmt. Damit entsteht eine neue Voraussetzung für ihre Funktionsweise: es entsteht die Möglichkeit, nicht nur kommunikativ, sondern auch im Hinblick auf die Servicegestaltung als Händler kanalübergreifend einheitlich aufzutreten und die Kundenerfahrung damit bewusst und zielgerichtet, im Hinblick auf Differenzierung im Markt und den Aufbau nachhaltiger Kundenbeziehungen, zu gestalten und zu entwickeln. Daraus entsteht eine weitgehende Integration der kommunikativen und der performativen Markenleistungen.

### 1.2.5 Mobile Commerce

Die in den vergangenen fünf Jahren explosionsartig gestiegene Penetration des *mobilen Internets* führt zu einer weiteren Neugewichtung der Markt- und Kommunikationssituation im digitalen Handel. Das Aufkommen der mobilen digitalen Kommunikation hat eine zeitliche und räumliche Entgrenzung der Kommunikationsbeziehungen zur Folge: noch stärker als das stationär gebundene Internet, auf das über den Desktoprechner zugegriffen wird, hebt die Verbreitung der Smartphones Orts- und Ländergrenzen, Öffnungs- oder Bürozeiten auf. Die digitale Präsenz von Marken – Hersteller- oder Händlermarken gleichermaßen – wird von physischen Grenzen losgelöst und in die persönliche und alltägliche Lebensumwelt der Konsumenten hinein verlängert.

Aus der E-Commerce-Perspektive ist jedoch ein anderer Aspekt wesentlich relevanter, wie eine Nielsen/Google-Studie zeigt. 77 % der mobilen Suchvorgänge werden zu Hause oder bei der Arbeit ausgeführt, also an Orten, an denen Smartphone- bzw. Tablet-Verwender mit hoher Wahrscheinlichkeit bei der Arbeit und/oder im privaten Umfeld die Möglichkeit haben, auf einen Computer zuzugreifen (Google/Nielsen 2013, S. 9).

Nicht die Zugänglichkeit der Kontaktoptionen an sich ist also der aus Marketingsicht bemerkenswerteste Faktor der Verwendung mobiler Devices, sondern eine augenscheinlich gesteigerte Inkarnation und vermindernde Hemmnisse sind das auslösende Moment. 81 % der mobilen Suchvorgänge werden der bereits erwähnten Studie zufolge von Geschwindigkeit und Convenience motiviert. Zugleich erreicht diese Kontaktform eine hohe Konversionsrate von 28 % (Store Visit, Anruf, Kauf): der relevante Faktor dieses technisch

getriebenen Wandels der Interaktionsformen zwischen Konsument und Händler ist augenscheinlich nicht allein technischer, sondern psychologischer Natur. Möglicherweise generiert dieser spezifische Kontaktmodus eine größere emotionale Nähe; das wird noch zu untersuchen sein.

Seitens der Händler ist durch das Aufkommen von *Mobile Commerce* keine grundlegende Verschiebung im Markt festzustellen, die über eine immer weiter gehende Auffächerung der Kanaloptionen und daraus resultierende, größere Herausforderungen und neue Optionen der Kanalintegration hinausgeht. Hersteller- und Händlermarken haben den Schritt von der physisch gebundenen, räumlich determinierten Präsenz zum nicht-materiellen, kommunikativ determinierten Interaktionsphänomen gemacht.

---

## 2 Untersuchungsperspektive

- ▶ E-Commerce ist ein Phänomen, das nicht nur eine Vielzahl institutioneller und individueller Akteure zusammenbringt, sondern zugleich zahlreiche unterschiedliche Handlungs- und Untersuchungsfelder verbindet. Betrachtet man den Online-Handel als Teilbereich des gesamten Handels, als Teilbereich des Versandhandels oder als Segment aller digitalen Interaktionen? Als Kommunikationsphänomen, als Element kulturellen Wandels, als soziokulturelles, volkswirtschaftliches oder politisches Phänomen oder unter technischen Gesichtspunkten?

All diese und viele weitere Teilbereiche unseres Gesellschaftssystems stehen in Wechselwirkung zum E-Commerce. Um eine handhabbare Untersuchungsperspektive zu entwickeln, die es ermöglicht, im Sinne einer interdisziplinären Herangehensweise disparate Sichtweisen, Methoden und Erkenntnisse zusammenzubringen, wird E-Commerce im Anschluss an Michel Foucault als Dispositiv beschrieben.

### 2.1 Entstehung des Dispositivbegriffs als Untersuchungskonzept

In der Absicht, breit wirksame gesellschaftliche Phänomene theoretisch erfassbar zu machen, hat Michel Foucault, ausgehend von der aus dem Poststrukturalismus entstandenen, historischen Diskursanalyse, eine allgemeinere Gesellschaftsanalyse, spezifischer: Machtanalyse entwickelt. Eine der Zielsetzungen dieses Forschungsansatzes ist die Untersuchung der sozialen Funktion, die Wahrheits-, Wissens- und Produktionssysteme haben und der sich ihre Entstehung verdankt. „Was jedoch meiner Arbeit fehlte, war dieses Problem der ‚diskursiven Ordnung‘, der sich aus dem Spiel der Aussagen ergebenden spezifischen Machtwirkungen“ (Foucault 1978, S. 26). Dieses „zentrale Problem“ durch ein geeignetes Untersuchungswerkzeug erfassbar zu machen, ist die Hauptaufgabe des *Dispositivkonzepts* als Bestandteil der Machtanalytik. „Macht“ ist ein widersprüchlicher Begriff. Aus diesem Grund wird seine Bedeutung für den Zusammenhang zunächst kurz erläutern.

## 2.2 Grundzüge der Machtanalytik

Umgangssprachlich wird unter *Macht* im Allgemeinen eine Verfügungsgewalt verstanden, die denjenigen oder diejenigen, die es verstanden haben, sie sich anzueignen, in die Lage versetzt, über die Handlungsfreiheit anderer Menschen durch zweckrationale Instrumentierung der Macht gestaltend bestimmen zu können. Diese Vorstellung von Macht als etwas, das sozusagen von oben nach unten wirkt, vom Besitzer der Macht, dem *Machtinhaber*, auf die Beherrschten als diejenigen, die dem Herrschenden die Macht vertraglich zugeeignet oder, gewaltsam gezwungen, abgetreten haben, beschreibt eine in ihrem Wirkungscharakter rein repressive und unproduktive Macht, „ihre Wirksamkeit bestünde in dem Paradox, dass sie nichts vermag, als dafür zu sorgen, dass die von ihr Unterworfenen nichts vermögen, außer dem, was die Macht sie tun lässt“ (Foucault 1977, S. 106).

Dieser Machtbegriff, der auch als „juridisch-diskursive“ Macht bezeichnet wird, ist nicht die Grundlage des Dispositivkonzepts.

Stattdessen bezieht sich dieser Aufsatz auf eine Beschreibung von Macht als produktives Element, das als treibender Faktor die ökonomischen, sozialen und kulturellen Verhältnisse (darunter auch alles, was mit dem Phänomen E-Commerce zusammenhängt) zur Weiterentwicklung befähigt. „In Wirklichkeit ist die Macht produktiv; und sie produziert Wirkliches. Sie produziert Gegenstandsbereiche und Wahrheitsrituale: das Individuum und seine Erkenntnis sind Ergebnisse dieser Produktion“ (Foucault 1976, S. 250).

Macht entsteht also nicht im staatlichen System und geht nicht von den Positionen im Wirtschaftssystem aus, an denen die Entscheidungen etwa über große Konzerne oder technische Entwicklungen getroffen werden. Macht als gestaltende Kraft entsteht bei den vielfältigen und allgegenwärtigen *Konfliktsituationen*, aus den einander widerstrebenden Zielsetzungen konkurrierender Subjekte in Familie, Institutionen, Gruppen, Produktionsapparaten, Medien, kurz: an jedem Ort der Gesellschaft zugleich. Nur so kann sie gesellschaftsweit wirksame Veränderungen wie die Entstehung des elektronisch abgewickelten Handels ermöglichen und vorantreiben: Macht als „das prinzipiell labile und unabgeschlossene Produkt der strategischen Auseinandersetzungen zwischen Subjekten“ (Honneth 1985, S. 174) fußt dezentral an allen Orten der lebensweltlichen und institutionellen Praxis, wo Handlungsfelder und Entscheidungsspielräume kontinuierlich situativ erkämpft werden. Erst die netzwerkartige Verknüpfung, Addition, Verkettung, gleichgerichtete und gegensätzliche Verbindung dieser verschiedenen Macht situationen – d. h. der widerstrebenden oder konformen Strategien und ihrer Durchsetzungen in den beständigen und allgegenwärtigen sozialen Konfrontationen in den diversesten Lebenszusammenhängen – ist dann die strategische Gesamtsituation, die analysiert werden kann.

Die großen Kraftlinien ergeben sich durch Addition und Verkettung aus den kleineren. Das muss ebenso bei der Betrachtung eines Phänomens bedacht werden, das wie E-Commerce in ganz verschiedene Lebenszusammenhänge weit über rein ökonomische Bereiche hinaus wirksam ist, das über den Dialog als eine Schnittmenge auf diskursive, kommunikative, psychologische und sehr viele weitere soziale Zusammenhänge verweist und in reziproker Beeinflussung mit diesen Feldern interagiert. Jede einzelne Dialogmaßnahme

innerhalb dieses größeren Zusammenhangs operiert mit der Rationalität von Strategien und Taktiken, „Taktiken, die [...] sich miteinander verketten, einander gegenseitig hervorrufen und ausbreiten, anderswo ihre Stütze und Bedingung finden und schließlich zu Gesamtdispositiven führen“ (Foucault 1977, S. 115 ff.).

Damit kommt es nun bereits zu einer Annäherung an das *Dispositivkonzept*, das als Untersuchungswerkzeug für den Zusammenhang von Dialog und E-Commerce nutzbar gemacht werden soll.

### 2.3 Was ist ein Dispositiv?

Die obenstehende Zusammenstellung einzelner Elemente der Analytik der Macht soll im Sinne einer weiterführenden Begriffsbildung als Ausgangspunkt für die weitere Analyse dienen. Zweck der Übung ist die Beschreibung eines Dispositivbegriffs, der für die Arbeit, basierend auf dem inhaltlich eng eingegrenzten Feld der Analyse des Dialogs im E-Commerce, dienen soll. Dieser zweckbestimmte Dispositivbegriff leitet sich zwar von Foucault her, wird seiner Arbeit jedoch ausdrücklich nicht zugeschrieben, sondern für das aktuelle Erkenntnisinteresse daraus abgeleitet.

► Was ist also ein *Dispositiv*? Die Frage nach Sinn und methodologischer Funktion des Begriffs beantwortet Foucault unter anderem folgendermaßen: „Was ich unter diesem Titel festzumachen versuche ist *erstens* ein entschieden heterogenes Ensemble, das Diskurse, Institutionen, architekturelle Einrichtungen, reglementierende Entscheidungen, Gesetze, administrative Maßnahmen, wissenschaftliche Aussagen, philosophische, moralische oder philanthropische Lehrsätze, kurz: Gesagtes ebenso wohl wie Ungesagtes umfasst. Soweit die Elemente des Dispositivs. Das Dispositiv selbst ist das Netz, das zwischen diesen Elementen geknüpft werden kann“ (Foucault 1978, S. 119 f.).

Diese Aussage scheint zunächst nicht sehr ergiebig: das Dispositiv umfasst ungefähr *alles*, was zur sozialen Wirklichkeit gehört, es ist *zwischen* all diesen Elementen lokalisiert, ist also überall und nirgends. Diese Bestimmung erscheint jedoch logisch konsequent, wenn man sich ins Gedächtnis ruft, was bereits zuvor (s. Abschn. 2.2.) zur Lokalisierung der „Macht“ erarbeitet wurde: Macht entsteht an jedem Ort der Gesellschaft zugleich, „weil sie sich in jedem Augenblick und an jedem Punkt – oder vielmehr in jeder Beziehung zwischen Punkt und Punkt – erzeugt“ (Foucault 1977, S. 114).

Insofern eignet sich das Dispositiv dazu, eben diese Beziehungen zwischen den einzelnen Punkten – und damit unter anderem zwischen den einzelnen Akteuren und Institutionen, also dort, wo Dialog im E-Commerce stattfindet, nämlich zwischen Unternehmen und Konsumenten – zu beschreiben. Das Dispositiv ist in diesem Sinne ein Ensemble von gegebenen Verfahren für Produktion, Gesetz, Verteilung, Zirkulation und Wirkungsweise von Handlungsoptionen mit der Prävalenz einer strategischen Zielsetzung (vgl. Foucault 1978,

S. 120 f.). Das Dispositiv als „Formation von vorwiegend strategischer Funktion“ ist also, anders als die *Macht*, eine allgemeine, eher abstrakte Größe, eine historisch konkrete Formation, die sich aus einer ganz bestimmten strategischen Zielsetzung ergibt. Dadurch bedingt sich, im Gegensatz zur allgemeineren Macht, die Begrenztheit der Menge der für ein Dispositiv relevanten Elemente, die im Sinne des Untersuchungsinteresses bestimmt wird. Das trägt zur Operationalisierbarkeit des Begriffs bei der Untersuchung von Dialog und E-Commerce als konkrete und funktional enger umrissene historische Bedingtheiten bei.

- Ein Dispositiv entsteht in einem bestimmten historischen Moment aus einer strategischen Zielsetzung. Aus der Art der strategischen Notwendigkeit ergibt sich die Auswahl der relevanten Elemente; das Dispositiv selbst ist die Formation der funktionalen Beziehungen zwischen diesen Elementen. Es generiert ein Spiel von Positionswechseln und Funktionsveränderungen. Diese rufen durch funktionelle Überdeterminierung Rückkopplungseffekte hervor, da die Elemente, die das Dispositiv bestimmen und ihrerseits vom Dispositiv bestimmt werden, in ihren Wertigkeiten und Wirkungen einerseits wechselseitig definiert, andererseits aber auch in anderen Machtzusammenhängen eingebunden sind. Das Ensemble ist Objekt und Subjekt einer beständigen, strategischen Wiederauffüllung und funktionalen Readjustierung. Es handelt sich nicht um eine fixe Formation, sondern eher um einen strategisch-funktional determinierten Prozess, ein beständig sich erneuerndes und den wechselnden, nichtsubjektiven Taktiken und Strategien entsprechend wandelbares, strikt funktional determiniertes soziales Subsystem.

Um die Funktion von Dialog im E-Commerce zu beschreiben und die strategischen Anforderungen, die sich daraus ergeben, zu erfassen, müssen also zunächst die einzelnen Elemente des relevanten Dispositivs benannt und die Natur ihrer Beziehungen zueinander beschrieben werden.

---

### 3 Akteure und Institutionen im E-Commerce

- Dialog im E-Commerce ist ein Oberbegriff für die Gesamtheit der kommunikativen Maßnahmen, mit denen Handelsunternehmen, die im E-Commerce-Zusammenhang agieren, die Kundenbeziehungen in ihrem Sinne zu gestalten versuchen. Dieser Abschnitt benennt kurz die wichtigsten Akteure und Institutionen im Dispositiv E-Commerce.

#### 3.1 Akteurskonstellation

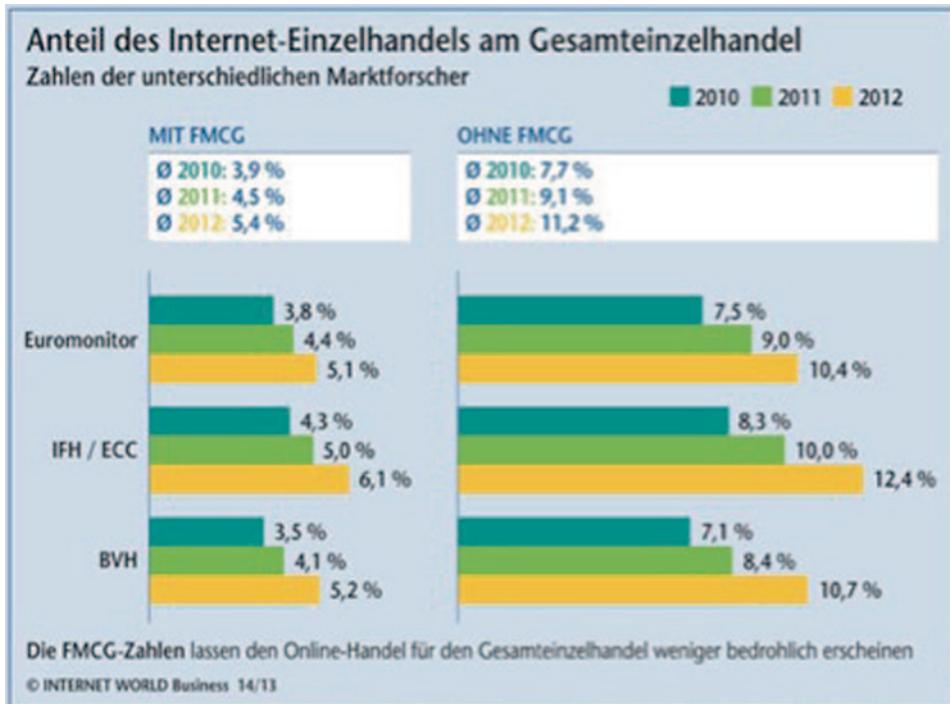
Wie bereits in Abschn. 1.2 (Zur Entwicklung von E-Commerce) erläutert, hat sich in der vergleichsweise kurzen Entwicklungszeit dieser Handelsform die *Akteurskonstellation* in bezeichnender Weise verändert und erweitert. Um die strategischen Herausforderungen

der Akteure beschreiben zu können, ist eine Annäherung an das Dispositiv aus diachroner Perspektive sinnvoll. Ausgehend vom prozessualen Verständnis der Definition als wandelbares, nicht abgeschlossenes Konstrukt aus Akteuren, Institutionen, flexiblen Handlungsspielräumen und sich entwickelnden Verhaltensdispositionen erklärt diese jedoch, dass sich eine Darstellung immer nur auf einen Synchronschnitt der gesamten Gemengelage bezieht. Werfen wir also zunächst einen Blick auf die aktuellen Akteure.

Von reinen Internethändlern, die als Sortimentsspezialisten in wenigen separaten Branchen agierten, hat sich eine Entwicklung vollzogen, deren Ende noch lange nicht erreicht ist, deren aktueller Stand aber eine Vielzahl von Akteuren beinhaltet, die teilweise als Multi-Channel-Anbieter branchenübergreifend agieren. Seitens der Konsumenten hat sich gleichermaßen eine große Entwicklung vollzogen: nach einer vergleichsweise geringen und sehr spitzen Zielgruppe in der Anfangszeit hat sich E-Commerce längst zu einem Breitenphänomen mit einer immer noch stark wachsenden Kundenzahl entwickelt, die mehr und mehr Bedürfnisse in ihren respektiven Konsumzusammenhängen auch auf elektronischem Wege abdecken. Zugleich haben sich die Einstellung zu Marken und Händler sowie die grundlegende Konsumeinstellung in weiten Teilen der Gesellschaft verändert.

Dieser Abschnitt liefert eine kurze Übersicht über die Akteurskonstellation im Hinblick auf die *Dialogperspektive*. Dialog erfordert selbstverständlich immer mehrere Teilnehmer; in diesem Fall Händler und Konsumenten. Die Einflüsse und die Gestaltungsmacht hinsichtlich des Dialogs mit dem Kunden haben sich im digitalen Zeitalter wesentlich zur Kundenseite hin verschoben. Kundenverhalten ist durchaus strategisch motiviert, jedoch aufgrund der Vielzahl der Individuen strategisch nicht intentional im Sinne einer bewussten, taktischen Gestaltung der einzelnen Äußerungsakte im Dialog. Die Schaffung der faktischen Dialogvoraussetzungen – wie Etablierung, Ausgestaltung und Betrieb einzelner Kommunikationskanäle und -maßnahmen – kann nur durch die Unternehmen erfolgen. Auf einer Metaebene kann diese Einzelentscheidungen durchaus auch als Reaktion auf das Kundenverhalten verstanden werden (Akzeptanz, Nutzung, Verweigerung), Dialog im engeren Sinne ist das jedoch nicht.

Als *Akteure* werden deshalb vor allem die *Handelsunternehmen*, die im Bereich E-Commerce aktiv sind, bezeichnet. Zu der Kategorie „Online“ zählt dabei, weil sie hier hauptsächlich der Unterscheidung vom stationären Handel dient, auch der mobile Handel. Zu bedenken ist dabei das starke Wachstum des Gesamtvolumens, das sich allen Prognosen zufolge über die nächsten Jahre verstärkt fortsetzen wird. Die Wachstumsraten sind allerdings nicht leicht zu bestimmen, weil einerseits verlässliche Zahlen nicht für alle Bereiche vorliegen und andererseits viele Faktoren das Bild verfälschen können. Dazu gehört beispielsweise der Anteil von Fast Moving Consumer Goods (FMCG). Im gesamten Einzelhandel stehen FMCG für mehr als die Hälfte des Umsatzes, jedoch werden nur 0,5 % der FMCG-Umsätze online erzielt (*Internet Business World 2013*, S. 19). Diese Warengruppe verfälscht also das Gesamtbild. Werden sie in die Rechnung mit einbezogen, dann halbiert sich der Marktanteil des Online-Handels. Abbildung 20.1 zeigt den Unterschied.



**Abb. 20.1** Anteil des Internet-Einzelhandels am Gesamteinzelhandel. (Quelle: INTERNET WORLD Business 14/13 Stand: Juni 2013)

## 3.2 Akteure auf Seiten der Unternehmen

### 3.2.1 Reine Online-Händler

Dies ist, wie bereits eingangs erwähnt (s. Abschn. 1.2.1), die historisch „älteste“ Kategorie. Nach dem verstärkten Aufkommen der anderen Marktteilnehmer hatte diese Kategorie von *Online-Händlern* zunächst stark an Marktanteilen verloren; der Gesamtumsatz stieg aber durch das starke Wachstum des Online-Gesamtmarktes kontinuierlich. In letzter Zeit gelingt es den reinen Online-Händlern, ihre Marktanteile mehr und mehr auszubauen; zugleich ist festzustellen, dass eine zunehmende Anzahl ehemals reiner Online-Marken mittlerweile auch stationär aktiv wird.

### 3.2.2 Online-Kataloghändler

E-Commerce kann, systematisch betrachtet, auch als ein Teilbereich des *Versandhandels* bezeichnet werden. Insofern ist der klassische, hauptsächlich katalogbasierte Versandhandel gewissermaßen der Ursprung des Konzepts. Online-Shops wären aus dieser Perspektive bessere, flexiblere, preisgünstigere, möglicherweise umweltfreundlichere, schnellere und interaktiver Kataloge in einer zeitgemäßen technischen Umsetzung.

Der Kataloghandel hat natürlich unter dem Aufkommen des Online-Handels beträchtlich gelitten. Vielen Akteuren ist es nicht gelungen, die technologieinduzierten Veränderungen aufzufangen oder für sich zu nutzen (z. B. Quelle, Neckermann), obwohl sie über Lager- und Distributionslogistik sowie Einkaufs- und Handelserfahrung bereits in größerem Maße verfügten als alle neuen Wettbewerber. Anderen (z. B. Otto) ist es gelungen, ihre Marken erfolgreich digital zu platzieren. Wieder andere haben ihr Geschäftsmodell sowohl online als auch stationär aufgefächert und sind erfolgreiche Multi-Channel-Retailer geworden (z. B. Globetrotter).

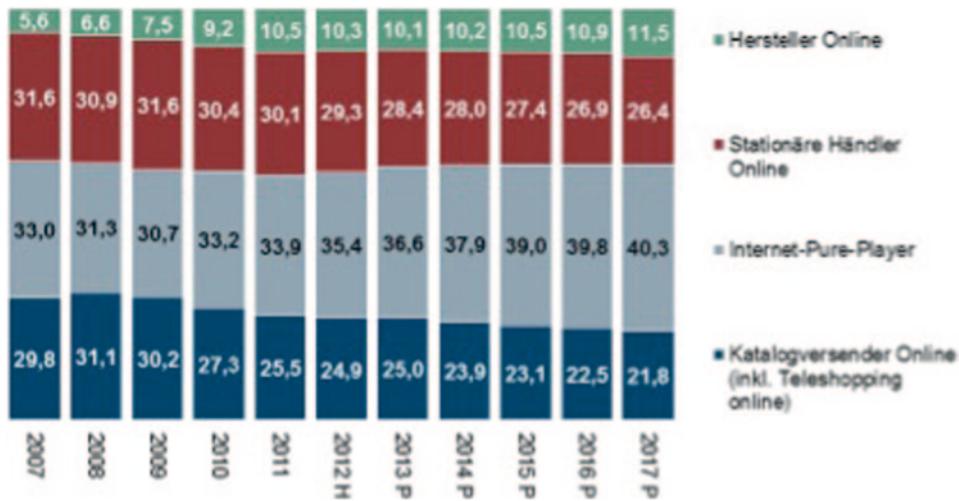
Letztlich ist der klassische Kataloghandel aus der Sicht vieler Konsumenten ein Modell von gestern mit einer aussterbenden Technologie und einer aussterbenden Kundschaft. Wohl auch aus diesem Grund gelingt es vielen Katalogversendern nicht, ihre Händlermarke mit der notwendigen Faszination aufzuladen, um im E-Commerce-Umfeld zu bestehen. Die Katalogversender verlieren seit Jahren Marktanteile.

### **3.2.3 Stationäre Händler mit Online-Shop**

Der *stationäre Handel* hat in den ersten Jahren der Entwicklung von E-Commerce teilweise hilflos zugesehen, teilweise nicht oder falsch reagiert, ist aber mittlerweile gut aufgestellt und hält ein gutes Viertel des Online-Marktes. Viele kanalspezifische Vorteile des stationären Handels (multisensorische POS-Inszenierung, haptische und olfaktorische Verstärkung der Warenpräsentation, Möglichkeit zum Ansehen und Probieren, Ausprobieren oder Anprobieren, lokale Integration, sofortige Mitnahme ohne Lieferzeiten, soziale Interaktion mit dem Personal vor Ort, einfacher Umtausch) wirken sich positiv auf die Markenbeziehung aus und lassen sich anschließend auch für das Online-Geschäft nutzbar machen. Außerdem wird das Wachstum des Online-Handels Grenzen erreichen, eine vollständige Verdrängung des stationären Handels anzunehmen wäre unsinnig. Die dauerhafte Präsenz stationär operierender Händlermarken im Alltag der Konsumenten steht für Vertrauen und Sicherheit; auch diese Werte lassen sich online nutzen.

### **3.2.4 Stationärer Handel ohne Online-Shop**

Natürlich sind auch solche Händler Bestandteil des Dispositivs E-Commerce, die gar nicht online aktiv sind. Sie operieren im selben Markt als Wettbewerber, im Wettbewerb der Handelsformen als Alternative und sind im von den Konsumenten gelernten Prinzip „Handel“ nach wie vor Urbild und Vorbild. Sie sind also Maßstab für die Verhaltenspräferenzen und Entscheidungsoptionen, die auch einen Großteil des Online-Geschäfts prägen: „Handel treiben“ aus Kundensicht, also Einkaufen, ist als kulturell tradiertes Konzept dominant *offline* determiniert; die Strukturen und Verhaltensdispositionen, sowie die Markenpräferenzen, die im E-Commerce zum Tragen kommen, beziehen sich mimetisch darauf. Als Beispiel dienen hier die in einem Großteil der Online-Shops offenbar unvermeidbaren „Einkaufswagen“ oder „Warenkörbe“, die sich als eine Art struktureller Skeuomorphismus bemühen, vertraute Elemente des stationären Handels zu emulieren.



**Abb. 20.2** Marktanteile Online. (Quelle: IFH RETAIL CONSULTANTS, 2012 Hochrechnung (H), 2013 Prognose (P))

### 3.2.5 Hersteller

Der wachsende Direktvertrieb durch *Hersteller* ist eine technologieinduzierte Marktverschiebung. Erst durch die Einfachheit der digitalen Kommunikation rentiert sich diese marginstarke Vertriebsform, vorher wäre der logistische Aufwand zu groß gewesen. Gerade bei High-Involvement-Produkten hat diese Vertriebsform als Stärke eine aus Konsumentensicht größere Authentizität durch die Direktheit der Markeninteraktion (Abb. 20.2).

### 3.2.6 Weitere Akteure

Außer den Händlern sind noch eine größere Anzahl weiterer Akteure für das Dispositiv relevant. Aus einer dialogorientierten Perspektive stehen sie scheinbar nicht im Fokus. Dennoch sind sie in eine Vielzahl von E-Commerce-Transaktionen strukturell eingebunden und haben prägenden Einfluss auf die Kundenbeziehungen.

- *Handelsplattformen* ohne eigenes Sortiment: Dazu zählen z. B. Auktionshäuser wie eBay und Prosumer-Plattformen wie Dawanda.
- *Vergleichsportale* und *Kundenbewertungsplattformen*: Relevanten Einfluss auf Konsumententscheidungen haben nicht nur unabhängige Instanzen wie Verbraucherschutzorganisationen, sondern auch UGC-Portale (User-Generated-Content-Portale) mit Kundenbewertungen wie reevoo.com. Durch eine geschickte Einbindung der Verbraucherbewertungen hat sich Amazon als Händler für viele Bereiche zu einer Art Konsum-Wikipedia entwickelt und so eine Position als für Kaufentscheidungen vorgängig im Mindset der Konsumenten präsente Instanz erreicht. Wenn Konsumenten sich dort informieren, lautet die Frage oft nicht mehr „Wo kaufe ich?“, sondern „Kaufe ich gleich hier oder suche ich nach einem anderen Anbieter?“

- *Payment-Anbieter:* Gerade unter dem zunehmenden Einfluss von Besorgnis über Datensicherheit auf Kundenseite ist der Einfluss dieser Dienstleistungsinstanzen (Paypal, barzahlen.de, u. a.) nicht zu unterschätzen.
- *Transportlogistik:* Versanddienstleister sind ebenso wie Payment-Anbieter ein relevantes Element im Kaufprozess: jene stehen für Sicherheitsbedürfnisse, diese für Reibungslosigkeit in der Serviceerfahrung. Das Abwägen zwischen Lieferzeit und Versandkostenanteil einerseits und Convenience-Aspekte bei der Lieferung oder Abholung (Paketshops, Filialen) andererseits ist neben Sortiments- und Preispolitik gerade im Hinblick auf längerfristige Kundenbeziehungen als ein gleichrangig bestimmendes Gestaltungselement einzuordnen.
- *Suchmaschinen:* Sichtbarkeit ist, so banal das auf den ersten Blick scheinen mag, als erste Voraussetzung kommunikativer Präsenz im E-Commerce-Bereich die Grundlage jeder Interaktion; SEO- und SEM-Maßnahmen sind als strategischer Imperativ konstitutiv für einen erfolgreichen Markteintritt und die Erhaltung einer Präsenz auf den Screens und zugleich im relevanten Set der Konsumenten.
- *Kommunikationskanäle:* Dialog im engeren Sinne ist die Gestaltung der kommunikativen Beziehungen zum einzelnen Kunden. Um diese Beziehung erfolgreich im Sinne des Händlers zu gestalten, ist es erforderlich, die Perspektive des Kunden einzunehmen. Aus seiner Sichtweise ist jeder Markenkontakt potenziell gleichrangig prägend für das Markenbild. Aus diesem Grund muss in der strategischen Ausrichtung der Dialogkommunikation nicht nur die direkte, individualisierte Kommunikationsmaßnahme, sondern jeder einzelne kommunikative Touchpoint mit einbezogen werden. Eine ganzheitliche Kundenkommunikation integriert direkte und indirekte Kommunikationsmaßnahmen und stimmt sie aufeinander ab. Alle Kommunikationskanäle, inklusive sämtlicher Above-the-line- und Below-the-line-Maßnahmen, müssen als konstitutive Bestandteile des Dispositivs strategische Berücksichtigung finden.
- *Rechtliche Instanzen:* Dass Handel als ökonomische Transaktion sich auf die konkreten Verfahrensweisen bezieht, die in den normativen Voraussetzungen rechtlicher Natur verbindlich festgelegt werden, darf nicht außer Acht gelassen werden. Als Beispiel sei das Double-Opt-In-Verfahren als Voraussetzung für E-Mail-Marketing genannt.

---

## 4 Strategische Funktion von Dialogmarketing im E-Commerce

- E-Commerce ist, aus Konsumentensicht betrachtet, nicht nur eine Handelsform neben vielen anderen, sondern zugleich in den Gesamtzusammenhang der digitalen Kommunikation eingebunden. Dadurch steht er im direkten Zusammenhang zum veränderten Selbstverständnis des Konsumenten als kommunikativ agierendes Subjekt. Das hat eine signifikante Aufwertung der Bedeutung von Dialog als Element der strategisch-kommunikativen Markenführung zur Folge.

## 4.1 Definition

Es wird zu prüfen sein, ob die strategische Bedeutung von *Dialog* im Dispositiv E-Commerce eine andere Qualität hat als in herkömmlichen Vertriebskanälen und welche Werkzeuge dem Händler in diesem Funktionszusammenhang zur Verfügung stehen. Um die spezifischen strategischen Voraussetzungen klären zu können, wird zunächst der Gegenstand definiert.

► Als Dialogmarketing bezeichnet man üblicherweise den response-orientierten Einsatz individualisierter Werbemaßnahmen im Sinne von One-to-One-Kommunikation mit der Zielsetzung, Kundenbeziehungen zu erhalten und zu entwickeln.

## 4.2 Kontaktelemente im Dialogmarketing

Welche Handlungsoptionen bieten die *medialen* Voraussetzungen? Die kommunikations-technischen Voraussetzungen eröffnen einen begrenzten Spielraum für Maßnahmen, die auf den Dialog einzahlen können, mit den folgenden Elementen:

- Händler-Website
- Online-Shop mit allen Kontaktstrecken
- Packaging-Elemente und -Beilagen
- Rechnung
- E-Mail
- Analoge Mailings
- Telefon
- Chat
- Messaging
- Soziale Netzwerke
- Streumedien
- Klassische Werbung als Hinführung

## 4.3 Kontaktfunktionen im Dialog

Der Einsatz der verschiedenen *Kontaktwege* kann mit unterschiedlichen Zielsetzungen erfolgen. Die wesentlichsten sind die folgenden:

- Angebotskommunikation
- Abwicklung
- Beratung
- Servicekommunikation

- Kundenentwicklung
- Insight-Generierung
- Rechtliches (z. B. AGB-Änderungen)
- Weitere Kundenbindungsmaßnahmen, inklusive Rabattprogramme, Unterhaltung, Information, einfache Kontaktverlängerung, Maßnahmen gegen Abwanderung u. a. mehr.
- Impulse für Empfehlungsmarketing
- Kunden werben Kunden

Diese Zielsetzungen sind nicht kanalspezifisch: sie unterscheiden sich nicht von den Maßnahmen, die in anderen Vertriebskanälen erforderlich sind. In dieser Hinsicht unterscheidet sich der Dialog im E-Commerce nicht von anderen Dialogmaßnahmen. Es handelt sich hier um Elemente des Dispositivs, die mit anderen Machtzusammenhängen deckungsgleich sind und im Wechselspiel mit separaten Gesellschaftsbereichen als Bestandteil der ökonomischen Voraussetzungen schon vor dem Entstehen des Dispositivs als Elemente des grundlegenden Handlungsrahmens als gesetzt gelten können.

#### 4.4 Ressourcen des Dialogmarketings

Im Gegensatz zu den grundsätzlichen Funktionen des Dialogs unterscheiden sich die technischen und informationellen *Ressourcen* im Dispositiv E-Commerce beträchtlich von anderen Handelsbereichen, nämlich insofern, als sie einen technisch induziert größeren Spielraum haben. Das hat mit der digitalen Kommunikationsform zu tun, die logistisch, ökonomisch und in Bezug auf das Gewinnen und Verarbeiten von Kundeninformationen sehr viel mehr Möglichkeiten bietet als der meist anonym operierende stationäre Handel oder papiergebundener Versandhandel. Dazu gehört unter anderem auch die kommunikative Grundhaltung der Dialogpartner, also der Konsumenten, die online regelmäßig immer wieder mit erstaunlicher Bereitwilligkeit Informationen über ihre Person und ihre Präferenzen bereitstellen.

Zu den herausragenden, operationellen Ressourcen gehören die folgenden:

- *Technische Responsivität*: Die Unmittelbarkeit der Interaktion im digitalen Kommunikationsraum durch die technisch induzierte Response-Fähigkeit ist ein wesentlicher Unterschied zu anderen Kommunikationsformen. Geschwindigkeit und Kosteneffizienz ermöglichen sehr viel umfänglichere und tiefergehende Interaktivität.
- *Psychologische Responsivität*: Anstrengungslosigkeit und Geschwindigkeit einerseits, Kommunikationsgewohnheiten andererseits steigern die Response-Inklination in der digitalen Kommunikation beträchtlich. Die Gewohnheit eines großen Teils der Konsumenten, in sozialen Netzwerken oder beispielsweise über Messaging-Dienste Informationen, Bilder und Äußerungsakte anderen verfügbar zu machen, ist eine wesentliche Grundvoraussetzung dafür.

- *Kundenhistorie:* Die Leistung der Digitalisierung für einen effizienteren und umfassenderen Einsatz der Kundenhistorie ist im Wesentlichen eine logistische Vereinfachungsleistung. Datenerhebung und -verarbeitung sind erst durch die automatisierte Erfassung im digitalisierten Kommunikationsraum operationell und wirtschaftlich handhabbar.
- *Kundenwissen:* Durch die Kenntnis der digitalen Identität des Kunden eröffnet sich ein Zugang zu einer Vielzahl persönlicher Daten, die digital verfügbar zur effizienten Kundenwertbildung sowie zur Segmentierung eingesetzt werden können und so zur zielgerichteten Konfektionierung passender Kommunikationsmaßnahmen beitragen. Dazu zählen sozio-demographische, regionalspezifische und biographische Daten, Kontakte, Einstellungen, Konsumpräferenzen und Interaktionsbereitschaft.

## 4.5 Kommunikativ-strategische Voraussetzungen

### 4.5.1 Digitaler Dialog

Als wesentliche Zielsetzung von Dialogmarketing wurde in der Definition (s. Abschn. 4.1.) die Erhaltung und der Ausbau von *Kundenbeziehungen* bezeichnet. Um diese Zielsetzung zu erreichen, bietet der digitale Dialog zur Realisierung der unter 4.3. aufgezählten Kontaktfunktionen die oben benannten operationellen Ressourcen. Diese Mittel ermöglichen einen bisher unbekannten Grad der Personalisierung der Kommunikationsmaßnahmen im Dialog durch Erlangung und Einsatz von Kundenwissen. Die Basis für den Dialog als kommunikative Interaktion im Rahmen des Dispositivs E-Commerce ist auf Unternehmensseite also erstens Information, zweitens ihr gezielter Einsatz unter markenstrategischen Gesichtspunkten. Es wäre jedoch kurzsichtig, nur die Veränderung der Voraussetzungen auf Unternehmensseite zu bedenken.

Das Dispositiv E-Commerce beschreibt die Natur der Verbindungen zwischen den einzelnen Elementen der strategisch motivierten Formation. Um die Natur dieser Verbindungen zu erfassen, müssen auch die soziokulturellen Veränderungen auf Konsumentenseite betrachtet werden, die den Kommunikationsrahmen maßgeblich definieren. Nur so kann die veränderte Bedeutung von Dialogmaßnahmen als Basis für ihre produktive Weiterentwicklung erfasst werden.

### 4.5.2 Effekte der Digitalisierung auf Konsumentenseite

Die fortschreitende Digitalisierung hat den kommunikativen Wahrnehmungs-, Erfahrungs- und Handlungsräum der Konsumenten nachhaltig und von Grund auf verändert. Informationen und Interaktionsmöglichkeiten mit Marken und Händlern sind anstrengungslos und losgelöst von räumlichen Grenzen jederzeit verfügbar. Der stetig wachsende Grad der Verknüpfung bisher einzelner Wissens- und Kontaktstränge hat die Wahrnehmung von Handelswegen verändert und erweitert. In ungeahntem Maße haben sich Zugriff auf und Verfügbarkeit von Informationen, Händlern und Produkten vervielfältigt.

Gleichzeitig haben sich Lebensstile und räumliche Optionen zu einem neuen Grad von *Multioptionalität* entwickelt. Die Vielfalt der Kontaktoptionen und -kanäle hat dazu ge-

führt, dass nicht nur das Wissens- und Informationsmanagement, sondern auch die sozialen Kontakte weitgehend über das Internet gehandhabt werden. Die Arbeitswelt hat sich zu großen Teilen mit dem Wandel von der Industrie- zur vernetzten Wissensgesellschaft und zur Projektökonomie dahingehend verwandelt, dass zunehmende Flexibilität und Dynamisierung von Lebensstilen und Erwerbsbiographien ein aktives und weitgehend digital-kommunikativ gehandhabtes Selbstmanagement erfordern. Mit dem Aufkommen neuer Rollenoptionen und den Optionen zur flexiblen Selbsterfindung und -entwicklung über soziale Netzwerke hat sich das Selbstverständnis des modernen Individuums in Richtung einer zunehmenden Komplexität grundlegend gewandelt.

#### **4.5.3 Informationsüberlastung**

Die laufende Entwicklung und Veränderung der digitalen Kommunikationslandschaft, die mit dem gewandelten Selbstbild der Individuen einhergeht, führt zu einer bereits jetzt unübersehbaren und doch immer noch wachsenden Flut von Informations-, Kontakt- und Konsumoptionen. Werbliche Informationen aller Art – Marken- sowohl als auch Händlerkommunikation und konsumbezogene Informationen aus dem sozialen Umfeld – stehen im *kommunikativen Wettbewerb* miteinander. Konsumenten mit einem durchschnittlichen digitalen Informationsverhalten müssen täglich buchstäblich hunderte von werblichen Informationen decodieren und verarbeiten.

#### **4.5.4 Kommunikationswettbewerb**

Durch diesen tiefgreifenden Wandel der kommunikativen Voraussetzungen haben sich auch die Voraussetzungen für Dialogkommunikation verändert. Der Wettbewerb von früher war ein Wettbewerb der Produkte. Der Wandel der Konsumhaltung vom demonstrativen Konsum zur erlebnisorientierten Gesellschaft seit den achtziger Jahren bis hin zum aktuellen, zunehmend werteorientierten Konsum hat eine wesentlich unterschiedliche Einstellung zu Marken und Händlern mit sich gebracht.

Aus dem Wettbewerb der Produkte ist ein *Service- und Erlebniswettbewerb* geworden, der sich seinerseits wieder zu einem Beziehungswettbewerb entwickelt hat. Die Beziehungen zu Marken werden nicht mehr lediglich an Produkt- oder Serviceleistungen und Erlebniswerten gemessen, sondern nicht zuletzt auch und in zunehmendem Maße durch die Unternehmenshaltung mitbestimmt: Konsumententscheidungen werden zunehmend zu einer Haltungsfrage. Ein Paradigmenwechsel im Konsumverhalten wird so zu einer bestimmenden Größe, die die Machtverhältnisse im Dispositiv verschiebt.

Die Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Entscheidungsgrundlagen der Konsumenten werden im Streben nach einem positiven Konsumgefühl bereits jetzt in vielen Bereichen zunehmend von *moralischen Standards* bestimmt. Werte wie Fairness, ökologische Nachhaltigkeit, soziales Verantwortungsbewusstsein oder Gesundheitsorientierung gewinnen im konsumbezogenen Diskurs an Bedeutung und schlagen sich in den Konsum- und Kommunikationspräferenzen nieder. In der Allgegenwart von Entscheidungsvielfalt und Information geben diese Werte Orientierung und sind die Basis für langfristige Markenbeziehungen auch zu Händlermarken. Dabei steht jede Marke durch die Vielfalt der Kanaloptionen aus Konsumentensicht in einem ständigen Kommunikationswettbewerb.

Man kann das als die Umkehrung von *Multi-Channel* bezeichnen: während es dort darum geht, über alle Vertriebs- und Kommunikationskanäle hinweg dem Kunden eine konsistente Markenerfahrung zu bieten, ist es in der neuen Dialogrealität umgekehrt. Nur ein paar Mausklicks entfernt eröffnet sich dem Konsumenten eine Vielzahl von Alternativen, der gesamte Wettbewerb ist durch die Verbindungsoptionen jederzeit präsent.

#### 4.5.5 Beispiel Mobilität

Als konkretisierendes Beispiel für diese neue kommunikative Multioptionalität, die die Gestaltungsmacht und die Einflussfaktoren im Dispositiv E-Commerce verschiebt, folgt nun eine kurze Zusammenfassung einiger Veränderungen der physischen Mobilität und der Handhabung von *Mobilitätsoptionen* über mobile Devices.

Die Orientierung und Bewegung im öffentlichen Raum wird mehr und mehr über Smartphones abgewickelt. Lokalisierung über Karten-Apps und Navigationsfunktion waren der erste Schritt dazu. Nach der Information über Fahrpläne öffentlicher Verkehrsmittel folgten die ÖPNV-Apps, die individuelle Verbindungspläne erstellten und über integrierte Payment-Funktionen auch gleich den Fahrkartautomaten ersetzten. Zugleich wurden nach diesem Prinzip die über das stationäre – also über PC oder Laptop kabelgebundene – Internet bereits entwickelten und etablierten Services im größeren Zusammenhang für Züge und Flüge auf mobile Endgeräte übertragen.

Dazu kam, ausgelöst von *MyTaxi*, das Taxi als weitere, über digitale mobile Endgeräte vermittelte Mobilitätsoption (komfortabler Ruf des nächsten freien Fahrzeuges unter Umgehung der Zentrale und Bezahlfunktion) sowie in einer Vielzahl von Großstädten die digitale Umsetzung der zeitgleich aufkommenden Leihfahrradsysteme für Innenstadtbereiche. Auch hier verbinden die entsprechenden Mobilanwendungen verschiedene Funktionen: Orientierung (Anzeige der eigenen Position auf dem Stadtplan und der Mietstationen mit freien Fahrzeugen), Reservierung, Vertragsschluss und Bezahlung.

Nach demselben Prinzip wenden *Car-Sharing-Dienste* wie Car2Go, DriveNow oder Cambio diese Funktionen auf die Ad-hoc-Miete von Autos zu Minutenpreisen an: durch die Lokalisierungsfunktion entfallen Mietstationen ebenso wie die Parkplatzsuche. Die Fahrzeuge werden irgendwo im Geschäftsbereich geparkt. Versicherung, Parkgebühren, Wartung, Reinigung und Energiekosten (Kraftstoff bzw. Elektrizität) sind inklusive.

Diese Dienste kombinieren nicht nur unterschiedliche Funktionen, sondern sie sind zugleich nur deshalb denkbar, weil die digitalen Verbindungsoptionen hier nicht nur für Informationen Anwendung finden: „sharing“ bezieht sich hier auch auf die gemeinsame Nutzung der Hardware, in diesen Beispielen Autos oder Fahrräder, durch eine Vielzahl einander nicht bekannter Personen. Nur auf diese Weise wird Wirtschaftlichkeit ermöglicht.

Die Tendenz zur Verbindung über das tragbare Kommunikationsgerät als Medium für unterschiedliche Funktionen durch separate Services ist noch nicht zum Abschluss gekommen. Die separaten Serviceoptionen werden im nächsten Schritt in einer gemeinsamen Nutzeroberfläche zusammengeführt. Den Anfang haben Anwendungen, beispielsweise die App des Hamburger Verkehrsverbundes (HVV) durch die Serviceoption *switchh* ([www.switchh.de](http://www.switchh.de)) gemacht. Hier werden bisher separate Mobilitätsdienstleistungen inner-

halb einer App zusammengeführt und zwar durch die Integration von Car2Go, Europcar und MyTaxi in die Routenplanungs- und Mietoptionen. Nach einem ähnlichen Prinzip integriert die Anwendung CarJump verschiedene Carsharing-Anbieter innerhalb einer App. Das ist durchaus im Interesse der Wettbewerber: die Nutzung insgesamt steigt, wenn mehr Fahrzeuge zur Verfügung stehen. Das noch vergleichsweise neue Prinzip des nicht standortbasierten Carsharings kann so durch eine Kooperation der Anbieter nur gewinnen.

Noch einen Schritt weiter gehen wiederum Serviceangebote wie diejenigen von Waymate oder Moovel: die Verbindungswege werden hier lediglich anhand der Ortsvorgaben bestimmt. Moovel, ein Daimler-Pilotprojekt, verbindet z. B. Carsharing mit ÖPNV, Mieträder, Taxi und Mitfahrgelegenheiten.

Diese umgekehrte Übertragung des Prinzips *Multi-Channel* auf Bewegungsoptionen illustriert beispielhaft, in welche Richtung sich die digitalen Interaktionsformen aus der Nutzerperspektive entwickeln. Konsumententscheidungen – sei es der Erwerb von Produkten oder die Inanspruchnahme von Serviceleistungen – können jederzeit, überall und je nach Wunsch auch ohne die Erfordernis bewusster Auswahlakte durch eine präkonfigurierte Entscheidungshilfe erleichtert werden. Rechercheaufgaben als Entscheidungsgrundlage werden auf diese Weise effizient ausgelagert. Entscheidend für die erfolgreiche Geschäftsanbahnung ist die Präsenz des Anbieters in diesem kuratierten Sortiment von Optionen. Produkt und Serviceerlebnis werden zu Hygienefaktoren; die kommunikative Präsenz ist der entscheidende Faktor.

#### 4.5.6 Fazit: funktionelle Einbettung des Dispositivs

Digital vermittelte mobilitätsbezogene Servicedienstleistungen sind nur scheinbar ein Randbereich des Gesamtkomplexes E-Commerce. Sie sind kennzeichnend für die Einstellungs- und Verhaltensmuster, die in der alltäglichen Realität der digitalen Kommunikation die Basis für Konsumententscheidungen sind, und dadurch beschreiben sie anschaulich die grundsätzlichen Verschiebungen, die bezeichnend für das sich wandelnde Verhältnis zwischen Konsumenten und Anbietern sind.

Es entsteht in dieser digital vermittelten Form der Geschäftsanbahnung eine neue Symmetrie zwischen Anbietern und Konsumenten. Der Anbieter erreicht den Konsumenten über eine Vielzahl von Kanälen; über dieselben Kanäle erreicht der Konsument zeitgleich und mühelos eine Vielzahl von Wettbewerbern. Das entscheidende Kennzeichen dieser sich abzeichnenden neuen Interaktionsformen ist das Prinzip der *Konnektivität*. Die technische Gegebenheit und konsumkulturelle Etablierung der multiplen Konnektivitätsoptionen haben ein neues Möglichkeitsfeld geschaffen, das die Rolle des Dialogmarketings grundsätzlich verschiebt.

- „Macht produziert Gegenstandsbereiche und Wahrheitsrituale: das Individuum und seine Erkenntnis sind Ergebnisse dieser Produktion“ (Foucault 1976, S. 250).

Der Konsument als Individuum und seine individuellen Wahrnehmungskriterien und Entscheidungspräferenzen, also das wahrnehmende Subjekt als Dialogpartner und das subjektiv Wahrgenommene, zu verstehen als kommunikativ und technisch-institutionell

geschaffene Grundlage für Konsumententscheidungen, sind Ergebnisse der *in actu* realisierten Verschiebungen der kommunikativen Realität. Die kommunikative Praxis ist eng mit der Produktion von Handlungsoptionen und -präferenzen verwoben. Nicht nur das auf das Konsumhandeln bezogene Verhalten der Konsumenten, sondern auch ihre Wahrnehmung und Selbstwahrnehmung ist durch Kommunikationseffekte extern mitbestimmt; man könnte von einem „*Möglichkeitsfeld der Wahrnehmung*“ sprechen. Die Bewertung eines Dialogpartners und potenziell relevanten Anbieters erfordert vom Konsumenten zahlreiche Operationen, wie Vergleich, Klassifikation, Einordnung in Funktions- und Wertzusammenhänge, ggf. Veränderung der bis dato gültigen Klassifikationsschemata, Bewertung nach verschiedenen, zuvor noch zu wählenden Kriterien etwa gegenständlich-funktionaler, strategisch-funktionaler, ästhetischer oder ethisch-moralischer Natur, kurz Einordnung in ein für wahr genommenes Weltbild und Veränderung oder Erweiterung desselben.

Diese Verfahrensweisen, die einem simplen Konsumakt zugrundeliegen, sind selbstverständlich nicht naturhaft gegeben, sondern konventionell, kulturell tradiert, also weitgehend kommunikativ vermittelt oder durch die objektiven sozialen Gegebenheiten implizit internalisiert. Kundendialog als Einflussfaktor der kulturellen Praxis E-Commerce hat infolgedessen eine ganz andere Funktion als nur die Erhaltung und den Ausbau von Kundenbeziehungen im Anschluss an einen ersten Konsumakt.

- ▶ Aus Kundensicht ist E-Commerce ein Subsystem eines digital determinierten Dispositivs, das als das Dispositiv Konnektivität bezeichnet werden wird. Dieses Dispositiv ist die Basis für die Konstitution des Konsumenten als sozial, informationell und ökonomisch digital agierendes Subjekt. E-Commerce ist nur eine Facette, ein einzelner Handlungsbereich dieses Subjekts und gehorcht damit den konsumpsychologischen und kommunikativen Voraussetzungen des Gesamtzusammenhangs. Insofern ist E-Commerce als Teil der symbolischen Interaktion zu verstehen, die den Gesamtzusammenhang der digitalen Kommunikation des einzelnen Konsumenten umfasst. Dialog als von Unternehmensseite angestoßene Kommunikationshandlung ist auf dieses Subjekt als potentiellen Kunden ausgerichtet und muss insofern eine weit umfänglichere Aufgabe lösen: die dauerhafte Etablierung des Anbieters als potenziellen Partner im relevanten Bezugsrahmen des Konsumenten.

---

## 5 Fazit

Dialogmaßnahmen sind mehr als die direkte One-to-One-Kommunikation. Streng genommen ist Dialog als *Gesamtzusammenhang aller Äußerungen* über die Marke zu verstehen, die den Konsumenten erreichen – denn jeder einzelne Beitrag hat aus Konsumentensicht das Potenzial, die Markenwahrnehmung relevant zu beeinflussen. Die Sichtweise, die Wertsetzungen und die Entscheidungsoptionen des Konsumenten zu beeinflussen ist die Zielsetzung der Marketingkommunikation.

Und durch die technischen Gegebenheiten ist zugleich jeder einzelne Beitrag über Response-Optionen ein potenzieller Türöffner für direkte Markeninteraktion und insofern bereits der rahmensexende Beginn für die Zuspitzung der Kommunikationsmaßnahmen von der Zielgruppe auf das Individuum.

Folglich ist der *digitale Dialog* unter dem Vorzeichen des Dispositivs Konnektivität als Rahmenprinzip der gesamten Markenkommunikation zu verstehen. Es ist nicht so, dass der Dialog sich an der Markenkommunikation orientieren müsste, um eine konsistente Markenwahrnehmung zu verlängern. Stattdessen muss die gesamte Markenkommunikation bereits dialogorientiert auf die Rolle des Unternehmens einzahlen; die erste ökonomische Transaktion als Eintritt in die Kundenbeziehung markiert dann eine Phase der Konkretisierung der Dialogmaßnahmen.

---

### Zusammenfassung

E-Commerce ist aus Konsumentensicht kommunikativ durch die Einbettung in den Gesamtzusammenhang seiner Kommunikation in der vernetzten digitalen Realität zu verstehen. Vor diesem Hintergrund ist jede Äußerung von der Marke und über die Marke – sei es Hersteller- oder reine Händlermarke – bereits ein prägendes Element für den späteren Dialog. Dadurch erfährt die Bedeutung des Dialogs im Rahmen des elektronischen Handels eine strategische Aufwertung. Idealerweise wird die Unternehmensrolle in der Dialogkommunikation als Leitlinie der gesamten Markenkommunikation zu deren Entwicklung mit herangezogen. Im E-Commerce hat Dialog an Wichtigkeit gewonnen.

---

## Literatur

- Börsenverein des Deutschen Buchhandels, Pressemappe zur Wirtschaftspressekonferenz, Frankfurt am Main, 7. Juni 2013, [http://www.boersenverein.de/sixcms/media.php/976/Wirtschaftszahlen\\_2013\\_Pressemappe.pdf](http://www.boersenverein.de/sixcms/media.php/976/Wirtschaftszahlen_2013_Pressemappe.pdf), Zugriff: 28.08.2013
- Foucault, M., Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses, Frankfurt a. M. (1976)
- Foucault, M., Sexualität und Wahrheit. Erster Band: Der Wille zum Wissen, Frankfurt a. M. (1977)
- Foucault, M., Dispositive der Macht: Michel Foucault über Sexualität, Wissen und Wahrheit, Berlin (1978)
- Google/Nielsen (Hrsg.), Mobile Search Moments: Understanding how Mobile drive Conversions, März 2013, <http://www.google.com/think/research-studies/creating-moments-that-matter.html>, Zugriff: 25.06.2013
- Honneth, A., Kritik der Macht: Reflexionsstufen einer kritischen Gesellschaftstheorie, Frankfurt a. M. (1985)
- Internet Business World, Deutscher E-Commerce Markt – größer als gedacht, Internet Business World 14/2013, 8. Juli 2013

Alexander Schott

## Inhaltsverzeichnis

1	Internet Basics .....	571
2	Die Entwicklung und Funktionsweise von TV und Online .....	574
2.1	TV .....	574
2.2	Online .....	575
2.3	Skalierbarkeit .....	575
3	User-Tracking, Cookies & Co. ....	577
3.1	Anwendungsbeispiele User-Tracking .....	577
3.2	Umsetzung User-Tracking .....	580
4	Targeting-Merkmale .....	581
5	Targeting-Methoden .....	584
6	HTML und Javascript .....	587
6.1	HMTL .....	587
6.2	Javascript .....	588

---

## 1 Internet Basics

- Die Clients rufen ihre Informationen, z. B. eine Webseite, im direkten Dialog von einem Server ab. Die Verbindung zwischen Client und Server wird über das Internet hergestellt. Der typische Weg zum Anzeigen eines Inhaltes geht also vom Server, über den Hoster, durch das Internet, über den Internet Service Provider zum Client.

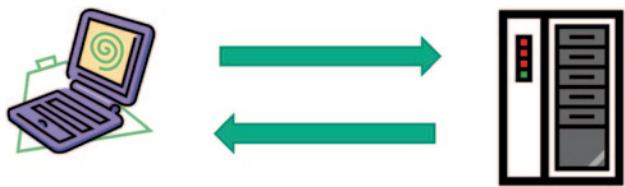
---

A. Schott (✉)

MEDIA GROUP ONE, München, Deutschland

E-Mail: alexander.schott@mediagroupone.de, alexander@admanagerforum.de

**Abb. 21.1** Client/Server Pull-Verfahren. (Quelle: Eigene Darstellung)



Eine Webseite oder auch die Werbung einer Webseite kommt auf einem Weg zum User. Jede Kommunikation im Online-Bereich findet auf eine bestimmte Art und Weise statt. Die Anzeigegeräte werden als sogenannte *Clients* bezeichnet. Diese rufen ihre Informationen, z. B. eine Webseite, im direkten Dialog von einem *Server* ab (Pull-Verfahren), auf dem die Webseite abgespeichert ist (Abb. 21.1).

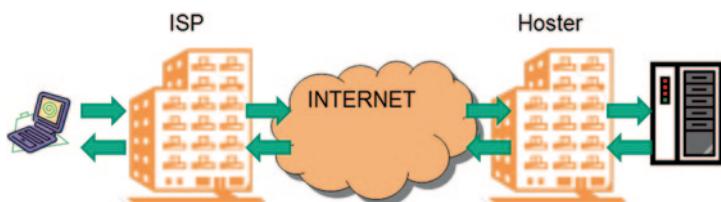
Die Verbindung zwischen Client und Server wird über das Internet hergestellt. Dabei wird der Client über einen *Internet Service Provider* (ISP) mit dem Internet verbunden. Typische ISP sind DSL-Anbieter, Kabelnetzbetreiber und auch Mobilfunkanbieter.

Der Server wird in der Regel in einem Rechenzentrum bei einem *Hoster* betrieben und ist dort an das Internet angeschlossen. Der typische Weg zum Anzeigen eines Inhaltes geht also vom Server, über den Hoster, durch das Internet, über den Internet Service Provider zum Client (s. Abb. 21.2).

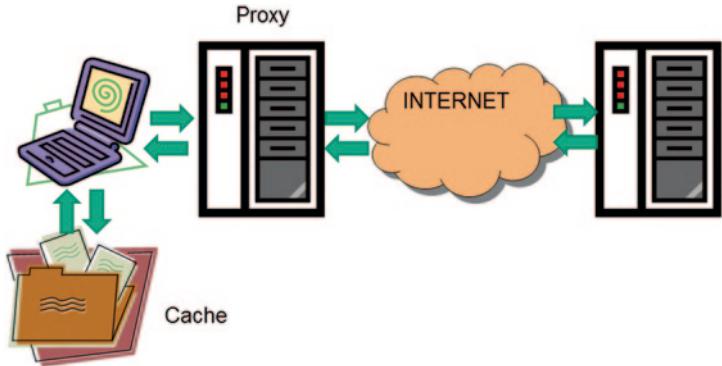
Das Abrufen von Internetinhalten kostet auf dem gesamten Weg, vom Client zum Server und zurück, sehr viel Zeit und Ressourcen. Daher gibt es verschiedene Mechanismen, um die Inhalte schneller und mit weniger Aufwand auf dem Client anzuzeigen. Zum einen speichert der Client die Seite bei jedem Aufruf im sogenannten *Cache* ab. So muss ein bereits geladener Inhalt nicht mehr erneut über das Internet bezogen werden, sondern kann direkt aus dem Cache angezeigt werden.

Auch im Internet sowie bei den ISPs und Hostern werden Inhalte zwischengespeichert. Wenn ein Kunde des ISP beispielsweise eine bestimmte Webseite aufgerufen hat, dann wird diese auf einem sogenannten *Proxy* für kurze Zeit zwischengespeichert. So wird der Inhalt für jeden weiteren Kunden des ISP direkt vom Proxy und nicht mehr vom Server des Anbieters angezeigt (s. Abb. 21.3).

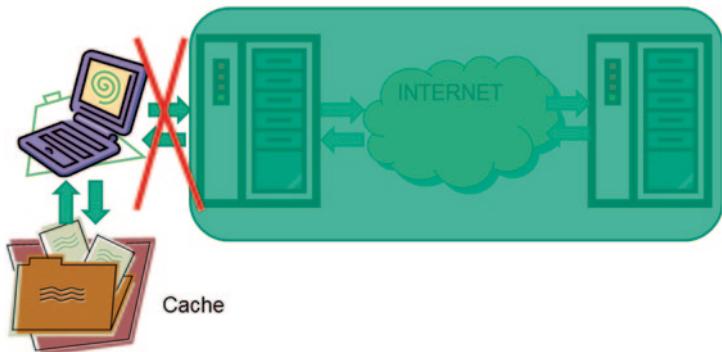
Damit ergibt sich der Effekt, dass nicht jede Anzeige eines Inhaltes von einem Server auch von diesem geladen wird, sondern dass diese Inhalte auch von Zwischenspeichern (*Cache/Proxy*) bereitgestellt werden. Diese Zwischenspeicher sind auch mehrfach im Internet auf dem Weg zwischen Client und Server zu finden (Abb. 21.4 und 21.5).



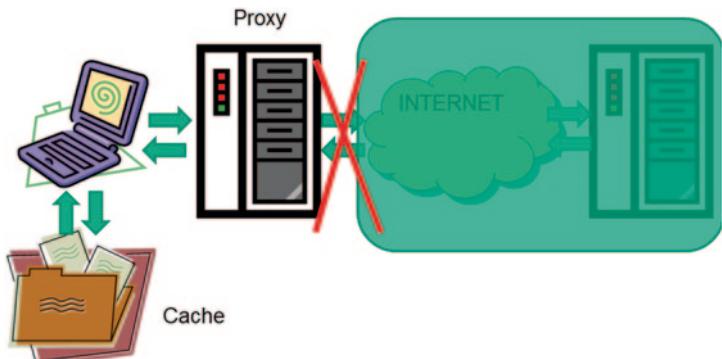
**Abb. 21.2** Client/Server/ISP/Hoster. (Quelle: Eigene Darstellung)



**Abb. 21.3** Cache/Proxy. (Quelle: Eigene Darstellung)



**Abb. 21.4** Effekt Cache. (Quelle: Eigene Darstellung)



**Abb. 21.5** Effekt Proxy. (Quelle: Eigene Darstellung)

**Abb. 21.6** TV-Gerät von 1936. (Quelle: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Telefunken\\_1936.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Telefunken_1936.jpg), Photographer: Eirik Newth)



---

## 2 Die Entwicklung und Funktionsweise von TV und Online

- ▶ Im Gegensatz zum TV stehen im Internet Sender und Empfänger (Server und Client) in direktem Austausch. Eine stärkere Nutzung eines Angebotes benötigt auch mehr Leistung auf Seiten des Servers. Wenn eine Marketing-Maßnahme, die den User zum Besuch einer Webseite bewegen soll, Erfolg hat, kann dies bei schlechter Skalierbarkeit dazu führen, dass viele potenzielle Nutzer die Seite gar nicht oder nur sehr langsam anzeigen können. Mehr Empfänger brauchen also mehr „Sendeleistung“.

### 2.1 TV

Fernsehen gibt es in Deutschland seit den Olympischen Sommerspielen 1936 (Abb. 21.6).

Seitdem hat es einige technische Veränderungen gegeben, die sich auch auf die Anzeige der Inhalte auswirken. Im Jahr 1967 wurde das *Farbfernsehen* in Deutschland eingeführt. Die Olympischen Spiele 1972 brachten einen Durchbruch für das Farbfernsehen in Westdeutschland. Beim Ton hat sich mittlerweile Stereo durchgesetzt und die Auflösung ist in Teilen auf Full HD erhöht. Die Sendetechnik wurde von analog auf digital umgestellt, und die großen Fernsehtürme werden durch noch höher aufgehängte Satelliten ersetzt. Eine Sendung aus den 30er Jahren sieht trotz eines Full-HD-Fernsehers jedoch genauso aus wie vor über 70 Jahren.

Aktuell gibt es eine große Bandbreite sehr unterschiedlicher Fernseher. Insbesondere die Unterscheidung von Röhren- und Flachbildfernsehern sowie die verschiedenen Größen der Bildschirme sind dabei die stärksten Differenzierungsmerkmale. Eine FernsehSendung kann aber trotz der unterschiedlichen Fernseher im gleichen Maße angesehen werden, und es müssen keine gesonderten Sendungen, z. B. für modernere Geräte, produziert werden.

## 2.2 Online

Das kommerziell nutzbare Internet entwickelte sich Mitte der 1990er Jahre langsam in Deutschland. Bereits seit den Anfängen gibt es immer wieder sehr starke Veränderungen und Weiterentwicklungen, die einen Einfluss auf die Möglichkeiten der Anzeige von Inhalten haben. Das beginnt bei der Geschwindigkeit der *Internetzugänge*. Zu Beginn waren es ausschließlich Modems mit sehr geringen Übertragungsraten, und auch heute haben Nutzer sehr verschiedene Zugänge zum Internet. Auch die Bildschirme haben sich stark verändert, ebenso wie die Leistungsfähigkeit der Computer und der darauf installierten Betriebssysteme. Parallel dazu haben sich unterschiedliche Browser entwickelt und auch entsprechende Plugins, wie z. B. Flash oder Java, haben an Einfluss gewonnen.

Es herrscht heute außerdem eine große Vielfalt an Kombinationsmöglichkeiten aus Bildschirm, Computer, Browser, Plugin, Zugangsgeschwindigkeit usw., die dazu führen, dass der Inhalt auf einem Client anders dargestellt wird als auf einem anderen. Aufgrund dieser Vielfältigkeit ist es praktisch unmöglich, im Internet nur eine Darstellung umzusetzen, die auf allen Geräten gleich aussieht: „Fehlerfreiheit ist unmöglich, aber die Fehlerquote gering zu halten ist gut möglich.“

So sollte bei einem Online-Projekt von vornherein definiert werden, auf welchen *Endgeräten* und Browsern die Inhalte im gewählten Layout dargestellt werden. Dies sollte dann auch live getestet werden.

## 2.3 Skalierbarkeit

In der Regel werden Fernsehsignale von einem Sender in Richtung der Empfänger ausgestrahlt, sodass alle Empfänger in Reichweite das Signal empfangen und das Programm



**Abb. 21.7** TV Sender/Empfänger. (Quelle: Eigene Darstellung)



**Abb. 21.8** Online-Sender/-Empfänger. (Quelle: Eigene Darstellung)

darstellen können (s. Abb. 21.7). Wenn dabei alle TV-Geräte gleichzeitig auf einen Sender zugreifen, hat dies keinen Einfluss auf die dargestellten Inhalte. Auch eine Erhöhung der Fernsehnutzung durch mehr Fernseher oder eine längere Nutzungsdauer hat keinerlei negativen Einfluss auf die technische Qualität des TV-Programms. Mehr Empfänger verbrauchen nicht mehr Sendeleistung.

Im Gegensatz zum TV stehen im Internet Sender und Empfänger (Server und Client) in direktem Austausch (s. Abb. 21.8). Konkret bedeutet das, dass eine stärkere Nutzung eines Angebotes auch mehr Leistung auf Seiten des Servers benötigt. Dies ist besonders wichtig, wenn Marketingmaßnahmen geplant werden, um beispielsweise den User zum Besuch einer Webseite zu bewegen. Wenn die Maßnahme Erfolg hat, kann dies bei schlechterer Ska-

*lierbarkeit* dazu führen, dass viele potenzielle Nutzer die Seite gar nicht oder nur sehr langsam anzeigen können. Mehr Empfänger brauchen also mehr „Sendeleistung“.

---

### 3 User-Tracking, Cookies & Co.

- ▶ Als User-Tracking bezeichnet man den Vorgang, einen Nutzer technisch eindeutig zu markieren, um eine Wiedererkennung zu ermöglichen. Es gibt dafür vielfältige Anwendungsmöglichkeiten, wie beispielsweise das Speichern persönlicher Einstellungen, die Session-Verwaltung, Einkaufskörbe/Merklisten, Statistikerhebungen zum User-Verhalten, die Zuordnung von Leistungen, personalisierte Werbung oder Fraud Detection. Zur Umsetzung von Usertracking kommen unterschiedliche Methoden zum Einsatz: Login, Browser Cookies, Flash Cookies und Fingerprinting.

Hinweis: Neben den Methoden und Anwendungsbereichen wird das Thema Datenschutz hier explizit nicht behandelt.

#### 3.1 Anwendungsbeispiele User-Tracking

Um einen User technisch zu markieren und damit eine Wiedererkennung möglich zu machen, bieten sich unterschiedliche Verfahren an.

- *Persönliche Einstellungen speichern*

Der Besucher einer Webseite kann beispielsweise seine Präferenzen zu bestimmten Themen angeben, sodass diese beim nächsten Besuch der Webseite bevorzugt angezeigt werden.

- *Session-Verwaltung*

Bei nicht sicherheitsrelevanten Bereichen ist es für den User praktisch, nicht bei jedem Besuch der Webseite seine Login-Daten anzugeben, sondern eingeloggt zu bleiben. Diese Funktion wird z. B. in Social-Networking-Plattformen gerne verwendet, um User auch auf fremden Seiten wiederzuerkennen (Abb. 21.9).

- *Einkaufskörbe/Merklisten*

In Shops können Artikel ohne vorherige Anmeldung in den Warenkorb abgelegt werden. Falls der Einkauf unterbrochen wird, sind bei der Wiederaufnahme die Artikel trotzdem noch im Warenkorb vorhanden.



**Abb. 21.9** Beispiel Facebook-Likes. (Quelle: Eigene Darstellung)

- *Statistikerhebung zum User-Verhalten*

Webseiten erheben Daten zur Nutzung ihrer Angebote, dabei ist beispielsweise die Zahl der neuen und wiederkehrenden Nutzer interessant zu unterscheiden.

- *Zuordnung von Leistungen*

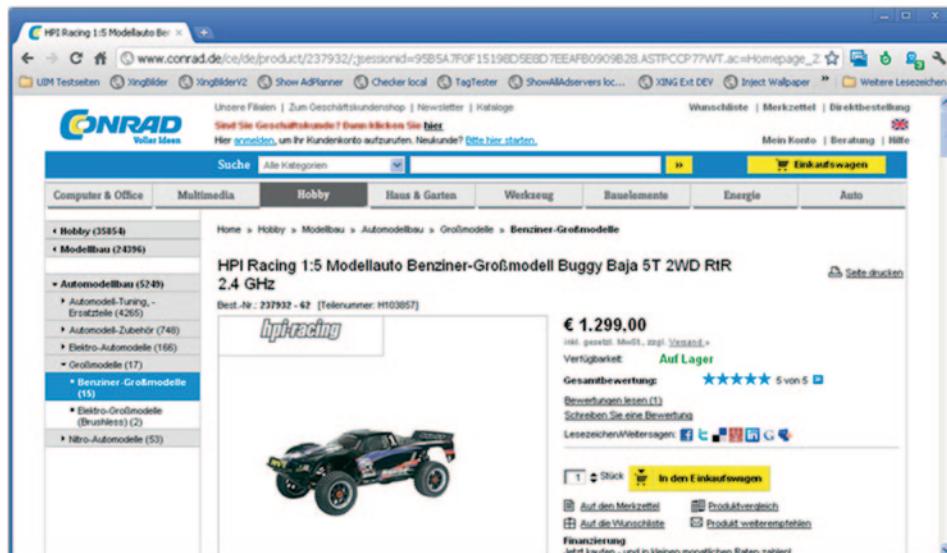
Im Affiliate-Marketing werden Werbegelder nach der direkten Umwandlung zu Bestellungen ausgeschüttet. Ein User klickt z. B. auf eine bestimmte Werbung und der Werbeträger erhält daraufhin eine Provision auf die darüber generierten Umsätze.

- *Personalisierte Werbung*

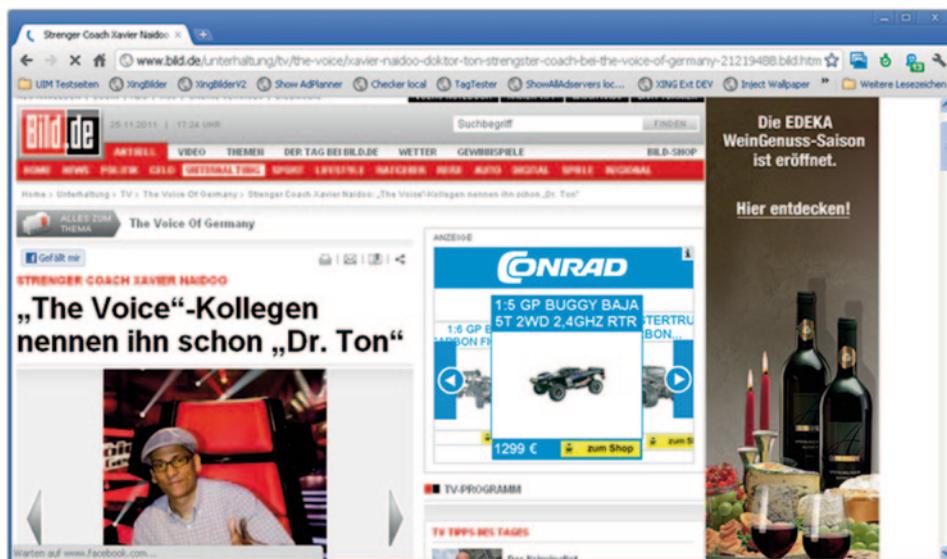
Unter dem Stichwort Retargeting erhält ein User nach dem Besuch eines Online-Shops Werbung, die ihm die vorher angesehenen Artikel anbietet (Abb. 21.10 und 21.11).

- *Fraud Detection*

Um z. B. der Übernahme von Accounts vorzubeugen oder einen illegalen Zugriff darauf zu erkennen, werden User-Merkale abgeglichen und bei Verdacht ein zusätzliches Sicherheitsmerkmal abgefragt, um den User eindeutig zu identifizieren.



**Abb. 21.10** Beispiel Retargeting/Artikel im Shop. (Quelle: Eigene Darstellung)



**Abb. 21.11** Beispiel Retargeting/Personalisierte Werbung. (Quelle: Eigene Darstellung)

### 3.2 Umsetzung User-Tracking

Um eine eindeutige Wiedererkennung von Usern zu ermöglichen, gibt es unterschiedliche technische Möglichkeiten:

- *Login*

Der User meldet sich mit einem Nutzernamen und einem Passwort bei der Webseite an und verwendet diese Daten bei jeder Nutzung der Webseite. So ist eine eindeutige Wiedererkennung nach dem Login möglich. Eine typische Anwendung sind beispielsweise E-Mail-Postfächer.

- *Browser Cookies*

Kleinere Informationen, wie z. B. eine eindeutige User-ID, können vom Server im Browser als Textdatei abgespeichert werden. Dabei wird der Inhalt der Textdatei bei jeder Nutzung der Webseite vom Browser an den Server übertragen. Die Inhalte von Cookies können nur von dem Server gelesen werden, von dem sie ursprünglich geschrieben wurden. Ein dritter Server kann die Informationen nicht lesen. Auch stehen Cookies nur in dem Browser zur Verfügung, in dem sie gespeichert wurden.

Cookies können von der Webseite gesetzt werden, die direkt geöffnet wurde. Dann wird vom sogenannten „First Party Cookie“ gesprochen. Auch Drittanbieter können technisch, z. B. über ein in einer Webseite eingebautes Zählpixel, in der Seite integriert sein. In diesem Fall ist das dann ein sogenannter „Third Party Cookie“.

Cookies können als permanente Cookies mit einer Lebensdauer versehen werden, sodass die Information z. B. für 30 Tage gespeichert wird und sich danach automatisch löscht. Alternativ wird der Cookie direkt gelöscht, wenn der Browser geschlossen wird (sogenannter „Session-Cookie“).

Der User kann die Akzeptanz von Cookies im Browser leicht steuern und einzelnen Webseiten das Setzen von Cookies verbieten.

- *Flash Cookies*

Ein weit verbreitetes Plugin, das in vielen Browsern verwendet wird, um z. B. Filme anzuzeigen, ist Flash. In diesem Plugin besteht die Möglichkeit, Informationen auf der User-Seite abzuspeichern, die dann wiederum, wie bei den Cookies, für die Domain auslesbar sind, von der sie ursprünglich geschrieben wurden. Es bestehen zwei wesentliche Unterschiede zwischen den sogenannten Flash Cookies bzw. Shared Objects und den Browser Cookies: Die Speichermenge in Flash ist wesentlich höher und die Informationen stehen in allen installierten Browsern zur Verfügung. So kann eine Information, die von der Webseite beim Surfen gespeichert wurde, auf demselben Rechner auch in anderen Browsern verwendet werden.

Ähnlich wie bei Cookies bietet Flash die Möglichkeit, die Nutzung der Shared Objects einzuschränken und zu bestimmen, welche Webseite Informationen speichern darf.

- *Fingerprinting*

Jeder Browser überträgt bei der Kommunikation mit dem Server Informationen, die technisch notwendig sind, damit die Inhalte ideal dargestellt werden können. Dazu gehören u. a. die Information über den verwendeten Browser, das Betriebssystem, die Bildschirmgröße, installierte Plugins und Schriftarten. Man kann diese Informationen miteinander kombinieren und damit ein eindeutiges Merkmal schaffen, dass eine Wiedererkennung möglich macht – quasi einen digitalen Fingerabdruck des Browsers.

Diese Methode ist insbesondere unter Datenschutzaspekten umstritten, da sie ohne Kenntnis des Users verwendet werden kann und damit auch keine Wahlfreiheit lässt, ob Informationen gespeichert werden oder nicht.

- ▶ Unter <http://panopticlick.eff.org/> kann online überprüft werden, ob der eigene Browser einen eindeutigen Fingerabdruck hat (Abb. 21.12).

---

## 4 Targeting-Merkmale

- ▶ Targeting bezeichnet die auf den User zugeschnittene Auslieferung von Inhalten oder Werbung. Dabei kann das Targeting auf Basis unterschiedlicher Merkmale erfolgen.

- *Soziodemografisches Targeting*

Das Targeting basiert auf soziodemografischen Merkmalen wie Geschlecht, Alter, Haushaltsgröße, Haushaltsführung oder Einkommen (Abb. 21.13).

- *Geotargeting*

Die Auslieferung von Informationen wird durch ortsbezogene Informationen, also z. B. Länder, Orte, Postleitzahlen oder GPS-Koordinaten, gesteuert (Abb. 21.14).

- *Themen-Targeting*

Das Targeting fußt auf dem Interesse des Users an bestimmten Themen wie z. B. Auto, Gesundheit oder Familie.

**Abb. 21.12** Beispiel für einen eindeutigen Fingerprint ermittelt mit <http://panopticlick.eff.org/>. (Quelle: Eigene Darstellung)

# Panopticlick

Your browser fingerprint appears to be unique among the 3,053,007 tested so far. Currently, we estimate that your browser has a fingerprint that conveys at least 21.5 bits of identifying information.

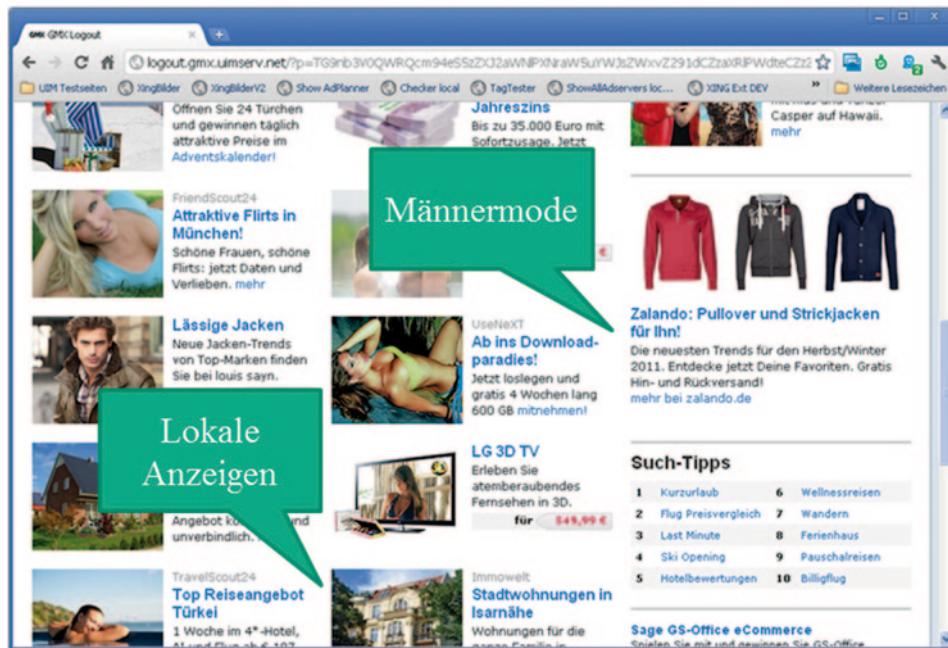
The measurements we used to obtain this result are listed below. You can read more about our methodology, statistical results, and some defenses against fingerprinting in this article.

Help us increase our sample size:     

Thanks to [BorisVorontsov](#) for the font detection code, and to [RezaulKhan01](#) for superscience meta-frequently asked questions.



10



**Abb. 21.13** Beispiel für Werbung mit soziodemographischem Targeting und Geotargeting. (Quelle: Eigene Darstellung)



**Abb. 21.14** Beispiel Ortsbezogener Inhalt. (Quelle: Eigene Darstellung)

## 5 Targeting-Methoden

- Es stehen verschiedene Methoden zur Verfügung, mit denen das Targeting abgebildet werden kann.
  - *Targeting auf Anmeldedaten*

Der User gibt der Webseite die Informationen aktiv im Rahmen des Anmeldeprozesses oder bei der Nutzung der Seite an. Diese Daten werden gespeichert und für die Aussteuerung von Werbung verwendet. Beispielsweise wird bei der Anmeldung bei Facebook die Information über Alter, Geschlecht und Wohnort angegeben (Abb. 21.15 und 21.16) Die Werbekunden von Facebook können ihre Kampagnen auf diese Merkmale aussteuern.

- *Semantisches Targeting*

Beim semantischen Targeting wird der Inhalt einer einzelnen Seite analysiert und thematisch eingeordnet. Im Unterschied zum reinen Keyword Matching, bei dem einfach nach bestimmten Stichwörtern gesucht wird, ist beim semantischen Targeting der Zusammenhang zwischen den Wörtern entscheidend und der Text wird inhaltlich interpretiert. So kann z. B. das Wort „Bank“ in einem Text zwei unterschiedliche Bedeutungen haben: zum einen das Finanzinstitut, zum anderen das Möbelstück. Erst im Kontext wird die Bedeutung klar: „Bank“ in Verbindung mit „Rasen“ ergibt „Gartenmöbel“ als Bedeutung.

- *Retargeting auf Themen*

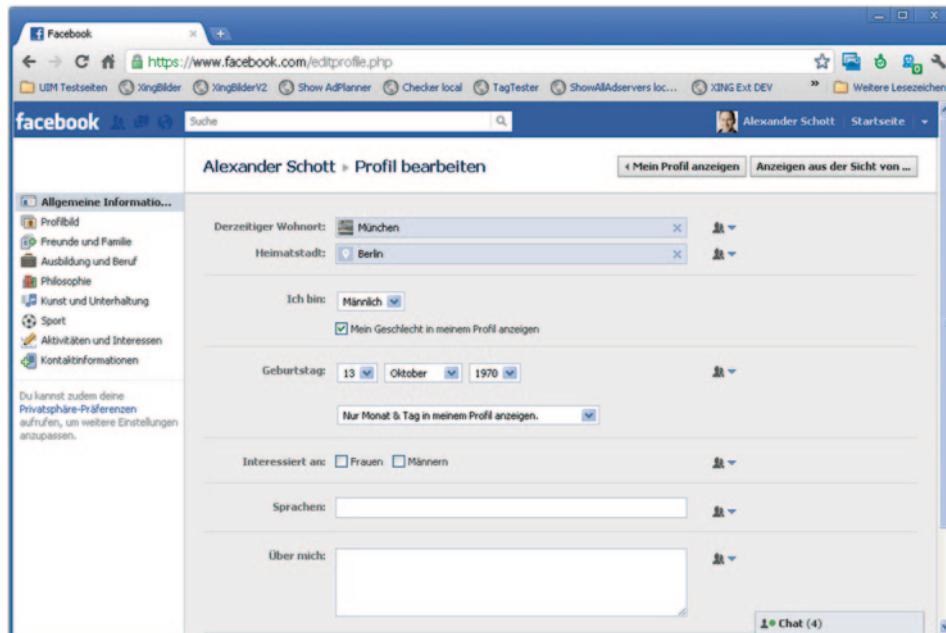
Bei der Nutzung bestimmter Inhalte wird der User markiert und kann dann als affin zum Thema Werbung oder Inhalte erhalten. Das Themen Retargeting kann auch als Affinitäts-Targeting bezeichnet werden. Liest z. B. ein User mehrere Artikel zum Thema Neuwagenkauf, so kann ihn anschließend Werbung von Autoherstellern auch außerhalb von Autoumfeldern erreichen.

- *Produkt-Retargeting*

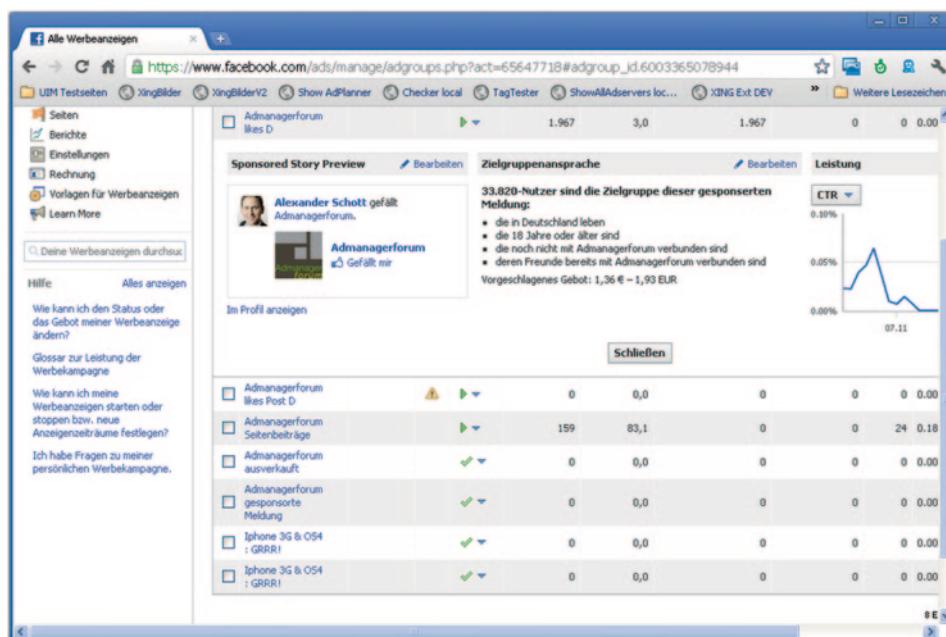
Der User interessiert sich beim Besuch eines Online-Shops für ein bestimmtes Produkt, kauft dieses aber nicht sofort. Dabei wird eine Cookie Markierung gesetzt, die anschließend eine erneute Ansprache des Users mit dem Artikel über Teaser innerhalb des Shops sowie auch über Werbung auf anderen Seiten ermöglicht.

- *IP-Geotargeting*

Bei der Internetnutzung bekommt jeder User eine eindeutige IP Adresse zugewiesen und für einen Großteil dieser Adressen lässt sich eine regionale Zuordnung herstellen. So kann



**Abb. 21.15** Profil bearbeiten in Facebook. (Quelle: Eigene Darstellung)



**Abb. 21.16** Kampagneneinstellung in Facebook. (Quelle: Facebook)

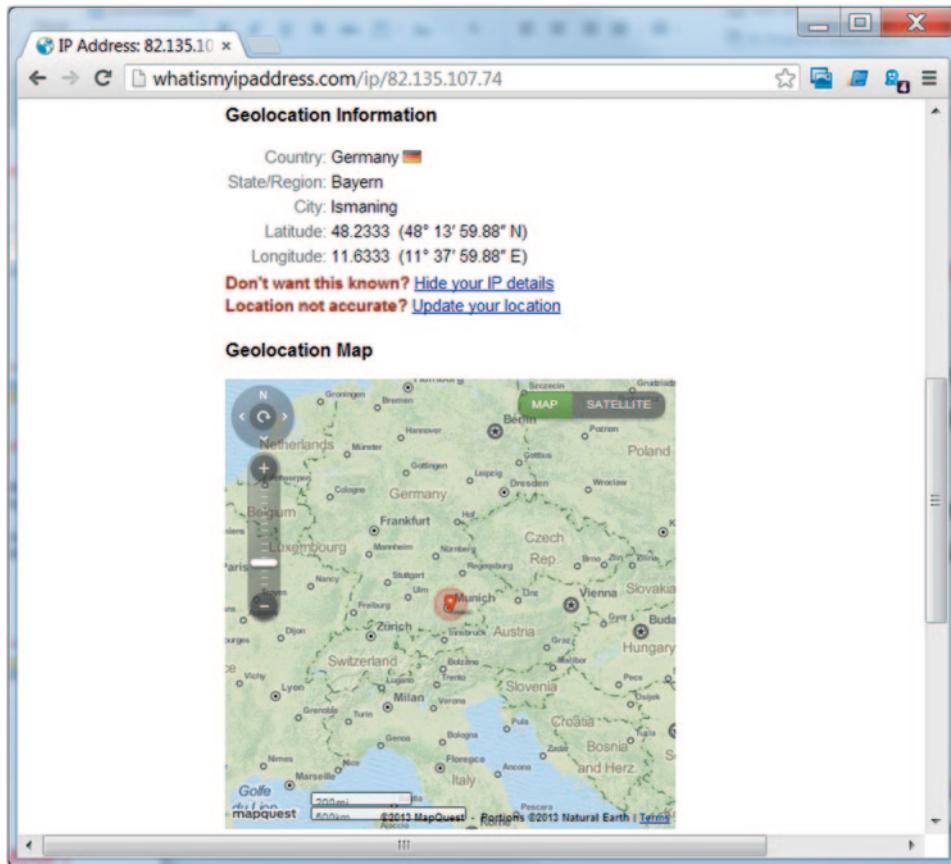


Abb. 21.17 Beispiel Geolocation-Abfrage. (Quelle: whatsmypaddress.com)

eine Aussage getroffen werden, in welchem Land, Ort oder Ortsteil sich ein User befindet (Abb. 21.17).

- *Uhrzeiten Targeting*

Die Nutzung von Inhalten zu unterschiedlichen Zeiten kann als Targeting-Merkmal verwendet werden. So können beispielsweise vermehrt Büronutzer in der Mittagspause erreicht werden oder Werbung kann aus Jugendschutzgründen erst zu später Stunde ausgeliefert werden.

- *Predictive Targeting*

Beim Predictive Targeting wird eine Aussage, die über bereits bekannte Nutzergruppen getroffen werden kann, auf eine andere Gruppe übertragen. Dazu werden statistische Mo-

**Abb. 21.18** HTML-Strukturierung durch Tags. (Quelle: Eigene Darstellung)

```
<html>
  <body>
    <h1>Eine Überschrift</h1>
    <p> Ein Absatz </p>
    
    <a href="http://...."> eine Verlinkung</a>
  </body>
</html>
```

delle verwendet, bei denen das Surf-Verhalten auf Ähnlichkeiten im Verhalten analysiert wird. Vereinfacht ergeben sich dann Modelle, die aussagen „Männer lesen Fußball- und Rennsportartikel“. Im Umkehrschluss wird dann die Annahme getroffen, dass ein User der Fußballartikel und Rennsportartikel konsumiert, ein Mann ist. Es wird also anhand der bekannten Eigenschaften eine Vorhersage für bisher unbekannte Eigenschaften des Users getroffen.

---

## 6 HTML und Javascript

- ▶ HTML steht für „Hypertext Markup Language“ und ist die Basis aller Webseiten, mit der Inhalte wie Texte, Bilder und Hyperlinks strukturiert werden. Javascript erweitert die Möglichkeiten von HTML und wird eingesetzt, um Webseiten dynamisch zu gestalten.

### 6.1 HTML

Die Hypertext Markup Language (HTML) ist die Basis aller Webseiten. Mit ihr werden Inhalte wie Texte, Bilder und Hyperlinks strukturiert. Neben den Inhalten, die angezeigt werden, kann HTML auch Metainformationen enthalten, die beispielsweise den Autor nennen. Interpretiert und angezeigt werden die Inhalte durch den Browser.

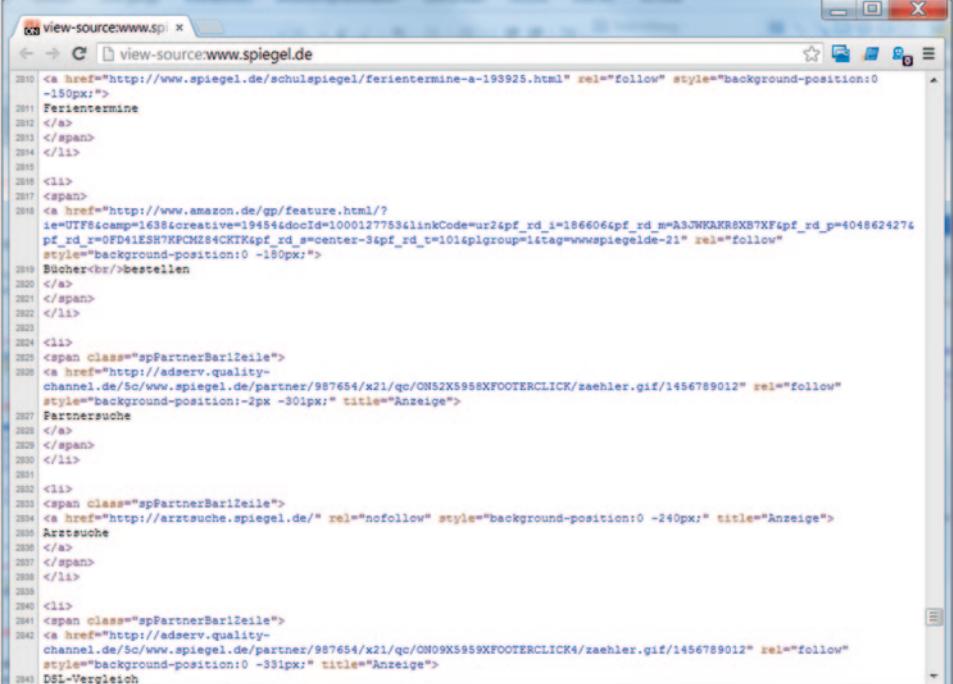
Die Strukturierung erfolgt durch Tags (Auszeichner), die dem Browser anzeigen, welcher Art die Inhalte sind. Dabei ist die Auszeichnung bei Beginn des Inhalts durch die Zeichen „<“ und „>“ markiert und bei Ende des Inhalts durch „</“ und „/>“.

Beispielsweise wird eine Überschrift (engl. Header) erster Ordnung durch die Tags eingeschlossen und in der folgenden Form notiert: „<H1>Eine Überschrift</H1>“.

Ein Absatz (engl. Paragraph) wird z. B. wie folgt notiert: „<P>“.

Ein Text in einem Absatz: „</P>“ (s. Abb. 21.18).

Mit HTML können einfache Darstellungen, aber auch komplexe Webseiten mit mehreren tausend Zeilen Code umgesetzt werden (s. Abb. 21.19).



The screenshot shows a Windows-style application window titled "view-source:www.spiegel.de". The content area displays the raw HTML source code of the Spiegel Online homepage. The code is heavily annotated with line numbers from 2010 to 244. It includes various HTML tags like <a>, <span>, and <li>. Notable styling includes background-position values such as "-150px", "0 -150px", and "0 -301px". Several links are present, including one to "http://www.amazon.de/gp/feature.html?ie=UTF8&camp=16384&creative=19454&idocid=100012775341linkCode=ur2&pf\_rd\_i=1866064&pf\_rd\_m=A3JWMAKR8XB7KF&pf\_rd\_p=4048624274&pf\_rd\_r=0FD41ESH7KFCN264CKTK4&pf\_rd\_s=center-3&pf\_rd\_t=101&plgroup=litag/wwwspiegelde-21" and another to "http://adserv.quality-channel.de/Sc/www.spiegel.de/partner/987654/x21/qc/ON52X5958XFOOTERCLICK/zaeher.gif/1456789012". There are also several spans with the class "spPartnerBar1Zeile" containing links to "Partnersuche", "Arztsuche", and "DSL-Vergleich". The code is presented in a monospaced font with color-coded syntax highlighting.

**Abb. 21.19** Beispiel HTML. (Quelle: Spiegel Online Homepage am 4.7.2013)

## 6.2 Javascript

Javascript erweitert die Möglichkeiten von HTML und wird eingesetzt, um Webseiten dynamisch zu gestalten. Die Kombination aus Javascript und HTML wird auch als Dynamisches HTML bezeichnet. Einige typische Anwendungen für Javascript sind im Folgenden aufgeführt.

- *Dynamische Webseiten*

Die Inhalte der Webseite können sich mithilfe von Javascript verändern, ohne dass eine neue Seite geladen werden muss. Die Möglichkeiten sind sehr weit gefasst. So können z. B. Elemente erscheinen, die vorher unsichtbar waren, oder sie verändern ihre Position. Dynamische Webseiten können in ihrer Funktionalität ähnlich komplex wie ein eigenständiges Programm sein (Abb. 21.20).

- *Plausibilitätsprüfung von Formulareingaben*



**Abb. 21.20** Facebook als Beispiel für dynamische Webseite. (Quelle: Facebook)

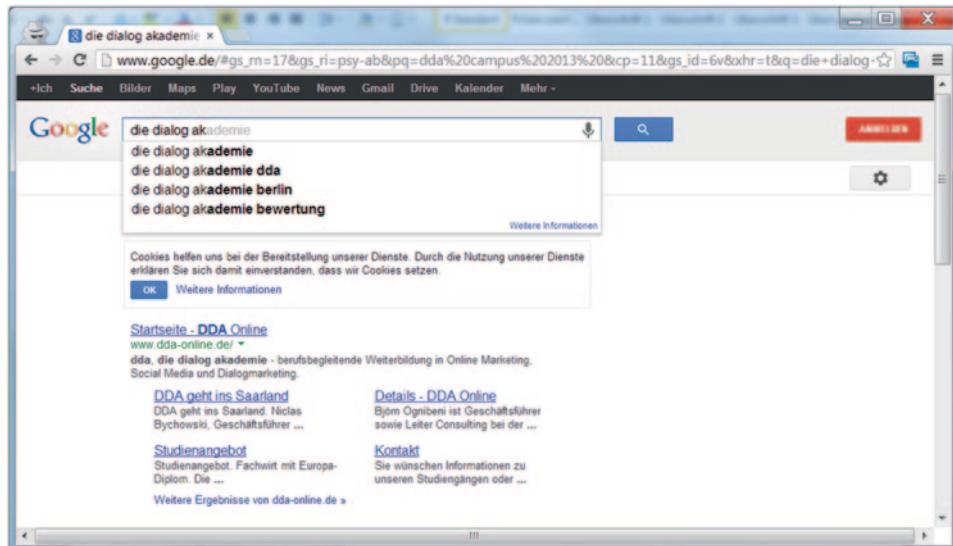
Bei der Eingabe wird der User unterstützt, ohne dass Informationen an den Server gesendet werden. Damit kann z. B. geprüft werden, ob eine Emailadresse das „@“-Zeichen enthält.

- **AJAX**

AJAX steht für das Senden und Empfangen von Daten, ohne dass der Browser die Seite neu laden muss. Damit lassen sich nachträglich Informationen in einer Webseite aktualisieren, ohne die gesamte Seite neu zu laden. Beispielsweise lässt sich damit ein Sport-Liveticker umsetzen.

- *Sofortiges Vorschlagen von Suchbegriffen*

Bei der Eingabe von Suchbegriffen in der Eingabemaske werden dem Nutzer passende Begriffe vorgeschlagen, während er den Suchtext eintippt (Abb. 21.21).



**Abb. 21.21** Beispiel für dynamische Suchbegriffe bei Google. (Quelle: Eigene Darstellung)

### Zusammenfassung

Alles wird in Zukunft interaktiv. Neben der Nutzung von Inhalten mit dem Computer ist aktuell die Verbreitung von Smartphones, Tablets oder Smart TV stark auf dem Vormarsch.

Die neuen Technologien stellen technische Herausforderungen an die Anbieter von Inhalten. Neben einer Webseite für die Computernutzung müssen Technik, Inhalte und Layouts angepasst werden, sodass der User diese Inhalte auch auf den neuen Endgeräten einfach nutzen kann. So kann beispielsweise neben einer Webseite auch eine für die mobile Nutzung optimierte Version und zusätzlich eine App für Smartphones und Tablets erstellt werden.

Die Entwicklung wird in den nächsten Jahren weiter rasant voranschreiten und daraus wird auch ein verändertes Nutzungsverhalten resultieren. Auch die Technologie für Online-Marketing wird sich daran fortwährend anpassen und neue Möglichkeiten eröffnen, Menschen mit Botschaften zu erreichen.

---

**Teil VI**

**Instrumente des Online-Marketings**

---

# Suchmaschinenoptimierung oder wie man bei Google ganz nach vorne kommt

22

Philipp von Stülpnagel

## Inhaltsverzeichnis

1	Warum Suchmaschinenoptimierung? .....	593
2	Die Welt der Suchdienste .....	594
3	Nutzerverhalten in Suchdiensten .....	595
4	Implementierung von Suchmaschinenoptimierung .....	596
5	Head- und Longtail-Optimierung .....	597
6	Prozess zur Bestimmung von SEO-Keywords .....	597
7	On-Page-Optimierung .....	598
8	Off-Page-Optimierung .....	600
9	Manipulation von Suchmaschinen oder Suchmaschinen-Spam .....	603
10	SEO-Erfolgskontrolle .....	604
11	Zukunft der Suchmaschinenoptimierung .....	604
	Literatur .....	607

---

## 1 Warum Suchmaschinenoptimierung?

- Schon immer war es für Unternehmen jeglicher Größenordnung von ganz entscheidender Bedeutung, zum Zeitpunkt der Nachfrage beim Kunden präsent zu sein. Schlüsseldienste gaben sich Namen mit vielen „As“ am Anfang, um in den Gelben Seiten ganz am Anfang stehen zu können. Restaurants und Clubs umwerben Concierges wichtiger Hotels. Durch den Einzug des Internets in unseren Alltag sind viele dieser klassischen Wege, Unternehmen und Orte zu suchen, obsolet geworden. Heutzutage ist jeder in der Lage, sich alle Infor-

---

P. von Stülpnagel (✉)  
Köln, Deutschland  
E-Mail: philipp.vonstuelpnagel@sumo.de

mationen im Internet selbst zu besorgen, sie sich zu „googeln“. Suchmaschinen sind somit eine Art Concierge des Internets geworden, ein Gatekeeper, der darüber entscheidet, welche Informationen die User als erstes sehen sollen. Die logische Folge: Die Sichtbarkeit in Suchdiensten ist in kürzester Zeit zu einer Schlüsseldisziplin im Online-Marketing geworden.

Spätestens seit dem Börsengang Googles im Jahr 2004 und dem darauf folgenden rasanten Anstieg des Aktienkurses ist darüber hinaus vielen Nutzern das Geschäftsmodell dieses Informationsvermittlers klarer geworden, denn über die Hälfte seiner Einnahmen verdient Google durch die Vermarktung seiner *Anzeigen* in den Suchanfragen. Mit wachsendem Erfolg der von Google verkauften Anzeigen wurde auch die zweite Disziplin, in Google sichtbar zu werden, die sogenannte Suchmaschinenoptimierung, in den letzten Jahren deutlich populärer.

► *Suchmaschinenoptimierung* bezeichnet das Bemühen, durch eine optimale Anpassung einer Webseite an den Suchdienstalgorithmus auf den ersten Plätzen im neutralen, sprich nicht von Google verkauften Suchergebnisbereich („*Organische Suchergebnisse*“) unter relevanten Suchbegriffen platziert zu werden. Für viele Werbetreibende ist diese Möglichkeit, bei Google sichtbar zu werden, der wichtigste Kanal zur Generierung von Besuchern geworden. Denn die Vorteile liegen vermeintlich auf der Hand: anstatt Monat für Monat Google für die Platzierung der Anzeigen hohe Mediabudgets zu überweisen, bekommt man durch Suchmaschinenoptimierung im gleichen Werbekanal die Besucher quasi umsonst. Doch die Realität sieht wie so oft nicht ganz so einfach aus: zu komplex sind die *Suchalgorithmen* der Suchdienste über die Jahre geworden und zu umkämpft der Wettbewerb um die ersten Plätze.

---

## 2 Die Welt der Suchdienste

► Betrachtet man den Markt der Suchdienste, zeigt sich schnell, dass die gefühlte Monopolstellung des US-Suchdienstes Google sich tatsächlich auch in konkreten Marktzahlen widerspiegelt. Verschiedene Untersuchungen (z. B. webhits.de, Comscore) weisen Google Marktanteile von über 80% in der Websuche nach, und das nahezu weltweit bis auf wenige Ausnahmen wie Russland und China (Webhits.de 2013). Zwar gibt es seit einigen Jahren intensive Bemühungen des Rivalen Microsoft, mit einer eigenen Suchmaschine „Bing“ in diesem lukrativen Markt Fuß zu fassen, eine signifikante Verschiebung der Marktanteile konnte bisher allerdings nicht erreicht werden. Suchmaschinenoptimierung ist somit in erster Linie eine Google-Optimierung.

Um nachzuvollziehen, wie eine Webseite für Google optimiert werden kann, ist es zunächst unumgänglich zu verstehen, wie Google an die Informationen auf den Webseiten kommt und wie diese anschließend verarbeitet werden.

Die Zeiten, in denen man eine Webseite bei Suchdiensten anmeldete, sind seit nahezu zehn Jahren vorbei. Heutzutage scannen Suchdienste über eigens entwickelte Programme (sogenannte *Suchroboter* oder kurz *Bots*) regelmäßig das Netz nach neuen und aktualisierten Webseiten und speichern diese auf über den gesamten Globus verteilten Daten-Servern. Die Suchdienste nutzen hierfür die *Verlinkungen* innerhalb und außerhalb einer Webseite, um von einem Webdokument zum nächsten zu gelangen. Hieraus lässt sich bereits ansatzweise erkennen, wie wichtig Links für eine Suchmaschinenoptimierung sind. Eine Seite, die keinen eingehenden Link aufweisen kann, ist für die Suchdienste quasi unsichtbar. Und Webseiten, die über eine unzureichende interne Verlinkung verfügen, verhindern, dass wichtige Unterseiten durch die Suchmaschinenroboter ausgelesen werden können.

---

### 3 Nutzerverhalten in Suchdiensten

- ▶ Neben der Funktionsweise der Suchdienste ist für den Werbetreibenden wichtig, das Verhalten der Suchmaschinennutzer zu kennen und seine Optimierungsstrategien darauf auszurichten.

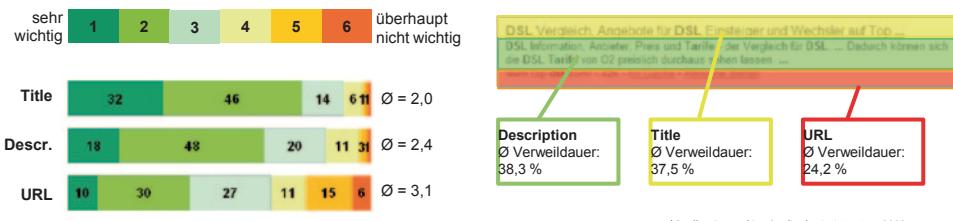
Wenig überraschend ist dabei zunächst die Tatsache, dass nur ein kleiner Teil der *Nutzer* auf die darüber hinaus folgenden Suchergebnisseiten klickt. Entweder findet man auf der ersten Ergebnisseite das gewünschte Resultat oder man konkretisiert die Suche und startet mit der Eingabe eines alternativen Suchterms einen neuen Suchprozess.

Innerhalb der Top 10 wird das Klickverhalten natürlich in erster Linie von der jeweiligen *Positionierung im Suchergebnis* beeinflusst, in fast allen Fällen wird ein Platz 1 mehr bringen als ein Platz 8. Eine von der US-Agentur Slightshot durchgeführte Analyse der Klickraten einzelner Suchergebnisse brachte jedoch zu Tage, dass Klickraten sich von Suchergebnis zu Suchergebnis erheblich unterschieden (Slingshot 2011).

Die Schlussfolgerung: Die Anzahl der Klicks wird nicht alleine durch die Platzierung, sondern durch diverse weitere Faktoren wie die Menge der zusätzlich eingeblendeten bezahlten Suchergebnisse, der Markenbekanntheit der eigenen Marke und die der Konkurrenten sowie der inhaltlichen Attraktivität der Suchergebnisse beeinflusst. Eine Studie des Bundesverbandes digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. kam zu dem Ergebnis, dass insbesondere die *Überschrift* (der sog. „Title“) als auch die darunter befindliche *Beschreibung* („Description“) des einzelnen Suchergebnisses für die Internetnutzer sehr relevante Informationen darstellen und somit in Eyetracking-Studien eine entsprechend lange Verweildauer aufweisen (Bundesverband digitale Wirtschaft 2008; Abb. 22.1).

Eine individuelle, klick-animierende Ausformulierung der Titles und Description der Webseiten eines Internetauftrittes gehört somit zu den essentiellen Aufgaben der Suchmaschinenoptimierung.

#### DIE BEDEUTUNG VON TITLE & DESCRIPTION IN DER WAHRNEHMUNG VON SUCHERGEBNISSEN\*



**Abb. 22.1** Die Bedeutung von Title & Description in der Wahrnehmung von Suchergebnissen.  
(Quelle: Bundesverband digitale Wirtschaft 2008)

## 4 Implementierung von Suchmaschinenoptimierung

- Die große Herausforderung in der Suchmaschinenoptimierung ist darin zu sehen, dass es sich um kein Mediageschäft im klassischen Sinne handelt, bei dem – ganz allgemein gesprochen – für ein bestimmtes Budget Sichtbarkeit gekauft werden kann, wie es z. B. bei Printanzeigen, Bannern oder auch den Google Adwords der Fall ist. SEO ist in seiner Funktionsweise daher eher vergleichbar mit der Arbeit einer PR-Agentur.

Wie bei einer erfolgreichen PR-Arbeit ist auch bei SEO die enge Zusammenarbeit zwischen *SEO-Experte* und dem beworbenen Unternehmen unumgänglich. Gleichwohl können im Vorfeld keine genauen Prognosen über die Wirkung der SEO-Investition abgegeben werden, wie auch eine PR-Agentur nur schwerlich eine Platzierung in einem bestimmten Artikel einer überregionalen Tageszeitung garantieren kann. Erschwerend kommt hinzu, dass Maßnahmen zur Suchmaschinenoptimierung sich nicht selten erst Monate später positiv auf die Suchmaschinenrankings auswirken, eine genaue Ursache-Wirkungsanalyse ist somit nahezu unmöglich. Umso schwieriger ist es vor diesem Hintergrund für SEO-Experten, finanzielle und personelle Ressourcen von den beauftragten Unternehmen zu erhalten.

Doch auch ein vermeintlich ausreichendes SEO-Budget und die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen ist noch kein Garant für den Erfolg einer Kampagne. In der Praxis entstehen die größten Herausforderungen durch die Tatsache, dass die Budgetverantwortung für SEO meist im Marketing, die Umsetzung der SEO-Maßnahmen jedoch in der IT angesiedelt ist. Anders als bei klassischen (Online-) Marketingmaßnahmen liegen somit Umsetzungs- und *Budgetkontrolle* nicht in einer Abteilung.

Ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche SEO-Arbeit ist daher in der Planung und Implementierung eines abteilungsübergreifenden SEO-Prozesses zu sehen. Hier kommen vor allem klassische *Projektmanagement-Faktoren* zum Tragen:

- Erarbeitung einer individuellen *SEO-Roadmap*: Was baut aufeinander auf, wo liegen die größten Schwachstellen, aber auch Erfolgshebel?

- Definition eines *SEO-Core-Teams* (besteht in der Regel aus Marketing, PR und gegebenenfalls Produktverantwortlichen) sowie eines Projektleiters
- Regelmäßige, teamübergreifene *Abstimmung* mit verbindlichen Entscheidungen
- Dokumentation aller Projektteilschritte und regelmäßige *Reportings* über die bereits erreichten Erfolge
- *Kompromissbereitschaft/Flexibilität*: Identifikation von Alternativen, wenn eine Best-Practice-Lösung nicht umsetzbar ist
- *Bereichsegoismen*/Kompetenzgerangel unterbinden

---

## 5 Head- und Longtail-Optimierung

- ▶ Bevor die Webseite hinsichtlich ihrer Optimierungspotenziale durchleuchtet wird, sollten zunächst die Ziele, die mit einer Suchmaschinenoptimierung erreicht werden sollen, definiert werden. Insbesondere die Frage, unter welchen Suchbegriffen („Keywords“) die Seite gefunden werden sollte, ist hierbei zu klären.
- ▶ Keywords lassen sich dabei in zwei verschiedene Kategorien einteilen. Generische, allgemeinere Suchbegriffe (z. B. Produktkategorien) mit einem hohen Suchvolumen werden als *Head-Keywords* bezeichnet, während spezifische Suchbegriffskombinationen (z. B. Produktbezeichnungen) als *Long-Tail-Keywords* betitelt werden.

Die Unterscheidung in Head- und Long-Tail-Keywords ist insofern von Bedeutung, da sich je nach Fokussierung auf den einen oder anderen Bereich unterschiedliche SEO-Strategien ergeben:

- *Head-Keyword-Optimierung*: Fokussierung auf eine begrenzte Anzahl an Keywords, unter denen die Webseite durch *spezifische Inhalte und Linkstrategien* Top-Rankings erreichen soll
  - Key-Perfomance-Indicator: Platzierung der Webseite unter den Begriffen
- *Long-Tail-Optimierung*: Keine Keyword-Fokussierung, sondern durch möglichst *viel Content* und eine SEO-optimale Programmierung so viele Rankings unter diversen Suchbegriffen erhalten
  - Key-Perfomance-Indicator: allgemeine Steigerung des SEO-Traffics

---

## 6 Prozess zur Bestimmung von SEO-Keywords

- ▶ Da die Long-Tail-Optimierung in erster Linie von der Vielfalt des Contents einer Webseite abhängt und eine gezielte Identifikation von Longtail-Keywords aufgrund der nahezu unendlichen Menge nicht möglich ist, beschränkt sich die Auswahl von SEO-Keywords üblicherweise auf den Bereich der Head-Keywords.

Die Definition von Head-Keywords erfolgt über folgenden dreistufigen Prozess:

- *Themenrelevante Keywords definieren*

Zunächst gilt es, sich Gedanken darüber zu machen, über welche Suchbegriffe potentielle Kunden auf die Webseite kommen könnten. Hierzu sollten neben den eigenen Ideen auch Kunden, Interessenten, Kollegen etc. befragt werden. Darüber hinaus bietet Google innerhalb seines Adwords-Tools mit dem sogenannten „Keyword-Planer“ die Möglichkeit, die eigens definierten Begriffe durch Vorschläge von Google zu ergänzen.

- *Suchvolumina bestimmen*

Da die gezielte Optimierung von Suchbegriffen nur dann sinnvoll ist, wenn ein hinreichend großes Suchvolumen vorhanden ist, muss für jedes themenrelevante Keyword das monatliche Suchvolumen bestimmt werden. Auch hierfür eignet sich insbesondere der Google Keyword Planer, der für jeden dort eingegebenen Suchbegriff das ungefähre Suchvolumen pro Monat berechnet. Für eine korrekte Bewertung ist hierbei wichtig, das lokale Suchvolumen des jeweiligen Ziellandes zu Rate zu ziehen.

Wie hoch das Suchvolumen pro Keyword sein muss, lässt sich pauschal nicht beantworten, da die für die Optimierung benötigten Investitionskosten und auf der anderen Seite die Erträge pro über SEO generierten Kunden von Branche zu Branche unterschiedlich sind. Bei Suchvolumina unter 100 Suchen pro Monat ist es aber fast immer sinnvoller, Werbegelder in Adwords statt in Suchmaschinenoptimierung zu investieren.

- *Erfolgschancen analysieren*

Wenn Suchbegriffe thematisch relevant und ausreichend häufig gesucht werden, stellt sich abschließend die Frage, ob die zu bewerbende Webseite auch eine Chance hat, unter diesen Suchbegriffen gefunden zu werden. Für einen kleinen Verlag mag das Keyword „Bücher“ thematisch relevant sein und es wird mit Sicherheit auch hinreichend oft gesucht. Doch gegen auf der ersten Ergebnisseite bei Google befindliche Webseiten wie Amazon, Bol.de und Weltbild wird die Seite keine Chance auf eine Platzierung auf der ersten Suchergebnisse haben.

Dieses extreme Beispiel zeigt, dass nicht jede Webseite es unter jedem Suchbegriff auf die erste Seite schaffen kann. Da aber nur dann ein Suchbegriff auch optimiert werden sollte, ist eine suchmaschinenbezogene Konkurrenzanalyse der momentan auf der ersten Ergebnisseite befindlichen Webseiten unumgänglich. Hierbei wird die eigene Webseite anhand bestimmter SEO-Kennziffern mit einer ähnlichen Webseite, die sich momentan auf der ersten Ergebnisseite befindet, verglichen. Tabelle 22.1 zeigt die üblicherweise dabei angewandten Vergleichsparameter.

---

## 7 On-Page-Optimierung

- Unter dem Begriff On-Page-Optimierung (auch On-Site-Optimierung genannt) werden alle Maßnahmen zusammengefasst, die an der zu optimierenden Webseite verändert werden, um ein besseres Ranking in den Suchdiensten zu erhalten.

**Tab. 22.1** Vergleichsparameter zur Analyse der Erfolgschancen eines SEO-Keywords. (Quelle: Eigene Darstellung)

Vergleichsparameter	Interpretation	Daten-Quelle
Allgemeine Sichtbarkeit	Je höher der Sichtbarkeitsvorsprung des Wettbewerbers, desto geringer ist die Chance auf eine Top-10-Position	SEO-Analyse Tools wie Sistrix und Searchmetrics
Umfang der Webseite	Je höher der Umfang der Konkurrenzwebseite ist (Anzahl der Unterseiten), desto geringer ist die Chance der eigenen Seite auf einen Top-10-Position	Site-Abfrage bei Google: „Site: www.domainnamen.dein Google Suchfenster eingeben“
Backlink-Stärke	Anzahl der auf die Webseite verlinkenden Domains („Domain popularity“). Je höher die Domain popularity des Wettbewerbers, desto geringer ist die Chance auf eine Top-10-Position	Backlink-Auswertungen von SEO-Analyse Tools wie Sistrix und Searchmetrics

Da Suchdienste kontinuierlich ihre *Algorithmen*, also die Gewichtung ihrer Ranking-Faktoren ändern, verändern sich auch die darauf ausgerichteten On-Page-Maßnahmen regelmäßig. Eine Auflistung der aktuell gängigen On-Page-Maßnahmen ist daher nur bedingt sinnvoll, denn sie können schon morgen obsolet sein. Es gibt im Netz aber eine Vielzahl von Informationsseiten sowie kostenfreien und kostenpflichtigen Tools, die auch Nicht-Experten schnell einen Überblick über Optimierungspotenziale auf der Webseite Auskunft geben.

In den Anfängen der Suchmaschinenoptimierung standen die Suchdienste, allen voran Google, jeglichen Optimierungsmaßnahmen äußerst skeptisch gegenüber. Maßnahmen zu ergreifen, um noch besser in Suchdiensten platziert zu werden, wurden allgemein als *Manipulation* interpretiert. Diese Einstellung der Suchdienste hat sich in den letzten zehn Jahren fundamental geändert. Auf seiner Webseite empfiehlt Google in dem Bereich „Tipps für Webmaster“ mittlerweile sogar explizit, sich mit Suchmaschinenoptimierung auseinander zu setzen, sei es durch Selbststudium oder durch Hinzunahme einer SEO-Agentur. Sogar ein von Google herausgegebener *Leitfaden zur Suchmaschinenoptimierung* existiert seit einigen Jahren, auch wenn dieser inhaltlich primär Basisinformationen erhält ([www.google.de](http://www.google.de)).

Google hat mittlerweile erkannt, dass die Auseinandersetzung der Website-Verantwortlichen mit Suchmaschinenoptimierung für Google in erster Linie Vorteile bringt. Denn dadurch richten sich alle Webseiten nach den Kriterien – und auch Limitierungen – des Suchdienstes aus und nicht umgekehrt. So ist es zum Beispiel für Suchdienste bis heute nicht möglich, *Flash-Inhalte* auszulesen. Doch anstatt dass Google an einer Beendigung dieses Makels arbeitet, haben SEO-Agenturen und Inhouse-SEOs mittlerweile dafür gesorgt, dass diese Form der Seitenprogrammierung kaum noch verwendet wird. Google beeinflusst also mit seinen kommunizierten Vorgaben, wie Suchmaschinenoptimierung aktuell betrieben werden sollte, direkt und unmittelbar die Art, wie Webseiten programmiert werden sollten. Jüngste Beispiele in diesem Zusammenhang sind die Diskussionen

über Page-Speed und die Verzahnung einer Webseite mit sozialen Netzwerken, allen voran Google+ (GooglePlus).

Der *Kommunikationsprozess* seitens Google wurde dabei in den letzten zehn Jahren immer weiter professionalisiert und institutionalisiert. Gab es zu Beginn nur ein paar Tipps eines anonymen Google-Technikers in einem US-amerikanischen Forum für Webmaster, folgten kurz danach erste offizielle Auftritte von Google-Technikern auf Fachkonferenzen und anschließend die zentrale Kommunikation von Empfehlungen und Statements über offizielle Blogs. Mittlerweile gibt es offizielle Google-Blogs zum Thema SEO in über 30 Sprachen und zu verschiedensten Spezialthemen wie Bilder-Optimierung oder der Optimierung lokaler Ergebnisse. Hinzu kommen unzählige Videobeiträge in mehreren offiziellen Kanälen auf der Google eigenen Video-Plattform YouTube.

Perfektioniert wurde dieses über die im Laufe der Zeit gesteigerte Kommunikationsbedürfnis seitens Google durch die Einführung einer speziell auf Suchmaschinenoptimierung ausgerichteten Plattform, den sogenannten *Google Webmaster Tools* ([www.google.de/webmasters](http://www.google.de/webmasters)). In diesem Passwort geschützten Bereich können sich Inhaber einer Webseite, nachdem sie sich als solche gegenüber Google legitimiert haben, eine Vielzahl an Informationen über die eigene Webseite und wie Google diese sieht, abrufen. Für Inhouse-SEOs und SEO-Agenturen sind die Google Webmaster Tools somit zur wichtigsten Informationsquelle über den technischen SEO-Status-Quo der eigenen Webseite geworden

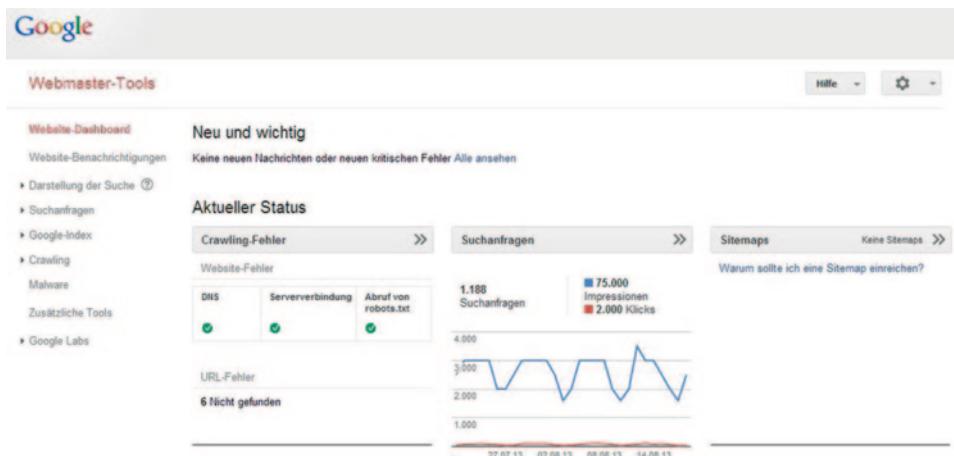
Wie bei Google üblich ist die Nutzung der Webmaster Tools kostenfrei und auch aus *Datenschutzgründen* unbedenklich, da Google lediglich Informationen transparent macht, die dem Suchdienst bereits vorliegen. Da durch die Google Webmaster Tools jedoch der Indexierungsprozess der Webseite signifikant beeinflusst werden kann, sollten die Zugangsdaten nur einem sehr begrenzten Personenkreis zugänglich gemacht werden (Abb. 22.2).

Die Einführung der Google Webmaster Tools brachte aber auch eine höhere Transparenz bezüglich Googles Ranking-Kriterien mit sich. Denn es ist davon auszugehen, dass Informationen, die in den Webmaster Tools bereitgestellt werden, für das Ranking einer Webseite relevant sind. Da Google jedoch nicht sämtliche Kriterien offenlegen will, gibt es neben den Google Webmaster Tools noch weitere, kostenpflichtige Tools von Drittanbietern wie z. B. *onpage.org*, welche zusätzliche Onpage-Informationen auf Basis in der SEO-Branche vermuteter Ranking-Kriterien generieren. Insbesondere großen Webseiten und Unternehmen, die eine SEO-Basisarbeit bereits vollzogen haben, können diese Tools zusätzlich wertvolle Erkenntnisse liefern.

---

## 8 Off-Page-Optimierung

- ▶ Unter Offpage-Optimierung werden sämtliche SEO-Maßnahmen zusammengefasst, die außerhalb der zu optimierenden Webseite stattfinden. Einen wesentlichen Teil der Offpage-Optimierung nimmt dabei das sogenannte Linkbuilding ein.



**Abb. 22.2** Screenshot Google Webmaster Tools (Stand August 2013). (Quelle: Google Webmaster Tools)

Eingeführt von Google als bis dato nicht bekannte Methodik zur Bewertung der Relevanz einer Webseite hat sich dieses *Ranking-Kriterium* in den letzten Jahren zu dem wichtigsten Einflussfaktor für die Erreichung von Top-Platzierungen entwickelt. Die Idee dahinter: Ein Link auf eine andere Webseite ist im Kern nichts anderes als eine Empfehlung an die Besucher der eigenen Webseite, einem anderen Webauftritt zu besuchen, da dort weiterführende oder sonstige, nützliche Informationen vorzufinden sind. Die Anzahl eingehender Links ist somit ein Indiz für ihre Qualität und ihren Mehrwert. Hinzu kommt, dass Google von Anbeginn berücksichtigte, woher der Link kommt: Links von Seiten, die selbst viele Links erhalten hatten, haben ein stärkeren Einfluss auf das Ranking der verlinkten Seite als Seiten, die in den Augen von Google unbedeutend sind, sprich bisher wenige Links eingesammelt haben. Symbolisiert wird die jeweilige Google-Relevanz einer Webseite durch den sogenannten *PageRank*, eine von Google eingeführte Bewertungsskala, die allerdings heute nur noch einen sehr eingeschränkten Aussagewert besitzt.

Da unseriöse Suchmaschinenoptimierer bereits nach kurzer Zeit begannen, dieses Kriterium durch die massenhafte Schaltung von Links aus eigens dafür angelegten Webseiten („*Linkfarmen*“) zu manipulieren, war Google seit Einführung dieses Kriteriums gezwungen, es stetig zu verfeinern. So spielt mittlerweile die Anzahl der Links, die sogenannte *Linkpopularität*, nur noch eine untergeordnete Bedeutung. Wichtiger ist die Anzahl der verlinkten Domains (*Domainpopularity*), die idealerweise unterschiedliche IPs (IP-Popularity) aufweisen.

Im Gegensatz zur Onpage-Optimierung kommuniziert Google im Bereich der *Offpage-Optimierung* deutlich zurückhaltender. Der Suchgigant pflegt die Einstellung, dass sich Webmaster in erster Linie um gute Inhalte bemühen sollten, wertvolle Links kämen dann

„von ganz alleine“. Das Bemühen um Links ist aber nicht ausdrücklich verboten, sofern gewisse Spielregeln eingehalten werden (siehe den Abschnitt Suchmaschinen-Spam).

Die Aussage von Google, dass Webseitenverantwortliche für die Generierung von Links gute Inhalte haben sollte, ist trotz ihrer Allgemeingültigkeit nicht zu vernachlässigen. Nur Webseitenbetreiber, die ihren Internetauftritt als eine zentrale Informationsplattform für ihre Kunden, Interessenten, Lieferanten und sonstige Stakeholder verstehen, werden im *Linkbuilding* und somit bei der Platzierung in den neutralen Suchergebnissen nachhaltig erfolgreich sein.

Verfügt die Webseite über mehrwertorientierte Inhalte, gibt es verschiedene *Maßnahmen*, wie sich die eigene Linkpopularität steigern lässt:

- *Linkmanagement*: Behebung von fehlerhaft gesetzten Links bzw. Links, die auf nicht mehr online verfügbare Webpages verweisen (404-Fehler-Seiten). In den Google Webmaster Tools zeigt Google die linkgebenden Seiten, die von dem SEO-Beauftragten mit der Bitte um Korrektur des Linkziels kontaktiert werden können.
- Das eigene *Business-Netzwerk*: Generierung von Links aus dem eigenen Firmenverbund, durch Kunden oder Vertriebspartner, durch Mitgliedschaft in Verbände oder durch Eintragung in Firmenverzeichnissen
- *Sponsorings*: Generierung von Links durch entsprechende Hinweise auf Webseiten von Sponsoring-Partnern (Charity, Sport etc.)
- *Linkrecherchen*: Durch Analyse der bisher erhaltenen Backlinks Zielgruppenpotenziale für weitere Linkansprachen erkennen
- *Webmonitoring*: systematische Suche nach Erwähnungen der Marke, des Produktes oder des Themas in sozialen Netzwerken und im Internet allgemein (z. B. mittels Google Alerts), um im Nachhinein den Autor um eine Verlinkung auf den eigenen Webauftritt zu bitten

Die Idee, die Relevanz von Webseiten auf Basis der Qualität und Anzahl eingehender Links zu messen, wurde zu einer Zeit entwickelt, als Webverzeichnisse und Linktipps Seiten gängige Möglichkeiten waren, um auf neue Webauftritte aufmerksam zu machen. Durch die verstärkte Kommunikation in sozialen Netzwerken werden Links aber immer stärker durch netzwerkspezifische Sharing-Möglichkeiten abgelöst – wie bei Facebook die sogenannten „Likes“ und „Shares“. War früher der Link die Empfehlung guter Webseiten, ist es heute die Erwähnungen der selbigen in sozialen Netzwerken. Suchmaschinen und insbesondere Google werden daher in Zukunft mehr denn je gezwungen sein, die Kommunikation in sozialen Netzen stärker in ihre Algorithmen einzubeziehen, weswegen Google selbst auch mit Google Plus in diesen Bereich investiert. Ein weiterer Vorteil dieser Entwicklung: Ist ein Link eine allgemeine Empfehlung für die gesamte Webgemeinde, beschränken sich Erwähnungen in sozialen Netzwerken auf die individuelle Community eines jeden Teil-

nehmers und können somit sehr viel stärker die Darstellung individueller Suchergebnisse auf Basis der Empfehlungen des eigenen Social Graph berücksichtigen.

---

## 9 Manipulation von Suchmaschinen oder Suchmaschinen-Spam

- ▶ Neben der hier dargelegten On- und Offpage-Methoden zur Optimierung der eigenen Suchergebnisse gibt es auch die Möglichkeit, die technischen Schwachstellen der Suchdienste gezielt auszunutzen und somit die Relevanz von Webseiten „künstlich“ zu erhöhen. Analog zum Bereich des E-Mail-Marketings spricht man hierbei von Suchmaschinen-Spam oder „Black-Hat-SEO“. Die letztere Bezeichnung leitet sich aus den klassischen amerikanischen Western-Comics ab, bei der böse Protagonisten meist mit einem schwarzen Hut gekennzeichnet waren.

Wie auch die legale Suchmaschinenoptimierung, so entwickelte sich auch *Black-Hat-SEO* kontinuierlich weiter, nicht zuletzt, da Google immer ausgefeilte Techniken einsetzt, um Manipulationen zu verhindern. Standen zunächst vor allem Onpage-Manipulationen, wie z. B. weißer Text auf weißem Hintergrund, im Vordergrund, haben sich Black-Hat-Maßnahmen in den letzten Jahren vor allem auf den Offpage-Bereich verlagert, da es für Google nur schwer ersichtlich ist, ob ein Link aufgrund einer inhaltlichen Relevanz oder alleine aus SEO-Gründen gesetzt wurde. Insbesondere der *Kauf von SEO-Links* auf inhaltlich hochwertigen Seiten führte lange Zeit zu einer missbräuchlichen Interpretation eines eigentlich sinnvollen Ranking-Kriteriums.

Welche Methoden verboten sind, erläutern die Suchdienste auf ihren Webseiten in den sogenannten *Webmaster Guidelines*, ohne jedoch zu sehr ins Detail zu gehen, um nicht zu deutlich zu zeigen, wo man aktuell noch manipulierbar ist.

Ein mit unerlaubten Methoden erreichtes Ranking ist meist nur von kurzer Dauer. Sobald Google der entsprechenden Taktik auf die Schliche kommt, wird sie entwertet und ist somit für den bisherigen Profiteur der selbigen im besten Fall wirkungslos. Im schlimmsten Fall strafft Google die mit Black-Hat-Methoden optimierten Seiten ab, in dem sie temporär unter bestimmten, relevanten Suchbegriffen auf die hinteren Plätze verbannt wird. Für die betroffene Webseite bleibt dann nur der Ausweg, die verwendeten Methoden schnellstmöglich abzustellen und über die Google Webmaster Tools einen Wiederaufnahme-Antrag („*Reinclusion Request*“) zu beantragen. Ob und wann diesem stattgegeben wird, liegt dabei einzig und allein in der Hand des Suchdienstes.

- ▶ Das Risiko einer Optimierung mit Black-Hat-Maßnahmen ist nicht zu unterschätzen, insbesondere vor dem Hintergrund, dass der Suchdienst in diesem Ökosystem Legislative, Judikative und Exekutive auf sich vereint.

## 10 SEO-Erfolgskontrolle

- ▶ Ein wesentlicher Vorteil von Online-Marketingmaßnahmen gegenüber klassischen Marketingmaßnahmen ist die exakte Erfolgskontrolle der verwendeten Instrumente, da durch Webcontrolling-Systeme relativ genau überprüft werden kann, ob ein Klick auf ein Banner oder eine Suchanzeige tatsächlich zu einem Kauf im Online-Shop oder einer sonstigen relevanten Interaktion (wie z. B. Anmeldung zu einem Newsletter) geführt hat.

Im Bereich der Suchmaschinenoptimierung ist eine Bewertung der eingesetzten Budgets (*Return-On-Investment*, abgekürzt ROI) jedoch nicht so einfach möglich. Mit Blick auf die Ausgabenseite, sprich das Investment, ist zunächst festzustellen, dass im SEO an mehreren Stellen Kosten anfallen. Am offensichtlichsten sind hierbei sicherlich die Kosten durch Beratungsdienstleistungen externer Agenturen oder die Personalkosten für den Mitarbeiter, der sich innerhalb des Unternehmens dem Thema Suchmaschinenoptimierung angenommen hat. Da am Implementierungsprozess allerdings mehrere Parteien wie z. B. die IT, Redakteure oder die PR-Abteilung beteiligt sind, ist eine vollumfängliche *Kostenanalyse* für Suchmaschinenoptimierung nur für Unternehmen möglich, die über eine detaillierte interne Kostenstellenrechnung verfügen, was in den seltensten Fällen der Fall ist.

Aber auch im Bereich der Einnahmeseite, also dem *Return* in der ROI-Betrachtung, ist eine exakte Zuordnung des Erfolges in den Kanal Suchmaschinenoptimierung nicht möglich. Zwar weisen mittlerweile alle gängigen Webcontrolling-Systeme die Zugriffe aus den organischen Suchergebnissen nach, doch nicht jeder Zugriff aus den organischen Resultaten ist stets der Bemühungen um ein besseres Ranking zuzuschreiben. So kann z. B. eine großflächig angelegte TV-Kampagne die Suchen nach dem Unternehmensnamen (so genannte „Brand Searches“) und somit die Klicks/Sales aus Suchergebnissen (und somit den SEO-ROI) positiv beeinflussen, ohne dass eine Suchmaschinenoptimierung einen relevanten Anteil an diesem Erfolg hat.

Mit Akzeptanz dieser *Messungenauigkeit* gibt es aber eine Vielzahl an *Kennziffern*, die bei der wirtschaftlichen und technischen Bewertung von SEO-Maßnahmen unter Verwendung verschiedener Analysetools herangezogen werden können, wie Tab. 22.2 verdeutlicht.

---

## 11 Zukunft der Suchmaschinenoptimierung

- ▶ In der jährlich erscheinenden ARD-ZDF-Online-Studie rangiert das Suchen von Informationen seit mehreren Jahren auf Platz 1 oder 2 der beliebtesten Online-Aktivitäten, allen Veränderungen in der Internetnutzung, wie z. B. der wachsenden Popularität von sozialen Netzwerken, zum Trotz. Es ist daher davon auszugehen, dass das Durchsuchen des Internets durch Suchdienste nicht an Relevanz verlieren wird.

**Tab. 22.2** Übersicht über mögliche SEO-Key-Performance-Indicator. (Quelle: Eigene Darstellung)

Kennziffer/Key-Performance-Indicator (KPI)	Bewertungsansatz/Vorgehen	Analyse-Tool
<i>Betriebswirtschaftliche KPIs</i>		
Verbesserung der Platzierung unter relevanten Suchbegriffen	Regelmäßige Messung der Platzierungsentwicklung unter ausgewählten Suchbegriffen	Google, Ranking-Analyse-Tools (z. B. Sistrix, Searchmetrics, Seolytics, Xovi)
Verbesserung der generellen Sichtbarkeit (Reichweite) im organischen Bereich der Suchdienste	Regelmäßige Feststellung der Sichtbarkeit unter allen Suchbegriffen anhand von Sichtbarkeitsindizes	Ranking-Analyse-Tools (z. B. Sistrix, Searchmetrics, Seolytics, Xovi)
Entwicklung und Qualität des SEO-Traffics	Bewertung der Entwicklung der Zugriffe, Sales oder sonstiger Interaktionen aus den organischen Suchergebnissen	Webcontrolling-Systeme (z. B. Google Analytics)
Relevanz des Non-Brand-Traffics	Erhöhung des Anteils von Zugriffen über markenunspezifische („generische“) Suchbegriffe am gesamten SEO-Traffic	Webcontrolling-Systeme (z. B. Google Analytics)
<i>SEO-technische KPIs</i>		
Optimierung der Klickrate (CTR)	Erhöhung der Klickrate (Click-Through-Rate, CTR), d. h. dem Verhältnis Klicks auf ein Suchergebnis zu seinen Einblendungen	Google Webmaster Tools
Optimierung der Ladezeit	Eine zu lange Ladezeit eines Webdokumentes verschlechtert das Ranking in Suchdiensten	Google Page Speed Tools
Erhöhung der eingehenden Links	Nachweis der Erhöhung der Links aus verschiedenen Domains (Domainpopularity) durch Offpage-Maßnahmen	Google Webmaster Tools und externe Analyse-Tools (z. B. Sistrix)

Die den Suchergebnissen zugrundeliegenden Ranking-Kriterien unterliegen hingegen einem kontinuierlichen Wandel, der auch von den veränderten *Nutzerverhalten* der User geprägt wird. So ist davon auszugehen, dass durch die wachsende Popularität der sozialen Netzwerke User-Signale wie Likes und Shares immer stärker als positives Ranking-Kriterium genutzt werden. Zudem sind Suchdienste bereits heute in der Lage, über eigene Browser (z. B. Google Chrome), auf den Rechnern der User hinterlegte Dateien („Cookies“) und die Nutzung von Informationen aus anderen Diensten (z. B. Google Mail) personalisierte Nutzerprofile zu erstellen, die im Ergebnis zu darauf angepassten Suchergebnissen führen.

### Beispiel

Ein Beispiel aus der Praxis: Der Suchmaschinennutzer, der nach VW gesucht hat, wird bei einem Suchbegriff „Golf“ das Auto präsentiert bekommen, während ein User, der im Vorfeld eine Golfplatz-Webseite besucht hat, eher Ergebnisse rund um den Ballsport erhalten wird.

Suchmaschinenoptimierung muss diesem veränderten Ranking-Verhalten der Suchdienste Rechnung tragen. Zum einen wird sich die Dienstleistung immer stärker mit anderen Online-Marketingdisziplinen (wie z. B. *Social Media*, *Online-PR*, *Content-Marketing*) verzahnen. Zum anderen werden personalisierte Suchergebnisse zu einer stärkeren Intransparenz bei der Überprüfung eines SEO-Erfolges führen, da sowohl Ranking-Überprüfungen als auch Traffic-Analysen aufgrund personalisierter Ergebnisse nur noch Näherungswerte liefern werden.

Die Notwendigkeit einer Suchmaschinenoptimierung für Webseitenbesitzer ist davon aber unberührt. Unabhängig davon, welche Ranking-Kriterien von Suchdiensten verwendet werden, die Platzierung unter den ersten Ergebnissen bei relevanten Suchbegriffen wird stets einen sehr positiven Marketing-/Vertriebseffekt auf die Webseite mit sich bringen. Denn die Platzierung der Produktbotschaft erfolgt zielgruppenspezifisch und zu einem Zeitpunkt, in dem der Interessent durch Eingabe seines Suchbegriffes eine hohe Bereitschaft für die Aufnahme von Produktinformationen aufweist.

---

### Zusammenfassung

Suchdienste wie Google und Bing sind durch die Vielzahl an Webseiten im Internet zu einem unverzichtbaren Navigator durch das World Wide Web geworden. Für werbetreibende Unternehmen ist es somit essentiell, in den Suchdiensten unter den relevanten Suchbegriffen durch Top-Positionen sichtbar zu werden. Durch Eingabe eines oder mehrere Begriffe („Keywords“) in den Suchschlitz der Suchmaschine demonstriert der Internet-User, dass er Informationen zu einem Produkt oder einer Dienstleistung abrufen möchte. In Suchdiensten sichtbare Unternehmen sprechen ihren potenziellen Interessenten somit zu einem Zeitpunkt an, in dem er sehr offen für Produktinformationen ist.

Suchmaschinenoptimierung bzw. SEO (Abkürzung für die englischsprachige Bezeichnung Search Engine Optimisation) ist eines der effizientesten und somit wichtigsten Disziplinen im Online-Marketing. Unter Suchmaschinenoptimierung werden sämtliche Maßnahmen zusammengefasst, die dazu dienen, in den neutralen oder auch als organisch bezeichneten Suchergebnissen der Suchdienste sichtbar zu werden. Da für die Präsenz in diesen Resultaten lediglich die inhaltliche Relevanz der Webseite entscheidend ist und hierfür kein Geld an die Suchdienste wie Google und Bing gezahlt werden muss, ist es für viele Werbetreibende der vermeintlich erste Schritt, um im Internet sichtbar zu werden.

Mittlerweile sind die ersten Plätze bei Google & Co. jedoch bei nahezu jedem Suchbegriff äußerst hart umkämpft. Eine Top-10-Position ist somit in den seltensten Fällen

Zufall, sondern meist das Ergebnis langwieriger Bemühungen um eine erhöhte Relevanz. Für die Erhöhung der eigenen Relevanz in den Augen der Suchdienste stehen dem Webmaster bzw. Online-Marketing-Verantwortlichen verschiedene Methoden zur Verfügung, die in die Bereiche On- und Offpage-Optimierung aufgeteilt werden können.

Onpage-Optimierung umfasst dabei sämtliche technischen und inhaltlichen Maßnahmen, die auf der zu optimierenden Webseite angewandt werden, um sich den Suchdiensten bestmöglich zu präsentieren. Offpage-Optimierung oder auch Linkbuilding bezeichnet hingegen alle kommunikativen Bemühungen, die darauf abzielen, die auf die Webseite eingehenden Links zu erhöhen, da eingehende Links als eine Art Referenzempfehlung von Google & Co. interpretiert werden und somit als ein Indikator für die Wichtigkeit einer Webseite gelten.

SEO ist somit kein klassisches Online-Media-Geschäft, bei dem Reichweite für einen bestimmten Betrag eingekauft wird. Es handelt sich vielmehr um eine technische und strategische Beratungsdienstleistung und weist damit Ähnlichkeiten zur klassischen PR-Arbeit auf.

---

## Literatur

- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. (Hrsg.), Nutzerverhalten auf Google-Suchergebnisseiten, Düsseldorf Nov. 2008 (2008)
- Google Inc. (Hrsg.), Google 2012 Annual Report (2012) <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000119312513028362/d452134d10k.htm>, Zugriff: 11.07.2013
- Google Inc., Suchmaschinenoptimierung (2013) <https://www.google.de/.../einfuehrung-in-suchmaschinenoptimierung.pdf>
- Google Inc., Webmaster Tools (2013) <http://www.google.com/webmasters/tools/>
- Google Inc., Richtlinien für Webmaster (2013) <https://support.google.com/webmasters/answer/35769?hl=de#3>, Zugriff: 12.09.2013
- Google Inc.; Linktauschprogramme, <https://support.google.com/webmasters/answer/66356> (2013), Zugriff: 12.09.13
- Slingshot SEO. Inc., Mission ImposSERPble: Establishing Google Click-Through Rates, Juli 2011 (2011) <http://connect.relevance.com/a-tale-of-two-studies-establishing-google-bing-click-through-rates>, Zugriff: 17.04.2013
- Webhits.de, Marktanteile der Suchdienste, <http://www.webhits.de/deutsch/index.shtml?webstats> (2013), Zugriff: 17.04.2013

---

# Einführung in die Funktionsprinzipien und Praxis der Suchmaschinenwerbung

23

Tim Ringel und Nils Goede

## Inhaltsverzeichnis

1	Suchmaschinenwerbung .....	609
2	Was ist Suchmaschinenwerbung? .....	611
2.1	Einordnung der Suchmaschinenwerbung .....	611
2.2	Formatregeln und Anzeigenoptionen der Suchmaschinenwerbung .....	614
2.3	Funktionsprinzip der Suchmaschinenwerbung .....	616
2.4	Leistungskennzahlen und Ziele der Suchmaschinenwerbung .....	618
3	Prozess der Suchmaschinenwerbung .....	619
3.1	Bezahlungsformen der Suchmaschinenwerbung .....	619
3.2	Die Bestimmung der Position einer Textanzeige auf der Suchergebnisseite .....	620
4	Praxisbeispiel .....	623
5	Schlussbemerkungen .....	629
	Literatur .....	631

---

## 1 Suchmaschinenwerbung

- *Suchmaschinen* wie The Wanderer, Lycos, Alta Vista oder Yahoo! erfassen und ordnen seit dem Beginn der 1990er Jahre im Internet verfügbare Inhalte. Seit der Gründung von Google im Jahr 1998 hat sich der Markt deutlich verändert.

---

Wir danken Sabine Driessen und Jan Brockmann für die intensive Durchsicht des Textes sowie ihre zahlreichen nützlichen Kommentare.

---

T. Ringel (✉) · N. Goede  
metapeople GmbH, Hamburg, Deutschland  
E-Mail: tim.ringel@metapeople.com

N. Goede  
E-Mail: Nils.goede@metapeople.de

Das von Larry Page und Sergey Brin gegründete Unternehmen ist heute, mit 80% Marktanteil, der unbestrittene weltweite Marktführer unter den Suchmaschinenanbietern. In Deutschland nimmt Google mit einem Marktanteil von 95 % sogar nahezu eine Monopolstellung ein. Aufgrund der starken weltweiten Marktposition und der Quasi-Monopolstellung in Deutschland steht die Suchmaschinenwerbung bei Google im Fokus dieses Beitrages.

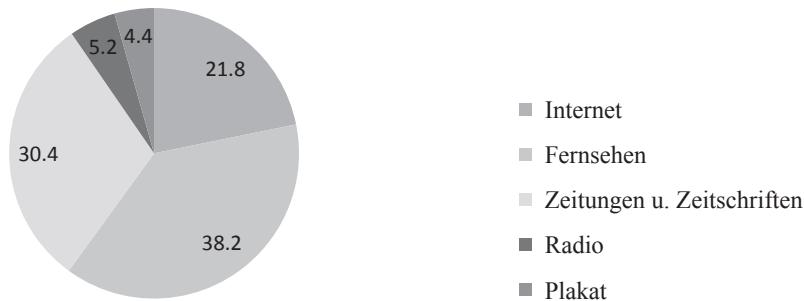
Das nutzerfreundliche Strukturieren von Webinhalten ist ein lukratives Geschäft. Mit einem Gewinn von mehr als 8 Mrd. € belegt Google den 41. Platz unter den 2.000 profitabelsten Unternehmen der Welt (Forbes 2013). Gewinne werden von Google hauptsächlich durch den über Google AdWords organisierten Verkauf von Online-Werbeplätzen auf den Ergebnisseiten der Google-Suche sowie im Google Display Netzwerk erwirtschaftet.

Die *Suchmaschinenwerbung* ist nicht nur für Google ein rentables Geschäft. Vielmehr bietet die Platzierung von Werbebotschaften auf den Ergebnisseiten der Google-Suche Unternehmen die Möglichkeit, klar definierte Zielgruppen bedarfsorientiert anzusprechen und verkaufsfördernde Maßnahmen zeitnah umzusetzen (Dialog- bzw. Direktmarketing). Suchmaschinen werden täglich von Millionen von Internet-Usern genutzt, um sich über Leistungen und Produkte zu informieren (Bughin et al. 2011, S. 25). Laut einer Studie der Initiative D21 nutzten 76,5 % der Bürger in Deutschland im Alter über 14 Jahren im Jahr 2013 das Internet (TNS Infratest 2013, S. 16).

Die Schaltung von Suchmaschinenwerbung ist zu einem festen Bestandteil des Marketing-Mix werbetreibender Unternehmen geworden. Neben der Möglichkeit einer bedarfsorientierten Kundenansprache begründet sich die Attraktivität der Suchmaschinenwerbung für Unternehmen in der stets transparenten, nachvollziehbaren und erfolgsorientierten Abrechnung der Werbemaßnahmen. Denn bei der Suchmaschinenwerbung gilt: Die Schaltung einer Anzeige muss nur dann bezahlt werden, wenn sie von einem Nutzer auch tatsächlich angeklickt wird (*Pay per Click*).

Die Relevanz der Suchmaschinenwerbung im Marketing-Mix wird in einer aktuellen Studie des Online-Vermarkterkreises (OVK) des Bundesverbandes Digitale Wirtschaft BVDW deutlich: Im Jahr 2012 wurden in Deutschland insgesamt 21,8 % der gesamten Werbeinvestitionen – ca. 6,5 Mrd. € – für Online-Werbemaßnahmen ausgegeben. Hiervon entfielen alleine beachtliche 2,3 Mrd. € – also ca. 8 % – auf die Suchmaschinenwerbung (OVK 2013, S. 9; Abb. 23.1).

In diesem Beitrag steht die Suchmaschinenwerbung als Kernbestandteil des Suchmaschinenmarketings im Mittelpunkt. Um die Frage zu klären, was unter Suchmaschinenwerbung zu verstehen ist, wird zunächst auf die unterschiedlichen Formate sowie das der Werbeform zugrundeliegende Funktionsprinzip eingegangen. Außerdem werden die Leistungskennzahlen und beispielhaften Zielsetzungen der Suchmaschinenwerbung dargestellt (Kap. 2). In der Folge werden unterschiedliche Bezahlungsmodelle und der Auktionsprozess, in dem die Position einer Textanzeige von Google festgelegt wird, vorge-



**Abb. 23.1** Anteil der Werbeinvestitionen nach Medium. (Quelle: OVK 2013, S. 9)

stellt (Kap. 3). Vor einer abschließenden Einordnung der Suchmaschinenwerbung (Kap. 5) wird der Prozess der Suchmaschinenwerbung anhand eines Praxisbeispiels verdeutlicht (Kap. 4).

## 2 Was ist Suchmaschinenwerbung?

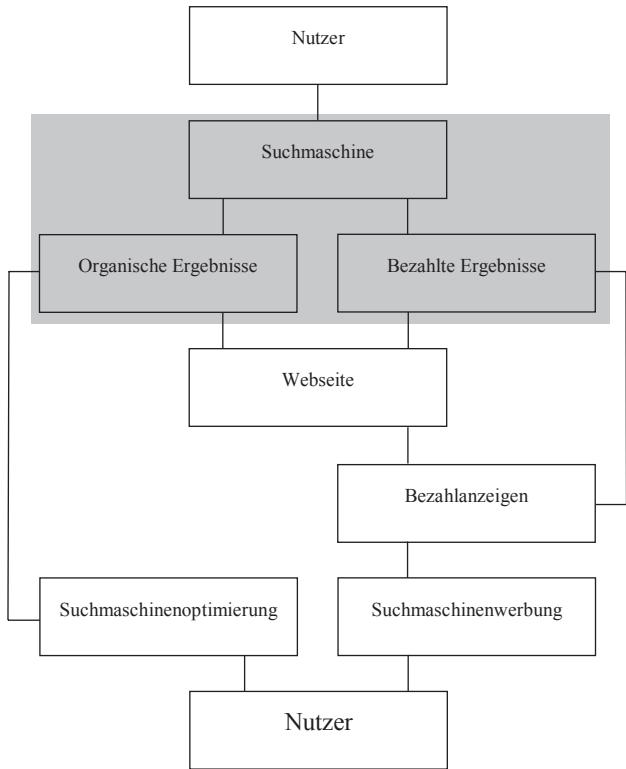
- ▶ Im folgenden Kapitel wird die Suchmaschinenwerbung als Kerninstrument des Suchmaschinenmarketings eingeordnet. Das Format der Textanzeigen wird ebenso erläutert wie unterschiedliche andere Anzeigeeoptionen. Außerdem werden die grundlegenden Funktionsprinzipien der Suchmaschinenwerbung dargestellt.

### 2.1 Einordnung der Suchmaschinenwerbung

Wie bereits geschildert ist das *Suchmaschinenmarketing* in vielen Branchen zu einem wichtigen Faktor für einen kanalübergreifenden Unternehmenserfolg geworden.

- ▶ Suchmaschinenmarketing ist ein Instrument des *Dialogmarketings* und dient somit letztendlich der Herstellung einer interaktiven Beziehung mit klar definierten Zielgruppen. Im Gegensatz zu anderen Maßnahmen bietet das Internet potenziellen Kunden die Möglichkeit, ohne Medienbruch in die Kommunikation mit dem jeweiligen Unternehmen einzusteigen. Suchmaschinenmarketing ist Dialogmarketing in Echtzeit. Gegenüber anderen Werbeformen, wie z. B. Fernseh- oder auch Plakatwerbung, hat das Suchmaschinenmarketing den Vorteil, dass der richtige Nutzer zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort und auf dem richtigen Gerät angesprochen wird. Die mit anderen Werbemaßnahmen – wie z. B. TV- oder auch Plakatwerbung – einhergehenden Streuverluste werden minimiert (Bischopinck, Ceyp 2009, S. 86). Prinzipiell lässt sich das Suchmaschinenmarketing in die Bereiche der Suchmaschinenoptimierung und der Suchmaschinenwerbung unterteilen (Abb. 23.2).

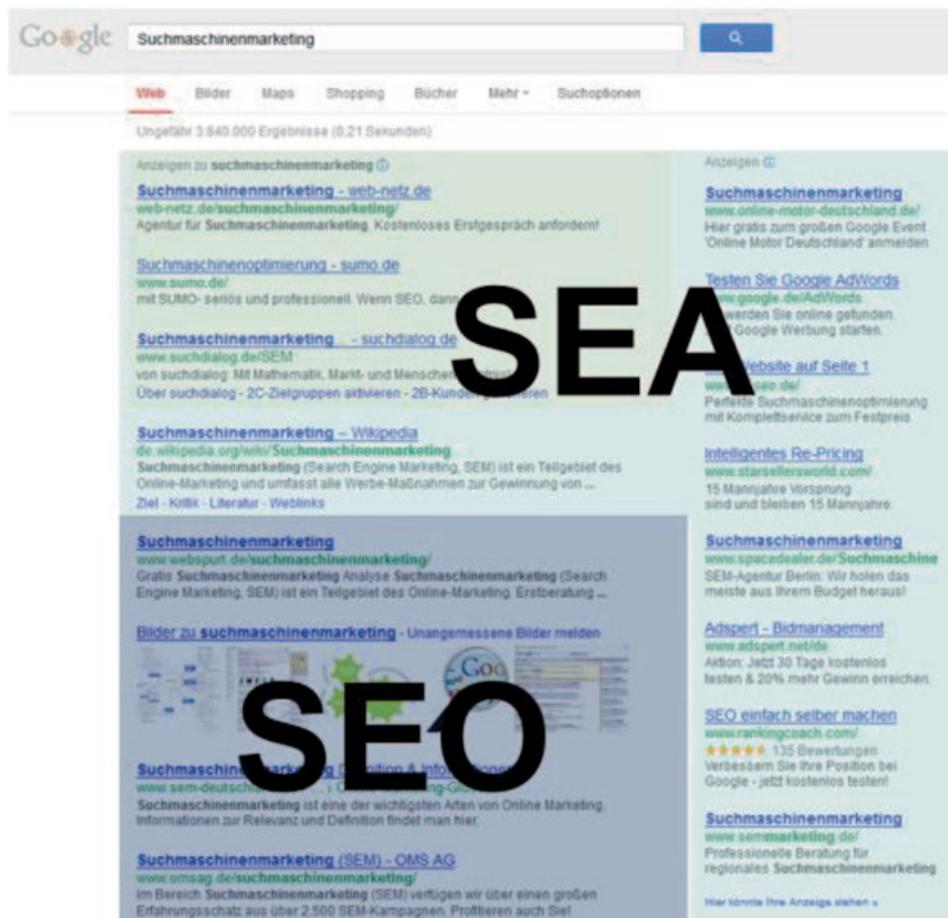
**Abb. 23.2** Schematische Darstellung der Instrumente des Suchmaschinenmarketings.  
 (Quelle: Bisshopinck, Ceyp 2009, S. 81)



- *Suchmaschinenoptimierung*

Die Suchmaschinenoptimierung (SEO = *Search-Engine-Optimization*) beinhaltet unterschiedliche Maßnahmen zur Verbesserung der Interaktion von Webseiten mit regulären Besuchern und mit Suchmaschinen. Die Inhalte werden so gestaltet, dass die Webseite für Suchmaschinen indexierbar und somit auch für Internetnutzer auffindbar wird. Ziele der Suchmaschinenoptimierung sind unter anderem die Verbesserung der Position einer Webseite innerhalb der Rangfolge der organischen bzw. natürlichen Suchergebnisse oder auch die Optimierung der Nutzerfreundlichkeit einer Webseite. Die Maßnahmen umfassen typischerweise die Überarbeitung der Inhalte und der Struktur einer Webseiten (*On-Page-Optimierung*) sowie den Aufbau einer natürlicher Linkstruktur (*Off-Page-Optimierung*).

Das Problem der Suchmaschinenwerbung ist, dass der Google-Suchalgorithmus nur in Teilen bekannt ist und zudem kontinuierlich überarbeitet wird. Die Verbesserung der Position einer Webseite in der Rangfolge der organischen Suchergebnisse ist vor diesem Hintergrund nur bis zu einem gewissen Grad planbar. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass eine dauerhaft gute Positionierung der permanenten Pflege und Überarbeitung der Webseite anhand strenger Kriterien bedarf. Sichtbare Erfolge der Suchmaschinenoptimierung stellen sich zudem meist eher mittel- bis langfristig ein (Abb. 23.3).



**Abb. 23.3** Google-Ergebnisseite mit organischen Ergebnissen und Bezahlanzeigen. (Quelle: Eigene Darstellung)

- *Suchmaschinenwerbung*

Im Gegensatz zur Suchmaschinenoptimierung beschäftigt sich die Suchmaschinenwerbung (SEA = *Search-Engine-Advertising*) nicht mit den organischen Suchergebnissen, sondern bezieht sich auf die von Google entgeltlich vergebenen Anzeigenplätze auf Ergebnisseiten der Google-Suche sowie auf den Seiten der Google-Suchpartner. Die kommerziellen Werbeplätze, die von Google auf den Ergebnisseiten der Google-Suche angeboten werden, befinden sich oberhalb, unterhalb und seitlich der organischen Suchergebnisse. Die Werbebotschaften werden von Google als Anzeigen kenntlich gemacht.

Neben der Schaltung auf den Ergebnisseiten der Google-Suche können Textanzeigen außerdem auf den Seiten sogenannter Google-Suchpartner platziert werden. Als Suchpartner werden Seiten wie z. B. bild.de, aol.de oder t-online.de bezeichnet, die ihren

Besuchern eine von Google unterstützte Suchfunktion anbieten. Nutzen Webseitenbesucher diese Suchfunktion, werden ihnen auf den Ergebnisseiten ebenso wie auf den Ergebnisseiten der Google-Suche kommerzielle Textanzeigen präsentiert, die sich auf die jeweils getätigte Suchanfragen beziehen. Ob eine Seite die Google-Suche verwendet, ist an der Markierung „Powered by Google“ erkennbar. Die Markierung „Enhanced by Google“ meint, dass die vorhandenen Suchergebnisse auch Google-Suchergebnisse und -Anzeigen verwendet, aber nicht ausschließlich. In diesem Fall wird also noch mindestens eine weitere Suchmaschine verwendet.

Die Anzeigenplätze werden von Google in einem *dynamischen Auktionsprozess* an werbetreibende Unternehmen verkauft. Die gut sichtbare Platzierung einer Anzeige ist somit – anders als bei der Suchmaschinenoptimierung – nicht das Ergebnis eines technisch anspruchsvollen Optimierungsprozesses, sondern stets auch eine Frage des Preises. Letztendlich ergibt sich die Platzierung einer Anzeige durch den jeweiligen Gebotspreis sowie dem sogenannten Qualitätsfaktor. Im Kap. 3.2 wird genauer auf die Formel zur Berechnung der Position einer Anzeige eingegangen.

Ein wichtiger Vorteil der Suchmaschinenwerbung gegenüber der Suchmaschinenoptimierung ist die *kurzfristige Verfügbarkeit*. Während Maßnahmen zur Suchmaschinenoptimierung langfristig geplant und umgesetzt werden, können durch die Schaltung von Textanzeigen auf der Ergebnisseite der Google-Suche häufig bereits in kürzester Zeit messbare Erfolge erzielt werden (Tab. 23.1)

Nachdem die Suchmaschinenwerbung definiert und gegenüber der Suchmaschinenoptimierung abgegrenzt wurde, erfolgt im nächsten Kapitel ein Überblick über die unterschiedlichen Formate der Suchmaschinenwerbung.

## 2.2 Formatregeln und Anzeigeneoptionen der Suchmaschinenwerbung

Internetnutzern werden im Rahmen der Suchmaschinenwerbung Werbebotschaften in Form von *Textanzeigen* auf den Ergebnisseiten der Google-Suche und den Seiten der Google-Suchpartner präsentiert. Ebenfalls können Anzeigen auf den Seiten des *Google Display Netzwerkes* (GDN) geschaltet werden. Die Schaltung erfolgt allerdings kontext-abhängig und nicht als Reaktion auf die Eingabe eines bestimmten Keywords (Content Search Advertising). Da die Werbung im GDN nicht der klassischen Suchmaschinenwerbung zugeordnet wird, steht sie im Rahmen dieses Beitrages nicht im Fokus. Auf das Funktionsprinzip der Suchmaschinenwerbung wird im Kap. 2.3 genauer eingegangen.

Im Folgenden stehen die Formatregeln sowie die unterschiedlichen Anzeigeneoptionen im Mittelpunkt.

### Formatregeln

Die Textanzeigen umfassen in der Regel eine Überschrift, einen Anzeigetext sowie einen einheitlichen Quellenanzeiger (Uniform Resource Locator; kurz: URL). Für die Anzeigentexte gelten folgende Regeln: Es dürfen keine Markennamen außer dem eigenen Namen

**Tab. 23.1** Vergleich von Suchmaschinenoptimierung und Suchmaschinenwerbung. (Quelle: Schultz 2009, S. 94)

Kriterien	Suchmaschinenoptimierung SEO	Suchmaschinenwerbung SEA
Ansprache der Interessenten	Verbesserung der organischen Ergebnisse Ständige Präsenz auf den Ergebnisseiten	Schaltung bezahlter Anzeigen
Reichweite	Ausrichtung auf eine Suchmaschine Auswahl weniger Suchworte	Keine Beschränkungen Gute Möglichkeiten zum Targeting
Aufwand	Häufig ist eine technische Modifizierung des Webauftritts nötig Hoher Aufwand durch ständige Pflege und Veränderungen des Google-Algoritmus	Hoher Aufwand bei der Identifizierung der richtigen Keywords Zeitgenaue Steuerung
Kosten	Hohe Anfangsinvestitionen	Laufende Werbekosten Exakte Budgetierung ist möglich
Zeitliche Ausrichtung	Langfristig	Kurz- bis mittelfristig
Risikofaktor	Keine Garantie für Top-Positionen Ausschluss aus dem Datenbestand der Suchmaschine	Klickbetrug Hoher Kostenfaktor in hart umkämpften Märkten Nach Verbrauch des Budgets keine Sichtbarkeit

verwendet werden. Fremde Markennamen, für die bei Google ein Markenschutz beantragt wurde, können nur verwendet werden, wenn eine Markenfreigabe des Rechteinhabers bei Google erfolgt. Im gesamten Anzeigentext darf nicht mehr als ein Rufzeichen (!) verwendet werden – das Rufzeichen darf allerdings nicht in der Überschrift stehen. Anzeigen mit Wörtern in Großbuchstaben sind nur dann erlaubt, wenn es sich um Eigennamen – z. B. UNICEF – oder gebräuchliche Abkürzungen – z. B. ISDN – handelt. Auch unnötige Wortwiederholungen – z. B. Klick hier! Klick hier! – sind untersagt.

Weiter gilt, dass die Überschrift einer Textanzeige maximal 25 Zeichen lang sein und kein Ausrufezeichen enthalten darf. Die beiden Zeilen für den Anzeigentext dürfen maximal 35 Zeichen lang sein. Der Anzeigentext dient der kurzen und präzisen Darstellung des Angebots. Die URL darf maximal 35 Zeichen lang sein und darf keine Leerzeichen enthalten. Die URL sollte in einem logischen Zusammenhang zu dem Anzeigentext stehen. Google bietet die Möglichkeit, dass in der Anzeige eine andere URL angezeigt wird als die URL, mit der die Textanzeige verlinkt wird – allerdings muss die Domain übereinstimmen. Die URL-Zeile kann somit dazu genutzt werden, das beworbene Angebot explizit abzubilden, und sollte eine logische Fortführung der Anzeigentext sein. Die

von Google festgelegten Regeln für die Formulierung der Anzeigentexte dienen dazu, die Textanzeigen so informativ wie möglich zu halten, um durch hochwertige Suchergebnisse einen Qualitätsstandard zu halten.

### Anzeigenoptionen

In den letzten Jahren hat Google die Möglichkeiten der Gestaltung von Textanzeigen erweitert und bietet unterschiedliche Optionen an, die der Verbesserung der Präsentation dienen. Die Option „*Anrufwerte*“ lässt sich beispielsweise dazu nutzen, eine Telefonnummer direkt und deutlich erkennbar in der Anzeige abzubilden. Diese Option bietet sich insbesondere für mobile Suchmaschinenwerbungs-Kampagnen an. Kundenanrufe, die für Unternehmen qualifizierte Kontakte darstellen, können auf diesem Weg forciert werden.

Über die „*Verkäuferbewertungserweiterungen*“ wird den Nutzern außerdem ein direkter Überblick über die bisherigen Kundenbeurteilungen eines Online-Shops geboten. Des Weiteren lassen sich über die „*Anzeigen-Sitelinks*“ spezifische Unterseiten des Webseiten-auftritts eines Unternehmens abbilden. Interessierte Nutzer können so bereits in den Anzeigen die Bereiche identifizieren, die für sie relevant sind.

Anhand der „*Produkterweiterungen*“ lassen sich die Anzeigen durch Bilder, Titel und Preise von den angebotenen Produkten konkretisieren. Anhand der „*Standorterweiterung*“ können Textanzeigen außerdem um die Geschäftsadressen und die Abbildung des Standorts in Google Maps erweitert werden. Interessierte Nutzer können so direkt in stationäre Filialen geführt werden.

Aufgrund der zunehmenden Verbreitung von Smartphones bietet Google die angebotenen Leistungen ebenfalls für *mobile Kampagnen* an. Der diesjährige Monitoring-Report „*Digitale Wirtschaft*“ der Bundesregierung legt offen, dass sich der Umsatz des Verkaufs von Smartphones seit 2009 jährlich nahezu verdoppelt hat. So wurden alleine 2011 mit dem Verkauf von Smartphones rund 5,4 Mrd. € – und somit fast so viel wie mit stationären Rechnern und Laptops zusammen – umgesetzt (BMWI 2012, S. 36). Einer Studie von Stanley Morgan zufolge wird die mobile Internetnutzung bereits 2014 alltäglicher sein als die Internetnutzung über stationäre Rechner. 2016 werden weltweit ca. eine Milliarde Menschen ein Smartphone besitzen und damit die Möglichkeit haben, immer und überall online zu sein.

## 2.3 Funktionsprinzip der Suchmaschinenwerbung

Das grundlegende Funktionsprinzip der *Suchmaschinenwerbung* liegt in der bedürfnis-orientierten Schaltung der unterschiedlichen Textanzeigenformate (Pull-Funktion). Im Gegensatz zur TV-Werbung oder auch zur Plakatwerbung wird nicht versucht, beim Nutzer ein bestimmtes Bedürfnis zu wecken (Push-Funktion). Werbung wird dem Nutzer nur dann präsentiert, wenn ein Interesse an der jeweils beworbenen Leistung angenommen wird. Hierfür wird jede Textanzeige im Rahmen der Suchmaschinenwerbung mit unterschiedlichen Suchworten, sogenannten *Keywords*, verknüpft. Gibt der Internetnutzer die-

**Abb. 23.4** Beispiel einer Textanzeige. (Quelle: Eigene Darstellung)

**Flüge online buchen**  
[www.metaAirline.de/Fluege\\_buchen](http://www.metaAirline.de/Fluege_buchen)  
Wir bringen Sie günstig ans Ziel.  
Jetzt Flüge bei Airline buchen

ses Keyword – z. B. „Flug buchen“ – in der Suchmaschine ein, werden ihm hierzu passende Textanzeigen auf der Ergebnisseite präsentiert: Flüge online buchen (siehe Abb. 23.4.). Bei der Wahl der Keywords sollte darauf geachtet werden, dass diese möglichst genau mit dem Sprachverhalten der anvisierten Zielgruppe übereinstimmen.

- ▶ Die Idee der Suchmaschinenwerbung ist, dass Nutzer, die nach bestimmten Inhalten suchen, ein Interesse an Leistungen haben, die mit diesen Begriffen in Beziehung stehen. Der große Vorteil liegt darin, dass die Aktivität nicht vom Unternehmen, sondern vom Nutzer ausgeht. Aufgrund des inhaltlichen Zusammenhangs zu der Suchanfrage des Nutzers führt die Suchmaschinenwerbung im Normalfall zu deutlich höheren Klickraten als die klassische Bannerwerbung.

Allerdings erreicht inzwischen auch die Bannerwerbung aufgrund unterschiedlicher Targeting-Maßnahmen immer zielgenauer die „richtigen“ Kunden. Insbesondere das Real Time Bidding führt dazu, dass Preise dynamisch ermittelt werden und Unternehmen ihre Werbebotschaften klar definierten Nutzergruppen präsentieren können.

Suchmaschinenwerbung ist in den meisten Fällen *performance-orientiert*. Im Gegensatz zu Kampagnen, die der Stärkung der eigenen Marke im Wettbewerb dienen (Branding-Kampagnen), zielt die Suchmaschinenwerbung auf die Steigerung von Verkäufen bzw. von vom Unternehmen definierten Aktionen ab (Performance-Kampagnen). Hierfür sind die Textanzeigen stets mit einer Zielseite, der sogenannten *Landing Page*, verknüpft. Generell empfiehlt es sich, dass die Anzeige den Nutzer auf eine Landing Page bringt, auf der die jeweils beworbene Leistung konkretisiert wird. Der Nutzer kann nun z. B. das beworbene Produkt erwerben oder auch seine Daten für das Beziehen weiterer Informationen angeben. Wird die Anzeige hingegen mit der regulären Startseite des Unternehmens verbunden, entsteht für den Nutzer ein erneuter Rechercheaufwand. Da ein Großteil der Nutzer sich nicht die Mühe macht, nach weiteren Informationen zu suchen, steigen in einem solchen Fall die Absprungraten. Das Potenzial der Suchmaschinenwerbung wird deutlich reduziert.

Nachdem die Suchmaschinenwerbung von der Suchmaschinenoptimierung abgegrenzt und sowohl das Format wie auch das grundlegende Funktionsprinzip der Präsentation der Textanzeigen auf den Ergebnisseiten der Google-Suche dargestellt wurde, stehen im nächsten Kapitel die spezifischen Leistungskennzahlen der Suchmaschinenwerbung und die daraus abgeleiteten unterschiedlichen Ziele im Mittelpunkt.

## 2.4 Leistungskennzahlen und Ziele der Suchmaschinenwerbung

Klare operationalisierbare *Ziele* sind eine wichtige Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von Suchmaschinenwerbungs-Kampagnen. Bevor einige unterschiedliche Zielsetzungen vorgestellt werden, erfolgt zunächst eine Übersicht über die wichtigsten *Leistungskennzahlen*:

Impressions	Die Impressions erfassen die Anzahl der Einblendungen einer Anzeige.
Klicks	Die Klicks beschreiben, wie häufig eine Anzeige von Internetnutzern angeklickt wurde.
Kosten per Klick	Die Kosten per Klick (CPC) sind der Preis, den der Werbetreibende pro Klick auf eine Anzeige an Google bezahlt. Für die Berechnung der durchschnittlichen Kosten per Klick für mehrere Keywords werden die Kosten einer Kampagne durch die Anzahl der Klicks dividiert. Auf diesem Weg wird ermittelt, wie teuer ein Webseitenbesucher letztendlich für ein Unternehmen war. (CPC = Kosten in einem bestimmten Zeitraum/Anzahl der Klicks im selben Zeitraum)
Klickrate	Die Klickrate (CTR) verdeutlicht, wie viel Prozent der Nutzer, die eine Anzeige gesehen haben, diese auch tatsächlich anklicken. (CTR = Anzahl der Klicks/Anzahl der Impressions)
Conversion	Eine Conversion beschreibt eine definierte Aktion wie z. B. einen Kauf oder eine Anmeldung. Es wird ermittelt, welche Conversions auf die jeweilige Werbemaßnahme zurück zu führen sind.
Conversion Rate	Die Conversion Rate (CR) gibt an, wie viel Prozent der User, die auf eine Anzeige geklickt haben, auch einen Kauf tätigten. Sie beschreibt also das Verhältnis der Clicks zu den Conversions. (CR = Anzahl der Conversions/Anzahl der Seitenbesuche)
Cost-per-Order	Die Kosten für eine Conversion (CPO) errechnen sich wie folgt: die Gesamtkosten geteilt durch die Anzahl der erhaltenen Bestellungen oder Verkäufe. (CPO = Kosten in einem Zeitraum/Anzahl der Conversions in demselben Zeitraum)
Return on Investment	Das Kosten-Umsatz-Verhältnis errechnet sich wie folgt: (ROI) das Verhältnis der Kosten zum Umsatz. (ROI = (Gewinn/Umsatz) × (Umsatz/Gesamtkapital) × 100 %)

Die von werbetreibenden Unternehmen definierten Ziele sind zwar durchaus vielfältig, orientieren sich aber zumeist an den genannten Leistungskennzahlen. Beispielhaft können die folgenden Zielsetzungen genannt werden:

Zur *Kundengewinnung* könnte die Generierung einer bestimmten Anzahl von qualifizierten Kontakten (Leads) zu einem definierten Budget als Ziel angegeben werden. Die Kampagne würde in diesem Fall in Bezug auf den CPO optimiert werden.

Im Rahmen der *Neueinführung* eines Produktes wäre es außerdem denkbar, dass eine bestimmte Mindestanzahl von Webseitenbesuchern durch den Einsatz eines festgelegten Budgets erreicht werden soll. In einem solchen Fall sollte die jeweilige Kampagne in Bezug auf den CPC optimiert werden.

Ein weiteres Ziel kann die Verbesserung des Kosten-Umsatz-Verhältnisses (oder CPO) oder die Steigerung der *Conversions* bei gleichbleibendem Kosten-Umsatz-Verhältnis sein. In einem solchen Fall werden die jeweiligen Kampagnen dann in Bezug auf den ROI optimiert – als Conversion würde in einem solchen Fall ein Verkauf definiert.

In der Praxis legen die verschiedenen Unternehmen im Rahmen der von ihnen durchgeföhrten Aktionen Wert auf die Erreichung unterschiedlicher Ziele. Die Optimierung der jeweiligen Kampagnen orientiert sich letztendlich an den festgelegten Zielen und deren operativer Umsetzung. Bei den meisten performance-orientierten Kampagnen geht es allerdings darum, die Kosten bei gleichem Umsatz zu verringern oder bei gleichen Kosten den Umsatz zu erhöhen.

---

### 3 Prozess der Suchmaschinenwerbung

- ▶ Nach der Vorstellung der unterschiedlichen Leistungskennzahlen und den sich daraus ableitenden Zielen steht im folgenden Kapitel der Prozess der Suchmaschinenwerbung im Mittelpunkt. Es werden sowohl die Bezahlform als auch der Auktionsprozess zur Bestimmung der Position einer Anzeige dargestellt und erläutert.

#### 3.1 Bezahlungsformen der Suchmaschinenwerbung

Die Schaltung von Textanzeigen wird im Rahmen der Suchmaschinenwerbung in einem Auktionsprozess bestimmt. Bevor auf die Besonderheiten dieses Prozesses eingegangen wird, stehen zunächst die unterschiedlichen *Bezahlungsformen* der Suchmaschinenwerbung im Blickpunkt.

Pay-per-Impression	Bei der Pay-per-Impression-Bezahlform legt der Werbetreibende fest, welchen Preis er für 1000 Einblendungen seiner Anzeige bezahlen will. Zwar ist davon auszugehen, dass die vielfache Ausspielung einer Textanzeige positive Markeneffekte mit sich bringt. Der Nachteil dieser Abrechnungsform nach dem Tausenderkontaktpreis (TKP) ist allerdings schnell ersichtlich. Für den Werbetreibenden lässt sich der Wert der Einblendung seiner Textanzeige nicht direkt nachvollziehen. Die Einblendung der Anzeige garantiert dem Unternehmen letztendlich keinen messbaren Mehrwert.
Pay-per-Klick	Das in der Suchmaschinenwerbung am meisten genutzte Abrechnungsmodell ist deshalb die Pay-per-Klick-Bezahlung. Der Werbetreibende bezahlt nur dann, wenn seine Anzeige von einem Nutzer tatsächlich angeklickt wird. Letztendlich wird somit also nicht die Einblendung, sondern der Klick vergütet. Die Bezahlung beim Pay-per-Klick-Verfahren ist erfolgsorientiert. Die werbetreibenden Unternehmen bezahlen Google nur für die Nutzer, die ihre Webseite tatsächlich auch besuchen. Da jeder Klick auf eine Anzeige bezahlt wird, sollten Streuverluste bei den Klicks möglichst vermieden werden.

Welche Anzeige auf der Ergebnisseite der Google-Suche eingeblendet wird, orientiert sich u. a. an dem *maximalen Preis*, den ein Unternehmen für einen Klick zu zahlen bereit ist. Auf der Ergebnisseite der Google-Suche sind insgesamt elf Werbeplätze zu vergeben – bei der mobilen Google-Suche stehen sogar nur bis zu fünf Werbeplätze zur Verfügung. Damit eine Anzeige von einem Nutzer wahrgenommen wird, ist es wichtig, dass sie möglichst weit oben steht. Untersuchungen haben gezeigt, dass diese Anzeigen deutlich häufiger angeklickt werden als Anzeigen, die weiter unten stehen (Hotchkiss et al. 2005, S. 7, Jansen 2007, S. 23). Es stellt sich also die Frage, wie die Position bzw. der Rang einer Anzeige ermittelt wird.

### 3.2 Die Bestimmung der Position einer Textanzeige auf der Suchergebnisseite

Die für einen Klick zu bezahlenden Preise werden in einem automatisierten Auktionsverfahren ermittelt und hängen von den Aktivitäten anderer Mitbewerber ab. Die Unternehmen legen in Google AdWords ihr *Maximal-Gebot* für den Klick auf ihre Anzeige fest. Zur Kostenkontrolle wird außerdem ein maximales Tagesbudget festgelegt. Ob und auf

welcher Position eine Anzeige angezeigt wird, hängt von dem festgelegten Höchstgebot ab. Allerdings wird die Schaltung einer Anzeige nicht alleine über den Preis bestimmt. Neben dem Klickpreis spielt außerdem der sogenannte *Qualitätsfaktor* eine wichtige Rolle für die Positionierung einer Anzeige.

Der Qualitätsfaktor ist ein Wert zwischen null und zehn, den Google vergibt, um zu gewährleisten, dass dem User möglichst relevante Anzeigen gezeigt werden. Der Qualitätsfaktor basiert auf einer Reihe von unterschiedlichen Faktoren. Zwar sind die unterschiedlichen Einflussgrößen nicht öffentlich, es ist aber bekannt, dass z. B. die CTR-Leistung des jeweiligen Keywords eine wichtige Rolle für die Bestimmung des Qualitätsfaktors spielt. Außerdem werden die bisherigen Klickraten aller anderen Keywords des jeweiligen AdWords-Kontos, der Standort des Users und die Qualität der Landing Page in die Berechnung des Qualitätsfaktors einbezogen.

- ▶ Allgemein gilt: Eine Anzeige wird von Google als besonders relevant betrachtet, wenn ein hoher Bezug zu dem verknüpften Keyword und somit eine hohe Klickwahrscheinlichkeit besteht.

Die Einführung des Qualitätsfaktors zur Berechnung der Anzeigenposition ist insbesondere aus zwei Gründen sinnvoll: Zum einen wird gewährleistet, dass nur Anzeigen geschaltet werden, die in einem direkten Zusammenhang mit dem eingegebenen Keyword stehen und somit eine hohe Relevanz für den Nutzer haben. Zum anderen verdient Google nur dann Geld, wenn eine Anzeige auch tatsächlich geklickt wird. Je höher die Qualität einer Anzeige ist, desto wahrscheinlicher wird es, dass der Nutzer diese auch anklickt. Google gelingt es somit, die Nutzerfreundlichkeit einer Anzeige zum Interesse des Werbetreibenden zu machen.

An welcher *Position* eine Anzeige letztendlich ausgespielt wird, berechnet sich somit anhand des maximalen Klickpreises und des Qualitätsfaktors. Der Wert, der bestimmt, auf welcher Position eine Anzeige ausgespielt wird, wird als Anzeigenrang bezeichnet und berechnet sich wie folgt:

$$\text{Maximaler Klickpreis} \times \text{Qualitätsfaktor} = \text{Anzeigenrang}$$

- ▶ In dem Auktionsprozess gilt: Je höher der Anzeigenrang, desto höher die Position der Anzeige.

Der Qualitätsfaktor wirkt somit maßgeblich auf den Anzeigenrang bzw. die Position einer Anzeige auf der Ergebnisseite der Google-Suche ein. Hieraus ergibt sich für Unternehmen die folgende Möglichkeit: Eine gute Anzeigenposition wirkt sich zumeist positiv auf die CTR aus. Diese hatte, wie gezeigt, einen positiven Einfluss auf den Qualitätsfaktor. Eine Überlegung könnte es daher sein, das CPC-Gebot zu erhöhen, sodass eine sehr gute Anzeigenposition erreicht wird. Die verbesserte CTR erhöht den Qualitätsfaktor, wodurch der

**Tab. 23.2** Beispielrechnung: Ermittlung des Anzeigenrangs. (Quelle: Eigene Darstellung)

	Maximaler Klickpreis	Qualitätsfaktor	Anzeigenrang	Position
Unternehmen A	1,40 €	6	$1,40 \times 6 = 8,4$	2
Unternehmen B	1,80 €	4	$1,80 \times 4 = 7,2$	3
Unternehmen C	1,00 €	10	$1,00 \times 10 = 10$	1

tatsächliche CPC wiederum sinken würde. Die Kampagne würde durch ein solches Vorgehen zum „Selbstläufer“. Google verhindert ein solches Vorgehen aber durch einen dynamischen Einfluss der CTR auf den Qualitätsfaktor. Erscheint die Anzeige z. B. auf Position fünf und weist eine CTR von drei Prozent auf, so wirkt dies positiver als eine CTR von drei Prozent, die auf Position eins erreicht wurde – die genauen Auswirkungen des CTR auf den Qualitätsfaktor werden von Google allerdings nicht offengelegt. Um den Prozess der Berechnung des Anzeigerangs und des zu bezahlenden Klickpreises zu veranschaulichen, hilft ein Blick auf eine Beispielrechnung:

### Beispiel

Drei Unternehmen konkurrieren um die besten Anzeigepositionen auf der Ergebnisseite der Google-Suche. Unternehmen A ist bereit 1,40 € für die Einblendung seiner Werbung zu zahlen. Dem Keyword des Unternehmens wurde von Google ein Qualitätsfaktor von sechs zugewiesen. Unternehmen B ist hingegen bereit, 1,80 € zu zahlen. Der Qualitätsfaktor der Anzeige im Bezug zu dem gebuchten Keyword beträgt allerdings nur vier. Unternehmen C möchte nicht mehr als 1,00 € zahlen. Der Qualitätsfaktor beträgt aber zehn.

Aus der Berechnung ergibt sich, dass die Anzeige des Unternehmens C trotz des niedrigsten Maximalgebots an Position eins geschaltet würde. Die Anzeige des Unternehmens A würde auf Position zwei und die Anzeige des Unternehmens B auf Position drei ausgespielt (s. Tab. 23.2).

Die von den Unternehmen jeweils zu zahlenden *Preise* werden folgendermaßen berechnet:

$$\begin{aligned} & (\text{Anzeigenrang, den es zu übertreffen gilt/eigener Qualitätsfaktor}) + 0,01 \\ & = \text{zu zahlender Betrag} \end{aligned}$$

Für das Beispiel bedeutet das: Unternehmen B bezahlt den Mindestpreis, um an der Auktion teilzunehmen. Dieser Preis hängt vom Qualitätsfaktor des zugeordneten Keywords ab: Je höher der Qualitätsfaktor ist, desto weniger ist zu zahlen. Unternehmen A überbietet in dem dargestellten Beispiel den Anzeigenrang von Unternehmen B. Unternehmen C überbietet wiederum den Anzeigenrang von Unternehmen A. Es ergeben sich die folgenden Preise (Tab. 23.3):

**Tab. 23.3** Beispielrechnung:  
Ermittlung des zu zahlenden Preises. (Quelle: Eigene Darstellung)

	Zu zahlender Preis
Unternehmen A	$(7,2/6) + 0,01 = 1,21 \text{ €}$
Unternehmen B	Mindestpreis
Unternehmen C	$(8,4/10) + 0,01 = 0,85 \text{ €}$

Das Unternehmen C müsste für die Einblendung anstatt des angegebenen Maximal gebots von einem Euro nur 0,85 Cent zahlen. Denn es gilt, dass jedes Unternehmen im Rahmen des Auktionsprozesses zwar einen maximalen Gebotspreis angibt, der sogenannte „AdWords Discounter“ gibt aber immer automatisch das niedrigste Gebot ab, um die Position der Anzeige beizubehalten. Im dargestellten Beispiel werden die Anzeigen aller drei Unternehmen ausgespielt, ohne dass ein Unternehmen bei einem Klick auf die Anzeige den angegebenen, maximalen Klickpreis bezahlen muss.

## 4 Praxisbeispiel

- ▶ Zur Verdeutlichung wird im folgenden Kapitel ein Einblick in die Praxis der Suchmaschinenwerbung gegeben und der beispielhafte Aufbau einer solchen Kampagne für eine imaginäre Fluglinie – die metaAirline – skizziert. Ziel ist es, den Aufbau einer Suchmaschinenwerbungs-Kampagne zu verdeutlichen und unterschiedliche Maßnahmen aufzuzeigen, auf die bei der Umsetzung geachtet werden muss.

Grundsätzlich sollte am Anfang einer Kampagne eine Untersuchung des jeweiligen *Marktes* und der Maßnahmen der Konkurrenz erfolgen. Der Markt für den Online-Verkauf von Flügen für Airlines wird immer schwieriger. Vor allem Low Cost Carrier, Online Travel Agents, Affiliates und Flugpreisvergleiche werben seit einiger Zeit aggressiv in den Suchmaschinen und haben den Wettbewerbsdruck deutlich erhöht. Da Reisen und Flüge heute immer stärker im Internet recherchiert werden, ist die Präsenz einer Airline auf den Ergebnisseiten der Google-Suche weiterhin ein wichtiger Erfolgsfaktor.

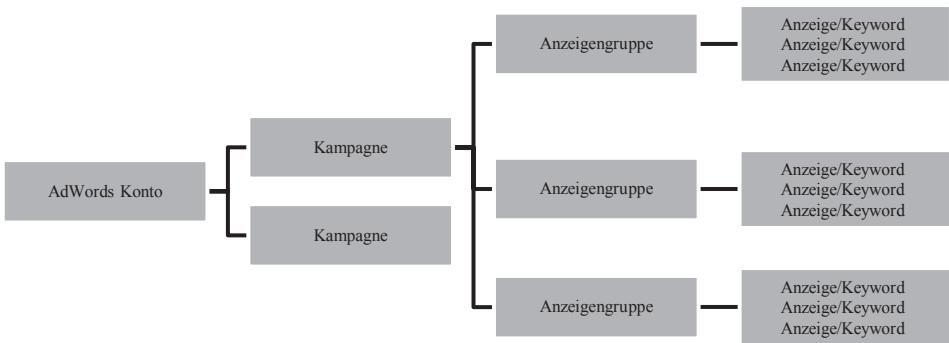
Dies wird auch in einem aktuellen Bericht des OVK verdeutlicht. Er weist auf das Potenzial hin, das das Internet für die Reisebranche birgt: Im Jahr 2012 haben sich ca. 81,4 % aller Internetnutzer in Deutschland – immerhin ca. 41 Mio. Menschen – über Reisen im Internet informiert. Insgesamt 53,9 % – ca. 27 Mio. Menschen – haben außerdem Flüge online gebucht (OVK 2013, S. 21). Es wird deutlich, dass das Internet von einer großen Bevölkerungsgruppe sowohl zur Recherche als auch zum Erwerb von Flugreisen genutzt wird. Für Airlines ist ein effektives Performance-Marketing dementsprechend ein wichtiger Schlüssel für einen langfristigen Erfolg.

In einem ersten Schritt gilt es für das Unternehmen bzw. dessen Agentur, die bisher durchgeführten Maßnahmen in einer grundlegenden Bestandsaufnahme zu überprüfen und hierbei die jeweiligen Stärken und Schwächen aufzudecken. Bereits in dieser frühen Phase sollten außerdem grundlegende Ziele und Regeln für die geplante Kampagne geklärt werden. Wichtige in diesem Kontext zu besprechende Fragen lauten u. a.:

1. Welches Ziel soll mit der Kampagne verfolgt werden?
2. Soll die Kampagne nur auf der Ergebnisseite der Google-Suche oder auch auf den Partnerseiten des Google-Display-Netzwerks geschaltet werden?
3. In welchen Ländern und auf welchen Sprachen soll die Kampagne ausgerollt werden?
4. Welche Anzeigenformate sollen benutzt werden?
5. Welches Budget soll verwendet werden?
6. Über welche Keywords soll die Airline gefunden werden?

Eine gründliche Planungsphase und eine genaue Definition der anvisierten Ziele sind die Voraussetzung für die Umsetzung einer effizienten Kampagne. Ein mögliches Ziel einer Kampagne für metaAirline könnte z. B. die Maximierung der *Online-Buchungen* zu einem klar definierten Budget sein. Eine hiermit in Zusammenhang stehende Regel könnte beispielsweise lauten, dass ein bestimmter CPO nicht überstiegen werden soll. Je nach Definition der Zielgruppe bzw. der Zielmärkte wird in Google AdWords außerdem festgelegt, ob die Kampagne nur in Deutschland oder auch in anderen Staaten ausgerollt werden soll. Eine deutschsprachige Kampagne könnte ebenfalls in der Schweiz und Österreich geschaltet werden. Die Einstellungen von Google AdWords ermöglichen es, Kampagnen in einem bestimmten regionalen Umfeld auszustrahlen – in Deutschland lassen sich z. B. einzelne Bundesländer oder Städte auswählen. Außerdem wird bestimmt, ob die Anzeigen nur auf den Ergebnisseiten der Google-Suche oder ebenfalls auf den Seiten der Google-Suchpartner platziert werden sollen (Abb. 23.5).

Nach den vorangegangenen Überlegungen gilt es, in einem zweiten Schritt relevante *Keywords* für die Verknüpfung mit den jeweiligen Textanzeigen zu identifizieren. In dem vorliegenden Beispiel wäre es sinnvoll, in Google AdWords unterschiedliche Kampagnen für die metaAirline anzulegen. Eine Gliederung der Kampagnen ließe sich z. B. anhand des Markennamens (Brand), generischer Begriffe, Zielorten und Routen festlegen. Innerhalb der unterschiedlichen Kampagnen werden unterschiedliche Anzeigengruppen angelegt. Das bedeutet, dass beispielsweise für Zielorte verschiedene Kampagnen gebildet werden, die sich an den unterschiedlichen Städten und Regionen (z. B. London, Hamburg, New York, etc.) orientieren. Diese wiederum enthalten Adgroups mit verschiedenen Keyword-Kombinationen rund um den Zielort (z. B. „London Flug“, „Flug LON“, etc.). Die unterschiedlichen Keywords lassen sich aus der Schnittmenge der unterschiedlichen Bereiche (Brand, generische Begriffe, Zielorte und Routen) ermitteln. Es muss allerdings beachtet werden, dass die Gruppierung der Suchworte nicht unbedingt dazu führt, dass die Anzeige nur dann eingeblendet wird, wenn eine Suchanfrage ein Keyword der jeweiligen Gruppe enthält. Eine Anzeige der metaAirline würde z. B. nicht nur geschaltet werden, wenn



**Abb. 23.5** Kontostruktur bei Google AdWords. (Quelle: Bischoffinck, Ceyp 2009, S. 233)

der Nutzer „Flug“ eingibt, sondern unter Umständen auch dann, wenn er „Flug Absturz“ sucht. Diese Situation kann durch erweiterte Keyword-Optionen bei Google AdWords verhindert werden.

Es wird zwischen den Kategorien

1. *weitgehend passendes Keyword*,
2. *passende Wortgruppe*,
3. *genau passende Wortgruppe* und
4. *ausgeschließende Keywords* unterschieden.

Diese vier Kategorien sollen anhand des Beispiels „metaAirline“ erläutert werden:

1. Wird die Option *weitgehend passende Keywords* gewählt, erscheint die Anzeige nicht nur bei der Eingabe „Flug“, sondern auch bei der Eingabe „Flug London“ oder „Düsseldorf Flug“.
2. Die Option *passende Wortgruppe* bedeutet, dass eine Wortgruppe wie z. B. „Hamburg Flug“ in Anführungszeichen eingebettet wird. Gibt der Nutzer „Hamburg Flug buchen“ ein, wird die Anzeige eingeblendet. Gibt er hingegen „Flug Hamburg buchen“ ein, wird die Anzeige nicht eingeblendet.
3. Bei der Option *genau passende Keywords* wird die Textanzeige nur dann geschaltet, wenn der Nutzer eine Anfrage stellt, die nur die festgelegten Begriffe, wie z. B. „Flug New York“ enthält. Für das genannte Beispiel ist die letzte Option wichtig.
4. Durch die *ausschließenden Keywords* kann bestimmt werden, dass die Anzeige der metaAirline zwar eingeblendet wird, wenn der Nutzer das Suchwort „Flug“ eingibt. Es kann aber bestimmt werden, dass eine Einblendung ausgesetzt wird, wenn ebenfalls der Begriff „Absturz“ gesucht wird. Durch dieses sogenannte Matching werden Streuverluste und eine einhergehende Reduktion des Anzeigenpotenzials verhindert.

**Tab. 23.4** Arten von Keywords. (Quelle: Eigene Darstellung)

Art des Keywords	Beispiel für Suchbegriff
Generische Keywords	„Flug buchen“
Zielgruppenspezifische Keywords	„Business Class Flüge buchen“
Produktspezifische Keywords	„Flug Hamburg – London“
Long-tail Keywords	“Business Class Flug Hamburg London buchen”
Brand Keywords	„metaAirline“

Die aus diesem Vorgehen gewonnenen Keywords können außerdem mit *Ergänzungswörtern* kombiniert werden, die sich z. B. über Google AdWords (<https://adwords.google.com/select/KeywordToolExternal>) finden lassen. Allerdings ist zu beachten, dass nur Keywords gewählt werden, die auch unter den Nutzern eine gewisse Popularität haben – bei Google besteht die Möglichkeit, sich die Suchhäufigkeit bestimmter Begriffe anzeigen zu lassen. Angesichts einer Vielzahl von Zielorten und möglichen Kombinationen ist ersichtlich, dass eine strenge Gliederung für eine übersichtliche Struktur des jeweiligen AdWords-Kontos unbedingt erforderlich ist. Bei der Zusammensetzung der identifizierten Keywords kann grob zwischen fünf unterschiedlichen Arten von Keywords unterschieden werden (s. Tab. 23.4). Es zeigt sich, dass sich durch die unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten eine Vielzahl unterschiedlicher Keywords identifizieren lassen, die auf eine sinnvolle Art mit den jeweiligen Textanzeigen verbunden werden können.

- Grundsätzlich lässt sich sagen, dass eine Anzeige umso seltener eingeblendet wird, je spezieller das jeweils gebuchte Keyword ist. Gerade bei der Einführung eines neuen Produktes oder einer neuen Leistung kann das Ziel allerdings sein, möglichst viele Einblendungen und hohe Klickraten zu generieren. Für die Erreichung eines solchen Ziels sollten dementsprechend möglichst allgemeine, generische Keywords gebucht werden.

Grundsätzlich gilt: Die Tatsache, dass eine Keyword-Kampagne viele Besucher auf eine Zielseite lenkt, bedeutet nicht, dass diese auch die gewünschte Handlung – beispielsweise die Buchung eines Fluges bei der metaAirline – durchführen. Bei der Gestaltung und Aussteuerung der Kampagnen sollte deshalb nicht im Vordergrund stehen, welches Keyword besonders viele Klicks bringt. Zentral ist vielmehr, welche Keywords zur Steigerung des Umsatzes beitragen. Zur Beantwortung dieser Fragen werden in der Praxis sogenannte *Conversion-Tracking-Werkzeuge* eingesetzt – neben Google bieten auch Agenturen wie metapeople solche Reporting- und Tracking-Tools an. Anhand dieser Werkzeuge kann genau abgebildet werden, welche Kampagne und welches Keyword zu welchem Umsatz bzw. Lead geführt hat. Eine effiziente Aussteuerung der Kampagnen wird auf diesem Weg möglich.

Für den Erfolg einer Kampagne ist es wichtig, dass für die verschiedenen Anzeigengruppen unterschiedliche Anzeigentexte mit einer möglichst hohen Relevanz für den Nutzer formuliert werden. So wird gewährleistet, dass einem Nutzer, der einen Flug nach London sucht, eine andere Anzeige (z. B. „Jetzt Flüge nach London buchen“) präsentiert wird, als einem Nutzer, der einen Flug nach Hamburg sucht (z. B. „Jetzt Flüge nach Hamburg buchen“). Bei einer Fluglinien-Kampagne bietet es sich außerdem an, saisonale Ereignisse im Aufbau der Kampagne sowie in der Gebotsstrategie zu beachten. Je stärker eine Fluglinie ihre Zielgruppe beispielsweise im Privatkundenbereich sieht, desto wichtiger wird die Berücksichtigung der Urlaubssaison. Das verstärkte Bewerben von Urlaubszielen und Sonderaktionen in den Textanzeigen wird zu einem wichtigen Erfolgsfaktor und stärkt den Unternehmenserfolg. Zur Urlaubszeit konkurrieren viele Unternehmen um die Gunst der Kunden.

Um auf der Ergebnisseite der Google-Suche an möglichst hoher Stelle positioniert zu sein, müssen die Gebotspreise deshalb ständig angepasst und optimiert werden. Liegt der Schwerpunkt der Kampagne hingegen auf dem Bewerben von Business-Flügen, ist mit schwachen Wochenenden und einem Einbruch der Kampagne während der Sommerferien zu rechnen. Bei der Formulierung der Textanzeigen bietet sich während der Urlaubssaison für Privatkunden eine preisbezogene Kommunikation an. Business-Kunden sind hingegen z. B. über das Aufführen von Zielorten und eine erfolgreiche Markenbindung anzusprechen. Da die Klickraten ebenso wie die Conversions-Raten in den verschiedenen Kommunikationsansätzen mitunter sehr unterschiedlich sind, bedarf es ständiger Tests neuer Ideen in neuen und bestehenden Kampagnen.

Bei der Erstellung der Anzeigen ist außerdem darauf zu achten, dass grundsätzlich zwischen *Anzeige-URL* und *Ziel-URL* unterschieden wird. Die Anzeige-URL sollte z. B. „www.metaAirline.de/Fluege\_London“ lauten. Bei der Eingabe der Ziel-URL bei Google AdWords muss explizit darauf geachtet werden, dass auf der jeweiligen Landing Page die beworbene Leistung tatsächlich angeboten wird. Die unterschiedlichen Anzeigengruppen sollten deshalb immer mit den Landing Pages verknüpft werden, die sich an die jeweils definierte Zielgruppe richten.

- ▶ In der Praxis bedeutet das: Wirbt eine Airline in ihrer Textanzeige z. B. mit billigen Charterflügen, zeigt aber auf der verknüpften Landing Page lediglich hochpreisige Linienflüge an, springen potenzielle Kunden schnell ab. Im schlimmsten Fall kann eine Marke durch solch falsche Versprechen sogar nachhaltig geschädigt werden.

Durch eine genaue Abstimmung der Anzeigentexte, der Keywords und der Landing Pages wird erreicht, dass Nutzer die Angebote präsentiert bekommen, die ihnen einen tatsächlichen Mehrwert bringen. Auf diesem Weg können sowohl die CTR als auch die Conversions-Raten erhöht werden.



**Abb. 23.6** Sensibilisierungsprozess. (Quelle: Eigene Darstellung)

Der *Buchungsprozess* im Internet verläuft erfahrungsgemäß als eine Art *Sensibilisierung* des Kunden. Während dieses Prozesses hat jedes Keyword-Cluster – im Beispiel in Abb. 23.6: Generische Keywords, Zielorte, Routen und Marke – einen direkten Einfluss auf das Verhalten des Nutzers. Zur Kampagnen-Optimierung bieten sich unterschiedliche Strategien an. So ist häufig nur ein Teil des Keyword-Potenzials für eine CPO-orientierte Aussteuerung sinnvoll. Die restlichen Keywords unterstützen hingegen den Sensibilisierungsprozess und dienen dazu, die angebotene Leistung in das Bewusstsein des Suchenden zu bringen. Textanzeigen, die dem Nutzer zu diesem Zeitpunkt der Suche präsentiert werden, sollten z. B. allgemeine Informationen wie Marke, Produktdetails und Angaben zum Unternehmen enthalten. Für die Bewerbung von Reisen und Flügen erscheint ein solches Vorgehen besonders sinnvoll.

So zeigt eine Studie von Google, dass sich der typische Nutzer von der ersten Suchanfrage bis zur Buchung durchschnittlich 25 Tage Zeit lässt, währenddessen rund zwölf Suchanfragen bei Google stellt und ca. neun unterschiedliche Anbieter-Seiten besucht (Google 2009, S. 4).

*Generische Begriffe* spielen vor allem zu Beginn des Recherche-Prozesses eine wichtige Rolle. Die Marke (z. B. metaAirline) gewinnt hingegen insbesondere gegen Ende des Suchprozesses an Relevanz für den Kunden. In den folgenden Phasen sollte dann allerdings darauf geachtet werden, dass die Anzeige Inhalte enthält, die auf das konkrete Bedürfnis des Kunden zugeschnitten sind. So sollten beispielsweise die vom Kunden nachgefragten Zielorte und Routen im Text enthalten sein. Wenn sich der Kunde durch seine Recherche bereits einer Entscheidung angenähert hat und sich in seiner Vorauswahl für die metaAirline entschieden hat, sollte in der Anzeigentext unbedingt der Name des Unternehmens sowie zusätzliche Informationen – z. B. der Preis – enthalten sein. Die Textanzeige sollte spezielle Informationen beinhalten, damit der Kunde entscheiden kann, ob sich ein Klick auf den Sucheintrag lohnt.

- Es lassen sich folgende, grundsätzliche Tipps für die Gestaltung einer Suchmaschinenwerbungs-Kampagne festhalten:

Die Anzeigen sollten so formuliert werden, dass sie das *Interesse* der Nutzer auf sich ziehen. Hierbei ist aber darauf zu achten, dass keine Erwartungen geweckt werden, die dann nicht erfüllt werden. Ansonsten ist die CTR sehr hoch, die CR jedoch nicht. Es gilt, dass stets unterschiedliche Textanzeigen mit verschiedenen Botschaften getestet werden sollten. Erfolglose Anzeigen sollten regelmäßig pausiert – wenn der ausbleibende Erfolg z. B. durch saisonale Gegebenheiten zu erklären ist – oder sogar gelöscht werden.

Die *Landing Pages*, auf die der Nutzer nach einem Klick auf die jeweilige Anzeige gelangt, sollten die durch die Textanzeige beworbenen Angebote unbedingt enthalten und die vom Unternehmen angestrebte Zielerreichung unterstützen. Wird in der Anzeige z. B. ein günstiger Flug von Hamburg nach London angeboten, sollte dieser auf der Landing Page ebenfalls abgebildet werden. Außerdem sollten auch die vom Nutzer eingegebenen Suchworte aufgeführt werden.

In Bezug auf die Auswahl der *Keywords* ist zu bemerken, dass zunächst möglichst viele, aber ausreichend spezifische potenzielle Keywords identifiziert werden sollten. Anhand der Tracking-Werkzeuge sollte allerdings immer wieder die Leistung der einzelnen Keywords nachvollzogen werden. So können z. B. Keywords identifiziert werden, die eine hohe CTR aufweisen, die aber kaum Umsatz generieren, oder auch neue oder ausschließende Keywords, die dem Account hinzugefügt werden könnten. Nur durch die ständige Aussteuerung, Überarbeitung und Erweiterung der Kampagnen wird ein langfristiger Erfolg einer Suchmaschinenwerbungs-Kampagne erreicht.

---

## 5 Schlussbemerkungen

Es ist deutlich geworden, dass die Suchmaschinenwerbung die bedarfsorientierte Einblendung von Textanzeigen ermöglicht und so auf vom Suchenden geäußerte Bedürfnisse eingehen kann. Dass eine solche Werbeform bei Kunden zu mehr Resonanz führt als die Schaltung von Werbung ohne konkreten Zielgruppen-Bezug, liegt auf der Hand. Die Klickraten der Suchmaschinenwerbung sind dementsprechend auch deutlich höher als die Klickraten von z. B. Display-Kampagnen. Ein weiterer großer *Vorteil* der Suchmaschinenwerbung ist sicherlich die kurzfristige Verfügbarkeit. So vergehen von der Erstellung der Textanzeige und der Definition der Keywords bis zur Einblendung lediglich wenige Minuten bis maximal wenige Tage. Die Suchmaschinenwerbung lässt sich somit auch für kurzfristige Kampagnen einsetzen – z. B. zur Kompensation von Absatzeinbrüchen in anderen Verkaufskanälen. Allerdings gewinnen Kampagnen durch kontinuierliche Tests und den daraus folgenden Optimierungsmaßnahmen häufig an Effizienz. Auch Suchmaschinenwerbungs-Kampagnen sollten deshalb möglichst durchdacht und präzise geplant werden.

Die Herausforderungen der Suchmaschinenwerbung sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Es entstehen immer wieder neue Möglichkeiten, die eine bessere und direktere Ansprache der Kunden ermöglichen. Durch die unterschiedlichen Formate der Suchmaschinenwerbung und die in letzter Zeit immer häufiger verwendeten vielfältigen Möglichkeiten gezielter Suche (*Targeting*) ist die Suchmaschinenwerbung außerdem zunehmend komplex geworden. Um Kampagnen erfolgreich aufzubauen und zu steuern, sind deshalb ein hohes Know-how und tiefgehende Erfahrungswerte vorteilhaft. Die Dynamiken in dem Bereich der Suchmaschinenwerbung zeigten sich in jüngerer Vergangenheit z. B. bei der Einführung der sogenannten *Enhanced Campaigns* (Erweiterte Kampagnen) von Google.

Bei der Einführung der Erweiterten Kampagnen handelt es sich nach Aussagen von Google um die größte Neuerung für Google Adwords seit vielen Jahren. Hintergrund der Entwicklung ist die Beobachtung, dass die Reaktion von Nutzern auf Anzeigen von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst wird. Studien haben gezeigt, dass das verwendete Gerät (Desktop, Tablet oder Smartphone), die Uhrzeit (vor oder nach Ladenschluss) und der Standort des Nutzers (zu Hause oder in der Nähe einer Filiale) beim Stellen einer Suchanfrage eine Auswirkung auf die Suchabsicht des Users haben.

Um die jeweilige Situation eines Nutzers zu berücksichtigen, mussten Werbetreibende bisher mehrere Kampagnen in AdWords anlegen. Erweiterte Kampagnen ermöglichen nun eine *Zusammenführung* der unterschiedlichen Ausrichtungsmöglichkeiten von AdWords. Gebote für verschiedene Geräte, Standorte und Tageszeiten können nun in einer Kampagne verwaltet werden. Anzeigentitel, Text und Zielseiten lassen sich dem situativen Kontext des Nutzers entsprechend anpassen. Das bedeutet, dass Kunden mit einem Smartphone von einer Anzeige direkt zur mobilen Webseite weitergeleitet werden. Kunden, die einen Desktop nutzen, bekommen hingegen den entsprechenden Link zur Desktop-Webseite präsentiert. Um Anzeigen im Sinne der Werbetreibenden zu optimieren, können außerdem mehrere Gebotsanpassungen vorgenommen werden – all das ging zuvor zwar auch schon, aber nur in mehreren Kampagnen. Durch diese Vereinfachung der Kampagnensteuerung soll die Aussteuerung der Kampagnen in einer zunehmend komplexer werdenden Welt des Suchmaschinenmarketings nun noch besser möglich sein.

Die von Google vorgenommenen Änderungen stellen eine beachtliche Entwicklung dar: Erweiterte Kampagnen bieten eine gute Übersichtlichkeit und vereinfachen die Kombination unterschiedlicher Gebotoptionen. Allerdings sind auch einige Problembereiche erkennbar. So lassen sich keine reinen Desktop- oder Smartphone-Kampagnen mehr schalten. Insbesondere kleinere Unternehmen, die die eigene Webseite noch nicht für den mobilen Gebrauch optimiert haben, bezahlen somit eventuell für Klicks, die ihnen keinen tatsächlichen Mehrwert bringen. Auch die Anbieter von *Dritt-Tracking-Systemen* und von *Bidding-Software* werden durch die Einführung der Erweiterten Kampagnen vor große Herausforderungen gestellt. Die Umstellung der bestehenden Konten auf das Format der Erweiterten Kampagnen ist außerdem mit einem nicht zu unterschätzenden Aufwand verbunden – die von Google herausgegebene Anleitung zur Kontenumstellung umfasst nicht ohne Grund 32 Seiten.

Mit solchen und ähnlichen Weiterentwicklungen ist auch in nächster Zeit immer wieder zu rechnen. Die Suchmaschinenwerbung stellt sich deshalb weiterhin als einen äußerst dynamischer Bereich dar.

### Zusammenfassung

Suchmaschinenwerbung ermöglicht Unternehmen, klar definierte Zielgruppen mittels Textanzeigen bedarfsorientiert anzusprechen und verkaufsfördernde Maßnahmen zeitnah umzusetzen. Durch die zielgenaue Aussteuerung können im Gegensatz zur TV-Werbung oder auch zur Plakatwerbung Streuverluste vermieden werden. Ein weiterer Vorteil der Suchmaschinenwerbung ist, dass die Werbung dem Nutzer nur dann präsentiert wird, wenn ein Interesse an der jeweils beworbenen Leistung angenommen wird – dieses Interesse wird durch die Eingabe bestimmter Suchwörter, sogenannter Keywords, durch den Nutzer abgeleitet.

---

## Literatur

- Bischopinck, Y. v., Ceyp, M., Suchmaschinen-Marketing. Konzepte, Umsetzung und Controlling für SEO und SEM, Berlin, Heidelberg (2009)
- BMWI, Monitoring-Report Digitale Wirtschaft 2012. Mehrwert für Deutschland, Taufkirchen (2012)
- Bughin, J., Corb, L., Manyika, J., Nottebohm, O., Chui, M., De Muller Barbat, B., Said, R., The impact of Internet Technologies: Search, Brüssel (2011)
- Forbes Magazine 2013: The World's Biggest Companies, unter: [http://www.forbes.com/global2000/#p\\_1\\_s\\_d4>All%20industries\\_All%20countries\\_All%20states\\_](http://www.forbes.com/global2000/#p_1_s_d4>All%20industries_All%20countries_All%20states_) (2013)
- Google, Der Online Such-und Kaufprozess. Clickstream-Analyse für die Bereiche Touristik, Finanzen, Bekleidung, Computer, Mobiltelefonie und Auto, Hamburg (2009)
- Hotchkiss, G., Alston, S., Edwards, G., Eye Tracking Study – An In Depth Look at Interactions with Google using Eye Trackin Methodology, Enquiero Search Solutions Incorporated (2005)
- Jansen, B., The Comparative Effectiveness of Sponsored and Nonsponsored Links for Web. E-commerce Queries, in: ACM Transactions on the Web 1 (1), S. 1–25 (2007)
- Online-Vermarkterkreis (OVK), OVK Online-Report 2013/01, Düsseldorf (2013)
- Schultz, C., Suchmaschinenmarketing, in: Lewandowski, D., (Hrsg.), Handbuch Internet-Suchmaschinen: Nutzerorientierung in Wissenschaft und Praxis, Heidelberg, S. 70–98 (2009)
- TNS Infratest, D21-Digital-Index. Auf dem Weg in ein digitales Deutschland, Konz-Könen (2013)

Stephan Römer

## Inhaltsverzeichnis

1	Affiliate-Marketing Begriffsdefinition .....	633
2	Was ist Affiliate-Marketing? .....	634
3	Seit wann gibt es Affiliate-Marketing online und wer hat es „erfunden“? .....	636
4	Die Beteiligten beim Affiliate-Marketing und ihre Funktionen .....	636
4.1	Merchant/Advertiser .....	637
4.2	Affiliate/Publisher .....	644
4.3	Affiliate-Netzwerke .....	647
4.4	Affiliate-Agenturen und -Plattformen .....	648
5	Technologie .....	648
6	Rechtliches .....	650

---

## 1 Affiliate-Marketing Begriffsdefinition

- „Das Affiliate-Marketing ist tot – lang lebe das Affiliate-Marketing“ könnte man sagen. Dieses französische Sprichwort, das im Original die Kontinuität der französischen Erbmonarchie ausdrücken sollte, trifft innerhalb des digitalen Marketings hervorragend auf das Affiliate-Marketing zu.  
Seit den Anfängen des Affiliate-Marketings Ende der 90er wurde diesem mehrfach das Ende vorausgesagt, zum einen aufgrund von hinderlichen und zum Teil nicht nachvollziehbaren Rechtsprechungen, zum anderen durch die dem Datenschutz hinterherhinkende Entwicklung von Tracking-Technologien und

---

S. Römer (✉)  
Bremen, Deutschland  
E-Mail: stephan.roemer@42digital.de

zu guter Letzt auch aufgrund seines etwas negativen Images, das aus zahlreichen Betrugsfällen resultiert.

Wie die heutige Affiliate-Landschaft zeigt, hat sich trotz aller Bedenken ein großer und umsatzstarker Bereich im digitalen Marketing etabliert. Und das nicht ohne Grund. Es gibt wohl kaum einen vielfältigeren Bereich, weshalb sich aus dem Affiliate-Marketing aus diversen Gründen ein großes Potenzial für Unternehmen und Webseitenbetreiber ergibt. Wie dieses Potenzial genutzt werden kann und was es zu beachten gibt, wird in diesem Beitrag beschrieben. Doch bevor er sich den Potenzialen widmet, werden zunächst die Grundlagen des Affiliate-Marketings und ihre Teilnehmer näher betrachtet.

Die Definition von Affiliate-Marketing kann folgendermaßen formuliert werden:

- ▶ *Affiliate-Marketing* ist ein Vertriebskanal und basiert auf partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit leistungsorientierter Abrechnung.

Etwas prägnanter formuliert, kann man sich folgende Beschreibung gut merken: „Kooperationsmodell mit leistungsorientierter Provisionsvergütung“.

---

## 2 Was ist Affiliate-Marketing?

- ▶ Um das Prinzip des Affiliate-Marketings zu veranschaulichen, hilft es, ein Beispiel aus der Offline-Welt heranzuziehen. Denn das Prinzip der *leistungsorientierten Provisionsvergütung* gibt es nicht erst im Internetzeitalter, sondern es existiert schon seit langer Zeit in der Wirtschaft und der Bevölkerung.

---

### Beispiel

Ein freier Versicherungsmakler berät seine Kunden beim Thema Lebensversicherung und arbeitet dabei in Kooperation mit zahlreichen Versicherungen zusammen. Ziel des Beraters ist es, seinem potenziellen Kunden eine passende Versicherungspolice zu vermitteln, die in einem Vertrag zwischen dem Kunden und einer Versicherungsgesellschaft resultiert.

Der Berater erhält für die erfolgreiche Vermittlung einer Police eine *Provision* von der Versicherungsgesellschaft. Hierbei gab es in der Vergangenheit häufig Streitigkeiten, da Kunden von ihren Beratern oft bewusst falsch beraten wurden, um eine Police auszuwählen, die eine möglichst hohe Provision für den Berater bedeutet. Aus diesen Gründen hat der Gesetzgeber *Beratungsprotokolle* zur höheren Transparenz und besseren Nachvollziehbarkeit eingeführt, die die Beratung dokumentieren und die Gründe für die Versicherungswahl aufzeigen. Diese Protokolle dienen bei Streitigkeiten als zentrales Element in der anschließenden Bewertung des Beraters.

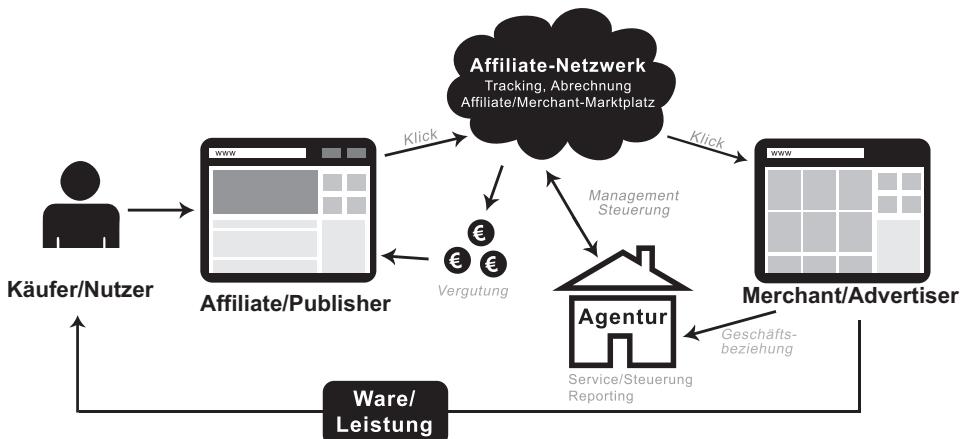


Abb. 24.1 Funktionsweise des Affiliate-Marketings. (Quelle: Eigene Darstellung)

Warum ist dieser Offline-Vergleich, auch mit dem Maximierungswillen der Provision, nun relevant für das Thema Affiliate-Marketing? Es ergeben sich an vielen Stellen starke Ähnlichkeiten im Vorgehen der einzelnen Beteiligten, die im Laufe des Kapitels verdeutlicht werden. Ein genauer Blick auf die *Funktionsweise* des Affiliate-Marketings und die *Aufgabenfelder* der einzelnen Teilnehmer soll zunächst einen Überblick verschaffen. Helfen soll dabei Abb. 24.1 mit den nachfolgenden Erklärungen.

Ein typischer *Affiliate-Prozess* funktioniert wie folgt:

- Ein *User* kommt auf die Seite eines Affiliates. Dies kann auf zahlreichen Wegen geschehen, die etwas später mit Beispielen aufgezeigt werden.
- Auf der *Affiliate-Seite* findet der User zum Beispiel ein Produkt, das dort in einem Text, einem Banner oder ähnlichem beworben wird. Um dieses Produkt online zu kaufen, klickt der User auf den Link und gelangt zur Seite des Produktanbieters (*Merchant*).
- Auf der Seite des Merchants legt der User das gewünschte oder andere Produkte in den Warenkorb und schließt die *Bestellung* ab.
- Der User erhält daraufhin wie gewohnt seine Ware vom *Produktanbieter*.
- Beim Kauf des Produktes wird von der Seite des Merchants ein Signal an ein Tracking-System gesendet, das zusammen mit weiteren Informationen angibt, dass der Affiliate-Partner den User zuvor an die Webseite vermittelt hat. Auf Basis dieses Signals wird eine zuvor vereinbarte *Provision* für den Affiliate vorgemerkt und zu einem späteren Zeitpunkt ausgezahlt.

Der Beschreibung der technischen Einzelheiten widmen sich spätere Abschnitte dieses Beitrags.

**Beispiel**

Um den Prozess zu verdeutlichen, werfen wir einen Blick auf das zuvor erwähnte Beispiel des Versicherungsmaklers. In diesem Beispiel ist der *Kunde*, der eine Versicherungspolice abschließen möchte, mit dem Online-Kunden vergleichbar, der auf der Affiliate-Seite gelandet ist. Der Versicherungsberater nimmt dabei die Position der *Affiliate-Seite* ein und empfiehlt oder berichtet über die sich bietenden Möglichkeiten. Wird der Kunde fündig, entscheidet er sich für eine Versicherung, die mit der Produktanbieterseite (*Merchant*) vergleichbar ist. Der Abschluss der Police hat nun zur Folge, dass der Berater eine Provision erhält – entsprechend der *Provision*, die der Affiliate im Online-Fall bekommt.

Um festzustellen, welcher Berater die Police an den Kunden vermittelt hat, gibt es *Beratungsprotokolle*. Um überhaupt geeignete Berater zu identifizieren und in den Dienst der Versicherung zu stellen, gibt es Abteilungen bei den Versicherungen, die entsprechende Auswahlverfahren und Verträge aufsetzen.

Diese Rollen werden in der Affiliate-Welt häufig von sogenannten *Affiliate-Netzwerken* und Agenturen übernommen, die als eine Art „Connector“ und technischer Dienstleister fungieren.

---

### 3 Seit wann gibt es Affiliate-Marketing online und wer hat es „erfunden“?

- ▶ Wer hat das Online Affiliate-Marketing „erfunden“ und wann? Nach eigenen Angaben soll dies Jeff Bezos (Gründer und CEO von Amazon) im Jahre 1996 gewesen sein, nachdem eine junge Autorin ihn auf einer Cocktailparty nach Vertriebsmöglichkeiten ihrer Bücher über ihre Webseite gefragt hat. Bezos schuf kurzerhand die Möglichkeit, auf Amazon eine erfolgsbasierte Provision zu erhalten, wenn die Autorin von ihrer Webseite auf ihr Buch bei Amazon verlinkt.

Diese Geschichte klingt schön und es ist richtig, dass Amazon das erste wirklich große Affiliate-Programm für Webseitenbetreiber entwickelt hat und bis heute eines der größten am Markt aufweist. Dennoch gab es vor dem Jahr 1996 bereits ähnliche Programme, die vorzugsweise aus dem Erwachsenensegment stammten.

---

### 4 Die Beteiligten beim Affiliate-Marketing und ihre Funktionen

- ▶ Neben dem Online-Kunden gibt es, wie in Abb. 24.1 zu sehen ist, vier mögliche Teilnehmer beim Affiliate-Marketing. Obligatorisch sind dabei der *Merchant* und der *Affiliate*. Optional sind *Affiliate-Netzwerke* und *Agenturen*.

## 4.1 Merchant/Advertiser

### 4.1.1 Ziele des Merchants

► Der *Merchant* ist der Händler, der seine Waren oder Dienstleistungen online vertreibt. Er wird auch *Advertiser* genannt, da er der Teilnehmer ist, der tatsächlich eine „Werbemaßnahme“ für seine Produkte durchführt.

Im einleitenden Beispiel nimmt die Versicherung den Part des Merchants ein. Anbieter von Waren oder Dienstleistungen über das Web haben in der Regel das Ziel, möglichst viel und möglichst qualitativen *Traffic* auf ihre Webseite zu bekommen, um ihre Umsätze zu maximieren. Dies kann häufig über eigene Maßnahmen generiert werden, wie zum Beispiel über Suchmaschinenmarketing, Display Advertising, Newsletter-Marketing oder auch Social Media Marketing. Zahlreiche Online-Händler sind inzwischen auch verstärkt in die TV-Werbung eingestiegen, um neben Branding-Effekten zusätzliche Besucher auf ihre Seite zu leiten.

Um neben den genannten Kanälen die Reichweitenpotenziale weiter auszuschöpfen, kann der Händler über *Partnerschaften* mit Webseitenbetreibern einen weiteren Kanal erschließen. Dabei gilt es für den Merchant, sinnvolle Kooperationspartner zu finden, die ihm entweder zusätzlichen *Traffic* generieren oder auch verschiedene Dienstleistungen bieten und damit Aufwand abnehmen.

Im Bereich des *Performance-Marketings* geht es vorzugsweise darum, qualitativen *Traffic* zu erhalten, der die Ziele des Merchants unterstützt. In den meisten Fällen ist dies der Abverkauf von Waren. Es kann sich aber auch um die Generierung von Newsletter-Adressen, Neukunden oder andere Ziele handeln.

► Die Gründe für das Aufsetzen eines Affiliate-Programms für Merchants sind damit schnell beschrieben. Der Merchant erhält neben den bisherigen Performance-Kanälen eine zusätzliche *Abverkaufsmöglichkeit*. Dieser Chance steht ein sehr geringes Risiko entgegen, da die Kosten pro Abverkauf bei der im Affiliating üblichen leistungsorientierten Vergütung gut zu kalkulieren sind.

Des weiteren hat der Merchant die Chance, auf eine große Anzahl möglicher *Kooperationspartner* zurückzugreifen. Dies ermöglicht nicht nur die Erweiterung von *Traffic* (zum Beispiel über die Empfehlung auf einer Partnerseite), sondern bringt häufig zusätzliches *Spezialwissen* in bestimmten Bereichen mit in den Marketing-Mix. Denn das Marketing-Team des Merchants hat nur begrenzte zeitliche und wissentliche Ressourcen, die über Partner hervorragend ergänzt werden können. Dies kann soweit führen, dass ganze Projekte an Affiliate-Partner „outgesourced“ werden.

Ein Beispiel dafür ist die Erstellung und Monetarisierung einer Mobile- oder *Facebook-App*. Dies führt oft sogar dazu, dass Projekte und Einzelthemen schneller umzusetzen sind. Zwar ist eine komplette Integration in die eigene Web-Architektur nur selten von außen

möglich, aber lässt sich ein Thema autark gestalten, ist ein Einzel-Affiliate deutlich schneller als die Mühlen der IT-Abteilung.

- ▶ Die Faszination von Affiliate-Programmen liegt häufig darin, dass mehrere hundert – oft auch mehrere tausend – Affiliate-Partner versuchen, mit ihrem Wissen und ihrer Kreativität aus dem Produkt des Merchants einen monetären Erfolg für sich zu generieren. Diese Energie muss gut gesteuert werden, um sie möglichst positiv für das Unternehmen nutzen zu können. Denn wo viel Geld zu verdienen ist und die Grenzen und Regeln nicht immer eindeutig sind, gibt es leider auch Betrügereien, die verhindert werden müssen.

Aufgrund der zahlreichen Möglichkeiten im Affiliate-Marketing gibt es heutzutage kaum einen namhaften Online-Shop, der kein Affiliate-Programm betreibt. Dabei unterscheidet man in „*private networks*“, die nur über die Seite des Merchant zu erreichen sind, und „*public networks*“, die über mindestens ein öffentliches Affiliate-Netzwerk anzusteuern sind. Je nach strategischer Ausrichtung, Budget und verfügbaren Ressourcen wird die Wahl über die Erreichbarkeit des Netzwerks entschieden. Die meisten Programme sind öffentlich.

Große Affiliate-Programme von Online-Anbietern sind zum Beispiel die von OTTO, Amazon, eBay, Expedia, Groupon oder der Telekom. Sie unterscheiden sich in ihren Einzelheiten, aber alle haben das Prinzip der erfolgsorientierten Vergütung für den Affiliate-Partner als Basis.

#### **4.1.2 Aufsetzen eines Programms**

Um ein erfolgreiches Affiliate-Programm zu betreiben, gibt es für den Merchant viel zu beachten und zu tun. Zunächst einmal hilft es natürlich, ein *attraktives Produkt* zu haben, das für einen Affiliate-Partner reizvoll zu bewerben ist. Denken wir an den Versicherungsmakler zurück. Soll dieser ein Produkt „verkaufen“, das überaus gute Konditionen hat, wird er sich damit leichter tun, als mit einem Produkt, das vielleicht sogar schädlich für den Kunden ist.

Neben der Attraktivität des Produktes ist zudem wichtig, dass Partner von dem Produkt erfahren und hiervon überzeugt sind, überzeugt davon, dass sich dieses im Web vertreiben lässt und sie daran partizipieren können. Und das mit möglichst geringem Aufwand.

Wie also auffallen mit seinem Produkt oder Shop, wenn man nicht Amazon oder OTTO ist? Es gibt mittlerweile mehrere hundert *Affiliate-Programme* im deutschen Markt. Da ist es nicht einfach, die Affiliates speziell für das eigene Programm zu begeistern. Hat man ein geniales und bekanntes Produkt, kann man über die Umsetzung mit einem „*private Network*“ nachdenken. Hat man dies nicht, empfiehlt sich der Einsatz eines Affiliate-Netzwerks, auf das in der Folge näher eingegangen werden soll.

Da auch in den Affiliate-Netzwerken mehrere hundert Merchants Affiliates für sich gewinnen möchten, ist es enorm wichtig, die Vorteile des eigenen Programms hervorzuheben und damit an Attraktivität zu gewinnen. Dazu bieten Affiliate-Netzwerke diverse Gelegenheiten.

### 4.1.3 Programmbeschreibung

Innerhalb von Affiliate-Netzwerken erhält jeder Merchant die Gelegenheit, sein Programm mit allen Details vorzustellen. Die Inhalte und Rahmendaten sollten dabei genau bedacht und formuliert werden, um ein attraktives, faires und auch sicheres Programm bieten zu können.

In der *Programmbeschreibung* sollte neben der minimalen Vorstellung des Unternehmens die Produktpalette attraktiv beschrieben werden. Also – wer sind Sie? Und – was vertreiben Sie überhaupt? Dazu können auch Eckdaten wie Gründungsjahr, Auszeichnungen, monatliche Besucher, Vertriebsgebiete und verfügbare Zahlarten und Liefermethoden gehören. Es handelt sich bei der Programmbeschreibung um einen „Werbetext“, der Affiliates von der Teilnahme am Programm überzeugen soll. Alles, was für den Affiliate relevant und attraktiv ist, sollte hier genannt werden. Transparenz und Ehrlichkeit sind dabei wesentliche Faktoren. Falsche Angaben werden von Affiliates schnell identifiziert, und das Programm bekommt einen schlechten Ruf. Abb. 24.2 gibt mit simyo ein gutes Beispiel für eine kurze, aber aussagekräftige Programmbeschreibung.

Elementar ist, an dieser Stelle auch *Restriktionen* und weitere Teilnahmebedingungen aufzuführen. Häufig untersagen es Merchants zum Beispiel, Suchmaschinenanzeigen zu schalten oder anderweitige Online-Möglichkeiten auszuschöpfen. Dies sollte transparent aufgeführt und später auch regelmäßig überprüft werden. Die Affiliate-Netzwerke unterstützen dabei leider noch zu wenig. Gibt es umfangreichere, zusätzliche Bedingungen für eine Partnerschaft, lassen sich diese auch wie im Fall von simyo außerhalb des Netzwerks-Interfaces darstellen (Abb. 24.3).

### 4.1.4 Vergütungsmodelle und Auszahlungsmodalitäten

Ein für alle Affiliates entscheidender Faktor ist die Art der *Vergütung* des Affiliate-Programms. Je attraktiver diese ist, desto wahrscheinlicher ist die Teilnahme eines Affiliates an dem Programm. Aber Vorsicht – das Vergütungsmodell muss gleichzeitig noch zu den internen Zielen des Merchants passen.

Die bekanntesten und üblichsten *Vergütungsmodelle* sind „*cost per order*“ (CPO), bei dem ein vermittelter Verkauf einer Ware oder Dienstleistung vergütet wird, oder „*cost per lead*“ (CPL), bei dem ein Lead generiert wurde. Dies kann zum Beispiel eine Registrierung für einen Newsletter oder einen anderen Service sein. Beides kann sowohl mit einem festgelegten Wert oder einem prozentualen Anteil des Umsatzes oder auch Gewinns erfolgen.

Selten geworden, aber immer noch in einigen Bereichen existent, ist das „*cost per click*“-Modell (CPC). Hierbei wird pro vermitteltem Besuch bereits eine Vergütung vorgenommen. Der Nachteil für den Merchant bei diesem Modell ist, dass er das Risiko, ob dieser Traffic letzten Endes zu einem Kauf führt, selber trägt. Häufig wird im Zusammenhang mit dem Affiliate-Marketing auch noch von „*cost per action*“ (CPA) gesprochen, das die unterschiedlichen Möglichkeiten der erfolgsabhängigen Vergütung zusammenfasst.

Eine besondere Art der Vergütung ist das sogenannte *Lifetime-Vergütungssystem*. Dabei wird nicht nur einmalig eine Provision an den Affiliate ausgegeben, sondern regelmäßig, solange der Endkunde den Service des Merchants verwendet. Dieses Prinzip kommt bei

**Übersicht** **Programmbedingungen** **Performance** **Konditionen**

### Beschreibung

**Programmvorstellung**  
Mit simyo telefonieren Sie für nur 9 Cent/Min. Bei simyo zahlt der Kunde nur das, was er verbraucht, aber nie mehr als 39,- Euro im Monat. Ein Preis, rund um die Uhr, in alle Netze, deutschlandweit. Und das Beste ist, bei simyo brauchen Sie keine Angst vor monatlichen Zusatzkosten haben, denn es gibt keine monatliche Grundgebühr, keine Vertragsbindung und keinen Mindestumsatz.

**Programm Beschreibung**  
Die Pille fürs Handy mit dem 39,- Euro Kostenstopp! Das bedeutet: Sorgenfrei mobil telefonieren, SMS schreiben und im mobilen Internet surfen. Der Kunde zahlt nur das, was er verbraucht, aber nie mehr als 39,- Euro im Monat. Natürlich ohne monatliche Grundgebühr und ohne Vertragsbindung.

Bei allen Angeboten gilt selbstverständlich:

- Keine Vertragsbindung!
- Keine Grundgebühr!
- Kein Mindestumsatz!
- Keine versteckten Kosten!
- Günstig im und ins Ausland telefonieren
- Unschlagbare Minuten- und SMS-Preise – selbst im Vergleich mit langfristigen Verträgen

**Facts & Figures**  
Ihre Vorteile unserer Aktionen:

- Aktuelle und innovative Produkte sorgen für Top-Conversions
- Transparente Produkte für eine niedrige Stornoquote
- Große Werbemittelauswahl
- Attraktive Bonusvergütung für Top-Partner
- Ein top übersichtliches Vergütungsmodell – ohne Wenn und Aber

**Unternehmensbeschreibung**  
simyo ist die Mobilfunkmarke der neuen Kundengeneration und das Original unter den Mobilfunk-Discountern. Das Unternehmen wurde am 30.05.2005 in einem Joint-Venture mit der E-Plus-Gruppe gegründet und bietet als erster Mobilfunk-Discounter in Deutschland SIM-only Produkte über das Internet ([www.simyo.de](http://www.simyo.de)) zu besonders günstigen Preisen für Mobilfunk und mobiles Surfen an. Geführt wird simyo durch CEO Nicolas Biagoch, einem ehemaligen E-Plus Manager, der im Mai 2010 den simyo-Gründer Rolf Hansen ablöste.

**English Summary**  
With simyo just calling for 9 cents/min. One price, around the clock, in all networks across Germany. No monthly Fee. No contract. No minimum charges

**Abb. 24.2** Programmbeschreibung von simyo. (Quelle: zanox/simyo)

**Übersicht** **Programmbedingungen** **Performance** **Konditionen**

Allgemein Paid Search Transaktionen Traffic Policy Branding Fristen Deduplizierung

### Programmbedingungen

Versionshistorie Letzte Version ▾

Es gelten die zusätzlichen Teilnahmebedingungen zum Partnerprogramm von simyo. Keine Seiten mit radikalen, pornografischen oder jugendgefährdenden Inhalten. Die Buchung von Keywords oder Keywordkombinationen, die "simyo" oder ähnlich lautende Begriffe enthalten, ist nicht gestattet.

Weitere Informationen zu den Teilnahmebedingungen finden Sie unter:  
[http://static.track.tnm.de/htdocs/banner/simyo/Programmbeschreibung/simyo\\_Teilnahmebedingungen.pdf](http://static.track.tnm.de/htdocs/banner/simyo/Programmbeschreibung/simyo_Teilnahmebedingungen.pdf)

**Abb. 24.3** Programmbedingungen simyo. (Quelle: zanox/simyo)

Dating-Services häufig zum Einsatz. Je höher die Provision eines Programms gesetzt ist, desto attraktiver wird dies für Affiliates.

### Beispiel

Vergütet ein *Merchant A* beispielsweise zehn Euro pro vermittelten Einkauf durch einen Affiliate, sieht dies besser aus, als wenn ein *Merchant B* nur acht Euro anbietet. Wie ist diese Zahl aber zu bewerten, wenn die Conversionrate der Besucher des zweiten Merchants doppelt so hoch ist? Dann würde der Affiliate bei gleicher Anzahl an vermittelten Besuchern mehr verdienen, obwohl ihm der erste Merchant pro Verkauf mehr Provision anbietet. Nun gibt es *Merchant C*, der 2,5 % des vermittelten Umsatzes an den Affiliate vergütet. Wie ist dies nun zu bewerten?

Da es diese zahlreichen Faktoren und Vergütungsmodelle gibt, ist es sinnvoll, die Vergütung unter Berücksichtigung der Conversion-Rate und des Modells auf einen so genannten „*Earnings per Click*“ (EPC) herunterzurechnen. Das entspricht dem CPC, ist aber aus Sicht des Affiliates formuliert. Da die Anzahl der Besucher, die ein Affiliate zum Merchant vermittelt, in der Regel unabhängig vom Merchant ist, ist dieser Wert der kleinste gemeinsame Nenner. Eine Ausnahme gibt es nur beim sogenannten Post-View-Verfahren, das hier nicht behandelt werden soll.

Können in der Programmbeschreibung nun also neben einem attraktiven Vergütungsmodell auch Erfahrungswerte mit einem hohen EPC angegeben werden, stehen die Chancen gut, in der Gunst der Affiliates zu steigen.

Eine beliebte Option ist auch die Verwendung von *Staffeln*, welche eine höhere Provision verspricht, wenn in einem bestimmten Zeitraum, eine hohe Anzahl an Vermittlungen generiert wird. Dies ist besonders für Top-Affiliates interessant, die über viel Traffic verfügen. Sollte sich eine höhere Provision oder eine Staffel für einen Merchant nicht dauerhaft rechnen, sind Sonderaktionen wie temporäre Provisionserhöhung oder Sondervergütungen anderer Art interessant, um die Affiliates zu aktivieren. Für die meisten Merchants ist auch eine Unterscheidung der Provision nach Produkt oder Produktkategorie sinnvoll, beispielsweise aufgrund von unterschiedlichen Margen oder Marketing-Präferenzen. Dies ist in Abb. 24.4 zu sehen.

Weitere Faktoren, mit denen sich die Attraktivität steigern lässt, sind Cookie-Laufzeiten, Bearbeitungszeiten und Auszahlungsmodalitäten. Möglichst lange *Cookie-Laufzeiten*, die darüber entscheiden, wie lange ein Verkauf nach dem vom Affiliate vermittelten Klick noch vergütet wird, sind ein positives Signal für den Affiliate. Aber erneut Achtung: Kann bei einer langen Laufzeit die Wirkung des Affiliates im Entscheidungsprozess des Kunden noch relevant sein?

Um Retouren und Stornos nicht zu vergüten, werden vermittelte Verkäufe nicht direkt an den Affiliate ausgezahlt. Es gibt zunächst eine Art *Karenzzeit*, in der Stornos und Retouren vom Merchant abgewickelt werden und eine Provision damit noch zurückgezogen werden kann. Je kürzer diese Zeit ist, desto angenehmer für den Affiliate. Ist diese Zeit z. B.

Ihre Provisionen		
Trackingkategorie	Sale (Fix)	Sale (in %)
default	EUR 10.00	0%
Warenkorb	EUR 0.00	0%
SIM-Karte/Micro-SIM	EUR 10.00	0%
Flat simyo	EUR 3.00	0%
Flat Festnetz	EUR 5.00	0%
Flat SMS	EUR 5.00	0%
Flat Internet Minimum	EUR 3.00	0%
Flat Internet Optimum	EUR 5.00	0%
Flat Internet Maximum	EUR 8.00	0%
Paket 100	EUR 5.00	0%

Abb. 24.4 Affiliate-Provisionen bei simyo. (Quelle: zanox/simyo)



Abb. 24.5 Beispiel Werbemittel – Superbanner. (Quelle: zanox/simyo)

mit 180 Tagen angegeben, wartet der Affiliate im Zweifel eine sehr lange Zeit, bis er tatsächlich seine Provision bekommt. Besonders schmerhaft ist dies, wenn er selbst Kosten hat, um die Verkäufe zu generieren.

#### 4.1.5 Werbemittel

Für den Affiliate gibt es zahlreiche Möglichkeiten, für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu werben. Darauf wird in Kap. 4.2 näher eingegangen. Um dem Affiliate die Bewerbung so einfach wie möglich zu gestalten, ist es wichtig, dauerhaft aktuelle und ansprechende *Werbemittel* zur Verfügung zu stellen.

Dazu gehören mindestens die folgenden:

- Logos in verschiedenen Größen und gegebenenfalls Ausführungen
- Textlinks mit dem Firmennamen und Produktkategorien
- Banner in den Standard-Werbegrößen und Sondergrößen (Beispiele in Abb. 24.5 und 24.6)
- Dynamische Banner (Beispiele: Top10-Listen oder wechselnde Top-Produkte)
- Suchboxen

**Abb. 24.6** Beispiel Werbemittel – ContentAd. (Quelle: zanox/simyo)



- Eventuell regionale Banner
- Aktionsbanner (Weihnachten, Ostern, Muttertag, Ausverkauf, etc.)

Diese Banner müssen stets aktuell gehalten werden. Sind sie einmal beim Affiliate eingebaut, werden sie dort auch ausgeliefert. Tauscht der Merchant ein Banner aus, wird dies automatisch auch beim Affiliate aktualisiert. Der Affiliate verlässt sich also auf die *Aktualität* der Banner.

Bei der Erstellung der Banner sollte beachtet werden, dass sie sowohl den Affiliates gefallen, damit diese davon Gebrauch machen, als auch dem Endkunden, der der eigentliche Empfänger der „Werbebotschaft“ ist.

Für viele Affiliates ist es essentiell, möglichst automatisch einen *Produktkatalog* als Daten-Feed beziehen zu können. Dies gilt insbesondere für Shops mit einer Vielzahl an Produkten. Zahlreiche Affiliates bauen komplexe Automatismen und Funktionalitäten, für die sie automatisiert auf den Datenkatalog zugreifen müssen. Ein fehlender Fee ist daher ein häufiges Ausschlusskriterium bei der Auswahl eines Programms.

#### 4.1.6 Programmbetrieb

Selbstverständlich ist mit dem Aufsetzen des Affiliate-Programms nur der erste Schritt getan. Elementar für ein erfolgreiches Programm ist die regelmäßige Pflege, die zahlreiche Aufgaben mit sich bringt.

Folgende *Aufgaben* sind dabei mindestens durchzuführen:

- zeitnahe Freigabe bzw. Ablehnung von Affiliate-Bewerbungen
- regelmäßige Werbemittel-Updates
- Überprüfung von Stornos, damit diese nicht vergütet werden
- zeitnahe Freigabe, bzw. Ablehnung von Provisionen

- Überprüfung der Kanal-Performance im Ganzen und von Einzel-Affiliates
- Kontakt zu Affiliate-Partnern

Je nach der Größe des Programms können diese Aufgaben wenige Stunden pro Woche oder auch mehrere Vollzeitbeschäftigte in Anspruch nehmen. Die Kosten für diese Aufwände dürfen in der Gesamt-Kanalbetrachtung nicht vergessen werden.

## 4.2 Affiliate/Publisher

► Als Affiliate wird ein Kooperationspartner eines Merchants bezeichnet, der für diesen versucht, Produkte und Dienstleistungen zu vertreiben. Häufig wird er auch Publisher genannt, da der Affiliate die tatsächliche „Publizierung“ der Werbemaßnahme durchführt.

Im eingangs genannten Beispiel übernimmt der Versicherungsmakler den Part des *Affiliates*, indem er versucht, die Produkte der Versicherung an den Endkunden zu vertreiben. Auf welche Art und Weise er dies tut, wird von der Versicherung zwar im Groben geregelt, er hat dabei aber seine Freiheiten, um möglichst viele Versicherungen abzuschließen.

Dies spiegelt sich ebenso im Online-Affiliating wider, wodurch sich im Wesentlichen fünf größere *Gruppen von Affiliates* herauskristallisiert haben:

- *Vermarktung von Inventar über Werbung:*  
Beispiele hierfür sind Portale, Foren und private Webseiten, meistens von einer Person oder kleineren Unternehmen betrieben. Hier werden häufig Werbebanner gesetzt, um die Kosten für Server und Weiteres zu decken oder eine zusätzliche Einnahmequelle zu erschließen.
- *Gezielter Online-Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen:*  
In diesen Bereich fallen Special-Interest-Seiten, die ausschließlich dem Zweck des Affiliate-Vertriebs dienen. Dazu zählen auch Webseiten, die mit Hilfe der Suchmaschinenwerbung gezielt auf abverkaufsstarke Keywords optimiert werden.
- *Geschäftsmodelle mit Vorteilsangeboten:*  
Hierzu zählen z. B. Bonussysteme, wie *Payback*, Cashback-Programme, wie *iGraal* (Abb. 24.7) und die mittlerweile sehr weit verbreiteten Gutscheineinseiten.
- *Inhaltsbezogene Produktseiten und Dienstleistungen:*  
In diese Gruppe fallen Preisvergleichsdienste wie Idealo oder auch Produktvergleichsseiten.
- *Empfehlungsmarketing:*  
Häufig bieten Unternehmen ihren Kunden an, für eine erfolgreiche Empfehlung im Freundeskreis oder innerhalb der Familie eine „Belohnung“ zu erhalten. Dies können Sachprämien oder monetäre Prämien sein. Zum Beispiel bietet Groupon seinen Mitgliedern eine Vergütung an, wenn sie erfolgreich einen Käufer geworben haben. In diesem Fall werden Kunden zu Affiliate-Partnern.



**Abb. 24.7** Cashback-System von iGraal.de mit Affiliate-Provision. (Quelle: iGraal)

Eines haben diese fünf Gruppen gemeinsam: das Ziel, mit ihren Webseiten und den Produkten und Services des Merchants Geld zu verdienen. Noch vor einigen Jahren war dies mit einem überschaubaren Aufwand zu erreichen. Mit der Auswahl des richtigen Themas, einer gut optimierten Webseite und einigen eigenen Werbemaßnahmen konnte schnell ein „nettes Taschengeld“ verdient werden. Mittlerweile ist dies zunehmend schwieriger geworden.

Die Anzahl an Affiliates nimmt stetig zu. Das Know-how der Marketingabteilungen der Merchants wird fortlaufend besser, sodass viele effektive Maßnahmen von Merchants selbst durchgeführt werden, die bis dato als Affiliate für den Merchant umgesetzt werden konnten. Nicht zuletzt erschweren es die ständig neuen Updates von Google als SEO-Affiliate, gute Rankings und damit qualifizierten Traffic über Google zu erhalten.

Affiliates müssen daher heutzutage einen längeren Atem haben und dem User einen tatsächlichen *Mehrwert* bieten. Hierzu ist es notwendig, sich ausgiebig mit dem Inhalt, Aufbau und der Bewerbung seiner Affiliate-Seite zu beschäftigen, bevor mit einem Projekt gestartet wird. Eine Marktanalyse und eine Betrachtung bereits agierender Affiliates in der Branche sind unverzichtbar. Da in ein Affiliate-Projekt häufig sehr viel Arbeit und auch Geld fließen, sollte sich im Vorfeld auch darüber Gedanken gemacht werden, ob das Projekt Spaß machen wird. Es ist nicht sinnvoll, sich ausschließlich aufgrund des monetären Potenzials auf ein Thema zu fokussieren. Bei fehlender Leidenschaft bleibt oft auch der Erfolg aus.

Worauf sollte ein Affiliate nun bei der Merchant-Auswahl achten, sobald er sich für ein Thema entschieden hat? Wichtig ist es, den *Regularien* des Partnerprogramms zu entspre-

chen. Diese sollten daher genau gelesen und mit dem eigenen Vorhaben abgeglichen werden. So werden zum Beispiel von vielen Partnerprogrammen bestimmte Bewerbungsarten wie z. B. das Search Engine Advertising nicht erlaubt.

Entsprechen die Regularien den eigenen Ansprüchen, sollte man sich zudem über das *Programm* und den *Umgang* mit den Affiliates informieren. Werden Rückfragen schnell beantwortet? Gibt es einen direkten Ansprechpartner und werden Provisionen zügig freigegeben oder lange zurückgehalten? Im Zweifel sollte im Vorfeld der Kontakt zum *Affiliate-Manager* des Merchants gesucht werden, um eventuelle Fragen zu klären und das eigene Vorhaben abzustimmen. Nichts ist ärgerlicher, als viel Zeit in ein Projekt zu stecken, das hinterher vom Merchant nicht akzeptiert wird oder zu erfahren, dass dieser an einer ähnlichen Marketing-Bewerbung arbeitet.

Zu einem verlässlichen Merchant gehört auch ein sauberes und transparentes *Tracking*. Da es nicht nur unter den Affiliates „schwarze Schafe“ gibt, lohnt es sich, vor dem Start größerer Affiliate-Projekte diverse Testbestellungen beim Merchant durchzuführen, um die Funktion des Trackings zu verifizieren.

Des weiteren fördert eine gut optimierte *Merchant-Seite* die Conversionrate der Kunden und damit auch die Conversionrate und Provisionen des Affiliates. Gleiches gilt für die Vielfalt und Performance der bereitgestellten Werbemittel, die im Vorfeld überprüft werden sollten. Gibt es entsprechende Werbemittel für das angestrebte Vorhaben? Sind diese aktuell? Handelt es sich um ein Projekt mit automatisierten Abläufen, wie zum Beispiel bei Produkt- oder Preisvergleichen? Ist ein Produktkatalog mit entsprechenden Daten und Formaten obligatorisch und sollte er, wenn nicht proaktiv vom Merchant angeboten, angefragt werden?

Für jedes Affiliate-Projekt ist es maßgeblich, eine *Relevanz* und eine *Reichweite* aufzubauen, um darüber hinterher Verkäufe zu generieren. Wie ein Affiliate zu diesen Zielen kommt, bleibt alleine ihm überlassen, solange in den Affiliate-Programmrichtlinien keine Restriktionen beschrieben sind.

Theoretisch kann ein Affiliate also über Social Media Marketing, Newsletter Marketing, Suchmaschinenoptimierung oder sogar TV-Werbung seine Maßnahmen verbreiten. Es gibt am Markt sogar Spezial-Affiliates, die den Paketbileger-Markt für sich entdeckt haben. In den meisten Fällen leiten die unterschiedlichen *Maßnahmen* dabei zunächst auf die Seiten des Affiliates. Von dort aus gelangt der Endkunde schließlich über einen Link oder einen Banner zur Merchant-Seite.

Zu beachten ist dabei für den Affiliate, dass er im Quelltext bei der Verlinkung zur Merchant-Seite einen entsprechenden *Tracking-Link* verwendet, der registriert, dass der vermittelte Besucher von der entsprechenden Affiliate-Seite gekommen ist. Wird der Tracking-Link nicht korrekt implementiert, kann bei einem späteren Verkauf nicht festgestellt werden, dass der Affiliate an dem Verkaufsprozess beteiligt war. Denken wir an den Versicherungsvertreter zurück, wäre dies der Fall, wenn er auf dem Antragsformular nicht vermerkt, dass er als Vermittler den Vertrag geschlossen hat.

Die entsprechende *Tracking-Integration* ist dabei aber schnell vorgenommen und wird bei den meisten Programmen bereits sehr gut vorbereitet. So wird bei Bannern oder Text-

links direkt der komplette HTML-Code für die Integration auf der Affiliate-Seite bereitgestellt.

### 4.3 Affiliate-Netzwerke

- *Affiliate-Netzwerke* sind bei „public networks“ das Bindeglied zwischen den Affiliates und den Merchants. Sie erfüllen unterschiedliche Kernaufgaben.

Netzwerke stellen eine komplette technische Lösung für das Affiliate-Marketing bereit. Zunächst einmal wird innerhalb dieser Lösung ein umfangreiches Tracking bereitgestellt, das vermittelte Klicks, Leads und Conversions erfasst und in zahlreichen Statistiken aufbereitet darstellt. Dies ist sowohl für den Affiliate als auch den Merchant unverzichtbar, um ein professionelles Vorgehen zu gewährleisten.

Über die Netzwerktechnologie wird auch das *Affiliate-Bewerbermanagement* abgewickelt. So laufen Bewerbungen von Affiliates im System ein und können komfortabel durch den Merchant gesichtet und bearbeitet werden. Dies beinhaltet auch das Akzeptieren von allgemeinen und speziellen Programmbedingungen. Es wird also eine Art digitales Vertragsmanagement bereitgestellt.

Ebenfalls im System überprüfen kann der Merchant die angefallenen vermittelten *Verkäufe*, welche sich anschließend mit seinem Data Warehouse abgleichen lassen. Hierzu gibt es sowohl manuelle als auch automatisierte Prozessoptionen.

*Affiliate-Programme* haben häufig mehrere tausend Affiliates, welche für einen Merchant Vertriebsleistungen erbringen. Diese alle einzeln abzurechnen wäre für den Merchant ein enormer Aufwand. Nutzt der Merchant die Dienste eines Affiliate-Netzwerks, übernimmt dieses die Einzelabrechnung mit den Affiliates und rechnet in der Gesamtsumme mit dem Merchant ab. Die Finanzbuchhaltung jedes Unternehmens ist dankbar für diese Funktion.

Netzwerke können bei Bedarf auch Werbemittel hosten und so als AdServer agieren. Zudem gibt es häufig Abteilungen, die sich um das Thema *Affiliate Fraud* kümmern und die schwarzen Schafe identifizieren und deaktivieren. Da betrügerische Aktivitäten häufig nur vom Merchant selber erkannt werden können, sollte hier ein enger Austausch stattfinden.

Neben den technischen Dienstleistungen liefern Netzwerke auch gute Beziehungen in die Affiliate- und Merchant-Welt und können dadurch die *passenden Partner* zusammenbringen. Dies kann sowohl über einen öffentlichen „Marktplatz“ oder auch über die Netzwerke und Beziehungen des Account-Managers laufen. Die bekanntesten Netzwerke in Deutschland sind derzeit *Zanox*, *affilinet* und *Tradedoubler*.



**Abb. 24.8** Affiliate Know-how von 100partnerprogramme.de. (Quelle: 100partnerprogramme.de)



**Abb. 24.9** Wissen und Datenbanken von affiliate-marketing.de. (Quelle: affiliate-marketing.de)

#### 4.4 Affiliate-Agenturen und -Plattformen

► *Affiliate-Agenturen* sind nicht so zahlreich am Markt zu finden wie zum Beispiel Suchmaschinen-Agenturen. Dies liegt unter anderem an dem kleineren Markt in diesem Bereich. Dennoch gibt es einige namhafte Agenturen, die ihre Kunden in verschiedenen Ausprägungen bei dem Thema Affiliate-Marketing beraten. Mit *Explido*, *OnMaCon* und *sunnysales* seien hier nur drei aus dem deutschen Markt genannt.

Die *Dienstleistungen* reichen von der reinen Beratung im Affiliate-Marketing bis hin zur kompletten Betreuung eines Programms. Agenturen haben den großen Vorteil, dass sie hervorragende Beziehungen zu den großen Netzwerken und zahlreichen Affiliates haben und daher Potenziale sehr gut ansteuern können. Je nach Größe des Programms kann sich der zusätzliche Einsatz einer Agentur daher lohnen.

Gute Übersichten, News und die neuesten Trends finden Einsteiger und Profis auf *Affiliate-Plattformen* wie 100partnerprogramme.de (Abb. 24.8) oder affiliate-marketing.de (Abb. 24.9). Hier können sich Affiliates über Partnerprogramme und allgemeine Themen informieren und austauschen.

---

## 5 Technologie

► Wie jeder Online-Marketing-Kanal hat auch das Affiliating einige grundlegende, technische Voraussetzungen und Besonderheiten. Um festzustellen, über welchen Affiliate-Partner ein Besucher auf die Merchant-Seite gelangt und dort eine Handlung vornimmt, ist ein *Kampagnen-Tracking* erforderlich. Dabei

arbeiten bestimmte Parameter in der URL gemeinsam mit im Browser gesetzten Cookies und auf der Webseite integriertem Tracking-Code zusammen.

Die *URL-Parameter* beinhalten dabei Informationen über die Herkunft und Art des Werbemittels und stellen so fest, welcher Affiliate den Kunden vermittelt. Diese Daten werden im Tracking-System des Affiliate-Programms festgehalten. Im Browser des Kunden werden in der Folge Daten in einem Cookie festgehalten, um diese Informationen zu einem späteren Zeitpunkt wieder abrufen zu können.

Tätigt der Kunde nun einen Kauf auf der Merchant-Webseite, wird dem Tracking-Server diese Information zusammen mit den Daten aus dem *Cookie* übermittelt. So kann eine Zuordnung des Verkaufs zu dem vermittelnden Affiliate vorgenommen werden.

Da während der Kaufentscheidung des Kunden diverse Marketingkanäle und auch mehr als ein Affiliate beteiligt sein können, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, die einzelnen Einflüsse zu bewerten. Denn welche Maßnahme den Kunden tatsächlich zum Kauf bewegt hat, wird (wenn überhaupt) nur der Kunde wissen und nicht das *Tracking-System*. Folgende Möglichkeiten bieten sich daher für das Tracking an.

- *Last Cookie Wins*

Diese Methode ist in der Affiliate-Welt immer noch am weitesten verbreitet und interpretiert den letzten Werbekontakt als den ausschlaggebenden. Informiert sich also ein Kunde über mehrere Tage über ein Produkt und kommt dann über die Seite eines Affiliates zum Merchant, wird der Affiliate hierfür vergütet. Informiert sich der Kunde zunächst beim Affiliate und kommt später über den Newsletter des Merchants oder eine andere Affiliate-Seite zum Kauf wieder auf die Seite des Merchants, geht der ursprüngliche Affiliate in diesem Modell leer aus.

- *First Cookie Wins*

Bei dieser Methode wird das Prinzip umgedreht und der erste Kontakt wird als ausschlaggebend für den Verkauf interpretiert.

Es ist unschwer zu erkennen, dass beide Methoden nicht besonders nah an der Realität sind, weshalb sich in den letzten Jahren bessere Modelle entwickelt haben, die den Anteil an einem Verkauf auf die unterschiedlichen Kanäle und Affiliate-Partner aufteilen. So kann für alle Parteien ein faireres Modell geschaffen werden. Inwiefern die *Aufteilung* stattfindet, entscheidet der Merchant selber. In der Regel haben der erste und der letzte Kontakt einen höheren Anteil als die Werbekontakte dazwischen und werden anteilig höher vergütet.

Da immer häufiger *Cookies* beim Surfen deaktiviert sind oder häufig gelöscht werden, besteht das Problem, dass Affiliates, die Verkäufe und Leads vermitteln, von den technischen Systemen nicht wiedererkannt werden können und daher keine Vergütung erhalten. Da sich dieser Trend unter anderem durch neue Rechtsprechungen verschärfen wird, gibt es Technologien, die versuchen, ohne Cookies auszukommen.

Eine davon ist das sogenannte *Fingerprint Tracking*, welches neben Teilen der IP-Adresse Browser- und Betriebssystemeinstellungen als Erkennungsmerkmale nutzt, um einen User zu identifizieren und einer Werbemaßnahme eines Affiliates zuzuordnen.

Auch dieses System muss weiterentwickelt werden, um dem sich veränderten Nutzerverhalten gerecht zu werden. Mittlerweile nutzen viele User mehr als ein Endgerät, bevor sie einen Kauf tätigen. Das Mobiltelefon steht häufig am Anfang der Kette. In zukünftigen Tracking-Methoden muss also der User im Fokus stehen und nicht die Technologie, die er nutzt. Diese neuen Tracking-Arten sind darauf angewiesen, dass der User auf allen Endgeräten identifizierbar ist. Möglich ist dies bereits – es sollte aber eine eingehende datenschutzrechtliche Prüfung erfolgen, bevor dies genutzt wird.

---

## 6 Rechtliches

Wie bereits erwähnt funktioniert das Affiliate-Marketing dann am besten, wenn ein fairer und transparenter Umgang zwischen allen Beteiligten vorliegt. Leider ist dies in der Vergangenheit häufig nicht der Fall gewesen. Neben *Affiliate-Betrügereien* ist das Affiliate-Marketing auch ein Einfallstor für Abmahnanwälte, die das vermeintliche Unwissen einiger Affiliates ausnutzen. Daher sei gesagt, dass die Programmbedingungen und die Art der Pflege und Auswahl von Affiliates initial unbedingt von der *Rechtsabteilung* oder -beratung des Merchants geprüft werden sollte. Bei schlechten Bedingungen können schnell Betrügereien entstehen und auch eine mögliche Mitstörer-Haftung des Merchants, wenn ein Affiliate nicht rechtskonform arbeitet.

---

### Zusammenfassung

Das Affiliate-Marketing ist ein Kooperationsmodell, das mit einer erfolgsabhängigen Vergütung arbeitet. Bei enger und transparenter Zusammenarbeit von Merchant (Online-Händler) und Affiliate (Partner) entsteht so eine Win-Win-Situation. Das Affiliate-Marketing wird vom Merchant häufig als eigener Kanal betrachtet, innerhalb dieses Kanals können aber auch andere Online-Kanäle zum Tragen kommen. So können zum Beispiel das Newsletter-Marketing, das Suchmaschinen-Advertising oder auch die Facebook-Werbung an Affiliates abgegeben werden. Dies ist sicherlich nur selten der Fall und Affiliates werden in der Regel zur Gewinnung zusätzlicher Reichweite genutzt.

Auch wenn das Affiliate-Marketing im Marketing-Mix normalerweise eine kleinere Rolle spielt, ist dieser Bereich dennoch spannend. Denn bei einer guten Steuerung lassen sich zusätzliche Abverkäufe generieren und die Kreativität, Kompetenz und Arbeitskraft von zahlreichen Affiliates kann ins Unternehmen des Merchants eingebracht werden. Wichtig für den Merchant ist es, gute Affiliates zu identifizieren und an das eigene Programm zu binden.

Für den Affiliate ist dieser Bereich eine attraktive Möglichkeit, mit seinen Kompetenzen eigene Projekte und Webseiten zu gestalten und um damit Geld zu verdienen.

Nicht wenige betreiben Affiliating als Einzelperson oder Unternehmung hauptberuflich.

Das Prinzip des Affiliating wurde im Web nicht neu erfunden, sondern aus der Offline-Welt übertragen. Aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten wird sich dieser Kanal auch in Zukunft behaupten und Unternehmen wie Webseitenbetreiber sollten diesem ihre Aufmerksamkeit schenken.

---

# Strategisches Kampagnenmanagement/ E-Medienplanung-Ich sehe was, was Du nicht siehst

25

Nils M. Hachen

## Inhaltsverzeichnis

1 Historie und Entwicklung .....	653
2 Branding versus Performance und Spezialisten versus Agenturnetzwerke .....	657
3 Social Media .....	658
4 Werbewirkung .....	659
5 Customer Journey .....	661
6 Nachhaltigkeit der Erhebungen .....	662
7 Big Data .....	663
8 Aktuelle Entwicklungen .....	664
Literatur .....	666

---

## 1 Historie und Entwicklung

- *Frage:* Digitale Werbung ist immer noch ein junges Medium. Was hat sich in den Jahren verändert? Und wie geht die Branche damit um, dass eigentlich auch die Kanäle TV oder Out-of-Home immer digitaler werden?

Tatsächlich ist die digitale Werbung im vergangenen Jahr volljährig geworden. Die Kinderkrankheiten, die sich in den „Crashes“ 2001 und 2008 äußerten, haben wir hinter uns gelassen. Das Problem mit diesem neuen Kanal war, dass er zumindest zu Beginn sehr technologisch getrieben war und die Möglichkeiten hinsichtlich von Dialog, Response oder (Trans-) Aktion trotzdem eher gering waren. Der Content war zwar prinzipiell vorhanden,

---

N. M. Hachen (✉)  
Düsseldorf, Deutschland  
E-Mail: nils.hachen@zenithmedia.de

**Abb. 25.1** Das erste Werbemittel im Internet von AT&T.  
(Quelle: Mediensprache 2013)



wurde aber eindimensional angeboten und hatte nicht die Reichweiten der etablierten Offline-Kanäle. Die Content-Anbieter brauchten aber diese Reichweite, um zu beweisen, dass auch das Internet seine Daseinsberechtigung hat. Um möglichst viele Nutzer auf die Webseiten zu bekommen, gab es die Inhalte kostenlos – ein Problem, mit dem die Branche immer noch zu kämpfen hat. Die Bereitschaft, für den Zugang zu bezahlen, bestand, aber Inhalte sollten gefälligst gratis sein. Eine Finanzierung der Inhalte, oder noch besser: eine weitere Erlösquelle, musste sichergestellt bzw. gefunden werden. Offensichtlich war der Plan, die Formen der Printwerbung eins zu eins ins Netz zu übertragen – die Geburtsstunde der *digitalen Werbung*.

Und bereits die erste Kampagne war ein voller Erfolg. Im Jahr 1994 startete der Telekommunikationsanbieter AT&T mit einem *Fullsize-Banner* auf der Webseite Hotwired einen ersten Versuch. Die Klickrate von nicht zu erwartenden 40% übertraf die Erwartungen der Visionäre. Die Botschaft war damals relativ einfach: hier klicken. Eine neue Gattung war geboren, bevor die meisten überhaupt wussten, wie sie das Internet nutzen sollten (Heise 2013; Abb. 25.1).

Dieses Pilotprojekt entfachte eine gewisse Euphorie. Endlich ließ sich mit dem neuen Kanal Geld verdienen. Angestachelt von den ersten Erfolgen wurden regelmäßig neue Werbeformen entwickelt. Einige davon sind wieder verschwunden, andere haben bis heute ihre Berechtigung. Es gab keine *technischen Standards*, jeder Vermarkter entwickelte sein eigenes System, Adserver waren noch ein Zukunftsthema und wie die kreative Annäherung an diese winzigen Formate geschehen sollte, war auch nicht klar. Das hatte zur Folge, dass ein vermeintlich einfaches Banner für jeden einzelnen Vermarkter „hergestellt“ werden musste. Die technischen Spezifikationen waren zu unterschiedlich. Das Resultat waren erste Reaktanzen gegenüber dem neuen Kanal, der zumindest zu diesem Zeitpunkt alles andere als transparent war. Verbände und Agenturen versuchten sich gemeinsam mit den Vermarktern an Definitionen, die aber erst Jahre später durchgesetzt wurden. Online-Werbung wurde unglaublich kompliziert. Nicht nur, dass die Bezeichnungen nicht eindeutig sind und von nicht-affinen Marketing- und Media-Leuten nicht zu verstehen sind und für Verwirrung sorgen, sondern auch die technische Umsetzung von Kampagnen erfordert einiges an Know-how.

Ein Werbemittel, das zunächst als Durchbruch gefeiert und später dann als viel zu penetrant verschrien wurde, war das *Pop-Up*. Eine gezielte Steuerung der Ausspielung war noch nicht möglich, die Klickraten ob der Größe und des Aufbaus entsprechend hoch, so dass bei einem Seitenaufruf teilweise mehrere Pop-Ups gleichzeitig erschienen. So nahmen sich die Vermarkter selbst die Möglichkeit, mit dieser Werbeform nachhaltig Geld zu verdienen. Nachfolgende Browser-Generationen rühmten sich damit, dass sie über einen Pop-Up-Blocker verfügten. Damit musste diese Werbeform mehr oder weniger zu Grabe

**Abb. 25.2** „Sound off“ Ohropax. (Quelle: Horizont 2013)



getragen werden. Es entwickelte sich ein „Hase-und-Igel-Wettkampf“. Als nächstes wurden die *Flash-Layer* entwickelt, die sich ähnlich wie die Pop-Ups über den Bildschirm legten.

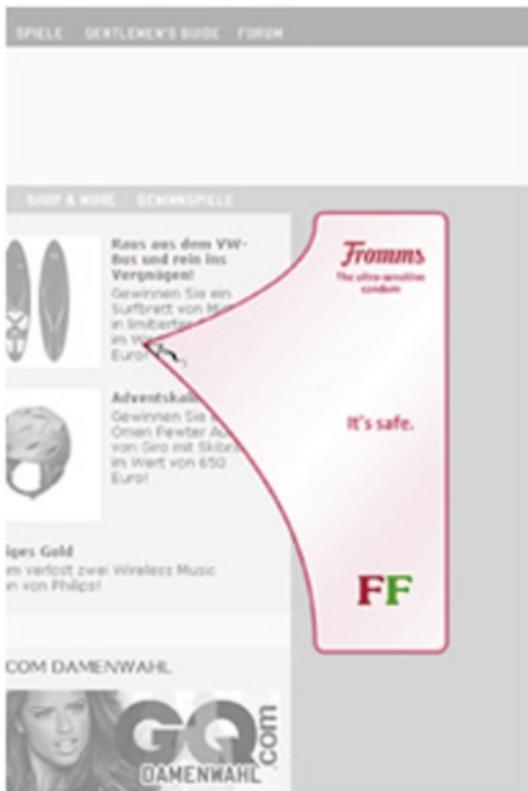
Inzwischen müssen wir damit leben, dass rund 90 % aller Internetnutzer die Werbemittel zwar sehen, aber nicht klicken. Die Messung bekommt eine neue Relevanz. Über die Markierung der generierten Webseiten-Besucher werden diese sichtbar gemacht. Über *Targeting* kann mehr über die Zielgruppe herausgefunden werden, die erhobenen Daten ermöglichen die Bildung von statistischen Zwillingen und liefern ein deutlich genaueres Bild der klickenden Zielgruppe. Zunehmende Interaktion bereits im Werbemittel spielt eine große Rolle und nicht zuletzt die Kreation – zumindest im Sinne eines „Call to Action“. Dabei geht es nicht mehr ausschließlich darum, über das Werbemittel zur Webseite zu gelangen. Bereits 2008 gab es hervorragende Beispiele dafür, wie durch Interaktion den Produktnutzen bereits innerhalb des Werbemittels erklärt werden kann. Der Sprung zur Webseite war nicht mehr nötig.

### Beispiel

Die Ohropax-Kampagne stellte den *Sound on/off-Button* in den Mittelpunkt der Kommunikation (Ankebucha 2013). Statt der üblichen Kreation wurde ein Ohropax als Button in die Webseite integriert. Auf intelligente und gleichzeitig charmante Art und Weise wurde der Produktnutzen kommuniziert. Zusätzlich war die Seitenauswahl überraschend. Jenseits aller üblicherweise buchbaren Seiten wurde innerhalb des Konzeptes u. a. auf Szene-, Mode- und Bier-Webseiten gesetzt, um mit der gewünschten Zielgruppe auf eine ungewohnte Art in Verbindung zu kommen (Abb. 25.2).

Ein anderes erwähnenswertes Beispiel war Fromms Kampagne „Dare to touch“ (Wikipedia 2013). Eine Kampagne für Kondome war insofern eine besondere Herausforderung, als auch hier der Produktnutzen direkt innerhalb des Werbemittels kommuniziert werden musste. Die geniale Umsetzung: aus dem Pfeil als Mauszeiger wurde ein Spermium, das zunächst nur mit Belustigung wahrgenommen wurde, das dann aber in dem Werbemittel „gefangen“ wurde und auch bei allem Ziehen und Zerren nicht mehr verlassen werden konnte. Analog zu der Ohropax-Kampagne brauchte es an dieser Stel-

**Abb. 25.3** Dare to Touch,  
Fromms. (Quelle: Ankebucht  
2013)



le den Klick und damit den Besuch der Unternehmens-Homepage gar nicht mehr. Die Botschaft war in beiden Fällen klar. Der Klick im Kopf hat bereits stattgefunden. Das ist natürlich nicht in jeder Kampagne möglich, sollte aber das Ziel sein (Abb. 25.3).

Neben dem klassischen *Display-Advertising* entwickelte sich relativ rasant ein weiterer Zweig der digitalen Werbung. Die ersten (Spezial-) Agenturen etablieren sich in den Jahren 1999 bis 2001 und entwickeln Konzepte für Suchmaschinen-Marketing, nutzen digitale Vertriebspartner – die *Affiliates* – und schufen Werbenetzwerke, die zumindest eine Evolution und eine Zweiteilung der digitalen Werbelandschaft hervorriefen (Marketingbörsen 2013).

Heute ist es wenig sinnvoll, bei Online von einem eigenen Kanal zu sprechen. Fernsehen wird digital, Plakate sind digital und wie ist in diesem Zusammenhang eigentlich das Mobile Internet zu bewerten? Im Grunde geht es jetzt doch darum, die Möglichkeiten, die sich bislang ausschließlich auf Online bezogen haben, auch für die anderen Kanäle zu nutzen. Durch die Digitalisierung der Medien können Streuverluste reduziert und die Kommunikation individualisiert werden. Ein Schritt in die richtige Richtung, wenn wir auch zukünftig wollen, dass bei zeitversetzter bzw. kanalübergreifender Mediennutzung Werbung konsumiert wird.

Meine Vision ist der Übertrag der personalisierten/profilbasierten Werbung aus dem digitalen Kanal beispielsweise in TV. Nach meiner Auffassung sind in absehbarer Zeit zumindest die technischen Möglichkeiten gegeben, dass jeder Nutzer prinzipiell seinen individuell zusammengestellten Werbeblock zu sehen bekommt.

---

## 2 Branding versus Performance und Spezialisten versus Agenturnetzwerke

- ▶ *Frage:* Eine genauere Betrachtung des Marktes und der Agenturlandschaft vermittelt den Eindruck, dass immer noch mehr ein Gegeneinander statt ein Miteinander vorliegt: Branding versus Performance und Spezialisten versus Agenturnetzwerke?

Diese „Auseinandersetzung“ hat es offline auch gegeben. Was früher die Debatte zwischen klassischen Marketern und den Direkt-Marketern war, ist heute die Diskussion zwischen *Branding versus Performance*. Erschwerend kam hinzu, dass die potenziellen Kunden gerade dabei waren, Online für sich zu entdecken, und nun kamen die komplizierten Fachbereiche des Performance Marketings hinzu, die sich nicht so leicht erschließen. Unternehmen mit E-Commerce-Fokus setzten gleich auf die neuen Instrumente, bei anderen Branchen verlief der Prozess deutlich langsamer und hält heute noch an.

- ▶ **Definition Performance-Marketing** *Performance-Marketing* (auch bekannt als Performance Based Marketing) bezeichnet Digital-Marketing-Formen; es ist in den digitalen Medien Bestandteil des Media-Mix und dient sowohl der Kundengewinnung als auch der Kundenbindung.

Der Einsatz der verschiedenen Werbemedien verfolgt das Ziel, messbare Reaktionen und/oder Transaktionen mit dem Nutzer zu erzielen. Die Ansprache des Kunden beziehungsweise Interessenten erfolgt sehr gezielt und nach Möglichkeit individuell, um die größtmögliche Interaktion mit den Nutzern zu erreichen.

Performance-Marketing versteht sich als integrierter Ansatz. Die Bestandteile sollen vernetzt zum Einsatz kommen, um so auf Handlungsweisen des Kunden beziehungsweise potenzieller Interessenten einwirken zu können.

Ziel einer strategischen Kampagnenplanung ist es, diese beiden Komponenten bestmöglich zusammen zu führen. Wie viel *Marke* wird benötigt, um eine bestmögliche Performance zu generieren, und wie viel *Performance* kann mit der Marke abgeschöpft werden? Zudem standen die werbetreibenden Unternehmen vor der Herausforderung, für sich zu entscheiden, wem sie diese Dienstleistung zutrauen. Die großen Werbenetzwerke haben eher schleppend auf den damaligen Trend gesetzt. Das führte dazu, dass sich in Deutschland die Kultur der Spezialdienstleister etabliert hat, die im globalen Vergleich eher ungewöhnlich ist, insbesondere in Nordamerika.

Inzwischen haben die Netzwerkagenturen entweder durch Akquisitionen oder durch Umstrukturierung aufgeholt. Was bedeutet das für die Werbetreibenden? Bleiben die Budgets bei den Spezialdienstleistern oder sollte zu den Netzwerken gewechselt werden? Es kommt darauf an. Und vieles hängt dabei tatsächlich von der Steuerung durch die Kunden ab. Sind die Kunden bzw. die Agenturen in der Lage und vor allen Dingen willens, die nötigen Daten an die jeweiligen Partner zu übermitteln bzw. zur Verfügung zu stellen, kann mit einer Vielzahl von Dienstleistern gearbeitet werden. Besonderes Augenmerk muss dann auf die Kooperation der beteiligten Unternehmen untereinander im Sinne des bestmöglichen Gesamtergebnisses gelegt werden. Rechthaberische Grabenkämpfe um Kreation und Budgets bringen eine Kampagne nicht weiter. Liegt das Gesamtbudget in einer Hand bzw. bei einer Agentur, dann ist nicht nur die Steuerung zwischen Markenbildung und performance-getriebenem Advertising möglich, sondern auch eine Allokation zwischen On- und Offline-Medien.

Die am häufigsten gestellte und am wenigsten beantwortete Frage lautet doch: „Was passiert, wenn...?“, wenn sich Ziele, Zielgruppen oder Budgets ändern. Kunden, aber auch Agenturen wünschen sich belastbare Prognosen, die potentielle zukünftige Szenarien abbilden können. Die Grundlage bildet häufig ein Blick in die Vergangenheit, der um aktuelle Kampagnenvarianten ergänzt wird. Digital gibt es schon erste Ansätze, die es auf der Basis von *predictive Modeling* ermöglichen, beispielsweise Szenarien bei *Paid-Search* durchzuspielen (Adobe 2013). Paid-Search ist eine Form des Web-Marketing und bezeichnet bezahlte Anzeigenplatzierungen bei Suchmaschinenergebnissen.

Ziel muss es sein, das zumindest für alle digitalen Kampagnen umzusetzen und mittelfristig eine Lösung für alle Mediakanäle anzubieten.

---

### 3 Social Media

- ▶ *Frage:* Die Werbemöglichkeiten im Segment Social Media sind deutlich ausgebaut worden. Als junges Instrument im Orchester der digitalen Medien wird es häufig noch isoliert betrachtet. Welche Rolle spielt Social Media in diesem Zusammenhang?

*Social Media* wird immer noch unterschätzt und zu reduziert betrachtet. Vielen Werbetreibenden, aber auch Agenturen ist die Tragweite von Social Media immer noch nicht klar. Es wird immer von den großen Drei, Facebook, Twitter und Youtube, gesprochen, gegebenenfalls ist sogar „schon“ von Instagram oder Pinterest die Rede, doch Konzepte mit echter Tragweite und der bestmöglichen Vernetzung von Werbung und Kommunikation liegen noch nicht auf dem Tisch. Die Daten werden auch hier fleißig gesammelt und nutzbar gemacht, aber oft bleibt es bei Posts, Comments, Likes und Tweets. In der Regel ist es nicht das, was sich die Big Brands unter Markenführung vorstellen.

Dabei gibt es inzwischen schon hochinnovative Modelle und Konzepte. Eine wirklich große Chance sind Communities. Ein alter Hut? Im Prinzip schon, aber auch hier muss das Rad nicht neu erfunden, sondern endlich richtig in Schwung gebracht werden.

### Beispiel

Die neuseeländische ASB Bank hat schon 2010 Social Media für den Finanzdienstleistungssektor auf ein neues Level gehoben. Mit einer virtuellen Filiale auf Facebook bekam die Direktbank ein Gesicht und professionalisierte die Kundenkommunikation und damit die Kundenbindung ([www.matthias-schubert.com/marketing/erste-virtuelle-bankfiliale-auf-facebook](http://www.matthias-schubert.com/marketing/erste-virtuelle-bankfiliale-auf-facebook), Zugriff: 15.10.2013). Die Filiale bestand aus einer verschlüsselten Videochat-Funktion, die zur Bestandskundenpflege und Neukundengewinnung genutzt wurde. Die gesteckten Ziele wurden innerhalb kürzester Zeit erreicht und übererfüllt. Bereits nach einem halben Jahr hatte die ASB Bank über 16.000 Fans auf Facebook bei einer Gesamtbevölkerung von 4,3 Mio. (Matthias-Schubert 2013).

Umfassende Möglichkeiten, Social Media ganz neu zu interpretieren, bietet die Huffington Post. Dies ist im Prinzip eine News-Site, die aber großes Potenzial für alle Mechaniken des Social Media bietet. So besteht die Möglichkeit, sich entweder als Themen-Experte einzubringen oder als Blogger zu fungieren. Zusätzlich besteht zumindest in Großbritannien und Frankreich über langfristige Kooperationen die Chance, eigene Navigationspunkte zu Themen zu etablieren (Abb. 25.4).

Neben dem zielgerichteten Einsatz sämtlicher Werbemittel sollten alle potenziellen Möglichkeiten und Mechaniken, die sich aus Social Media ergeben, genutzt werden. Gerade bei dem Beispiel Huffington Post handelt es sich nicht um herkömmliche PR. Vielmehr besteht die Chance, eigene Inhalte ohne die Gatekeeper-Funktion eines Redakteurs zu kommunizieren. Die über Erfolg und Misserfolg entscheidende Instanz ist der Leser, der über Comments und Likes sehr schnell zum Ausdruck bringt, was gefällt und was nicht.

Somit ist Social Media inzwischen deutlich mehr als ein YouTube-Channel oder eine Unternehmensseite auf Facebook und sollte zumindest als Ergänzung eines Mediaplans gesehen werden.

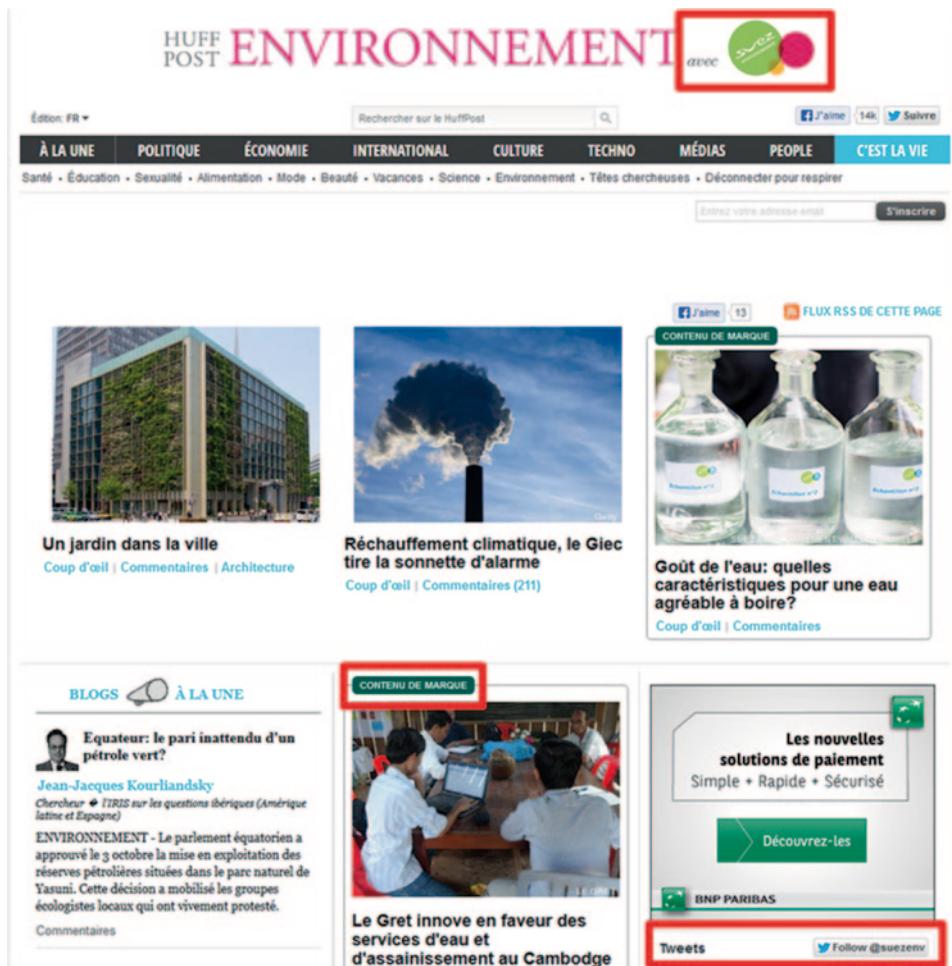
---

## 4 Werbewirkung

► *Frage:* Wie steht es um die Werbewirkung?

Seit Jahren dokumentieren wir jeden Schritt und jede Bewegung des Nutzers, um darauf unsere Kampagnen zu optimieren. In den meisten Fällen ist die Datenlage nicht lückenlos – wichtige Informationen fehlen: entweder sind nicht alle Seiten verpixelt, der Inhalt bzw. der Wert des Warenkorbes ist nicht bekannt oder der Weg der Entscheidungsfindung beim potentiellen Kunden ist nur unzureichend bekannt. Hinzu kommt, dass die Daten von unterschiedlichen Systemen erfasst und aufbereitet werden, dass es zu Messdifferenzen kommt und nicht auf einen Blick miteinander verglichen werden können. Vor diesem Hintergrund ist der Beweis und die Darstellung der Werbewirkung eine Aufgabenstellung mit höchster Priorität (Gabler Wirtschaftslexikon 2013).

Klassischerweise werden in den digitalen Medien eine Menge von Daten erhoben: AdImpressions, Views, Clicks, Visits, Unique Visitors, Fans, Click-Through-Rate, Inter-



**Abb. 25.4** Huffington Post. (Quelle: Huffington Post 2013)

action Rate, Engagement Rate, Downloads, Sales, Verweildauer und vieles mehr. Damit wird die Wirkung dokumentiert, nicht jedoch die Ursache. Dazu kommt, dass ein weiterer Aspekt noch gar nicht betrachtet wurde: Was bedeuten diese Zahlen in Relation? Gibt es einen Benchmark? Und wenn ja, wie sind meine Zahlen im Vergleich?

Seien wir doch mal ehrlich: Wen interessieren denn AdImpressions oder Klickraten? Entweder will das Unternehmen verkaufen oder zumindest den Kauf vorbereiten oder es will seine Brand-KPIs wie Markenbekanntheit, Präferenz/Top of Mind oder Kaufabsicht verbessern. Dafür braucht es Werkzeuge, die belastbare Daten liefern, und Mitarbeiter oder Agenturen, die diese auch interpretieren können.

Im Rahmen einer Werbewirkungsanalyse geht es darum herauszufinden, wie effektiv bzw. effizient eine Kampagne gelaufen ist. Natürlich werden zunächst die einzelnen Instrumente isoliert betrachtet und optimiert, um sie dann in einen Zusammenhang zu stel-

len und in eine Gesamtbetrachtung zu überführen. Unter anderem konnte so die Wechselwirkung zwischen Werbung im TV und der Suche im Internet dargestellt werden.

Wie hat sich denn die Einstellung meiner Nutzer im Kampagnenzeitraum verändert? Hat die Kampagne dazu beigetragen, die Bekanntheit zu steigern? Wie waren die Veränderungen bei Preference und First Choice oder Weiterempfehlung? Wenn ich diese Zahlen betrachte, kann ich auch Auswirkungen messen, die für den stationären Handel bzw. POS relevant sind.

Typischerweise werden diese Zahlen über Befragungen ermittelt, automatisiert über einen Fragebogen innerhalb einer Kampagne bzw. auf der eigenen Webseite. Bei umfangreicherer bzw. längerfristigen Kampagnen werden Panels persönlich befragt. Werden diese Daten mit den Mediadaten verglichen und kommen gegebenenfalls noch CRM-Daten hinzu, entsteht ein Bild, das wirklich aussagekräftig ist.

---

## 5 Customer Journey

- ▶ **Frage:** Hilft die dezidierte Darstellung der Customer Journey bei der Ermittlung der Werbewirkung?

Agenturen, die sich umfassend mit der Customer Journey beschäftigen, ermitteln im Rahmen der Analyse, wie sich klassische Parameter wie gestützte/ungestützte Markenbekanntheit, Kaufabsicht, First Choice und Kauf entwickeln bzw. verändern (BVDW 2013b). Es geht darum herauszufinden, welches das optimale „Werbemittel“ für die Anstoßkette darstellt, welche Instrumente eher unterstützen und dabei die erfolgreichsten sind und welche konvertieren.

- ▶ **Definition Customer Journey** Die Customer Journey stellt alle messbaren Kontaktpunkte eines Nutzers auf dem Weg zu einer definierten Aktion dar. Hierbei werden alle Marketing-Kanäle berücksichtigt, mit denen ein Konsument im Rahmen dieser Aktion in Berührung kommt, wobei sowohl Sicht- als auch Klickkontakte einbezogen werden.

- ▶ **Definition Customer Journey/Cross-Channel-Tracking & Attribution** Die erfassten Daten (Tracking) bilden die Grundlage für die Attribution, wobei die Aktionen auf Basis einer individuell zu definierenden Relevanz aufgeteilt und den einzelnen Kontakt punkten anteilig zugeordnet werden. Entscheidend ist, neben den Kontakt punkten auch, die Kosten zu berücksichtigen.

Folgende Fragen, und je nach Kampagnenausprägung noch viele weitere, werden durch die Auswertung der Customer Journey beantwortet: Welche Rolle spielt klassisches Online-Display und welchen Beitrag kann das Banner für die Marke oder aber für den Abverkauf leisten? Wie hoch ist die optimale Kontaktdosis? Wie viele Kontakte benötigt man für eine Conversion und wo fängt man an, Geld aus dem Fenster zu werfen? Wie lange braucht der potenzielle Kunde, um sich zu entscheiden? Welches typische Verhalten wird kurz vor der Entscheidung an den Tag gelegt? Und wie kann gegebenenfalls ein Retargeting darauf optimiert werden?

Die Fragestellungen zur Customer Journey wurden bereits vor 2009 geboren. Performance-Marketing-Agenturen stritten um Budgets und Wirkung der einzelnen Disziplinen. Damals ging es ausschließlich darum, die an einem digitalen Kaufentscheidungsprozess beteiligten Marktteilnehmer (vornehmlich SEA-, SEO- und Affiliate-Dienstleister) gerecht zu vergüten. Der Markt suchte Alternativen zur antiquierten „Last-Cookie-Wins“-Methode. Bei der Last-Cookie-Wins-Methode wird der Erfolg der Conversion nur dem letzten Klick vor einem Online-Kauf oder einer Registrierung zugerechnet.

Historisch gewachsen steht heute für viele Anwender immer noch das Thema Attributierung im Vordergrund. Es geht um den Leistungsnachweis des einzelnen Instrumentes und die Bewertung bzw. Optimierung desselben. Die Customer Journey ist aber viel größer: Das Spektrum der Fragestellungen und der Anforderungen hat sich deutlich vergrößert. Waren zu Beginn vor allen Dingen Unternehmen mit einer digitalen Abschlussmöglichkeit (Bestellung, Buchung, Antragsabschluss etc.) Treiber der Entwicklung, kommen jetzt auch immer mehr Unternehmen dazu, die die Wirkung ihrer Kommunikation im Detail, aber auch im Gesamtkontext überprüfen und analysieren. In diesem Zusammenhang kommt es häufig zu Missverständnissen: Den einen geht es um die gerechte Vergütung der Dienstleistung, den anderen geht es um die optimale Verteilung der Budgets im Sinne der cross-medialen CPOs, also der Kosten pro Buchung oder Bestellung bezogen auf alle Verkaufskanäle. Zusätzlich generieren Customer-Journey-Analysen spannende Insights über die Entscheidungswege und -dauer eines (potenziellen) Kunden, vor allen Dingen dann, wenn sich die Analyse nicht nur auf die Performance-Marketing-Instrumente beschränkt, sondern im Minimum alle weiteren digitalen Kanäle (Online Display, Online Video, Newsletter, Social Media etc.) und im Optimum Offline-Kanäle wie TV berücksichtigt. In diesem Zusammenhang ist es elementar, die Kosten für die einzelnen Instrumente zu beachten.

Die grundsätzlichen Überlegungen müssen aber vorher erfolgen: Welche Key-Performance-Indikatoren sind sinnvoll? CPO, Clicks, Views? Viele Anwender reduzieren den Customer-Journey-Ansatz auf einen möglichst niedrigen CPO, im Extremfall bezogen auf das einzelne Instrument. Optimalerweise wird eine Crosschannel-Betrachtung verfolgt, die alle messbaren Kanäle beinhaltet und dieses Wissen mit der CRM-Datenbank kombiniert, um weitere Erkenntnisse zu erhalten. Wie verhalten sich Neukunden im Gegensatz zu Bestandskunden? Gibt es Unterschiede bei den Warenkörben? Wie ist die *Churn Rate*, die Abwanderungsrate von Kunden eines Unternehmens, bezogen auf segmentierte und geclusterte Customer-Journey-Ketten?

---

## 6 Nachhaltigkeit der Erhebungen

- ▶ *Frage:* Wie nachhaltig sind diese Erhebungen?

Die E-Privacy-Richtlinie wurde noch nicht in deutsches Recht überführt. Damit steht immer noch die Frage im Raum, wie lange Cookies in dem Maße, wie wir es heute kennen, noch genutzt werden (dürfen).

Eine Abschaffung der Cookies würde bedeuten, dass wir in die digitale Steinzeit zurück katapultiert werden würden. Andere Nationen haben die Richtlinie bereits umgesetzt und haben deutlich lockere Bestimmungen als wir. In den Niederlanden beispielsweise herrscht der Zwang, Cookies zu akzeptieren, wenn eine Webseite besucht werden soll. Allerdings reicht ein Klick, um alle Bereiche der Webseite betrachten zu können. In Großbritannien herrschen für Deutschland unvorstellbare „Zustände“. Da stellen Unternehmen mit großen Datenbeständen dieselben zur Verfügung: sämtliche E-Commerce-Daten, Afferenzen bei Reisen, Marken etc. inklusive der persönlichen Daten wie Name, Anschrift etc. Zusätzlich können potenzielle Kunden über diese Unternehmen angeschrieben und beworben werden.

Solange die Cookies noch im aktuellen Umfang genutzt werden können, wird dies geschehen. Nachdem aber inzwischen mehr als 50 % aller Nutzer regelmäßig ihre Cookies löschen und die Verwendung derselben juristisch auf wackeligen Füßen steht, arbeitet die Branche parallel an verschiedenen Alternativen. So möchte Google die Ad ID (Anzeigen-Identifikationscode) etablieren. Die Ad ID ermöglicht die Ermittlung der Werbemittelkontakte über die verschiedenen Ausgabegeräte (stationär und mobil) hinweg (Internet World Business 2013, S. 3). Bei diesem Lösungsansatz wird auf einen Anbieter zurückgegriffen. Eine weitere potenzielle Lösung für die Zukunft ist die Fingerprinting-Technologie (T3N 2013). Diese Technologie kommt komplett ohne Cookies aus und ermöglicht trotzdem, alle Bewegungsdaten des Nutzers zu erkennen. Dabei wird beispielsweise auf die Einzigartigkeit des Browsers oder des Rechners gesetzt, der einen individuellen Quarz beinhaltet (T3N 2013).

„Erschwerend“ hinzu kommt die Selbstregulierung einzelner Unternehmen. Dann kommt es in der Regel zu einer sehr engen Zusammenarbeit mit den jeweiligen Datenschutzbeauftragten. Markt- und Konkurrenzdruck sind so hoch, dass es kaum möglich ist, noch genauer zu sein als die politischen Richtlinien. Am Ende sind alle wachstums- oder wirtschaftsorientiert und es werden Mittel und Wege geschaffen werden, die richtigen Modelle umzusetzen. Es entwickelt sich wie so häufig ein „Hase-und-Igel“-Spiel um den richtigen Ansatz, den gesetzlichen Bestimmungen zu entsprechen und trotzdem Wettbewerbsvorteile zu generieren.

---

## 7 Big Data

- *Frage:* „Was bedeutet in diesem Zusammenhang das Stichwort Big Data?“

Es klingt banal, aber im Vorfeld muss natürlich auch die Messbarkeit sichergestellt werden. Das bedeutet, dass sich die Unternehmen gegebenenfalls umstellen müssen. Iterationsprozesse der IT müssen beschleunigt bzw. überhaupt erst einmal freigegeben werden. Dann muss eindeutig sein, was gemessen werden kann und soll. Die Daten müssen übergeben werden. Damit geht einher, dass viele Unternehmen mit den Ergebnissen wenig anfangen können. Wer soll/muss denn die Daten analysieren bzw. interpretieren? Gibt es bereits entsprechend aufgestellte Unternehmen? Gibt der Markt entsprechend ausgebildete Mitarbeiter überhaupt her? Wenn ja, wie sind diese zu finden? Auch hier lässt sich feststellen,

dass essenzielle Bausteine bei den Unternehmen liegen, wenn sie nicht im Blindflug unterwegs sein wollen.

Dabei wird Big Data häufig mit der reinen Sammlung von Daten verwechselt. Es geht nicht nur darum, möglichst viele Datenquellen anzuzapfen, sondern darum, die Daten zu verstehen, Mehrwerte zu generieren und darüber Wettbewerbsvorteile durch bessere Information zu erzielen. Je besser ich die Daten nutze, desto besser werde ich meine Kunden verstehen, desto genauer kann ich meine Botschaften artikulieren, desto effizienter werde ich einkaufen können. Und das alles vor dem Hintergrund meiner formulierten Ziele.

Wir wollen/müssen doch dahin kommen, neue Einkaufsmodelle zu etablieren. Der erste Schritt ist, Zielgruppen einzukaufen. Agenturen oder Werbetreibende sammeln und aggregieren Kundensegmente, die für zukünftige Kampagnen zur Verfügung stehen.

Prinzipiell ist die Aufgabe einer Analyse, die ganzen Daten und Fakten einer Kampagne aufzubereiten und entsprechend zu interpretieren. Aber was ist die Realität im Verbund Dienstleister, Agenturen und Unternehmen? Teilweise wird noch gar nicht gemessen, und wenn Daten generiert werden, handelt es sich oft genug noch um Excel-Tapeten, die ordentlich abgelegt irgendwo in einem Ordner (physisch oder digital) verstauben. Unternehmen, die schon weiter sind, erheben immerhin Bewegungsdaten, betrachten diese aber zu oft noch singulär. Die Verbindung zwischen den offsite- und onsite-generierten Daten wird zu selten hergestellt bzw. es wird nicht mit einem System durchgemessen. Nur ganz wenige Unternehmen sind bereits heute so aufgestellt, dass wirklich nachvollzogen werden kann, welche Auswirkung eine einzelne Maßnahme auf die festgelegten Key-Performance-Indikatoren (KPIs) hatte.

---

## 8 Aktuelle Entwicklungen

- ▶ *Frage:* Was ist neu bzw. bekommt immer mehr Bedeutung?

Es ist nicht mehr neu, aber ein aktuelles Thema: Automatisierung – des Einkaufs, der Prozesse und der Budget-Steuerung. Alles zusammengefasst unter den Begriffen Real-Time Performance oder Real-Time Advertising (BVDW 2013a).

- ▶ **Definition Real-Time Bidding (RTB)** Real-Time Bidding benennt den Prozess eines automatisierten Preisfindungsverfahrens in Form einer Auktion. Werbetreibende legen ihre Zahlungsbereitschaft für eine zur Verfügung stehende Werbeeinblendung – in Kombination mit weiteren Informationen, wie z. B. Nutzerdaten oder auch den Kontext – im Rahmen eines Gebots fest. In der folgenden Auktion haben sie die Möglichkeit, diese Werbeeinblendung zu ersteigern, stehen dabei allerdings im Wettbewerb mit anderen Werbetreibenden. Die Bewertung der Werbeeinblendung durch den Werbetreibenden und die Abgabe des Gebots erfolgt in Echtzeit.

► **Definition Real-Time Advertising (RTA)** Real-Time Advertising bezeichnet die automatisierte Aussteuerung einzelner Werbekontaktchancen in Echtzeit. Im deutschen Markt entwickelt sich qualitatives und übergeordnetes Verständnis für den Begriff Real-Time Advertising in Abgrenzung zum technischen Prozess des Real-Time Bidding, der im Kern ein automatisiertes Preisfindungsverfahren zwischen Angebot- (SSP) und Nachfrageseite (DSP) darstellt.

Auch hier ist erkennbar, dass sich die Branche noch in einer Findungsphase befindet. Dienstleister und Werbetreibende definieren einzelne Bereiche unterschiedlich, Standards sind noch nicht vollständig definiert. Am Ende geht es darum, effektiver und effizienter einzukaufen und über die Verbindung mit weiteren Technologien noch näher an die Zielgruppe zu kommen, ohne an Qualität in der Ansprache zu verlieren.

Real-Time Bidding befand sich lange in einer reinen Performance-Ecke und war vielfach als reine Restplatzvermarktung verschrien. Heute werden über Real-Time Advertising neue Wege beschritten, die auch für Premium-Branding-Kunden sehr interessant sind und daher auch in solchen Segmenten zum Einsatz kommen.

### Zusammenfassung

Die wichtigsten Herausforderungen, denen sich Dienstleister und Werbetreibende in den nächsten Monaten und Jahren stellen müssen, sollen im Folgenden aufgezählt werden:

1. Budgets müssen flexibel sein.

Alle Beteiligten müssen in die Lage versetzt werden, flexibel auf Unternehmens- und Marktgegebenheiten zu reagieren. Handlungsfreiheit im Sinne von Verschiebungen im Abgleich mit den Kampagnenzielen muss im Vordergrund stehen. Mache ich mehr TV oder Online? Brauche ich mehr Performance oder Branding? Der Schnellere wird gewinnen.

2. Daten gewinnen noch mehr an Bedeutung.

Es geht nicht um die Quantität, sondern um die Qualität der Daten und deren Interpretation. Die Vision ist eine Art Cockpit, das Fragestellungen unterstützend beantwortet. Wie stark verändert sich meine Performance, wenn ich weniger für die Marke ausgebe? Wie viel Budget muss ich mindestens ausgeben, um meine Performance oder meine Markenwerte zu erhalten?

3. Es wird neue Jobprofile geben.

Es werden Analysten benötigt, die der Datenmenge Herr werden und das auch noch in einem stark begrenzten Zeitraum. Sogenannte Multi-Channel-Manager – also Leute, die sich nicht nur auf einen digitalen Kanal fokussiert haben – werden immer häufiger gesucht und entsprechend gut entlohnt. Auf der einen Seite wird Media damit technischer, auf der anderen Seite bietet das aufbereitete Wissen die Chance, strategisch ganz neue Wege zu gehen.

#### 4. Einkaufsmodelle werden sich ändern.

Kunden wollen zukünftig zur Erfüllung ihrer Ziele einkaufen können bzw. Agenturen werden sich an diesen messen und vergüten lassen müssen. Potenziell werden bald Awareness- oder Purchase-Intention-Punkte zum Fixpreis CpAp eingekauft und damit die Agenturen ein größeres Risiko eingehen (müssen).

---

## Literatur

- Adobe, [www.adobe.com/de/products/adlens/adlens-for-search.html](http://www.adobe.com/de/products/adlens/adlens-for-search.html), Zugriff: 15.10.2013 (2013)
- Ankebuchta, [www.ankebuchta.com/art\\_direction.html](http://www.ankebuchta.com/art_direction.html), Zugriff: 02.10.2013 (2013)
- BVDW (Hrsg.): Realtime Advertising Kompass 2013/2014, Düsseldorf, S. 74–75 (2013a)
- BVDW, <http://www.bvdw.org/medien/fachgruppe-performance-marketing-dmexco-seminarfolien-customer-journey-definitionen-und-auspraegungen-?media=4198>, Zugriff: 15.10.2013 (2013b)
- Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Werbewirkung, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57379/werbewirkung-v7.html>, Zugriff, 16.10.2013 (2013)
- Heise, [www.heise.de/newstickermeldung/Ausstellung-ueber-10-Jahre-Online-Werbung-109909.html](http://www.heise.de/newstickermeldung/Ausstellung-ueber-10-Jahre-Online-Werbung-109909.html), Zugriff: 19.04.2013/ <http://www.cpc-consulting.net/10-Jahre-Online-Werbung>, Zugriff: 19.04.2013 (2013)
- Horizont, [www.horizont.net/aktuell/digital/pages/protected/Online-Ohrenschutz-Jung-von-Mattmacht-den-Sound-Off-Button-zur-Werbeflaeche\\_74474.html](http://www.horizont.net/aktuell/digital/pages/protected/Online-Ohrenschutz-Jung-von-Mattmacht-den-Sound-Off-Button-zur-Werbeflaeche_74474.html), Zugriff: 02.10.2013 (2013)
- Huffington Post, [www.huffingtonpost.fr/actualites/environnement#](http://www.huffingtonpost.fr/actualites/environnement#), Zugriff: 15.10.2013 (2013)
- Marketingbörsse, [www.marketing-boerse.de/Marktuebersicht/details/Performance/10846](http://www.marketing-boerse.de/Marktuebersicht/details/Performance/10846), Zugriff: 15.10.2013 (2013)
- Matthias Schubert, [www.matthias-schubert.com/marketing/erste-virtuelle-bankfiliale-auf-facebook](http://www.matthias-schubert.com/marketing/erste-virtuelle-bankfiliale-auf-facebook), Zugriff: 15.10.2013 (2013)
- Mediensprache, [www.mediensprache.net/de/werbesprache/internet/formen/bsp/attFirstBanner.gif](http://www.mediensprache.net/de/werbesprache/internet/formen/bsp/attFirstBanner.gif), Zugriff: 23.05.2013 (2013)
- Internet World Business, Google sägt am Cookie, Ausgabe 21/13 vom 14.10.2013, S. 3 (2013)
- T3N, <http://t3n.de/news/spion-browser-fingerprinting-474852/>, Zugriff: 28.10.2013
- Wikipedia, [http://de.wikipedia.org/wiki/DMMA\\_OnlineStar](http://de.wikipedia.org/wiki/DMMA_OnlineStar), Zugriff: 01.10.2013 (2013)

Burkhard Köpper

## Inhaltsverzeichnis

1	Zunehmende Medienvielfalt .....	668
2	Weg vom „Silo-Denken“ .....	668
3	Die Grundlage AIDA .....	669
4	Neues Mediennutzungsverhalten .....	670
5	Erfolgsfaktor Content Marketing .....	670
6	Real-Time Advertising – RTA .....	671
7	Daten und Controlling .....	672
8	Zukunft Marketing-Automation .....	673
9	Erfolgsfaktor Kundenmeinung .....	673
10	Fokus User Experience .....	674
11	Multi-Device-Kampagnen .....	674
12	Mehrstufige Kampagnen-Strategie .....	675
13	Bedeutung Organischer Traffic .....	676
14	Suchmaschinenanzeigen im Zentrum .....	676
15	Customer Journey .....	677
16	Remarketing .....	678
17	Closed-Loop-Kampagnenmanagement .....	678
18	Verknüpfung Online/Offline – ROPO .....	679
19	Attribution Modeling .....	681
	Literatur .....	682

---

B. Köpper (✉)

Digital Advisors, Friedrichsdorf, Deutschland

E-Mail: koepper@digital-advisors.net

## 1 Zunehmende Medienvielfalt

- Früher war die Welt noch angenehm einfach, zumindest im Marketing, wenn man Kunden gewinnen und Werbung für seine Produkte machen wollte. Die Anzahl der Medien und Marketingkanäle war überschaubar, Werbeformate waren gelernt und einfach und die Technologien, um Werbung zu schalten und zu messen, waren etabliert. Unser Zeitalter der Digitalisierung stellt das Marketing in Unternehmen und Agenturen heute auf den Kopf.

Die *Medienvielfalt* hat zugenommen, die Medienwelt ist fragmentierter geworden, Werbe-kanäle, Werbeformate, Werbetechnologien entwickeln sich dynamisch weiter. Die großen Fernsehformate, mit denen man gut und gerne die Hälfte der deutschen Bevölkerung erreichen konnte, gibt es nicht mehr. Die große Masse an Kunden lässt sich heute nicht mehr über ein einzelnes Medium erreichen.

Aufgrund der Medienvielfalt verteilen sich potenzielle Käufergruppen auf unzählige Medien und Kanäle. Parallel erleben wir eine Verhaltensänderung bei der *Mediennutzung*. So ist zum Beispiel das Thema „*Second Screen*“ ein neues Phänomen, dessen Auswirkungen im Marketing noch nicht absehbar sind, das aber bei jeder Kampagnenplanung berücksichtigt werden muss. Ebenso ist die Tatsache, dass junge Menschen immer weniger über klassische Medien erreicht werden können, eine Herausforderung für das Marketing.

Über alle Altersgruppen hinweg hat der *Fernsehkonsum* in den letzten zehn Jahren von 2002 bis 2012 von 201 min um weitere 20 min pro Tag auf 222 min zugenommen (AGF/GfK-Fernsehforschung 2012). Doch im Zeitalter von Smartphones, Tablet Computern, Social Media, Web-TV, Videospielen, und immer neuen Entwicklungen und Innovationen bei digitalen Medien und Endgeräten nimmt die Aufmerksamkeit der Zielgruppe kontinuierlich ab.

- Dies bedeutet nicht, dass Werbung heute schwieriger ist oder nicht mehr funktioniert, sie funktioniert nur anders und ist komplizierter als früher, das Management und die *Steuerung von Werbekampagnen* ist komplex geworden. Werbetreibende Unternehmen und deren Agenturen müssen Kampagnenmanagement heute ganz neu interpretieren und organisieren. Dies erfordert neue Strukturen sowohl in der Organisation wie auch in den Prozessen.

---

## 2 Weg vom „Silo-Denken“

- Vielfach herrscht in Unternehmen heute noch das Prinzip Silo vor, Medien und Kanäle werden von Fachabteilungen gesteuert, deren Mitarbeiter ihren Kanal isoliert sehen wie ein Silo, ohne oder mit nur wenig Vernetzung und Berührung zu den anderen Kanälen. Ganze Marketingabteilungen sind vielfach kanalspe-

---

zifisch getrennt organisiert und strukturiert, es gibt nur wenig Kommunikation und Austausch untereinander. Auch der Werbeerfolg wird bei vielen nur pro Kanal betrachtet und bewertet. Bei vielen Unternehmen gibt es die Policy, pro Kanal und Mediengattung getrennte Dienstleister zu beauftragen.

Dies verwundert insofern, als dass der Begriff *Multichannel* oder *Cross Channel* seit Jahren in den Fachmedien und Konferenzen groß geschrieben wird. Jeder weiß, dass Multikanal-Kampagnen am besten funktionieren und eine isolierte Betrachtung der Kanäle – Silo-Denke – nichts über die Effizienz des einzelnen Kanals und die Performance der gesamten Kampagne aussagt.

► Gutes und erfolgreiches *Kampagnenmanagement* ist heute die Kunst der optimalen Multikanal- und Crossmedia-Strategie und ihrer Steuerung. Alle Voraussetzungen und Rahmenbedingungen werden in diesem Kapitel außen vor gelassen. Themen wie Marke und Kommunikation sind und bleiben eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Marketing, das Kampagnenmanagement setzt darauf auf. Auch klassische Medien und Kanäle behalten weiterhin ihre Bedeutung, lediglich das Nutzerverhalten muss stärker berücksichtigt werden.

---

### 3 Die Grundlage AIDA

► Grundsätzlich soll Werbung verkaufen. Werbung ist kein Selbstzweck, Unternehmen möchten Zielgruppen ansprechen und diese zum Kauf ihrer Produkte bewegen. Vor diesem Hintergrund hilft es immer wieder, sich die alte, aber wahre AIDA-Formel des Direktmarketings ins Gedächtnis zu rufen: ATTENTION, INTEREST, DESIRE, ACTION. Nach diesem einfachen Prinzip funktioniert Werbung und Verkauf noch heute. Das AIDA-Prinzip gilt immer und muss auch modernes Kampagnenmanagement vor Augen haben.

Die Frage ist wo bzw. in welchen Kanälen man seine jeweiligen Ziele erreicht. Wo generiert man Aufmerksamkeit (*Attention*), wo generiert man Interesse (*Interest*), in welchen Kanal generiert man den Kaufanreiz (*Desire*) und wo erzielt man den Kaufabschluss (*Action*)? Die Kanalverteilung mag von Produkt zu Produkt unterschiedlich sein, das Prinzip ist aber immer das Gleiche und muss in der Kampagnenplanung und im Kampagnenmanagement berücksichtigt werden. Den digitalen Marketingkanälen kommt nun eine wichtige Bedeutung zu. Sie generieren vielleicht keine oder nur geringe ATTENTION, aber sie generieren INTEREST, weil man sich informieren kann, sie generieren DESIRE, weil man Produkte virtuell erleben und erfahren kann, und sie generieren ACTION, weil man sie online sofort bestellen kann.

## 4 Neues Mediennutzungsverhalten

- Das wichtigste Kriterium ist die Zielgruppe selbst sowie deren Mediennutzungsverhalten.

So zeigen die Zahlen der Fernsehforschung, dass die Altersgruppe der 14-29-Jährigen nur 137 min Fernsehen pro Tag konsumieren, im Verhältnis zu 222 min pro Tag im Schnitt aller Altersgruppen (AGF/GfK-Fernsehforschung, TV Scope, SWR Medienforschung 2012). In dieser Altersgruppe ist der Fernsehkonsum seit 2007 nur um 4 min pro Tag gestiegen, während der Fernsehkonsum insgesamt um 14 min pro Tag gestiegen ist. Eine andere Statistik differenziert diese Altersgruppe nach 14-19-Jährigen und 20-29-Jährigen (AGF/GfK-Fernsehforschung, TV Scope, Media Control 2012). Demnach liegt der Fernsehkonsum bei der jüngeren Gruppe bei 106 min pro Tag und bei der älteren Gruppe bei 167 min pro Tag. Laut dieser Studie hat der Fernsehkonsum bei beiden Gruppen von 2011 zu 2012 sogar abgenommen.

Das wichtigste Medium der Jugendlichen ist das Handy, 83 % nutzen es täglich, gefolgt vom Internet mit 68 %, nur noch 62 % schauen täglich TV und nur noch 9 % lesen täglich Zeitschriften oder Magazine (ENIGMA GfK – JIM-STUDIE 2012).

Speziell bei dieser Zielgruppe hat das Thema „*Second Screen*“ stark an Bedeutung gewonnen. Über 52 % nutzen parallel zum Fernsehen ihren Laptop, 36 % ihr Smartphone, 29 % ihren Computer und 11 % ein Tablet PC (Fittkau & Maaß 2012).

Ergo: Das *Mediennutzungsverhalten* der Zielgruppe ist ein wichtiges Kriterium zur Auswahl der Medien und Kanäle bei der Kampagnenplanung und im Kampagnenmanagement. Die Medienlandschaft ist im Verhältnis zu früher wesentlich stärker fragmentiert. Die Aufmerksamkeit der Konsumenten verteilt sich heute auf wesentlich mehr Medien, Kanäle und Endgeräte. Das Internet, mobile Endgeräte, E-Mail, Twitter, Facebook und alle anderen Kanäle drängen in die einst so dominante Position des Fernsehens, der Direkt Mailings oder Zeitschriften und Magazine. Der Konsument bestimmt heute, wie und wo er mit einem Advertiser interagiert. Der Konsument von heute verlangt nach Produkten und Informationen, die für ihn relevant sind und die ihm, in seinem bevorzugten Medium und Device und für ihn passend, bereitgestellt werden.

---

## 5 Erfolgsfaktor Content Marketing

- Eine besondere Bedeutung kommt daher dem Phänomen der Informationssuche zu – kaum ein Produkt, das heute noch angeschafft wird, ohne dass vorher im Internet dezidiert Informationen hierzu gesucht werden.

Je jünger und gebildeter die Zielgruppe, desto größer das Bedürfnis nach Informationsbeschaffung. 32 % der Gymnasiasten beschaffen sich Informationen über Webportale und 14 % über Suchmaschinen. Bei den Realschülern sind es 17 % über Webportale und 21 %

über Suchmaschinen (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2012). Google nennt dieses Phänomen „ZMOT – Zero Moment of Truth“, denn egal, wo der Stimulus und das Interesse für ein Produkt herkommen, es folgt immer unmittelbar danach die Informationssuche im Internet. Für das Kampagnenmanagement bedeutet dies, soviel wie möglich Informationen zu einem Produkt im Internet bereitzustellen, in möglichst allen relevanten Umfeldern. Hierzu gehört die eigene Webseite ebenso wie die Informationen in sozialen Medien, Online-Videos, Bilder und Grafiken, Texte in Blogs und Foren, E-Mail oder sonstigen Online-Medien.

*Content Marketing* ist heute integraler und wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Kampagnenstrategie. Content Marketing ist eine moderne und wichtige Marketingtechnik, um mit informierenden, beratenden und unterhaltsamen Inhalten und Informationen potenzielle Zielgruppen anzusprechen.

► Wikipedia beschreibt es so: „Im Gegensatz zu werbenden Techniken wie Anzeigen, Banner oder Werbespots stellen die Inhalte des Content Marketings nicht die positive Darstellung des eigenen Unternehmens mit seinen Produkten in den Mittelpunkt, sondern bieten nützliche Informationen, weiterbringendes Wissen oder anziehende Unterhaltung. Content Marketing orientiert sich in der Ansprache und der Thematik an Fachpresse-, Beratungs- und Unterhaltungspublikationen. Seine Ziele erreicht das Content Marketing, indem es den Inhaltsproduzenten als Experten, Berater und Entertainer profiliert, der Kompetenzen, Know-how und Wertversprechen durch den Inhalt demonstriert, statt sie nur zu behaupten“ (wikipedia Kampagnenmanagement 2013). Je mehr Content zur Verfügung steht, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, gefunden zu werden, Interesse für das eigene Produkt zu generieren und den Kaufanreiz zu verstärken.

---

## 6 Real-Time Advertising – RTA

► Kaum ein anderes Thema als Big Data hat in den letzten Monaten so schnell an Bedeutung gewonnen. Unternehmen investieren massiv in Big-Data-Lösungen; waren es 2012 bereits 350 Mio. €, so sollen es bis 2016 schon 1,685 Mio. € werden. Das jährliche Datenvolumen weltweit soll bis 2020 auf geschätzte 35 Zettabyte steigen, das sind 35 Billionen Terabyte, eine kaum vorstellbare Datenmenge (mediabistro.com 2012).

Daten sind das Erdöl unserer digitalen Gesellschaft, Daten stehen heute in Echtzeit zur Verfügung und können ebenso in Echtzeit verarbeitet werden. Besonders deutlich zeigt sich dieses am Beispiel von RTA – *Real-Time-Advertising*-Lösungen, die Zahl der Anbieter ist bereits unüberschaubar. Über offene Schnittstellen (AdExchanges) steht heute praktisch weltweit das gesamte Inventar an digitalen Werbeplatzierungen zur Verfügung.

Ein Advertiser bzw. ein Mediaplaner interessiert sich heute immer weniger für Zielgruppenumfelder als vielmehr für die Zielgruppe selbst. Werbung findet heute dort statt,

wo die Zielgruppe ist, und die kann praktisch überall sein. Entscheidend hierfür sind die Profile der Zielgruppe und der einzelnen Nutzer. Ein Nutzer, der sich für den Kauf eines Neuwagens interessiert hat, kann mit Werbung für Neuwagen ebenso auf Internetseiten für Kinderbekleidung angesprochen werden wie auf allen anderen Seiten. Modernes Kampagnenmanagement muss dieses berücksichtigen und die Themen *RTA* und *Big Data* in seine Kampagnenstrategie integrieren.

---

## 7 Daten und Controlling

- ▶ Dem Thema Tracking und Controlling von digitaler Werbung kommt eine zentrale Bedeutung zu, es ist heute das Fundament eines jeden Kampagnenmanagements. Ohne Daten und Zahlen, sprich definierten KPI (Key Performance Indicators), sind Werbekampagnen kaum noch sinnvoll, setzt man sie nicht strategisch ein, nimmt die Effizienz der eingesetzten Marketingbudgets signifikant ab.

In einer Zeit, in denen der ROI – *Return On Investment* – jedes einzelnen Euro in Werbung eine Rolle spielt und gemessen werden kann, ist es Aufgabe des Kampagnenmanagements, vor Beginn einer Werbekampagne die Voraussetzungen zur Messung, Analyse und Reaktion zu schaffen. Eine singuläre und isolierte Betrachtung der Kosten pro Neukunde pro Kanal ist kurzfristig, entscheidend ist die gesamte Kampagnen-Performance sowie die sich daraus ergebenden *Crossmedia-Effekte*. Eine genaue Kontrolle der *Customer Journey* ist entscheidend für eine gute Budgetplanung im Rahmen des Kampagnenmanagements.

Die Frage, wie viel Budget in jeden einzelnen Kanal zu investieren ist, kann nur beantwortet werden, wenn bekannt ist, wie die einzelnen Kanäle aufeinander wirken. Es ist daher unerlässlich, vor Kampagnenbeginn die technische Infrastruktur zu schaffen, um die Wirkung der einzelnen Werbemittel und Werbeplatzierungen im Konzert der gesamten Kampagne zu optimieren. Hierzu gehört ganz wesentlich, jedes einzelne Werbemittel und jede einzelne AdImpression zu messen. In einem *Kampagnen-Reporting* bzw. Dashboard muss ersichtlich sein, welche und wie viele Werbekontakte zu welchen Werbemitteln und Platzierungen der Online-Käufer gehabt hat. Hierdurch kann man z. B. schnell die Wirkung von Display Ads auf andere Kanäle oder umgekehrt erkennen. Wird beispielsweise ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Anzahl der ausgelieferten grafischen Werbemittel und Suchanfragen festgestellt, muss wahrscheinlich das Budget für Suchmaschinenanzeigen zu Gunsten von Display-Werbung verschoben werden.

- ▶ Das moderne Kampagnenmanagement analysiert im Detail das Verhalten der Besucher auf der eigenen Webseite; hier stehen dem Kampagnenmanager zahlreiche moderne technische Website-Analyse-Lösungen zur Verfügung. Die Frage ist, wie professionell sie genutzt werden und wie schnell die daraus gewonnenen Erkenntnisse in Marketingmaßnahmen umgesetzt werden.

---

Es ist zu beobachten, dass immer mehr Unternehmen eigene Expertenteams aufbauen und einsetzen, die sich ausschließlich mit der Analyse von Daten und dem Kundenverhalten auseinandersetzen. Hier entstehen ganz neue Berufsbilder vom Data Analyst bis hin zum Spezialisten für *Customer Intelligence*. Das Marketing generiert heute eindeutige und individuelle Daten des Kundenverhaltens; diese umfangreichen „*Customer Insights*“ kann das Kampagnenmanagement für den direkten Dialog mit Kunden nutzen, moderne technische IT Lösungen helfen dabei. Hier verschwimmt die Grenze zwischen IT-Abteilung und der Marketingabteilung, beide müssen eng verzahnt werden.

---

## 8 Zukunft Marketing-Automation

- ▶ Marketing-Automation ist daher das neue Thema und die kommende Herausforderung im Marketing und im Kampagnenmanagement. Der Trend geht hin zu automatisierten Prozessen und Systemen; hier findet in den nächsten Jahren ein Paradigmenwechsel, ja eine sehr dynamische Veränderung statt. Immer wichtiger werden daher zukünftig so genannte „Automated Multichannel Campaign Management“-Lösungen, die es den Kampagnenmanagement erlauben, dem Kunden integrierte, personalisierte, relevante Informationen über alle Kanäle zur Verfügung zu stellen.

Die Technologien heute sind soweit, dass sie nicht nur messen, sondern auch reagieren können. Geschwindigkeit ist entscheidend für den Wettbewerb, wer hier investiert, kann mehr aus seinem Marketingbudget herausholen und dieses effizienter einsetzen. Die Qualität und die Verfügbarkeit von *Kundendaten in Echtzeit* sind entscheidend für eine erfolgreiche Kampagnensteuerung. Nur wer Daten hat zum Kundenwert, zum Kaufverhalten und Kauffreudigkeit, zu Response-Raten, zur Abbruchrate oder Abwanderungsrate von Kunden, nur wer Warenkorb-Analysen oder ein Kunden-Scoring durchführen kann und diese zurück in seine Kampagnensteuerung einfließen lassen kann, der schöpft sein Marketingbudget optimal aus und verschafft sich damit Vorteile gegenüber dem Wettbewerb.

- ▶ Dem Kampagnenmanagement kommt somit im Marketing eine zentrale Bedeutung zu, es wird immer mehr zu einem Zusammenspiel zwischen intelligenter Kommunikation und dem Einsatz modernster technischer Lösungen.

---

## 9 Erfolgsfaktor Kundenmeinung

- ▶ Digitale Kanäle und Medien sind die Kommunikationsförderer im Multichannel-Marketing-Mix. Social Media und Mobile Marketing erhöhen die Geschwindigkeit, die Aktualität und die Interaktion in der Kommunikation mit der Zielgruppe und mit den Kunden, die individuelle Antworten auf ihre individuellen Fragen

erwarten und Informationen jederzeit an jedem Ort über ihr individuell genutztes Endgerät erhalten wollen.

Kundenanfragen werden heute zunehmend über *soziale Medien* gestellt und beantwortet, hierzu gehört der Twitter-Kanal ebenso wie der Facebook-Auftritt oder ein eigenes Online-Forum. Anfragen über Service Hotlines dagegen nehmen ab. Diese Entwicklungen sind im Kampagnenmanagement zu berücksichtigen, denn am Ende stehen die Kundenmeinung und die Kundenzufriedenheit, die wiederum wichtige Entscheidungskriterien für andere Nutzer bei ihrem Kauf sind.

So ist eine Werbekampagne, die einen Produktnutzen lauthals und plakativ anpreist, wenig sinnvoll, wenn Kunden Probleme haben, das Produkt zu bestellen und sich massenhaft in einschlägigen Foren beschweren. Das bedeutet, dass ein gutes Kampagnenmanagement alle Prozesse im Vorfeld testen sollte, um negative Kundenerfahrung und Kundenmeinungen zu vermeiden.

---

## 10 Fokus User Experience

- ▶ Im Zeitalter des Internets ist die neue Generation der Kunden ungeduldiger geworden. Es ärgert Kunden sehr, wenn sie nicht schnell zu ihrem Ziel kommen. Die so genannte „User Experience“ ist entscheidend für die Wiederkauf率e.

Es ist wesentlich aufwändiger und teurer, Neukunden zu gewinnen, als Bestandskunden zum Wiederkauf zu animieren. Ein positives Käuferlebnis spricht sich herum und wird Freunden und Bekannten empfohlen. Diese Mechanismen können im Kampagnenmanagement und in der Kommunikationsstrategie gezielt eingesetzt werden.

*Kunden werben Kunden*, bzw. so genannte KwK-Programme sind ein sehr erfolgreiches Marketinginstrument, das online hervorragend funktioniert und zu weitaus geringeren Kosten zu betreiben ist als in den herkömmlichen klassischen Kanälen. Freunde-werben-Freunde- oder Kunden-werben-Kunden-Programme sollten integrale Bestandteile der Kampagnenstrategie sein. Hierfür gibt es fertige technische Lösungen, die plug and play eingesetzt werden können.

---

## 11 Multi-Device-Kampagnen

- ▶ Das Kampagnenmanagement betrachtet heute die gesamte Wertschöpfungskette und die gesamte Customer Journey. Es ist hilfreich, sich einen Plan aller möglichen Marketingkanäle zu machen und sich kampagnenspezifisch jeweils jene zusammenzustellen, die für das Produkt und die Zielgruppe relevant sind. Dabei sollten sich alle Kanäle ergänzen.

Die Kampagnenstrategie sollte *Synergien* schaffen zwischen den Kanälen und keine Redundanzen. Denn ist es sinnvoll, ein und die gleiche, identische Kampagne im Internet und im Mobile-Kanal parallel und redundant laufen zu lassen? In einer Zeit, in der die Nutzung mobiler Endgeräte dramatisch zunimmt, erwarten Kunden und Zielgruppen unterschiedliche Inhalte.

Der Tablet PC erzielt dabei die größte Wirkung, wenn hierüber weniger Produktinformationen als vielmehr Produktbilder oder Produktvideos gezeigt werden, es ist das ideale Medium für „Couch Potatos“, die neben dem Fernsehen online Produkte sehen und erleben wollen.

### Beispiel

Viele Reiseanbieter machen dies intelligent vor, indem sie über eigens entwickelte Apps Reiseziele und Hotels visuell erleben lassen. Hier sind lange Texte, die man lesen muss, fehl am Platz, zumal in den meisten Fällen die Möglichkeit zum Ausdruck fehlt. Über das Smartphone wiederum will der Nutzer vielleicht eher den Kontakt zur Service Hotline suchen und nutzen und sich weniger großformatige Fotos oder Videos herunterladen oder anschauen.

## 12 Mehrstufige Kampagnen-Strategie

- Jeder Website-Besucher ist ein potenzieller Kunde und hat einen Wert für sich. Der reduzierte Blick auf reine Umwandlungs- und Abschlussraten wird einer intelligenten Kampagnenstrategie nicht gerecht. Vielmehr sollte hier die Frage im Vordergrund stehen, wie aus jedem Website-Kontakt das maximale Ergebnis herausgeholt werden kann.

Die Menge der Website-Besucher ist nicht uniform, jeder Einzelne ist in seinem *Kaufentscheidungsprozess* mehr oder weniger weit entwickelt und zum Abschluss entschlossen. Ein intelligentes und integriertes Kampagnenmanagement wird dieses berücksichtigen und jedem Besucher die Möglichkeit bieten, in jedweder Form mit dem Unternehmen direkt und auf der Webseite zu interagieren.

So führt die Möglichkeit, sich weitergehende Informationen zum Produkt oder zur Dienstleistung schicken zu lassen, für das Unternehmen dazu, sich über die Zeit hinweg einen umfangreichen E-Mail-Verteiler aufzubauen, diesen dauerhaft zu pflegen und die potenziellen Interessenten mit kontinuierlichen Informationen zu versorgen. Dabei zeigt die Erfahrung, dass allzu umfangreiche Informationen in E-Mails und Newslettern geringere Klick- und Response-Raten aufweisen als solche, die kurz und prägnant Sonderangebote anbieten. Für solche Interessenten ist der Erhalt eines plakativen Angebotes attraktiver und führt eher zum Klick und einer höheren Öffnungsrate als E-Mails, die länger als zehn Sekunden benötigen, das Angebot zu verstehen.

## 13 Bedeutung Organischer Traffic

- ▶ Bei allen Möglichkeiten dieser fragmentierten Medienlandschaft bleiben die Suche und das Suchergebnis die zentrale Informationsquelle und das wichtigste Informationsinstrument.

Bei der Auswertung der Website Analyse sollte ein Unternehmen feststellen, dass der *organische Traffic* den größten Anteil an dem Besucherstrom ausmacht. Sollte dies nicht so sein, sollten die Ursachen hierfür gesucht werden.

- Die erste Frage ist, ob die Suchmaschine den Inhalt der Webseite überhaupt lesen und indizieren kann. In vielen Fällen stellt man fest, dass der Webseiteninhalt nur partiell gelesen und indiziert wird. Mit Hilfe von Spezialisten sollte man untersuchen, welchen Pfad der „*Suchmaschinen-Spider*“ durchläuft.
- Die zweite Frage ist, ob auf der eigenen Webseite die Inhalte unter Begriffen zu finden sind, nach denen potenzielle Interessenten im Internet suchen. Oftmals verwenden Interessenten andere *Suchbegriffe* als die, die man selbst als Fachmann oder Fachfrau verwendet. Das Suchverhalten der Nutzer ist entscheidend und nicht das eigene „Fachchinesisch“, das zwar fachlich korrekt, aber der breiten Masse der Interessenten vollkommen unbekannt ist.
- Die dritte Frage ist, ob ausreichend *Text* vorhanden ist. In vielen Fällen sind heute Texte auf einer Webseite immer noch sehr kurz und knapp gehalten. Dieses kommt der Leserlichkeit zwar sehr entgegen, wirkt sich aber negativ auf die Suchmaschine aus, die bei aller Intelligenz heute nach wie vor nur geschriebenen Text indizieren kann. Je mehr Text einer Suchmaschine zur Verfügung gestellt wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Inhalte und Produkte und Angebote gefunden werden.

Auch wenn es heute sehr schwierig ist, mit einem generischen Begriff auf Platz 1 der Ergebnisliste einer Suchmaschine zu gelangen, so darf man nicht unterschätzen, dass ein Großteil der Suchen heute Wortkombinationen sind, mit denen man sehr viel wahrscheinlicher unter die Top 10 der Suchergebnisse kommen kann. Die *Suchmaschinenoptimierung* ist nach wie vor das Fundament einer jeden digitalen Kampagnenstrategie.

---

## 14 Suchmaschinenanzeigen im Zentrum

- ▶ Analysiert man das Marketingbudget und dessen Verteilung auf die einzelnen Kanäle, so stellt man fest, dass der größte Teil des Budgets in die Suchmaschinenanzeigen-Kampagne investiert wird.

*Suchmaschinenanzeigen* sind effektiv und wirken sofort. Hilfreich hierbei ist, dass sich der Erfolg direkt zuordnen lässt und man die Suchmaschinenkampagne am besten steuern und optimieren kann.

Ärgerlich hierbei ist nur, dass der Wettbewerb immer mehr zunimmt und die Preise pro Klick ständig steigen. Für viele Unternehmen stellt sich bereits heute die Grundsatzfrage, ob sich die Suchmaschinenanzeigen und Kampagnen noch lohnen. Für die Neukunden-gewinnung sind viele Unternehmen bereit, höhere Kosten in Kauf zu nehmen in der Erwartung, diese Neukunden in profitable Bestandskunden umwandeln zu können. Ob dies wirklich funktioniert, sollte genau analysiert werden, da die Loyalität solcher Kunden, die über den Kanal Suchmaschinenanzeigen gewonnen wurden, nur gering ist. Vor allem bei Kunden, die mit Sonderaktionen und Preisrabatten gewonnen werden, ist die Wiederkauf-rate gering.

Insbesondere die Kosten pro Klick für generische Begriffe sind in vielen Branchen sehr hoch, so dass solche Begriffe in der Kampagnenoptimierung immer öfter pausieren müssen und gegebenenfalls nur noch saisonal geschaltet werden.

Hier sind für das Kampagnenmanagement allerdings mehrere wichtige Aspekte zu berücksichtigen. Das Suchverhalten potenzieller Kunden ist quasi *additiv*, der Nutzer sucht mehrmals und fängt mit den gängigen generischen Begriffen an, um diese dann in weiteren Suchanfragen zu verfeinern. Ist das eigene Produkt oder die Anzeige bei einem generischen Begriff nicht sichtbar, reduziert sich die Wahrscheinlichkeit, bei der folgenden Suche geklickt zu werden. Generische Begriffe und Anzeigen haben zudem einen Aufmerksamkeitsfaktor, denn man ist als Anbieter immerhin sichtbar.

---

## 15 Customer Journey

- ▶ Der zweite Aspekt ist die Bedeutung von Suchmaschinenanzeigen innerhalb der Customer Journey.

Mittels der Customer-Journey-Analyse betrachtet man den gesamten Pfad eines Kunden vom ersten Werbekontakt bis zur Bestellung seiner Ware online. Mitunter kann man feststellen, dass es sehr viele Kontakte sind, die ein Kunde zu den Produkten und der Werbung eines Anbieters oder Herstellers hat, bis er seine Kaufentscheidung getroffen hat und das Produkt bestellt. Bei der Analyse dieses Pfades kann man feststellen, welcher Kanal und welche Werbung einen signifikanten Anteil oder keinen Anteil an dieser Kaufentscheidung hat.

So ist ein Klick auf eine Suchmaschinenanzeige mit einem generischen Suchbegriff oft viel zu teuer und die Umwandlungsrate viel zu gering, wenn lediglich der unmittelbare Werbeerfolg dieses einen generischen Begriffes berücksichtigt wird. Betrachtet man jedoch *alle Werbekontakte* eines neugewonnenen Kunden bzw. seiner Online-Bestellung, so kann man unter Umständen feststellen, dass der generische Begriff einen wesentlichen Anteil am Verkaufserfolg hatte und sehr oft Bestandteil der Reihe der Werbekontakte war.

## 16 Remarketing

- ▶ Das Remarketing oder auch Retargeting darf im Kampagnenmanagement heute nicht fehlen. Nur allzu oft kommt es leider vor, dass Remarketing nicht sehr intelligent eingesetzt wird. Sehr störend ist es für Internet-Surfer, wenn sie von Schuhen, Kleidern, einer Tasche oder einem Produkt eines Anbieters, dessen Webseite und Shop sie besucht haben, förmlich verfolgt werden und dessen Werbung zukünftig auf allen Webseiten sehen.

Remarketing sollte grundsätzlich mit einem „*Frequency Capping*“ angelegt sein, ein Internetnutzer sollte Retargeting-Werbung und die beworbenen Produkte nicht öfter als fünf- oder siebenmal gezeigt bekommen. Bei solchen Produkten fällt die Kaufentscheidung in der Regel sehr schnell. Es ist nicht sinnvoll, wochenlang Schuhe gezeigt zu bekommen, wenn man sie schon längst gekauft hat.

Intelligenter ist der Einsatz von Remarketing, wenn dem Nutzer ergänzende Produkte und Angebote gezeigt werden, ergänzend zu dem, was sie sich angesehen haben. Intelligentes Remarketing bedarf bei einem guten Kampagnenmanagement einer ausgedehnten Planung. Auf der Webseite sollte nicht nur ein Remarketing Tag gesetzt werden, sondern viele unterschiedliche an vielen Stellen entsprechend der „Besuchstiefe“.

War eine Besucherin zum Beispiel lediglich auf der Startseite und hat sie den Online-Shop oder die Webseite nicht tiefer gesurft, dann sollte sie lediglich Markenwerbung und einige Sonderangebote als Reminder auf anderen Seiten im Web sehen. War die Besucherin aber bereits im *Bestellprozess* und hat sie diesen abgebrochen, so ist es vielleicht doch empfehlenswert, ihr dieses Produkt noch einmal mit einem besseren Preis oder alternative Produkte zu zeigen.

Remarketing sollte mit einer so genannten *Banner-Story* kombiniert werden. Hierfür werden Werbemittel produziert, die aufeinander aufbauen und eine Art Geschichte erzählen. Drehte es sich bei der Werbung um einen Neuwagen, sieht man einige Tage lang das Fahrzeug, danach das Interieur, danach die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und danach eventuell die Aufforderung zu einer Probefahrt. Das Kampagnenmanagement oder die Agentur müssen hier kreativ sein, vielfach sind die Marketingkampagnen heute zu „platt“ und verärgern die Nutzer weitaus mehr, als dass sie sie unterhalten.

---

## 17 Closed-Loop-Kampagnenmanagement

- ▶ Das Kampagnenmanagement lässt sich in drei Phasen unterteilen. Durch die Verzahnung dieser Phasen kann die Effizienz des Marketings verbessert werden.
- ▶ „Kampagnenmanagement umfasst die Planung, die Abwicklung und das Controlling aller Aktivitäten von verschiedenen, auch parallel kanalübergreifenden Marketing und Vertriebsaktionen. Kampagnenmanagement vermittelt den richtigen Kunden, zum pas-

senden Zeitpunkt, die richtige Botschaft, zu optimalen Kosten, über seinen präferierten Kommunikationskanal“ (Leitzmann 2002, Seite 375).

Das Kampagnenmanagement setzt sich immer aus *drei Phasen* zusammen:

- *Kampagnenplanung*
- *Kampagnenentwicklung*
- *Kampagnendurchführung*

Diese drei Phasen müssen verzahnt werden und eng zusammenarbeiten. Kampagnenmanagement generell zielt immer darauf ab, die Marketingeffizienz zu verbessern und zu steigern. Dies bedeutet einfach ausgedrückt, mit weniger Budget mehr erreichen zu wollen. Es ist daher wichtig, dass die Erkenntnisse aus einer Kampagne in die Planung und Entwicklung zukünftiger Kampagnen einfließen.

Die Verzahnung erstreckt sich sowohl auf Online- wie auf Offline-Kanäle. Minimalziel einer Kampagne ist es, dass die Zielgruppe in irgendeiner Form sensibilisiert wird und über einen beliebigen Kanal respondiert bzw. reagiert. Jegliche Erkenntnisse und Daten zu einem „Respondenten“ müssen in Datenbanken gespeichert werden, diese sind in der Regel klassische CRM-Lösungen (*Customer Relationship Management*).

Dabei umfasst das Kampagnenmanagement die Bereiche operatives CRM und analytisches CRM. Bei der Kampagnendurchführung kommt das *operative CRM* zum Tragen, alle Informationen und Daten zu einem Kontakt werden hier gespeichert und ergänzt. Das *analytische CRM* wertet die Daten kontinuierlich aus und generiert hieraus Erkenntnisse und Maßnahmen für die folgende Kampagne. Im Idealfall handelt es sich hierbei um einen dauerhaften, interaktiven Prozess, der als „Closed-Loop-Kampagnenmanagement“ bezeichnet wird (Abb. 26.1).

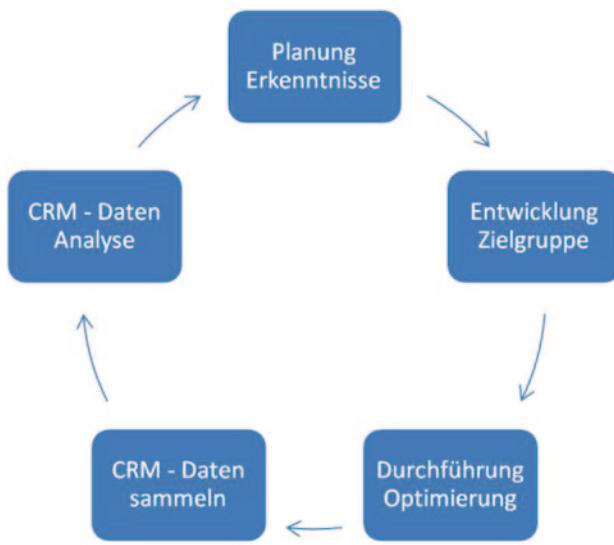
---

## 18 Verknüpfung Online/Offline – ROPO

- Über eines braucht man heute sicherlich nicht mehr diskutieren: die neuen Medien verändern das Kaufverhalten der Kunden. Wichtig ist es, sich zu ver-gegenwärtigen, wie der Kaufentscheidungsprozess bei der Zielgruppe abläuft; er ist im Wesentlichen abhängig vom Produkt.

Bei dem Kauf eines Kraftfahrzeuges benötigen wir mehr Zeit für unsere Entscheidung als bei unserer Kaufentscheidung für Bücher, Elektronik, Musik oder Kleidung, die relativ schnell gefällt wird. Dabei verhalten sich online-Käufer nicht anders als offline-Käufer. Mitnahmeartikel, die zum Spontankauf anreizen, sind im Einzelhandel immer strategisch positioniert. Höherpreisige Produkte werden meistens nicht spontan gekauft und meistens auch nicht online. Hier wollen Käufer das Produkt zuerst erleben und eventuell fühlen, bevor sie es kaufen. Anders als früher kommen Kunden heute jedoch sehr gut informiert

**Abb. 26.1** Closed-Loop-Kampagnenmanagement – schematisch. (Quelle: Eigene Darstellung)



zum Händler. Sie haben sich bereits vorab im Internet genauestens informiert und Produkte miteinander verglichen. Fragen werden meistens sehr gezielt gestellt, die Kunden von heute sind in der Regel sehr kritisch.

- Dieser Effekt hat sich unter dem Begriff „*Research Online, Purchase Offline – ROPO*“ mittlerweile etabliert. ROPO-Effekte sind im Kampagnenmanagement schon in der Phase der Kampagnenplanung zu berücksichtigen.

Die größte Herausforderung besteht oftmals darin, den *Medienbruch*, das heißt den Wechsel von Online zu Offline, optimal zu gestalten; denn wie kann ein Unternehmen gewährleisten, dass der potenzielle Interessent sich nicht nur bei ihm informiert, sondern sich das Produkt in seinem stationären Handel auch anschaut und dort den Kauf tätigt?

Mittlerweile gibt es hier in der Praxis zahlreiche Ansätze. Angefangen vom Coupon bis hin zum Beratungsgutschein oder einer Online-Terminvereinbarung sind viele Möglichkeiten denkbar. Wichtig ist, dass die Mechanik für den Kunden einfach ist. Aufgrund der Informationsflut geraten viele gute Vorsätze schnell wieder in Vergessenheit. So bleibt das Postident-Dokument zur Eröffnung eines Bankkontos oftmals so lange im Drucker liegen, bis es vergessen oder weggeworfen wird. Eine intelligente Kampagnenplanung kann hier Vorsorge treffen und die Mechanik so gestalten, dass sie dem Interessenten entgegenkommt und für ihn den Kaufprozess optimal gestaltet. Der Beweis einer guten Kampagnenmechanik ist eine hohe Umwandlungsrate.

## 19 Attribution Modeling

- Bei einer Kampagne fallen unzählige Daten an. Analysiert man die Customer Journey speziell von online gewonnenen Kunden sowie deren individuelle Touchpoints bzw. Werbekontakte, so ergibt sich über mehrere gewonnene Kunden hinweg ein bestimmtes Muster.

Viele Werbemittel hatten einen Werbekontakt zu dem neuen Kunden, aber sie haben den finalen Kaufimpuls nicht ausgelöst, sie haben dem finalen Kauf nur assistiert. In diesem Zusammenhang spricht man von so genannten „Assists“. Bis vor kurzem noch galt in der Online-Marketingszene das Prinzip „Last Cookie Wins“. Dies bedeutete, dass dem Werbemittel der Werbeerfolg zugerechnet wurde, das den letzten Klick hatte, welches dann den Kauf auslöste.

Diese Sichtweise löst sich auf zu Gunsten einer ganzheitlichen Betrachtung aller Werbekontakte. Es werden sowohl diejenigen, die einen „Click“ ausgelöst haben, als auch solche, die lediglich einen reinen „View“ generiert haben, berücksichtigt. Diese ganzheitliche Sichtweise auf alle Kontaktpunkte eines online gewonnenen Kunden eröffnet im nächsten Schritt die Möglichkeit einer individuellen Gewichtung der jeweilig am Werbeerfolg beteiligten Werbemittel und Werbekanäle.

- *Attributionsmodelle* weisen nun jedem Werbekanal und jedem Werbemittel individuell gerechnete Budgets zu, entsprechend ihrem Anteil am Werbeerfolg. In der Praxis hat sich mittlerweile das Modell der Kurve etabliert, wobei auch lineare Modelle oder individuelle Modelle in der Praxis Anwendung finden. Bei dem U-Kurvenmodell wird der erste Werbekontakt der letzten Kunden überproportional gewichtet, wogegen alle dazwischenliegenden Werbekontakte untergewichtet, das heißt mit weniger Budget ausgestattet werden.

Es ist dem Kampagnenmanagement zu empfehlen, mit diesen Modellen „zu spielen“, sie zu testen und jeweils für die Aufgabenstellung ein individuelles und praktikables Modell zu entwickeln. In vielen Fällen werden heute *Attributionsmodelle* auf Basis der gemessenen Klicks ermittelt. Dies ist zu kurz gedacht, denn einen signifikanten Anteil am Werbeerfolg hat die Sichtbarkeit, die im wesentlichen über Bannerformate bzw. Display Advertising generiert wird.

Displays haben jedoch zu geringe Klickraten, als dass sie bei einer Klickbetrachtung auch nur irgendeine Rolle spielen würden. Displays müssen auf Basis von Post View gemessen und mit in die Kampagne einbezogen werden. Bei der Analyse der Customer Journey könnte somit zum Beispiel festgestellt werden, dass bei allen online gewonnenen Kunden das Display auf der Webseite von beispielsweise Spiegel Online immer vertreten war und somit einen nachweislichen Anteil am Werbeerfolg bzw. an den gewonnenen Kunden, hat.

Das Kampagnenmanagement hat heute die Möglichkeit, die gesamte Werbeleistung zu analysieren und individuell zu bewerten. Zur Werbeleistung gehören ebenso die eigene

Webseite wie auch alle Social-Media-Kanäle. Je genauer das Messverfahren und das Attributionsmodell, desto effizienter kann die Kampagne gesteuert werden.

### Zusammenfassung

Unzählige Aspekte müssen im heutigen Kampagnenmanagement berücksichtigt werden. Wichtig ist es daher, sich bei der Kampagnenplanung eine Liste aller relevanten Werbkanäle und Werbemaßnahmen zusammenzustellen und die Ziele zu definieren, die mit der Kampagne erreicht werden sollen.

Jedem Kanal und jeder Maßnahme kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, alle müssen miteinander so verzahnt werden, dass sie sich ergänzen und nicht gegenseitig kannibalisieren oder redundant das Gleiche tun. Es ist wichtig, sich mit dem Mediennutzungsverhalten der Zielgruppe intensiv auseinanderzusetzen und über die digitalen Kanäle zusätzliche und ergänzende Angebote oder Informationen zur Verfügung zu stellen.

Content in Form von Text, Bild und Video kommt dabei eine herausragende Bedeutung zu; je mehr das Unternehmen hiervon zur Verfügung stellen kann, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit, gefunden und gekauft zu werden. Das Kampagnenmanagement sollte virale Kampagnenelemente entwickeln und in die Kampagne integrieren.

Ebenfalls besondere Bedeutung haben mobile Endgeräte und das Nutzerverhalten der jüngeren Zielgruppen. Die zentrale Frage hierbei ist, wie Inhalte und Angebote speziell für mobile Endgeräte entwickelt werden können und ob diese Endgeräte ebenfalls zum Kauf eines Produktes dienen: Wie wirken alle Werbekontakte und Werbemaßnahmen aufeinander und miteinander und wie können diese optimal verzahnt werden?

Das Kampagnenmanagement, das sich in der ersten Phase der Kampagnenplanung am intensivsten damit auseinandersetzt und hierfür eine intelligente Strategie entwickelt, die sauber umgesetzt und mit heutigen modernen technischen Verfahren gemessen und optimiert wird, erzielt Effizienzgewinne und somit Wettbewerbsvorteile, die schon mittelfristig zur Spitzenposition und zum Erfolg führen wird.

---

## Literatur

- AGF/GfK-Fernsehforschung, TV Scope, Fernsehpanel D+EU – 2012
- AGF/GfK-Fernsehforschung, TV Scope, SWR Medienforschung, Mediendaten Südwest – 2007/2012
- AGF/GfK-Fernsehforschung, TV Scope, Media Control – 1. Quartal 2011 und 2012 – April 2012
- ENIGMA GfK – JIM-STUDIE 2012– Jugend, Information, (Multi-) Media 2012
- Fittkau & Maaß Herbst 2012 (Statista.de)
- Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest mpfs – JIM-STUDIE 2012 – Jugend, Information, (Multi-) Media 2012
- mediabistro.com 2012
- wikipedia Kampagnenmanagement (2013)

Ralf Haberich

## Inhaltsverzeichnis

1	Der abnehmende Grenznutzen .....	683
2	Alles digital? .....	685
2.1	Analyse in Zeiten von Big Data .....	686
2.2	Daten, Daten, Daten .....	686
2.3	Business Intelligence versus Digital Analytics .....	687
3	Analytics im Management .....	688
4	Digitale Information ist eine reiche Quelle .....	690
4.1	Daten-Hype .....	690
4.2	Ein Dashboard ist nur ein Dashboard .....	692
4.3	Engagement auf allen Ebenen – Analytics im E-Commerce .....	693
4.4	Key-Performance-Indikatoren – nur eine Metrik? .....	695
5	Handlungsempfehlungen für Analytics .....	697
5.1	Website Ziele im Einklang mit KPIs .....	697
5.2	Analytics in den Abteilungen .....	699
Literatur .....	701	

---

## 1 Der abnehmende Grenznutzen

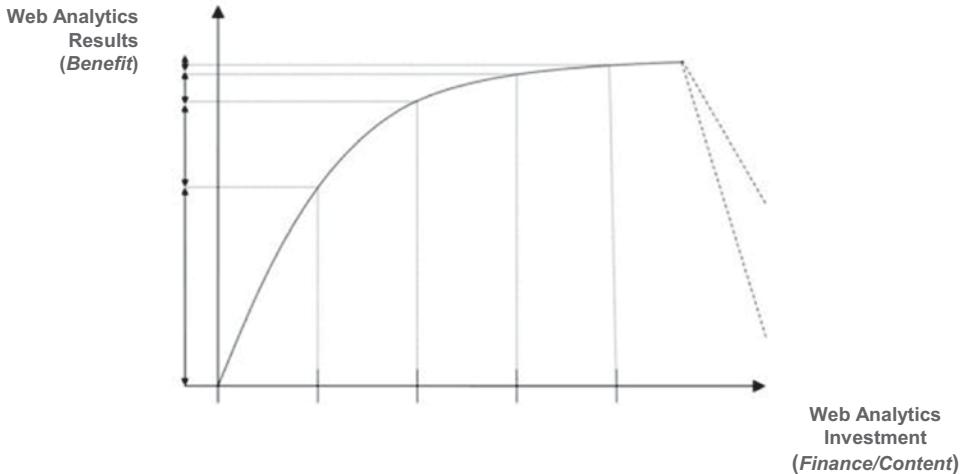
- Wie viel Nutzen ergibt sich aus Web-Analytics-Zahlen? Wie viele Optimierungsmöglichkeiten erhalten Analysten auf Grundlage von Analytics-Metriken und -Reportings? Die verallgemeinernde Antwort ist sicherlich: „eine Menge“. Und diese Aussage ist korrekt, wenn auch immer mit subjektiven Inhalten angerei-

---

R. Haberich (✉)

Webtrekk, Eltville, Deutschland

E-Mail: haberich@future-digital-business.org, ralf@haberich.com



**Abb. 27.1** Abnehmender Grenznutzen des Web-Analyst-Investments. (Quelle: Eigene Darstellung)

chert. Aber auch in der Analyse gilt das Gossensche Gesetz, das wir auch unter der Bezeichnung des Gesetzes vom abnehmenden Grenznutzen kennen – auch in der Web-Analyse und in der Conversion-Optimierung kommt dieses Gesetz zum Tragen.

Das kleinste Rädchen zu drehen, kann ebenfalls zu gesteigerten Newsletter-Registrierungen führen. Sich im winzigsten Detail zu verlieren, hilft wahrscheinlich auch der Konversion. Die minimale Chance einer Synergie zwischen zwei Kampagnen zu finden, beeinflusst bestimmt auch den Abverkauf positiv. Aber zu welchem Preis? Mit welchem Aufwand?

Es herrscht das Gesetz des *abnehmenden Grenznutzens* aus der Volkswirtschaft (oder auch Erstes Gossensches Gesetz), das auf der Annahme basiert, dass die Größe ein und desselben Genusses fortwährend abnimmt, wenn wir mit der Bereitung des Genusses ununterbrochen fortfahren, bis zuletzt Sättigung eintritt (Piekenbrock, 2008). Auf das digitale Feld bezogen lässt sich dies wie in Abb. 27.1 darstellen:

Je mehr Investment ein Web-Analyst in ein Projekt oder eine generelle Optimierung steckt, umso kleiner wird der Nutzen über die Zeit. Denn eine schnelle Optimierung ist zu Beginn eines Projekts häufig zu ermöglichen, weitere kontinuierliche Verbesserungen oder Konversionssteigerungen sind dann jedoch nur mit deutlich höherem Aufwand zu realisieren. So allgemein wie das Gossensche Gesetz ist, so allgemein ist natürlich auch diese Aussage. Das ist allerdings in der Praxis bei Anwendern sehr häufig zu beobachten.

Um diese (häufig notwendigen) kleinen Schritte leisten zu können, bedarf es also eines maximalen Aufwands des Personals. Aber – und hier liegt die Crux dieser Modells – in den meisten Fällen ist es notwendig, genau diese kleineren Verbesserungen durchzuführen bzw. durch Detailarbeit zu erkennen, denn nur so unterscheidet sich ein erfolgreicher Online-Shop von einem weniger erfolgreichen. Nur so unterscheidet sich eine perfekt gestaltete, interne Suche von einer verwirrenden und nicht zielführenden Suche. Nur so kann man einen essentiellen digitalen Wettbewerbsvorsprung erreichen.

- ▶ Wir sind in Deutschland längst in dem Bereich des minimalen Grenznutzens angelangt, so dass der Unterschied kleiner wird, aber damit auch entscheidender. Relevante Optimierung und gezielte Konversionssteigerung, die einen Marktunterschied erkennen lassen, sind nur mit hohem Aufwand zu erreichen. Dieser muss immer dem Nutzen gegenübergestellt werden.

Historische und übergreifend anwendbare, wirtschaftliche Modelle werden immer beliebter, sei es das Phänomen der Überoptimierung oder auch der Six Sigma Cycle DMAIC (Define, Measure, Act, Invest, Control).

---

## 2 Alles digital?

- ▶ Web Analytics hat dennoch eine wesentliche Daseinsberechtigung innerhalb von Unternehmen. Doch Web Analytics heißt nicht mehr Web Analytics. Dies ist die Konsequenz der digitalen Entwicklung. Nicht mehr nur über das Web lassen sich Informationen zu Besuchern einer Plattform sammeln, sondern auf so gut wie jedem digitalen Weg. Daher wird Web Analytics nun als Digital Analytics definiert – eine logische Weiterführung des analytischen Ansatzes.

*Digital Analytics* misst den Erfolg digitaler Aktivitäten und liefert fundierte Entscheidungshilfen für aktuelle und zukünftige Maßnahmen. Es gibt jedoch auch weitere Ergänzungen und Fortführungen der digitalen Analyse, die beobachtet werden können. Die Erhebung der Daten erfolgt nicht mehr nur aus statistischen und historischen Vergleichszwecken. Daten werden bei Digital Analytics zu Informationen umgewandelt, die das Wissen der Marketingabteilung anreichern sollen.

Explizit wird hier die Marketingabteilung als hauptverantwortliche Einheit in die Pflicht genommen, da sie das Zentrum der Analyseauswertung darstellt, während hingegen vor einigen Jahren noch die IT-Abteilung als Inhaber des Statistikprojekts galt. Hiermit jedoch nicht genug, denn dies impliziert noch nicht die Nutzung der Informationen für zukünftige Maßnahmen.

Während das klassische Reporting nicht mehr die Lösung der aktuellen Fragestellungen liefern kann, entsteht ein weiterer Wandel der Analysemöglichkeiten durch das Addieren und Synchronisieren weiterer – häufig außerhalb digitaler Ereignisse erhobener – Daten.

Diese müssen nicht unbedingt aus der digitalen Welt stammen und auch nicht zwangsläufig durch eine Digital-Analytics-Lösung gesammelt worden sein. Die Rede ist von digitaler Intelligenz und damit dem nächsten Schritt der digitalen Analyse.

Diese digitale Intelligenz führt zu umfangreicheren Erkenntnissen und relevanteren Informationen als bisher. Diese digitale Intelligenz ist ein Impact-Modell, das Aktionen nach sich ziehen muss, will man diese Art der Analyse als erfolgreiche Disziplin durchführen. Digital Analytics bewegt sich zusammen (sei es parallel oder bereits durch Synergieeffekte) mit der Disziplin der Business Intelligence in die nächste Ära der Datenbehandlung und -bewertung.

Die Summe der Page Impressions wird weiterhin eine relevante Information sein, jedoch deutlich an Bedeutung verlieren. Teilfragestellungen wie Bounce Rate, Online Revenue oder Storno-Raten sind nicht mehr die wichtigsten Erkenntnisse aus der analytischen digitalen Welt.

## 2.1 Analyse in Zeiten von Big Data

Qualität und Quantität spielen auch in der Debatte um Big Data eine entscheidende Rolle. Ein zukünftiger Wettbewerbsvorteil wird in der Sammlung, Integration und Analyse von Daten liegen, die entweder selbst erzeugt und generiert wurden oder aber durch externe Quellen und Möglichkeiten angereichert werden können.

*Echtzeitreaktionen* aufgrund digitaler Aktionen und Erkenntnisse gekonnt in einem Datenumfeld zu nutzen und umzusetzen (z. B. die umgehende Reaktion auf Sonderangebote oder zeitlich befristete Aktionen des Wettbewerbers) sind zukünftig unerlässlich für den Erfolg des digitalen Kanals. Natürlich wurde schon in den achtziger Jahren die Relevanz von Daten und deren Nutzung erkannt. Mit dem stetig wachsenden Datenstrom und der schnellen und nahezu lückenlosen Verfügbarkeit von Daten erhält diese Diskussion jedoch einen anderen – höheren – Anspruch.

- ▶ In Zukunft kann Big Data eine neue Art von Firmenvermögen (*Corporate Asset*) werden, auf dessen Grundlage dann auch Bewerbungen und Markenreputation aufbauen. Auf jeden Fall wird es eine grundlegende Basis für Wettbewerbsbeobachtungen und Wettbewerbsvorteile darstellen.

## 2.2 Daten, Daten, Daten

Die Zusammenführung von *Quantität und Qualität* ist eine der wichtigsten Anforderungen bei Betrachtung der Disziplinen Digital Analytics und Business Intelligence. Die Integration von Daten wird aktuell und in Zukunft eine wichtige Hauptaufgabe im Bereich Online sein, auch wenn dann eventuell längst technische Lösungen hierfür gefunden wurden. Die Logik dahinter sind Elemente, die nur von Personen, also dem menschlichen Ge-

hirn, geleistet werden können. Die Fragestellungen rund um das „Warum“ in der Analyse und Auswertung sind entscheidende Wettbewerbsvorteile, wenn diese Antworten zeitnah und richtig – und vor allem im logischen Datenzusammenhang – gegeben werden können (Teichmann und Ferreira 2010).

Es ist beinahe unmöglich, Geschäftsfälle oder Projekte sowie digitale Anforderungen ohne die Frage nach dem „Warum“ zu beantworten. Synergetische Elemente von Qualität und Quantität helfen beim Betrachten eines Gesamtbildes der digitalen Landschaft wie auch in anderen Disziplinen und Umgebungen. Während Digital Analytics vorwiegend quantitative Aussagen treffen kann, ist die Konzentration von Business Intelligence zum größten Teil auf den Bereich der *qualitativen* Daten und Analyse zurückzuführen.

### 2.3 Business Intelligence versus Digital Analytics

*Web Analyse* und *Business Intelligence* sind entscheidende Datenpartner im Big-Data-Szenario, das auf diversen Quellen und Möglichkeiten beruht. Auch wenn es noch ein frühes Umfeld für die Nutzung von Big-Data-Sammlungen ist, so scheint schon jetzt die gekonnte Kombination von relevanten Daten einen enormen Erkenntnisgewinn zu bringen.

Es ist neu, dass über Abteilungen und Tochtergesellschaften hinweg Daten ausgetauscht und angereichert werden können. Darüber hinaus besteht dann noch die Möglichkeit, mit externen Daten von Partnern oder frei zugänglichen Quellen diverse Inhalte zu vergolden. Eine flexible Infrastruktur ist hierbei unabdingbar. Bis hin zu Managementbeschreibungen wird die Nutzung von Big Data reichen, denn in den vergangenen Jahren wurde auf die Qualität und die Quantität geschaut, wenn es um kluge Management-Assets ging.

Nun kommt eine weitere Komponente hinzu: die *effiziente Nutzung* der vorhandenen Daten – d. h. mit dem geringstmöglichen Aufwand die maximal erreichbare, relevante Verknüpfung einzelner Quellen zu generieren. Die Nutzung von Big Data, sprich die ausgewählte Verknüpfung der richtigen Daten, kann zu einem Produktivitätswachstum führen, das sich durch einige Hierarchieebenen zieht und mit wichtigen steigenden Prozentpunkten in der Gesamtbilanz bemerkbar macht.

- Der Begriff *Business Intelligence* ist ein recht junger Begriff, da er fundiert erstmalig im Jahre 1996 kommuniziert wurde. Überlegungen der Gartner Group formten die ersten Umschreibungen: „Data analysis, reporting, and query tools can help business users wade through a sea of data to synthesize valuable information from it.“ (Gartner Group Report 1996).

Was ebenfalls wie eine vage Umschreibung von Digital Analytics klingen mag, ist die erste Definition von Business Intelligence. Seitdem gab es diverse Versuche, diesen Begriff zu fassen und zu erläutern, es konnte sich jedoch keine finale, allgemein gültige Definition herauskristallisieren. Fest steht, dass Business Intelligence als *Sammelbezeichnung* für diverse Werkzeuge des Front-End-Bereichs verstanden wird, die im Zuge der IT-basierten Managementunterstützung Anwendung finden.

Business Intelligence ist ein *integriertes Gesamtkonzept* innerhalb der IT, das vor allem dann zur vollen Entfaltung kommt, wenn es an die relevanten Systeme zur Entscheidungsfindung angeschlossen ist und somit datenverknüpfte Lösungen anbieten kann (Gluchowski 2006). Alle Systemkomponenten, die Unterstützung bei der Sammlung und Aufbereitung von Datenmaterial bieten, sind Teil der Business-Intelligence-Umgebung.

Das Wort Intelligence kann im Begriff Business Intelligence am ehesten mit *Information* übersetzt werden (Kemper und Bachmann 2011). So wird verständlich, dass eine der Hauptaufgaben in der Beschaffung und Darstellung der vorhandenen Daten besteht. Business Intelligence beschreibt die geschäftsumfassende und übergreifende datengestützte Informationsbeschaffung, -analyse und -darstellung (Haberich 2013, S. 54).

Um Business Intelligence – also das reibungslose Zusammenspiel unterschiedlicher Software-Werkzeuge – mit Digital Analytics zu verbinden, bedarf es jedoch der vorbereitenden Operation für alle beteiligten Personen. Denn schließlich ist der analytische Output immer nur so schlau, wie der Analyst oder Marketing-Entscheider, der diese Daten zu nutzen weiß. Es ist das Zentrum der *Digital Intelligence*. Dieser Bereich hat bei manchen großen und datengetriebenen Unternehmen bereits Relevanz erobern können, er hat in vielen anderen Geschäftsmodellen jedoch noch zu wenig Bedeutung.

► *Digital Intelligence* bedingt die pure Konzentration auf die Verschmelzung relevanter Daten aus diversen Datenmodellen und -quellen. Digital Intelligence steht aktuell am Ende der analytischen Nahrungskette, denn es hat vorherige Analysemaßnahmen wie Reporting, Data Collection, Analysis oder auch Website Optimization geschluckt und teils absurdum geführt.

---

### 3 Analytics im Management

► Wie kommt es also, dass so viele Marketingverantwortliche Digital Analytics nicht in Entscheidungen einbeziehen bzw. sich nicht um die Zahlen kümmern? Hier sind drei mögliche Antworten auf diese Frage.

Nur eine dieser drei Anforderungen zu erfüllen (oder einzuführen), um einen klugen Marketingplan auf Grundlage von Daten zu entwickeln, wird zu einer Optimierung des Business-Modells führen. Zudem stärkt es die Reputation im eigenen Unternehmen.

1. Historische Analysen auf statistischer Ebene vernachlässigen
2. Interne und externe Kompetenz anwenden
3. Fokussierung im Datenstrom

Zu 1.) *Statistische Daten vernachlässigen*: Die Arbeit eines Analysten im Digitalen Business ist nicht länger mehr nur die eines *Zahlenlieferanten* oder Statistikerstellers. Es ist ein weiter Weg bis hinauf zum C-Level, um internen Erfolg zu kommunizieren oder wichtige

Dateninfos weiterzugeben. Aber wenn bereits vorher aufgegeben wird, kann dieses Gewicht innerhalb des Unternehmens nicht erreicht werden.

Ein Senior Web Analyst oder Head of Analytics muss *relevante Informationen* liefern können, die sich im Idealfall auf Fragen beziehen, die aktuell und wichtig sind oder aber (das ist dann die Kür) die noch nicht einmal gestellt wurden. Wenn weiterhin Page-Impression-Übersichten an das Management verschickt werden, können Ziele nicht erreicht werden.

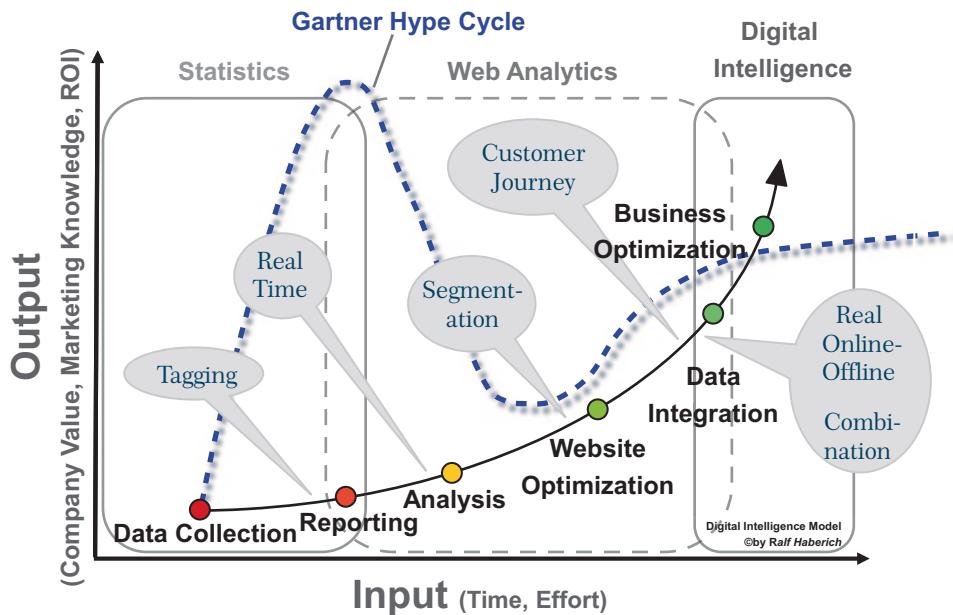
Wenn ROI-bezogene Daten weitergeleitet werden, die Handlungsempfehlungen inkludieren, ist die Aufmerksamkeit gerade in den Managementetagen deutlich höher. Dies wird sogar dazu führen können, dass weitere Fragen gestellt werden, Digital Analytics also einen relevanten Stellenwert erhält. Das hat der Web-Analyst in der Hand, nicht der Tool-Anbieter.

Zu 2.) *Kompetenz anwenden*: Experten liefern *mehr Einblicke* und eine bessere Erfahrung im Umgang mit Digital Analytics. Spezialisten leisten mehr. Daher haben High-End-Anbieter wie Adobe, AT Internet, Webtrekk oder Webtrends ihre eigenen (internationalen) Consulting Abteilungen. Das ist ebenfalls der Grund, warum sich Google Analytics ein Premium-Produkt auferlegt hat, das nach Markt-Erfahrung deutlich günstiger verteilt wird als für die angesetzten 150.000 \$ pro Jahr.

Hier liegt der Grund dafür, warum so viele unabhängige Beratungs- oder Online-Agenturen eine eigene Analytics Unit aufbauen oder bereits aufgebaut haben. Entweder sollte also diesen Experten vertraut und deren Hilfe genutzt werden oder aber das eigene Wissen aufgebaut werden (durch User Conferences, Seminare, Studiengänge, Wissenstransfer etc.). Involvieren Sie also Experten oder werden Sie selbst zu einem bzw. stellen Sie einen Spezialisten ein. Digital Analytics in Ihrem Unternehmen profitiert auf beide Arten.

Zu 3.) *Fokussierung*: Big Data gibt die volle Daten-Power, die volle Geschwindigkeit und die ganzheitliche Performance, aber eben auch Verwirrung und *Orientierungslosigkeit* im digitalen Raum. Und gerade weil so viele Daten vorhanden sind, gerade weil so viele Datentöpfe zur Verfügung stehen, gibt es unzählige Möglichkeiten der Vorgehensweise und Kombination.

- ▶ Abhängig also von der Größe des Analystenteams (bzw. vom Zusammenspiel mit der Business-Intelligence-Abteilung) sollte man sich lieber auf kleine Schritte konzentrieren, deren Erreichung relevant und für die danach folgenden Schritte entscheidend sein können. Überprüfen Sie Ihren Conversion-Prozess und starten Sie bei den schwächsten Punkten. Prüfen Sie die Performance Ihrer Landing Page und arbeiten Sie daran. Analysieren Sie den Klickpfad mit der besten Performance oder aber die Einstiegsquellen mit der besten Performance. Es ist jedoch wichtig, all diese Maßnahmen nacheinander einzuleiten, nicht parallel. Das Eintauchen in die Details benötigt viel Zeit und Aufwand. Bei paralleler Herangehensweise werden Datentöpfe und Herangehensweisen schnell aus den Augen verloren.



**Abb. 27.2** Vollständig ausgeprägtes Digital-Intelligence-Modell. (Quelle: Eigene Darstellung)

## 4 Digitale Information ist eine reiche Quelle

- ▶ Die Steigerung der digitalen Intelligenz unter Beachtung der datenschutzrechtlichen Aspekte muss das Ziel eines Website-Betreibers sein. Dieses Zukunfts-szenario spiegelt sich daher im Idealfall im täglichen Gebrauch mit der Website, der Inhalte und der Analyse wider. Während der aktuelle Datenschutz häufig einfach nur die Freigabe von Daten verhindert, wird der Datenschutzaspekt der Zukunft den Bürgern die Wahl lassen, eigene Daten freizugeben und die Souveränität über Daten zu behalten (eMarketer and Lynchpin 2012). Technik-zentrierte Lösungen führen nur selten zu betriebswirtschaftlichem Mehrwert, daher ist es wichtig, dass diese datengetriebene Managementorientierung zum Erfolg geführt wird und in das alltägliche, bereits existente Erfolgskontroll-modell inkludiert wird.

### 4.1 Daten-Hype

Das folgende kreierte Modell (s. Abb. 27.2) verdeutlicht, welche Disziplinen und Teilespekte der Analyse zum zukünftigen Ziel der digitalen Intelligenz führen bzw. geführt haben. Damit ist überprüfbar, auf welchem Stand der Entwicklung sich das eigene Unternehmen bzw. die eigene Interaktion mit der Website befindet.

Dieses Modell lässt sich in seiner Aufbereitung mit einem weiteren Managementaspekt kombinieren, um weiterhin deutlich herauszustellen, welche Vision dem *Digital-Intelligence-Modell* von Haberich zugrunde liegt. Die Einbindung des Gartner Hype-Cycles offenbart den Rhythmus der Innovation und der Nutzung dieser Analysedaten.

Der *Hype-Cycle* von *Gartner* stellt dar, welche Phasen der öffentlichen Aufmerksamkeit eine neue Technologie bei Einführung durchlaufen kann. Der Begriff des Hype-Cycles wurde von der Gartner-Beraterin Jackie Fenn geprägt und dient heute Technologieberatern in der ganzen Welt zur Einführungsbewertung neuer Technologien (Burda u. a., 2010).

Die Darstellung erfolgt in einem Diagramm: Auf der Y-Achse wird die Aufmerksamkeit (Erwartungen) für die neue Technologie aufgetragen, auf der X-Achse wird die Zeit angezeigt. Die Kurve steigt anfangs explosionsartig an, um dann nach einem Maximum ebenso stark zu fallen. Nach einem Zwischenminimum steigt die Kurve erneut an, bis zu einem höheren Niveau der Begehrung. Mathematisch handelt es sich schlicht um das Abklingen nach einer Sprunganregung, in Form einer stark exponentiell gedämpften Schwingung, mit Annäherung an eine Gleichgewichtslage, um den Sprung höher als am Anfang der Schwingung.

Der einfache Hype-Cycle wird nach dieser Definition in fünf Abschnitte unterteilt:

- *Technologischer Auslöser*: Die erste Phase ist der technologische Auslöser oder Durchbruch, Projektbeginn oder ein sonstiges Ereignis, welches auf beachtliches Interesse des Fachpublikums stößt. Trittbrettfahrer steigen auf das neue Thema auf.
- *Gipfel der überzogenen Erwartungen*: In der nächsten Phase überstürzen sich die Berichte und erzeugen oft übertriebenen Enthusiasmus und unrealistische Erwartungen. Durchaus erfolgreiche Anwendungen der neuen Technologie sehen sich auch Kinderkrankheiten gegenüber.
- *Tal der Enttäuschungen*: Technologien kommen im Tal der Enttäuschungen an, weil sie nicht alle Erwartungen erfüllen können und schnell nicht mehr aktuell sind. Das Absinken der Berichterstattung ist die Konsequenz.
- *Pfad der Erleuchtung*: Obwohl die Berichterstattung über die Technologie stark abgenommen hat, führen realistische Einschätzungen wieder auf den Pfad der Erleuchtung. Es entsteht ein Verständnis für die Vorteile, die praktische Umsetzung, aber auch für die Grenzen des neuen Systems.
- *Plateau der Produktivität*: Eine Technologie erreicht ein Plateau der Produktivität, wenn die Vorteile allgemein anerkannt und akzeptiert werden.

Bezogen auf den Kosmos der *digitalen Analyse* bedeutet dies: Nach einer erfolgten Euphorie (Technology Trigger) trat während der beginnenden Reporting-Phase der Analyse eine Art Höhepunkt der Erwartungen ein (Peak of Expectations), der rapide in eine Desillusion mündete (Trough of Disillusionment). Diese ist darin begründet, dass – wie eingangs dargestellt – Daten nicht zu Informations- oder Trendzwecken genutzt wurden, sondern auf statistischer Reporting-Ebene verblieben. Die Euphorie wurde also überschritten und Ernüchterung folgte vor der nächsten Entwicklungsstufe. Die Transformation dieser Enttäuschung endete in einer Phase der erneuten Begeisterung (Slope of Enlightenment). Dieser

folgt nun ein stetig steigender Aufschwung innerhalb der Nutzung und Verwendung der analysierten Daten (Plateau of Productivity). Die Phase der erneuten Begeisterung ist aus subjektiver Marktbeobachtung die zurzeit am häufigsten anzutreffende Ist-Situation bei Unternehmen und deren Analytics-Abteilungen.

Während andere Unternehmen noch auf den Stufen der Desillusion oder aber der erneut einsetzenden Begeisterung sind, haben die am weitesten entwickelten Unternehmen bereits das Plateau der Produktivität in Digital-Intelligence-Bereich erreichen können.

Es gilt, die Fortführung der *analytischen Wertschöpfungsmerkmale* in die aktuellen Anforderungen online-agierender Unternehmen einzubinden, sie dort als eine der Top-Management-Aufgaben zu verankern und in die nächsten Plateaustufen zu führen (Fenn 1995). Das involvierte Top-Management sieht berechtigterweise nicht die Notwendigkeit eines eigenen Login-Zugangs in das Analytics-Tool, (zum Beispiel: AT Internet, Adobe oder Webtrekk) jedoch aber die relevante Notwendigkeit der zahlengetriebenen Entscheidungsmerkmale. Dies basiert auf Erkenntnissen der Analyse und auf analytischen Fähigkeiten der verantwortlichen „Auswertungsorganen“, sei dies nun innerhalb des Unternehmens für Vollzeitanalysten oder extern (outgesourced) bei spezialisierten Agenturen der Analytics-Beratung.

## 4.2 Ein Dashboard ist nur ein Dashboard

Mit dem Wissen um die Notwendigkeit einer umfassenden Auswertung und proaktiven Verwendung gewonnener relevanter Daten erscheint das klassische bekannte Dashboard in einem anderen Licht. Es ist weniger relevant als angenommen. Es ist weniger der Mittelpunkt einer zukunftsorientierten Analyse als beobachtet. Es ist ein weniger hilfreiches Instrument für Zukunftsentscheidungen als vermutet.

Die Kombination der Daten aus digitaler Analyse und Business Intelligence bedingt auch andere Umfelder der Datendarstellung. Daten münden in *Key-Performance-Indikatoren*, diese sollten wiederum aus den übergeordneten Unternehmens- und Website-Zielen definiert werden (Haberich 2012).

Um zukünftige Maßnahmen durchzuführen, ist ein *Dashboard* nicht das geeignete Mittel der Visualisierung, zumindest nicht der Aufforderung zur Nutzung zusätzlich gewonnenen Wissens. Dashboards sind zu häufig historisch aufbereitet, grafisch ansprechend dargestellte Zahlen. Zur Steuerung eines Unternehmens auf Grundlage von Informationen bedarf es einer engeren Beziehung zu diesen Daten. Diese enge Beziehung lässt sich nur generieren, wenn der Mehrwert der Daten und die Zukunftsfähigkeit der Aussagen gesteigert werden kann. Dies bedingt also die erneute Entfernung von Statistik hin zu Handlungsempfehlungen. Wenn hierzu ein Dashboard zu Hilfe genommen wird, ist dies schon eine Weiterentwicklung.

Die eigentliche Revolution muss jedoch im Kopf und in der Handlungsweise des Anwenders stattfinden. Jede kontrollierte Zahl muss zu einer Erkenntnis und einer Bestätigung der Strategie oder einer Handlungsaufforderung führen. Dafür wird kein Dashboard

benötigt, sondern ein Alerting (*Alarmsystem*), das den Entscheider auf relevante Unterschiede und Veränderungen in den wenigen wichtigen Metriken hinweist. Eine unbedingte Reaktion ist die Schlussfolgerung aus dieser Informationsübertragung.

Sobald ein entsprechendes Alerting-System eingeführt wurde, liegt die Pflicht des Analysten oder Marketing Directors nicht mehr in der Kontrolle des Dashboards, sondern in der unmittelbaren Handlungsanweisung bei erfolgter Alerting-Nachricht. Natürlich wird meist für das Top-Management weiterhin ein Dashboard mit einigen wesentlichen Dateninformationen erstellt werden müssen, jedoch darf dies nicht der eigentliche Inhalt einer Stellenbeschreibung eines Analysten sein.

### Beispiel

Avinash Kaushik unterteilt die Aufgabe eines Analysten ebenfalls und nimmt an, dass ca. 20 % der Analystenaktivitäten auf das Reporting entfallen. Hierzu zähle man auch das Erstellen von Dashboards für historische Betrachtungen auf Basis von Managementvorlagen (Kaushik 2010).

Die grundlegende Idee und der eigentliche Zweck bei der Einrichtung von Alertings sind schnelle, teils ad-hoc geforderte Reaktionen, die auf Grundlage der eingehenden Analyse wichtiger Key-Performance-Indikatoren entstehen. Sobald sich diese Reaktionen in Anwendung und Umfang verfestigt haben und eventuell ein zu beobachtendes, wiederkehrendes Muster aufweisen, können diese Reaktionen in *proaktive Aktionen* umgewandelt werden. Bereits mit dem Wissen des Analysten kann eine Reaktion den Erfolg der Website oder eines anderen digitalen oder analogen Kanals beeinflussen und steuern.

Der Business-Analyst löst sich hierbei völlig von seiner statistischen Betrachtungsweise und reagierenden Stellung. Daher benötigt es auch andere und umfassendere Anforderungsprofile, wenn heutzutage und vor allem in der nahen Zukunft Business-Analysten, Web-Analytiker oder Business-Intelligence-Manager gesucht werden (Kaushik 2010).

- ▶ Eine Reaktion auf Zahlen und Erkenntnisse ist nicht länger ein qualitätssteigerndes Mittel. Die proaktive Aktion wird zum entscheidenden Erfolgsbestandteil des Analysten in der digitalen Branche.

## 4.3 Engagement auf allen Ebenen – Analytics im E-Commerce

Während aktuell bereits über F-Commerce, also den Umsatz durch den Online-Kanal Facebook, gesprochen wird, sollten Bestrebungen über eine reine Kanalbetrachtung hinaus gehen. Durch den Einsatz von Digital Analytics ist dies einwandfrei nachvollziehbar und zu optimieren. Weder Facebook noch Twitter noch die kreative Online-Kampagne oder das ausgeklügelte Affiliate-Programm helfen bei der grundsätzlichen Kundengewinnung und -bindung.

Nicht der Kanal, sondern die *Art der Ansprache* ist entscheidend. Wenn der Shop-Betreiber es ermöglicht, Besucher zu Kunden, diese Kunden zu wiederkehrenden Kunden und wiederkehrende Kunden zu Word-of-Mouth-Protagonisten zu machen, ist Erfolg für diesen Shop eine logische Konsequenz. Dies gelingt nicht mit E-Commerce-Standards sondern mit der Faszination und der Begeisterung innerhalb des Shops. Hierzu sind diverse Faktoren relevant und entscheidend. Die Bestrebung muss also sein, von E-Commerce zu I-Commerce zu gelangen, oder anders ausgedrückt: es geht nicht darum, online zu verkaufen, sondern aktuelle und potenzielle Käufer zu begeistern und zu relevanten Fans zu machen.

► I-Commerce; I steht für inspire (also Begeisterung und Anregung); es beschreibt die positive Motivation eines Individuums (nicht zwingend eines bereits kaufenden Website-Besuchers) zum Shop und der Marke hinter bzw. in dem Shop.

I-Commerce ist also:

$$\mathbf{IC = Eo + Kk + Mt + Bv}$$

Enthusiasmus Online = Eo (Anzahl der Kommentare und Feedbacks, Recommendation (Empfehlungen), Anteil der Online-Käufe in Relation zu allen getätigten Käufen)

Kaufkraft = Kk

(Umsatzvolumen, HH-Einkommen, PLZ-Gebiet)

Markentreue = Mt

(Wiederholungskauf, Browser-Verhalten zu bestimmten Marken)

Begeisterungsvolumen = Bv (Bv = Vd + Wk + En)

(Verweildauer + Wiederholungskauf + Engagement)

- Der *Enthusiasmus Online* ist entscheidend, um den Online-Kanal als relevanten und häufig genutzten Umsatzkanal zu akzeptieren und zu nutzen. Je höher die Akzeptanz und der Enthusiasmus zum Online-Kanal, desto wahrscheinlich der Online-Umsatz.
- Die *Kaufkraft* ist wichtig, um aus Besuchern Käufer zu machen. Je höher die Kaufkraft, desto relevanter der Kunde.
- Die *Markentreue* oder auch Shop-Treue ist wichtig, um aus Gelegenheitskäufern wiederkehrende Kunden, also Bestandskunden zu machen. Je höher die Marken- und Shop-Treue, desto besser ist das Angebot und die Aufbereitung des Shops für den Kunden (Annahme).
- Das *Begeisterungsvolumen* setzt sich aus der Verweildauer, dem Wiederholungskauf und dem Engagement zusammen. Je höher das Begeisterungsvolumen, desto häufiger, engagierter und relevanter ist der Kunde. Allgemein kann man sagen: je höher das Begeisterungsvolumen, desto wertvoller ist der Kunde.

Es geht also vor allem darum, den Kunden im Online-Kanal zu überzeugen. Mehrwert ist hier das Stichwort. Zusätzlich sollte der Kunde relevant genug für das Unternehmen (bzw. den Shop-Inhaber) sein, um weiter in diese Person zu investieren.

Viele Faktoren wie Markentreue oder auch Kaufkraft sind bereits relativ gängige Größen im strategischen Marketing oder der Marktforschung und daher aus der Offline-Welt

bekannt. Diese gilt es in der Welt des Internets umzusetzen und mit den zusätzlich möglichen Messgrößen wie Engagement oder Verweildauer anzureichern, um ein umfassendes Bild erstellen zu können. Auch wenn das Modell so noch nicht zu 100 % ausgemessen werden kann (da z. B. das Browser-Verhalten zu bestimmten Marken nicht (immer) vorliegt), soll es aufzeigen, welche Wirkung ein guter und relevanter Shop für das betreibende Unternehmen haben kann.

- ▶ I-Commerce ist die Zukunft, wenn die Gegenwart F-Commerce ist und die Vergangenheit klassisches E-Commerce war.

Wie aber gelingt es nun, Besucher einer Website mit angeschlossenem oder inkludiertem Shop zu begeisterten Nutzern und Käufern zu machen?

Hier ein paar grundlegende *Tipps*, die sich beliebig anordnen und vor allem erweitern lassen, je nach Website und Shop-Modell sowie Marketingausrichtung:

- Bonus-Programm des Anbieters (evtl. spezielle Online-Programme)
- Shop-Platzierung (auf der Website)
- Shop-Usability (wie schnell erreiche ich mein Ziel, welche Funktionen stehen mir zur Verfügung?)
- Shop-Mehrwert (finde ich als Interessent über das Offline-Warensortiment hinaus noch Angebote oder Bundles, die nur online angeboten werden?)
- Versandmöglichkeiten (nur gegen Vorkasse oder auch per Sofortüberweisung, um beispielsweise Versandkosten zu sparen?)
- Relevante Einbindung (Website-Besucher können durch Mehrwert an Kommentaren oder Vergleichen, Test-Einbindungen und Querverweisen profitieren)
- Ladezeiten
- Warenpräsentation (kann ich beispielsweise mein Produkt von allen Seiten betrachten, will ich mein Produkt von allen Seiten betrachten, beeinflusst diese Betrachtung die Ladedauer, wie gut sind die Bilder, wie gut war der Fotograf?)
- Landing-Page-Gestaltung (mit der gewünschten Produktdarstellung können die per SEO oder SEM kommunizierten Inhalte auch gezeigt werden)
- Sicherheit (ist der Shop entsprechend sicher und zertifiziert, kann dies auch mit Logos oder Symbolen bewiesen werden?)

#### 4.4 Key-Performance-Indikatoren – nur eine Metrik?

Viele Zahlen erfüllen einen rein statistischen Zweck und beinhalten wenig Erkenntnis. Manche sind Vergleichsdaten historischer Erkenntnisse. Die wichtigsten Zahlen im Unternehmen sind jedoch diejenigen, die Entscheidungen in der Zukunft beeinflussen können und wichtig genug sind, um auf Managementebene regelmäßige Beachtung zu finden, sind sogenannte *Key-Performance-Indikatoren* (KPI). Wie sehr diese Zahlen an Priorität gewinnen und warum sie wichtiger sind als Standardmetriken, soll hier im Detail durchleuchtet werden.

► Key-Performance-Indikatoren sind relevante und veränderbare Unternehmenskennzahlen, die aktuelles und zukünftiges Geschäftsverhalten beeinflussen sollen. Als Key-Performance-Indikatoren werden also Unternehmenskennzahlen definiert, anhand derer man die Evolution wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren innerhalb einer Firma ermitteln kann.

Dadurch erfolgen die nötige Transparenz und eine optimale *Entscheidungsunterstützung*. Die wichtigsten Kennzahlen sollten auf regelmäßiger Basis mit eigenen und (falls vorhanden) Marktdaten verglichen werden. Sind die Kennzahlen jedoch schlecht aufgesetzt oder auch zu detailliert, ist ein regelmäßiger Abgleich nur schwer möglich. In zahlreichen Unternehmen ist das Controlling im Web nur an der Oberfläche installiert oder trotz vielfältigen Zahlenmaterials wenig ausschlaggebend bzw. aussagekräftig.

Key-Performance-Indikatoren sollten Bestandteil eines internen Management-Informationssystems sein und als Steuerungsinstrument für aktuelle und zukünftige Entscheidungen dienen. Zum einen können somit aktuelle Maßnahmen angepasst oder revidiert werden, zum anderen sind geplante Aktionen hierdurch effektiver zu gestalten. Ziel ist ein optimiertes und strukturiertes Reporting für die Unternehmenssteuerung und Zielerreicherung.

Grundvoraussetzung ist eine *Standardisierung* des Reportings hinsichtlich Übersichtlichkeit, Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit. Auch die Inhaltstiefe und Komprimierung des Reportings ist in Abhängigkeit zu der jeweiligen Zielgruppe vorher zu definieren. Diese Definition und der finale Reporting-Inhalt liegen im Verantwortungsbereich der Geschäftsführungsebene.

Die Betrachtung und die Analyse relevanter Kennzahlen muss daher in jedem Fall wichtiger Bestandteil der (Online-) Unternehmensentscheidungen sein. Nur so ist sichergestellt, dass die dort gewonnenen Erkenntnisse und Bewertungen in die zukünftigen Marketing- oder Sales-Maßnahmen einfließen und das Online-Geschäft optimieren, aber auch auf eine effizientere Nutzung der Offline-Kanäle hinweisen.

Die Aufgabe des Managers ist es, relevante Zahlen und Informationen auf einen Blick bewerten und für zukünftige Maßnahmen umsetzen zu können. Daher gehört zu jedem geeigneten Digital Analytics Tool vernünftigerweise ein *Management Dashboard*. Dieses gibt einen schnellen und übersichtlichen Einblick in die vom Management als entscheidend erachteten Zahlen und liefert dadurch wichtige Erkenntnisse.

Bei der Analyse werden abteilungsübergreifende Erkenntnisse verlangt. Ein Manager begnügt sich grundsätzlich nicht mit einer einzelnen Abteilungssichtweise, sondern möchte den Unternehmenserfolg im Blick haben. Das heißt, alle Abteilungen haben entsprechende Inhalte und Fortschritte zu reporten bzw. das Digital Analytics Tool, diese abzubilden.

Ein klassisches Management Dashboard vereint beispielsweise den Überblick über die aktuelle Suchmaschinen-Marketingkampagne (z. B.: Welche Suchwörter haben den höchsten Umsatz gebracht?) mit Informationen aus dem Produktmarketing (z. B.: In welchen Produktgruppen kommt es am häufigsten zu Cross- und Upselling-Käufen?) und der

Personalabteilung (z. B.: Über welches Jobportal wurden die geeigneten Bewerber gefunden?). Diese Liste lässt sich weiter fortsetzen. Jedoch nicht endlos, denn zur Natur eines KPI-Dashboards gehört, dass wenige, dafür sehr wichtige Kennzahlen verdeutlicht werden. Diese Übersicht beschränkt sich also im Idealfall auf bis zu zehn Kennzahlen. Die Führungsebene sollte nicht nur direkt in das Thema involviert sein, sondern im Idealfall aktiv Analyseerkenntnisse anfragen oder selbst auswerten können.

Es ist dringend notwendig, dass das Management die Relevanz und die Wichtigkeit von Digital Analytics und den Wert der Kennzahlen innerhalb des Unternehmens vorlebt und auch als wesentliche Grundlage für Entscheidungen aufgreift. Keine Zahl sollte aus rein statistischen Zwecken erhoben werden oder nur, weil sie besonders leicht zu erheben ist. Jede Analyse kann und sollte eine direkte Handlungsempfehlung nach sich ziehen können.

---

## 5 Handlungsempfehlungen für Analytics

- ▶ Statistik ist tot, es lebe die Analyse. Das genau ist der Wandel, den manche Unternehmen und Website-Verantwortliche noch vollziehen müssen. Denn nur, wenn gewonnene Daten nicht mehr historisch betrachtet werden, sondern Anleitungen und Erkenntnisse für die Zukunft und damit für geplante Marketing- oder Sales-Aktionen im Onlinebereich sind, kann sich das Unternehmen weiterentwickeln.

Jede geplante Aktion auf der eigenen Website oder auf Partnerseiten oder weitere Online-Marketingaktionen müssen selbstverständlich in *Relation zueinander* gesetzt werden.

„Im letzten Jahr wurde 21 % mehr Umsatz im E-Commerce-Shop erzielt“, „Besucher bleiben durchschnittlich 76 s auf unserer Website“ – Aussagen wie diese haben keinerlei Aussagekraft, da weder eine Benchmark hinzugefügt noch ein Branchendurchschnitt analysiert wurde oder gar Erkenntnisse bestehen, ob eine Steigerung um weitere sechs Prozent bzw. eine Verlängerung um 20 s möglich oder sinnvoll gewesen wäre. Die erste Aussage ist immerhin schon in Relation zum Vorjahr gesetzt worden, jedoch fehlen weitere Erkenntnisse und vor allem der Vergleich zum gesetzten Ziel. Handlungsempfehlungen im Detail sind wichtig, um einzelne Bereiche zu definieren und getrennt betrachten zu können.

### 5.1 Website Ziele im Einklang mit KPIs

Die **Definition der richtigen Website-Ziele** sind der Grundstein für jedes erfolgreiche Handeln bei Online-Maßnahmen und Analyseerkenntnissen. Wie oben erwähnt werden die wichtigsten Kennzahlen im Bereich der Web-Analyse zu den so genannte Key-Performance-Indikatoren. Diese Indikatoren sind jedoch bereits eine detailliertere, oft verdichtete und selektive Angabe der generell verfügbaren Kennzahlen. Sie dienen als schnelle Managementübersicht oder für unternehmensinterne Informationen. **Key-Performance-Indikatoren** sind Steuerungshilfen aus dem Tool heraus und bilden das Fundament jeglicher Ent-

scheidungen für die eigene Website. Die den KPIs untergeordnete Familie der allgemeinen Kennzahlen spiegeln nahezu jedes Detail und jede Erkenntnis einer Website wider.

Der Zugriff auf Vergleichswerte, beispielsweise ähnlicher Websites, ist relativ schwierig. Deshalb werden die Ergebnisse in der Regel mit denen der letzten Woche, des letzten Monats oder letzten Jahres verglichen. Vor allem bei großen Abweichungen ist es notwendig, zunächst die Ursache, also das „Warum“ herauszufinden. In manchen Fällen (z. B. fehlende Zahlungsmöglichkeiten, zu viele Formularfelder etc.) sind schnell und einfach Rückschlüsse zu ziehen, in anderen ist die Interpretation schwieriger und das Expertenwissen von Beratern gefragt.

Da Key-Performance-Indikatoren grundsätzlich zielbezogen sind, sind sie unternehmensindividuell zu bestimmen. Daher kann es auch keine allgemeingültige Empfehlung für deren Auswahl bzw. Zusammenstellung geben. Für einige grundsätzlichen Typen von Websites lässt sich aber ein beispielhaftes Set als Auswahlhilfe nennen:

### Shops

Der stärkste Fokus liegt beim Online-Shop in der Regel auf dem reinen Abverkauf. Diesen Umsatz gilt es in den Key-Performance-Indikatoren abzubilden. Hierfür können Reports, wie

- durchschnittlicher Bestellwert pro Kunde,
- durchschnittlicher Bestellwert pro Website-Besucher,
- Konversion,
- Umsatz,
- Anzahl an Bestellungen,
- Anzahl an Retouren,
- Abbruchrate im Bestellprozess,
- nicht bestellte, aber gefüllte Warenkörbe,

aussagekräftige Informationen liefern.

### Lead-Generierung

Eine der wichtigsten Aufgaben, die die elektronische Visitenkarte „Website“ leisten kann, ist die Generierung neuer Kontakte, also Anbahnung von Neugeschäft. Hierbei ist es wichtig zu ermitteln, welche Aktionen und Klickpfade der neue Besucher auf der Website durchführt. Reports wie beispielsweise

- neue versus wiederkehrende Besucher,
- Verweildauer neuer Besucher,
- Top-Einstiegsseiten neuer Besucher,
- Top-Weiterleitungsplattformen über die neue Besucher kommen,
- durchschnittliche Verweildauer pro Seite bei neuen Besuchern,
- Konversionsraten neuer Besucher

helfen bei der Analyse dieser wichtigen neuen potenziellen Zielgruppe.

Für alle Website-Typen und Key-Performance-Indikatoren gilt, dass diese in **zeitliche Relation** gesetzt werden müssen, um den Wert beurteilen zu können. Zusätzlich ist dazu die Relation zum vorher definierten Ziel streng zu beachten.

Ziele, die sich im Online-Bereich ergeben, dürfen selbstverständlich im Grundsatz nicht konträr zu den Unternehmenszielen sein. Natürlich gibt es Beispiele bei operativen Zielen, die dem scheinbar diametral gegenüberstehen (zum Beispiel eine kostenlos nutzbare Serviceseite versus der Umsatzmaximierung). Jedoch zahlt dabei übergreifend betrachtet das strategische Online-Ziel immer auch auf das Unternehmensziel ein (durch die Nutzung des kostenlosen Online-Services erhält beispielsweise das Callcenter weniger Anrufe, was zu den kalkulierten Kostensenkungen und damit zur Gewinnmaximierung beitragen kann).

Key-Performance-Indikatoren können indirekt nicht nur im Online-Segment zu Kostenersparung bzw. Gewinnsteigerung beitragen. Auch Offline-Maßnahmen können durch Key-Performance-Indikatoren verändert werden.

## 5.2 Analytics in den Abteilungen

Noch immer ist die Rolle des Analysten innerhalb eines Unternehmens grundsätzlich nicht direkt mit der *Geschäftsführungsebene* verbunden. Natürlich gibt es Ausnahmen zu dieser Feststellung, und bei den verschiedenen Website-Typen und -Inhalten lässt sich dies auch nicht immer verallgemeinern. Die Geschäftsführung eines Unternehmens, das seinen Umsatz zu 100 % aus dem digitalen Kanal zieht, ist deutlich näher am Analysten als in einem Unternehmen, das beispielsweise aus der klassischen Industrie kommt und nicht über die eigene Website proaktiv Neukunden gewinnt.

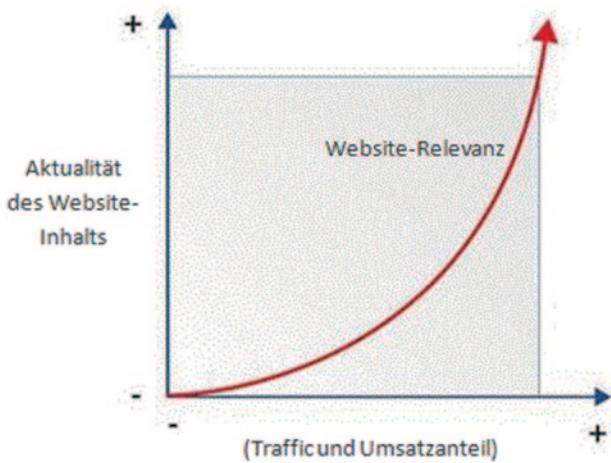
Je mehr Traffic eine Website erhält, je mehr die Website zum Unternehmensumsatz beiträgt und je aktueller die Inhalte der Website sind, desto relevanter ist diese Website in der gesamtumfassenden Unternehmensbetrachtung (Haberich 2010; Abb. 27.3).

Die Notwendigkeit einer *Top-Down*-Verankerung der analytischen Erkenntnisse ist Pflicht. Nur so entsteht innerhalb eines Unternehmens und dessen einzelnen Abteilungen eine Einsicht zur analytischen Disziplin.

Sobald in der Geschäftsführung verstanden wird, welche Macht von der Kombination von Daten ausgeht, werden auch die gewünschten Verknüpfungen von Datentöpfen und Datendisziplinen Gehör finden. Hierzu benötigt es allerdings auch der Zusammenführung von einzelnen Abteilungen oder zumindest Disziplinen. Es bedingt eine Herangehensweise, die Digital Analytics nicht als internes Werkzeug einer Fachabteilung positioniert, sondern eine ganzheitliche Realisierung im gesamten Unternehmen, insbesondere mit der Business-Intelligence-Einheit.

Während *Digital-Analytics-Manager* als Kompetenz-Hub angesehen werden können und auch verstärkt Fragen nach dem „Warum“ beantworten müssen, haben Business-Intelligence-Manager häufig einen stark Wirtschaftsinformatik-getriebenen oder SAP gefüllten Lebenslauf (vergleiche auch aktuelle und historische Stellenanzeigen von „Business

**Abb. 27.3** Website-Relevanz-Modell. (Quelle: Eigene Darstellung)



Intelligence Manager“). Diese Disziplinen heißtet es nun an einen Tisch zu bringen und mit den besten Werkzeugen und Einsichten aus beiden Welten zurück ins tägliche Berufsleben zu entlassen.

#### Zusammenfassung

Daten sind das neue Gold, sagt man. Daten sind wichtig, sagt man. Beides ist korrekt. Nur die Analyse interner und externer Datenquellen kann zusätzliche Erkenntnisse zur aktuellen Situation des Unternehmens, eines Produkts, einer Abteilung oder einer Kampagne liefern. Ein Analyst ist hierbei mittlerweile kein purer Datenprofi mehr, sondern vereint Kompetenzen zweier Profile: die des Datenexperten und Managers.

Diverse Hierarchieebenen benötigen Analysen über das Benutzerverhalten auf der Website oder damit in Verbindung stehende Daten. Dabei hat der Analyst die Chance und die Pflicht, mit diesen Hierarchiestufen jeweils auf einer Ebene zu kommunizieren, Wissen zu ermöglichen und Zukunftsszenarien anzusprechen. Der CMO wird ebenso dankbar sein, wenn es um ROI-Betrachtungen geht, wie der Marketing-Assistant, wenn es um automatische Report-Verteilung für die Marketingabteilung geht. Daten sind für jede Stufe wichtig, notwendig und ein essenzieller Teil der inhaltlichen Strategie eines Unternehmens bzw. einer Abteilung oder eines Ziels.

Im Digital-Intelligence-Modell konnte aufgezeigt werden, welche Entwicklung von Unternehmen und Mitarbeitern durchlaufen wird und welche Stellschrauben für die Zukunft einer Firma, die Zukunft einer Position und vor allem die Zukunft einer Unternehmensstrategie angesetzt werden, um den Wettbewerb nicht nur parieren zu können, sondern ihm einen entscheidenden Schritt voraus zu sein.

## Literatur

- Burda, H., Döpfner, M., Hombach, B., Rüttgers, J. (Hrsg.), 2020 – Gedanken zur Zukunft des Internets, Essen (2010)
- eMarketer and Lynchpin, Online Measurement and Strategy Report (2012)
- Fenn, J., The Microsoft System Software Hype Cycle Strikes Again (1995)
- Gartner Group Report (1996)
- Gluchowski, P., Quo Vadis Business Intelligence, Fachbeitrag im BI-Spektrum (2006)
- Haberich, R., Der zertifizierte Web-Analytiker (Schriftlicher Management Lehrgang, 5. Buch: Web-Analyse im Unternehmen – Auswahl und Einbindung), Düsseldorf (2010)
- Haberich, R., Website Boosting – The Web Analytics Gyroscope, Würzburg (2012)
- Haberich, R., Future Digital Business, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg (2013)
- Kaushik, A., The 10/90 Rule for Magnificent Web Analytics Success. Fachartikel im Blog [www.kaushik.net](http://www.kaushik.net) (2006)
- Kemper, G., Bachmann, R., Raus aus der BI-Falle: Wie Business Intelligence zum Erfolg wird, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg (2011)
- Piekenbrock, D., Gossensche Gesetze, in: Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden (2008)
- Teichmann, S., Ferreira, M., Der zertifizierte Web-Analytiker (Schriftlicher Management Lehrgang, 4. Buch: Web Analytics: Synergieeffekte von quantitativen und qualitativen Daten), Düsseldorf (2010)

---

**Teil VII**

**Social Media Marketing**

Roland Fiege und Sebastian Redenz

## Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung .....	705
2 Social Media in der Reisebranche .....	709
2.1 Social Media als Wettbewerbsvorteil .....	710
2.2 Strategische Bedeutung von Social-Media-Kanälen in der Reiseindustrie .....	711
2.3 Die Customer Journey bei der Reiseplanung und -buchun .....	711
3 Fluggesellschaften auf Facebook .....	714
3.1 Content is King, Context is Queen .....	714
3.2 Identifikation und Verknüpfung von Unternehmenszielen mit konkreten Handlungen .....	716
3.3 Brand Content versus Fan Content: die Relevanzlücke .....	717
3.4 Kritische Erfolgsfaktoren .....	717
Literatur .....	719

---

## 1 Einleitung

- Wir leben in einer Aufmerksamkeitsökonomie, in der immer mehr Menschen immer mehr Zeit online verbringen. Im Marketing führt dies zu immer größeren Verschiebungen bei der Verteilung von Budgets zu Gunsten von Online-Marketing. Der „Third Screen“ (das Smartphone) wird zum „First Screen“ (ehemals TV) und somit steigt die Bedeutung des Online-Marketings, sei es in Suchmaschi-

---

R. Fiege (✉) · S. Redenz  
MAP Germany, Frankfurt am Main, Deutschland  
E-Mail: [roland.fiege@map-global.com](mailto:roland.fiege@map-global.com)

S. Redenz  
E-Mail: [Sebastian.redenz@map-global.com](mailto:Sebastian.redenz@map-global.com)

nen, sozialen Medien, klassischer Bannerwerbung oder E-Mail-Marketing Jahr für Jahr.

Im Bereich des Online-Marketings ist die Bedeutung der sogenannten Sozialen Medien in den letzten Jahren durch den rasanten Mitgliederzuwachs, u. a. bei Facebook, exponentiell angestiegen und vollkommen neue Möglichkeiten der Markenkommunikation haben die klassischen Marketingansätze auf den Kopf gestellt. Trotz der Begeisterung für soziale Medien sehen sich Führungskräfte in vielen Branchen und Marketingfachleute mit dem Problem konfrontiert, die so andersartige Marketingdisziplin zu verstehen, sie wirksam zu nutzen und ihren Erfolg auch messbar zu machen. Hierbei scheint es besonders schwierig, Reichweite und deren Wirkung auf wesentliche Metriken wie Umsatzentwicklung, Konversionsereignisse und Kundenzufriedenheit nachzuweisen. Über die strategische Rolle von Social Media im Marketing-Mix und über taktische Maßnahmen wird oft zunächst aus dem Bauch heraus entschieden bzw. man versucht über „*Trial-and-Error*“ herauszufinden, was funktioniert und was nicht. Dies führt fast zwangsläufig zu einem suboptimalen bzw. falsch gewichteten Marketing-Mix, dessen Wirksamkeit für Entscheider oftmals nicht nachvollziehbar ist.

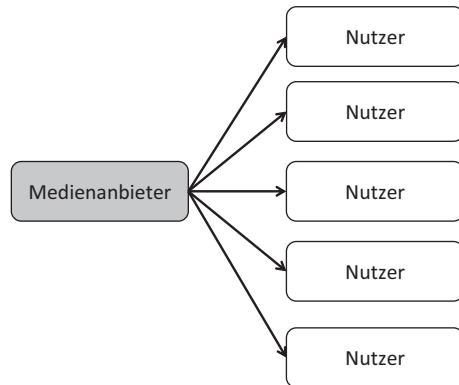
- Social-Media-Revolution in der Reisebranche?

Vor nicht allzu langer Zeit hatten Unternehmen der Reisebranche, die einem großen Publikum eine Botschaft vermitteln wollten, nur eine Option: eine riesige Menge Kunden gleichzeitig anzusprechen, und zwar vornehmlich auf dem Weg der *Massenkommunikation*, vergleichbar mit einer Einbahnstraße. Informationen über Kunden bestanden im Wesentlichen aus zusammengefassten Umsatzstatistiken, die hier und da mit einigen Marktforschungsdaten gespickt waren. Einzelne Kunden kommunizierten mit dem Unternehmen nur selten – wenn überhaupt.

- Heute stehen den Reiseunternehmen viele Optionen zur Verfügung, die deutlich treffsicherer sind als das bisherige Massenmarketing. Diese Optionen entstanden durch den verstärkten Einsatz sogenannter *Web 2.0-Technologien* und Mechanismen im Internet. Die aktuelle Dynamik im Internet, die unter dem Schlagwort Web 2.0 seit einigen Jahren das Netz stark verändert, wird oftmals auch als heimliche Medienrevolution bezeichnet. Das Internet war schon immer von einer offenen Architektur für die Verbindung und Kommunikation von Anwendungen und Nutzern gekennzeichnet. Jetzt differenzieren sich diese Schnittstellen aus und ermöglichen mit einer Vielzahl neuer Features das Erfolgskonzept des „*Marketing unter Freunden*“.

Weblogs (kurz: Blogs), Wikis, Photocommunities, Social Networks oder Videoplattformen sind mehr als nur modische Schlagworte der aktuellen Internetentwicklung. Die Neuartigkeit dieser interaktiven Internetnutzung wird mitunter als so einschneidend betrachtet, dass sogar von einem *Paradigmenwechsel* gesprochen wird. Das „alte“ Internet, sozusagen

**Abb. 28.1** Schematische Darstellung einer 1:n-Kommunikationsbeziehung. (Quelle: Eigene Darstellung)



das „Web 1.0“ gleicht einer statischen Ansammlung an Dokumenten und Bildern. Bei der Kundenbeziehung zwischen Reiseanbieter und Nutzer handelt es sich um eine klassische 1:n-Beziehung, da ein einzelner Sender (z. B. eine Zeitung, ein Fernseh- oder Radiosender, eine klassische Website) seine Inhalte an viele Empfänger übermittelt, die darauf normalerweise nicht direkt reagieren können. Die folgende Abbildung stellt schematisch den Kommunikationsvorgang in einer *1:n-Kommunikationsbeziehung* dar (Abb. 28.1).

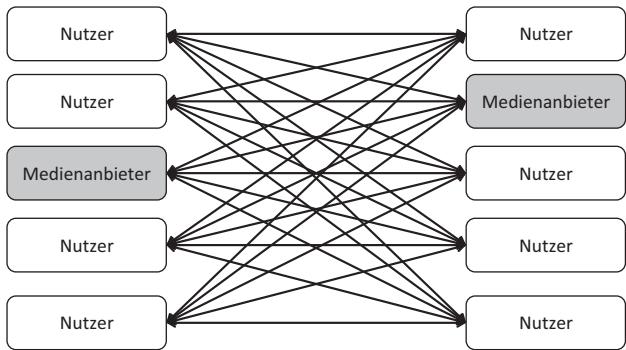
Das „neue“ Internet dagegen entwickelt sich mit jedem Posting, jedem Link, mit jedem neuen Beitrag weiter. Durch die bei Social-Media-Plattformen als integrativer Bestandteil angelegte Verlinkung und die Offenheit gegenüber Inhalten anderer Nutzer werden Inhalte sehr rasant im Internet verbreitet und führen zum schnellen Aufbau von Informations- und Beziehungsnetzwerken. Die Kommunikation über das Internet wird „sozialer“. Die Art, mit der Informationen innerhalb dieser Beziehungsnetzwerke mit sehr hoher Geschwindigkeit eine enorme Reichweite erzielen, wird auch als *viral* bezeichnet.

Das im Wesentlichen nicht nur revolutionäre, sondern evolutionäre Merkmal von Social Media liegt in der *sozialen Dimension* der Anwendungskonzepte. Denn klassische Web-Publikationstechnologien basieren auf dem Sender-Empfänger-Paradigma, sodass es wenige konkret abgestellte und ausgebildete Autoren gibt, aber eine Vielzahl von Empfängern und Nutzern. Social Media basieren jedoch auf dem Grundgedanken, dass jeder zugleich Autor und Nutzer der Plattformen sein kann. Statt die Input-Prozesse restriktiv zu gestalten, basieren die Social-Media-Plattformen auf einem offenen und sich selbst reglementierenden Prozess. Ein wesentliches Merkmal hierbei ist die Möglichkeit zu *sozialer Rückkopplung* (engl.: social feedback) in Form von Bewertungen, Rezensionen, Kommentaren oder Querverweisen (engl.: social ratings).

Diese soziale Rückkopplung ermöglicht eine offene *n:n-Kommunikation*, wie sie in der folgenden Abbildung schematisch dargestellt wird (Abb. 28.2).

Damit befinden wir uns in einer neuen Ära des Wandels im Marketing. Die zentrale Herausforderung für Unternehmen der Reisebranche, die zukünftige Integration von Social Media in den klassischen Marketing-Mix, besteht vor allen Dingen darin, zu akzeptieren, dass es bei Social Media analog zu dem neuen Sender-Verständnis (1:n) um

**Abb. 28.2** Schematische Darstellung von n:n-Kommunikationsbeziehungen. (Quelle: Eigene Darstellung)



das *Anstoßen von Konversationen* geht. Das ist das eigentliche Neue an Social Media. Konversationen entstehen zwischen Individuen und nicht zwischen Menschen und anonymen Organisationen. Dies bedeutet, dass Beiträge von Reiseorganisationen im Social Web in Form von Facebook Posts, YouTube-Videos, Kommentaren als Anstoß für Konversationen zwischen den „Fans“ und „Followern“ der Marke fungieren. Solche Konversationen zwischen Fans sind nicht immer nur positiv.

Das Marketing muss sich der Herausforderung solcher Kanäle stellen und die bestehenden Instrumente und Kompetenzen entsprechend erweitern. Der Marketingmanager wird zum *Medienmanager*, der sich nicht nur in Produkten und Zielgruppen auskennt. Er versteht es, die Techniken und Chancen des klassischen Marketing-Mix in eine Online-Kommunikations-, Produkt-, Distributions- und Preiswelt zu übersetzen (Lembke 2009, S. 24 ff.).

Die klassische Massenkommunikation hingegen hat ein *Glaubwürdigkeitsproblem*. Oftmals sind Botschaften von Reiseunternehmen wenig überzeugend, weil sie für den Empfänger nicht überprüfbar sind. Im Kampf um die Aufmerksamkeit des Kunden gilt es daher, das klassische Werberepertoire und die klassische Werbeattitüde zu überdenken und zu überwinden. Marketingmaßnahmen ohne konkreten Nutzen für den Empfänger finden immer weniger Beachtung. In der gegenwärtigen Phase, in der sich der Interessierte in einer Informationsflut wiederfindet, sind innovative Werbeformate mit interaktiven und unterhaltenden Nutzenkategorien gefragt, die zum Teil mit dem eigentlichen Produkt gar nichts zu tun haben.

- Ein Instrument moderner Markenführung sind sogenannte *Branded Communities*, das sind Netzwerke, deren Nutzer sich als „Fan“ einer Marke zu erkennen geben und innerhalb dieser Community einen regen Informationsaustausch zur Marke und ihren Produkten betreiben – dies kann z. B. sehr gut im Rahmen einer Facebook-Seite geschehen. Aus Sicht eines Vermarkters ist solch eine Community selbstverständlich ein idealer Ort, um Marketingbotschaften zu verbreiten.

Doch Communities sind ebenso dicht vernetzt wie kritisch und reagieren meist mit Ablehnung auf traditionelle Verkaufskampagnen. Sie sind darüber hinaus auch eine kreative Ideensammlung für andere Abteilungen wie z. B. das Produktmanagement. Die Kunden, die dort aus eigenem Antrieb als Markenbotschafter tätig sind, fühlen sich als Miteigentümer der Marke und wollen diese auch aktiv mit weiterentwickeln. Die Herausforderung für das Marketing besteht darin, dem User kontinuierlich Inhalte zur Verfügung zu stellen, mit denen er interagieren und an denen er partizipieren kann. Virale Komponenten zur Reichweitenvergrößerung, angefangen von einem kleinen „Gefällt mir“-Button, Bewertungsmöglichkeiten von Beiträgen (engl.: *Ratings*), Möglichkeiten, einen Beitrag, Photos oder Videos mit anderen zu teilen (engl.: *Sharing*) oder sie in die eigene Pinnwand oder den eigenen Blog einzubetten (engl.: *embedding*), stellen entscheidende Gestaltungselemente dar.

Die kreativen (zukünftigen) Kunden und Markenenthusiasten konkurrieren dabei zum Teil sogar selbst mit den klassischen Werbeformen und produzieren Werbespots. Mit den heute frei verfügbaren, kostengünstigen digitalen Produktionsmitteln kann jede Person Botschaften veröffentlichen, imitieren und/oder verändern. Im Allgemeinen erfährt der Absender dieser selbst hergestellten Botschaften keinen ökonomischen Nutzen, daher genießt diese Kommunikationsform in der Community eine sehr hohe *Glaubwürdigkeit*. Die Währung, in der der Produzent hier entlohnt wird, besteht aus Aufmerksamkeit und Anerkennung innerhalb der Community, das Ganze gepaart mit der Möglichkeit zur kreativen Selbstverwirklichung.

Das führt sogar dazu, dass professionell produzierter Werbung der Charme des Amateurhaften übergestülpt wird, um an dieser Glaubwürdigkeit zumindest auf ästhetischer Ebene zu partizipieren. Die Fähigkeit der Reisebranche, in Communities personalisiert, authentisch, glaubwürdig, auf Augenhöhe und in Echtzeit eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, kann als eine Kernkompetenz moderner Marketingabteilungen betrachtet werden.

---

## 2 Social Media in der Reisebranche

- ▶ Viele Branchen haben sich mit den Herausforderungen im Einsatz von Social Media in der Unternehmenskommunikation bereits auseinandergesetzt oder wägen ab, auf welchen Kanälen und mit welchem Aufwand sie sich engagieren wollen. Die Reisebranche ist auf Social-Media-Kanälen wie Facebook sehr engagiert, denn Reisen an sich ist eine höchst soziale Angelegenheit und Menschen teilen sich während ihrer Reisen gerne mit. Die rasante Verbreitung von Smartphone und Tablet-Computern befördert diesen Trend, denn Reisende sind heute fast überall und immer online und teilen ihre Reiseerlebnisse in Echtzeit auf Facebook, Instagram etc.

Anhand eines Fallbeispiels einer Fluglinie soll aufgezeigt werden, wie sich Social Media integriert nutzen lassen und wie zeitgemäßes Marketing in der Reisebranche heute funktionieren kann.

## 2.1 Social Media als Wettbewerbsvorteil

In wirtschaftlich äußerst volatilen Zeiten sind Organisationen stets gut beraten, auch die Marketingbudgets einer strengen Prüfung zu unterziehen, Effektivität und Effizienz der Marketingmaßnahmen genau zu hinterfragen und deren Beitrag zur Wertschöpfung zu dokumentieren. Spätestens seit der letzten Finanzkrise ist auch Social Media ein unverzichtbares Marketinginstrument geworden, selbst wenn ein *Return on Investment* (ROI) meist noch nicht genau feststellbar war.

Für die meisten Branchen stellte sich nicht die Frage, ob man sich am allgemeinen Hype um Social Media beteiligen soll, sondern vielmehr die Frage „wie“. Schnell waren zahlreiche Firmen, Organisationen jeglicher Art mit unterschiedlichsten Präsenzen im Social Web vertreten. Es finden sich zahllose Firmen-Blogs, gebrandete Facebook-Seiten, Twitter-Accounts oder Video-Kanäle auf YouTube. Es wird fleißig getwittert und Pinnwand-Statusupdates in Business-to-Business- und/oder Business-to-Consumer-Communities abgesetzt. Social Media werden als ein weiterer *hypervernetzer Sendekanal* zur Verteilung von Marketing-, PR- und Werbebotschaften verstanden. Viele scheinen blind auf den neuen Zug aufgesprungen zu sein, ohne zu wissen, warum sie nun „mehr“ Follower und Fans benötigen und welchen messbaren Sinn und Zweck das eigentlich alles hat. Doch das anfängliche Credo: „Das braucht man heutzutage einfach, sonst verpassen wir den Zug ...“ schwindet mit den wachsenden Funktionen, die Social Media zunehmend zu bieten haben.

- ▶ Professionell in die existente Unternehmensprozesse integriert sind Social Media ein klarer *Wettbewerbsvorteil*. Reiseunternehmen, die sich ihren Kunden durch die Nutzung Sozialer Medien über die Unternehmenskommunikation hinaus öffnen, haben eine überdurchschnittliche wirtschaftliche Entwicklung in Umsatz und Ertrag zu verzeichnen, sodass eine direkte Korrelation zwischen tiefergehendem Engagement in sozialen Medien und finanzieller Performance festzustellen ist.

Diese Unternehmen betrachten Social Media nicht nur als reinen Sender-Kanal für Werbebotschaften, sondern sie verstehen es, aus dem *Dialog* mit dem Interessenten, Kritiker, Kunden, Beschwerdeführer, Wähler, Fan oder Follower einen echten Mehrwert zu schaffen. Werden die richtigen Kanäle mit Passion, Transparenz, Authentizität und Ausdauer bespielt und dem Kunden auf Augenhöhe begegnet, so fühlt er sich ernst genommen. Das schafft Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Vertrauen und Loyalität – Garanten für nachhaltigen Erfolg.

Neben der Identifizierung zukünftiger Kundenbedürfnisse lassen sich durch das Social Web sowohl *Service und Support* gemeinsam mit dem Kunden effizienter gestalten, aber auch die Ansprüche und Erwartungen zukünftiger Mitarbeiter erkennen. Nicht selten sind Profis der Unternehmenskommunikation geschockt, wenn sie erfahren, wie es im Social Web um ihr Unternehmensimage steht. Ein kontinuierliches Investment in den Dialog

mit allen Stakeholdern und eine nicht nur vorgeschoßene, sondern gelebte Kundennähe rechnet sich.

## 2.2 Strategische Bedeutung von Social-Media-Kanälen in der Reiseindustrie

Wie auch in anderen Branchen können Social-Media-Aktivitäten potenziell auf mehrere strategische Ziele einzahlen, z. B. Markenbekanntheit, Kundenzufriedenheit (Service) und Marktanteil. Lag die hoheitliche Verantwortung von Social-Media-Präsenzen in der Vergangenheit hauptsächlich in der Unternehmenskommunikation, so ist nun ein stärkerer Trend in Richtung Kundenservice und Vertrieb zu erkennen.

Insbesondere, wenn es um das Erreichen von *vertrieblichen Zielen* geht, ist Social Media ein kritischer Erfolgsfaktor geworden, denn die Customer Journey des Kunden hat sich massiv verändert. Wurden bei der Wahl des Urlaubsortes oder der Airline in der Vergangenheit das Reisebüro und persönliche Bekannte und/oder Verwandte gefragt, so ist das Internet heute die primäre Informationsquelle. Und Social Media spielen hierbei eine wichtige Rolle.

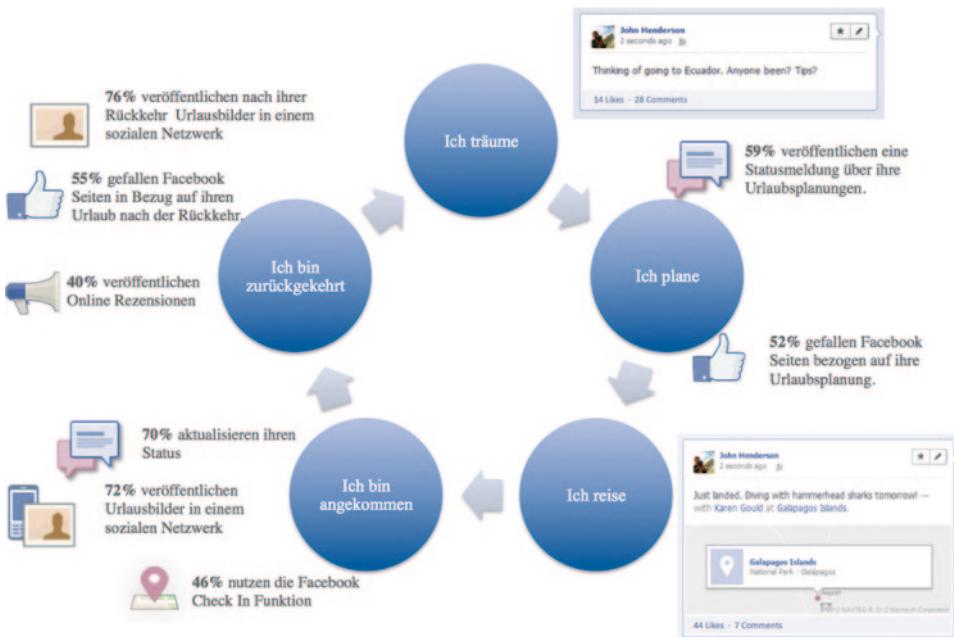
Eine Umfrage unter Reiseunternehmen hat folgende Erkenntnisse hervorgebracht: 71 % der befragten Reiseunternehmen haben der Aussage zugestimmt, dass Social Media den Kundenkontakt einigermaßen verbessern konnten. 51 % der Reiseunternehmen gaben an, dass sie direkt über Social Media Reisebuchungen erzielen konnten. 20 % der Reiseunternehmen nannten Social Media ihr erfolgreichstes Marketingformat. Reiseunternehmen gaben an, dass sie ihre Ausgaben für PR um 24 % reduzieren konnten. Die am stärksten bearbeitete Social-Media-Seite ist Facebook (EyeforTravel 2011).

## 2.3 Die Customer Journey bei der Reiseplanung und -buchung

Basierend auf den Ergebnissen einer Nielsen-Studie, die die Wirkung von Social-Media-Nutzung auf Kaufentscheidungen untersuchte, stellt Abb. 28.3 eine typische Customer Journey rund um das Thema Reise am Beispiel Facebook dar. Unterschieden werden hierbei fünf Phasen:

- Phase 1: „Ich träume“

Das Informationsangebot im Prä-Internetzeitalter begrenzte sich im Wesentlichen auf Publikationen seitens der Reiseanbieter. Heute ist der Markt an Printangeboten fragmentierter und es gibt zahlreiche spezialisierte Angebote. Auf dem Social Network Facebook treten Menschen heutzutage jederzeit miteinander direkt in Verbindung, was auch gerade im Hinblick auf die individuelle *Informationsgewinnung* zum Reisen geschieht. So setzen



**Abb. 28.3** Reisezyklus auf Facebook. (Quelle: Eigene Darstellung)

59 % eine Statusnachricht bezogen auf ihre zukünftige Reise ab und 52 % liken Facebook Pages, die mit der geplanten Reise in Zusammenhang stehen (Laird 2012).

Abseits von Facebook locken zahlreiche spezialisierte Communities zum Thema Reise mit einer Fülle an Informationen (Deutschland ist im internationalen Vergleich in Bezug auf die Nutzung von Forumsangeboten im Social Web das Land mit der höchsten Nutzungsintensität, Universal McCann 2012).

- *Phase 2: „Ich plane“*

Die Planung der Reise: Ist im ersten Schritt die Entscheidung für eine Reise in ein bestimmtes Land gefallen, beginnt an dieser Stelle eine Detailplanung, welchen Routenverlauf die Reise nehmen soll. Empfehlungen, die innerhalb eines sozialen Kontexts wahrgenommen werden, wird ein höheres Vertrauen zugesprochen, als einer Empfehlung über ein Massenmedium wie TV oder Radio (Nielsen 2010).

Dem *Empfehlungsmarketing* kommt im Social Web eine zentrale Bedeutung zu, sodass die Integration von Kundenmeinungen in die Angebote als Best Practice gilt (siehe Tripadvisor.de, HRS.de, Booking.de als Beispiele besonders erfolgreiche Online-Angebote zum Thema Reisen).

So nimmt neben der Preisgestaltung die Reputation eines Anbieters die zentrale Rolle im Social Web ein. Hotel-Reservierungssysteme wie HRS oder Booking.com fordern ihre Kunden mittels E-Mail auf, nach Beendigung eines über ihre Plattform gebuchten Aufent-

halts das gebuchte Hotel zu bewerten und ihr Urteil zu veröffentlichen. Für Anbieter und Nachfrager gleichermaßen ist dies ein zentraler Rückkanal, der ungefilterte Informationen hinsichtlich Qualität und Seriosität eines Angebots gibt. Durch die Integration von Facebook mittels *Social Plugins* oder Connect-Schnittstelle haben Nutzer zudem die Möglichkeit, Angebote innerhalb ihres eigenen Netzwerkes zu empfehlen. Social Plugins verbinden Websites oder Blogs mit Sozialen Medien.

Den Aussagen einer Studie von Allianz Global folgend, nutzen 29 % der Reiseinteressierten Facebook als Inspirationsquelle für ihr Reiseziel oder Hotels. 14 % suchten nach Empfehlungen auf TripAdvisor. Auch Smartphone-Besitzer nutzen ihre Geräte, um bereits im Vorfeld ihrer Reise Flug- und Hotelberichte abzurufen (Allianz Global 2012).

- *Phase 3: „Ich reise“*

Der Reisevorgang an sich kann heute eine *Live-Übertragung in Echtzeit* sein: Das Taxi zum Flughafen wird mit der Smartphone App bestellt, wobei dank der Integration von Google Maps anhand von GPS-Daten auch der aktuelle Standort des Taxis übermittelt werden kann (z. B. mit der App mytaxi). Am Flughafen angekommen, wird zunächst mittels eines *Location-Based-Service* wie Foursquare eingekennet, damit die Freunde auf Facebook oder Twitter sehen können, wo sich die Person gerade aufhält. Foursquare-Freunde, die sich in unmittelbarer Umgebung aufhalten, erhalten sofort eine Push-Benachrichtigung mit der Information, dass ein Bekannter in nächster Nähe anzutreffen ist.

Sofern vor Reiseantritt noch eine Stärkung erwünscht ist, kann die Yelp App dem Nutzer in Bezug auf seinen aktuellen GPS-Standort Orte in unmittelbarer Nähe mit exakter Entfernungswahl vorschlagen. Welche Orte tatsächlich relevant sind, kann anhand von Kategorien (z. B. „Restaurant“, „Drogerie“) und Nutzerbewertungen (qualitativ und quantitativ) determiniert werden.

Wenn der Flieger nach dem Essen Verspätung hat, kann der Reisende sofort mit der Airline mittels Twitter oder Facebook in Kontakt treten, um herauszufinden, wie lange sich die Verspätung erstrecken wird. Der Freundeskreis in Facebook kann dann wiederum mit Tipps versorgen, wie sich die Verspätung am besten überbrücken lässt. Tatsächlich hat sich die Smartphone-Nutzung für die Überprüfung von Flugdaten und Check-in-Zeiten vom Jahr 2011 auf das Jahr 2012 verdoppelt.

- *Phase 4: „Ich bin angekommen“*

Sobald das Reiseziel erreicht ist, wird bei der Ankunft das Smartphone gezückt, um ein Foto zu machen, das mit aktuellen Wetterdaten angereichert auf Facebook publiziert wird. 46 % checken während des Urlaubs mit Facebook ein und 72 % der Menschen veröffentlichen noch während des Urlaubs Reisebilder (mashable 2012).

Das Smartphone bleibt ein treuer Begleiter, und die gemachten Reisebilder werden in einer *Foto-Sharing-App*, beispielsweise Instagram oder Flickr, mit verschiedenen Farbfilters bearbeitet und anschließend in Facebook hochgeladen.

Bleibt der Reisende im Urlaub sportlich, können verschiedene Daten, die durch sportliche Aktivität erzeugt werden, mit dem Smartphone aufgezeichnet und in einer geeigneten *Sport-Community*, beispielsweise Runtastic oder Nike+, eingestellt werden. Durch die Verknüpfung zwischen der Sportcommunity und Facebook können die Freunde auf begonnene Aktivitäten in Echtzeit reagieren und den Sporttreibenden mittels Klick auf den „Gefällt mir“-Button anfeuern.

- *Phase 5: „Ich bin zurückgekehrt“*

Nach Rückkehr von einer Reise veröffentlichen 40 % Online-Rezensionen. Diese Informationen können dann wiederum anderen Reiseinteressierten von Nutzen sein. 55 % liken im Nachhinein mit der Reise in Zusammenhang stehende Facebook Pages und 76 % veröffentlichen nach Rückkehr Bilder auf Social Networks. 46 % der Zurückgekehrten posten Hotel-Reviews, 40 % schreiben über Sehenswürdigkeiten, Aktivitäten und Restaurants.

- Es ist festzustellen, dass das Internet und insbesondere Soziale Netzwerke in allen Phasen der Customer Journey eine maßgebliche Rolle spielen. Dies haben auch verschiedene Fluggesellschaften erkannt und ihr Online-Marketing entsprechend ausgerichtet. Im folgenden Abschnitt soll am Beispiel einer fiktiven Airline eine mögliche Social-Media-Strategie auf Facebook vorgestellt werden.

---

### 3 Fluggesellschaften auf Facebook

- Zunächst soll auf die Aspekte der *Earned und Owned Media* auf Facebook eingegangen werden. Paid Media (die Investition in Anzeigenkampagnen) sind integraler Bestandteil von Social-Media-Kampagnen, sollen hier aber nicht im Detail besprochen werden.

#### 3.1 Content is King, Context is Queen

Um das Social-Media-Engagement einer Organisation erfolgreich zu gestalten, sind vor allem regelmäßig erscheinende und interessante *Inhalte* erforderlich, die dem Nutzer einen persönlichen Mehrwert bieten. Nur so bleibt eine Community aktiv und nur so kann ein Blog oder eine Fan-Page seine kommunikative Funktion einlösen. Viele Social-Media-Initiativen schlafen nach anfänglicher Euphorie wieder ein, denn der inhaltliche Aufwand wird oft unterschätzt.

Eine Organisation kann in der Social-Media-Sphäre nur erfolgreich sein, wenn sie kulturell dazu bereit ist; nur wenn die interne Kommunikation von Offenheit, Transparenz und Fairness gekennzeichnet ist, kann dies auch in den öffentlichen Raum hineingelebt werden. Der grundsätzliche Gedanke, mit Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, Anteilseignern und den Medien gleichsam öffentlich zu kommunizieren, funktioniert nur, wenn in

einer Organisation der Gemeinschaftsgedanke, online und offline, nicht nur verordnet, sondern *gelebt* wird.

Der Erfolg von Social-Media-Marketing, sei es in Form von Produktinformationen, interaktiven Online-Spielen, Viral-Marketing-Kampagnen, Firmenblog-Beiträgen oder Ähnlichem, ist durch Social-Media-Monitoring sehr gut messbar, denn der *Buzz* (Noll 2010) schlägt sich sowohl *quantitativ* (z. B. Anzahl der Verlinkungen, Retweets, Kommentare) als auch *qualitativ* (positive, neutrale oder negative Reaktionen), auch „*Sentiment*“ genannt, im Netz nieder. Retweets sind Twitter-Kommentare, die durch das Weiterleiten von Twitter-Nutzern schnell verbreitet werden können. Die Resonanz, mit der eine Community insgesamt auf neue Informationen in ihren Reihen reagiert, wird als *Engagement* bezeichnet.

Neben Weblogs gewinnen auch andere Social-Media-Plattformen wie Twitter, Social Communities, Podcasts oder Videocasts im Kontext einer schnellen und „unkomplizierter“ Kundenkommunikation an Bedeutung. Insbesondere für die Bewerbung neuer Produkte und Dienstleistungen oder auch für die *Netzwerkbildung um eine Marke herum* eignen sich diese Anwendungen. Mit entsprechend unterhaltsamen und originellen Video- und Audiobeiträgen zu einem neuen Produkt oder einer Marke wird versucht, positive Netzeffekte in Gang zu setzen, indem z. B. Nutzer und Kunden die Beiträge an weitere Personen in ihrem persönlichen Netzwerk versenden.

Diese Vorgehensweise wird auch als *virales Marketing* bezeichnet. Hierbei wird die Werbebotschaft über individuelle Kontakte weiterverbreitet und durchdringt so im Idealfall immer weitere persönliche Netzwerke. Diese Verbreitungsform ist für den Werbetreibenden nicht nur äußerst kostengünstig, sondern durch die persönliche Weitergabe der Werbebotschaft von Nutzer zu Nutzer ist auch eine höhere Aufmerksamkeit beim Rezipienten gegeben als bei normaler Werbung.

► Im Content-Bereich ist daher nicht mehr nur von Inhalten zu sprechen, die von Organisationen selbst erstellt (*Owned Media* = erstellt für die von der Organisation administrierten Seiten und Kanäle) oder bei weiteren Anbietern erworben werden (*Paid Media* = gekaufte Werbemittel), sondern vor allem auch von Inhalten, die eine Organisation von ihren Fans, Kunden oder Geschäftspartnern (engl.: *User Generated Content*, kurz: UGC) zugespielt bekommt (*Earned Media* = verdiente Medien).

Organisationen vermögen durch oben genannte Beiträge die Konversationen und Diskussion anzustoßen; einmal losgetreten geben sie aber die Kontrolle vollständig an die Nutzerschaft ab. Das heißt, eine Kampagne kann danach nicht mehr kontrolliert, im besten Fall noch graduell beeinflusst werden.

Zwar sind die meisten *Blogs* lediglich Online-Tagebücher, aber darüber hinaus existieren vor allem im Medienbereich immer mehr meinungsbildende Blogs, auf denen auch über Organisationen und ihre Produkte geschrieben wird. Über Blogs der *Opinion Leaders* (engl. für Meinungsbildner) lassen sich Trends erkennen, und, sofern diese in die Kommunikationsarbeit zielführend integriert werden, auch beeinflussen. Wichtige Blogs müs-

**Tab. 28.1** Exemplarische Marketingziele und mögliche taktische Maßnahmen einer Airline.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Ziele	Taktische Maßnahmen
Steigerung der Markenbekanntheit und des Markenwerts	Schaffung von Angeboten und Präsenz in den Netzwerken, in denen sich Kunden aufhalten
Schaffung von Nachfrage für Produkte	Aktivierung der Zielgruppe mit Ads und Apps und Schaffung von Serviceprozessen zur Integration der Plattform in die eigenen Abläufe
Belegung leerer Sitze	Performance Advertising
Leitung von Traffic auf die Website des Unternehmens	
Treiben von Conversions	
Aufbau von Kundenloyalität	Sonderangebote, Previews, plattformübergreifende Integration
Kundenservice	Angebot von Support an Stellen, wo dieser benötigt wird bei gleichzeitiger Minimierung der Reaktionszeiten

sen daher in das *Social Media Monitoring* der Organisation unbedingt einbezogen werden. Wenn Organisationen den Mut aufbringen, ihren Kunden online ein Mitspracherecht einzuräumen und auf kritische Stimmen zeitnah einzugehen, anstatt sie zu ignorieren, darf der betreffende Blog nicht als isoliertes Medium betrachtet werden.

Eine Integration der Social-Media-Aktivitäten in den Marketing-Mix neben den anderen Kommunikationskanälen ist daher unumgänglich. Eine strategische Herangehensweise vor Beginn von Social-Media-Marketingmaßnahmen ist äußerst ratsam, denn bevor Zielgruppen definiert, Botschaften festgelegt und operative Ziele festgelegt werden, sollte eine Synchronisation und Ausrichtung an den strategischen Zielen einer Organisation durchgeführt werden.

### 3.2 Identifikation und Verknüpfung von Unternehmenszielen mit konkreten Handlungen

In diesem Abschnitt soll am Beispiel einer *Airline* aufgezeigt werden, wie strategische Unternehmensziele taktisch auf Facebook umgesetzt werden können. In der folgenden Tabelle sind typische Marketingziele und mögliche taktische Maßnahmen einer Airline dargestellt.

#### Strategie versus Taktik

Oftmals sind Social-Media-Initiativen von Ad-hoc-Maßnahmen gekennzeichnet, die eine Verbindung zu den strategischen Zielen im Marketing vermissen lassen. Hier einige Beispiele, wie sich Strategie und Taktik verbinden lassen (Tab. 28.1).

Viele Unternehmen aus der Luftfahrtbranche haben die hohe Relevanz von Social Media erkannt. Ziel ist es, über die genutzten Kanäle Kundenbeziehungen einzuleiten und zu pflegen. Das Social Network Facebook ist hierbei explizit als eine geeignete Social-Media-Plattform zu nennen, die Unternehmen aus der Luftfahrt zahlreiche Möglichkeiten anbietet. Mit einer eigenen Facebook Page haben Unternehmen die Chance, sich mit der richtigen Zielgruppe zu vernetzen.

Die Vernetzung geschieht dabei auf *Opt-In-Basis*, d. h. die Zielperson muss der Verbindung zustimmen („liken“), bevor die Verbindung hergestellt wird. Ab dann obliegt es dem Unternehmen, die Beziehung anhand verschiedener Maßnahmen zu pflegen und Kundeninteraktion gezielt zu fördern.

### 3.3 Brand Content versus Fan Content: die Relevanzlücke

Beim redaktionellen Bespielen von Facebook-Seiten sind mangelnde Interaktionsraten der Fans mit den Inhalten einer Marke oft ein Zeichen dafür, dass die *Relevanz* für die Zielgruppe nicht gegeben ist. Inhalte, die nämlich für eine Marke relevant sind, sind noch lange nicht auch für die Fans auf der Facebook Page relevant. So ist ein Hinweis auf die letzte Bilanzpressekonferenz für die Marke relevant – für Fans sind jedoch andere Inhalte meist interessanter.

Auf der anderen Seite sind Inhalte, die bei Facebook die höchsten Interaktionsraten erzielen (z. B. Katzen-Content), nicht unbedingt für eine Marke relevant. Diese *Relevanzlücke* (Relevance Gap) gilt es zu schließen. Die Kunst des Content- und Community-Managements besteht darin, einen guten Mix zu finden und Inhalte so zu wählen, dass die Fans sich angesprochen fühlen und die Inhalte liken, teilen und kommentieren – und andererseits die Marke ihre Kommunikations- und Vertriebsziele erreicht.

### 3.4 Kritische Erfolgsfaktoren

An dieser Stelle sollen *drei kritische Erfolgsfaktoren* genannt werden, die die Steigerung der Relevanz eigener Inhalte zum Ziel haben. Alle drei Maßnahmen haben das dauerhafte Ziel der Intensivierung von Kundenbeziehungen auf qualitativer Ebene und das Gewinnen von Kundendaten im quantitativen Sinne, aus denen sich wiederum interessante Insights gewinnen lassen, die der Optimierung der Brand Communication zu Gute kommen können.

#### 1. Unternehmen und Marken präsentieren mit den *richtigen Inhalten*

- Die Wahl der richtigen Inhalte in Verbindung mit der Häufigkeit des Postens, der Tonalität und der Aussteuerung in die richtigen Zielgruppen stehen im direkten Zusammenhang mit den Leistungswerten (Views, Likes, Shares, Comments, Clicks) der jeweiligen Inhalte. Mittlerweile gibt es erste Studien, die anhand von aggregier-

- ten Ergebnissen zeigen, welche Inhalte zu welchem Zeitpunkt die höchsten Interaktionsraten erzielen.
- Einige Best-Practice-Regeln, die sich durch Trial & Error herauskristallisiert haben, lauten, dass Fotos tendenziell einen höheren *Viralitätsfaktor* als Videos und Texte genießen. Ein kritischer Faktor, der den Erfolg eines Inhalts determiniert, ist die Zeit, die es benötigt den Inhalt zu erfassen und zu verarbeiten. Bei Bildern gelingt dies vergleichsweise schnell, d. h. der Zeitaufwand ist der geringste. Bilder sind innerhalb von Augenblicken erfasst, dechiffriert und verstanden. Bei Textbotschaften ist die Audienz selbstselektiv anhand des Kriteriums, ob die Sprache verstanden wird oder nicht, und bei Videos muss ungleich mehr Zeit aufgewendet werden, bis eine Botschaft verstanden ist.
  - Weiterer Erfolgsfaktor ist ein klarer *Call-To-Action*, d. h. der Fan muss verstehen, was er tun soll (klicken, liken, kommentieren, sharen, eine Frage beantworten).
  - Vierter Erfolgsfaktor ist es, das richtige Gespür zu haben, auf welche Inhalte die Zielgruppe am besten reagiert und die richtige Balance zu finden zwischen Inhalten, die aus Sicht des Unternehmens relevant sind (Brand Content), und Inhalten, die aus Sicht der Fans interessant sind (Fan Content). Als Unternehmen gilt es zu vermeiden, in den Relevance Gap zu gelangen, bei dem es zu einer kritischen Diskrepanz zwischen Brand Content und Fan Content kommt.
2. Fans involvieren und monetarisieren mit *Aktivierungsmaßnahmen* (Promotions, Competitions, Apps)
- Fans lassen sich über zahlreiche Aktivierungsmaßnahmen dazu bewegen, mit einer Markenbotschaft zu interagieren und diese viral weiterzuverbreiten. Hier stichpunktartig einige Möglichkeiten:
- Facebook Apps
    - Facebook Page anpassen
    - *Landing-Tab* für Ads anzeigen
    - Quiz, Gewinnspiele und Rabattaktionen durchführen
    - Fans aktivieren und zu Markenbotschaftern machen
    - Die externe Website einbinden
  - Mobile
    - Facebook Mobile & Open Graph Apps
    - Nutzer können ihren Freunden besondere Orte (Bars, Museen, Sehenswürdigkeiten) empfehlen und ihre Reise planen.
    - Open Graph App mit Integration in die Facebook Timeline
3. *Crowdsourcing*
- Kundeninteraktion kann dank Social Media auf ein neues Level geführt werden. Die Einbindung ihrer Kunden in unternehmerische Entscheidungen bietet Unternehmen die Chance, flexibel Angebotsanpassungen vorzunehmen.
  - Vorteile, die sich daraus ergeben, sind, dass Initiativen mit klarer Handlungsauforderung an die eigenen Fans grundsätzlich interessant sind, da diese sich als Empfänger dieser Botschaft angesprochen fühlen. Fans schätzen es, wenn sie das

---

Gefühl haben, in die Unternehmung involviert zu sein, und entwickeln Loyalität. Für das Unternehmen ist die direkte Kundenbefragung ohne filternde Zwischeninstanz zudem eine hervorragende Möglichkeit der direkten Gewinnung aktueller und unverfälschter Kundeninsights.

---

### Beispiel

Eine Airline fragte ihre Fans, welche neue Flugdestination sie anbieten sollte. Die zehn meistgenannten Destinationen wurden auf der Facebook Page zur Abstimmung freigegeben und die Community entschied mehrheitlich und demokratisch über die neue Destination.

---

### Zusammenfassung

Abschließend ist festzustellen, dass Social-Media-Marketing in der Reisebranche angekommen ist und als klarer Wettbewerbsvorteil einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann. Doch die Andersartigkeit des Marketings in Sozialen Netzwerken ist für viele Marketingverantwortliche noch eine große Herausforderung. Social-Media-Präsenzen haben oftmals die Aufgabe, Marketing, Vertrieb, Unternehmenskommunikation und Kundenservice unter einen Hut zu bringen.

---

## Literatur

- Allianz Global, Travel Continues to Rebound. Richmond, 2012, <http://www.allianzassistance.com/corporate/images/AGA-Summer-Vacation-Confidence-Index.pdf>
- EyeforTravel Ltd., Social Media and Mobile Strategies for the Travel industry report. London, 2011, <http://events.eyefortravel.com/social-media-mobile-travel-report/>
- Laird, S., How Tech and Social Media Are Changing Travel. New York, 2012, <http://mashable.com/2012/03/24/how-tech-is-changing-travel-infographic/>, Zugriff: 14.01.2014
- Lembke, G., Kunden gewinnen mit Marketing 2.0. E-Commerce Magazin, Vaterstetten, Ausgabe September 2009, S. 24 ff. (2009)
- Nielsen Company, Advertising Effectiveness: Understanding the Value of a Social Media Impression. New York, 2010, <http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2010/nielsenfacebook-ad-report.html>
- Noll, J. A., Der „Buzz“ regiert den Markt. Missler, Flensburg, Ausgabe März 2010, S. 10 (2010)
- Universal McCann: The Business of Social, Wave 6 Social Media Tracker. New York/Frankfurt, (2012)

Stephan Beck

## Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in das B2B-Marketing .....	722
2	Social Media im B2B-Umfeld .....	725
3	Social Media in B2B – Beispiele und Netzwerk .....	730
4	Hands-On – wie erstelle ich meine eigene Social-Media-Strategie? .....	733
4.1	Übersicht und Erfahrung für die verschiedenen Social-Media-Netzwerke. Zuhören! .....	735
4.2	Social und SEO sind nun verheiratet. Gut zu wissen! .....	735
4.3	Inhalte sind das höchste Gut oder auch: „Content is King“ .....	735
4.4	Bilden und führen Sie Ihr Social-Media-Marketing-Team! .....	735
4.5	Setzen Sie sich realistische, aber klar definierte, messbare Social-Media-Ziele! .....	736
4.6	Beobachten, zuhören und auswerten! .....	737
4.7	Machen Sie sich einen Redaktionsplan! .....	738
4.8	Seien Sie geduldig! .....	739
4.9	Ihre Social-Media-Ziele müssen sich aus Ihren Geschäftszielen ableiten lassen! .....	739
4.10	Zielgruppe, Angebot, Creative .....	739
4.11	Ihre Messsysteme müssen sich dem Social-Media-Netzwerk anpassen! .....	740
4.12	Bauen Sie eine Infrastruktur, die skalierbar ist! .....	741
4.13	Steuern Sie den Prozess proaktiv! .....	741
4.14	Hören Sie zu! .....	741
5	Was sind die häufigsten Fehler bei der Implementierung? .....	742
6	Social Media Guidelines und rechtliche Rahmenbedingungen .....	744
6.1	Social Media Guidelines .....	745
6.2	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	746
6.3	Krisenplan .....	746
7	Social Software in Unternehmen – Enterprise 2.0 oder auch Social Business .....	747
	Literatur .....	751

---

S. Beck (✉)

Netural, Stuttgart, Deutschland

E-Mail: Stephan@stephanbeck.de

## 1 Einführung in das B2B-Marketing

- In Fachmedien und unter Marketingexperten wird oft die Frage diskutiert, ob es heute noch Unterschiede zwischen dem Marketing im Bereich Business-to-Business (B2B) und Business-to-Consumer (B2C) gibt. Geschäfte werden immer zwischen Menschen abgeschlossen. Trotzdem gibt es wichtige Unterschiede zwischen B2B und B2C. Die Kaufmotivation ist unterschiedlich, ebenso der Bedarf an Information, die Entscheidungsfindung und die Durchführung der Transaktionen. Dies sind alles Bereiche, in denen sich B2C und B2B deutlich voneinander unterscheiden.

Früher wurde von „Industriegüter“ oder „Investitionsgütermarketing“ gesprochen, heute spricht man vom B2B-Marketing. Im Gegensatz zum B2C-Marketing, das früher als „Konsumgütermarketing“ bezeichnet wurde. Mit anderen Worten: das B2B-Marketing beinhaltet sämtliche Dienstleistungen und Produkte, die von Unternehmen gekauft werden, um wieder einen unternehmerischen Mehrwert zu schaffen.

Die Unterschiede sind wie oben beschrieben teilweise gravierend. Nur die Marketingverantwortlichen, die sich die Zeit nehmen, die einzelnen Unterschiede zu verstehen, werden den Umsatz und den Absatz ihres Unternehmens mittels Marketingkampagnen steigern können.

- B2B steht für „Business-to-Business“ und bezeichnet eine Handelsbeziehung, bei der Käufer und Verkäufer Unternehmen bzw. keine Endkunden oder Konsumenten sind. B2C bedeutet dagegen „Business-to-Consumer“ und bezieht sich auf Transaktionen zwischen Unternehmen (Anbietern) und Endkunden bzw. Konsumenten.

Stereotype Überbegriffe, die sich für einen Vergleich zwischen B2B und B2C eignen, können wie folgt aussehen, wobei diese Einteilung allerdings der Veranschaulichung dient und stark verallgemeinert. Wichtig ist, dass es für beide Zielgruppen natürlich Ausnahmen gibt, die die im Folgenden besprochenen Regeln bestätigen (Pfoertsch u. a. 2007).

- *Die Zielgruppen/Kunden:*

Bei B2B wird meist mit einem definierten Kunden gehandelt und es bestehen konkrete Personas. Eine Persona stellt einen Prototyp für eine Gruppe von Nutzern dar, mit konkret ausgeprägten Eigenschaften und Nutzungsverhalten. Es sind meistens Kundendaten vorhanden und sie sind keine Einmalkunden, sondern wiederkehrende Kunden. Dadurch kann sich eine langjährige Kundenbeziehung entwickeln. Zusammengefasst sind es im B2B wenige, aber bekannte Kunden, mit denen im Allgemeinen langjährige Beziehungen gepflegt werden.

Über die riesige Bandbreite der B2C-Produkte und B2C-Dienstleistungen sind im direkten Vergleich die Kundengruppen oft größer als bei B2B. Von den Kunden liegen

auch nicht immer die genauen Daten vor und es wird hierbei eher mit soziodemografischen Modellen gearbeitet. Die Kunden sind im Vergleich zu B2B nicht so häufig wiederkehrende Kunden. Bei B2C ist es üblicher, dass Kundenbeziehungen aus einer abgeschlossenen Transaktion bestehen.

- *Anforderungen der Kunden an die Kommunikation und den Einkaufsprozess:*

B2B-Marketing hat meist einen hohen Komplexitätsgrad. Dienstleistungen und Produkte sind erklärbungsbedürftig und sie werden nicht intuitiv – „aus dem Bauch heraus“ gekauft. In Unternehmen besteht der Einkaufsprozess aus mehreren Stufen und bindet verschiedene Entscheider und Beeinflusser mit ein. Kunden haben einen hohen Bedarf an detaillierten Informationen und detaillierter Beratung. B2B-Unternehmen kommunizieren deshalb auch typischerweise mit Analysen, Produktvergleichen, Benchmarks und Whitepapers, die diesen Informationsbedarf bedienen.

Bei B2C wird die Kaufentscheidung von wenigen, meist einer Person, getroffen. Der Entscheidungsprozess ist einfacher und es wird öfters „aus dem Bauch heraus“ gekauft. Der Bedarf an Informationen ist meist geringer, weshalb B2C-Marketing typischerweise weniger mit Informationen und mehr mit emotionalen Komponenten arbeitet.

- *Produkte und Transaktionsvolumen:*

Bei B2B sind die Produkte komplexer und der Wert einer einzelnen Transaktion ist im Allgemeinen höher. Transaktionsvolumen von einigen Millionen Euro sind hier nicht ungewöhnlich.

Im B2C-Bereich sind die Produkte weniger erklärbungsbedürftig, generell einfacher und die Transaktionsvolumen (Stückzahl) deutlich höher als bei B2B. Der Wert einer einzelnen Transaktion ist jedoch deutlich geringer als bei B2B.

B2B-Kunden und Unternehmen versuchen ihre Einkaufsprozesse schlank zu gestalten und diese auch auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens auszurichten. Um Zeit und Geld zu sparen und die bestmögliche Auswahl zu treffen, werden diese Prozesse auch ständig optimiert. Dem Einkauf im Unternehmen kommt eine immer wichtigere Aufgabe zu. Dieser spezielle Einkaufsprozess ist eine Erklärung dafür, warum B2B-Kaufentscheidungen mehr auf Logik und rationalen Gründen beruhen und weniger auf Emotionen.

Im B2B sind die Kosten eines „Leads“ und die Kosten für einen erfolgreichen „Sales“ wesentlich höher als im B2C. Das liegt, wie bereits oben beschrieben, an den unterschiedlichen Anforderungen an den Einkaufsprozess, an den verschiedenen Entscheidern und Beeinflussern und an dem erhöhten Informationsbedarf, der generell bei B2B besteht.

Was von vielen Marketingexperten und Agenturen übersehen wird ist, dass im B2B-Einkaufsprozess unterschiedliche Menschen in die Entscheidungsfindung eingebunden sind. Bei B2C ist dies meistens nur ein Individuum oder eine Gruppe von ähnlichen Individuen. Das bedeutet, die Entscheidungsfindung ist weniger komplex. Bei B2C geht es stärker darum, die Zielgruppe zu begeistern, (positive) Emotionen zu wecken, ein Erlebnis zu kreieren, Neugierde zu wecken. Dieses Erlebnis und diese Reize werden beeinflusst durch den kulturellen Kontext, den individuellen Geschmack, Mode, Zeitgeist etc. B2B funktioniert oft anders. Es gibt mehr, es gibt verschiedene und es gibt vielschichtige Ein-

flussfaktoren. Aber keiner dieser Faktoren ist allein entscheidend. Kein Kunde macht eine B2B-Kaufentscheidung alleine und isoliert. Es gibt Entscheider und Beeinflusser – alle mit unterschiedlichen Bedürfnissen und unterschiedlichen Prioritäten. Und diese Entscheider und Beeinflusser ergänzen sich und sind idealerweise abgestimmt, um in dem oben beschriebenen Einkaufsprozess zu einem für das Unternehmen positiven Resultat zu kommen. Eine B2B-Kaufentscheidung wird deshalb stärker beeinflusst von Logik, Erfahrung, Wissen, Ansehen, Glaubwürdigkeit oder auch Vergleichstests bzw. Benchmarks.

Bei Betrachtung dieser Unterschiede kann leicht angenommen werden, dass Emotionen und emotionale Kommunikation im B2B-Prozess keine Rolle spielen. Das ist falsch. Die erfolgreichsten B2B-Kampagnen sind nicht die mit den meisten Informationen, sondern die, die Informationen und Emotionen geschickt verbinden.

Während B2C-Kunden rein emotional, mit einem Erlebnis, mit einem Reiz angesprochen werden, ist das Bedürfnis eines B2B-Kunden ein anderes. Er will nach Möglichkeit Risiko minimieren, beispielsweise das Risiko einer Fehlentscheidung, technische Risiken oder auch Sicherheitsrisiken. Das bedeutet im B2B-Marketing, dass die Emotionen, die geweckt werden müssen, Zuversicht geben, bestätigen, verstärken, Argumente liefern und etwas versprechen können. Zuversicht, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit sind die Emotionen, die glaubwürdig vermittelt werden sollen.

Basierend auf einer empirischen Befragung von mehr als 750 Entscheidern haben McKinsey und MCM die Relevanz von Marken in 18 repräsentativen Business-Märkten bestimmt. Obwohl die Umfrage im deutschsprachigen Raum durchgeführt wurde, können die Ergebnisse international angewendet werden (McKinsey & Company 2013).

Eines der wichtigsten Ergebnisse der Studie ist, dass „*Risk Reduction*“, die oben beschriebene Risikominimierung, mit 45 % bei weitem der wichtigste Einflussfaktor in der B2B-Kaufentscheidung ist, dicht gefolgt von der „*Information Efficiency*“, der Qualität der Informationen, mit 41 %. Auf dem dritten Platz folgt „*value added/image benefit*“, was am besten mit Wertschöpfung und Imagegewinn übersetzt wird. Interessanterweise verhalten sich die B2C-Käufer gegensätzlich. Wertschöpfung und Imagegewinn sind mit 40 % die wichtigsten Faktoren, gefolgt von „*Information Efficiency*“ mit 37 %; erst als dritter Faktor wird von B2C-Kunden „*Risk Reduction*“ genannt (23 %) (Kotler, Pfoertsch 2006, S. 46 ff.).

- Die Studie bestätigt die folgenden drei Thesen:
  1. *Risikominimierung* ist im Einkaufsprozess wichtig, wenn es um komplexe B2B-Produkte geht.
  2. *Information Efficiency* ist für kapitalintensive und hochpreisige Investitionsgüter wichtig.
  3. *Mehrwert und Imagegewinn* sind wichtige Faktoren für Produkte mit einer hohen öffentlichen Sichtbarkeit.

## 2 Social Media im B2B-Umfeld

- Der Einsatz von Social Media kann im Business-to-Business-Geschäft sogar noch erfolgreicher sein als in B2C, da die Zielgruppen kleiner und bekannt sind. Auch ist das Transaktionsvolumen hier im Allgemeinen größer.

„Zentrales Merkmal der sozialen Medien ist die aktive Teilhabe der zuvor passiven Nutzer an der Gestaltung von Internetauftritten... Wesentlicher Teil dieser Neuerfindung ist die neue Beschreibbarkeit des Internets, die das Veröffentlichen eigener Inhalte ähnlich einfach machen, wie das Spiel mit Lego.“ (Michelis, Schildhauer 2010, S. 15 ff.) Um es vorwegzunehmen: Social Media eignen sich auch in B2B. Social Media können in B2B sogar noch erfolgreicher, noch zielgerichteter und noch effizienter sein als in B2C.

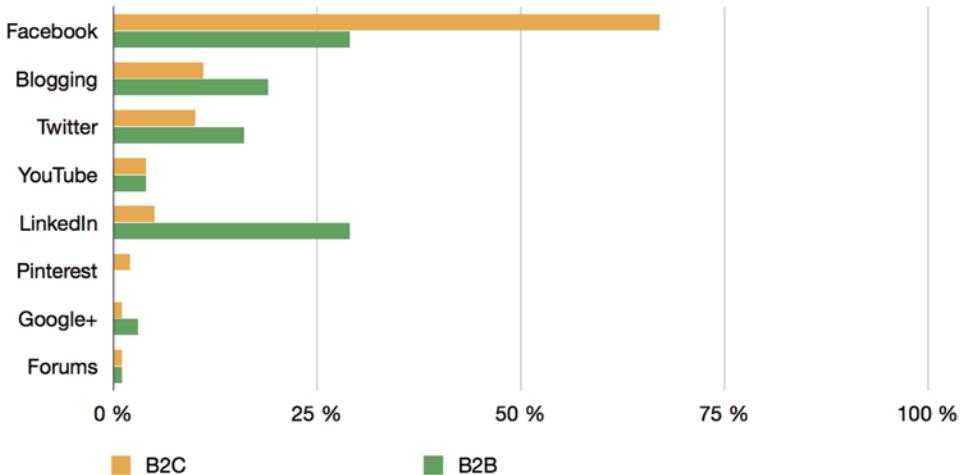
Warum? Wie bereits zuvor beschrieben sind die Zielgruppen kleiner und auch bekannt. Das bedeutet auch, dass ein Unternehmen relevante Inhalte ganz zielgerichtet kommunizieren kann. Das *Transaktionsvolumen*, also der Kaufpreis einer Dienstleistung oder eines B2B-Produktes, ist höher und die Kaufentscheidung ist stark von Logik, Erfahrung, Wissen, Ansehen, Glaubwürdigkeit beeinflusst – kurz: vom „*Word-of-Mouth Marketing*“. Wenn das Unternehmen es schafft, einen Kunden in einen Markenbotschafter für die eigene Marke zu verwandeln, ist das Resultat um ein Vielfaches höher. Man denke nur an den Verkauf eines Maschinenteils für 100.000 € im Vergleich zu einem Energy Drink für 2 €.

Wichtig ist, die richtigen sozialen Netzwerke zu finden und sie für die Unternehmensziele optimal zu nutzen. Gibt es also Unterschiede in den Social-Media-Kampagnen oder Social Media Tactics? Auch hier ist die Antwort ein eindeutiges „Ja“!

Hierbei geht es allerdings meist mehr um die *taktische Ebene*, da sich die strategischen Ebenen von B2C und B2B sehr ähnlich sind. Das bedeutet, der strategische Entscheidungsprozess ist grundsätzlich derselbe. Die Eingangsfragen, die sich ein Marketingleiter stellt, sind auch die gleichen: „Warum soll meine Marke Social sein?“ „Was sind meine Ziele?“ „Wer ist meine Zielgruppe?“ „Wo ist meine Zielgruppe?“ „Wie messe ich meinen Erfolg?“ Diese strategischen Fragen muss sich das Unternehmen unabhängig von B2B und B2C stellen. Aber wenn es zur taktischen Ausgestaltung kommt, gibt es, aufgrund der zuvor genannten Unterschiede, auch unterschiedliche Anforderungen.

Nun folgen einige Fakten zur Grundlage und zur Nutzung von Social Media im B2B und B2C. Zunächst ein Ergebnis zu der Frage, welche Tools in Unternehmen hauptsächlich eingesetzt werden (Abb. 29.1).

Die Studie, die dem 2013 Social Media Marketing Industry Report zugrunde liegt, basiert auf einer weltweiten Umfrage unter 3.000 Marketers. Darin dominiert Facebook klar den B2C-Bereich (67 % der Marketing Experten wählen Facebook als das wichtigste Netzwerk). In B2B ist LinkedIn mit Facebook gleichauf (beide 29 %), während Blogging und Twitter bei B2B auf Platz zwei sind. Sie spielen eine wesentlich wichtigere Rolle als bei



**Abb. 29.1** Welche Tools nutzen B2B und B2C? (Quelle: Social Media Marketing Industry Report 2013, S. 28)

B2C. Auf Platz drei der wichtigsten B2B-Netzwerke sind laut dieser Umfrage Google+ und YouTube, beides Produkte des Google-Konzerns.

Wie verteilt sich die aktuelle Nutzung von sozialen Medien im deutschsprachigen Raum? Die folgende Umfrage von creative360° unter deutschsprachigen Marketingexperten unterscheidet sich auf den ersten Blick von der des Social Media Marketing Industry Report. XING und LinkedIn sind zwei Netzwerke, die sich grundsätzlich sehr ähnlich sind, sowohl hinsichtlich der Funktionalität wie auch der Nutzer. Wenn also die Ergebnisse von XING und LinkedIn zusammengenommen werden, entsteht ein ähnliches Ergebnis wie die Studie des SocialMediaExaminers.

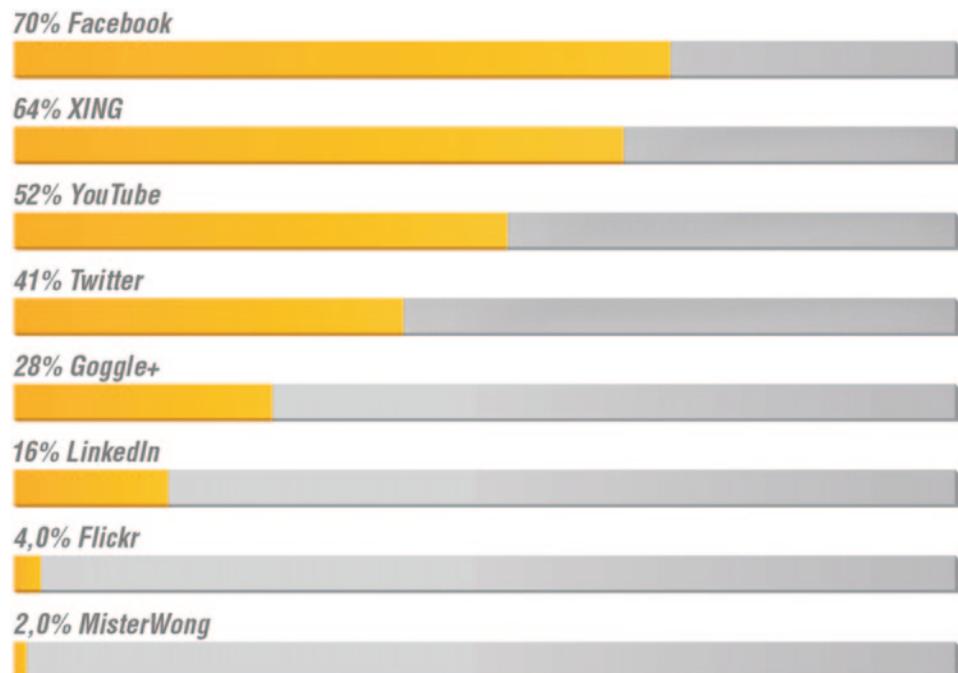
Xing/LinkedIn sind die wichtigsten Netzwerke für B2B-Unternehmen – fast gleichauf mit Facebook, gefolgt von Twitter und YouTube (s. Abb. 29.2).

Welche sozialen Netzwerke sind also für B2B am besten geeignet? Welche Netzwerke versprechen den größten Erfolg und welche sind am besten in der Handhabung? Wie bereits angesprochen, hängt dies stark von den individuellen Zielen ab. Diese können PR-Ziele sein, Recruitement- oder „Employer Branding“-Ziele, „Lead Generation“-Ziele oder auch CRM- und Kundenbindungsziele.

In der nachfolgenden Umfrage werden verschiedene Ziele aufgelistet. Damit ergibt sich ein Hinweis, für welche Bereiche sich Social Media im B2B-Umfeld am besten eignet (s. Abb. 29.3).

Im deutschsprachigen Raum wird Social Media überwiegend für die Stärkung der Markenbekanntheit, für PR und für die Kundenbindung eingesetzt. Es besteht allerdings noch viel Potenzial bei der Lead-Generierung und bei Online-Käufen.

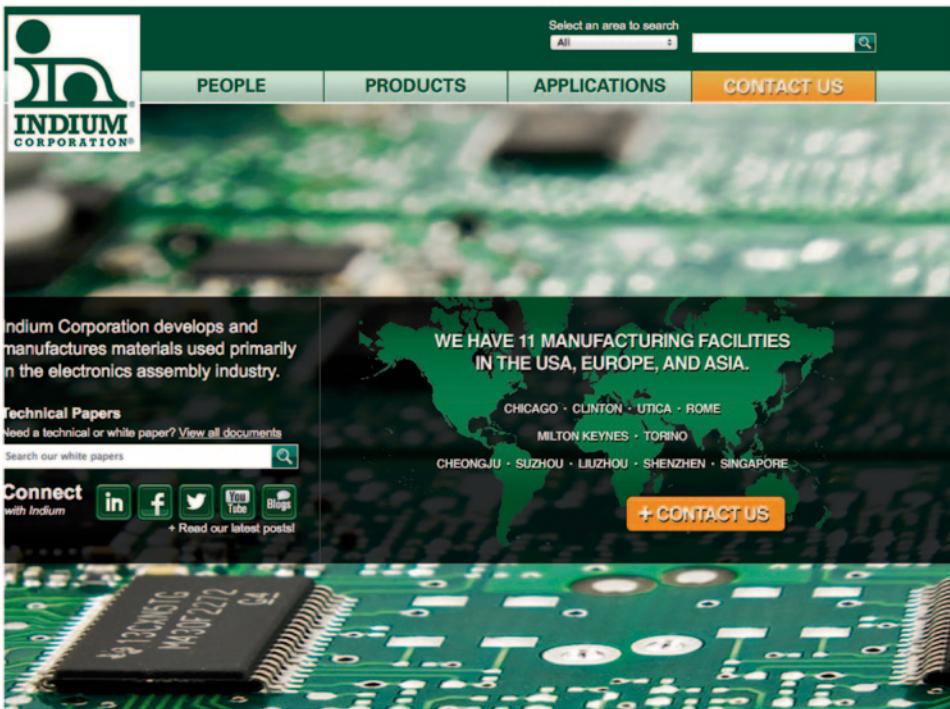
Wie sieht das nun konkret in der Praxis aus? Wie kann ein B2B-Unternehmen mit dem Einsatz der oben genannten Netzwerke diese Ziele erreichen?



**Abb. 29.2** Aktuelle Nutzung von sozialen Medien im deutschsprachigen Raum. (Quelle: Creative360° 2012)



**Abb. 29.3** Ziele im B2B-Social-Media-Marketing. (Quelle: Creative360° 2012)

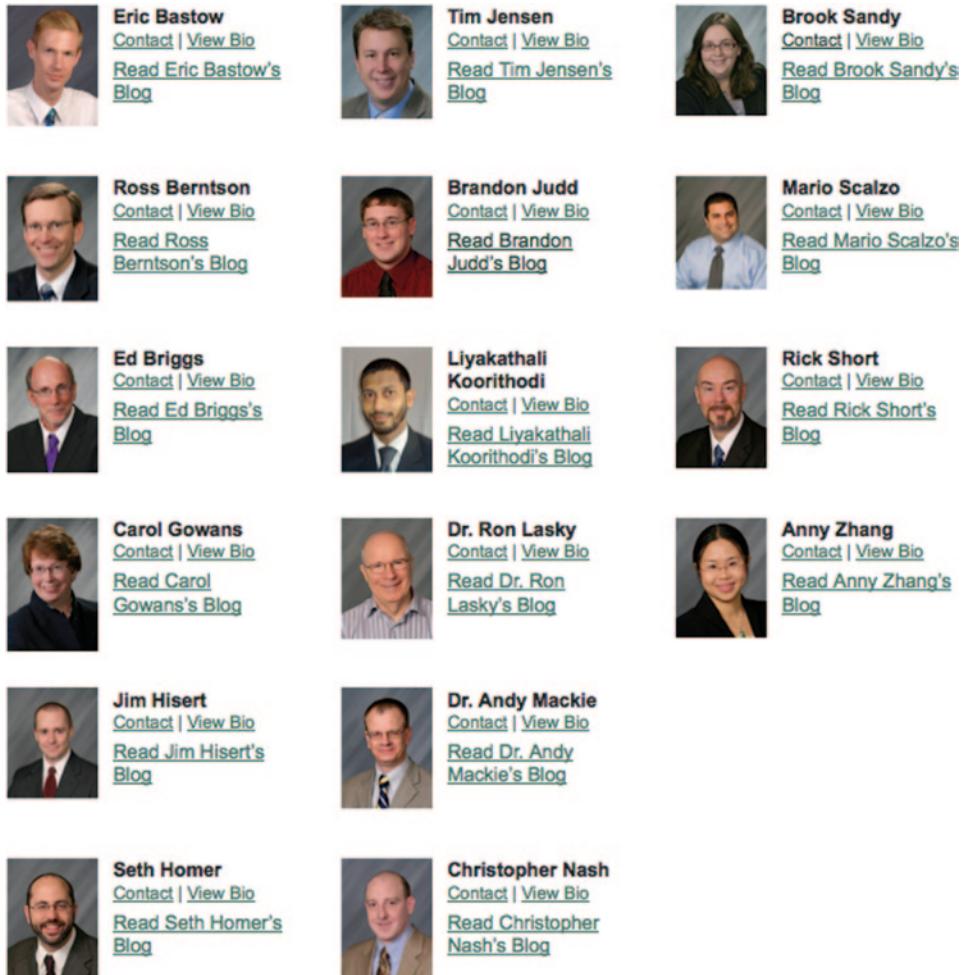


**Abb. 29.4** Toplevel Homepage Indium. (Quelle: Indium 2013)

### Beispiel

Die Indium Corporation ist eine typische B2B-Firma aus Utica, New York/USA. Indium ist ein weltweit agierendes Unternehmen, das Metalllegierungen, Lötmalte und Indiumverbindungen entwickelt, herstellt und vertreibt. Das Unternehmen hatte das Problem, dass zum einen die Markenbekanntheit sehr schwach war und zum anderen keine dauerhafte und fortlaufende Kundenbindung aufgebaut werden konnte. Es gab keine Möglichkeit, kein Tool, das Indium ermöglichte, mit seinen Kunden fortlaufend in Kontakt zu stehen, relevante Informationen zu teilen und auch ein regelmäßiges Feedback zu bekommen. Die Lösung von Indium war die Einführung eines integrierten Business Blogs. Heute ist es eines der besten Beispiele dafür, wie erfolgreich Business Blogging sein kann. Bereits auf der Homepage ist erkennbar, dass schon auf dem Toplevel auf die verschiedenen Social Tools hingewiesen wird (s. Abb. 29.4).

Kernbereich und Herz der Social-Media-Seite ist der *Business Blog*. Zunächst erscheint eine Übersicht über alle Blogger mit Biografie, Hintergrundinformationen, einer Kontaktmöglichkeit und dem Link zum jeweiligen Blog (s. Abb. 29.5). Indium hat sich glücklicherweise dazu entschieden, die eigenen Mitarbeiter, die eigenen Ingenieure zu Wort kommen zu lassen – von Ingenieur zu Ingenieur: „From one Engineer to another“. Es handelt sich um keine Marketingbotschaften, vielmehr sprechen Ingenieure in ihrer eigenen Sprache



**Abb. 29.5** Business Blog „From one Engineer to Another“. (Quelle: Indium 2013)

über das, was sie beruflich beschäftigt. Und dies geht z. B. bis zum chinesischen Blog von Anny Zhang.

- Der Schlüssel ist, wie so oft, der Inhalt: *Content is the Key!* Vor allem bei B2B.

Zusammenfassend zahlt dieser Business Blog genau auf die oben genannten Ziele ein. Der Blog hilft Indium bei der Markenbekanntheit, der Business Blog bindet Kunden durch eine relevante Ansprache dauerhaft und nachhaltig ein, verbessert das Unternehmensimage und hilft beim Recruiting.

- Also was ist der Schlüssel zum Erfolg bei der Auswahl des richtigen Social-Media-Netzwerks?
- Wie bereits angesprochen müssen in B2B wie auch in B2C am Anfang der Strategie und Planung grundsätzliche Fragen beantwortet werden. Um die richtigen Kanäle auszuwählen, sollten die folgenden Faktoren beachtet werden:
- Welche sind die *Zielgruppen* im jeweiligen Netzwerk, im Vergleich zu den Zielgruppen, die adressiert werden sollen?
  - Welche *Inhalte* werden im jeweiligen Netzwerk geteilt? Kurztexte? Kommentare? Meinungen? Produktvergleiche? Fotos? Videos?
  - Was ist der *Zweck* des jeweiligen Netzwerks?
  - Was ist die „*Tonality*“ des Netzwerks? Wie die individuelle Ansprache?
  - Wie stark *engagieren* sich die Teilnehmer des jeweiligen Netzwerks?
  - Und vor allem: Welches sind die wichtigsten und empfehlenswerten Netzwerke für B2B?

---

### 3 Social Media in B2B – Beispiele und Netzwerke

- Die Auswahl des richtigen Netzwerks für Unternehmen soll durch einen Überblick in diesem Kapitel ermöglicht werden.
- *Google+*  
Google+ ist das am schnellsten wachsende Netzwerk und auch das mit dem größten Konzern im Hintergrund. Google+ hatte im März 2013 ca. 350 Mio. Nutzer und ist damit hinter Facebook (laut eigenen Angaben 1,1 Mrd. Nutzer) die klare Nummer zwei der Social-Media-Netzwerke. Im November 2011 begann Google damit, Informationen aus Google+ in die Suchergebnisse zu integrieren. Wer Inhalte auf Google+ postet, steigert seine Chancen, im Google Search Ranking zu steigen.

Laut offizieller Angaben sind bislang nur 20 % der geplanten Funktionen von Google+ umgesetzt. In den kommenden Jahren sollen vor allem die Apps und die Google+ API weiter ausgebaut werden. Und natürlich ergänzen sich Google+ und YouTube (ebenfalls ein Produkt des Google Netzwerks) sehr gut. Vermutlich werden auch verlinkte Google+-Inhalte mit Video (YouTube), Foto, Text die organische Suche bei Google positiv beeinflussen.

Speziell die Möglichkeit, die Website eines Unternehmens mit Google+ zu verbinden, macht dieses Netzwerk für B2B sehr interessant. Die Kontakte können über Google+ vernetzt auf B2B-Informationen zugreifen. So ist ein sehr persönlicher Kontakt mit den Kunden möglich, ebenso wie die gleichzeitige Verbindung mit anderen B2B-Funktionen, wie Google+ Hangout (Real-Time-Video-Konferenz). Somit ist Google+ ein sehr empfehlens-

wertes Netzwerk für den B2B-Einsatz und es hat dort in den kommenden Jahren noch ein sehr großes Wachstumspotenzial.

- *LinkedIn und XING*

XING und LinkedIn machen es leicht, gute und nachhaltige Geschäftsbeziehungen mit Zielgruppen und Interessenten aufzubauen. So wurden diese Netzwerke dafür entwickelt, bestehende Geschäftsbeziehungen zu pflegen und neue Geschäftsbeziehungen anzubahnen.

XING wird fast ausschließlich im deutschsprachigen Raum genutzt, mittlerweile kommen rund 91 % der Seitenaufrufe aus der D-A-CH-Region. XING hatte im Mai 2013 ca. 13 Mio. Nutzer in diesen drei Ländern, und obwohl es schon mehrmals für tot erklärt wurde, hält es sich noch immer im D-A-CH- Raum als wichtiges B2B-Netzwerk.

LinkedIn ist im englischen Sprachraum weltweit führend und hatte im Mai 2013 ca. 225 Mio. aktive Nutzer in mehr als 200 Ländern.

Die Möglichkeiten und Stärken von XING und LinkedIn liegen ganz klar im Bereich von Relationship Management, Recruitement und Personal Branding. Es wird zunehmend versucht, diese Netzwerke auch zur Lead Generation einzusetzen. Vor allem LinkedIn bietet umfangreiche Angebote für Werbetreibende, um mit gezielten Maßnahmen Mitglieder anzusprechen. Es zeigt sich speziell in diesen beiden B2B-Netzwerken, dass gute und hochwertige Inhalte, die in Gruppen veröffentlicht werden, sehr gute Resultate erzielen.

Da ein B2B-Unternehmen über Firmenprofile und auch über von Unternehmen moderierte Gruppen gezielt mit Kunden und Interessenten vernetzt sein kann, und darüber hinaus das Netzwerk auch noch zum Employer Branding und zum Recruitement nutzen kann, sind diese Netzwerke ganz klare Favoriten für den Einstieg eines B2B-Unternehmens in Social Media.

Darüber hinaus ist der Einstieg mit XING und LinkedIn denkbar einfach. Beide Netzwerke eignen sich als „Einsteiger-Netzwerke“, da sie einen überschaubaren Arbeitsaufwand mit sich bringen.

Die zuletzt genannten Aspekte sind der Grund, aus dem diese beiden Netzwerke in B2B-Umfragen folgerichtig ganz vorne zu finden sind.

- *Twitter*

Ein gut gemachter und erfolgreicher Twitter-Account für ein B2B-Unternehmen ist nicht trivial oder einfach und erfordert eine gewisse Erfahrung, Planung und Aufwand.

Twitter ist (technisch gesehen) der einfachste Weg, um Botschaften und Inhalte zu verbreiten, denn Twitter ist ein sogenanntes Microblogging Tool, das auf 140 Zeichen beschränkt ist und somit den Nutzer zu Kurznachrichten „zwingt“. Interaktionen sind auf Twitter sehr einfach. Es wird sehr oft eingesetzt, um Neuigkeiten mit wenigen Worten zu verbreiten – in Echtzeit. Übertragen auf B2B bedeutet das z. B. Live Tweets von Events, Konferenzen, Workshops und Seminaren. Der Twitter-Such-Algorithmus und die Verwendung von

„Hashtags“ machen es für andere Twitter-Nutzer, Kunden oder Journalisten sehr einfach, Inhalte und deren Urheber zu finden und dann auch gezielt anzusprechen.

Im B2B-Bereich ist Twitter am stärksten und erfolgreichsten, wenn es in eine gesamte Social-Media-Strategie eingebunden ist und mit den anderen genutzten Netzwerken, wie z. B. XING, LinkedIn, Google+ oder auch Facebook, eng verknüpft ist.

- *YouTube*

Online-Videos, richtig gemacht, die die eigene Marke fest im Blick haben, sind eine ganz entscheidende Komponente eines jeden B2B-Social-Media-Plans. YouTube ist, wie oben bereits erwähnt, ein Produkt des Google-Konzerns und die erfolgreichste und mitgliederstärkste Video-Plattform. Dadurch wird diese Plattform auch von vielen Unternehmen genutzt, um mit bewegten Bildern Leads und Umsatz zu generieren.

YouTube Links eignen sich sehr gut, um sie auf eigenen Websites, auf SlideShare, Twitter oder auf Facebook einzubauen, zu „embedden“. Dadurch ist das Video auch auf der eigenen Firmenwebsite zu sehen, ohne den Kunden von der eigenen Website „weg-zu-linken“. So werden diese Videos zum sichtbaren Beweis einer gut vernetzten und abgestimmten B2B-Strategie, die hier ihre volle Stärke entfaltet. Interesse wird zuerst über *Bewegtbild* angeregt und dann findet die eigentliche „Lead Generation“ auf einem anderen, verknüpften Kanal statt. Da Bewegtbild auch im B2B-Umfeld immer populärer wird, wird auch die Bedeutung von YouTube im B2B-Bereich noch deutlich zunehmen.

- *Facebook*

Facebook ist ganz klar der Platzhirsch der Sozialen Netzwerke und laut eigenen Angaben mit über einer Milliarde Nutzer die Nummer eins unter ihnen. Als B2B-Social-Media-Tool hat Facebook einige Angebote wie z. B. Client-Dienste, Online-Promotions und Event-Ankündigungen. Facebook versucht ganz gezielt, mehr Angebote für Unternehmen zu entwickeln und bereitzustellen.

Ein anderes und ganz wichtiges neues Feature für B2B ist die Möglichkeit, Opt-Ins für E-Mail-Marketing zu gewinnen. Denn Facebook bietet bisher als einziges soziales Netzwerk die für jeden nutzbare Möglichkeit, Opt-In-Formulare als eigene Rubrik direkt in das Unternehmensprofil zu integrieren. Das Potenzial dieser Funktion wird jedoch bisher kaum erschlossen.

Direkte „Lead Generation“ auf Facebook ist machbar, aber noch sind für B2B LinkedIn und Twitter besser geeignet. Allerdings holt Facebook in diesem Bereich stark auf und wird auch im B2B-Bereich eines der wichtigsten Netzwerke werden.

- *Pinterest*

Auf den ersten Blick ist Pinterest eine perfekte Plattform für B2C-Unternehmen, besonders wenn es darum geht, physische und einfache Produkte zu vermarkten. Pinterest ist rein bildorientiert und hatte im Mai 2013 ca. 50 Mio. Nutzer. Es ist eines der wenigen

Netzwerke, in dem die Nutzer überwiegend weiblich sind (obwohl auch der Anteil der Männer bei Pinterest stark wächst). Seit dem 14. November 2012 bietet Pinterest zu den privaten Profilen auch offizielle Unternehmensprofile an. Ein schönes Beispiel, wie ein ganz klassischer B2B-Konzern Pinterest einsetzt, ist General Electric (<http://pinterest.com/generalelectric/>). Pinterest hat zurzeit noch eher eine geringe B2B-Relevanz und ist auch nur im Zusammenspiel mit anderen Netzwerken zu empfehlen.

- *SlideShare*

SlideShare ist die größte Plattform, um Präsentationen in verschiedenen Formaten zu teilen und zu verbreiten. Im Mai 2013 hatte SlideShare ca. 50 Mio. Benutzer und 130 Mio. Pageviews.

Neben Präsentationen in Powerpoint (ppt, ppx) unterstützt SlideShare weitere Formate wie PDFs, OpenOffice-Dateien, Videos und Webinare. Der Nutzen für B2B Unternehmen ist hier besonders hoch, da sich dieses Netzwerk gut eignet, um Inhalte schnell zugänglich zu machen. Auf eine einfache Art können dadurch andere von den eigenen Produkten und Dienstleistungen überzeugt werden und der eigene Kundenservice und After Sales Service können mit eingebunden werden. Auch SlideShare lässt sich zur Kundengewinnung, Lead-Generierung und Kundenbindung nutzen.

Es ist ein starkes Netzwerk mit einem klaren Nutzen und sehr hoher B2B-Relevanz. Da der Aufwand überschaubar ist, sollte SlideShare in keiner B2B-Social-Media-Strategie fehlen.

- Welches Netzwerk ist also das beste für B2B?

Zurzeit sind *XING* und *LinkedIn* (je nachdem, ob im deutschen Sprachraum oder im englischen) die besten und einfachsten B2B-Netzwerke für einen Einstieg in Social Media – einfach hinsichtlich Aufwand und Komplexität. Diese beiden Netzwerke bieten die ganze Bandbreite an CRM, Lead-Generierung und Kommunikation an. Die Tonality ist überwiegend professionell. Die anderen Sozialen Netzwerke sollten sich alle im Werkzeugkasten des B2B-Marketeers befinden und auch je nach Zielsetzung zum Einsatz kommen. Sie sollten in einer integrierten Strategie ihren Platz an der Seite der anderen Netzwerke haben. Wenn aber ein B2B-Unternehmen nur begrenzt Zeit und Geld aufwenden kann und sich auf ein Netzwerk beschränken muss, dann ist die Wahl XING/LinkedIn.

---

## 4 Hands-On – wie erstelle ich meine eigene Social-Media-Strategie?

- Was ist wichtig bei der Erstellung einer eigenen Social-Media-Strategie?

Wenn es um Social-Media-Strategien geht, gibt es viele richtige Ansätze und noch mehr falsche. „Wir brauchen eine Facebook Seite“ oder „Wir müssen einen Twitter Account haben“ sind durchaus verbreitete Herangehensweisen, um mit dem Thema Social Media zu beginnen. Und vielleicht ist manchmal die Antwort

auf diese Anforderungen auch „Ja – das brauchen wir wirklich“. Aber auf jeden Fall ist dieser Ansatz nicht strategisch und die Chancen, die eigenen Unternehmensziele zu erreichen, sind relativ gering.

Bei der Entwicklung von Strategien sollten Unternehmen sich nicht an den neuesten Technologien oder Netzwerken orientieren, sondern an den neuen Formen der *Kundenbeziehung*, die diese Techniken ermöglichen. Netzwerke und Technologien ändern sich sehr schnell. Die grundlegenden Möglichkeiten, einen *Dialog mit dem Kunden* zu gestalten, sind beständiger. Im Gegensatz zur rein technologischen Sichtweise, die sich bei vielen Unternehmen beobachten lässt, schlagen Li und Bernoff einen sehr stringenten, vierstufigen Planungsprozess vor, um den *Groundswell-Trend für die eigenen Zwecke zu nutzen* (Michelis, Schildhauer 2010, S. 204 ff.). *Groundswell* ist ein sozialer Trend, nach dem Menschen neue Technologien nutzen, um Informationen und Tipps voneinander zu bekommen, statt diese Hilfen bei Unternehmen oder Medien zu suchen.

Dieser Ansatz zur Entwicklung einer eigenen Strategie wird mit dem *Acronym „POST“* abgekürzt (Bernoff 2007): POST = People, Objectives, Strategy, Technology. Abgeleitet aus dem Akronym POST geht es um vier Dimensionen.

Das „P“ steht für „*People*“ – also: „Kenne Deine Zielgruppe“. Was ist die Zielgruppe des Unternehmens? In welchen Netzwerken ist diese Zielgruppe aktiv? Was machen sie hauptsächlich in diesen Netzwerken? Und welche Informationen suchen sie?

Das „O“ steht für „*Objectives*“. Das kann sehr gut mit „Definiere Deine Ziele“ übersetzt werden. Welche Ziele werden mit den Social-Media-Maßnahmen verfolgt? Bernoff benennt fünf Hauptziele unter „*Objectives*“.

- *Zuhören*: Was spricht meine Zielgruppe?
- *Sprechen*: Wie spricht mein Unternehmen mit der Zielgruppe? Wie spricht mein Unternehmen die Zielgruppe an? Mit welchen Medien? Über welche Kanäle?
- *Energiesieren*: Wie kann ich meine Kunden zu Markenbotschaftern machen?
- *Unterstützung*: Wie kann ich es schaffen, dass sich meine Kunden gegenseitig unterstützen? Kann ich z. B. eine Plattform bieten, auf der verschiedene Kunden und Interessenten Erfahrungen austauschen können?
- *Integration*: Einbinden der Kunden in meine Prozesse. Kann ich z. B. meine Kunden an der Entwicklung beteiligen? Kann mein Unternehmen eine Plattform bieten, die es Kunden ermöglicht, ihre Bedürfnisse an künftige Produkte zu formulieren?

Das „S“ in „POST“ steht für „*Strategy*“. Die eigentliche Planung, also „Definiere Deine Strategie“.

Und „T“ steht für „*Technology*“. Welche Technologie ist die richtige? Immer unter dem Gesichtspunkt, dass sich Technologien und Netzwerke schnell ändern.

Die POST-Methode eignet sich vor allem, wenn eine Social-Media-Strategie von Beginn an sehr stringent geplant werden kann und auch die nötige Unterstützung im Unternehmen hat.

Für B2B-Unternehmen, die bereits erste Erfahrungen in Social Media gesammelt haben, sind nun nachfolgend verschiedene wichtige Faktoren aufgelistet, die dabei helfen, eine sinnvolle und erfolgreiche Social-Media-Strategie weiterzuentwickeln. Im Gegensatz zu POST sind diese Punkte nicht aufeinanderfolgend abzuarbeiten, sondern können teilweise auch parallel erfolgen. Es gibt keine spezifische oder richtige Reihenfolge.

#### **4.1 Übersicht und Erfahrung für die verschiedenen Social-Media-Netzwerke. Zuhören!**

Versuchen Sie sich eine *Übersicht* über die relevanten sozialen Netzwerke zu verschaffen. Welche Netzwerke erscheinen sinnvoll für mein Unternehmen? Welche Netzwerke nutzen meine B2B-Mitbewerber? Welche Netzwerke nutzen B2C-Unternehmen? Und hören Sie zu, wenn Ihre Kunden etwas in einem Netzwerk sagen. Erforschen Sie, in welchen Netzwerken Ihre Kunden sich bewegen und welche Informationen sie wo suchen.

#### **4.2 Social und SEO sind nun verheiratet. Gut zu wissen!**

Das Erstellen von Inhalten in Social Media wird Ihre organischen *Suchergebnisse* beeinflussen. Deshalb ist die Vernetzung verschiedener Kanäle auch so wichtig und unabdingbar.

#### **4.3 Inhalte sind das höchste Gut oder auch: „Content is King“**

Investieren Sie Zeit in Ihre Inhalte. Investieren Sie in Ihre Autoren und Ihr Team, das *Inhalte* erstellt. Inhalte sind die Währung der sozialen Netzwerke. Gute Inhalte sind das höchste Gut eines Unternehmens. Und sie haben direkten Einfluss auf SEO – auf die organischen Suchergebnisse.

#### **4.4 Bilden und führen Sie Ihr Social-Media-Marketing-Team!**

Es ist sehr wichtig, ein dediziertes *Social-Media-Team* zu haben, jemanden, der sich mit diesem Thema beschäftigt und es zu seinem eigenen Thema macht. Dieses Team kann aus internen oder externen, freien oder festen Mitarbeiter bestehen. Aber es müssen Mitarbeiter sein, die ihre Brand, ihre Marke, ihr Unternehmen verstehen. Typischerweise gibt es verschiedene Aufgaben und Rollen in solch einem Team. Diese Rollen können auch alle von einer einzigen Person ausgefüllt werden – für ein erfolgreiches Social-Media-Marketing wird nicht zwangsläufig ein großes Team benötigt. Die verschiedenen Rollen und Aufgaben sind:

- **Editoren** – die Redakteure bzw. die Verfasser, die Inhalte erstellen und in verschiedenen Netzwerken veröffentlichen.
- Social-Media-Manager – der Social-Media-Manager hält das Team zusammen, überwacht die einzelnen Aktivitäten, gleicht die Tonalität der Kanäle ab und hält regelmäßigen Kontakt zu den Stakeholdern im Unternehmen, wie Marketing, PR, Vertrieb, Geschäftsführung.
- **Client Services** ist der Bereich, der sich mit Lead Generation beschäftigt. Wie kommuniziert das Unternehmen mit Kunden? Gibt es eine Hotline? Gibt es Telemarketing? Vertrieb? Was kann davon in Social Media verlegt werden?
- **Creatives** – Dieser Teil des Teams ist oftmals in Agenturen ausgelagert, die grafische Inhalte erstellen, wie z. B. Videos, Logos, Grafiken und Infographics.

Das Wichtigste ist aber die Unterstützung der Geschäftsleitung und der Führungskräfte im eigenen Unternehmen. Viele Social-Media-Strategien scheitern letztlich nicht am ausführenden Team oder an der Strategie selbst, sondern an der mangelnden Unterstützung der Führungskräfte des eigenen Unternehmens.

#### 4.5 Setzen Sie sich **realistische, aber klar definierte, messbare Social-Media-Ziele!**

Diese *Ziele* sollten sich aus den Unternehmenszielen ableiten. Natürlich sind „Freunde“ oder „Followers“ wichtige Ziele, aber sie sind für sich allein nicht sehr aussagekräftig und sollten nicht die einzigen Ziele sein. Kundenzufriedenheit, Downloads, Kommentare, „retweets“, „likes“, „content creation“ und „content sharing“ sind speziell in B2B sehr wichtig. Werden die Inhalte geteilt? Werden sie heruntergeladen? Alle diese Indikatoren müssen miteinander kombiniert werden, um ein vernünftiges Messsystem zu etablieren. Die Kunden werden also zum stärksten und unabhängigen Fürsprecher der Marke. Sie sind das wichtigste Mitglied eines Marketing-Teams, denn sie sind unabhängig. Diese Faktoren müssen aufeinander abgestimmt sein und ermöglichen es dann, die Social-Media-Aktionen zu bewerten und aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse zu optimieren.

---

##### Beispiel

Ein konkretes Beispiel soll hier anhand des *IBM Blue Blogs* erläutert werden: Ein Unternehmensziel könnte lauten, den Marktanteil der „IBM Social Media Monitoring Solution“ zu steigern. Das daraus abgeleitete Marketingziel kann dann sein, die Anzahl der Anfragen und die „Leads“ zu dieser IBM-Lösung zu steigern. Als Social-Media-Ziel entwickelt sich beispielsweise, den Kunden zu kommunizieren, wie IBM-Lösungen konkret beim Social Media Monitoring helfen können. In der Umsetzung kann das bedeuten, Beispiele zu beschreiben, wie diese Tools anderen B2B- Unternehmen schon geholfen

Kennen Sie die IT-Trends von morgen?

Im Blue Blog schreiben IBMer über ihre Gedanken und Ideen zu den Zukunftstrends in der IT

Bloggende IBM Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es seit den Anfängen der Web 2.0-Bewegung. Viele IBMer suchen also bereits über Blogs die offene Diskussion mit anderen IT-Experten. Das IBM Blue Blog geht nun noch einen Schritt weiter: Es vereint die persönlichen Blogs und damit auch die Expertise der IBM Experten in einem Team-Blog.

Das Blogger-Team erzählt vom Arbeitsalltag bei der IBM, berichtet von Konferenzen und Messen, gibt Tipps und Tricks zum Umgang mit IBM Hard- und Software und sucht den Meinungsaustausch mit Kunden, Partnern und anderen IT-Experten. Das Blue Blog ist also keine Einbahnstraße, sondern ein Kommunikationsangebot. Diskutieren Sie mit uns, widersprechen Sie uns oder stoßen Sie neue Themen an. Eine kurze Registrierung genügt und schon können Sie in den IT-Dialog einsteigen.

Das Blue Blog nutzt als Plattform **Lotus Connections**, IBM's Social Software für Unternehmen. Mit Lotus Connections ist es möglich, dynamische Netze von Kollegen, Partnern und Kunden zu nutzen, um Innovation im eigenen Unternehmen voranzutreiben.

→ Lesen Sie jetzt im Blue Blog und diskutieren Sie mit

**Blogs**

- Philip Boltz Aug 8, 6:19 PM Wer oder was ist bitte Software?
- Stefan Pfeiffer Aug 8, 7:40 AM Was haben Karl-Heinz Rummenigge und Personaler gemeinsam?
- StefanP. Aug 8, 8:19 AM [DE] Jeff Jarvis: Journalisten sind Dienstleister, keine Monopolisten – via SPIEGEL ONLINE
- StefanP. Aug 7, 9:12 AM [EN] Prospects You Lose Locking Your Content Behind a Form | Social Media Today
- StefanP. Aug 8, 8:02 AM [EN] 3 Key Points for Transition to Social Business | D. Hinckleff on ZDNet
- Stefan Pfeiffer Jul 31, 10:02 AM Digital Experience: Das Bild des eigenen Unternehmens bewusst gestalten
- Stefan Pfeiffer Jul 31, 9:58 AM Social Business: Sechs Einsatzgebiete für messbaren Erfolg
- Stefan Pfeiffer Jul 31, 8:45 AM Warum HR im Thema Social Business Vorsprung haben sollte
- StefanP. Jul 31, 8:28 AM [DE] Digital Experience: Das Bild des eigenen Unternehmens bewusst gestalten

[← Previous](#) [Next →](#)

**Abb. 29.6** „IBM Blue Blog“. (Quelle: IBM 2013)

haben. Der Kanal, den man für diese Kommunikation nutzt, ist ein Unternehmensblog. Auf diese Weise ist der IBM Blue Blog entstanden (s. Abb. 29.6).

Dieser Blog ist nun wie oben beschrieben mit anderen Netzwerken verbunden. In diesem Falle mit Twitter (<https://twitter.com/blueblog>) und auch mit Google+ (<https://plus.google.com/110264830658704143879/posts>). Nun kann anhand dieses Blogs in den verschiedenen Netzwerken ausgewertet werden, wie oft ein spezieller Inhalt angeklickt und geteilt wurde.

Um zu kontrollieren, ob die Ziele mit diesen Mitteln erreicht werden, muss das Unternehmen beobachten, zuhören und dies dann auch auswerten.

## 4.6 Beobachten, zuhören und auswerten!

Unbestritten ist es sehr wichtig, in den verschiedenen Netzwerken zu hören und zu lesen, wie über die eigene Marke, über ein B2B-Unternehmen gesprochen wird. Das kann entweder selbst über das eigene Unternehmen geschehen oder an professionelle Agenturen ausgelagert werden, die mithilfe moderner, semantischer Software sehr effizient arbeiten können.

Wichtig ist, dass Sie beobachten, zuhören und auswerten, dies regelmäßig, geplant und nachhaltig machen und nicht als einmalige Aktion begreifen.

- Wenn ich nur einen einzigen Tipp geben könnte, wenn es nur eine Aktion ist, die Sie durchführen wollen, um sich bei Social Media zu verbessern – es wäre genau dies: beobachten, zuhören und auswerten!

Wenn man dies nicht über eine externe Agentur realisieren möchte, findet man im Internet dafür auch einfache hilfreiche *Tools*. Beispiele hierfür sind ViralHeat, Bit.ly, Facebook Insight, twitalyzer, Radian6, SocialMention, GoogleAlerts und Campalyst.

Natürlich bieten auch große IT-Unternehmen wie IBM Lösungen und Tools in diesem Bereich an. Ein Beispiel ist „Cognos® Consumer Insight“. Solche Lösungen können große Mengen von öffentlich zugänglichen Inhalten im Internet dynamisch erfassen, bewerten und analysieren. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen es Marketingexperten, gezielter, schneller und flexibler auf Anforderungen und Meinungen zu reagieren, die Kunden in sozialen Netzwerken äußern. Diese Tools geben auch Informationen zu den „Sentiments“ – das sind Empfindungen oder Gefühle, die mit einer Marke verbunden werden.

So können diese Lösungen beispielsweise folgende Fragen beantworten:

- Wie reagieren die Verbraucher auf eine neue Werbekampagne? Ist die *Resonanz* gut oder schlecht?
- Welche *Produktattribute* in der Kategorie werden am meisten geschätzt?
- Welche *Marketingbotschaften* der Mitbewerber finden Anklang auf dem Markt?
- Gibt es negative *Kommentare*, um die sich das Team für Öffentlichkeitsarbeit kümmern sollte? Sind diese Kommentare wahr oder falsch?
- Helfen oder schaden *Geschäftspartner* dem Ruf der Marke?
- Wie empfinden Kunden das *Einkaufserlebnis* – über alle Vertriebskanäle hinweg?
- Können Kunden die gewünschten Produkte schnell finden, sowohl in dem *Online-Shop*, als auch in den Geschäften?

## 4.7 Machen Sie sich einen Redaktionsplan!

Es zeigt sich, dass viele Kommunikationsabläufe, die vor Jahrzehnten entwickelt wurden, immer noch Bestand haben und sinnstiftend sind. Ein Beispiel dafür ist der bekannte *Redaktionsplan*. Letztlich ist es egal, ob Sie vor 20 Jahren Inhalte für eine Kundenzeitschrift entwickelt haben oder ob Sie heute Inhalte für einen Corporate Blog oder Social-Media-Netzwerke entwickeln. Machen Sie einen Plan! Einen Kalender! Die Inhalte und ihr Erscheinen sollten nicht zufällig sein, sondern im besten Falle aufeinander abgestimmt. Lassen Sie aber Platz für Unvorhergesehenes und bereiten Sie sich auch auf Krisen vor. Definieren Sie verschiedene Krisenszenarios und planen Sie die Kommunikation für diese

Krisen. Wenn eine Krise entsteht, ist der Zeitfaktor entscheidend. Deshalb lohnt es sich, verschiedene Szenarien durchzuspielen und vorzubereiten.

Bereiten Sie die Inhalte einmal und zusammenhängend vor. Entwickeln Sie Texte, Bilder, Videos, Infographics und White Papers zusammenhängend und veröffentlichen Sie diese dann in den verschiedenen Netzwerken – abgestimmt und koordiniert.

## 4.8 Seien Sie geduldig!

Social Media können manchmal sehr schnell sein, manchmal aber auch sehr langsam. Speziell in einem komplexen B2B-Umfeld benötigt man *Geduld*, um sich Reputation aufzubauen. Da die Zielgruppen kleiner sind, benötigt es auch eine längere Zeit, bis eine größere Anzahl an Followern, Freunden, Lesern oder Abonnenten aufgebaut ist. So hatte z. B. die lateinamerikanische Version der SAP Social Media Platform weniger als 10.000 Follower. Durch konsequentes Arbeiten, Einführen einer Strategie, Einführen eines Community-Managements und eines Redaktionsplans konnten die Follower innerhalb nur eines Jahres verzehnfacht werden.

## 4.9 Ihre Social-Media-Ziele müssen sich aus Ihren Geschäftszielen ableiten lassen!

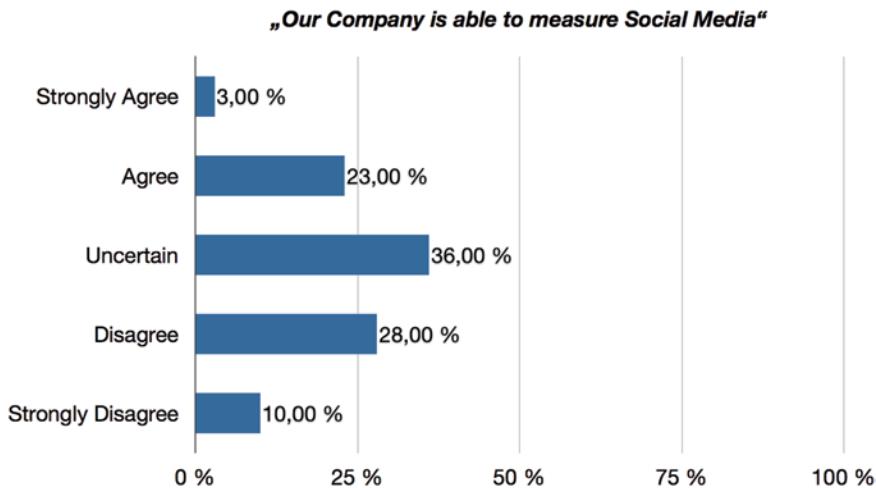
Ein Beispiel: IBM möchte in einem Bereich wachsen – dazu wird mehr Umsatz benötigt, mehr Abverkäufe. Das Business-Ziel ist zehn Prozent mehr Abverkäufe. Daraus leitet sich z. B. das Marketing-Ziel ab, 30 % mehr Leads zu generieren. Und daraus wiederum leitet sich das Social-Media-Ziel ab, beispielsweise 50 % mehr Kontakte zu generieren.

Ein anderes Beispiel: Apple möchte als Unternehmensziel die Kundenzufriedenheit steigern. Abgeleitet könnte das für das Marketing bedeuten, dem Kunden mehr Response-Möglichkeiten zu bieten. Für die Social Media heißt dies, mehr Kunden auf die von Apple genutzten sozialen Netzwerke zu bringen, z. B. mehr Connections auf LinkedIn, mehr Freunde auf Facebook oder mehr Follower auf Twitter.

## 4.10 Zielgruppe, Angebot, Creative

Es gibt das bekannte Modell, dass der Erfolg einer B2B-Marketing-Kampagne zu 40 % aus dem „Offer“, dem Angebot, besteht, zu 40 % aus der Zielgruppe (Kundenselektion) und zu 20 % aus der Kreation. In Englisch heißt das „List, Offer, Creative“.

Dies muss jedoch um eine weitere Dimension erweitert werden – um die Relevanz des „Contents“, den Inhalt – sozusagen List, Offer, Creative, Content. Content, der Inhalt, ist das vierte und manchmal vergessene Element des Erfolgs. Was in einem Netzwerk funktioniert, wird nicht automatisch in anderen Netzwerken funktionieren. Sie müssen sich



**Abb. 29.7** Messen von Social Media. (Quelle: Social Media Marketing Industry Report 2013, S. 12)

jedem dieser Social-Media-Netzwerke anpassen. Neunzig Prozent der Inhalte enthalten kein spezifisches Angebot, keinen Call-to-Action und auch keine Aufforderung zur Registrierung. Nur zehn Prozent der Angebote beinhalten einen bestimmten „Call-to-Action“. Zu den zehn Prozent Ausnahmen gehören oftmals hochwertige Third-Party-Angebote, große und strategisch wichtige Veranstaltungen wie z. B. CeBIT oder IAA. Richtlinien und ein Redaktionsplan können hier helfen, den Content besser zu steuern.

Hier gilt das Zitat von David Meermann Scott: „*Think like a publisher, not like a marketer*“.

#### 4.11 Ihre Messsysteme müssen sich dem Social-Media-Netzwerk anpassen!

Und dies fortlaufend und ständig! Kunden, die Ihnen in sozialen Netzwerken folgen, werden hoffentlich zu Ihren Markenbotschaftern. Kunden, die Ihre Marke in Betracht ziehen, werden hoffentlich zu Käufern Ihrer Services oder Ihrer Produkte. Das klingt alles sehr logisch und leicht zu erreichen. Die wenigsten Firmen setzen dies aber so um. Nur 26 % der 2013 befragten Unternehmen sind in der Lage, Social Media zu messen (siehe Abb. 29.7). Strategisch planen, Ziele bestimmen, messen, überwachen und kontinuierlich verbessern – dieser kontinuierliche Prozess des *Messens*, des Überwachens und des Verbesserns ist wichtig um sicherzustellen, dass die Unternehmensziele erreicht werden, aber auch um im Unternehmen zu erklären, was der ROI der Social-Media-Maßnahmen ist. Wie bereits oben angesprochen lässt sich dies nicht immer nur in Umsatz oder Absatz ausdrücken. Oder um es mit den Worten von Albert Einstein zu sagen: „Not everything that counts can be counted and not everything that can be counted counts.“

#### 4.12 Bauen Sie eine Infrastruktur, die skalierbar ist!

Und hierbei ist die Rede von einer sowohl technischen als auch von einer personellen Sicht. Wenn Sie nicht alles selbst machen können, holen Sie sich professionelle Hilfe. Wenn Sie am Anfang sind, halten Sie es in einer Größe und in einem Umfang, den Sie noch steuern können. Folgende Themen müssen im Auge behalten werden:

- *Strategie* – die Koordination der Strategie mit den übergeordneten Unternehmenszielen.
- *Monitoring und Listening* – damit beginnt alles. Erst zuhören, dann agieren.
- *Community Management* – je nach Aufwand einen Community-Manager pro Netzwerk, der die täglichen *Postings* steuern kann. Dies kann am Anfang auch zusammengefasst werden, also ein Community-Manager kann durchaus mehrere Netzwerke bedienen.
- *Inhalte/Content* – unterstützen Sie das kontinuierliche Entwickeln von relevanten Inhalten. Relevant für Ihre Kunden, nicht für Ihr Unternehmen.
- *Reporting, Measurement, Insights* und die *Analyse* – implementieren Sie ein System, das Ihnen frühzeitig zeigt, wie Ihre Zielerreichung ist, und das es Ihnen erlaubt, korrigierende Maßnahmen zu ergreifen.

#### 4.13 Steuern Sie den Prozess proaktiv!

Social Media und digitale Netzwerke betreffen alle Abteilungen in einem B2B-Unternehmen, Marketing genauso wie den Vertrieb, PR Forschung, Personal und die Geschäftsführung. Deshalb ist es sehr wichtig, klare Prozesse zu definieren, um sicherzustellen, dass alle beteiligten Personen verstehen, was ihre Rolle und ihre Aufgabe ist, was die Ziele sind und wie sie regelmäßig die Ergebnisse und Erfahrungen untereinander teilen. Stellen Sie sicher, dass diese Informationen, Erfahrungen und Ergebnisse zwischen den einzelnen Abteilungen und Teams ausgetauscht werden.

Wenn Sie dies nicht im Vorfeld klären und definieren und es nicht im Vorfeld von allen akzeptiert wird, wird eine spätere Einführung sehr schwer.

#### 4.14 Hören Sie zu!

Und nochmals – man kann es nicht oft genug wiederholen: Bevor Sie irgendwelche Aktionen einleiten, bevor Sie Ihre Strategie festlegen, hören Sie Ihren Kunden und Interessenten zu. Lernen Sie von Ihren Kunden, Interessenten und Stakeholdern. Wie werden meine Marke, meine Services, meine Produkte wahrgenommen? Welche Gefühle und Empfindungen werden hauptsächlich damit verbunden? Wie intensiv sind meine Kunden in meine Marke oder meine Produkte involviert? Welche Themen beschäftigen meine Kunden



**Abb. 29.8** Phasen der Social-Media-Implementierung. (Quelle: blue herring, Social Marketing – Grundlagen 2013, S. 9)

im Zusammenhang mit meinen Produkten oder Dienstleistungen? Welche Faktoren beeinflussen diese Diskussionen?

Wenn Sie diese wenigen und einfachen Punkte bedenken, werden Sie Social Media für Ihr B2B-Unternehmen erfolgreich nutzen können.

Die verschiedenen *Phasen* einer erfolgreichen Social-Media-Implementierung und ihre Ergebnisse stellt Abb. 29.8 zusammenfassend als Übersicht dar.

## 5 Was sind die häufigsten Fehler bei der Implementierung?

- ▶ Die Vorteile des Einsatzes von Social-Media-Marketing liegen klar auf der Hand. Allerdings sind in der Praxis zahlreiche Fehler im Einsatz zu beobachten, die erhebliche Konsequenzen haben können.

Es gibt genügend Umfragen und Statistiken, die nachweisen, dass sich Social Media auf dem Weg zum Mainstream befindet. Da Social Media sich nicht mehr in der Wachstumsphase, in der alles neu ist, sondern nun in der Reifephase bewegen, werden sie von immer mehr Unternehmen als Standard gesehen.

Laut einer Studie sind 96 % aller Marketingexperten auf irgendeine Art in Social Media eingebunden (Hosford 2013). Und dies lässt sich auch mit der IBM CMO Studie 2011 belegen. IBM hat in dieser Umfrage unter 1.734 Marketingleitern herausgefunden, dass 82 % der befragten CMOs dieses Engagement in Social Media noch deutlich steigern werden.

Die meisten CMOs wollen Tools und Technologien implementieren, um die immer größere und schneller wachsende Menge und Vielfalt an Daten bewältigen zu können.



**Abb. 29.9** „IBM CMO Studie“. (Quelle: IBM 2011)

Aber nur 41 % der Marketingleiter versuchen, Aufwand, Zeit und finanzielle Investitionen in Social Media zu messen. Und nur 26 % glauben wirklich in der Lage zu sein, dies messen zu können (siehe Abb. 29.7). Ohne eine klare Verantwortlichkeit für Ziele und auch ohne einen *Kontroll- und Monitoringprozess* ist es schwer, in Social Media erfolgreich zu sein (Abb. 29.9).

Aber offensichtlich ist dies ein Ansatz, den ca. die Hälfte aller Unternehmen verfolgt. Wie sieht es in Ihrem Unternehmen aus? Welche Fehler machen Sie noch? Hier eine Auswahl der möglichen Stolpersteine:

- *Social Media und das Entwickeln von digitalen Inhalten entstehen in einem Vakuum.*  
Oftmals entstehen die Silos, die man eigentlich aufbrechen wollte, neu. Es werden Social-Media-Teams gebildet, die losgelöst und isoliert von anderen Funktionen ihre Inhalte entwickeln. Diese Inhalte erscheinen dann losgelöst und nicht abgestimmt.
- *Die Social-Media-Strategie ist nicht in die Unternehmensziele eingebunden.*  
Das passiert häufig, wenn Sie bottom-up mit Social Media beginnen. Einfach ausprobieren und irgendwo anfangen. Wenn Sie jedoch ernsthaft und nachhaltig Social Media und digitale Netzwerke nutzen wollen, müssen Sie Ihre Strategie mit den Unternehmenszielen verbinden.  
Wie zuvor beschrieben können Ziele von Unternehmensziel zum Marketingziel und zum Social-Media-Ziel heruntergebrochen werden. Diese werden dann quartalsweise

überwacht und auswertet, und so wird der ROI von Social Media klar beziffert bzw. ins Verhältnis zum Unternehmenserfolg gesetzt. Falls das nicht geschieht, wird die Bedeutung Ihres Investments in Social Media im Unternehmen unterschätzt.

- *Es werden allgemeine Vorurteile wiederholt.*

Versuchen Sie keine allgemeinen Vorurteile zu bedienen. Vor allem nicht bei den B2B-Zielgruppen. Hüten Sie sich vor allgemeinen Aussagen wie „Pinterest ist für Frauen“, „Xing ist tot“ oder „Wir haben ein großes Wachstum in den Social Media“. Versuchen Sie, angelehnt an Ihre Ziele, spezifische und genaue Daten zu erheben – und ziehen Sie daraus die richtigen Schlüsse für Ihre B2B-Strategie, Ihr Unternehmen und Ihre Kunden.

- *Der Aufwand wird unterschätzt.*

Egal ob Sie den Aufwand, zeitlich und finanziell, unterschätzen oder ob Sie den Aufwand nicht begrenzen – ohne strategischen Plan wissen Sie nicht, wie viel Zeit und Ressourcen Sie investieren müssen, um Ihre Ziele zu erreichen. Ohne dies zu wissen, ist ein sinnvolles Messen und Verbessern nicht möglich.

- *Sie nerven Ihre Kunden.*

Vielleicht verwenden Sie zu wenig Zeit für „Listening“? Vielleicht versuchen Sie sich nicht genug in die Lage Ihrer Kunden zu versetzen? Vielleicht kommunizieren Sie einfach auf allen Kanälen das Gleiche und so oft es geht, weil Sie gezielt eben dieses eine Produkt in den Markt pushen wollen? Aber die Gefahr ist, dass Sie Ihre Kunden verprellen, weil Sie den Grundsatz „Content is King“ vernachlässigt haben.

„You can buy attention (advertising). You can beg for attention from the media (PR). You can bug people one at a time to get attention (sales). Or you can earn attention by creating something interesting and valuable and then publishing it online for free“ (Meerman Scott).

Die Vorteile von Social-Media-Marketing, in Zusammenhang mit sehr guten, individuellen Inhalten, liegen klar auf der Hand. Aber die Konsequenzen, die daraus entstehen – wenn man die oben genannten Fehler begeht, sind schlimmer, als wenn ein Unternehmen gar nichts gemacht hätte.

---

## 6 Social Media Guidelines und rechtliche Rahmenbedingungen

- Social Media Guidelines zeigen den Weg auf, den ein Unternehmen in sozialen Netzwerken gehen will. Sie geben den Mitarbeitern Sicherheit im Umgang mit den digitalen Kanälen. Weiterhin helfen Guidelines, Kommunikationskrisen zu vermeiden sowie rechtlichen Problemen vorzubeugen.

Ein Unternehmen, das in sozialen Netzwerken und Kanälen aktiv ist, muss wissen, dass es wahrgenommen und beobachtet wird. Es wird auch negatives Feedback bekommen und sollte einen Krisenplan für eventuelle „shitstorms“ formulieren.

## 6.1 Social Media Guidelines

Social-Media-Strategien und -Leitlinien („*Guidelines*“) bieten dem Unternehmen einen Rahmen für die Durchführung der Social-Media-Strategie. Sie sind die Leitplanken für die Umsetzung von Social-Media-Kampagnen. Diese Guidelines werden einen direkten Einfluss auf den Erfolg von Social-Media-Bemühungen haben.

Ob in B2C-Unternehmen oder B2B-Unternehmen, fast alle Mitarbeiter nutzen Social Media, aber meist, ohne sich Gedanken um die Auswirkungen, aber auch die Potenziale dieser Medien zu machen. Es ist leider noch oft so, dass sich Mitarbeiter z. B. bei Facebook anmelden, um privat mit den eigenen Freunden und Kollegen verbunden zu sein. Oft sind sie sich aber gar nicht im Klaren darüber, wie schnell Bilder, Texte, Zitate oder sonstige Inhalte diesen eigentlich privaten Rahmen verlassen und an die Öffentlichkeit dringen. Tipp: Suchen Sie bei Google nach „Kündigung wegen Facebook“.

So rät der Branchenverband Bitkom in seiner frei downloadbaren Broschüre „Social Media Guidelines – Tipps für Unternehmen“: „Mithilfe von Social Media Guidelines sollten Unternehmen den Gebrauch von sozialen Medien für Mitarbeiter genau festlegen und detailliert definieren, wie und welche Inhalte Mitarbeiter im Namen des Unternehmens in sozialen Medien kommunizieren sollen und dürfen. Denn auch privat ist jeder Mitarbeiter ein wertvoller Botschafter des Unternehmens und seiner Produkte. In der Außenkommunikation wird er, selbst wenn er sich privat äußert, auch häufig in seiner Rolle als Mitarbeiter des Unternehmens wahrgenommen. So kann eine Äußerung schnell als eine offizielle Unternehmensposition missverstanden werden“ (Bitkom 2013).

Gerade jüngeren Mitarbeitern sind mögliche Auswirkungen ihrer Äußerungen in den sozialen Medien oft nicht klar. Hier geben *Social Media Guidelines* konkrete Handlungsanweisungen. Aber nicht nur in Problemfällen, auch ganz allgemein helfen solche Guidelines, bei den Mitarbeitern ein Bewusstsein für Social Media zu erzeugen. Guidelines sollen die Angst nehmen, diese Medien zu benutzen, und sie sollen motivieren, sich damit mehr zu beschäftigen.

### Beispiel

Ein Beispiel: Der Chiphersteller Intel, ein klassisches B2B Unternehmen, hat „*3 Rules of Engagement*“ eingeführt:

„Disclose – Your presence in social media must be transparent.“

„Protect – Take extra care to protect both Intel and yourself.“

„Use common sense – Remember that professional, straightforward and appropriate communication is best.“

(Intel Social Media Guidelines, 2013)

Diese Richtlinien sollen also den Weg aufzeigen, den das Unternehmen in sozialen Netzwerken gehen will. Sie geben den Mitarbeitern Sicherheit im Umgang mit den digitalen Kanälen und sollen motivieren, Neues auszuprobieren.

- Warum also *Social Media Guidelines*? Was sollen sie konkret bewirken?
- Zuerst und ganz oben, das Vermeiden von Fehlern im Umgang mit Neuland.
  - Das Begrenzen von Risiken, die speziell durch Rechte und Gesetze entstehen können.
  - Sie sollen das Verhalten in Krisenfällen definieren.
  - Sie sollen motivieren, die neuen, digitalen Möglichkeiten aktiv zu nutzen.
  - Sie sollen Sicherheit geben und Grenzen aufzeigen.
  - Sie sollen die Unternehmensstrategie zu Social Media verankern und kommunizieren.
  - Sie sollen helfen, Social Media erfolgreich für die Unternehmensziele einzusetzen.

Darüber hinaus sollten Sie mit Ihren Guidelines die Frage klären, ob und in welchem Umfang Social-Media-Kanäle am Arbeitsplatz erlaubt sind. Speziell wenn das Unternehmen private Nutzung erlaubt, ist es sinnvoll, diese Nutzung hinsichtlich Dauer, Datenschutz und Sicherheit genauer zu definieren.

## 6.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Einen weiteren Schwerpunkt bilden die *rechtlichen Rahmenbedingungen*. Hier kann es z. B. um Geheimhaltungsrichtlinien oder auch Urheberrechte und Datenschutz gehen. Wenn die Social Media Guidelines zum Teil des Arbeitsvertrages werden, erhalten sie auch rechtliche Verbindlichkeit. Das heißt, Verstöße können damit zu Abmahnungen oder gar berechtigten Kündigungen führen. Speziell die rechtlichen Konsequenzen sind weitreichend und deshalb empfiehlt sich hier die Beratung durch einen Fachmann.

Es gibt hierzu auch den lesenswerten BLOG „*rechtfreibunull*“ von Dr. Carsten Ulbricht (Ulbricht 2009), der die relevanten Themen anspricht und diskutiert. Auch der BVDW (Bundesverband Digitale Wirtschaft e. V. veröffentlicht praxisnahe Empfehlungen und Leitfäden zum Umgang mit Rechtsfragen und Handlungsoptionen in der digitalen Wirtschaft (BVDW).

Guidelines für Krisen?

Laut einer Gartner-Umfrage aus dem Jahr 2010 haben 84 % aller Unternehmen einen Krisenplan, aber nur 20,7 % haben in diesem Plan Social Media integriert (Maul 2010). Nun sind diese Zahlen zwar schon mindestens zweieinhalb Jahre alt, aber es kann mit Recht angenommen werden, dass die Mehrheit der Unternehmen keinen solchen Plan hat.

## 6.3 Krisenplan

Kritik, die von Kunden in Sozialen Netzwerken publiziert wird, ist heutzutage üblich. Bei B2C ist es schon ein Normalzustand, und auch bei B2B wird es immer üblicher. Anstatt umständlich eine Kundenhotline anzurufen, nutzen Kunden die sozialen Netzwerke, um ihrem Ärger Luft zu machen. Dabei sitzt der verärgerte Kunde am längeren Hebel. Schnell,

einfach und effektiv kann er mit nur wenigen Klicks kritische Kommentare und böse Beschwerden auf sämtlichen Social-Media-Kanälen verbreiten. Wenn ein Unternehmen in solchen Netzwerken und Kanälen aktiv ist, muss es sich darüber im Klaren sein, dass es wahrgenommen und beobachtet wird und gegebenenfalls negatives Feedback bekommt. Haben Sie dafür einen *Krisenplan*?

Was ist die richtige Vorgehensweise bei solchen Krisen? Diese wenigen, im Folgenden aufgeführten Punkte konzentrieren sich auf das Wesentliche:

- Untersuchen Sie die Ursache und die Tonality des negativen Feedbacks.
- Untersuchen Sie, ob das negative Feedback berechtigt ist und eine konkrete Ursache hat.
- Schweigen Sie nicht. Halten Sie die Kommunikation. Vermeiden Sie die „Vogel-Strauß-Taktik“.
- Bilden Sie ein Krisen-Kommunikationsteam.
- Vermeiden Sie unbedingt Standard-Entschuldigungsfloskeln. Wenn Sie sich entschuldigen, machen Sie es ehrlich und offen.
- Kommunizieren Sie klar und nachvollziehbar.
- Empathie statt Arroganz. Oft sind Kritikpunkte, die geäußert werden, zumindest teilweise berechtigt.
- Zeigen Sie sich kritikfähig. Sprechen Sie Probleme offen an. Bieten Sie Lösungsvorschläge an.

---

## 7 Social Software in Unternehmen – Enterprise 2.0 oder auch Social Business

- ▶ Laut einer Studie, die 2013 von Prof. Dr. Thorsten Petry, der Wiesbaden Business School und Florian Schreckenbach von embrander durchgeführt wurde, ist das „neue Hauptziel für die unternehmensinterne Nutzung von Social Media (Enterprise 2.0) die Verbesserung der internen Kommunikation und die Zusammenarbeit, dieses Ziel hat damit im Vergleich zur vorherigen Studie 2010 das Wissensmanagement als Nummer 1 abgelöst. Passend dazu liegen soziale Unternehmensnetzwerke, interaktive Intranets und Kollaborations-Software an der Spitze der genutzten Enterprise 2.0 Tools.“ Als konkrete Softwarelösungen werden Microsoft Sharepoint, IBM Social-Business-Lösungen und Eigenentwicklungen am häufigsten genutzt (Petry, Schreckenbach 2013).
- ▶ Was wird als Enterprise 2.0-Lösung oder Social Business bezeichnet? Damit beschreibt man die Vernetzung von Mitarbeitern eines Unternehmens über verschiedene Kommunikationstools und mobile Endgeräte ihrer Wahl. So wird schneller, sicherer und effizienter Austausch von Wissen und Daten gewährleistet. Sozusagen Social Media im Unterneh-

**Abb. 29.10** Luis Suarez,  
Living Outside the Inbox.  
(Quelle: <http://youtu.be/gnv6K5JmpTM> 2011)



men zum internen Gebrauch für Mitarbeiter und Partner – geschützt und nicht zugänglich für Außenstehende. Verschiedene Tools und Netzwerke ermöglichen Schulungen im Unternehmen schneller und effizienter in verschiedenen Niederlassungen durchzuführen. Durch den geschickten Einsatz von Datenbanken, Cloud-Lösungen und Messaging-Plattformen ist es möglich, die E-Mail-Flut einzuschränken, produktiver zu arbeiten und besser vernetzt relevante Informationen im Unternehmen zu teilen.

Es gibt sogar schon Mitarbeiter, die keine E-Mails mehr schreiben oder lesen (Abb. 29.10).

Der Fokus des *Enterprise 2.0* liegt auf der Kollaboration zwischen den Mitgliedern von Teams. Sie bilden Communities und die Software-Lösungen bieten hier Tools, Werkzeuge, damit diese Communities effizient zusammenarbeiten. Damit wird auch ganz klar: *Enterprise 2.0* ist in Unternehmen vor allem ein kulturelles Thema, weniger ein technisches.

Für welche Anwendungsbereiche werden *Social Business Tools* genutzt – heute und in Zukunft? Laut einer IBM Studie von 2011 wird Social Business hauptsächlich zur effektiveren internen Zusammenarbeit genutzt. Weiterhin spielt der Bereich der Kundenbindung eine wichtige und zukünftig noch wichtigere Rolle. Kundenkommentare prüfen und Kunden die Möglichkeit geben, Rückmeldung oder Lösungen mit ins Unternehmen einfließen zu lassen, wird für über zwei Drittel aller Unternehmen eine der Kernfunktionen von Social Business sein (Abb. 29.11).

*Social Business* erzeugt eine Wertschöpfung im ganzen Unternehmen. Marketing kann mehr Aufmerksamkeit am Market erzeugen und mehr Umsätze generieren. Der Vertrieb kann durch integrierte Prozesse und übergreifende CRM-Lösungen den Verkauf steigern. PR kann zeitnah und individuell an Stakeholder kommunizieren. Human Resources kann mit Employer Branding schneller und besser geeignete neue Talente finden. Produkte können schneller und den Kundenbedürfnissen entsprechend entwickelt werden.

Eines der wichtigsten Themen von Social-Business-Lösungen ist aber die *Sicherheit* der Unternehmensdaten. Sicherheit spielt in diesem Bereich eine besondere Rolle, unabhängig ob B2B oder B2C, und nicht nur vor dem Hintergrund von Internet-Abhörskandalen. Ungefähr 40 % der Mitarbeiter speichern sensible Unternehmensdokumente auf privaten Cloud Services wie Dropbox, GoogleDrive oder iCloud.

**Abb. 29.11** Anwendungsgebiete von Social Business.  
(Quelle: IBM 2012)



Dies bedeutet, dass unternehmenskritische Daten nicht sicher sind, beispielsweise hat der *Cloud Service* in einigen Fällen gewisse Nutzungsrechte der Daten. Bei iCloud oder Google sind die Cloud Server außerhalb von Europa. Da diese Länder oft über ein Datenschutzniveau verfügen, das nicht den europäischen Gesetzen entspricht, werden viele der dort geltenden Regelungen von europäischen Datenschützern oft als unzulässig eingestuft. Auch nutzen ungefähr 90 % der Mitarbeiter Unternehmensdokumente auf nicht freigegebenen privaten Endgeräten. Dies birgt ebenfalls ein gewisses rechtliches Risiko, speziell wenn personenbezogene Daten involviert sind, wie z. B. Kundenadressen oder Kundeninformationen.

Diese Sicherheits- und Rechtsrisiken können durch professionellen und übergreifenden Einsatz von Social-Business-Lösungen minimiert werden.

### Zusammenfassung

Das Business-to-Business-Marketing beinhaltet sämtliche Dienstleistungen und Produkte, die von Unternehmen oder Organisationen gekauft werden, um einen unternehmerischen Mehrwert zu schaffen. Es unterscheidet sich erheblich vom Business-to-Consumer-Marketing, das sich an Endkunden richtet.

Da die Zielgruppen kleiner und bekannt sind und das Transaktionsvolumen im Allgemeinen größer ist, kann der Einsatz der Social Media im Business-to-Business-Geschäft sogar noch erfolgreicher sein als in B2C.

Xing und LinkedIn sind die wichtigsten Netzwerke für B2B-Unternehmen – fast gleichauf mit Facebook, gefolgt von Twitter und YouTube. Im deutschsprachigen Raum werden Social Media überwiegend für die Ziele der Stärkung der Markenbekanntheit,

für PR und für die Kundenbindung eingesetzt. Es besteht noch viel Potenzial bei der Lead Generierung und bei Online-Käufen.

Für die Auswahl des richtigen Social-Media-Netzwerks sollten die folgenden Fragen beantwortet werden: Welche Zielgruppen sind in welchen Netzwerken aktiv? Sind es die zu adressierenden Zielgruppen? Welche Inhalte werden im jeweiligen Netzwerk geteilt? Was ist der Zweck des jeweiligen Netzwerks? Was ist die „Tonality“ des Netzwerks? Wie die individuelle Ansprache? Wie stark engagieren sich die Teilnehmer des jeweiligen Netzwerks? Welche sind die wichtigsten Netzwerke für B2B?

Bei der Entwicklung von Strategien sollten Unternehmen sich nicht an den neuesten Technologien oder Netzwerken orientieren, sondern an den neuen Formen der Kundenbeziehung, die diese Techniken ermöglichen. Netzwerke und Technologien ändern sich sehr schnell. Die grundlegenden Möglichkeiten, einen Dialog mit dem Kunden zu gestalten, sind beständiger.

Der Ansatz zur Entwicklung einer eigenen Strategie kann nach dem POST-Modell erfolgen: POST = People, Objectives, Strategy, Technology.

Die meisten Unternehmen haben die Vorteile des Einsatzes von Social-Media-Marketing erkannt, aber häufig werden Fehler im Einsatz gemacht, die erhebliche Konsequenzen haben können. Die Social Media Guidelines sollen in erster Linie den Mitarbeitern und Führungskräften des Unternehmens Sicherheit im Umgang mit den sozialen Medien geben. In zweiter Linie helfen Guidelines, Kommunikationskrisen zu vermeiden sowie rechtlichen Problemen vorzubeugen.

Wenn ein Unternehmen in sozialen Netzwerken und Kanälen aktiv ist, muss es sich darüber im Klaren sein, dass es wahrgenommen und beobachtet wird und gegebenenfalls negatives Feedback bekommt. Dafür sollte ein Krisenplan formuliert werden.

Enterprise 2.0 Lösungen, auch als Social Business bezeichnet, bedeuten die Vernetzung von Mitarbeitern eines Unternehmens über verschiedene Kommunikationstools und mobile Endgeräte, um einen schnellen, sicheren und effizienten Austausch von Wissen und Daten zu gewährleisten. Es handelt sich um Social Media im Unternehmen, zum internen Gebrauch.

Social Business erzeugt eine Wertschöpfung im ganzen Unternehmen. Marketing kann mehr Aufmerksamkeit am Markt erzeugen und mehr Umsätze generieren. Der Vertrieb kann durch integrierte Prozesse und übergreifende CRM-Lösungen den Verkauf steigern. PR kann zeitnah und individuell an Stakeholder kommunizieren. Human Resources kann mit Employer Branding schneller und besser geeignete neue Talente finden. Produkte können schneller und den Kundenbedürfnissen entsprechend entwickelt werden.

Eines der wichtigsten Themen von Social-Business-Lösungen ist aber die Sicherheit der Unternehmensdaten. Sicherheit spielt in diesem Bereich eine besondere Rolle und dies nicht nur vor dem Hintergrund von Internet-Abhörskandalen.

## Literatur

- Bernoff, J., The POST Method: A systematic approach to social strategy (2007) <http://forrester.typepad.com/groundswell/2007/12/the-post-method.html>
- BITKOM (Hrsg.), Social Media Guidelines, Tipps für Unternehmen (2013) <https://www.sicher-im-netz.de/files/documents/unternehmen/BITKOM-SocialMediaGuidelines.pdf>
- Blue Herring, Social Marketing – Grundlagen [http://de.slideshare.net/ocn/social\\_marketing\\_grundlagen](http://de.slideshare.net/ocn/social_marketing_grundlagen) (2013)
- Creative360°, Siegfried Vögele Institut (Hrsg.), Studie B2B Social-Media in der Praxis 2012 [www.Creative360.de](http://www.Creative360.de) (2012)
- Hutter, T., Social Media: Social CRM im B2B (2012) <http://www.thomashutter.com/index.php/2012/11/facebook-b2b-und-social-crm/>
- IBM Blue Blog [www.ibm.com/de/blueblog](http://www.ibm.com/de/blueblog), <http://twitter.com/blueblog>
- IBM CMO Studie (2011) <http://www-935.ibm.com/services/us/cmo/cmostudy2011/cmo-registration.html>
- IBM Social Business Referenzen eBook (2012) [www.ibm.com/software/de/socialbusiness/ebook/index.html](http://www.ibm.com/software/de/socialbusiness/ebook/index.html)
- Intel Social Media Guidelines (2013) <http://www.intel.com/content/www/us/en/legal/intel-social-media-guidelines.html>
- Kotler, P., Pfoertsch, W., B2B Brand Management, Berlin Heidelberg (2006)
- Maul, K., Companies lack social media crisis plans (2010) <http://www.prweekus.com/companies-lack-social-media-crisis-plans/article/177167/>
- McKinsey & Company, B2B Customer Decision Journey: The Route To Increased Sales <http://www.forbes.com/sites/mckinsey/2013/04/24/the-b2b-customer-decision-journey-the-route-to-increased-sales/> (2013)
- Meerman Scott, D. (2013), <http://www.davidmeermanscott.com>
- Michelis, D., Schildhauer, T., (Hrsg.), Social Media Handbuch – Theorien, Methoden, Modelle, Baden-Baden (2010)
- Petry, T., Schreckenbach, F., Enterprise 2.0– Konsequenzen für die Arbeitswelt von morgen: Status Quo (2013) [http://de.slideshare.net/slideshow/embed\\_code/21075257](http://de.slideshare.net/slideshow/embed_code/21075257)
- Pfoertsch, W., Linder, C., Beuk, F., Bartkowski, B., Luczak, C., Pforzheimer Forschungsberichte Nr. 9, B2B Brand Definition – Understanding the Role of Brands in Businesses and Consumer Markets, [http://www.hs-pforzheim.de/De-de/Hochschule/Einrichtungen/IAF/Veroeffentlichungen/forschungsberichte/Documents/PF\\_FB\\_9\\_B2B\\_Brand\\_Definition.pdf](http://www.hs-pforzheim.de/De-de/Hochschule/Einrichtungen/IAF/Veroeffentlichungen/forschungsberichte/Documents/PF_FB_9_B2B_Brand_Definition.pdf) (2007)
- Social Media Marketing Industry Report, <http://www.socialmediaexaminer.com> (2013)
- Suarez, L., Living Outside the Inbox (2011) <http://youtu.be/gnv6K5JmpTM>
- Ulbricht, C., Social Media Guidelines & Recht – Warum Unternehmen und Mitarbeiter klare Richtlinien brauchen (Teil 1) (2009) <http://www.rechtzweinull.de/archives/117-Social-Media-Guidelines-Recht-Warum-Unternehmen-und-Mitarbeiter-klare-Richtlinien-brauchen-Teil-1.html>

---

# Digital Branding im Kontext der Digitalen Gesellschaft-Neue Kommunikations- und Unternehmensstrategien für Marken

30

Hansjörg Zimmermann

## Inhaltsverzeichnis

1 Shareconomy – auf dem Weg zur Digitalen Gesellschaft .....	753
2 Markenführung in der Digitalen Gesellschaft .....	756
3 Digital Brand Engagement und die Orchestrierung von Sozialen Medien .....	756
4 Media for Equity .....	759
Literatur .....	761

---

## 1 Shareconomy – auf dem Weg zur Digitalen Gesellschaft

- Weihnachten 2013 hat der Internethandel dem stationären Handel so viel Umsatz weggenommen wie noch nie. Nach rund 7,6 Mrd. Umsatz im gleichen Zeitraum 2012 wurde allein in Deutschland erstmals an der 10-Milliarden-Grenze gekratzt (Ludowig, Prange 2013, S. 48 ff.). Nachdem nahezu alle Unternehmen über eine Internetpräsenz verfügen und die digitale Wertschöpfung in fast allen Bereichen der Gesellschaft angekommen ist, gibt es neue Phänomene in den Cities der Ballungszentren zu beobachten. Online-Marken wie mymuesli.com, Zalando und Co inszenieren ihre Marken immer häufiger mit Erlebniswelten oder Stores in den Städten und suchen den direkten Dialog zu ihren Kunden. Das Internet verändert nicht nur unsere Kommunikation, sondern auch die Gesellschaft.

---

H. Zimmermann (✉)  
Das Goldene Vlies GmbH, München, Deutschland  
E-Mail: hj.zimmermann@mhmk.org



**Abb. 30.1** Social media. (Quelle: [www.postgradeproblems.com](http://www.postgradeproblems.com))

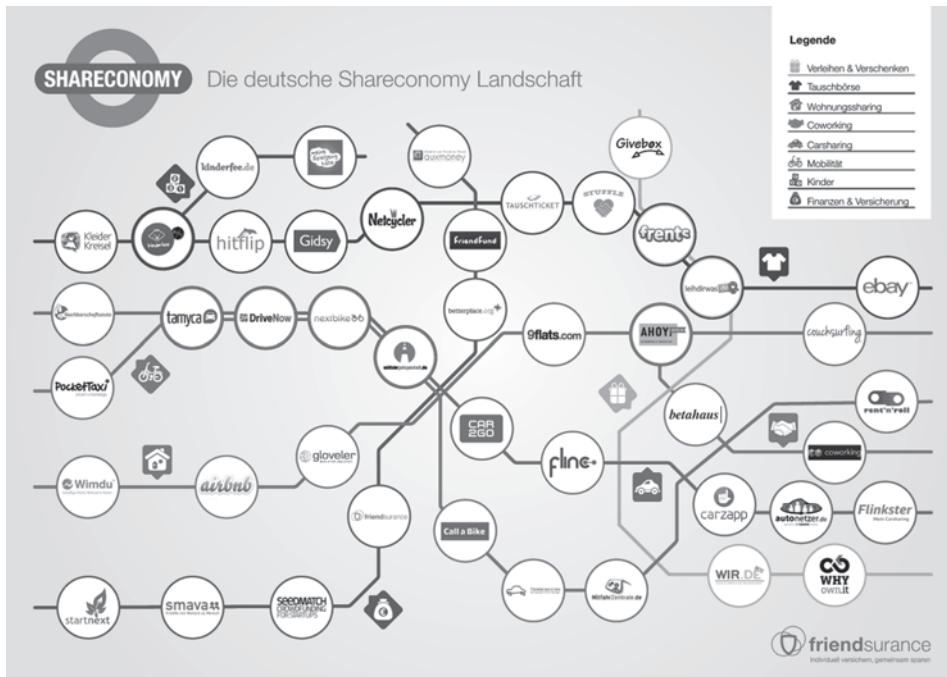
Nach dem Web 1.0 (*web of content*) bewegen wir uns gerade mit großer Geschwindigkeit vom Web 2.0 (*web of communication*) hin zum „*web of participation*“! Facebook mit weltweit mehr als 1 Mrd. Fans, Twitter, YouTube und Co sind die medialen Treiber in unserer digitalen Gesellschaft und bei weitem kein Hype mehr oder die Erfindung von ein paar Nerds. Soziale Medien, Smartphones und SmartTV werden ganz zeitnah unser mediales Verhalten nicht nur beeinflussen, sondern bestimmen (vgl. Abb. 30.1).

Im Jahr 2014 wird sich zwischen Unternehmen, Marken und Konsumenten in der Kommunikation und in der Produktentwicklung ein Paradigmenwechsel vollziehen. Immer mehr Menschen werden weit mehr über mobile Endgeräte auf Internetinhalte zugreifen als über Computer. Zudem werden sie durch Soziale Medien verstärkt angeregt, den direkten Dialog mit Unternehmen und Marken zu suchen. Daraus entstehen mehr Chancen als Risiken, vorausgesetzt, die zeitnahe Einstellung auf einen sozialen, mobilen und digitalen Dialog zwischen Mensch und Marke ist gewährleistet.

Ein besonderes Kennzeichen der digitalen Marken ist ein besseres Verständnis für *Technologie*. Big Data und Algorithmen, Empfehlungen und Spuren, die User im Netz hinterlassen, verändern die Mechanismen des Marktes. Aus Daten werden Profile, aus Profilen werden Angebote, aus Angeboten werden Bestellungen. Empfehlungsmarketing auf der Basis von Vertrauen, Erfahrungen und Transparenz nimmt einen immer größeren Raum ein – typische one-to-many-Kommunikation verliert an Reputation.

„Elektronische Medien verändern ständig und ohne Widerstand unsere Wahrnehmungsmuster“, antizipierte bereits der große Sozial- und Medienwissenschaftler Marshall McLuhan im Jahr 1964 in seinem Werk „The medium is the message“ (McLuhan 1964) (Abb. 30.2).

Couchsurfing, Airbnb, Coolexio und MyTaxi, Carsharing-Systeme, WLAN 4 free und 4 all werden sowohl das Buchungsverhalten der Reisenden verändern als auch ihr Reisever-



**Abb. 30.2** Die deutsche Shareconomy. (Quelle: gruenderszene.de)

halten bestimmen. Auch die interne Kommunikation innerhalb der Reiseindustrie wird sich dramatisch ändern. E-Mails werden out sein, Business-Facebooks unsere Kommunikation bestimmen. Jim Snabe, der CEO von SAP, erklärt E-Mails zum Auslaufmodell und sieht in Zukunft ein Business-Facebook als das Maß der Dinge in Sachen Kommunikation (Welt am Sonntag, 19.5.2013). Das IT-Unternehmen ATOS verkündete nach Angaben des CEO Thierry Breton 2011, innerhalb von drei Jahren E-Mails durch ein internes Social Network zu ersetzen (computerwoche 47/2013).

Wenn die Marken rechts und links überholt werden von den Konsumenten der digitalen Gesellschaft und das Smartphone oder die Tablets den PC endgültig verdrängt haben – was dann? Dann ist das Web 2.0 ein alter Hut!

- Diesen Fragen werden Sie sich stellen müssen:
    - Was bedeutet das Internet der Zukunft für Ihre Strategie?
    - Wie nutzen Sie die Kunst der digitalen Kundenführung gewinnbringend?
    - Wie beschleunigt Pull-Marketing statt wie bisher Push-Marketing Ihr Business?
    - Wie können Sie Kundenbeziehungen über Social Media führen, was sind die Erfolgskonzepte für Ihr Unternehmen und welche Zukunftsinvestitionen lohnen sich wirklich?

Partizipation und digitales Know-how werden mehr und mehr Prozesse, Produktentwicklung und Kommunikation zwischen Konsument und Marke und damit den wirtschaftlichen Erfolg mitbestimmen (Welt am Sonntag, 9.12.2012).

---

## 2 Markenführung in der Digitalen Gesellschaft

- ▶ Eine digitale Marke ist, was Konsumenten sehen, fühlen und was sie über eine Marke denken – insbesondere, wenn ihnen die Marke vielschichtig online begegnet und eine Strahlkraft bezüglich Image besitzt, vor allem durch eine Präsenz in digitalen Kanälen. Dabei steht der Einsatz von Digital Media im Mittelpunkt, um eine nachhaltige Beziehung zwischen Verbraucher und Marke mit Hilfe von Technologie zu schaffen.

Aufgrund der schnellen Weiterentwicklung des Internets, vor allem durch das Social Web und Social Media, gibt es eine Vielzahl von digitalen Kanälen, die verwendet werden können, um einen Dialog zwischen einer Marke und einem Verbraucher oder Verbrauchergruppen zu führen.

- ▶ *Digital Branding* beschreibt den Einsatz von Mittel und Methoden zur Bildung und Führung von Marken im Kontext digitaler Medien und ist als Teildisziplin der *Markenpolitik* zu verstehen.

Als Teildisziplin der *Markensteuerung* fokussiert Digital Branding die Darstellung einer Marke zwischen Konsument (User) und markenführendem Unternehmen insbesondere auf digitalen Kanälen. Digital Branding ist immer im Kontext zwischen User Experience, Technology und Marke zu sehen.

Die *Schnittstellen* zu digitalen Kanälen und Systemen umfassen alle den Usern zur Verfügung stehenden Touchpoints, Möglichkeiten und Situationen, wo diese mit der Marke in Dialog treten. In diesem Szenario des interaktiven Austausches bewegt sich die entsprechende User-Wahrnehmung der Marke, vorausgesetzt die Orchestrierung der diversen digitalen Kanäle orientiert sich an einer Unternehmens- beziehungsweise Markengesamtstrategie (Abb. 30.3).

---

## 3 Digital Brand Engagement und die Orchestrierung von Sozialen Medien

- ▶ *Digital Brand Engagement* ist Markenbindung der Konsumenten mit Schwerpunkt einer Kommunikation über Internetplattformen.

**Abb. 30.3** Digital Brand Experience. (Quelle: forrester.com)



Das *Cluetrain Manifest*, von vier Visionären im Jahr 1999 geschrieben, sagt vorher, dass das Internet an einen Punkt gelangen wird, an dem sich die Macht der Marke von den Werbetreibenden auf die Konsumenten verlagern wird. Diese werden in Zukunft die Macht innehaben oder zumindest teilen und die Markenwelt nicht länger über Push-Marketing oder klassische Werbung mit ihren Märkten kommunizieren. Seitdem hat sich die Welt des Internets weiterentwickelt und der Verbraucher kann sich jetzt die Marken aussuchen, mit denen er interagieren möchte.

Seit der CeBIT 2013 ist der Begriff der *Shareconomy* auch in Deutschland etabliert (Levine, Locke 2011). User haben die Möglichkeit, ihre Gedanken und Gefühle global zu kommunizieren. Jeder kommuniziert mit jedem und sogenannte Social Media Ripples sind verantwortlich für Wellenbewegungen einer Marke im Internet. Plattformen im Social Web wie Blogs, Micro-Blogs, Foren, soziale Netzwerke, Gruppen innerhalb sozialer Netzwerke, Bookmarking-Sites, Bilddatenbanken und Videoportale können heute entsprechend von den Verbrauchern genutzt werden und dank digitaler Analyse-Tools minütlich exakt ausgewertet werden.

Durch das Controlling der Gespräche, die außerhalb der eigenen Website stattfinden, können Unternehmen feststellen, was über die Marke, deren Produkte und den Service gesagt wird. Hierfür stehen eine Reihe von Tools zur Auswahl, wie zum Beispiel „Buzz

**Tab. 30.1** Parameter Digitaler Markenführung. (Quelle: marketingpower.com. American Marketing Association. 10 Juni 2013)

Konsumenten	Wer sind sie?	Was sind ihre Werte?	Was motiviert sie?	Wie verhalten sie sich?
Plattform	Wo interagieren sie?	Beobachten sie nur?	Sind sie einfach nur Teilnehmer?	Oder sind sie aktive Teilnehmer?
Einfluss	Reichweite?	Relevanz des Dialogs	Menge der Posts	Stimmung (positiv, negativ, neutral)?
Markenassoziation	Sind sie neugierig und auf der Suche nach Informationen?	Wollen sie sich an die Marke binden?	Sind sie lokale Markenbefürworter?	Sind sie Markengegner?

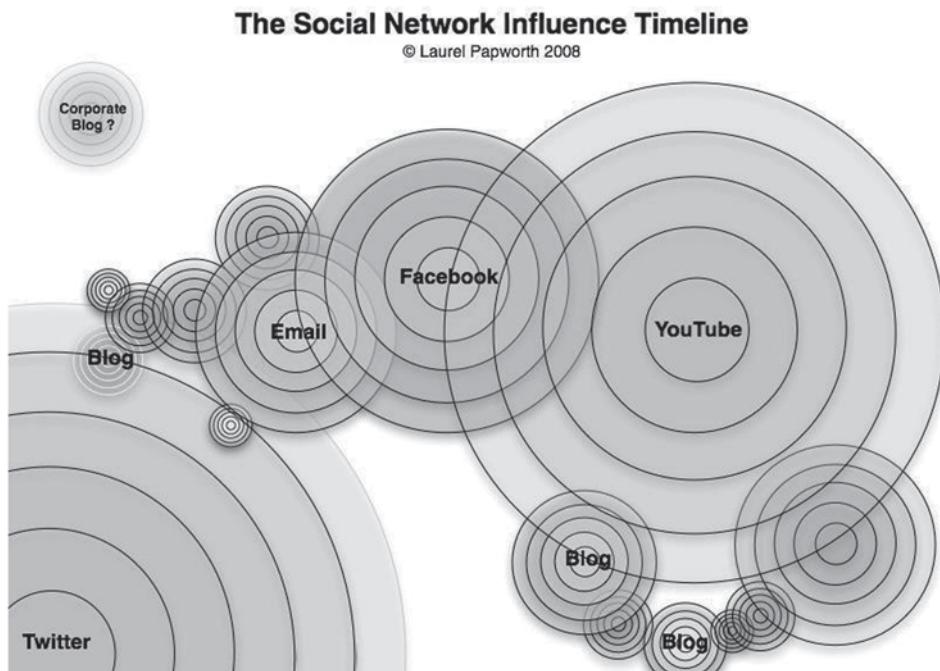
Monitoring“. Der Wert der Informationen ist proportional zu der Zeit und dem Fachwissen, das der Konfiguration und Analyse der Daten gewidmet wird. Dieser Wert kann weiter erhöht werden, wenn die Summen der Monitoring-Daten mit den Daten sogenannter „Vor-Ort-Webanalyse“ korreliert. Es ist wichtig, das Treiben und deren Auswirkungen genau zu beobachten, zu analysieren und daraus entsprechend Rückschlüsse für die weitere Kommunikation zu ziehen.

Die wichtigsten Elemente des *Beobachtens* und *Analysierens*, vor der Formulierung einer digitalen Engagementstrategie, sind (Tab. 30.1):

Sobald Sie einen Überblick über das haben, was die aktuelle Marke vs. Verbrauchersituation online ist, sind Sie viel besser informiert, um eine Engagementstrategie zu erstellen. Die oben aufgeführten Informationen geben Ihnen eine auf Fakten beruhende Position, basierend auf dem, was die Menschen tatsächlich tun und sagen.

Die Studie „Zwitschern allein ist nicht genug“ (Kolo 2010) unterstreicht die Notwendigkeit der Orchestrierung von Marken in der digitalen Gesellschaft und belegt, wie intensiv Image und Soziale Medien in Beziehung stehen. Kernaussage der Untersuchung ist, dass das Image von Marken Einfluss auf die Art der Kommunikation über Twitter hat. Marken, die bereits vor ihren Twitter-Aktivitäten ein besonders positives bzw. ein besonders negatives Image hatten, werden in gleicher Weise auf Twitter konnotiert. Das heißt, dass Twitter-Nutzer über die Marke positiv bzw. negativ schreiben. Um seine Marke bei den Zielgruppen positiv zu verankern, muss bereits im Vorfeld, also vor der Nutzung von sozialen Medien, die Strategie für den Markenaufbau stehen und sukzessive getraktet und damit iterativ weiterentwickelt werden (Abb. 30.4).

Die Ausgangshypothese der vorliegenden Studie: Marken spielen auf Twitter vor allem dann eine Rolle, wenn sie „vor Twitter“ bereits sehr beliebt bzw. sehr unbeliebt waren. Ausgehend von den schon zum fünfzehnten Mal im Auftrag des Managermagazins u. a. von TNS Infratest ermittelten Imageprofilen wurden je sechs negativ, neutral und positiv bewertete deutsche Unternehmen untersucht. Dabei wurden nicht nur die Inhalte ausgewertet, die Marken-Accounts auf Twitter publizieren, sondern auch die der anderen Twitter-Nutzer. Aus insgesamt über 8.000 Twitter-Beiträgen wurden über einen festen Zeitraum ca. 100 für jede Marke nach dem Zufallsprinzip ausgewählt und nach Inhaltskategorien sowie der impliziten Markenbewertung sortiert.



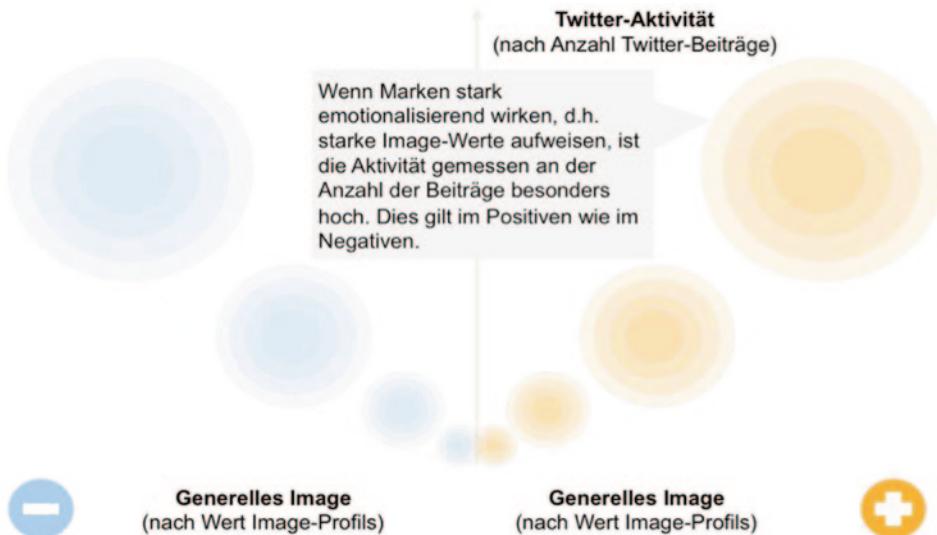
**Abb. 30.4** Social media ripples. (Quelle: Papworth, L. (2009), Online: <http://laurelpapworth.com/ripple-social-network-influencers/>, Stand: 21.10.2010/i-cod Studie 2010 „Zwitschern ist allein ist nicht genug“)

Marken mit einem positiven Image werden auch auf Twitter tendenziell positiv diskutiert. Analoges gilt für negativ konnotierte Marken. Und gerade Marken mit besonders hoher bzw. niedriger Reputation werden umso stärker getwittert. Twitter ist also weniger zum Imageaufbau oder zum Drehen von Images relevant als vielmehr als Markenverstärker. Unternehmen können über Twitter das Markenimage zumindest jedoch in positive Richtung auch selbst in Maßen stimulieren und bei negativem Image dämpfend eingreifen (Kolo 2010) (Abb. 30.5).

Nach Erhalt sinnvoller und wertvoller Informationen aus Forschung und Analyse sollte jetzt der richtige Zeitpunkt sein, mit der digitalen Engagementstrategie zu beginnen. Um eine geregelte Struktur und ein geregeltes Verfahren zu bekommen, könnte man beispielsweise folgende Vorgehensweise anwenden (Tab. 30.2):

#### 4 Media for Equity

- ▶ Ein typisches Merkmal eines Digital Brands wie Zalando ist, dass es sich um einen äußerst schnell gewachsenen, großen Player für Fashion und Accessoires handelt, der unter dem Stichwort „Media for Equity“ subsumiert werden kann.



**Abb. 30.5** Wert Imageprofil. (Quelle: i-cod Studie 2010 „Zwitschern ist allein ist nicht genug“ Twitter als Markenverstärker/Prof. Dr. Dr. Castulus Kolo, Hansjörg Zimmermann i-cod)

**Tab. 30.2** Digital-brand-engagement. (Quelle: marketingpower.com. American Marketing Association. 10 Juni 2013)

<i>Konsumenten</i>	Erstellen von virtuellen Verbrauchergruppen	Verstehen, warum sie Ihre Marke nutzen	Aktivieren Sie alle Aspekte der Marke	Relevanten Content für die Zielgruppe erstellen
<i>Plattform</i>	Erreichbarkeit und Relevanz von Online-Plattformen	Seien Sie erkennbar und stellen Sie kostenlose Informationen zur Verfügung	Stellen Sie ein Netzwerk zur Interaktion zur Verfügung	Motivieren Sie Ihre Nutzer, Spielregeln einzuhalten
<i>Einfluss</i>	Priorisieren Sie die Haupteinflussfaktoren	Forcieren Sie den interaktiven Dialog zwischen Konsumenten	Entwickeln Sie eine Wiedererkennbarkeit	Kümmern Sie sich schnell um negative Kommentare

### Beispiel

Die Marke *Zalando* (eine Beteiligung der Samwer-Brüder von Rocket Internet) ist ein typischer Digital Brand. Aufgewachsen als zunächst reiner Online-Brand erfreut sich Zalando inzwischen größter Beliebtheit bei der Zielgruppe der weiblichen Schuhkäuferrinnen aus der typischen Digital-Natives-Welt. Die Marktmacht (mehr als 2 Mrd. € in 2013, vgl. Handelsblatt vom 22.11.2013) von Zalando hat sich rapide entwickelt.

Um mit einer millionenschweren Kampagne die nötige Aufmerksamkeit beim Publikum zu erhalten, wird nicht nur eine entsprechende laute Kampagne wie „Schrei vor

Glück“ der renommierten Kreativagentur Jung von Matt benötigt, sondern der entsprechende Werbedruck. Private TV-Sender wie PRO7/SAT1 bieten immer mehr Werbeplätze gegen eine entsprechende Beteiligung an. Und davon profitieren beide Partner. Für tradierte Versandhändler wie Otto und Co, aber noch viel mehr für den klassischen Handel, wird die Luft langsam dünner.

Luxuskaufhäuser wie beispielsweise Breuninger, KaDeWe und Karstadt, aber auch Fashionhäuser wie Peek und Cloppenburg oder C&A versuchen sich mit neuen Markentempeln, Flagshipstores und Erlebniskaufhäusern gegen die intensive Online-Konkurrenz auf dem Markt zu profilieren. Aber auch hier sind die *Digital Brands* teilweise schon schneller und eröffnen erste Stores, um noch näher an ihren Kunden zu sein. Neben einer völlig neuen Art und Weise des Vertriebs schaffen die digital ausgerichteten Marken mit Digital-Native-Genetik neue Geschäftsmodelle, neue Geschäftsprozesse und neue Aktivitäten. Dank Trends zur Individualisierung und Spezialisierung und dank neuer digitaler Technologien und Prozesse entstehen völlig neue Wertschöpfungsmöglichkeiten (Die Permanente Revolution, Handelsblatt vom 22.11.2013, S. 48 ff.).

---

### Zusammenfassung

Auch die noblen *Automobilhersteller* wandern wieder von der Peripherie zurück in die Cities. „Future Retail“ nennt das beispielsweise der Vorstandsvorsitzende der BMW AG Norbert Reithofer. Zur Einführung des BMWi 3 und i8 wurden völlig neue Store-Konzepte entwickelt. AUDI geht ab 2015 einen ähnlichen Weg in Londons Fashion-Meile. Auch Mercedes setzt mehr und mehr auf Luxustempel in Bestlagen wie beispielsweise am geschichtsträchtigen Odeonsplatz in München. Car2Go, eine Beteiligung von Mercedes, ist in den Cities ebenso sichtbar wie DriveNow – ein Joint Venture von BMW und Sixt. Mymuesli kommt den neuen Müslti-Usern auch schon im Retail entgegen. Weitere digitale Marken wie beispielsweise Detox Delight oder notebooksbilliger.de versuchen den Markteintritt außerhalb ihrer Online-Shops zu platzieren.

---

### Literatur

Kolo, C., Twitter als Markenverstärker. i-cod-Studie (02). München: i-cod ltd. (Eigenverlag) (2010)  
Levine, R., Locke, C. et al., Cluetrain Manifesto. 10th Anniversary Edition – The End of Business as Usual (2011)

Ludowig, K., Prange, S., Die Permanente Revolution, Handelsblatt vom 22.11.2013, S. 48 ff.  
[www.computerwoche.de/a/ende-2013-schreiben-wir-intern-keine-e-mail-mehr, 2536376 \(2013\)](http://www.computerwoche.de/a/ende-2013-schreiben-wir-intern-keine-e-mail-mehr, 2536376 (2013))

---

# Social Media & Recht – Praktische Handlungsempfehlungen für Unternehmen bei Twitter, Facebook & Co

31

Carsten Ulbricht

## Inhaltsverzeichnis

1	Die eigene Adresse im Social Web .....	764
2	Die Impressumspflicht .....	765
3	Die Nutzung von Inhalten und Haftung für User Generated Content .....	765
3.1	Veröffentlichung eigener Inhalte .....	765
3.2	Haftung für nutzergenerierte Inhalte .....	766
4	Grenzen des Social-Media-Marketing .....	766
4.1	Grundlagen .....	766
4.2	Anwendbares Recht .....	767
4.3	Gesetzliche Rahmenbedingungen .....	768
4.4	Nutzungsbedingungen der Plattformen beschränken Werbemöglichkeiten .....	770
5	Datenschutzrechtlicher Problemfall Social Plugins .....	771
6	Social Media Guidelines – Richtlinien für die Nutzung des modernen Internet .....	771
7	Fazit .....	772
	Literatur .....	773

---

C. Ulbricht (✉)

Diem & Partner, Stuttgart, Deutschland

E-Mail: culbricht@diempartner.de, cu@bartsch-rechtsanwaelte.de

## 1 Die eigene Adresse im Social Web

- Auf dem Weg zu einer eigenen Präsenz in den Sozialen Medien sollten Unternehmen zunächst prüfen, ob ihr Firmenname bzw. etwaige Markennamen zentraler Produkte als Nutzernamen auf relevanten Social-Media-Plattformen von Dritten verwendet werden. Denn dem Benutzername kommt auf vielen Social-Media-Plattformen wie Facebook, YouTube & Co durchaus eine namensähnliche und damit kennzeichnende Funktion zu. Besucher erwarten regelmäßig die jeweilige Marke oder das entsprechende Unternehmen unter dem gleichnamigen Nutzernamen zu finden (siehe etwa [www.facebook.com/porsche](http://www.facebook.com/porsche) oder [www.twitter.com/adidas](http://www.twitter.com/adidas)).

Sind entsprechende *Nutzernamen* frei, sollten diese – selbst wenn sie erst mittelfristig interessant sein könnten – dennoch bereits gesichert werden, um spätere Probleme abzuwenden. Bereits jetzt ist nämlich erkennbar, dass gerade bei bekannten Namen und Marken eine Entwicklung ähnlich dem *Domain Grabbing* stattfindet. Unter diesem Begriff wird das Reservieren von z. B. Markennamen eines Unternehmens als Domain von unabhängigen Dritten verstanden. Insofern sollten Unternehmen entsprechendem „*Account Grabbing*“ zuvorkommen. Ähnlich wie beim Domain Grabbing handelt es sich hier um die Reservierung von Accounts, die mit Unternehmen in Verbindung gebracht werden können, durch Dritte.

Ist der gewünschte Nutzername jedoch schon vergeben, stellt sich die Frage, wie dieser wieder in die eigene Obhut gebracht werden kann. Ist der Nutzername offensichtlich allein in Absicht registriert worden, das Unternehmen zu behindern oder diesen gegen ein „Lösegeld“ zu verkaufen, ist ein unmittelbares rechtliches Vorgehen (Abmahnung oder Klage) gegen den Inhaber legitim.

Allgemein empfiehlt sich jedoch, hier mit Augenmaß vorzugehen. Sich an Betreiber wie YouTube, Facebook oder Twitter zu wenden, führt oft schneller zum Erfolg und kann geeigneter erscheinen, um mögliche Reputationsschäden wegen eines möglichen *Streisand-Effektes* zu verhindern. Dieser könnte drohen, wenn der vermeintlich unbescholtene Account-Inhaber sofort von dem Unternehmen unmittelbar und mit unverhältnismäßig erscheinender Härte rechtlich in Anspruch genommen wird. Der Streisand-Effekt ist auf die Namensgeberin Barbra Streisand zurückzuführen und bezeichnet die verstärkte Informationsverbreitung als Folge eines ursprünglichen Versuchs zur Unterdrückung oder Entfernung einer Information.

Der Plattformbetreiber kann selbst haftbar gemacht werden, wenn er nach Kenntnis einer Rechtsverletzung auf der eigenen Plattform nicht tätig wird. Deshalb haben die meisten bekannteren Plattformen interne Mechanismen aufgesetzt, über die Namens- oder auch Markenrechtsverletzungen gemeldet werden können.

Über entsprechende Maßnahmen bzw. im Eskalationsfall auch weitergehende rechtliche Schritte konnte bereits für mehrere Mandanten die Löschung oder Herausgabe von Social Media Accounts mit dem jeweils geschützten Unternehmens- oder Produktnamen erreicht werden.

## 2 Die Impressumspflicht

- ▶ Nach wie vor wird von vielen Unternehmen übersehen, dass bei einer eigenen Präsenz auf einer der Social-Media-Plattformen regelmäßig auch die allgemeinen Anforderungen des Telemediengesetzes (TMG) zu beachten sind. Demgemäß ist auch bei Facebook, Youtube & Co der Impressumspflicht des § 5 TMG nachzukommen, sobald im Internet geschäftsmäßig aufgetreten wird.

Die Geltung der *Impressumspflicht* für Social-Media-Kanäle wurde zwischenzeitlich auch gerichtlich bestätigt (LG Aschaffenburg, Urteil vom 19.08.2011 – 2 HK O 54/11). Welche Pflichtangaben das Impressum mindestens enthalten muss, sind im § 5 TMG aufgeführt. Darin ist auch angegeben, dass die Informationen „leicht erkennbar, unmittelbar erreichbar und ständig verfügbar zu halten“ sind. Bei der Frage, welchen Anforderungen eine leichte Erkennbarkeit bzw. unmittelbare Erreichbarkeit genügen muss, ist auf das Leitbild des Europäischen Gerichtshofs eines „aufgeklärten Verbrauchers“ und der Üblichkeit bei Facebook & Co abzustellen.

Um diesbezüglich sicherzugehen, bietet es sich als Best Practice an, im Profil einen Hinweis mit der Bezeichnung „Impressum“ oder „Kontakt“ hinzuzufügen, der gegebenenfalls auf vollständige Impressumsangaben verlinkt.

---

## 3 Die Nutzung von Inhalten und Haftung für User Generated Content

- ▶ Um im Hinblick auf Unkontrollierbarkeit nutzergenerierter Inhalte etwaige Haftungsrisiken auszuschließen, sollten die nachfolgenden Grundsätze bekannt sein und im „Betrieb“ umgesetzt werden.

### 3.1 Veröffentlichung eigener Inhalte

Beim Betrieb eines unternehmenseigenen Social-Media-Kanals sollte zunächst das *Urheberrecht* beachtet werden.

Das Urhebergesetz (UrhG) schützt Texte, Bilder, Audio- und Videoinhalte (sogenannte Werke), sofern diese die urheberrechtlichen Anforderungen an eine entsprechende Schutzfähigkeit erfüllen. Während Texte nur geschützt sind, wenn sie eine hinreichend kreative Gestaltung darstellen (sogenannte Schöpfungshöhe), sind Fotos, aber auch Audio- und Videoinhalte regelmäßig vom Urheberrecht geschützt. Dies führt dazu, dass diese Werke auch in den Sozialen Medien nur mit entsprechender Zustimmung des Urhebers oder Rechteinhabers zur spezifischen Verwendung veröffentlicht werden dürfen. Im Rahmen der eigenen Veröffentlichung von Inhalten sollten Unternehmen also stets gewährleisten, dass für den jeweiligen Inhalt auch die nötigen Nutzungsrechte vorliegen. Bei

der Veröffentlichung von Fotos mit Personen sollte im Hinblick auf das Recht am eigenen Bild auch Sorge getragen werden, dass – von den Ausnahmen des Kunsturhebergesetzes (KUG) abgesehen – auch eine hinreichende Einwilligung der abgebildeten Personen sichergestellt ist.

### **3.2 Haftung für nutzergenerierte Inhalte**

Integrativer Bestandteil unternehmenseigener Social-Media-Aktivitäten ist die Öffnung für *nutzergenerierte Inhalte*. Zahlreiche Unternehmen eröffnen z. B. über die Kommentarmöglichkeit bei Facebook & Co einen Rückkanal, der die eigenen Kunden/Nutzer in die Lage versetzt, auf der jeweiligen Seite eigene Inhalte einzustellen.

In Deutschland hat sich zwischenzeitlich eine weitgehend einheitliche Rechtsprechung herausgebildet, nach der Plattformbetreiber für fremde Inhalte grundsätzlich erst ab Kenntnis des rechtswidrigen Inhalts in Anspruch genommen werden können. Eine dementsprechende Haftungsprivilegierung ergibt sich für Schadenersatzansprüche und eine etwaige strafrechtliche Verantwortlichkeit bereits direkt aus § 10 TMG.

Danach muss der Plattformbetreiber eben erst handeln, wenn er Kenntnis von einem rechtswidrigen Inhalt erlangt, beispielsweise über eine E-Mail, eine Abmahnung oder über eine seiteninterne Missbrauchsfunktion. Werden rechtswidrige Inhalte nach Kenntnisnahme unverzüglich gelöscht (sogenannter „*Notice and takedown*“-Grundsatz), kann ein Haftungsrisiko für nutzergenerierte Inhalte grundsätzlich ausgeschlossen werden.

Die rechtlichen Risiken für Betreiber einer Social-Media-Präsenz sind damit also durchaus kontrollierbar.

---

## **4 Grenzen des Social-Media-Marketing**

- ▶ Social-Media-Kanäle sind aus dem Marketing-Mix vieler Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Welche Grenzen das Social-Media-Marketing innehat und welche gesetzlichen Rahmenbedingungen diese mit sich bringen, wird im weiteren Verlauf des Kapitels deutlich.

### **4.1 Grundlagen**

*Werbemaßnahmen* im Social Web haben sich zum einen am jeweils geltenden nationalen Recht zu orientieren, zum anderen aber auch am Rechtsrahmen, den der Betreiber der jeweiligen Plattform für Marketingmaßnahmen in der Regel über entsprechende Nutzungsbedingungen setzt.

Da manche Plattformen in den jeweiligen Geschäftsbedingungen teilweise Werbeverbote aussprechen, wenn keine entsprechende vertragliche Abrede bzw. eine ausdrückliche Zustimmung vorliegt, und hieran teilweise gravierende Maßnahmen bis hin zum Ausschluss aus dem Netzwerk knüpfen, sollten die jeweiligen Bedingungen – abhängig von der Wirksamkeit der einschlägigen Regeln und/oder einer Risikoabschätzung – beachtet werden.

Während hierzu im nächsten Kapitel Weiteres ausgeführt wird, gilt für die Beurteilung der rechtlichen Zulässigkeit einer Werbemaßnahme zunächst einmal staatliches Recht. Aber welches?

## 4.2 Anwendbares Recht

Als richtungsweisende Vorfrage ist zunächst zu klären, welches *nationale Recht* eigentlich anzuwenden ist. Gilt – wie oft unterstellt wird – nur das nationale Recht des Betreibers, dessen Anwendbarkeit dieser regelmäßig in seinen Nutzungsbedingungen vorsieht, oder können sich Nutzer auch auf ihr nationales Recht berufen? Facebook sieht für das Nutzungsverhältnis mit deutschen Usern seit Kurzem interessanterweise die Anwendbarkeit deutscher Rechts vor (siehe 16. 3. Ziff. 2 von Facebooks „Erklärung der Rechte und Pflichten“).

Die Frage, ob und inwieweit deutsches Recht gilt, ist komplex und hängt von einer Vielzahl von Einzelfragen ab. Ganz grundsätzlich gilt im Verhältnis zwischen Betreiber und Nutzer schon das in den Nutzungsbedingungen jeweils vereinbarte Recht, wenn nicht z. B. Verbraucherschutzrechte oder andere zwingende nationale Regeln dem entgegenstehen.

Etwas anderes gilt jedoch für die Frage nach der wettbewerbs-, marken- oder urheberrechtlichen Zulässigkeit einer Werbemaßnahme. Hier entbrennt der Streit in der Regel nicht zwischen dem Werbetreibenden und dem Plattformbetreiber, sondern zwischen dem Werbetreibenden und einem Dritten (z. B. einem unmittelbaren Wettbewerber), der seine Rechte verletzt sieht. Hier wird in vielen Fällen auch deutsches Recht angewendet werden können, weil sich der räumliche Anwendungsbereich des deutschen Rechts oft nach den *Kollisionsnormen* des Internationalen Privatrechts in den Art 40–42 EGBGB bestimmt. Hierbei handelt es sich um die Regelung des anwendbaren Rechts im grenzüberschreitenden Rechtsverkehr. Der Verletzte hat hier ein Wahlrecht zwischen Handlungs- und Erfolgsort.

Wird also eine Werbemaßnahme in Deutschland durchgeführt (Handlungsort) oder entfaltet sie hier ihre Wirkung (Erfolgsort), etwa weil deutsche Verbraucher angesprochen werden, so kann auch eine Anwendbarkeit deutschen Rechts angenommen werden. Insofern ist der deutsche Rechtsrahmen auch bei Social-Media-Marketing deutscher Unternehmen auf „ausländischen“ Plattformen zu beachten.

## 4.3 Gesetzliche Rahmenbedingungen

### 4.3.1 Vorgaben des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)

Ganz entscheidend für die Frage nach der Zulässigkeit von Werbung im Social Web ist zunächst das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG).

§§ 4 Nr. 3 und Nr. 11 UWG verbieten explizit die im Zusammenhang mit absatzfördernden Handlungen stehende Verschleierung des Werbecharakters. Entscheidend ist insofern, ob ein durchschnittlich informierter Internetnutzer den Werbecharakter erkennt oder nicht. Bei solchen Verstößen gegen das UWG ist allerdings zu beachten, dass diese primär entsprechende Unterlassungs- und unter bestimmten Voraussetzungen sogar Schadenersatzansprüche der Wettbewerber begründen. Auch die weiteren Vorgaben des § 4 UWG sollten beachtet werden.

Social-Media-Marketing (SMM) muss sich außerdem an den Grenzen des § 5 UWG (Irreführende Werbung) und § 7 UWG (Unzumutbare Belästigung) messen lassen. Erstere Vorschrift soll den Verbraucher vor allem vor inhaltlich falschen Werbeaussagen schützen. Die im Zusammenhang mit § 7 UWG stehenden Fragen des „Spamming“ werden im weiteren Verlauf dieses Beitrags noch einmal diskutiert.

Eine gewisse Aufmerksamkeit sollte auch der neu vom Gesetzgeber eingeführten so genannten „Schwarzen Liste“ gewidmet werden, die als Anhang zum UWG grundsätzlich verbotene Werbehandlungen auflistet. So verbietet z. B. Nr. 11 ausdrücklich als Informationen getarnte Werbung. Auch sonst lohnt vor Werbeaktionen im Social Web ein Blick auf die insgesamt 30 Tatbestände der „Schwarzen Liste“, die unabhängig von weiteren Argumenten als wettbewerbswidrig und damit abmahnfähig anzusehen sind.

Für eine Konformität mit deutschem Recht ist es (aus verschiedenen rechtlichen Gründen) entscheidend, dass der durchschnittlich informierte Nutzer die Werbemaßnahme irgendwie auch als Werbebotschaft identifizieren kann. Dies muss nicht unbedingt ein ausdrücklicher Hinweis sein, sondern kann beliebig gestaltet werden. Die Zuordnung als Werbung deckt sich am Ende des Tages ja eigentlich auch mit dem Interesse des werbenden Unternehmens, dessen Marke oder Produkte mit der konkreten Werbemaßnahme beworben und in Verbindung gebracht werden soll.

Problematisch wird es immer dann werden, wenn der Werbecharakter bewusst verschleiert wird oder der durchschnittlich informierte Internetbesucher diesen nicht erkennen kann.

Besondere (auch wettbewerbsrechtliche) Vorgaben gibt es ferner für denjenigen zu beachten, der *Gewinnspiele* durchführt. Gemäß § 4 Nr. 5 UWG ist es verboten, Preisaustragschreiben oder Gewinnspiele mit Werbecharakter durchzuführen, ohne die Teilnahmeverbedingungen hinreichend klar und eindeutig anzugeben. § 4 Nr. 6 UWG verbietet es grundsätzlich, die Teilnahme an einem Preisaustragschreiben oder Gewinnspiel von dem Erwerb einer Ware oder der Inanspruchnahme einer Dienstleistung abhängig zu machen.

### 4.3.2 Permission Marketing auch in Sozialen Netzwerken?

Der Versand von Spam-E-Mails ist ein allgemein bekanntes und weit verbreitetes Problem. Zwischenzeitlich hat sich diese Problem aber auf eine Vielzahl von Social Networks oder anderen Web 2.0 Plattformen übertragen. Da Netzwerke wie Facebook, Twitter & Co von vielen Internetanwendern regelmäßig genutzt werden und eigentlich jede dieser Webseiten die Möglichkeit bietet, über die Plattform interne Nachrichten zu verschicken, haben sich konsequenterweise auch die Versender verschiedener Werbebotschaften darauf eingestellt und entdecken immer wieder neue Möglichkeiten. Der Versand von Werbebotschaften (und auch *Malware* oder *Phishing-Versuche*) über diese Kanäle nimmt stetig zu. Unter Malware wird Software zur Ausführung von unerwünschten bzw. schädlichen Funktionen durch den Nutzer verstanden. Dieser Begriff steht für den Versuch des Datendiebstahls eines Internet-Nutzers, u. a. durch gefälschte Websites.

Und tatsächlich genießen Werbenachrichten in den Netzwerken wahrscheinlich eine viel größere Aufmerksamkeit als über E-Mail, wo sie oft in einer Flut von Spam untergehen oder in Spamfiltern hängenbleiben. Dieses teilweise übersehene Problem wird Plattformbetreiber, die den Versand entsprechender Werbebotschaften in den Nutzungsbedingungen oft untersagen, aber auch die Nutzer in Zukunft noch stark beschäftigen.

Aufgrund der wachsenden Bedeutung von *Spam* in sozialen Netzwerken stellt sich auch in Deutschland die Frage nach der Rechtslage, ob ein Unternehmen z. B. bei XING allen Kontakten oder auch Dritten Nachrichten mit werblichen Inhalten zusenden darf oder ob ein Unternehmer über den eigenen Twitter-Account alle Follower über die „Direct Messages“ ungefragt mit regelmäßigen Produktinformationen „beglücken“ kann.

Die Frage, ob es sich bei entsprechenden Fällen um Spam im Sinne des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb und damit abmahnfähiges Verhalten des Versenders bzw. des werbenden Unternehmens handelt, würde den vorliegenden Rahmen sprengen.

### 4.3.3 Marken- und Kennzeichenrechte

Wenn und soweit eine bestimmte Bezeichnung oder ein Logo geschützt ist, sollte es ohne Zustimmung des Berechtigten nicht in kennzeichenrechtlich relevanter Form genutzt werden. Zu berücksichtigen sind insoweit insbesondere *eingetragene Marken*, geschäftliche Bezeichnungen (z. B. Firmennamen), teilweise auch geographische Herkunftsangaben (z. B. Frankfurter Würstchen).

Fraglich ist in diesem Zusammenhang regelmäßig, ob eine geschützte Bezeichnung auch tatsächlich gewerblich und zur Kennzeichnung (eigener) Waren oder Dienstleistungen eingesetzt wird. In diesen Fällen werden dem eigentlich Berechtigten entsprechende Unterlassungs- und häufig auch Schadenersatzansprüche zustehen.

### 4.3.4 Resümee zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen

Der rechtliche Rahmen, den das Gesetz vorgibt, bietet bereits eine Vielzahl von potenziellen „Stolpersteinen“. Zudem muss man feststellen, dass viele im Social-Media-Marketing auftretende rechtliche Probleme naturgemäß noch nicht abschließend gerichtlich geklärt sind.

Werbetreibende, aber insbesondere Agenturen, die entsprechende Werbekonzepte „verkaufen“, sollten sich zumindest darüber im Klaren sein, wann sich eine Werbemaßnahme im „grauen“ Bereich und wann im tiefschwarzen Bereich bewegt bzw. zur Vermeidung einer möglichen Haftung den Kunden auf bestehende rechtliche Unsicherheiten hinweisen. In allen Regeln gibt es außerdem Gestaltungsmöglichkeiten, die die bisweilen nicht ganz auszuschließenden Risiken zumindest entschärfen.

Der Rechtsrahmen, der vor allem durch das UWG geprägt wird, reicht teilweise sehr weit. Während bei manchen Vorgaben sicher hinterfragt werden muss, ob diese sinnvoll und/oder noch zeitgemäß sind, erscheinen manche Regeln ohne Frage sinnvoll. Aus meiner Sicht sollte der fortschreitende Trend verhindert werden, dass (redaktionelle) Inhalte immer mehr mit werblichen Botschaften vermischt werden bzw. Werbung verschleiert und/oder entsprechende Werbebotschaften (auch für den durchschnittlich informierten Nutzer) als solche nicht mehr erkennbar sind. Tatsächlich sind *Transparenz und Authentizität* – auch unabhängig von den rechtlichen Einflüssen – wichtige Kriterien für (erfolgreiches) Social-Media-Marketing. Die Einhaltung dieser Essentials wird zusätzlich durch das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) sichergestellt. In den meisten Fällen werden Werbemaßnahmen, die nicht als solche zu erkennen sind, sondern „undercover“ abgegeben werden, als wettbewerbswidrig anzusehen sein.

#### **4.4 Nutzungsbedingungen der Plattformen beschränken Werbemöglichkeiten**

Das *Rechtsverhältnis* zwischen dem Plattformbetreiber und dem jeweiligen Nutzer richtet sich in der Regel nach den jeweiligen Nutzungsbedingungen, die bei der ersten Anmeldung akzeptiert werden und bildet – soweit die jeweiligen Vorgaben wirksam sind – somit den Rechtsrahmen für entsprechendes Social-Media-Marketing.

Werbetreibende sollten sich also an diesen Vorgaben orientieren, um nicht gegen diese vertraglichen Vereinbarungen zu verstößen. In aller Regel sehen die *Nutzungsbedingungen* Maßnahmen gegen Verstöße gegen diese Vorgaben vor, die von einer Verwarnung über Ausschluss von der Plattform bis hin zu Vertragsstrafen gehen – letzteres insbesondere in Fällen, in denen versucht wird, mit Skripten oder ähnlichem das System zu manipulieren. Bei geringeren Verstößen gehen die Plattformen in der Regel im Rahmen eines abgestuften Verfahrens vor. Bei schulhaftem Verstoß gegen die jeweiligen Nutzungsbedingungen können unter bestimmten Voraussetzungen auch Schadenersatzansprüche geltend gemacht werden.

Bei Werbung in Social Networks sollten also die einschlägigen Vorgaben der Plattform (jedenfalls in grobem Rahmen) bekannt sein.

## 5 Datenschutzrechtlicher Problemfall Social Plugins

- ▶ Social Plugins, wie beispielsweise der sogenannte Like-Button von Facebook, bieten Unternehmen interessante Möglichkeiten zur Aktivierung des jeweiligen privaten Netzwerkes eines Nutzers. Bei der Einbindung solcher Plugins in die eigene Internetseite sollten Unternehmen allerdings datenschutzrechtliche Bedenken berücksichtigen.

So ist unter anderen das Unabhängige Landeszentrum für Datenschutz (ULD) in Schleswig-Holstein der Ansicht, Facebook verstößt mit dem *Like-Button* gegen deutsches und europäisches Datenschutzrecht, da der Nutzer nicht hinreichend darüber informiert werde, welche Verkehrs- und Inhaltsdaten in die USA übermittelt würden und wie diese dort genutzt werden.

*Datenschutzrechtliche Vorschriften* kommen immer dann zur Anwendung, wenn personenbezogene Daten im Sinne des § 3 Abs. 1 Bundesdatenschutzgesetz weitergegeben oder verarbeitet werden. Es ist davon auszugehen, dass über den Like-Button verschiedene personenbezogene Daten (wie z. B. die IP-Adresse des Nutzers) erfasst und an Facebook übermittelt werden – auch von Besuchern, die nicht einmal bei Facebook angemeldet sind.

Im Falle einer Einbindung des Buttons treffen wohl auch den Internetseitenbetreiber selbst Pflichten, die sich zumindest bei deutschen Unternehmen nach deutschem Datenschutzrecht richten. Hiernach ist die dargelegte Weitergabe solcher personenbezogenen Daten nur zulässig, wenn der jeweilige Besucher vorher zugestimmt hat.

Fehlt eine hinreichende Datenschutzerklärung, stellt die Einbindung des Like-Buttons wohl einen Verstoß gegen deutsches Datenschutzrecht dar.

Als datenschutzkonformere Lösung wird derzeit der sogenannte Zwei-Klick-Button diskutiert, bei dem die eigentliche Funktionalität des jeweiligen *Social Plugins* erst aktiviert wird, wenn der Besucher (nach entsprechender Aufklärung) auf den Button geklickt hat. Wirkliche Sicherheit wird in diesem Falle jedoch ebenfalls daran scheitern, dass bei einigen Plugins die konkrete Datenweitergabe nicht hinreichend aufgeklärt werden kann. Das deutsche und europäische Datenschutzrecht erfordern eine hinreichend detaillierte und transparente Aufklärung. Insofern wird ein allgemeiner Datenschutzhinweis, der die Besucher zumindest darüber aufklärt, dass „irgendwelche“ Daten an Facebook übermittelt werden, nicht genügen.

---

## 6 Social Media Guidelines – Richtlinien für die Nutzung des modernen Internet

- ▶ Unabhängig von der Frage, ob Unternehmen eigene Aktivitäten in oder über Social Media beginnen, führen zahlreiche deutsche Unternehmen unterschiedlichster Branchen derzeit sogenannte Social Media Guidelines ein, um den Mitarbeitern entsprechende Leitplanken für einen sicheren Umgang mit den neuen Internetmedien mitzugeben.

Durch schnelle Medien wie Twitter, Blogs, Communities und Foren, in denen die Mitarbeiter selbst (und in der Regel ungesteuert) kommunizieren, gelangen mitunter unreflektierte oder auch bewusst schädigende Beiträge in die Öffentlichkeit, die zu einem Gefahrenherd für das Unternehmen werden können. Eine strikte Untersagung scheint jedoch genauso wenig sachgerecht wie eine unkontrollierte Zulassung der Social-Media-Nutzung.

Unternehmen ist daher – unabhängig von etwaigen eigenen Aktivitäten – anzuraten, rechtzeitig Vorsorge zu treffen und im eigenen, aber auch im Interesse der Mitarbeiter klare *Richtlinien* zu formulieren. Denkbar sind entsprechende Regelungen in Unternehmens-Policies oder Betriebsvereinbarungen.

Inhaltlich sind möglichst klare und transparente Regelungen zu empfehlen, die praktikable, aber auch verständliche Rahmenbedingungen für die Nutzung der Sozialen Medien innerhalb, aber auch außerhalb der Arbeitszeit aufzeigen. Damit liegt in diesen Fällen eine schriftliche Fixierung vor, an der sich Arbeitnehmer und Vorgesetzte orientieren können.

Dabei sollte klar kommuniziert werden, welche Regelungen als verbindliche Weisungen gelten sollen bzw. nur als unverbindliche Handlungsempfehlungen zu verstehen sind. Gera de mit der letzten Kategorie eröffnet sich der Arbeitgeber die Möglichkeit, auch das notwendige Bewusstsein und die Medienkompetenz zu schaffen, die für einen bewussten und verantwortungsvollen Umgang mit den Sozialen Medien elementar erscheint. Bei einigen Unternehmen wird die Einführung entsprechender Richtlinien mit ergänzenden Schulungen für interessierte Mitarbeiter oder auch die gesamte Belegschaft begleitet.

---

## 7 Fazit

Die Nutzung der Sozialen Medien im Internet gehört nicht mehr nur bei jüngeren Generationen zur Selbstverständlichkeit. So wie die Regelung der (privaten) Nutzung des Internets und von E-Mails bei vielen Unternehmen selbstverständlich ist, so elementar sollte für mittlere und größere Unternehmen schon heute die Regelung des Umgangs mit dem Social Web sein (Ulbricht 2013).

Das Social Web bietet für „Knowledge Worker“, für Kundenkontakte, aber auch einfach zur Verbreitung und Pflege von Unternehmensmarken immense Chancen. Genauso birgt jedoch der ungesteuerte Zugang für alle Mitarbeiter gewisse Risiken. Demgemäß erscheint die strikte Untersagung genauso wenig sachgerecht wie eine unkontrollierte Zulassung der Social-Media-Nutzung.

Unternehmen ist daher zu raten, rechtzeitig Vorsorge zu treffen und im eigenen sowie im Interesse der Mitarbeiter klare Richtlinien zu formulieren. Denkbar sind entsprechende Regelungen in entsprechenden *Unternehmens-Policies* oder Betriebsvereinbarungen. Dadurch eröffnet sich der Arbeitgeber die Möglichkeit, auch das notwendige Bewusstsein und die für das Social Web immens wichtige Medienkompetenz zu schaffen. Damit kann der Arbeitgeber den Mitarbeitern – ganz im Sinne seiner arbeitgeberlichen Fürsorgepflicht – tatsächlich „Leitplanken“ an die Hand geben, die gerade auch urheber- und datenschutz-

rechtliche Risiken im Interesse des Mitarbeiters und des Arbeitgebers vermeiden und die Bewahrung der Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse schützen helfen.

Trotz verbleibender rechtlicher *Unwägbarkeiten*, die bei der schnellen Entwicklung dieser Medien unvermeidlich sind, sind dem Autor bisher keine Fälle von deutschen Unternehmen bekannt, die sich mit den dargestellten Implikationen auseinandergesetzt haben, wobei sich nachfolgend aber substantielle rechtliche Risiken realisiert hätten. Bei Beachtung der ausgeführten Grundsätze dürften Unternehmen deshalb eine gute Grundlage geschaffen haben, sich auch aus rechtlicher Sicht gut vorbereitet und hinreichend abgesichert den Möglichkeiten von Social Media zu nähern und so entsprechende Potenziale zu aktivieren.

### Zusammenfassung

Der richtige Umgang mit dem Social Web in Unternehmen gewinnt immer mehr an Bedeutung. Betriebsvereinbarungen helfen dem Mitarbeiter, ein besseres Bewusstsein und die nötige Medienkompetenz für das Social Web zu erlangen. Gleichzeitig bieten sie dem Arbeitgeber die Möglichkeit, urheber- und datenschutzrechtliche Risiken zu vermeiden und die Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse zu schützen.

---

### Literatur

Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) vom 14.01.2003, BGBl. I S. 66

Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) vom 03.07.2004, BGBl. I S. 1414

LG Aschaffenburg, Rechtsprechung, Urteil vom 19.08.2011, 2 HK O 54/11

Telemediengesetz (TMG) vom 26.02.2007, BGBl. I S. 179

Ulbricht, C., Social Media & Recht – Praxiswissen für Unternehmen, 2. Aufl., Freiburg 2013

Stephanie Renda und Susanne Wunderle

## Inhaltsverzeichnis

1	Mobile Social Media – wir werden das Telefon neu erfinden .....	775
2	Mobile Social Media – Kommunikationswege überall .....	776
2.1	Mobile-Marketing – Kanäle der Zukunft .....	776
2.2	Mobile Social Media – der virale Effekt .....	778
2.3	Mobile Anwendungen .....	783
2.4	M-Commerce hält Einzug .....	785
3	Mobile Social Networking – Kontakte verpassen war gestern .....	786
3.1	Nicht nur Desktop Computing .....	788
3.2	Im Dialog mit Kunden .....	789
4	Was kommt auf uns zu – Blick in die Zukunft .....	790
	Literatur .....	791

---

## 1 Mobile Social Media – wir werden das Telefon neu erfinden

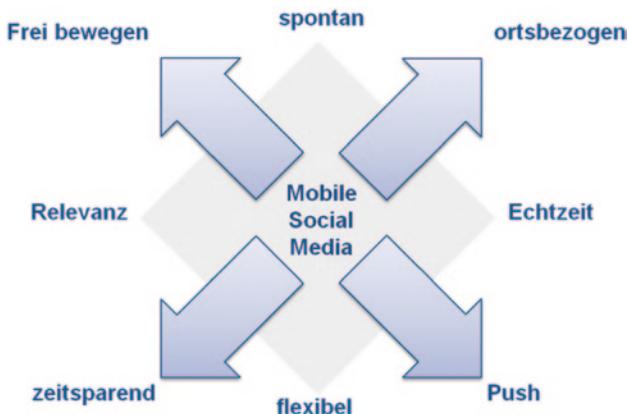
- „Wir werden das Telefon neu erfinden“ (Jobs, 2007). Seit dieser Ankündigung von Steve Jobs im Jahr 2007 kann man feststellen, dass sich das Bild der Mobilfunkgeräte tatsächlich signifikant geändert hat. Kein anderes Medium wird so intensiv und 24 h am Tag und sieben Tage in der Woche genutzt. Die Mehrheit kann sich ein Leben ohne Mobiltelefon nicht mehr vorstellen (Goldmedia 2012; Abb. 32.1).

---

S. Renda (✉) · S. Wunderle  
Mainz, Deutschland  
E-Mail: renda@match2blue.com

S. Wunderle  
E-Mail: wunderle@match2blue.com

**Abb. 32.1** Mobile social media. (Quelle: match2blue)



Das neu erfundene Telefon ist das *Smartphone*, mit dem der Nutzer zu jeder Zeit online ist. Internet, E-Mail, soziale Netzwerke sind nur einen „Wisch“ entfernt. Die meisten Online-Social-Media-Dienste haben sich auf den mobilen Kanal erweitert. Jedoch mussten auch die ganz Großen wie Facebook feststellen, dass die Nutzung auf dem Mobiltelefon andere Parameter als auf dem Desktop oder dem iPad berücksichtigen muss.

Werbemöglichkeiten ließen sich nicht eins-zu-eins übertragen. Anbieter wie Twitter sind im Begriff, mobile Geschäftsmodelle zu erproben. Dabei bieten Mobile Social Media so viele Möglichkeiten der *Monetarisierung*, wenn der *mobile use case* richtig betrachtet wird. Dies soll im folgenden Kapitel aus verschiedenen Winkeln erläutert werden. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Perspektive, die sich für Unternehmen darstellt, die Mobile Social Media als Teil ihres Marketing-Mixes begreifen.

## 2 Mobile Social Media – Kommunikationswege überall

- ▶ Mobile Social Media haben die Unternehmenswelt erobert. Wenn Unternehmen heute noch nicht auf den „mobilen Zug“ aufgesprungen sind, werden in kürzester Zeit das Problem einer verpassten Zeitspanne erkennen – eine Zeitspanne, in der mobile Anwendungen im Marketing-Mix wie selbstverständlich integriert sind und in der wertvolle Erfahrungen über den Umgang mit diesen Medien sowie dem Nutzerverhalten gesammelt werden.

In diesem Kapitel wird zunächst der Marketingaspekt der mobilen Medien näher beleuchtet. Wie verändern sich Unternehmen und welche Chancen eröffnen sich?

### 2.1 Mobile-Marketing – Kanäle der Zukunft

Heute gehören sowohl mobile als auch nicht mobile soziale Medien neben Werbung, Dialogmarketing, Public Relations und Verkaufsförderung zur fünften Komponente der klassischen Marketing-Mix-Komponenten.

sischen *Kommunikation*. Im Gegensatz zum rein traditionellen Internetauftritt gewinnen Unternehmen mit *Mobile Social Media* neue Vertriebs- und Marketingkanäle. Nachrichten können nun direkt und meist individuell zugeschnitten verbreitet werden. Zeit und Raum spielen dank neuester Technologien nur dahingehend eine Rolle, dass Orte und Zeitperioden einer Marketingaktion exakt definiert werden können.

Die Gründe für Mobile Marketing und der Einsatz von Social Media sind vielfältig.

Mobiltelefone sind zu einem Massenmedium geworden. Kunden, die ein Smartphone besitzen, tragen dieses meist jederzeit bei sich und können dadurch überall erreicht werden. Streuverluste minimieren sich durch eine zielgerichtete Ansprache und durch Personalisierung der Botschaften. Die Lokalisierbarkeit ist bereits so ausgereift, dass der Aufenthaltsort des Werbeempfängers genau zu ermitteln ist.

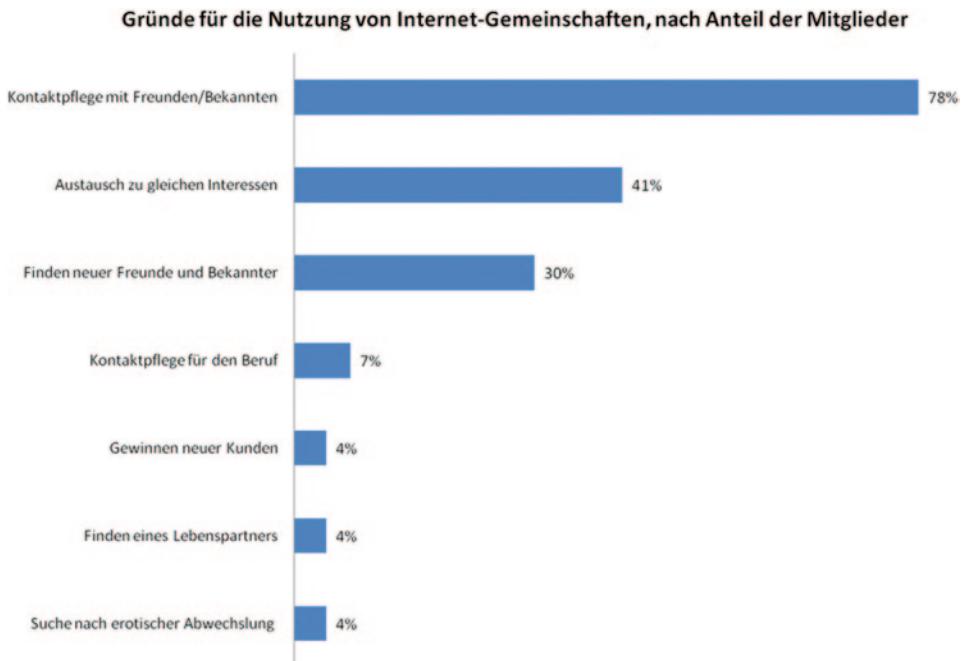
Zudem eröffnet die Interaktivität zwischen Unternehmen und Kunden einen neuen Blickwinkel: die Kundenakquisition kann dynamisch und effektiv angegangen werden. Der *Dialog mit dem Kunden* steht noch mehr im Vordergrund und will jederzeit und auf den Punkt genau kommuniziert werden.

Der *App-Markt* boomt. „Die Zahl der Smartphone- und Tablet-User steigt ungebrochen, eine Marktsättigung ist noch nicht in Sicht, denn ein Großteil der Handynutzer hat noch immer kein Smartphone“ (Mayerhofer 2012, S. 4). „Bereits im Dezember 2012 besaßen mehr als 30 Mio. Deutsche ein Smartphone. Die große Zeit des reinen Telefonier- und SMS-Mobiltelefons dürfte dagegen unwiederbringlich vorbei sein“ (Statista 2012).

Der Faktor App ist für Unternehmen eine unverbrauchte „Spielwiese“. App-Store und Google Play Store bilden bereits ein Gegenstück zum klassischen Netz mit Blick auf Keywords und Suchmaschinen. Nutzer suchen Begriffe und Unternehmen vermehrt in den App Stores. Wer heute als Unternehmen ein „Big Player“ sein will, wird also auch hier gefunden und ist auf den oberen Plätzen sichtbar.

Eine strategische Marketingausrichtung ohne Apps und mobile Lösungen? Völlig undenkbar. *Bluetooth*, Global Positioning System (GPS) und Global System for Mobile Communications (GSM) machen es unter anderen möglich: die exakte *Position* eines Smartphones lässt sich zu einer gegebenen Zeit bestimmen. Ein Unternehmen kann kurzfristig und spontan entscheiden, verkaufsfördernde Maßnahmen in Gang zu setzen und Inhalte an mobile Endgeräte innerhalb einer bestimmten Reichweite zu senden.

Mobile Social Media eignen sich daher hervorragend, um im regelmäßigen Austausch mit den Konsumenten zu bleiben. Dieser Austausch kann eine Information, Werbung, ein Angebot oder gezielte Aktionen transportieren. Diese Art von Marketing ist optimal zu steuern und auszuwerten. Der Werbetreibende weiß genau, welche Zielgruppe wo und wann ist. Dies bildet die Grundlage für erfolgsabhängige, sogenannte *performance-based* Marketingmaßnahmen. Aktionen werden messbar, Unternehmen haben exakte Analysen und volle Kostenkontrolle. Abbildung 32.2 zeigt die Gründe für die Nutzung von Internet-Netzwerken.



**Abb. 32.2** Gründe für die Nutzung von Internetgemeinschaften. (Quelle: BITKOM, Forsa 2013)

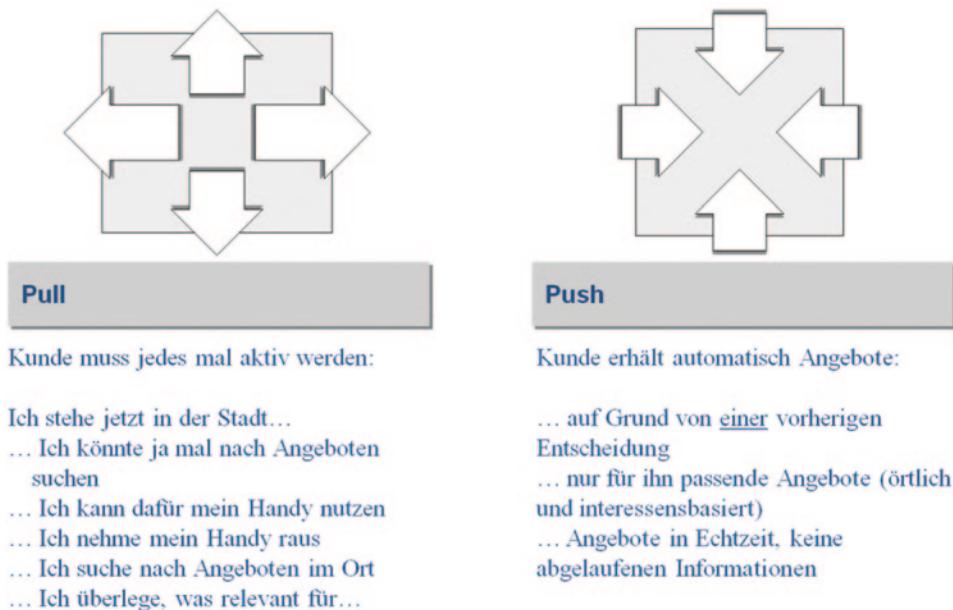
## 2.2 Mobile Social Media – der virale Effekt

Es war noch nie so einfach, Konsumenten so gezielt und individuell zu erreichen wie durch mobiles Marketing. Der Marketing-Einsatz ist facettenreich: Mobile Social Media können bei der Kundenanalyse vor dem Kauf verwendet werden genauso wie zur Kundenansprache und Kundenbindung. Die Zielgruppe ist längst nicht mehr nur auf die jüngere Generation beschränkt. Der Smartphone-Markt penetriert bereits alle Altersschichten.

Unternehmen können davon profitieren, dass Menschen Bereitschaft zeigen, überzeugende Informationen im Bekannten- und Freundeskreis zu teilen und damit fast schon wie von selbst für einen *Marketing-Boost* sorgen. Das größte Plus der Mobile-Social-Media-Welt ist somit sicherlich die Schaffung dieses viralen Effekts. Der Multiplikator „virales Marketing“ schafft es, Inhalte innerhalb der Netzgemeinde in kürzester Zeit, mit wenig Kosten und einer hohen Reichweite zu verbreiten. Dies kann negative als auch positive Propaganda sein und spielt für Unternehmen und deren Reputation eine große Rolle.

Bei der Gestaltung mobiler Marketingaktionen, die auf dem Smartphone abgebildet werden, sollten Unternehmen daher Standardbenachrichtigungen vermeiden. Hier gilt es, einen Mehrwert und positive Emotionen zu schaffen. Nur *attraktive Angebote* sind für den Konsumenten von Bedeutung und generieren eine langfristige Kundenbindung.

„Statistiken zeigen, dass der Durchschnittswert für das Teilen von Inhalten in sozialen Netzwerken in Deutschland bei etwa 24 % liegt. Jeder vierte Nutzer teilt Links, veröffentlicht Fotos und Status Updates auf Facebook, Twitter und Co“ (Firsching 2013). Im inter-



**Abb. 32.3** Pull- und Push-Ansatz im mobilen Marketing. (Quelle: match2blue)

nationalen Vergleich liegt der Wert deutlich unter dem ermittelten Durchschnittswert und kommt nicht einmal auf 10 %.

Selbst US-Nutzer teilen im Verhältnis weniger Inhalte; hier sind es 15 %. „Deutsche Nutzer teilen nur dann Inhalte, wenn sie besonders relevant sind. Sei es beruflich oder privat“ (Firsching 2013).

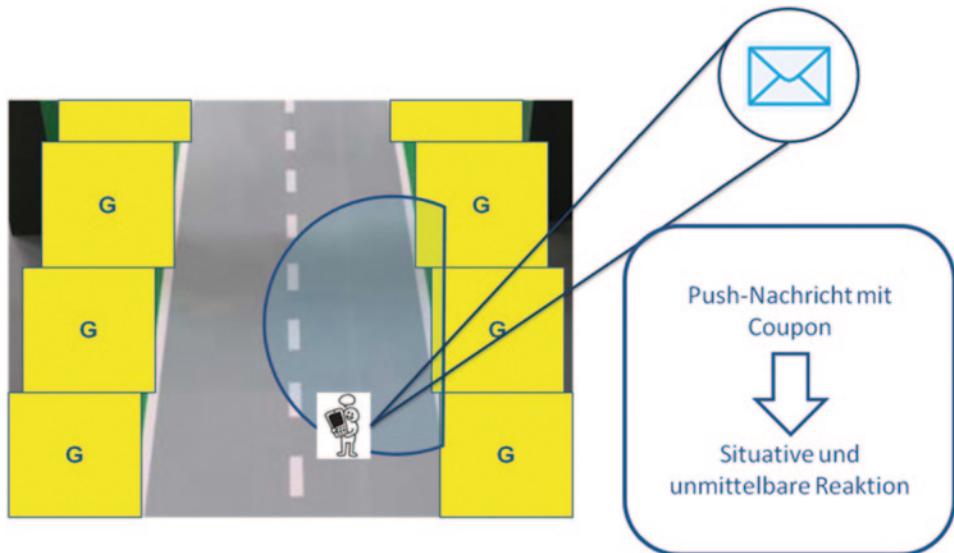
Das Potenzial an viralen Effekten innerhalb der deutschen Netzgemeinde ist also längst noch nicht ausgeschöpft.

### 2.2.1 Location-based-Marketing – das Schaufenster auf dem Smartphone

Die Tatsache, dass das Mobiltelefon zu einem der persönlichsten Gegenstände und einem ständigen Begleiter geworden ist, bietet Unternehmen die Möglichkeit, potenzielle Kunden jederzeit und überall zu erreichen. Werbung auf mobilen Endgeräten befindet sich noch im Anfangsstadium, aber mit Blick auf die Personalisierung von Inhalten zeigt es schon jetzt ein großes Zukunftspotenzial.

Beim Thema Mobile Marketing stehen zwei Begriffe im unmittelbaren Zusammenhang, um Empfänger erfolgreich zu erreichen: der *Push*- und der *Pull*-Ansatz. Beim Push-Ansatz entscheidet der Werber, wann er seine Konsumenten Informationen zukommen lässt. Beim Pull-Prinzip entscheidet der Konsument über Zeitpunkt und Inhalt der Informationen, die er erhalten möchte, beispielsweise wenn er selbst durch Recherchen auf Internetblogs, E- oder M-Commerce Plattformen, Foren etc. aktiv wird (vgl. Abb. 32.3).

Mit mobilen Coupons und mobilen Angeboten kommt das Schaufenster auf das Smartphone des Konsumenten. Voraussetzung für das Erlebnis ist die Installation einer be-



**Abb. 32.4** Möglichkeit der Reaktion bei einem Coupon-Versand. (Quelle: match2blue)

stimmten App durch den Nutzer. Sobald dieser in der App seine Interessen definiert und gegebenenfalls Angaben zu seiner Person macht, hat das Unternehmen die Möglichkeit, seine Zielperson bzw. Zielgruppe genau anzusprechen. Je detaillierter die Angaben, desto besser erkennt die App das Verhaltensmuster des Nutzers. Die App übermittelt durch Geotracking zugeschnittene Angebote, Informationen oder Rabattcoupons per Push-Nachricht an seine Nutzer.

Wenn die Technologie standortbasiert ist, kann dies sogar exakt im Vorbeigehen an einem Geschäft erfolgen. Der Werbetreibende kann mittels eines Dashboards die Angebote einstellen und kontrollieren. Somit können Einzelhändler und Dienstleister gezielt Kunden ansprechen und die Laufzeiten ihrer Aktionen individuell bestimmen.

Dass der mobile Kanal eine große Chance bedeuten kann, ist an der Verlags- und Zeitungsbranche zu erkennen. Machte die Printindustrie jüngst eher mit roten Zahlen, niedrigen Auflagen und schwindenden Neuabonnements Schlagzeilen, bietet Mobile Marketing nun ein zeitgemäßes Geschäftsmodell. Dabei können Medienhäuser ihre direkte Verbindung zu den Lesern sowie zu Anzeigenkunden aus dem Einzelhandel nutzen und durch Kooperationen mit App-Anbietern eine neue Plattform für ihr Anzeigengeschäft zur Verfügung stellen.

Abbildung 32.4 zeigt die Möglichkeit einer situativen und unmittelbaren Reaktion bei einem Coupon-Versand.

### Beispiel

Jetzt sind Konsumenten im „Vorübergehen“ erreichbar. Ein Beispiel hierfür ist die Shopping-App DEALDEVIL, die in der Stadt Mainz Ende des Jahres 2012 gelauncht

**Abb. 32.5** Shopping mit dem Smartphone. (Quelle match2blue)



worden ist. DEALDEVIL-Nutzer erhalten vom regionalen Einzelhandel in der Stadt nur die Angebote, die für sie relevant sein könnten. Durch eine proaktive Push-Technologie (vgl. 2.2.2) wird der Nutzer auf ein bestimmtes Angebot aufmerksam gemacht. Diese Push-Technologie sorgt für ein Echtzeit-Erlebnis beim Einkaufen. Die App ist im Hintergrund und hält durch Geotracking ständigen Kontakt zu den relevanten Servern.

Der klassische Check-In, also das aktive Öffnen einer App, entfällt, die mobile Applikation auf dem Smartphone kommuniziert von sich aus mit dem Nutzer. An diesem Beispiel zeigt sich, dass Konversionsraten im Gegensatz zu traditionellen Coupon- und Rabattaktionen, aber auch zu mobilen Apps ohne Echtzeit-Push-Funktion, um ein Vielfaches erhöht werden. Die *Shopping-Apps Coupies und Gettings* erfolgen nach einem ähnlichen Prinzip. „Die Gettings-App liefert eine Übersichtskarte mit allen verfügbaren Sonderangeboten in der Umgebung des Nutzers. Neben Coupons und Gutscheinen zeigt die App jedoch auch besondere, eventuell nur kurzfristig eingestellte, Angebote an“ (Netzwelt 2013).

Zudem sind sogenannte *Geo-Tags* auf dem Vormarsch. Geo-Tags, auch Ortsangaben, sind Meta-Tags, die über die geografische Position eines Nutzers informieren. Medien wie zum Beispiel Fotos, Videos oder *Webseiten* können mit einem Geo-Tag versehen werden. Hierzu werden *Längen-* und *Breitengrad* gespeichert, aber auch zusätzliche Informationen wie Land, Höhe oder Ortsnamen sind häufig enthalten. Netzwerke wie Facebook, Twitter, Instagram, Google+ und Foursquare bieten ihren Nutzern die Möglichkeit, veröffentlichte Inhalte mit einem Geo-Tag zu versehen. „Geht es nach einer Studie von JWIRE, sind Geo-Tags vor allem bei jüngeren Nutzern beliebt. 75 % der unter 24-Jährigen haben ihren Aufenthaltsort bei veröffentlichten Inhalten mit angegeben. 31 % nutzen Geo-Tags, weil die Verwendung in sozialen Netzwerken und mobilen Apps intuitiv und einfach sei“ (Futurebiz.de).

Das Interesse, das im Alltag Erlebte mit Freunden zu teilen, ist enorm groß. Die Hemmschwelle gegenüber Ortsangaben ist bei der jüngeren Generation extrem niedrig. Daraus lässt sich eine Tendenz für die Zukunft ableiten. Je älter Nutzer sind, umso größer sind auch die Bedenken, solche Informationen preis zu geben. In ein paar Jahren werden Geo-Tags und weitere Informationen kaum einen Nutzer mehr beunruhigen (Abb. 32.5).



**Abb. 32.6** Standortabhängiges Marketing. (Quelle match2blue)

„Es wird zum Alltag werden. Wo bin ich? Mit wem bin ich unterwegs? Auf Grund dieser Informationen und weiteren Daten aus sozialen Netzwerken werden automatisch Empfehlungen (Veranstaltungen, Angebote, Nachrichten) ausgegeben und Inhalte verbreitet werden“ (JWire 2013).

Unternehmen sollten sich den Begriff *hyperlokal* im Zusammenhang mit Mobile Social Media merken. „*Hyperlokal*“ ist nicht *überlokal*, also das „überregional“ zum „regional“, sondern eher sublokal, lokaler als lokal: „Dorf, Stadtteil, Viertel, Straßenzug etc“ (Schwarz 2010). Die Marken werden anfassbar, auf Augenhöhe mit der Umgebung. Die Würfel fallen bei der mobilen Kundenbindung: Nutzer werden ihre Präferenz und Loyalität gegenüber Marken auch unter diesem Gesichtspunkt ausrichten. Abbildung 32.6 erklärt standortabhängiges Push-Marketing in Echtzeit und erwähnt das Beispiel von der Gutschein-App *Groupon*. Die App lockt ihre Nutzer mit Gutscheinen und Schnäppchen.

### Beispiel

Die Bahn setzt auf die soziale Plattform Foursquare. „Was bisher eher von App-Nutzern kam, wird nun offiziell von der DB Station&Service AG gepflegt. Mit Tipps und Infos rund um aktuell 40 Bahnhöfe startet das Unternehmen eine Art ortsbezogene Service-Großoffensive“ (Minov 2012). Die Deutsche Bahn hat ihr USP dazu schon in der Tasche: besonders Bahnhöfe sind ein Ort, wo viele Menschen zusammenkommen und Orientierung erforderlich ist. Um dieses Mobile-Social-Media-Potenzial zu nutzen, werden wissenswerte Informationen zu den betreffenden Stationen hinterlegt, wie z. B. besondere Einkaufsmöglichkeiten, wo die Schließfächer zu finden sind, Details zur Architektur und Bahnhofsgeschichte oder auch Hinweise zu aktuellen Veranstaltungen.

### 2.2.2 Kontextsensitive und proaktive Apps

Während der Nutzer bereits ein Daten-Echtzeit-Erlebnis voraussetzt, kann eine mobile Applikation im Social-Media-Marketingumfeld nur dann erfolgreich sein, wenn es eine langfristige Synthese aus Zielgruppenkenntnis, mobiler Strategie und der Nutzung von optimalen, technischen Möglichkeiten gibt. Die Echtzeit-Technologie bietet sekundenaktuelle Inhalte sowie zielgerichtete und auf den Punkt genaue Informationen.

Wie funktioniert eine *kontextsensitive App*? Der *Kontext* besteht aus einer Menge unterschiedlicher Faktoren, die die aktuelle Situation eines Nutzers beeinflussen. Solche Faktoren können der aktuelle Standort des Nutzers, die Zeit, die Temperatur, die Interessen oder die derzeitige Stimmungslage des Nutzers sein. Die Technologie ist in der Lage, in Echtzeit komplexe Regeln und Algorithmen zu verarbeiten. Insbesondere befähigt die Technologie zu einer neuartigen Form der Empfehlungsgenerierung. Die fortlaufende Aufzeichnung des Nutzerverhaltens führt zu einem sehr umfassenden, kontextabhängigen Nutzerprofil, das wiederum eine exzellente Basis für eine sehr zielgerichtete und überzeugende kontextsensitive Empfehlung ist.

## 2.3 Mobile Anwendungen

### Beispiel

Die *life-cooking*-Restaurantkette VAPIANO hat für mobile Nutzer eine App mit vielen nützlichen Funktionen entwickelt. Die Unternehmens-App bietet Standortinformationen, Menükarten und Neuigkeiten rund um das Unternehmen. Mithilfe eines persönlichen QR-Codes wird die App zur digitalen Mitgliedskarte und lässt Freunde und Bekannte finden – eine gelungene Mobile-Social-Media-Erfahrung in der Mittagspause. VAPIANO geht noch einen Schritt weiter in Richtung mobile Bezahlung. „Das neueste Update der App integriert nun die VAPIANO-Kundenkarte in das Passbook von Apple“ (Minov 2013). Das Restaurant liegt hierbei voll im Trend, *Mobile Payment* in bestehende Apps zu integrieren.

„Einerseits zeigt VAPIANO, dass aktuelle Trends und neueste Features in die eigenen Kommunikationsmaßnahmen und Services eingebettet sind. Andererseits treibt es geschickt das Thema Mobile Payment voran“ (Minov 2013). Die bereits bestehende Kundenkarte erlaubt es Kunden bereits, bargeldlos zu zahlen, indem die Karte online mit einem Betrag aufladbar ist. Bezahlt wird dann durch das Abscannen der Karte. Die neue App ersetzt die Plastikkarte durch einen QR Code, mit dem dann unkompliziert an der Kasse bezahlt werden kann.

VAPIANO geht das Zusammenspiel von mobilen Lösungen, App-Trends sowie Kundenbindung geschickt an. Das Unternehmen schöpft die neuen digitalen Medien voll aus und bestückt die Applikation mit neuesten Funktionen, die einerseits bequem für den Verbraucher sind und andererseits dem Unternehmen nützen – ein Mehrwert für beide Seiten.



Abb. 32.7 Mobile Monetization. (Quelle: match2blue)

### Beispiel

Lifestyle Apps drehen sich unter anderem rund um Wellness, Wohlbefinden, Sport und Kultur. Gerade in diesem Segment gibt es für Unternehmen Monetarisierungsstrategien. Ein gutes Beispiel ist die App *SponsoRun*. *SponsoRun* ist die erste Sport-App, die sportliche Aktivität mit exklusiven Gutscheinen belohnt. Um den App-Nutzer immer wieder neu zu motivieren, arbeitet *SponsoRun* mit einer großen Auswahl an attraktiven Unternehmen zusammen. Von Gutschein bei bekannten Modegeschäften über kostenlose Angebote bei Restaurants bis hin zu tollen Fitnessangeboten ist alles dabei.

Mit ähnlichen Slogans wie „*Lass dich motivieren*“ oder „*Erstelle deinen eigenen Trainingsplan*“ wirbt die App *Runtastic*. Pulsmesser, Herzfrequenz oder Kilometerzähler sorgen für einen ausgefeilten Trainingsplan. Mit bereits mehr als 10 Mio. Nutzern (Windhager 2013) ist die mobile Anwendung der persönliche Trainer jedes Hobby- oder Leistungssportlers. *Runtastic* kombiniert seine Funktionen ebenso mit den Social-Media-Netzwerken. Aus der App heraus können Informationen im Freundeskreis geteilt werden. Sollen die sportlichen Ambitionen öffentlich bekannt gegeben werden, so wird die App einfach mit bestehenden Facebook- oder Twitter-Account verknüpft. *Runtastic* hat mit in-App-Angeboten und -Funktionen seine eigenen Monetarisierungsstrategien geschaffen. „*Runtastic* hat sich als Fullservice-Anbieter etabliert. Neben den Apps werden beispielsweise auch Brustgurte, Sensorhelme oder Workout-Musikmixes angeboten“ (Windhager 2013).

Hier geht es nun um das Thema *digitale Monetarisierung*. „Monetarisierung beschreibt den Prozess, durch den aus einem Produkt ein finanzieller Nutzen gewonnen wird. In erster Linie geht es bei der Monetarisierung darum, den Wert des Produktes oder der Dienstleistung zu definieren und das Produkt oder die Dienstleistung dementsprechend zu verkaufen. Unter Monetarisierung wird also schlicht das *zu Geld machen* von Produkten“ (Gründerszene 2013) verstanden. Abbildung 32.7, *Mobile Monetization*

*tion*, zeigt diverse Beispiele üblicher Monetarisierungsstrategien. Aus der App heraus können Gutscheine oder andere virtuelle Güter angeboten werden. Ein Bonussystem kann ebenso zur Verfügung stehen. Die App wird so zum wichtigen Werkzeug im B2B-Bereich.

## 2.4 M-Commerce hält Einzug

Große Händler und Plattformen wie eBay und Amazon sind Trendbarometer und machen es vor: die Umsätze im M-Commerce klettern in schwindelerregende Höhen. Bei jedem Online-Shop wird auch der mobile Absatz in Zukunft zur Selbstverständlichkeit. E-Commerce bekommt einen Bruder, der M-Commerce hält Einzug. „Der über mobile Endgeräte erzielte Umsatz wuchs in den USA im Jahr 2012 um 81% auf eine Summe von über 25 Mrd. US-Dollar“ (Internetworld 2013). Eine besondere Konsumfreude, noch vor iPhone und Android-Nutzern, wird dem iPad-Besitzer zugeschrieben. „Das iPad hat nicht nur bei der Anzahl der Transaktionen die Nase vorn, sondern auch beim durchschnittlichen Umsatz pro Transaktion. iPad-Nutzer sind besonders konsumfreudig und geben im Vergleich zu Nutzern anderer Endgeräte am meisten Geld pro Transaktion aus“ (Absatzwirtschaft 2012).

### Beispiel

Der italienische Anbieter PromoQui vermarktet seine Angebote hauptsächlich über den M-Commerce-Kanal. Die App wurde in Mailand gelauncht und ist jeweils im Google Play Store und App Store verfügbar. PromoQui verzeichnet insgesamt eine halbe Million Nutzer und funktioniert so, dass über das Mobiltelefon spezielle Angebote vertrieben werden. Wie bei der Shopping App DEALDEVIL (Vergl. 2.2.1) erhalten Nutzer eine Push-Nachricht, wenn ein interessantes Angebot in der Nähe ist. PromoQui schöpft zudem so viele digitale Medien wie möglich aus, um Konversionsraten der eingestellten Angebote zu erhöhen. Die Italiener verknüpfen ihre Anzeigen mit regelmäßigen Mailings und auf ihrer Webseite. Die Konversionsraten Verkauf, verbunden mit gezielter Ansprache an die entsprechenden Nutzer, haben sich um 40 % erhöht. Die Intensität der gezielten Bewerbung hat bei PromoQui zum Erfolg geführt. Die Angebote sind so zugeschnitten und attraktiv, dass sie beim Nutzer als Mehrwert wahrgenommen werden. Die Klickraten sind aufgrund von interessanten und attraktiven Angeboten konstant auf hohem Niveau.

Mobile Commerce wird auch durchaus skeptisch bewertet. „Niemand würde etwa in der Straßenbahn auf dem Handy einkaufen, so Kritiker. Dabei wird übersehen, dass es sich bei Mobile Commerce auch um CouchCommerce handeln kann. Immer mehr Menschen greifen zuhause oder am Arbeitsplatz zum Handy oder zum Tablet. Es ist ungleich aufwendiger, für eine schnelle Suchanfrage einen Desktop-Rechner oder ein Notebook hoch-

zufahren, als den Browser auf dem Handy oder Tablet zu öffnen“ (Weber 2013). Sowohl Mobile Commerce, Multichannel Commerce als auch Mobile Advertising sind Nutznießer der schnellen Konversion.

---

### 3 Mobile Social Networking – Kontakte verpassen war gestern

- ▶ Mobile Social Media verändern Organisationen. Menschen sind zum größten Teil privat, aber auch beruflich stark vernetzt. In Deutschland zählt bislang XING zu den größten Business-Netzwerken, international ist LinkedIn auf dem Vormarsch. Aber auch die Unternehmen selbst vernetzen ihre Mitarbeiter mit neuen Software-Tools, Wikis, Blogs, Activity-Streams oder unternehmenseigenen Plattformen und schaffen die Möglichkeit, Wissen und Kommunikation erfolgreich miteinander zu verbinden.

„Die Kommunikation verläuft immer weniger in Eins-zu-eins-Beziehungen. Die Absprache und Zusammenarbeit über Social Media bietet das Potenzial, Informationen beziehungsweise Wissen transparent, einfach zugänglich, auffindbar und veränderbar sowie potenziell auch unternehmensweit verfügbar zu machen“ (Günther 2013). Die Kommunikation sowie die Anreicherung von Wissen werden dokumentiert und nachvollzierbar. Durch Social Media und eine Gruppenvernetzung wird Wissensentstehung auch für später beteiligte Nutzer transparent gemacht. Unternehmen können von dieser Entwicklung enorm profitieren. Effizienz und Produktivitätssteigerung sind die Folge, einhergehend mit oft flacheren Hierarchien und kürzeren Dienstwegen. Bei Produktentwicklungen fließen im direkteren Austausch vermehrt Ideen ein, der Kunde kann verstärkt mit einbezogen werden. Der Einsatz von Social Media bringt einen Kulturwandel im gesamten Unternehmen mit sich und kann sogar zum Wettbewerbsvorteil werden.

„Die interessanteste Erkenntnis war, dass im Jahr 2012 72,6 % der Unternehmen, die sich in den Social Media engagierten, mehr umsetzten als jene, die sich nicht in den sozialen Netzwerken engagierten. Bei einer Umsatzsteigerung von mehr als 10 % waren 23 % der Unternehmen, die Social-Media-User sind, erfolgreicher als jene Unternehmen, die sich nicht in den Social Media engagieren.“ (direktplus 2012) Die neuen Medien tragen damit wesentlich zu einem gesteigerten Informationsaustausch von Mitarbeitern untereinander bei. Bestehende Kompetenzen werden transparent und themenbezogene Ansprechpartner sind leicht zu finden und zu kontaktieren.

Abbildung 32.8 zeigt die Informationsflut in Unternehmen. Im linken Teil der Abbildung erhalten die Mitarbeiter und Kollegen nicht die für sie relevanten Informationen. Durch das sogenannte *Matching*, anschaulich im rechten Teil der Abbildung, wird die Information dem entsprechenden Ansprechpartner oder Arbeitsgruppen zugeordnet. Die Information wird schon im Vorfeld effektiv gefiltert, nur themenbezogene Bereiche werden angesprochen und Inhalte gelangen dadurch an die richtige Stelle.



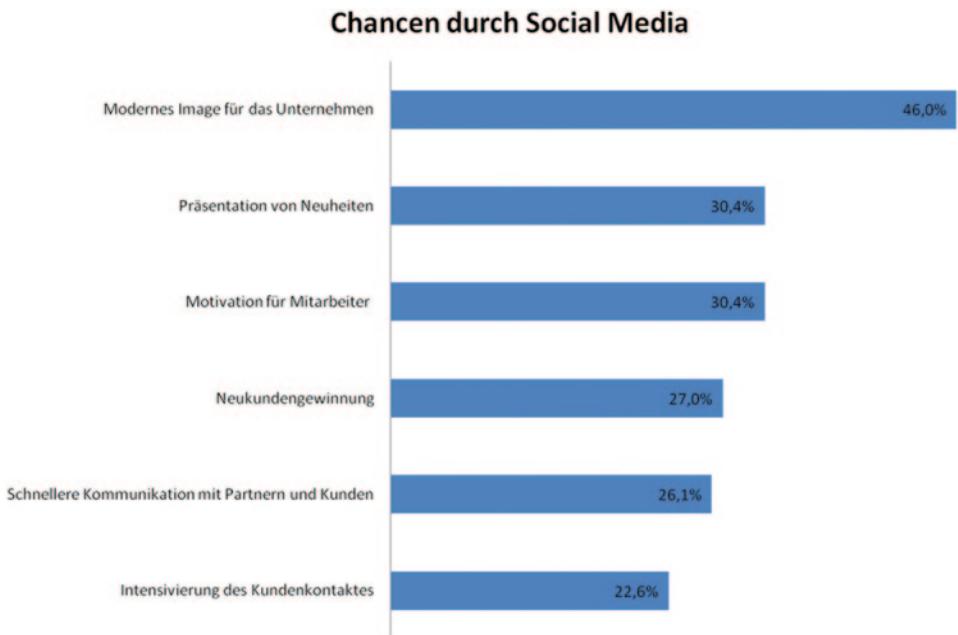
**Abb. 32.8** Das Unternehmen, News über Intranet. (Quelle: match2blue)

### Beispiel

Aber auch die Unternehmen selbst sind immer auf der Überholspur, wenn es um den Platz an der Sonne geht. So hat Facebook beim Kauf von Instagram erweiterte Funktionen geschaffen, damit Nutzer per Smartphone ihre Fotos im Netz auf leichtem und effektivem Wege verbreiten können. Der Entwicklungschef des größten sozialen Netzwerks, Mike Schroepfer, ließ 2012 im Handelsblatt verlauten, „dass er es kaum abwarten könne, zusammen mit Instagram die mobilen Dienste zu verbessern“ (Handelsblatt.com 2012).

Auch Twitter möchte dem in Nichts nachstehen. Mit der App *Vine* hat der Kurznachrichtendienst eine App auf den Markt gebracht, mit der kurze Videoclips aufgenommen und geteilt werden können. Die animierten Bildchen der App haben einen regelrechten Erfolgsszug angetreten und sind trendig wie nie: sie dürfen nur 6 s lang sein, da die Textnachrichten auf Twitter auch nur eine begrenzte Zeichenanzahl haben. Das alles gibt Nutzern eine immer innovativere und effektivere Art der Kommunikation. Das Rad, mit der Entwicklungen auf den Markt kommen und kombiniert werden, dreht sich immer schneller.

Abbildung 32.9 zeigt die Chancen sozialer Medien in Unternehmen. Ganz oben steht das Image der Organisation: es soll ein modernes und dynamisches Bild zeichnen. Social Media tragen ebenso zur Präsentation von Neuheiten, aktuellen Nachrichten bis hin zur Intensivierung des Kundenkontaktes bei.



**Abb. 32.9** Chancen durch Social Media. (Quelle: IDG Business Media, TrendMonitor 2013)

### 3.1 Nicht nur Desktop Computing

Auf Messen, Bahnhöfen, am Flughafen oder in der Stadt Kontakte treffen? Zeit für ein spontanes Gespräch haben oder einen Kaffee trinken? Geschäftsbeziehungen nicht nur im Netz, sondern auch persönlich pflegen? Kollegen von unterwegs aus leicht kontaktieren? Kein Problem: hier entsteht die Kombination von Internet und Mobilität. Wer ein Smartphone besitzt und die passende App dazu hat, kann sich über seine Business-Netzwerke oder andere soziale Plattformen verbinden. Kontakte werden in der App angezeigt und liefern Informationen oder sogar Push-Nachrichten, sobald ein relevanter Kontakt in der Nähe ist. Instant Messaging ist sofort möglich. Apps schlagen im Umfeld der Social Media eine mobile Brücke. Wir entfernen uns vom reinen Desktop-Computing.

Der Internetnutzer ist vollkommen ortsunabhängig, um in die digitale Welt einzutauen – Netzwerken, Freunde, Bekannte oder Geschäftskontakte treffen wird zum persönlichen Erlebnis von überall aus. Wie auch beim mobilen Marketing erkennen die Geodaten der App-Nutzer, wer im gleichen Portal ist und wer seine *Sichtbarkeit* für andere Nutzer freigegeben hat. Das macht Networking im digitalen, mobilen Zeitalter einfach wie nie.

Der Zugang zur Integration von Technologien stellt ebenso keine große Hürde mehr dar.

Business-Netzwerke wie z. B. das größte deutsche Netzwerk XING oder das amerikanische Portal LinkedIn bieten Schnittstellen für mobile Applikationen, an denen externe Entwickler anknüpfen können. Mit sogenannten *API's* (application programming inter-

faces) können auch externe App-Entwickler die Netzwerke in ihre Anwendungen und Dienste integrieren.

### 3.2 Im Dialog mit Kunden

#### Beispiel

Eines der Vorzeigbeispiele erfolgreichen Social-Media-Einsatzes ist Starbucks. „Die Kaffeehauskette hat 24,8 Mio. Fans auf Facebook und knapp 1,7 Mio. Anhänger bei Twitter. Hinzu kommen ein YouTube-Kanal und zwei Blogs. Starbucks ist in seiner Social-Media-Strategie ein Mix aus sämtlichen Social-Elementen gelungen“ (Direktplus.de 2012).

Das Unternehmen hat von Beginn an auf den Dialog mit Kunden gesetzt. Das Ergebnis: eine traumhaft große Zahl an Menschen, die sich zum Unternehmen bekennen. Via Blogs, Twitter und Facebook steht es im kontinuierlichen Austausch mit Verbrauchern, holt Kundenmeinungen ein und reagiert schnell und öffentlich auf Beschwerden. „Die Starbucks-App ermöglicht es Kunden, ihre Starbucks-Kundenkarte in der App zu verwalten, die Karte mit Geldguthaben über Kreditkartentransaktionen aufzuladen. Die App generiert einen Barcode, der am Point-of-Sale im lokalen Starbucks eingescannt werden kann und zur Abbuchung des entsprechenden Betrags führt. Im Jahr 2011 wurde ein Transaktionsvolumen in Höhe von 110 Mio. \$ auf die Mobile-App geladen. Zum Vergleich: Auf die physischen Kundenkarten wurden im gleichen Zeitraum ca. 2,4 Mrd. \$ geladen“ (Latschar 2012).

Social Media oder Mobile Social Media stellen für viele Unternehmen noch immer ein Experiment dar. Die neuen sozialen Netzwerke und Medien laufen ganz klar nach anderen Spielregeln als die herkömmlichen Medien. „Während für die Schaltung von Anzeigen nur in eine Richtung agiert wird, ist bei Social Media der Dialog mit dem potenziellen Kunden notwendig. Wenn über ein Unternehmen im Web diskutiert wird, kann eine geschickte Reaktion des Unternehmens die Diskussion in die gewünschte Richtung lenken, Kritiken mildern, Empfehlungen betonen“ (Effektiv.com 2011).

#### Beispiel

Lufthansa gehört zu den weltweit größten Konzernen der zivilen Luftfahrt. Das Unternehmen bietet eine App, mit der Reisende online einchecken oder mobile Boardkarten empfangen können. Mit der App ist eine automatische Information per Push-Mitteilungen über kurzfristige Änderungen des gebuchten Fluges oder über einen Wechsel des Abflug-Gates möglich. Auch lassen sich personalisierte Daten, zum Beispiel aus Reisedokumenten, in der App speichern. Die Lufthansa hat den mobilen Service auf allen Endgeräten entwickeln lassen und bindet ihre Kunden somit in den gesamten mobilen Kommunikations- und Informationsprozess ein. Zudem ist Lufthansa auf ver-

**Abb. 32.10** Digitales Zeitalter.  
(Quelle: match2blue)



schiedenen sozialen Netzwerken präsent und macht die Marke authentisch erlebbar – Apps wie *My Sky Status* oder *Lufthansa Miles and More* tragen zum mobilen Service des Konzerns bei. *Miles and More* ist ein Vielfliegerprogramm, bei dem ein Kunde Meilen sammeln kann, um später vergünstigte Flüge zu erhalten. Im mobilen Programm sind Shopping-Angebote inklusive, die ebenso über eine Push-Nachricht gesendet werden (Abb. 32.10).

Wenn mobile Applikationen im Einsatz sind, profitieren Unternehmen vom viralen Effekt über soziale Netzwerke. Die App ist mit relevanten Plattformen verbunden – so können Nutzer Produkte und Informationen teilen und eine regelrechte Propaganda in Gang setzen.

---

#### 4 Was kommt auf uns zu – Blick in die Zukunft

- ▶ Für den Smartphone-Nutzer werden Endgeräte immer filigraner, technisch ausgereifter, intuitiver, nutzerfreundlicher und werden sich zum unverzichtbaren Begleiter des Menschen entwickeln. Die mobile Nutzung wird alle Altersschichten durchdringen. Ein Smartphone zu besitzen – zur privaten als auch beruflichen Nutzung – wird zur Selbstverständlichkeit. Der Design-Aspekt in Kombination mit einem technisch perfekten Erlebnis wird noch mehr an Bedeutung gewinnen.

Apple hat bereits sein Betriebssystem iOS 7 eingeführt, die Apple-Gemeinde erwartete schon sehnsgütig den Launch. Hier werden vermehrt transparente Effekte zum Vorschein kommen, Systemgrafiken wie Schalter, Buttons und Menüs sollen überarbeitet werden. Der Ausspruch, „*There is an app for everything*“, der die digitale und mobile Welt so treffend beschrieben hat, wird sich noch mehr bewahrheiten.

Im Rennen um den Marktanteilsieg ist ganz klar dabei: die Android Technologie.

Die Rede ist bereits von einer ultramobilen Revolution, wir befinden uns in einer Umbruchphase. Aufgrund der Mobilität verändert sich das globale Nutzerverhalten im Hinblick auf Computer schnell und radikal. „Der alte Gigant Microsoft wird das extrem zu spüren bekommen: Windows könnte schon bald zum Nischenprodukt werden. Denn die Android-Ära ist längst angebrochen“ (Serowy, 2013). „Durch die Orientierung des Nutzers

in Richtung ultramobiler Technologie – also Smartphones, reine Tablets und Tablet-Laptop-Hybride – schwindet die Vormachtstellung von Microsoft Betriebssystemen“. Serowy erläutert weiter, „dass Smartphones und Tablets einen ganz neuen Markt eröffnet haben. Apple hat diesen Umbruch gut gemeistert, mit seinem iPhone und iPad teils selbst initiiert. Microsoft nicht. Der große Gewinner der ultramobilen Revolution ist bisher allerdings ganz klar Google. Sein Betriebssystem Android hat innerhalb von nur sechs Jahren eine Marktdominanz im ultramobilen Bereich erlangt. Immer häufiger signalisieren Google und Hersteller von Hardware Interesse, in Zukunft auch jenseits von Tablets und Smartphones auf Android setzen zu wollen. Das heißt, Google wird Microsoft auf dessen eigenem Terrain herausfordern.“

### Zusammenfassung

Der Wandel von der fast ausschließlichen Nutzung des Desktop-Computers hin zu Notebooks, Tablets und Smartphones verändert sowohl den privaten als auch den beruflichen Informationsaustausch und die Vernetzung untereinander. Für viele Unternehmen sind (Mobile) Social Media zurzeit noch ein Experiment, da die Kommunikation nicht mehr nur in eine Richtung läuft, sondern ein Dialog zwischen dem Unternehmen und den Kunden hergestellt wird, der aufrechterhalten werden muss. Einige Beispiele zeigen, welche Chancen Mobile Social Media bergen und wie Unternehmen von der „ultramobilen Revolution“ profitieren können.

### Literatur

- Absatzwirtschaft.de, Europastudie, Umsatztreiber beim M-Commerce ist das iPad (2013) <http://www.absatzwirtschaft.de/content/online-marketing/news/umsatztreiber-beim-m-commerce-ist-das-ipad;79699;0>
- de.statista.com, Anzahl der Smartphone Nutzer in Deutschland seit 2012 <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/198959/umfrage/anzahl-der-smartphonenuer-in-deutschland-seit-2010/>
- direktplus.de, Social Media mit Fingerspitzengefühl (2012) <http://www.direktplus.de/dialogtrends/social-media/social-media-im-einsatz/>
- Effektiv.com, Social Media erfordert den Dialog (2011) <http://www.effektiv.com/social-media-erfordert-den-dialog-1112.html>
- Firsching, J., Futurebiz.de, Deutschland liegt beim Teilen von Inhalten in sozialen Netzwerken weit hinten (2013) <http://www.futurebiz.de/artikel/deutschland-liegt-beim-teilen-von-inhalten-in-sozialen-netzwerken-weit-hinten/>
- Goldmedia Mobile Life Report (2012) [http://www.bitkom.org/files/documents/081009\\_bitkom\\_goldmedia\\_mobile\\_life\\_2012.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/081009_bitkom_goldmedia_mobile_life_2012.pdf)
- Gründerszene.de, Lexikon, Monetarisierung (2013) <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/moneyarisierung>
- Günther, J., Computerwoche, Wie Social Media Organisationen verändern (2013) <http://www.computerwoche.de/a/wie-social-media-organisationen-veraendern, 2533898>

- Handelsblatt.com, Facebook kauft endgültig Fotodienst Instagram (2012) <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/millionen-deal-facebook-kauft-endgultig-fotodienst-instagram/7104578.html>
- Internetworld.de, Tablets als Shoppingkanal (2013) <http://www.internetworld.de/Nachrichten/E-Commerce/Zahlen-Studien/Umsatz-im-M-Commerce-fast-verdoppelt-Tablets-als-Shoppingkanal-72877.html>
- Jwire.com, Insights, Q1 2013 Highlights (2013) <http://www.jewire.com/insights>
- Latschar, W., digitalhandeln.de. Starbucks App als Beispiel für pragmatischen M-Commerce (2012) <http://www.digitalhandeln.de/analysen/starbucks-app-als-beispiel-fuer-pragmatischen-m-commerce>
- Mayerhofer, J., Apps erfolgreich verkaufen, München (2012)
- Minov, G., Mobile Zeitgeist. Bahn setzt auf Foursquare (2012) <http://www.mobile-zeitgeist.com/2012/12/04/deutsche-bahn-setzt-auf-foursquare/>
- Minov, G., Mobile Zeitgeist. Neue Vapiano App integriert Apple Passbook Funktion (2013) <http://www.mobile-zeitgeist.com/2013/01/07/neue-vapiano-app-integriert-apple-passbook-funktion/>
- Netzwelt.de, Android App Gettings (2013)
- Schwarz, R., Werbeblogger.de, Hyperlokal als Hebel von Marken (2010) <http://www.werbeblogger.de/author/ralf-schwartz/page/8/>
- Serowy, S., androidpit.de, Kampf der Betriebssysteme (2013) <http://www.androidpit.de/betriebssysteme-android-windows-zukunft>
- Weber, J., T3n.de, Mobile Commerce mit hohen Konversionsraten (2013) <http://t3n.de/news/mobile-commerce-hohen-462218/>
- Windhager, M., gizmodo.de, Runtastic veröffentlicht Nutzerzahlen (2013) <http://www.gizmodo.de/2013/05/14/runtastic-veroeffentlicht-nutzerzahlen.html>

---

**Teil VIII**

**Crossmediales Marketing**

Heinrich Holland

## Inhaltsverzeichnis

1	Integrierte Kommunikation .....	796
1.1	Notwendigkeit der Integration .....	796
1.2	Ziele der Integrierten Kommunikation .....	797
1.3	Instrumente der Integration .....	799
1.4	Wirkungen der Integration .....	801
1.5	Barrieren der Integrierten Kommunikation .....	803
1.6	Anforderungen an die Integrierte Kommunikation .....	803
2	Crossmedia-Kommunikation .....	804
2.1	Anforderungen an die Unternehmen .....	805
2.2	Theoretische Erklärungskonzepte der Crossmedia-Forschung .....	805
2.3	Studienergebnisse zur crossmedialen Wirkungsforschung .....	807
2.4	Die crossmediale Reichweite .....	809
3	Crossmediale Planung und Erfolgskontrolle im Dialogmarketing .....	810
4	Hindernisse und Herausforderungen .....	813
4.1	Hindernisse .....	813
4.2	Herausforderungen .....	815
4.3	Was spricht gegen Crossmedia-Kampagnen? .....	818
5	Fazit .....	819
	Literatur .....	821

---

H. Holland (✉)

Mainz, Deutschland

E-Mail: Heinrich.Holland@FH-Mainz.de

## 1 Integrierte Kommunikation

- Alle Maßnahmen der klassischen und der direkten Kommunikation müssen aufeinander abgestimmt werden, um einen konsistenten Auftritt bei den Empfängern sicherzustellen. Das Integrierte Marketing, die Integrierte Kommunikation und schließlich das Integrierte Dialogmarketing verfolgen das Ziel, aus den vielfältigen Beziehungsmöglichkeiten zu den Kunden etwas „Ganzes“ zu schaffen.

### 1.1 Notwendigkeit der Integration

Die Kommunikationspolitik als Bestandteil des Marketing-Mix kann nicht nur auf zahlreiche Medien zurückgreifen, sondern ihr stehen auch viele *Instrumente* zur Verfügung, die von der klassischen Werbung bis zur Dialogkommunikation reichen. Tabelle 33.1 gibt einen Überblick über diese Instrumente.

- „Integrierte Kommunikation ist ein strategischer und operativer Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes der Kommunikation zu vermitteln.“ (Bruhn 2013, S. 91).

Schon Aristoteles wusste: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“ Einige andere Begriffe, die auch in diesem Zusammenhang verwendet werden, sind:

- Crossmedia
- Multichannel
- 360-Grad-Kommunikation
- Corporate Communications
- Total Communications
- Interdisziplinäre Kommunikation
- Vernetzte Kommunikation
- Ganzheitliche Kommunikation
- Holistische Kommunikation
- Synergetische Kommunikation
- Media-Mix
- Ganzheit-Werbung
- ...

**Tab. 33.1** Instrumente der Kommunikationspolitik. (Quelle: Wirtz 2005, S. 164)

Klassische Werbung	Kommunikative Beeinflussung unter Zuhilfenahme von Massenmedien; Werbung erfolgt in Zeitungen, Zeitschriften, TV, Radio und Kino
Verkaufsförderung	Kommunikative Maßnahmen zur Unterstützung eigener Absatzorgane und der Absatzmittler sowie zur Beeinflussung der Konsumenten
Public Relations	Planmäßig zu gestaltende Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern (Kunden, Aktionäre, Lieferanten, Arbeitnehmer, Institutionen und Staat)
Sponsoring	Systematische Unterstützung von Personen, Institutionen oder Veranstaltungen; bedeutende Formen sind das Sport-, Kultur- und sozioökonomische Sponsoring
Event-Marketing	Planung, Organisation und Kontrolle von erlebnisorientierten Ereignissen im Rahmen der Unternehmenskommunikation
Messen + Ausstellungen	Veranstaltungen mit Marktcharakter in regelmäßigen Zyklen, die ein umfassendes Produktangebot einer oder mehrerer Branchen bieten
Dialogkommunikation	Kommunikationsaktivitäten, bei denen der Versuch der Beeinflussung in direktem Kontakt zum Kunden erfolgt; Ermöglichung eines Dialogs bzw. einer Interaktion

Die *Gründe* dafür, dass sich die Unternehmen seit einigen Jahren verstärkt mit dem Problem der Integration beschäftigen müssen, sind in Tab. 33.2 zusammengefasst.

## 1.2 Ziele der Integrierten Kommunikation

Die Ziele, die durch die Integrierte Kommunikation angestrebt werden, lassen sich in Bezug auf die *Kunden*, die *Mitarbeiter* und das *Unternehmen* unterscheiden.

- **An Kunden gerichtete Ziele**

Bei den Kunden soll durch Konsistenz in der Kommunikation ein einheitliches Erscheinungsbild erreicht werden. Ein einmal gewähltes Erscheinungsbild wird beibehalten, damit der Kunde es wiedererkennt und sich Kenntnisse über das Angebot im Gedächtnis verankern. Dadurch wird die Voraussetzung dafür gelegt, dass die kommunikativen Botschaften deutlicher wahrgenommen werden und Lerneffekte eintreten.

Die für den Kunden besonders wichtigen und kaufrelevanten Kenntnisse sollen vermittelt werden, sodass der Markenwert des Produktes gesteigert wird und Präferenzen

**Tab. 33.2** Gründe für eine Integration der Kommunikation. (Quelle: Eigene Darstellung)*Marktbedingungen:*

Die Märkte stagnieren und sind übersättigt

Die weltwirtschaftlichen Verflechtungen wachsen

Im europäischen Binnenmarkt wird die internationale Konkurrenz schärfer

Private Haushalte sind zunehmend computerisiert mit schnellen Internetzugängen

Die Endverbraucher werden immer kritische, emanzipierter und anspruchsvoller

Die Produktlebenszyklen werden kürzer

Bei den Produkten ist eine qualitative Nivellierung festzustellen. Produkte können sich kaum noch über ihre technische Überlegenheit gegenüber der Konkurrenz profilieren

Innovationsvorsprünge können nicht lange gehalten werden

*Konsumentenverhalten:*

Der Wertewandel der Gesellschaft hin zu Erlebnisorientierung, Freizeitbetonung und zunehmendem Umweltbewusstsein schreitet voran

Die Verbraucher haben einen größeren Erfahrungsschatz bezüglich der Werbung, sie sind gesättigt und überfordert

Die Medien stehen in Zeiten der kommunikativen Übersättigung im Wettbewerb um die knappe Aufmerksamkeit

*Veränderungen der Medien- und Kommunikationsmärkte:*

Die neuen Medien erleben einen Boom

Die Anzahl der eingesetzten Kommunikationsmittel und -instrumente steigt

Dies führt zu einer Atomisierung der Medien

Der Werbedruck wächst

Es ist eine Verlagerung des Produkt- hin zum Kommunikationswettbewerb festzustellen

Die Kommunikationsaufwendungen steigen

Aufgrund der Vielfalt der Medien überlappen sich deren Wirkungsbereiche

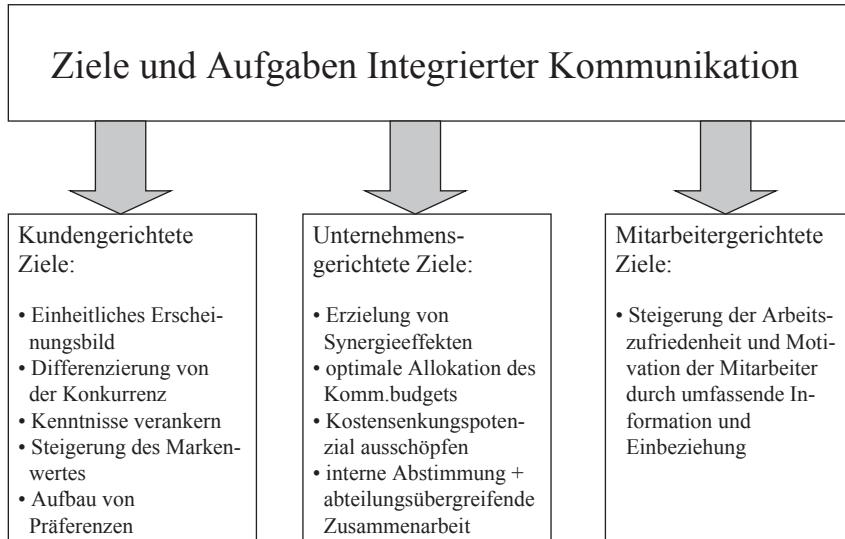
Die Werbung wird gleichartiger, sie ist oft schwer unterscheidbar

aufgebaut werden. Schließlich hat die Integrierte Kommunikation die Aufgabe, eine Differenzierung von der Konkurrenz zu erreichen.

Durch einen engen Kundendialog soll die Kundenbeziehung stabilisiert werden.

- Auf das Unternehmen gerichtete Ziele**

Durch die Integrierte Kommunikation sollen Synergieeffekte erzielt werden. Die einzelnen Kanäle verstärken sich gegenseitig, das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile! Durch die systematische Vernetzung der Instrumente ist es möglich, bei gleichen Kosten eine Optimierung der Kontaktwirkungen zu erreichen. Das Kommunikationsbudget wird so aufgeteilt, dass eine optimale Gesamtwirkung realisiert wird. Zudem können Kostensenkungspotenziale durch interne Abstimmung und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ausgeschöpft werden.



**Abb. 33.1** Ziele und Aufgaben der Integrierten Kommunikation. (Quelle: Eigene Darstellung)

- **An Mitarbeiter gerichtete Ziele**

Die Integrierte Kommunikation versucht durch umfassende Information und Einbeziehung eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu erreichen. (Abb. 33.1)

### 1.3 Instrumente der Integration

Nachdem nun die Ziele der Integrierten Kommunikation deutlich geworden sind, stellt sich die Frage nach den zur Verfügung stehenden Instrumenten.

- **Formale Integration**

Einen wichtigen Bestandteil der Integrierten Kommunikation stellt die formale Integration dar. Diese ist durch die Verwendung *einheitlicher Gestaltungsprinzipien* zu erreichen. Das Unternehmen wählt die kreative Gestaltung so aus, dass die Summe aller Werbemittel wie „aus einem Guss“ erscheint (vgl. Tab. 33.3).

Die Realisation dieser gestalterischen Klammer erfolgt zumeist über Gestaltungsprinzipien oder Corporate-Design-Handbücher, die beispielsweise die Verwendung einheitlicher Markenzeichen bzw. Logos in definierter Schrifttype, -größe und auch -farbe, Layoutraster, Jingles, Farbstimmung, Bildduktus und Tonalität beinhalten.

Ziel der Vereinheitlichung formaler Kriterien ist eine leichtere Wiedererkennbarkeit der Kommunikation. Dadurch ergeben sich schnellere sowie höhere Lernerfolge bei den Verbrauchern. Die Marke soll auf diese Weise im Gedächtnis des Kunden verankert wer-

**Tab. 33.3** Instrumente der Integrierten Kommunikation. (Quelle: Bruhn 2013, S. 99)

Formen	Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
<i>Inhaltliche Integration</i>	Thematische Abstimmung durch Verbindungslienien	Konsistenz Eigenständigkeit Kongruenz	Einheitliche Slogans, Botschaften, Argumente, Bilder	Langfristig
Instrumental				
Horizontal				
Vertikal				
<i>Formale Integration</i>	Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	Präsenz Prägnanz Klarheit	Einheitliche Zeichen/Logos, Slogans nach Schrifttyp, Größe und Farbe	Mittel- bis langfristig
<i>Zeitliche Integration</i>	Abstimmung innerhalb und zwischen den Planungsperioden	Konsistenz, Kontinuität	Ereignisplanung (Timing)	Kurz- bis mittelfristig

den, schließlich hat ein durchschnittlicher Kunde für jeden Produktbereich nur sehr wenige Marken in seinem Vorstellungsbild, die für seine Kaufentscheidung relevant sind.

Insbesondere bei allen unpersönlichen Kommunikationsmaßnahmen, die mit gedruckten Medien arbeiten, ist die formale Integration von zentraler Bedeutung, da hier nicht durch einen persönlichen Kontakt unterstützend eingegriffen werden kann. Formale Integration stellt einen wesentlichen und notwendigen Bestandteil der Integration dar, der allerdings nicht hinreichend ist. Denn allein die formale Einheitlichkeit leistet keinen Beitrag zur Verbindung zwischen Marke und Positionierungsinhalt. Dafür bedarf es der Integration der Inhalte der Kommunikation.

### Beispiel

Die formale Integration ist vor allem dann sinnvoll, wenn reine Angebotswerbung betrieben wird und immer wieder neue Produkte unter einer Marke kommuniziert werden sollen (z. B. Deutsche Telekom, Sixt). Weiterhin kann diese Form eingesetzt werden, wenn ein Low-Involvement-Produkt aktualisiert werden soll (z. B. Chiquita = Banane) oder wenn unterschiedlich positionierte Marken eines Unternehmens mit einer einheitlichen formalen Klammer versehen werden sollen.

Die formale oder stilistisch-formale Integration gehört ebenso wie die zeitliche Integration zur *operativen Ebene*. (Tab. 33.3)

- **Zeitliche Integration**

Die zeitliche Integration betrifft die Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen innerhalb einer und zwischen verschiedenen, aufeinander folgenden *Planungsperioden*, so

dass eine einheitliche Wahrnehmung der Produkte oder des Unternehmens ermöglicht und somit die zentralen Kommunikationsziele besser erreicht werden. Ein optimales Timing ist dann besonders wichtig, wenn die einzelnen Instrumente auf ein zentrales Ereignis hinweisen sollen oder parallele Aktionen stattfinden.

Um eine Wirkungsverstärkung der einzelnen Kommunikationsinstrumente zu erreichen und eine zeitliche Kontinuität im kommunikativen Auftritt des Unternehmens sicherzustellen, müssen zwei Teilespekte der zeitlichen Integration betrachtet werden. Hierbei handelt es sich um die zeitliche Abstimmung zwischen den verschiedenen Kommunikationsinstrumenten, die zum Einsatz kommen, sowie um die Koordination innerhalb eines Instrumentes.

In beiden Fällen kann darüber hinaus die *Intensität* der Maßnahmen unterschieden werden in einen Einsatz, der wie folgt gestaltet ist:

- konzentriert (nur in begrenztem Zeitraum aktiviert)
- initial (parallel, aber unterschiedlich lang laufend)
- sukzessiv (parallel, aber zeitversetzt laufend)
- pulsierend (begrenzt, nacheinander versetzt)
- konstant (kontinuierlich, gleich intensiv)
- steigend (im Zeitverlauf zunehmend)
- fallend (im Zeitverlauf abnehmend)

Auch die Einsatzgebiete der Maßnahmen müssen aufeinander abgestimmt sein. Zu unterscheiden ist hier nach regionalem/lokalem, nationalem/internationalem/globalem Einsatz.

#### • **Inhaltliche Integration**

Kernpunkt der inhaltlichen Integration ist es, die Kommunikationsmaßnahmen langfristig und strategisch so zu koordinieren, dass *Synergieeffekte* durch thematisch aufeinander abgestimmte Verbindungslien geschaffen werden, die zum Erreichen der Kommunikationsziele beitragen sollen.

Diese inhaltliche Kongruenz ist dann schlüssig, wenn die zentrale Aussage über alle Werbemittel hinweg durch die konsequente Verwendung eines zur Marke passenden Slogans transportiert wird. Für die inhaltliche Integration können auch Schlüsselbilder zum Einsatz kommen.

### **1.4 Wirkungen der Integration**

Inwieweit das Ziel der Synergieeffekte und Kostenreduzierung durch den Einsatz integrierter Kommunikation tatsächlich erreicht wird, hängt zum großen Teil von der Aus-

schöpfung der Wirkungsinterdependenzen zwischen und innerhalb der eingesetzten Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen ab.

1. Um die Wirkung innerhalb eines Instrumentes beurteilen zu können, ist es notwendig, die *isiolierte* Wirkung von Kommunikationsinstrumenten zu kennen.
  2. Für die Wirkung zwischen den Instrumenten benötigt man Informationen über deren *kombinierten* Einsatz.
- Nur wenn diese Wirkungsbeziehungen bekannt sind, ist eine optimale Aufteilung des Kommunikationsbudgets auf die verschiedenen Instrumente unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten möglich. Ein Kernproblem besteht im Fehlen einheitlicher Bewertungsmaßstäbe, um einen Vergleich der Effektivität vornehmen zu können.

Während die Wirkung klassischer Instrumente beispielsweise über Tausender-Kontakt-Preise (TKP) und Gross Rating Points (GRP) gemessen wird, zählen bei Dialogmaßnahmen vor allem *response-orientierte Kriterien* wie Cost per Interest (CPI) oder Cost per Order (CPO). Viel transparenter sind die Möglichkeiten im Internet: von Bounce-Back's bis Klickraten stehen detaillierte Erfolgsmesskriterien zur Verfügung.

Das Herausarbeiten einheitlicher Parameter gestaltet sich aufgrund der stark differierenden Funktionen bzw. Ziele der unterschiedlichen Instrumente sehr schwierig. Damit ist auch ein Kosten- und Wirkungsvergleich schwierig. Es sind drei verschiedene *Wirkungsarten* zu unterscheiden:

- Wirkungsverhalten untereinander

Zum einen ist das Wirkungsverhalten von Kommunikationsinstrumenten untereinander unterschiedlich. Die Gesamtwirkung kann dabei variieren von potenziert (Instrumente verstärken sich gegenseitig) bis neutral (die Instrumente wirken nur additiv nebeneinander her).

- Eignung für Zielgruppen

Des Weiteren sind Kommunikationsinstrumente unterschiedlich geeignet für die Ansprache bestimmter Zielgruppen bzw. Marktstufen (z. B. Anbieterunternehmen, Absatzmittler, Endkunde, Öffentlichkeit oder Mitarbeiter) und bedürfen einer sorgfältigen Auswahl und Kombination, um die beste Wirkung zu erzielen.

- Eignung für Marketingaufgaben

Die dritte Differenzierung erfolgt auf Grund der Eignung bestimmter Instrumente, die verschiedenen Marketing- bzw. Kommunikationsleistungen umzusetzen und zu erreichen. Als Beispiele seien hier die unterschiedlichen Abschnitte des Produktlebenszyklus mit den spezifischen Kommunikationszielen genannt.

## 1.5 Barrieren der Integrierten Kommunikation

Drei Gruppen von Barrieren lassen sich bei der praktischen Umsetzung der Integrierten Kommunikation in vielen Unternehmen beobachten.

- Inhaltlich-konzeptionelle Barrieren

Diese beziehen sich auf Probleme der *Gestaltung und Ausfertigung der Kommunikation*, wie unterschiedliches Verständnis und Zielvorstellungen, Vernachlässigung der internen Kommunikation, fehlende Konzepte integrierter Kommunikationsarbeit, mehrdeutige Zielinterpretationen, lückenhafte Zielgruppendefinitionen, mangelnde Integrationskraft einzelner Instrumente sowie Schwierigkeiten bei der Erfolgskontrolle. Oft herrschen bei profitbestimmten Unternehmenszielen Finanzstrukturen vor, die Marketing nur als Kostenfaktor statt als Investition sehen.

- Organisatorisch-strukturelle Barrieren

Hierbei handelt es sich um eine *mangelnde organisatorische Verankerung* und Verantwortungszuweisung, fehlende Entscheidungskompetenzen, mangelnde Zusammenarbeit zwischen den Kommunikationsabteilungen („Abteilungszäune“ und „Ressortdenken“), Organisationsstrukturen im Unternehmen und eine fehlende Verankerung beim Vorstand. Organisatorische Barrieren beinhalten auch die Strukturen der Marketing-Abteilung und die Auslagerung verschiedener Kategorien, wie Messe und Verkaufsförderung in den Vertrieb, die vorstandsnah Ansiedlung von PR und Sponsoring und die Eingliederung der Online-Kommunikation in die IT-Abteilung. Es fehlt oft ein kommunikationsstrategisches Fundament der Integrierten Kommunikation, das unter anderem die Überwindung der Trennung der verschiedenen Instrumente und die Nutzung interner Kommunikation vorschreibt.

- Personell-kulturelle Barrieren

Allen voran steht der *Widerstand gegen Veränderungen* – der Mensch strebt nach Sicherheit und Stabilität – sowie der Mangel an Wissen und Professionalität, Bereichsdenken, Angst vor Kompetenzverlust und verstärkter Kontrolle. Das „Not invented here“-Syndrom, die Existenz unterschiedlicher Subkulturen und eine geringe Kooperations- und Koordinationsbereitschaft werden in diesem Zusammenhang angeführt.

## 1.6 Anforderungen an die Integrierte Kommunikation

Bei der Integrierten Kommunikation handelt es sich um ein komplexes Konstrukt, für dessen Umsetzung es die Beachtung einer Reihe von *Grundsätzen* bedarf. Die Barrieren zeigen weiterhin, dass eine Reihe von Maßnahmen notwendig ist, um die Koordination und Realisierung von Integrierter Kommunikation zu gewährleisten. Große Teile der Konzeption einer Integrierten Kommunikation finden sich bereits in der Kommunikations-Leitstrategie oder „Copy-Strategy“ von Unternehmen.

**Tab. 33.4** Anforderungen an die Integrierte Kommunikation. (Quelle: Bruhn 2003, S. 81)

Anforderungen	Inhalt/Ziel	Gefahren
Bewusstseinskomponente	Schaffung eines Integrationsbewusstseins bei den Mitarbeitern	Fehlende Motivation und Einsicht bei den Mitarbeitern
Strategiekomponente	Strategische Verankerung der gesamten Kommunikation	Verzettelung in operativen Einzelmaßnahmen
Positionierungskomponente	Festlegung der zukünftigen Unternehmenspositionierung	Mangelnde Ziel- und Zukunftsgerichtetetheit der Kommunikation
Gestaltungskomponente	Schaffung einheitlicher formaler Gestaltungskriterien für die Kommunikation	Mangelnde Prägnanz und Klarheit bei der Wiedererkennung der Unternehmen
Verbindungskomponente	Definition von Verbindungslien zwischen Kommunikationsinstrumenten	Diffuses Bild vom Unternehmen durch uneinheitliches Auftreten
Konsistenzkomponente	Herbeiführung konsistenter Aussagen in der Kommunikation	Widersprüche und Irritationen bei den Zielgruppen
Kongruenzkomponente	Schaffung von Kongruenz zwischen Verhalten und Kommunikation der Unternehmen	Glaubwürdigkeitsverluste durch divergentes Verhalten
Kontinuitätskomponente	Kontinuierlicher Einsatz von Kommunikationsinstrumenten	Irritationen und keine Lerneffekte durch wechselnden Einsatz

Eine weitere Bedingung für die Erarbeitung und Durchsetzung der Integrierten Kommunikation ist die Ansiedlung der Kommunikation auf Ebene der Unternehmensführung. Die Gesamtkommunikation sowie der Einsatz der Einzelinstrumente benötigen ein strategisches, zukunftsgerichtetes Konzept, flache Hierarchien sowie Erfolgskontrollen und Wirkungsanalysen.

Die wichtigsten *Anforderungen* hat Bruhn zusammengefasst (Tab. 33.4).

## 2 Crossmedia-Kommunikation

- Das Thema Crossmedia ist im Zuge der weiter zunehmenden Informationsüberlastung nach wie vor aktuell. Aus der Sicht des Marketings gilt es, relevante Zielgruppen mit einem Höchstmaß an Effizienz anzusprechen. Unternehmen fordern immer wieder konkrete Wirkungsnachweise und die optimale Allokation der Marketingbudgets. Gleichzeitig wird klassische Kommunikation, wenn eindimensional geschaltet, zunehmend ineffizienter (Holland, Wengerter 2012, S. 65–92).

## 2.1 Anforderungen an die Unternehmen

Die Medien erfahren eine steigende Interaktivität durch die Verwendung von Rückkanälen. Schlagworte wie Social Communities, Internet-TV, interaktives Fernsehen, WAP-Portale, E-Magazines sind nur einige Beispiele für Kommunikationskanäle, die mit Hilfe der Digitalisierung eine Dialogfunktion übernehmen. „Die Digitalisierung macht aus den Medien Dialogmedien“ (Wiedmann 2006, S. 157 f.).

Die *Medienwechselbereitschaft* nimmt indessen stetig zu. Immer mehr Menschen nutzen Medien mittlerweile parallel (Best, Breunig 2011, S. 16 f.). Ein erhöhter Wiedererkennungseffekt durch crossmediale Ansprache kann somit durch die parallele Nutzung differenzierter Touchpoints zu einer Steigerung der Werbeeffizienz führen (Gleich 2003b, S. 510). Der Begriff „Crossmedia“ hat sich mittlerweile in der Praxis etabliert. Oftmals nutzen Menschen zwar den Begriff Crossmedia, meinen aber nur den Media-Mix.

Im Frühjahr 2011 wurde das Positionspapier „Hamburger Crossmedia Initiative“ von Harald Kratel, Geschäftsführer der Werbeagentur Madaus, Licht + Vernier, initiiert und von zahlreichen Kreativagenturen wie beispielsweise Jung von Matt und Kemper Trautmann verabschiedet (Scharrer 2011, S. 20). Inhalt dieses Thesenpapiers ist, dass gerade größere Unternehmen sehr oft crossmedial denken, aber die konkrete Umsetzung meist scheitert. Dabei plädiert das Positionspapier für das breite Vorantreiben und Umsetzen crossmedialer Vernetzung.

## 2.2 Theoretische Erklärungskonzepte der Crossmedia-Forschung

Der Wirkungsprozess von Werbung lässt sich zeiträumlich betrachtet in *Werbewirkungskurven* abbilden. Überschreiten die Kontaktzahlen einen bestimmten Schwellenpunkt, so führt dies zu erhöhter Werbewirkung. Dieser Punkt wird in der Literatur als „Wearing Point“ bezeichnet. Allerdings besteht auch die Gefahr eines „Wearout-Effektes“, also eines absoluten Rückgangs der Werbewirkung ab einer bestimmten Grenze (Esch 2011, S. 147).

- Die Methoden der Werbewirkungsforschung lassen sich grob in zwei Kategorien unterteilen. Eine Kategorie beschäftigt sich mit der psychologischen Werbewirkung, die andere mit dem ökonomischen Werbeerfolg. Die erste Kategorie impliziert eine Wirkung auf konativer, kognitiver und emotionaler Ebene und umfasst Dimensionen wie Markenbekanntheit, Werbeerinnerung, Kaufbereitschaft, Emotionen, Involvement, Liking, Aktivierung. Die zweite Kategorie, der ökonomische Werbeerfolg, basiert hingegen auf „harten Faktoren“ wie ROI, Umsatz oder Absatz (Pusler 2011, S. 57).

Der Mehrwert mehrkanaliger Ansprache mittels crossmedialer Vernetzung kann durch die Kommunikationspsychologie erklärt werden. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang Ansätze aus der *Schematheorie*, die eingebettet ist in die Grundlagen der Lerntheorie, die ihrerseits eine Erklärung von Verhaltensweisen anhand von Lernprozessen liefert. Schemata haben nachweislich einen Einfluss auf die Informationsaufnahme, -verarbeitung

und -speicherung des Rezipienten und können damit Prozesse der Gewinnung von Aufmerksamkeit verdeutlichen (Bruhn 2009, S. 50).

Unternehmen haben unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse die Möglichkeit, durch eine gezielte Aussteuerung der Kommunikationsmaßnahmen Konsumenten zu beeinflussen. Der Transfer hin zur Integrierten Kommunikation und damit die crossmediale Vernetzung gelingt dahingehend, dass durch den Aufbau von Gedächtnisstrukturen mittels Schemata eine vernetzte multikanale Ansprache Erinnerungs- und Lerneffekte hervorrufen kann, die folglich in einer besseren Wirkung resultieren, als dies bei einer eindimensionalen Ansprache der Fall wäre. Unterstützend wirken dabei Interaktivität, Personalisierung und intensive Ansprache, wie sie durch das Dialogmarketing angestrebt werden.

Darüber hinaus bieten die Gesetze der *Gestaltungpsychologie* theoretische Erläuterungen der Wirkungsketten von crossmedialer Kommunikation. Die duale Kodierung bezeichnet einen Prozess, bei dem Informationen am besten abgespeichert werden können, wenn sie zeitnah bildlich und sprachlich übermittelt werden (Burst, Schmitt-Walter 2003, S. 13). Übertragen auf crossmediale Kampagnen und damit das Gestaltungsprinzip der besonderen inhaltlichen und formalen Verknüpfungen, kann die mehrkanalige Ansprache zu einem Synergieeffekt führen.

- ▶ Der *Mere-Exposure-Effekt* ist ein Erklärungsansatz für die Wirkung von Kommunikation (Bruhn 2009, S. 62). Er antizipiert eine positivere Bewertung eines Sachverhalts durch das alleinige Erhöhen der Präsenz eines Stimulus. Dass durch klassische Konditionierung mittels wiederkehrender Stimuli Inhalte vom menschlichen Gehirn besser verknüpft werden können, wurde schon im Experiment der klassischen Konditionierung von Pawlow im Jahr 1905 nachgewiesen. Aus diesem Ansatz kann die Tatsache abgeleitet werden, dass crossmediale Kommunikation und damit formale und inhaltliche Integration der Stimuli durch die häufigere Wahrnehmung eine positivere Bewertung seitens des Rezipienten erfährt und ein Lerneffekt eintritt (Kroeber-Riel 1993, S. 150).

Ein weiteres Modell liefert das *Tannenbaum-Experiment* aus dem Jahr 1967. Der amerikanische Forscher Percy H. Tannenbaum veröffentlichte als einer der ersten Forscher im Jahr 1967 die Vorteile einer multikanalen Ansprache gegenüber eindimensionaler Kommunikation. In den Experimenten konnte die beste Wirkungssteigerung dann erzielt werden, wenn eine Botschaft sowohl in leicht varierter Weise als auch aus verschiedenen Quellen vermittelt wurde (Unger 1993, S. 11).

Das *Elaboration Likelihood Model* (ELM) ist ein Modell der „Cognitive-Response“-Forschung nach Petty und Cacioppo aus dem Jahr 1988 und beschreibt die Beeinflussung bzw. Informationsverarbeitung des Konsumenten auf zweifache Art und Weise, dem zentralen Weg und dem peripheren Weg der Beeinflussung. Folgt der Rezipient gemäß dem High-Involvement-Prinzip dem zentralen Weg der Beeinflussung, setzt er sich aktiv und intensiv mit einem Medium oder einem Stimulus eines Mediums auseinander. Auf der peripheren

Route hingegen kann es zwar zu einer Wirkung kommen, diese ist jedoch „von höchst labiler Natur und nur solange wirksam, als die Botschaft erinnert wird“ (Unger 1993, S. 16).

Häufig ist das Involvement aber niedrig, weil die Botschaft nur geringe Aufmerksamkeit erzeugt. In diesem Falle sind so genannte periphere Reize ausschlaggebend, die die Meinung der Rezipienten über das Produkt beeinflussen können und letztendlich entscheiden, ob sich ein Kaufwunsch entwickelt (Gleich 2009b, S. 267). Nur wenn der Konsument positiv und stark involviert ist, ist er bereit zu einer Einstellungsänderung, und es kann eine langfristig stabile Kommunikationswirkung bzw. eine Wirkungsverstärkung erzielt werden.

- ▶ Sämtliche theoretischen Konstrukte unterstreichen den *Mehrwert von crossmedialer Vernetzung*. Folglich scheint eine Vernetzung der Medien im Hinblick auf die multiple Ansprache höchst wirksam zu sein, wenn ein starkes Involvement mit dem beworbenen Produkt oder der beworbenen Dienstleistung erzielt werden kann. Dies stützt die Forderung nach einer crossmedialen Vernetzung im Dialogmarketing, da hier ein Fokus auf die langfristige und intensive Interaktion mit dem Konsumenten gelegt wird.

## 2.3 Studienergebnisse zur crossmedialen Wirkungsforschung

Die vorangegangenen Erklärungsansätze postulieren bereits deutlich den Mehrwert von crossmedialer Vernetzung. Um die theoretischen Konstrukte einem Stress-Test auszusetzen, wurden relevante Studien herangezogen und theoretisch-inhaltlich verdichtet (Holland, Wengerter 2012, S. 65–92).

Naik und Peters erläutern in einem wissenschaftlichen Aufsatz in der Fachzeitschrift „Journal of Interactive Marketing“ ein *Modell der synergetischen Wirkung* der Vernetzung von Online- und Offline-Medien. Das Modell erklärt sowohl intermediäre als auch crossmediale Effekte. Diese Effekte können weiter quantifiziert werden und Vorschläge für die optimale Allokation des Mediabudgets liefern. Naik und Peters kommen zu der Erkenntnis, dass Online-Werbung dabei die intermediären Synergien der Offline-Medien stärken kann (Naik, Peters 2009, S. 297).

Gestmann untersuchte in seiner Dissertation crossmediale Wirkungsbedingungen sowohl auf Medien- als auch auf Rezipientenseite. Dabei führte er eine verdeckte Feldstudie durch, in deren Rahmen insgesamt 50 Pressemitteilungen, Best-Practice-Beiträge und Ratgeber-Texte jeweils mit einem Hinweis auf einen kostenfreien Onlinetest veröffentlicht wurden. Die Ergebnisse belegen, dass Rezipienten Online-Verweise nutzen und sich insbesondere durch Best-Practice-Artikel und Pressemitteilungen sehr erfolgreich zu einem Zielmedium lenken lassen. Neben Medienfaktoren können Rezipientenmerkmale die crossmedialen Wirkungen erhöhen oder verringern (Gestmann 2009, S. 271 f.).

Die Wirkung einer crossmedialen Vernetzung von TV und Online wurde von Gruner + Jahr AG & Co KG im Jahr 2003 in einer Untersuchung belegt. Dabei stellte sich heraus,

dass die Verlängerung von TV-Kampagnen ins Internet die Wirksamkeit der Kampagnen erheblich steigern konnte – auch wenn das Online-Budget nur einen Bruchteil des Gesamtbudgets ausmachte (Gruner + Jahr AG & Co KG 2003, S. 54 f.). Beide Medien befürchten sich gegenseitig; Online verlängert dabei die Kette, weil es auch ermöglicht, dauerhaft in den Dialog zu treten.

Die Studie Online Visions 2010 der pilot checkpoint GmbH bekräftigt, dass bei identischem Budget TV und Online gemeinsam besser wirken als TV allein (pilot checkpoint GmbH 2010, S. 37). Beide Medien ergänzen sich ideal; TV sorge für schnelle Bekanntheit und Aufmerksamkeit – also Reichweite –, während Online zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit der Marke führe.

- ▶ Sinnvoll vernetzte Kampagnen sind nachweisbar in der Lage, eine höhere Werbewirkung zu erzielen.

Der *Mehrwert* bzw. *Synergieeffekt* erklärt sich durch die intensivere Auseinandersetzung mit den Werbemitteln und die damit einhergehende tiefere Informationsverarbeitung. Der Mediavermarkter SevenOne Media GmbH hält fest, dass die Verlinkung und die Zielgruppenübergabe von einem zum anderen Medium die Reichweite und die Wahrnehmung des Zielmediums nachweislich erhöhen. Der Medienwechsel erfolge dabei sowohl unmittelbar als auch zeitversetzt. Des Weiteren verringern sich Streuverluste, während sich gleichzeitig Zielgruppenanteile, Markenbekanntheit, Werbeerinnerung, die Imagewerte der Marke und letztendlich auch die Kaufbereitschaft des Konsumenten erhöhen (Burst, Schmitt-Walter 2003, S. 39 f.).

Eine Fallstudie der SPIEGEL-Gruppe stellt fest, dass bei einem crossmedialen Kontakt die Erinnerung an die Online-Werbung deutlich höher ist als bei dem Mono-Online-Kontakt mit der Kampagne. Auch die Printkampagne wurde häufiger wiedererkannt, wenn sie im Rahmen crossmedialer Kommunikation platziert wurde. Das Markenbild sowie die Kaufbereitschaft konnten durch die Crossmedia-Kampagne deutlich verbessert werden (SPIEGEL-Verlag 2004).

Im Rahmen des Forschungsprogramms „Dynamic Logic's CrossMedia Research“ wurden 27 Kampagnen anhand der Kennzahl OTS (Opportunity to See) ausgewertet und jeweils geprüft, welche Unterschiede und Effekte bei Rezipienten zu beobachten sind, die nur Fernsehwerbung bzw. eine Kombination aus Fernseh- und Internetwerbung gesehen hatten. Mittels Daten einer Nullmessung einer Kontrollgruppe im Vorfeld konnten Rückschlüsse auf Wirkungsindizes wie Markenbekanntheit (Awareness), Produktbeurteilung und Kaufintention gezogen werden. Im Ergebnis stellte sich deutlich heraus, dass die ungestützte ebenso wie die gestützte Markenbekanntheit durch crossmediale Ansprache gegenüber der Kontrollgruppe anstieg (Gleich 2009a, S. 41).

Unger et al. stellen fest, dass die Kombination gleichermaßen reichweitenstarker Mediagattungen zu einer *Wirkungssteigerung* der Werbung führt (Unger 2002, S. 350). Die positiven Effekte von Klassik-Kampagnen in Verbindung mit Online seien empirisch belegt.



**Abb. 33.2** Wirkung crossmedialer Vernetzung. (Quelle: Eigene Darstellung)

- Anhand der hier betrachteten Studien lässt sich zusammenfassend feststellen, dass eine crossmediale Vernetzung wirkt. Die crossmediale Integration von Online- und Offline-Medien im Dialogmarketing führt zu einer Wirkungsverstärkung. Das Resultat sind messbare ökonomische Variablen und eine psychologische Wirkung (Abb. 33.2).

Die Studienergebnisse, vor allem die der Medienindustrie, müssen jedoch differenziert betrachtet werden. Durch die Vermarktung crossmedialer Plattformen (z. B. G + J, SevenOne Media, Tomorrow Focus Sales) ergeben sich lukrative Einnahmequellen und eine Bindung an eben diese Anbieter. Dies wirft die Frage nach der absoluten Neutralität der Wirkungsstudien auf. Im Zuge der Recherche wurden jedoch auch gesicherte wissenschaftliche Belege der crossmedialen Wirkung ermittelt. Sie liefern hier die vorrangige Grundlage, um die Wirkung von Crossmedia zu verifizieren.

## 2.4 Die crossmediale Reichweite

Als eine der größten Herausforderungen crossmedialer Wirkungsmessung lässt sich die exakte *Zurechenbarkeit* von Werbung und Wirkung nennen. Dabei stellt das Phänomen der internen und externen Überschneidungen ein Problem dar.

Hierbei geht es vor allem darum, die Überschneidungen bei der Nutzung mehrerer Medien und Kanäle aufzuzeigen und zu dokumentieren. Die ag.ma plant, im Laufe des Jahres 2012 der Öffentlichkeit ein neues Konzept der integrierten Reichweitenmessung zu präsentieren (Pimpl 2011, S. 13). Die Verbraucheranalyse verspricht, dass seit der VA 2009 erstmals Crossmedia-Planung möglich sei. Dabei könnten Reichweiten, Page-Impressions und Online-Medien auf Basis umfassender Zielgruppeninformationen zu rund 650 Produktbereichen und 1.800 Marken ausgewertet werden. Die Verbraucheranalyse ermöglicht zudem ab Herbst 2011 erstmals die Berechnung der Crossmedia-Reichweiten (Print und Online) von zehn regionalen Tageszeitungen (Axel Springer AG 2010).

Die Thematik der crossmedialen Reichweite wird in der Praxis allerdings sehr kontrovers diskutiert. Die *crossmediale Reichweite* stellt ein hochgradig komplexes mathematisches Konstrukt von hohem Abstraktionsgrad dar; die Überschneidungseffekte sind in der Praxis nicht einfach herausrechenbar. Es wird explizit gefordert, dass in Zukunft eine „einheitliche Währung“ geschaffen werden muss. Nur wenn Marketers den wirklichen Mehrwert einer crossmedialen Vernetzung erkennen, werden solche Kampagnen ver-

mehrt angedacht werden. Eine kennzahlenbasierte Plan- und Steuerbarkeit würde eine Rechtfertigung für Budgetallokationen positiv unterstützen.

---

### 3 Crossmediale Planung und Erfolgskontrolle im Dialogmarketing

- ▶ Das Ziel strategischer Managemententscheidungen besteht darin, den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Funktionsbereichsstrategien umfassen dabei die operative Seite der Organisation und damit die Frage, wie die jeweiligen Organisationseinheiten die vorhandenen Ressourcen, Prozesse und Mitarbeiter einsetzen und koordinieren, um die Unternehmensstrategie effektiv umzusetzen (Johnson et al. 2011, S. 28). Crossmediales Dialogmarketing verlangt in diesem Zusammenhang ein Höchstmaß an organisatorischer Planung, da eine übergreifende Vernetzung stattfinden muss. Aufgrund der Komplexität crossmedialer Kampagnen fordert die Praxis ein funktionierendes Kampagnenmanagement, das Richtlinien für die Kanäle, Prozesse und Aufgabenverteilungen klar definiert. Sorgfältig abgestimmte Agenturnetzwerke sind dabei ebenso gefragt wie eine nachhaltige Integration neuer Kanäle wie Social Media.

Die *operative Planung* zur Operationalisierung der Strategie beinhaltet Ziele und Maßnahmen, die einzelnen Organisationsbereichen obliegen und von diesen umgesetzt werden sollen (Hungenberg 2008, S. 380 f.). Crossmediale Kampagnen, als Teilgebiet von integrierter Kommunikation, fordern von der Organisation, die Ressourcen und Aktivitäten sämtlicher relevanter Aktivitäten integrieren und koordinieren zu können (Johnson et al. 2011, S. 625). Eine Voraussetzung dafür ist, dass die Organisation bzw. Organisationsstruktur dementsprechend aufgestellt ist. Eine crossmediale Vernetzung von Dialogmaßnahmen muss überhaupt erst angedacht werden können. Gerade aber diese Bedingung wird von den befragten Experten als Haupthindernis gesehen.

- ▶ Die Planung einer crossmedialen Dialogmarketing-Kampagne sollte auf Grundlage zuvor definierter Prozessschritte erfolgen, um eine effiziente Verzahnung zu gewährleisten. Abbildung 33.3 zeigt den Prozess der Planung und Realisierung einer crossmedialen Dialogmarketing-Kampagne.

Neben einer genauen Situationsanalyse und anschließender Zieldefinition sind weitere wichtige Teilschritte und Meilensteine bei der crossmedialen Kampagnenplanung zu beachten. Die Strategieplanung umfasst unter anderem eine umfassende Mediaplanung. Um das optimale Medienangebot für die jeweilige Zielgruppe anbieten zu können, ist strukturiertes Vorgehen bei der Mediaplanung notwendig. Auch oder gerade für das crossmediale Kampagnenmanagement ist die Mediaplanung ein zentrales Aufgabengebiet.



**Abb. 33.3** Phasen einer crossmedialen Dialogmarketing-Kampagne. (Quelle: Holland 2009, S. 23)

Die Detailplanung umfasst die Realisationsplanung in den zielgruppenrelevanten Dialogmedien und Mediakanälen. Ebenso sollten Tests in die Planung aufgenommen werden, um anhand von Marktforschungsergebnissen getätigter Kampagnen Rückschlüsse auf künftige Verbesserungs- bzw. Optimierungspotenziale erhalten zu können. Als Teil des strategischen Managements ist die strategische Kontrolle eine immens wichtige Führungsaufgabe. In einem iterativen Prozess muss stetig geprüft werden, ob die eingesetzten Ressourcen den gewünschten Erfolg erzielen. Neben der Planung des Dialogmarketings müssen geeignete Prüf-, Kontroll- und Feedback-Instrumente regelmäßig eingesetzt werden (Kotler, Bliemel 2006, S. 1273 f.). Auf operativer Ebene sind dies in der Regel Soll-Ist-Vergleiche anhand geeigneter Kennzahlen.

Das operative *Kommunikationscontrolling* lässt sich zudem hinsichtlich dreier Kontrolltypen unterscheiden: der Prozesskontrolle, der Effektivitätskontrolle und der Effizienzkontrolle. Bei der Prozesskontrolle geht es vorwiegend um die Frage der Integration der unterschiedlichen Disziplinen und Prozesse im Rahmen der crossmedialen Kampagnengestaltung. Cross-Impact-Analysen und Scoring-Modelle können dazu beitragen, Aufschluss über den Erfolg oder Misserfolg der crossmedialen Kampagnenplanung und das Ausmaß der Vernetzung auf Prozessebene zu geben. Hier kann für die Bewertung bspw. der Grad der Vernetzung ein hilfreiches Kriterium sein (Bruhn 2009, S. 367).

Die *Effektivitätskontrolle* wiederum bezieht sich explizit auf die Wirkung der Kommunikation. Die Wirkungsmessung kann sowohl auf psychologischer als auch ökonomischer Ebene erfolgen (Pfannenberg et al. 2007). Eine integrative Analyse kann Aufschluss über die effektive Kombination der Trägermedien liefern. Die Effektivitätsmessung einzelner Kommunikationskanäle erfolgt über die Nutzung geeigneter Instrumente. Gerade im digitalen Bereich gibt es für Werbetreibende zahlreiche Tools, um die Kommunikationsintensität über das eigene Unternehmen oder dessen Produkte und Services zu messen. Beispielhaft sei hier in der Disziplin Online das Internet Monitoring oder Blogsearch genannt.

Relevante Kenngrößen lassen sich besonders im digitalen Bereich gut definieren. So können mittels Tracking-Verfahren u. a. Clickraten, Leads oder Conversion Rates bestimmt und Kenngrößen wie CPC (Cost per Click), CPO (Cost per Order) und „Anzahl qualifizierte Leads“ – damit CPL (Cost per Lead) – gebildet werden (Winkler 2010, S. 10 f.). Maßnahmen im Dialogmarketing sind durch Response-Raten, Awareness, Cost per Mail, Cost per Call, Cost per Response quantitativ gut messbar (Siegfried Vögele Institut 2010, S. 66). Ebenso lässt sich die Wirkung in Form von Interessentengenerierung, Absatz oder Neukundengewinnung bestimmen. Üblich ist außerdem nach wie vor die Abrechnungsmethode über TKP (Tausender-Kontakt-Preis).

Die Wirkungsmessung crossmedialer Kampagnen ist ein komplexes Unterfangen. Während die Wirkung einzelner Kanäle relativ leicht messbar ist, gilt die Messung der *Wirkung integrierter Kampagnen* als besondere Herausforderung. Eine Möglichkeit der Messung stellt die crossmediale Reichweite dar, die jedoch in der Praxis kontrovers diskutiert wird. Transferraten von einem zum anderen Medium wiederum sind gut messbar und geben Aufschluss über das Nutzungsverhalten der Kanäle durch den Nutzer. Dies bietet vor allem die Möglichkeit, zukünftige Kampagnen zu optimieren. In der Praxis werden beispielsweise eigens verschiedene URLs auf unterschiedlichen Medien platziert, um explizit deren Wirkung auf die erfolgreiche Lenkung von Zielkanälen getrennt zu prüfen. Auch unterschiedliche Telefonnummern dienen dem Tracking von Nutzerströmen.

Die Effizienzkontrolle bezieht sich auf die Leistungsfähigkeit im ökonomischen Sinn, um die Wertigkeit des gesamten Kommunikationsprozesses ins Verhältnis zum damit verbundenen Aufwand zu setzen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob der vermeintliche Synergieeffekt der crossmedialen Kampagne den erhöhten Komplexitätsaufwand kompensiert. Hier sind im Rahmen der Effizienzkontrolle die Prozesskostenrechnung oder Total-Cost-of-Ownership-Rechnung nennenswerte Optionen, den Nutzen von Crossmedia zu kalkulieren. Bruhn hält fest, dass es bei Maßeinheiten für den Kommunikationsnutzen vor allem an einheitlichen Definitionen mangelt, was die Rechtfertigung von crossmedialen Kampagnen auf Effizienzseite erschwert (Bruhn 2009, S. 395).

*Conversions* stellen eine gute Messgröße zur Steuerung von crossmedialen Kampagnen dar. Die größte Reichweite oder Response nützt nichts, wenn die Kampagne keinen Mehrrumsatz generieren konnte. Deshalb sind es vor allem performance-orientierte Kenngrößen, die einen hohen praktischen Stellenwert haben. Mögliche Messungen funktionieren beispielsweise über eine Null-Messung einer Vergleichsgruppe und einen Abgleich mit Erfahrungswerten bei Messungen nach der Kampagne.

Im Social-Media-Bereich wird es in der Zukunft vor allem um das Thema Empfehlungen gehen. Als Messgröße hat sich dabei schon heute der *Net Promoter Score* (NPS) etabliert, der angibt, mit welcher Wahrscheinlichkeit der Nutzer oder Konsument ein Produkt oder eine Dienstleistung weiterempfehlen wird.

---

## 4 Hindernisse und Herausforderungen

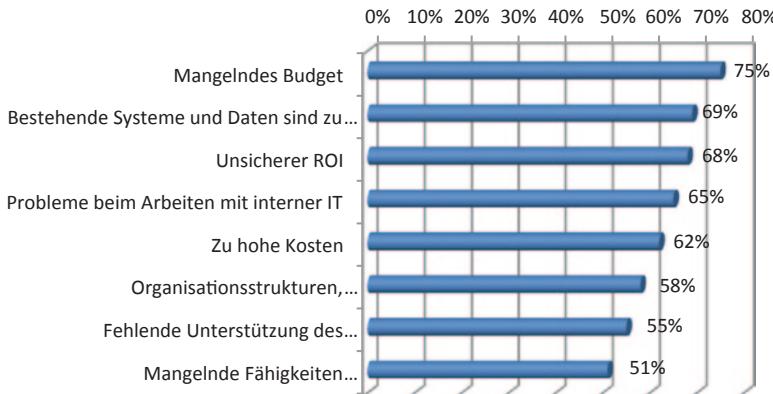
- ▶ Die Wirkung von Crossmedia wurde hinreichend belegt. Es kann jedoch eine große Divergenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit festgestellt werden. So weisen nicht nur Studien auf zahlreiche Barrieren crossmedialer Kommunikation hin, auch die Experten bestätigen die Problematik aus Erfahrungen in der Praxis.

### 4.1 Hindernisse

Laut dem B2B-Online-Monitor 2011 liefert Crossmedia die richtige Antwort auf das sich permanent verändernde mediale Nutzer- und Konsumentenverhalten (Die Firma GmbH 2011, S. 5 f.). Sowohl in der Produkt- als auch der Markenkommunikation bieten Crossmedia-Ansätze die ideale Möglichkeit einer zielgruppengenau verzahnten Ansprache. Wichtig ist dabei die formale und inhaltliche *Verknüpfung der Kommunikationskanäle*, die jedoch noch immer ein Hindernis in der Praxis darstellt. Eine Barriere liegt dabei auf strategischer Ebene. Eine wirkliche Orchestrierung der Kanäle fällt gerade im B2B-Bereich oftmals aufgrund mangelnden fachlichen Know-hows schwer. Es besteht ein deutlicher Handlungsbedarf bei der besseren Verknüpfung der Mediengattungen auf struktureller und konzeptioneller Ebene.

Aus der Analyse der Direkt- bzw. Dialogmarketing-Studien der Deutschen Post AG geht hervor, dass eines der Haupthindernisse das *verfügbare Budget* ist (Deutsche Post AG, Direkt Marketing Monitor 2004–2007, Dialog Marketing Monitor 2008–2013). Auch die Mehrzahl der befragten Experten sehen Budgets als eine der größten Barrieren, wenn es um den Einsatz vernetzter Kommunikation geht. Die Praxis ist sich einig, dass Crossmedia immer effizienter als einkanalige Kommunikation, aber heutzutage teilweise ein Luxus sei. „Die Frage ist einfach, kannst Du es Dir leisten?“ (Deutsche Post AG 2010, S. 84).

Übereinstimmend wird zudem das Thema notwendiger Messbarkeit und des absoluten *Leistungsnachweises* genannt. Als Grund für deren Fehlen wird der Mangel an genügenden aussagekräftigen Daten über die Wirksamkeit genannt. Methodisch ist es tatsächlich schwierig, die Wirksamkeit crossmedialer Dialogkampagnen zu vergleichen. Hier lautet die Frage, ob „Eins plus Eins wirklich Drei ergibt oder doch 1,85“ (Meinert 2008, S. 77 f.), weil sich die Zielgruppen überschneiden. Diese Hemmnisse unterstreicht eine Studie der Unica Corporation, die zu der Erkenntnis gelangt, dass „integration of online and offline data is slowed by technical and financial concerns“ (Unica Corporation 2010, S. 8). „Most



**Abb. 33.4** Studienergebnisse Unica Corporation. (Quelle: Unica Corporation 2010)

notable is the lack of suitable metrics to measure impact, ROI and value to the advertiser“ (Eyeblaster Inc., TNS 2009). Die folgende Grafik verdeutlicht die Studienergebnisse der Unica Corporation. Die zentrale Fragestellung der Untersuchung lautete: Welches sind Ihre größten Barrieren bei der Integration von Online- und Offline-Daten? Dabei wurden US-amerikanische sowie europäische Manager befragt. (Abb. 33.4)

- ▶ Viele Unternehmen wenden die crossmediale Vernetzung der Kanäle mittlerweile standardmäßig an; Crossmedia ist Teil der Marketingstrategie. Die Zurückhaltung anderer Unternehmen hat ihre Ursache darin, dass sich viele die Frage stellen, ob es tatsächlich mehr bringt, wenn als Vorlauf Klassik und Online geschaltet werden, um mit einem Mailing darauf aufzubauen, oder ob nicht die Response eines Mailings genauso viel gebracht hätte.

Als weiteres Hindernis gelten *organisatorische Gründe*. Integrierte Kommunikation und damit crossmediale Vernetzung erfordern ein hohes Maß an strategischer Planung im Vorfeld sowie interdisziplinärer Abstimmung während der Durchführung. Dabei ist es notwendig, dass die Kanäle so weit als möglich aufeinander abgestimmt und miteinander vernetzt sind. Oftmals werden die jeweiligen Kanäle in den Unternehmen aber von unterschiedlichen Einheiten, das heißt Spezialisten oder Channel-Managern mit eigener Budgetverantwortung, organisiert. Damit scheitert der Wille zur Vernetzung meist schon auf strategischer Ebene. Die autarke Verantwortung einzelner Disziplinen führt dann dazu, dass einzelne Kanäle für sich optimiert werden, eine gesamtheitliche Optimierung aus Sicht der Zielgruppe jedoch nicht erfolgt.

Auch das Thesenpapier „Hamburger Crossmedia Initiative“ kommt zu der Erkenntnis, dass der Grund für den fehlenden Einsatz crossmedialer Kommunikation vor allem am Mangel abteilungsübergreifender Zusammenarbeit und einem nicht verstandenen Adaptionsgedanken liegt. Gefordert wird deshalb, Abschied von standardisierten Kampagnen zu nehmen. Außerdem stehen Themen wie „eine neue Generation von Generalisten in der

Kommunikationsbranche“, „eine Gewährleistung der Messbarkeit über alle Medien“ und „eine Abkehr vom One-fits-all-Gedanken“ auf der Agenda der Mediaverantwortlichen (Scharrer 2011, S. 20).

Die Vernetzung scheitert häufig aufgrund fehlender *Medienneutralität*. Jede Spezialagentur beansprucht und verteidigt den jeweiligen Kanal, dies erschwert eine Multi-Channel-Vernetzung. Auf Seiten der Unternehmen liege es oftmals an der stark ausgeprägten „Abteilungsdenke“, die Crossmedia behindert. Viele Unternehmen sind auch heute noch linienförmig organisiert und unterliegen somit langen Entscheidungswegen. Für eine funktionierende crossmediale Dialogmarketing-Kampagnenführung sind Content aus dem Produktmanagement, Daten der IT, Eventkommunikation und ein funktionierendes CRM-System notwendig und zeitnah aufeinander abzustimmen. Viele Unternehmen sind jedoch stark von einer „Silodenke“ geprägt.

Im B2B-Bereich liegt das Problem nach der Ansicht von Experten bei vielen Unternehmen nicht nur an der mangelnden Medienneutralität, sondern auch an Defiziten der *Medienkompetenz* und des Know-hows der Mitarbeiter. Im B2C-Bereich ist die Medienkompetenz oftmals fundierter, allerdings gibt es auch dort immer wieder groß angelegte und crossmedial gedachte Kampagnen, die schlecht ausgesteuert und nicht konsequent umgesetzt sind. Vor allem im Bereich Social Media lässt sich bisweilen eine fehlende Kompetenz im Hinblick auf die Integration feststellen.

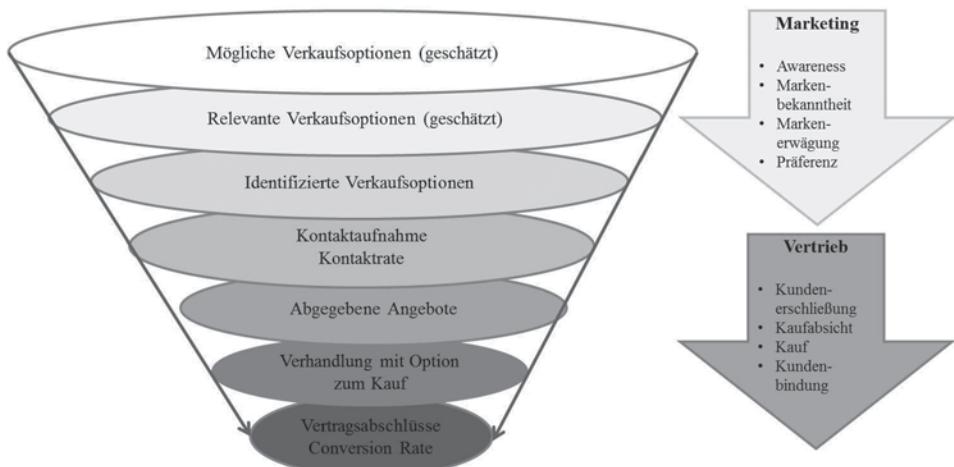
Die *Komplexität* von crossmedialen Kampagnen liefert hier ein weiteres Hindernis; neben dem Aufwand crossmedialer Kampagnen sehen sich viele Marketer auch einem zunehmenden Leistungs- und Zeitdruck sowie Kosten- und Effizienzdruck ausgesetzt. In der Praxis sind gerade bei größeren Unternehmen oftmals mehrere Agenturen für eine Crossmedia-Kampagne zuständig, was die Komplexität ihrer Organisation um ein Vielfaches erhöht.

Auch wenn sinnvoll vernetzte Kampagnen in der Lage sind, eine höhere Werbewirkung zu erzielen, bleibt das Problem, dass crossmediale Vernetzung operativ oft an Grenzen stößt. Der zeitliche Aufwand, die Kostenintensität, fachliche und inhaltliche Kompetenz bei Unternehmen und Agenturen werden in diesem Zusammenhang als die wichtigsten Hindernisse genannt (Wilsberg 2008, S. 22 f.).

## 4.2 Herausforderungen

Aus den Ergebnissen der betrachteten Studien und der Experteninterviews folgen beträchtliche Herausforderungen für das Marketing (Holland, Wengerter 2012, S. 65–92).

„Marketers must move aggressively beyond purely push-style communication and learn to influence consumer driven touch points“ (Court et al. 2009). Ausgehend vom Sales-Funnel-Konzept soll der Konsument auf jeder der Stufen in der Art dialogisch begleitet werden, dass als Resultat ein loyaler Kunde mit der Bereitschaft, das Produkt oder die Marke zu empfehlen, generiert werden kann (vgl. Abb. 33.5).



**Abb. 33.5** Sales-Funnel-Analyse und Actions für Marketing & Vertrieb. (Quelle: Schawel, Billing 2009, S. 166)

Das *Sales-Funnel-Konzept* wird in diesem Zusammenhang kontrovers diskutiert. Der Konsument solle bevorzugt an jedem relevanten Touchpoint abgeholt werden, da das Funnel-Konzept die komplette Bandbreite digitaler Kommunikationsmöglichkeiten nicht genügend abdecken kann (Court 2009). Unternehmen sollten gerade im Hinblick auf die integrierte Kommunikation die Stimme des Konsumenten umfassend beachten und die damit verbundenen Möglichkeiten der digitalen Kanäle in vollem Umfang ausschöpfen.

Das Web 2.0 gewinnt zunehmend an Bedeutung; viele Menschen engagieren sich mittlerweile in Social Communities, Blogs oder Foren. Damit steigt folglich auch die Relevanz einer effizienten Integration in die crossmediale Kampagnenplanung. Die neuen Möglichkeiten dieser Kommunikationsform stellen allerdings große Herausforderungen an Marketers dar.

Die in der Sekundäranalyse untersuchten Studien belegen eindeutig, dass das Vertrauen in Empfehlungen von Freunden und Bekannten insgesamt sehr hoch ist. Aber auch (anonyme) Online-Empfehlungen werden als vertrauenswürdig eingeschätzt. „People trust Internet most when they have multiple sources“, zu dieser Erkenntnis kommt die Studie „Digital Influence Index“ der Fleishman-Hillard Germany GmbH und Harris Interactive AG (McRoberts et al. 2010, S. 5). Außerdem belegt die Studie, dass das Internet eine zunehmend wichtige Rolle im Kaufentscheidungsprozess spielt. „Users who have adopted microblogging tend to trust companies that monitor their online activity. They seem to view this online listening as a sign that organizations care about their needs and want their feedback“ (McRoberts et al. 2010, S. 5). Einen Zuwachs an Empfehlungen generieren zu können, ist eine der großen Herausforderungen für Werbetreibende.

Gerade im Bereich Social Media besteht noch immenser Handlungsbedarf für beteiligte Akteure. Der personelle Aufwand darf dabei nicht unterschätzt werden und eine *Social Media Guideline* und spannender Content sind zwingende Voraussetzung. Man muss sich auch hier zunächst die Frage nach der sinnvollen Eingliederung der Social-Media-Strate-

gie in die Gesamtkommunikation stellen. Die neuen medialen Möglichkeiten verlangen dringend neue und innovative Konzepte. Beim klassischen Dialogmarketing haben Marketers „den Hut auf“ und können direkt steuern; im Gegensatz dazu wird nun auch der Kunde zum Sender von Botschaften und Markenbotschaften.

Allerdings führen Social Media automatisch zu einem gewissen *Kontrollverlust*. War der Sales Funnel früher relativ präzise planbar, wird eine Prognose in Zeiten der partizipativen Kommunikation deutlich erschwert. Die Ideen müssen von Beginn an interaktiv konzeptioniert sein, um dann auch im Sinne von crossmedialer Vernetzung ins Web 2.0 verlängert werden zu können.

Einig sind sich die Experten darin, dass der Hype um Social Media seinen Höhepunkt bereits passiert hat und zunehmend ernsthafter über eine strategische Einbindung und Integration von Social-Web-Applikation in die Kommunikationsstrategie nachgedacht wird. Der personelle Aufwand ist jedoch im Vergleich zum technischen Aufwand immens. Unternehmen müssen eine Social Guideline entwickeln und implementieren und für jede Eskalationsstufe klare Zuständigkeiten und Richtlinien bereits im Vorfeld definieren. Nicht jedes Unternehmen kann mit der „24/7 always on“-Mentalität umgehen (Holland, Wengerter 2012, S. 65–92).

Auch das Zusammenspiel zwischen Print und Online war in der Anfangsphase sehr fehleranfällig (Hohlfeld et al. 2010, S. 17). Die Kernkompetenz bleibt, nicht nur im Hinblick auf die neuen Medien und Kanäle, der Transport einer „guten Geschichte“ (Feist 2010, S. 231). Wichtig ist, wie bei jeder Kommunikation, dass die Idee bzw. die Story bereits im Vorfeld für den Konsumenten attraktiv und interaktiv geplant wurde. Nur wenn der Konsument an einem gewissen Punkt abgeholt wird, zeigt sich die gewünschte Wirkung. Die Praxis spricht hierbei von der so genannten „Customer Journey“, also der kommunizierten Erlebniswelt, die für den Bedarfsträger den eigentlichen Nutzen des Kommunikationsobjektes darstellt. Nur wenn eine Idee gut genug ist, um bei der Zielgruppe bestehen und den Konsumenten am jeweiligen Touchpoint dialogisch involvieren zu können, geht das Gesamtkonzept des crossmedialen Dialogmarketings auf und der gewünschte Erfolg tritt ein.

Die Problematik vorhandener *Organisationsstrukturen* auf Agenturseite wie auch auf Unternehmensseite birgt große Herausforderungen für das crossmediale Dialog-Kampagnenmanagement der Zukunft. Als Lösungsansatz sollten veraltete Unternehmensstrukturen und das Silodenken aufgebrochen werden. Steering Committees, die sich um Schnittstellen kümmern, Thinktanks oder Innovationszirkel können dabei helfen, eine erfolgreiche Planung crossmedialer Kampagnen überhaupt zu ermöglichen. Organisatorische Parallelstrukturen des Marketings müssen klar gestärkt und die positiven Effekte der integrationsfördernden Wirkung auf die Arbeitsmotivation ausgenutzt werden (Schnakenburg 2011, S. 185).

### Beispiel

Die Studie „Crossmedia Monitor 2004“ der Agentur FCBi gelangt zu der Erkenntnis, dass lediglich 5 % der 114 untersuchten Kampagnen allen Anforderungen an Crossmedia standhalten konnten (Stradtmann, Kurt 2004). Damit ist eine weitere Herausforderung genannt, nämlich die Optimierung inhaltlicher und formaler Vernetzung.

Eine Studie von Esch zeigt auf, dass *Positionierungsziele* und Relevanz für die Zielgruppe Berücksichtigung finden müssen. Nur dann können sich ein durchschlagender Erfolg einstellen und die durch integrierte Kommunikation aufgebauten Schematavorstellungen bezüglich der Markenbilder sich in positiven Einstellungs- und Handlungsabsichten niederschlagen (Esch 2011, S. 332). Die Einbindung eines umfassenden CRM ist mittlerweile eine allgemein anerkannte Forderung und Voraussetzung für funktionierendes Dialogmarketing. CRM-Software als Steuerungsinstrument dient dazu, optimale Kundenorientierung zu gewährleisten. Eine große Herausforderung stellt hierbei das Lead-Management dar, gerade wenn digitale Kanäle implementiert werden sollen. Die Messung solch qualifizierter Leads gestaltet sich diesbezüglich einfacher als die Verknüpfung bzw. Integration der Leads mit den vorhandenen CRM-Systemen.

Ein weiteres Problemfeld und damit eine Herausforderung an crossmediale Vernetzung stellt die Thematik der *Medienkonvergenz* dar. Medienkonvergenz ist das Zusammenwachsen ehemals getrennter Medienbereiche als Resultat der fortschreitenden Digitalisierung und der technischen sowie inhaltlichen Entwicklung in den Medien (Gleich 2010, S. 549). Die Installation geeigneter Schnittstellen müsse bereits im Vorfeld beachtet werden. Außerdem stellt sich die Frage nach dem Medienbruch. Crossmedia baut schon per se Medienbrüche auf. Um das volle Potenzial von Crossmedia ausschöpfen zu können, ist es für die Anwender zwingend notwendig, Offline- und Online-Maßnahmen effizient miteinander zu verzähnen, um beispielsweise durch intermediäre Verweise, QR-Codes, Bluetooth Hotspots oder Ähnliches den Medienbruch abzuschwächen.

Das Thema Konvergenz wirft zudem die Frage auf, welche Auswirkungen die vielfältigen digitalen Angebote im Internet auf bisherige Mediennutzungsmuster haben. Werden sie eher zusätzlich zu den traditionellen Angeboten genutzt oder ersetzen sie diese? Inwieweit entstehen somit eher konvergente oder eher divergente Mediennutzungsmuster? (Gleich 2010, S. 549). Fürsich hält fest, dass eine Rückbesinnung auf Kompetenzen wie Themenexpertise, Selektionsfähigkeit, Komplexitätsreduktion und Herstellung von Öffentlichkeit angesichts der Veränderungsprozesse stärker denn je gefordert werden (Fürsich 2010, S. 68).

### **4.3 Was spricht gegen Crossmedia-Kampagnen?**

Trotz der verifizierten Wirkung und der verbreiteten Euphorie soll Crossmedia nicht als das alleinige Allheilmittel verstanden werden. Die Frage, welche Art von Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt werden sollen, muss immer auf strategischer Ebene und vor allem individuell beantwortet werden. Exemplarisch ist in diesem Zusammenhang die *Unternehmensgröße* zu nennen. Die Vernetzung von Kanälen ist komplexer und kostenintensiver als einkanalige Kommunikation. Zwar führen crossmediale Kampagnen zu einem Synergieeffekt; kleinen und mittleren Unternehmen wird die Umsetzung jedoch unter der Annahme eines geringeren verfügbaren Budgets oftmals erschwert. Crossmedia bedeutet zudem nicht, alle Kanäle mit identischer Botschaft zu bespielen. Deshalb ist eine kommu-

---

nikative Organisationsstruktur zur inhaltlichen Abstimmung eine weitere Bedingung, um den Komplexitätsaufwand von vernetzten Kampagnen hinreichend bewältigen zu können.

Wenn es die Zielgruppe oder die Zielsetzung nicht erlaubt, kann sich ein Unternehmen somit bewusst gegen eine mehrkanalige Ansprache entscheiden. Soll beispielsweise eine exklusive oder „geschlossene“ Zielgruppe erreicht werden, können ggf. einzelne Kanäle nicht genutzt werden, um Streuverluste zu minimieren. Außerdem spielt das Budget wiederum eine Rolle, wenn es sich um Leistungen handelt, die nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens zählen. Für deren Kommunikation sollten ressourcenintensive Kampagnen keine Anwendung finden. Entscheidend sei, wie das Ziel des Kunden am besten erreicht werden kann, erst dann wird in Kanälen gedacht.

Es muss nicht immer zwangsläufig Crossmedia sein. In manchen Fällen kann es auch sinnvoll sein, ausschließlich digital zu werben oder nur klassisch. Immer dann, wenn sich die Zielgruppe nur in einem Kanal bewegt und eine Integration mit anderen Medien den Streuverlust erhöhen würde, könne diese Strategie Früchte tragen.

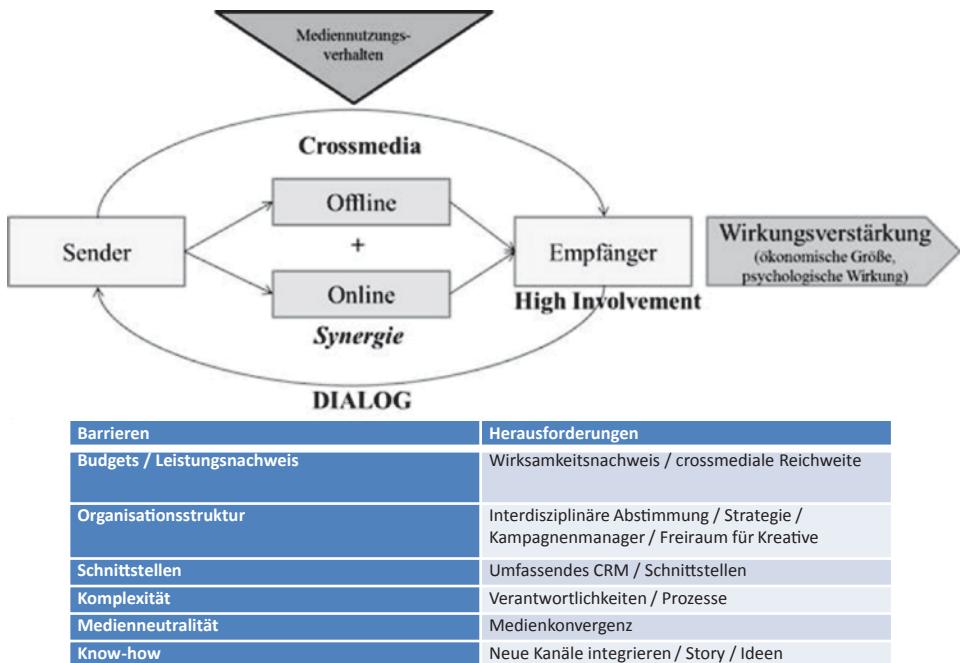
Eine gute Kampagne müsse nicht zwingend eine Zielgruppenübergabe und einen Medienwechsel durch einen explizit kommunizierten „call-to-action“ bewirken. Gleichzeitig aber gibt es kaum erfolgreiche Kampagnen, die monomedial arbeiten und somit keine integrierte Kommunikation über mehrere Medien leisten. Es bieten sich immer mehrere *Touchpoints* an, die dann auch zumindest thematisch und formal integriert bespielt werden sollten. Ob das dann schon crossmedial oder „nur“ integriert sei, hänge sicher von der Definition ab.

---

## 5 Fazit

Crossmediales Dialogmarketing wirkt und birgt neben zahlreichen Chancen auch Herausforderungen für Marketers in der Zukunft. Dialogmarketing setzt darüber hinaus deutliche Handlungsimpulse, liefert Informationen, bietet Interaktionsmöglichkeiten und animiert zum Kauf (Burow 2008, S. 71 f.). Die *Vernetzung von Offline- und Online-Medien* wird zum Teil in der Praxis erfolgreich umgesetzt. Nach wie vor besteht jedoch immenser Nachholbedarf bei einem Großteil der Marketers.

*Die Zeit ist reif für „echtes“ Crossmedia.* „Mit dem Nachweis einer erhöhten Werbewirkung echter crossmedialer Kampagnen unter Beteiligung von Online wird jedes klassische Medium profitieren und den bleiernen Verwesungsgeruch mangelnder Beweglichkeit ablegen können“ (Wahl 2011). Viele analoge Instrumente des Dialogmarketings werden zukünftig durch digitale ersetzt. Vor allem Mailings, Kataloge und Kundenzeitschriften lassen sich digital „effektiver und effizienter einsetzen und steuern“ (Thommes 2011, S. 25). Dies unterstreicht die Notwendigkeit der Integration von Online- und Offline-Maßnahmen, die in dieser Arbeit eingehend herausgearbeitet wurde. Folgende Grafik verdeutlicht neben einem entwickelten Wirkungsmodell crossmedialer Vernetzung im Dialogmarketing den Status quo der Barrieren und Herausforderungen (Abb. 33.6).



**Abb. 33.6** Wirkungsmodell, Barrieren und Herausforderungen. (Quelle: Eigene Darstellung)

- Das wohl wichtigste Postulat crossmedialen Dialogmarketings ist die inhaltliche, zeitliche und formale *Integration*. Hier besteht ein deutlicher Handlungsbedarf hinsichtlich der besseren Verknüpfung der Mediengattungen vor allem auf struktureller und konzeptioneller Ebene (Bulletproof Media GmbH 2011, S. 6). Neue technologische Entwicklungen, der Medienwandel und die Individualisierung des Nutzerverhaltens stellen nach wie vor neue Herausforderungen an die Werbekommunikation. Die schon seit längerem geforderte komplett Verschmelzung der klassischen und neuen Medien zu multimedialen Angeboten, im multimedialen Verständnis kombiniert und integriert, wird jedoch noch einige Zeit in Anspruch nehmen (Baumann 2011, S. 98 f.).

Eine der größten Herausforderungen für die erfolgreiche Vernetzung von Online und Offline im Dialogmarketing bleibt die Thematik der *Organisation* und die Frage nach der Definition von Verantwortlichkeiten und Prozessen. Erfolgreiches Vernetzen kann nur dann funktionieren, wenn Beteiligte aus unterschiedlichen Disziplinen in Teamarbeit miteinander agieren und auch externe Dienstleister, wie beispielsweise Agenturen, optimal in den Kooperationsprozess eingebunden werden. Unternehmen müssen in diesem Kontext geeignete Organisationsstrukturen schaffen und notwendige personelle und finanzielle Ressourcen bereitstellen.

Die Komplexität crossmedialer Dialogkampagnen könnte hierdurch bewerkstelligt werden und der gewonnene *Synergieeffekt* den Mehraufwand kompensieren. Die Einbindung interaktiver und sozialer Kanäle wird dabei in der Zukunft nicht mehr zur Debatte stehen. Die Frage des zielführenden Umgangs mit den neuen Medien wird Unternehmen jedoch noch einige Zeit beschäftigen.

Abschließend spricht vor allem der Wandel der *Mediennutzung* – gerade bei jüngeren Zielgruppen – für eine Vernetzung von Online- und Offline-Maßnahmen im Dialogmarketing. Die mediale Parallelnutzung und der Wandel hin zu den digitalen und sozialen Kanälen unterstreichen die Notwendigkeit einer personalisierten Kundenansprache. Der Ausbau vorhandener Touchpoints durch eingängige und wiedererkennbare Kommunikation und die Besetzung unterschiedlicher Mediakanäle erzeugt räumliche Nähe zum Kunden und verstärkt das Argument für crossmediale Integration.

### Zusammenfassung

Durch die Digitalisierung werden alle Medien dialogfähig. Crossmediales Dialogmarketings erfordert die inhaltliche, zeitliche und formale Integration. Die mediale Parallelnutzung und der Wandel hin zu den digitalen und sozialen Kanälen unterstreichen die Notwendigkeit einer crossmedialen Kommunikation. Trotz zahlreicher Hemmnisse und Probleme sind in Forschung und Praxis große Fortschritte beim Einsatz der Crossmedia-Kommunikation erkennbar.

## Literatur

- Axel Springer AG (Hrsg.), Veränderungen in der VA 2010, Neue Items, Marken und Produktbereiche auf breiterer Basis: Die VA 2010 bietet zahlreiche Neuerungen für die Markt- und Mediaplanning, in: VA Aktuell, Nr. 11, August 2010 (2010)
- Baumann, S., Einsatz von Social Media in der externen Unternehmenskommunikation, in: Urban, T. (Hrsg.), Multimedia Marketing, Eine Betrachtung aus wirtschaftlicher, psychologischer und technischer Sicht, S. 67–101, Frankfurt (2011)
- Best, S., Breunig, C., Parallele und exklusive Mediennutzung, in: Media Perspektiven 1/2011, S. 16–35 (2011)
- Bruhn, M., Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, 3. Aufl. Stuttgart (2003)
- Bruhn, M., Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 5. Aufl. Stuttgart (2009)
- Bruhn, M., Kommunikationspolitik, 7. Aufl. München (2013)
- Bulletproof Media GmbH (Hrsg.), Crossmedia-Studie 2010, Neue Herausforderungen – alte Methoden, Hamburg (2011)
- Burow, D., Synergien zwischen klassischer Werbung und Dialogmarketing, in: Schwarz, T. (Hrsg.), Leitfaden Dialog Marketing. Das kompakte Wissen der Branche, S. 71–76, Waghäusel (2008)
- Burst, M., Schmitt-Walter, N., Vernetzte Kommunikation, Werbewirkung crossmedialer Kampagnen, SevenOne Media GmbH, Unterföhring (2003)
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., Jørgen Vetvik, O., The consumer decision journey. Marketing & Sales Practice, in: Mc Kinsey Quarterly 3/2009 (2009)

- Deutsche Post AG, Direkt Marketing Deutschland 2004–2007, Direkt Marketing Monitor, Studie 16–19, Bonn (2004–2007)
- Deutsche Post AG, Dialogmarketing Deutschland 2008–2013, Dialog Marketing Monitor, Studie 20–25, Bonn (2008–2013)
- Die Firma GmbH (Hrsg.), B2B Online Monitor, Klartext im Internet: Verantwortliche zwischen Wunsch und Wirklichkeit, Wiesbaden (2011)
- Esch, F.-R., Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 5. aktualisierte Aufl. Wiesbaden (2011)
- Eyeblaster Inc., TNS (Hrsg.), Eyeblaster Research. The Digital Horizon: A Chasm between Expectation & Execution (2009)
- Feist, H., Karsch, M., Scheel, J., Die gute Geschichte. Kernkompetenz in konvergenten Zeiten, in: Hohlfeld, R., Müller, P., Richter, A., Zacher, F. (Hrsg.), Crossmedia – Wer bleibt auf der Strecke? Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, S. 228–232, Berlin (2010)
- Fürsich, E., Medienkonvergenz als Risiko und Chance, in: Hohlfeld, R., Müller, P., Richter, A., Zacher, F. (Hrsg.), Crossmedia – Wer bleibt auf der Strecke? Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, S. 54–69, Berlin (2010)
- Gestmann, M., Crossmediale Wirkung. Eine empirische medienpsychologische Untersuchung, Diss., Universität zu Köln (2009)
- Gleich, U., Crossmedia – Schlüssel zum Erfolg, Verknüpfung von Medien in der Werbekommunikation, in: Media Perspektiven 11/2003, S. 510–516 (2003)
- Gleich, U., Multimediale Kommunikationsstrategien, in: Media Perspektiven 1/2009a, S. 40–45 (2009a)
- Gleich, U., Aktuelle Ergebnisse der Werbewirkungsforschung, ARD-Forschungsdienst, in: Media Perspektiven 5/2009b, S. 267–273 (2009b)
- Gleich, U., Mediennutzung in konvergenten Medienwelten, in: Media Perspektiven 11/2010, S. 549–554 (2010)
- Gruner + Jahr AG & Co KG, G + J Media Sales (Hrsg.), die blaue reihe, Was wirkt wie? Werbewirkung 2003, Hamburg (2003)
- Hohlfeld, R., Müller, P., Richter, A., Zacher, F. (Hrsg.), Crossmedia – Wer bleibt auf der Strecke? Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Berlin (2010)
- Holland, H., Direktmarketing. Im Dialog mit dem Kunden, 3. Aufl. München (2009)
- Holland, H., Wengerter, L., Crossmedia – Integration von Online und Offline im Dialogmarketing, in: Deutscher Dialogmarketing Verband e. V., (Hrsg.), Dialogmarketing Perspektiven 2011/2012, Wiesbaden, S. 65–92, (2012)
- Hungenberg, H., Strategisches Management in Unternehmen, Ziele – Prozesse – Verfahren, 5. Aufl. Wiesbaden (2008)
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Strategisches Management. Eine Einführung. Analyse, Entscheidungen und Umsetzung, 9. aktualisierte Auflage, München (2011)
- Kotler, P., Bliemel, F., Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl. München (2006)
- Kroeber-Riel, W., Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 4. Aufl. Stuttgart (1993)
- McRoberts, B., Terhanian, G., Alldredge, K., Keppler, C., Understanding the role of the Internet in the lives of consumers, Digital Influence Index (2010)
- Meinert, M., On- und Offline – Dialogmarketing kombinieren, in: Schwarz, T. (Hrsg.), Leitfaden Dialog Marketing. Das kompakte Wissen der Branche, S. 77–82, Waghäusel (2008)
- Naik, P., Peters, K., A Hierarchical Marketing Communications Model of Online and Offline Media Synergies, in: Journal of Interactive Marketing 23/2009, S. 288–299 (2009)

- Pfannenberg, J., Sass, J., Jossé, H., Schönefeld, L., Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der Marketingkommunikation, DPRG-Thesenpapier Marketingkommunikation, Berlin (2007)
- pilot checkpoint GmbH (Hrsg.), Online Visions 2010, TV-Online Doubleplay: das optimale Zusammenspiel, Hamburg (2010)
- Pimpl, R., Konvergenz statt Konflikt. Medienforschung: Gattungen ringen in der AG.MA um den Wechselkurs der Reichweitenwährung, in: Horizont 6/2011, 10. Februar 2011, S. 13 (2011)
- Pusler, M., Qualitäten der Werbewirkung: Medien- und Werbeträgerleistung jenseits von Reichweiten und GRP's, in: Urban, T. (Hrsg.), Multimedia Marketing, Eine Betrachtung aus wirtschaftlicher, psychologischer und technischer Sicht, Frankfurt a. M., S. 43–65 (2011)
- Scharrer, J., Die Crossmedia-Connection. Kreativagenturen: Positionspapier „Hamburger Crossmedia Initiative“ soll Debatte anstoßen/Kunden noch nicht richtig aufgestellt, in: Horizont 22/2011, 03.06.2011, S. 20 (2011)
- Schawel, C., Billing, F., Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers, 2. Aufl. Wiesbaden (2009)
- Schnakenburg, D., Multi Channel Marketing, Konfliktmanagement in Marketingorganisationen von Konsumgüterherstellern, Diss., Leuphana Universität Lüneburg (2011)
- Siegfried-Vögele Institut (Hrsg.), Mit Dialogmarketing zum Erfolg. Ein Praxisratgeber für den Mittelstand, Bonn (2010)
- Spiegel-Verlag (Hrsg.), Crossmedia Case Study, Hamburg (2004)
- Stradtmann, P., Kurt, K., Crossmedia Monitor 2004, FCBi, Hamburg (2004)
- Thommes, J., Report Direktmarketing. Es geht um Effizienz, in: Horizont 16/2011, 21.04.2011, S. 25 (2011)
- Unger, F., Multiplikator-Effekte im Mediamix. Plädoyer für eine mehrkanalige Kommunikation, in: Forschung für die Marketingpraxis, Hamburg (1993)
- Unger, F., Durante, N., Gabrys, E., Koch, R., Wailersbacher, R., Medioplanung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 4. aktualisierte Aufl. Heidelberg (2002)
- Unica Corporation (Hrsg.), The State of Marketing 2010, Unica's Global Survey of Marketers, Waltham USA (2010)
- Wahl, M., Die Zeit ist reif für echtes Crossmedia, in: media 41 journal für media&marketing, <http://www.media41.de/content/die-zeit-ist-reif-fu%CC%88r-echtes-crossmedia>, Zugriff: 13.06.2011 (2011)
- Wiedmann, R., Crossmedia – Dialog über alle Medien, in: Schwarz, T., Braun, G. (Hrsg.), Leitfaden Integrierte Kommunikation. Wie das Web 2.0 das Marketing revolutioniert. Mit 36 Fallbeispielen aus der Praxis, Norderstedt, S. 157–172 (2006)
- Wilsberg, K., Dialogmarketing im Zeitalter der Informationsgesellschaft, in: Schwarz, T. (Hrsg.), Leitfaden Dialog Marketing. Das kompakte Wissen der Branche, S. 21–26, Waghäusel (2008)
- Winkler, J., Den richtigen Marketing-Mix wählen: Performance vs. TKP, in: iBusinessDossier Performance-Marketing, Jg. 4, April 2010, Ausgabe 1, München. (2010)
- Wirtz, B., Integriertes Direktmarketing, Wiesbaden 2005

---

# Customer-Journey-Analyse-Ein neuer Ansatz zur Optimierung des (Online-) Marketing-Mix

34

Heinrich Holland und Louisa Flocke

## Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung .....	826
2 Begriff Customer-Journey-Analyse .....	827
3 Ziele der Customer-Journey-Analyse .....	828
4 Wirkungsanalyse .....	829
4.1 Definition Attribution und Attributionsmodell .....	829
4.2 Statische Modelle .....	829
4.3 Dynamische Modelle .....	833
5 Herausforderungen und Grenzen .....	835
5.1 Technische Herausforderungen und Grenzen .....	835
5.2 Organisatorische Herausforderungen und Grenzen .....	837
5.3 Rechtliche Herausforderungen und Datenschutz .....	837
6 Cross-Media: Verzahnung von On- und Offline in der Customer-Journey-Analyse .....	839
6.1 Herausforderungen der Offline-Integration .....	840
6.2 Erste Ansätze zur Offline-Integration .....	840
7 Die Customer-Journey-Analyse in der Praxis .....	842
7.1 Methodik und Vorgehensweise der Untersuchung .....	842
7.2 Inhaltsanalyse der Experteninterviews .....	843
7.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den Experteninterviews .....	848
8 Prozessschritte einer Customer-Journey-Analyse .....	849
9 Fazit und Ausblick .....	851
Literatur .....	853

---

H. Heinrich (✉)  
Mainz, Deutschland  
E-Mail: Heinrich.Holland@FH-Mainz.de

L. Flocke  
Mainz, Deutschland  
E-Mail: louisaflocke@googlemail.com

## 1 Einleitung

- Als logische Konsequenz der zunehmenden Digitalisierung werden Werbekampagnen heute mit einer Vielzahl von Medienkanälen geplant, und Internetnutzer kommen potenziell in mehreren Kanälen mit den Werbemitteln eines Unternehmens in Berührung. Die Verzahnung von Online-Kanälen wie Suchmaschinenwerbung, Display-Werbung, Social Media, Newsletter und vielen anderen mit den klassischen Offline-Kanälen wie Fernsehen, Print etc. ist dabei mittlerweile zum Standard geworden, da die Konsumenten unterschiedliche Informations- und Kaufkanäle kombinieren und Informationssuche, Kaufanbahnung und Kaufimpuls oftmals in anderen Kanälen stattfinden als der eigentliche Kauf (ifH Institut für Handelsforschung 2012, S. 1). Marken werden heute crossmedial in Zeitschriften, auf dem Smartphone oder in sozialen Netzwerken quer durch die virtuelle und reale Welt erlebt. Die früher für den Konsumenten eher begrenzte Menge an Berührungs punkten wird mit dem Internet und den zunehmenden Möglichkeiten des Online-Marketings unüberschaubar.

Insbesondere aufgrund der genauen *Messbarkeit* erscheint das Medium Internet für Marketingmaßnahmen besonders attraktiv und immer mehr Budget wird von den Offline-Kanälen zu den Online-Medien umgeschichtet (Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. 2012a, S. 8 f.). Was im Offline-Bereich nur schwer messbar ist und eigentlich nur mittels aufwändiger Marktforschung nachgewiesen werden kann, lässt sich im Online-Marketing durch Online-Controlling-Mechanismen, Web-Tracking und Analyseverfahren genau abbilden.

Das enorme Potenzial an Möglichkeiten zur Messung und Analyse von Online Marketing-Kampagnen und die stark wachsende Anzahl der Kommunikationskanäle erhöhen allerdings zugleich auch die Komplexität und Unübersichtlichkeit in der Gesamtbetrachtung der Aktivitäten und stellen Marketer vor neue Herausforderungen.

Die Komplexität hat in einem derartigen Umfang zugenommen, dass ein manuelles Kampagnen-Controlling fast unmöglich geworden ist. Insbesondere wenn zahlreiche Kommunikationskanäle vom werbetreibenden Unternehmen genutzt werden, wird der Bedarf nach Tools größer, die die gesamte „Reise des potenziellen Kunden“ (*Customer Journey*) – von der ersten Bedürfnisweckung bis zur gewünschten Zielhandlung – nachverfolgen können. Diese vielen digitalen Spuren der Verbraucher zu erfassen und zusammenhängend zu analysieren, ist für Unternehmen von höchster Bedeutung. Schließlich war es schon immer der Wunsch der Marketer, einen möglichst umfassenden Blick auf die Kaufentscheidungsprozesse der Konsumenten zu erhalten, indirekte Wirkungen und Wechselwirkungen ihrer Marketingkampagnen zu erfassen und den Anteil einzelner Maßnahmen am Gesamterfolg zu ermitteln, um – daran gemessen – das Budget effizient zu verteilen. Sie wollen wissen, wie, wo und wie lange sich die Nutzer im Netz aufhalten, mit dem Ziel, ihnen passgenaue Werbe- und Produktangebote anzubieten.

Der folgende Beitrag setzt sich zunächst mit dem Begriff der Customer-Journey-Analyse und deren Zielen auseinander. Das vierte Kapitel befasst sich dann mit dem eigent-

lichen Kern der Customer-Journey-Analyse: der Wirkungsanalyse und den verschiedenen Attributionsmodellen.

Anschließend werden technische, organisatorische und rechtliche Herausforderungen und Grenzen erörtert, bevor dann im sechsten Kapitel eine der größten Herausforderungen separat analysiert wird: die Verzahnung von On- und Offline-Medien in der Customer-Journey-Analyse. Hier werden dann erste Lösungsansätze zur Integration von Offline-Kanälen präsentiert.

Das siebte Kapitel bildet das Praxiskapitel, das sich mit der ausführlichen Analyse der Experteninterviews beschäftigt. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus Theorie und Praxis werden schließlich Prozessschritte einer Customer-Journey-Analyse im achten Kapitel definiert.

Das Fazit fasst die wesentlichen Erkenntnisse abschließend zusammen und gibt Hinweise auf mögliche zukünftige Entwicklungen.

---

## 2 Begriff Customer-Journey-Analyse

- ▶ Der Begriff *Customer Journey* ist aus dem klassischen Marketing schon relativ lange bekannt. Er bezeichnet die „Reise“ eines potenziellen Kunden über verschiedene Kontaktpunkte (sogenannte Touchpoints) mit einem Produkt bzw. einer Dienstleistung, einer Marke oder einem Unternehmen, von der Inspiration und Bedürfnisweckung über die Informationsbeschaffung und Suche bis hin zur finalen Zielhandlung. Die finale Zielhandlung kann dabei beispielsweise ein Kauf, eine Newsletter-Anmeldung oder eine Anfrage sein. Eine Customer Journey kann sich je nach Branche und Produktkategorie über mehrere Stunden, Tage oder Monate erstrecken (Bockhorni o. J.).  
Kennt man die Berührungspunkte und Wege der Konsumenten, fällt es leichter, sie in möglichst jeder Phase des Entscheidungsprozesses optimal anzusprechen.

Im Online-Marketing stammt der Begriff Customer Journey aus dem E-Commerce, genauer gesagt aus dem *erfolgsbasierten Performance-Marketing*. Bezeichnungen wie *User Journey*, *Consumer Journey*, *Path to Conversion* und *Werbemittelnutzungspfad* werden häufig synonym zu Customer Journey genutzt, da diese teilweise schwer voneinander abzugrenzen und stark verwandt sind.

Eine einheitliche und verbindliche Definition zur Customer Journey im Online-Marketing ist noch nicht erkennbar, was der Entwicklung und Transparenz zu dem Thema noch im Wege steht. Aus diesem Grund hat sich die Fachgruppe Performance Marketing im BVDW zusammengetan und eine erste Definition hergeleitet.

- ▶ Demnach stellt die Customer Journey „alle messbaren Kontaktpunkte eines Nutzers auf dem Weg zu einer definierten Aktion dar. Hierbei werden alle Marketingkanäle berücksichtigt, mit denen ein Konsument im Rahmen dieser Aktion in Berührung kommt,

wobei sowohl Sicht- als auch Klickkontakte einbezogen werden“ (Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. 2012b, S. 7). Die Customer Journey beschreibt demzufolge die *Reise des Konsumenten* bzw. Users durch das Internet, bei der dieser mit mehreren Online-Kontaktpunkten über Views oder Klicks in Berührung kommt.

Bei der Customer-Journey-Analyse steht das Nachverfolgen genau dieses *Kundenpfades* im Internet im Vordergrund, um herauszufinden, welches Werbemittel welchen Beitrag zum Kauf eines Produkts leistet (Zunke 2012a, S. 20). Marketer können exakt analysieren, welche und wie viele Touchpoints Konsumenten bis zur finalen Zielhandlung benötigen und in welcher Phase des Entscheidungsprozesses und Kombination die unterschiedlichen Medien besonders stark wirken. Die Kenntnis dieser Informationen kann werbetreibende Unternehmen dabei unterstützen, ihre Marketingmaßnahmen gezielt auf jene Kanäle zu verteilen, die in der entsprechenden Phase am effektivsten und effizientesten sind.

Die einzelnen Bestandteile des Ansatzes der Customer-Journey-Analyse sind nicht fest definiert und variieren im Zusammenhang mit den jeweiligen Software-Anbietern und Agenturen. Bisher gibt es keine allgemeinen Standards zur Methodik und die meisten Dienstleister haben ihre eigenen, ganz individuellen Lösungen entwickelt und mit dem Label „Customer-Journey-Analyse“, „Customer-Journey-Tracking“, „Cross-Channel-Tracking“ oder „Multi-Channel-Tracking“ versehen.

---

### 3 Ziele der Customer-Journey-Analyse

- ▶ Mit Hilfe einer Customer-Journey-Analyse sollen Erkenntnisse über das Verhalten und über die Präferenzen der Zielgruppen sowie über die Nutzung und Reaktion auf digitale Werbung im Netz gewonnen werden. Ziel einer derartigen Analyse ist es, potenzielle Kunden auf ihrer Reise durch die digitale Welt an jeder Station mit der passenden Botschaft anzusprechen und den Werbemittel-Mix so aufzubauen, dass alle Phasen des Kaufentscheidungsprozesses optimal bedient werden (Zunke 2012b).

Die Customer-Journey-Analyse zielt außerdem darauf ab, Wirkungen und Wechselwirkungen von Marketingkampagnen zu erfassen und vor allem Wirkungszusammenhänge und Synergien zwischen den einzelnen Kanälen und Kontaktpunkten aufzudecken, um darauf aufbauend Optimierungspotenziale abzuleiten. Es geht dabei darum herauszufinden, welche Wirkung die Kanäle aufeinander haben und welcher Kanal beziehungsweise welcher Touchpoint welchen Beitrag für die Zielhandlung (z. B. Kauf) geleistet hat (Bartholomäus 2011, S. 50).

Von den Analyseergebnissen ausgehend soll dann das Werbe- bzw. Mediabudget entsprechend optimal auf die einzelnen Kanäle und Werbemittel verteilt werden (Zunke 2012a, S. 20). Somit können die Erkenntnisse aus der Analyse der Customer Journey nicht nur zur Kampagnenplanung und -steuerung, sondern auch zur effizienten Budgetplanung und -verteilung eingesetzt werden (Schumann 2012, S. 28). In der Idealvorstellung würde

jedem Marketingkanal nur so viel Budget zugeschrieben, wie er zum Zustandekommen der Konversion beiträgt.

---

## 4 Wirkungsanalyse

- Das Wort *Attribution* oder auch *Attribuierung* (lat. für Zuteilung) stammt ursprünglich aus der Psychologie. Im Zusammenhang mit der Customer-Journey-Analyse bezeichnet die Attribution die Zuordnung eines Wertes zum jeweiligen Werbemittel und Kanal (Puscher 2012, S. 64). Es geht darum, den Beitrag zu ermitteln, den ein bestimmter Touchpoint während der Customer Journey zum Zustandekommen der Konversion geleistet hat. Dabei werden nachträglich die Konversionen bzw. die erzielten Umsätze den beteiligten Online-Marketingaktivitäten zugeordnet. Der Erfolgsbeitrag jeder Maßnahme soll dabei detailliert analysiert werden, mit dem Ziel, auf Basis der Erkenntnisse das Budget zukünftig optimal auf die Kanäle zu verteilen (intelliAd Media GmbH 2013, S. 5).

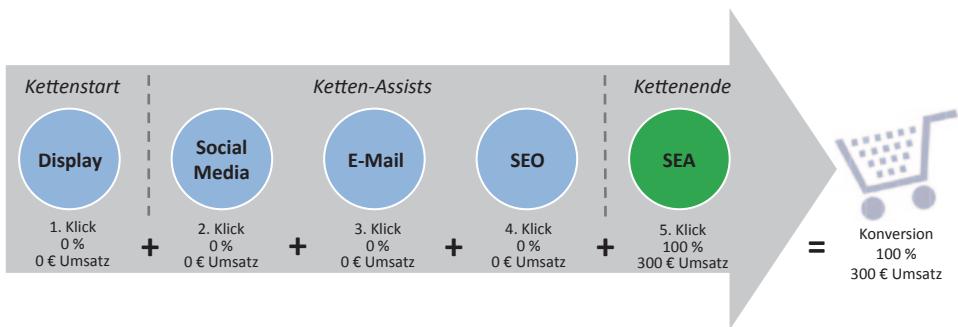
### 4.1 Definition Attribution und Attributionsmodell

*Attributionsmodelle* oder auch *Conversion-Attribution-Modelle* bilden die theoretische Grundlage für die jeweilige Zuordnung. Anhand von Berechnungsformeln legen diese fest, wie die konkrete Zuordnung erfolgen soll (intelliAd Media GmbH 2013, S. 5).

Grundsätzlich kann zwischen *statischen* und *dynamischen* Attributionsmodellen unterscheiden. Zwar nehmen viele Anbieter von Customer-Journey-Analysen mittlerweile Abstand von den pauschalen statischen Attributionsmodellen und setzen vermehrt auf individuelle dynamische Modelle, um dem ganzheitlichen Customer-Journey-Gedanken näher zu kommen. Dennoch werden im Folgenden für ein besseres Verständnis beide Kategorien vorgestellt. Die Entwicklung der Modelle sowie ihre Unterschiede sowie Vor- und Nachteile werden dargestellt.

### 4.2 Statische Modelle

- Statischen Attributionsmodellen ist gemein, dass eine *Vorab-Festlegung* von definierten Regeln stattfindet. Sie werden standardisiert angewendet und es werden in der Regel keine individuellen Faktoren einbezogen. Ihren Ursprung haben derartige Attributionsmodelle im performance-orientierten Affiliate-Marketing, wo der Erfolg einer Kampagnenleistung meist dem letzten Klick zugeordnet wird („Last Cookie Wins“) und das Werbemedium bzw. der Affiliate, der zuletzt das Cookie gesetzt hat, eine Provision erhält (Röck 2009, S. 103).



**Abb. 34.1** Beispiel last cookie wins. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an intelliAd Media GmbH 2012, S. 3)

Heute gelten die statischen Modelle in vielen Situationen als zu *einfach und ungenau*, da sie die Realität und Komplexität von Kaufentscheidungsprozessen kaum abbilden können und gewissen Annahmen unterliegen (Koch 2011, S. 516). Dennoch werden einige dieser statischen Modelle gerne als Ausgangspunkt für eine spätere individuelle Modellverfeinerung genutzt.

Im Folgenden werden die vier bekanntesten statischen Attributionsmodelle beschrieben. In der Praxis besteht eine Vielzahl weiterer Modellvarianten und -kombinationen, auf die hier nicht gesondert eingegangen werden soll.

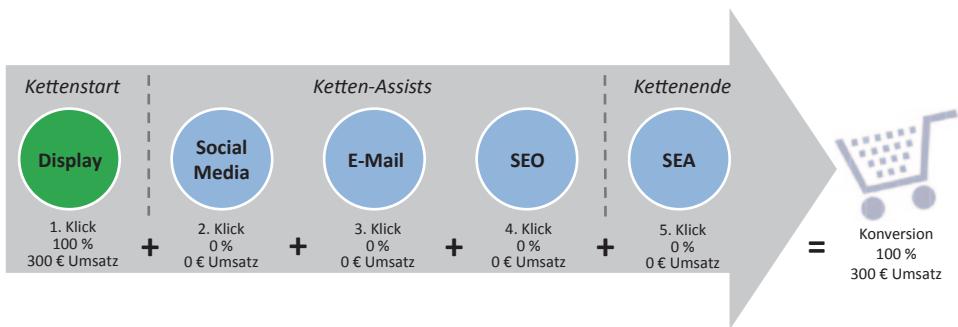
#### 4.2.1 Last Cookie Wins

- Das wohl bekannteste Attributionsmodell ist das bereits erwähnte *Last-Cookie-Wins-Modell*, auch *Last Click Wins* genannt. Bei der Last-Cookie-Wins-Betrachtung wird davon ausgegangen, dass das *letzte Online-Werbemittel* der Prozesskette, das unmittelbar zur Konversion geführt hat, das den höchsten Gewinn bringende sein muss (Koch und Brommund 2009, S. 300). Dem letzten Touchpoint werden im extremen Fall 100 % der Konversion zugeordnet.

In der Praxis gibt es allerdings auch Modelle, bei denen lediglich eine starke Bevorzugung des letzten Kontaktpunktes von beispielsweise 60 % bei der Umsatzverteilung stattfindet und der Rest auf die übrigen Kontaktpunkte gleich verteilt wird. Diese können auch in die Kategorie Last Click Wins eingeordnet werden (Bindl 2011, S. 525).

Viele Experten fordern die Abschaffung des Modells Last Cookie Wins, da die Methode nur in zwei Fällen zu korrekten Ergebnissen führen kann: entweder wenn nur ein einziges Werbemittel eingesetzt wird oder wenn der User nur einen Werbemittelkontakt hatte, bevor er eine Kaufentscheidung getroffen hat (Bennefeld et al. 2011, S. 208).

Diverse Kaufentscheidungsprozessmodelle und die heutige Praxis zeigen allerdings, dass die meisten Kaufentscheidungen *mehrerer Kontaktpunkte* bedürfen. Bei Anwendung des Last-Click-Verfahrens wird sich ausschließlich auf die letzte Phase des Kaufentscheidungsprozesses konzentriert und die assistierende Wirkung anderer vorgeschalteter Kontaktpunkte wird vernachlässigt.



**Abb. 34.2** Beispiel First Cookie Wins. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an intelliAd Media GmbH 2012, S. 3)

Abbildung 34.1 veranschaulicht das Prinzip „Last Cookie Wins“ grafisch an einer beiispielhaften Customer Journey.

Nach dem Last-Cookie-Wins-Modell würde der Suchmaschinenwerbung (Search Engine Advertising oder kurz SEA) als letztem Kanal der gesamte Erfolgsbeitrag zugewiesen. Sowohl die Display-Anzeige, die überhaupt ursprünglich auf das Produkt aufmerksam gemacht hat, als auch die anderen Kanäle, die ebenfalls eine assistierende Wirkung geleistet haben, blieben unberücksichtigt. Daraus könnten Fehlentscheidungen resultieren, beispielsweise Teile des Budgets für Display-Werbung in Suchmaschinenwerbung umzuschichten. (SEO steht für Search Engine Optimisation, die Suchmaschinenoptimierung.)

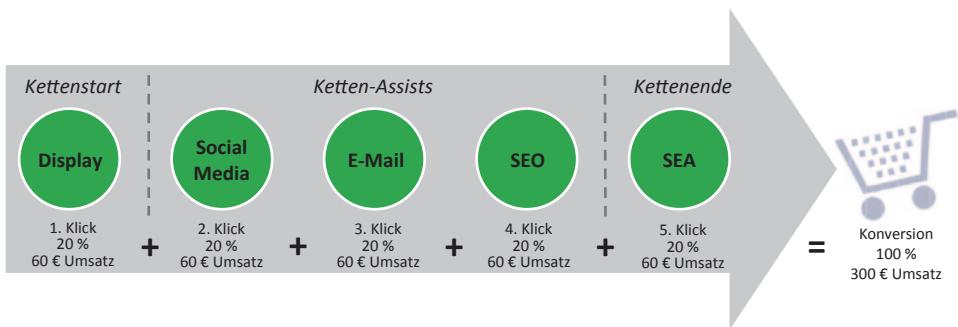
Das Last-Click-Modell fördert also zusammenfassend eher die abschöpfenden Kanäle, während initierende und Aufmerksamkeit erregende Kanäle nicht beachtet werden.

#### 4.2.2 First Cookie Wins

- Analog zum Last-Cookie-Wins-Modell verhält sich das *First-Cookie-Wins-Modell*, bei dem *dem ersten Kontaktpunkt* der gesamte Erfolg zugeschrieben wird. Der Erstkontakt wird also bei der Verteilung des generierten Umsatzes der Konversion bevorzugt behandelt. Wie beim Last-Cookie-Wins-Modell im umgekehrten Sinn gibt es beim First Cookie Wins in der Praxis auch Fälle, bei denen lediglich eine starke Bevorzugung des ersten Kontaktes von beispielsweise 60 % stattfindet und der Rest auf die übrigen darauf folgenden Kontaktpunkte gleich verteilt wird (Bindl 2011, S. 525).

Ebenso wie das Last-Cookie-Wins-Modell wird das First-Cookie-Wins-Modell im Zuge der Customer-Journey-Diskussion stark kritisiert, da es sich genauso auf eine Phase der Kaufentscheidung beschränkt und damit in den meisten Fällen zu kurz greift. Das Modell gilt für eine ganzheitliche Analyse der Customer Journey als ungeeignet, da ebenfalls assistierende Kanäle unberücksichtigt bleiben.

Abbildung 34.2 zeigt das Prinzip „First Cookie Wins“ am Beispiel der bereits genannten Customer Journey.



**Abb. 34.3** Beispiel Gleichverteilung. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an intelliAd Media GmbH 2012, S. 3)

Bei der First-Cookie-Wins-Betrachtung würde Display als erster Kontaktpunkt den gesamten Erfolgsbeitrag zugewiesen bekommen und die restlichen Kanäle gingen leer aus. Sowohl die assistierenden Kanäle als auch der abschöpfende Kanal SEA blieben unberücksichtigt. Auch hier könnten die Ergebnisse zu einer Fehleinschätzung bei der optimalen Budgetallokation führen.

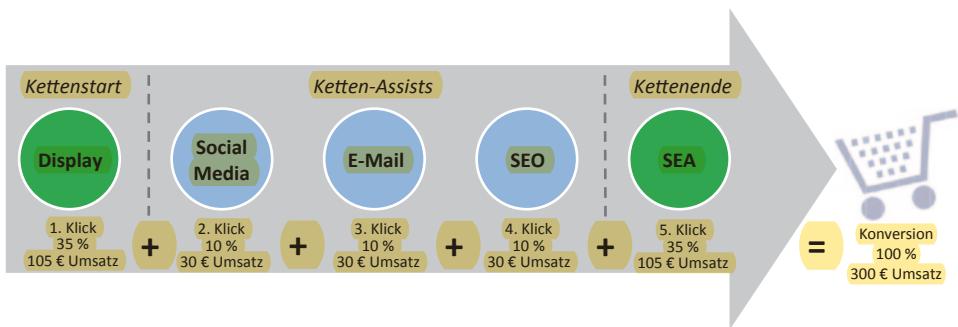
#### 4.2.3 Gleichverteilung

- Die *Gleichverteilung* oder auch *Gleichgewichtung* zählt zu den *Fractional-Attribution-Modellen* (intelliAd Media GmbH 2012, S. 4), da die Konversion **gleichmäßig allen Kontaktpunkten** zugeordnet wird. Jedem Werbemittelkontakt wird exakt der gleiche Anteil an der Konversion zugerechnet, sodass beispielsweise bei fünf Kontakten jeder 20 % erhält.

Diese Variante trägt dem **ganzheitlichen** Customer-Journey-Gedanke im Vergleich zu den beiden anderen bereits vorgestellten Modellen noch am ehesten Rechnung; sie wird in der Praxis häufig als Startpunkt einer Analyse genutzt und dann später anhand der tatsächlichen Tracking-Ergebnisse weiter verfeinert und angepasst (Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. 2012b, S. 20).

Abbildung 34.3 zeigt die Gewichtung der einzelnen Kanäle in der Customer Journey nach der Gleichverteilung.

Wie man erkennen kann, wird der generierte Umsatz der Konversion von 300 € **gleichmäßig auf alle beteiligten Kanäle verteilt**, sodass jeder Kanal 20 %, also 60 €, zugewiesen bekommt. Da in diesem Fall Views und Klicks **gleich gewertet werden**, kann es bei diesem Modell allerdings auch zu **Fehleinschätzungen und falschen Schlussfolgerungen im Rahmen der optimalen Budgetallokation** kommen.



**Abb. 34.4** Beispiel Badewannenmodell. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an intelliAd Media GmbH 2012, S. 3)

#### 4.2.4 Badewannenmodell (U-Modell)

- Das *Badewannenmodell* oder auch *U-Modell* genannt zählt ebenfalls zu den Fractional-Attribution-Modellen (intelliAd Media GmbH 2012, S. 4) und bildet eine *Kombination* aus dem First- und dem Last-Cookie-Modell. Wie der Name schon vermuten lässt, wird bei diesem Verfahren dem ersten und dem letzten Kontaktpunkt ein Großteil des Umsatzes zugerechnet, während der Rest auf die dazwischen liegenden Kanäle gleich verteilt wird, da diesen lediglich eine Assist-Wirkung zugestanden wird (Zunke 2012a, S. 21).

Für die Customer-Journey-Analyse wird das U-Modell ebenso wie die Gleichverteilung in der Praxis gerne als Startpunkt für eine spätere Verfeinerung und Anpassung verwendet und bildet einen Kompromiss aus allen vorgestellten statischen Zuordnungsmodellen. Abbildung 34.4 zeigt wie eine Zuordnung nach dem Badewannenmodell in der beispielhaften Customer Journey aussehen könnte.

Wie man erkennen kann, bekommen Display-Werbung als erster und SEA als letzter Kontaktpunkt den Großteil der Konversion zugesprochen (hier 35 %, also 105 €). Social Media, E-Mail-Marketing und SEO werden gleich bewertet und erhalten je 10 %, also 30 €. Auch hier gibt es bei dem Start und dem Endpunkt keine Differenzierung zwischen View und Klick.

### 4.3 Dynamische Modelle

Viele Anbieter nehmen heute zunehmend Abstand von den genannten statischen Attributionsmodellen, da die Werbewirkung nicht objektiv bewertet werden kann, wenn starr nach einem Muster festgelegt wird, welchem Kontaktpunkt in der Kette der größte Erfolgsanteil zugesprochen wird (Bennefeld et al. 2011, S. 208).

- Um dem ganzheitlichen Customer-Journey-Gedanken näher zu kommen und eine realistische Werbewirkungsbewertung durchführen zu können, ist es wichtig, den **tatsächlichen Einfluss der einzelnen Werbeträger zu analysieren** und individuelle Faktoren mit einzubeziehen. Denn bei der Beurteilung der Wirkung von Online-Marketingmaßnahmen spielen viele individuelle Faktoren wie beispielsweise die Interaktionsart (Klick oder View), die Werbemittelart, -größe, -position usw. eine wichtige Rolle.

Universelle Attributionsmodelle greifen hier zu kurz, da jedes Unternehmen, jede Marke, jedes Produkt und jede Werbemaßnahme individuell ist. Um diesen Faktoren und der Vielschichtigkeit des Nutzerverhaltens gerecht zu werden, müssen Attributionsmodelle für **jedes einzelne werbetreibende Unternehmen mit Hilfe von Data-Mining-Methoden individuell und dynamisch bestimmt werden**. Das Modell muss also iterativ herausgefunden werden.

*Verteilungs- und Regressionsanalysen* bilden dabei Modelle, die die Wirkungszusammenhänge einer Customer Journey zu erklären versuchen (Zunke 2012c, S. 20). Beobachtet werden sollten dabei unter anderem folgende Kriterien: die Reihenfolge der einzelnen Kontaktpunkte, die Kanäle selbst, die eingesetzten Werbemittel, Keywords, Unterschiede zwischen Views und Klicks, Umsatzziel oder Journey-Typ (Lead oder Sale) und die Position innerhalb der Customer Journey bzw. der zeitliche Abstand bis zur Konversion (Cavus 2012).

Um Sichtkontakte bewerten zu können, sollten **Ad Impressions** nicht nur gezählt, sondern auch **unterschiedlich gewichtet** werden. Die Gewichtung sollte sich dabei unter anderem an der jeweiligen Platzierung, an der das Werbemittel erscheint, an der **Verweildauer auf der Seite und der Qualität und Sichtbarkeit der Werbeplätze orientieren**. Erscheint ein Sichtkontakt als relevant, kann mittels *Tracking-Verfahren* untersucht werden, ob der User zu einem späteren Zeitpunkt die beworbene Webseite direkt ansteuert und das beworbene Produkt kauft oder beispielsweise der Markenname bei Google gesucht wird und eine passende AdWords-Anzeige geklickt wird (Zunke 2012c, S. 20).

Durch die Beobachtung aller Faktoren in großen Datenmengen können mittels *Machine-Learning-Algorithmen* Muster erkannt werden, die in einer bestimmten Häufigkeit auftreten. Darauf aufbauend lassen sich dann Wahrscheinlichkeiten angeben, welche Wirkung die einzelnen Kontakte hatten (Zunke 2012c, S. 20).

Da sich die Rahmenbedingungen stetig ändern, wie beispielsweise die Preise der Werbeschaltungen auf den unterschiedlichen Kanälen oder das Auftreten von neuen Konkurrenzprodukten, gilt die Analyse und Optimierung nie als vollendet und ist Teil eines permanenten Verbesserungsprozesses (Rogosch 2012). Durch die kontinuierliche Analyse in Echtzeit sind dynamische Attributionsmodelle nie abgeschlossen und im Vergleich zu den statischen Modellen wesentlich flexibler. Es lässt sich jederzeit die Vorhersagegenauigkeit anhand von neuen Daten testen (Maurer 2012).

Grundsätzlich sind dynamische Attributionsmodelle genauer und bilden die Realität besser ab als die statischen, jedoch gelten die Modellberechnungen auch als sehr aufwendig und komplex (Zunke 2012c, S. 20). Diese Komplexität erhöht nicht nur zwangsläufig die Anforderungen an die Software, sondern auch an den Service und die spezifische Beratung des Dienstleisters.

- ▶ Wichtig ist auch bei den dynamischen Modellen immer zu beachten, dass damit nicht die gesamte Realität erklärt werden kann. Mit Hilfe der Modelle können sich Werbetreibende zwar dem Ursache-Wirkungs-Schema ihrer Kampagnen und Kanäle nähern und in der Konsequenz eventuell auch effizienter werden, ein exaktes Abbild der Realität liefern sie jedoch ebenfalls nicht und es fließt viel Interpretationsspielraum ein (Heinemann 2012).

---

## 5 Herausforderungen und Grenzen

- ▶ Den Möglichkeiten und Potenzialen einer Customer-Journey-Analyse stehen in der Praxis noch einige Problemfelder und Restriktionen gegenüber. Um die Herausforderungen und Grenzen thematisch einzurichten, wurden drei verschiedene Kategorien gebildet, die im Folgenden vorgestellt werden: technische, organisatorische sowie rechtliche Herausforderungen und Grenzen.

### 5.1 Technische Herausforderungen und Grenzen

Die Analyse der Customer Journey ist trotz der technischen Möglichkeiten des *Trackings* und der Webanalyse mit Restriktionen behaftet. Es ist noch nicht immer möglich, alle Online-Werbekanäle in ihren Ausprägungen so klar zu messen und zu analysieren, dass die gesamte Realität dargestellt wird.

Zum einen stellt die Nutzung von unterschiedlichen Tracking-Systemen von verschiedenen Anbietern in der Praxis eine große Herausforderung dar. Setzen werbetreibende Unternehmen zum Tracken ihrer Online-Werbemaßnahmen verschiedene Systeme ein, so lässt sich die Customer Journey nur abbilden, wenn die Daten dann zusätzlich in einem System zusammengeführt werden, was in der Praxis selten der Fall und oft fehlerbehaftet ist. Wenn beispielsweise Suchmaschinen-Agentur A Tracking-Tool A nutzt, aber Affiliate-Dienstleister B mit Tool B arbeitet und die Analysedaten in unterschiedlichen Datenbanken gespeichert werden, muss zunächst alles technisch sauber integriert werden, was eine echte Herausforderung sein kann (Zunke 2012c, S. 20 f.).

Zum anderen liegt eine der größten technischen Herausforderungen darin, dass *Device-Wechsel* von Tracking-Systemen in der Regel nicht abgebildet werden können (Quisma 2011, S. 3). Es gibt allerdings bereits Ansätze, das *Cross-Device-Problem* zu beheben.

### Beispiel

Surft ein Nutzer mit verschiedenen Endgeräten wie PC, Smartphone oder Tablet im Internet, kann dieser Pfad vom Tracking-Tool nicht nachvollzogen werden und es entstehen Lücken in der Customer-Journey-Analyse. Wird ein Nutzer am Büro-PC auf ein Produkt aufmerksam, weil er beispielsweise einen Werbebanner gesehen und geklickt hat, vertieft er die Recherche dann zu Hause auf dem Tablet und schließt er den Kauf letztendlich über den privaten Laptop ab, kann dieser Weg nicht komplett dargestellt werden. Diese Lücken lassen sich nur über ein dezidiertes Log-in schließen, wenn der User bereits registriert ist und sich mit allen Geräten beim Händler einloggt (Spohr 2012). Andernfalls ergeben sich zwangsläufig Fehler in der Darstellung der Kundenreise, und die Beiträge der einzelnen Kanäle können nicht korrekt abgebildet werden.

Des Weiteren kann das Löschen von Cookies zu einer Verzerrung der Customer Journey führen. Löschen User regelmäßig ihre Cookies, können die Kundenreisen nicht vollständig abgebildet werden und alle Touchpoints vor der Löschung gehen verloren und können nicht berücksichtigt werden. Zwar gibt es mittlerweile Alternativen zu Cookies, wie beispielsweise den digitalen Fingerprint, dennoch ist dieser nie so zuverlässig wie der Browser-Cookie oder der Flash-Cookie.

Auch das Datenmanagement stellt eine große technische Herausforderung dar. Durch das Aufzeichnen von jedem View und jeder Interaktion mit allen Online-Marketingmaßnahmen entstehen täglich Massen an Daten und Einzeleinträgen, die gespeichert, aufbereitet und analysiert werden müssen (Wander 2012). „Big Data“ lautet hier das Schlagwort, das mittlerweile von Experten als eine der wichtigsten Zukunftsthemen angesehen wird (Born 2012, S. 52).

Da die Technik heute so fortgeschritten ist, dass nicht nur Klicks, sondern auch Sichtkontakte ausgewertet werden können, führt das zwangsläufig zu einer Vervielfachung der Datensumme. Beispielsweise müssen bei einer Banner-Klickrate von 0,1 % bei Berücksichtigung von Sichtkontakten statt des einen Klicks zusätzlich 1.000 Sichtkontakte verarbeitet werden. Geschieht das über einen längeren Zeitraum und an jedem einzelnen Kontakt-Punkt, entstehen riesige Datenmengen, und pro Auswertung und Monat kommen schnell 200 GB an Daten zusammen (Zunke 2012a, S. 20). Bei mittleren Unternehmen entstehen pro Monat 150 bis 200 GB, wenn man von 150 Byte pro Kontakt-Punkt und insgesamt einer Milliarde Kontakte pro Monat ausgeht. Bei großen Advertisern ist mit deutlich höheren Werten zu rechnen. In diesen Daten Muster zu erkennen, ist eine der größten Herausforderungen. Viele Unternehmen haben deshalb Bedenken, sich bei der Analyse der Customer Journey und der Verknüpfung verschiedener Datenquellen in einem nicht zu bewältigenden Datenwust zu verlieren (Bartholomäus 2011, S. 50).

An ihre Grenzen stößt die Customer-Journey-Analyse vor allem dann, wenn es um die Integration von Offline-Kanälen geht. Im Vergleich zu den Online Touchpoints, die sich mittels Tracking-Mechanismen relativ gut nachverfolgen lassen, stellt die Messbarkeit von Offline-Kontakten eine der größten Herausforderungen dar.

Zur Einbeziehung von Offline-Kanälen wird noch viel experimentiert. Erste Lösungsansätze, um die Crossmedia-Problematik zu umgehen, sollen im folgenden Kap. 6 gesondert vorgestellt werden.

## 5.2 Organisatorische Herausforderungen und Grenzen

Mit der Analyse der Customer Journey stoßen werbetreibende Unternehmen auch an organisatorische Herausforderungen und Grenzen. Den wenigsten Unternehmen ist klar, wie komplex eine derartige Analyse ist und welche zeitlichen und personellen Ressourcen dafür benötigt werden. Es geht nicht nur darum, einen neutralen Dienstleister zu finden, der die Kundenreisen analysiert, sondern auch darum, intern Kompetenzen aufzubauen. Da die Customer-Journey-Analyse kein einmaliges Projekt, sondern ein langfristiger Prozess ist, muss es auch im Unternehmen Spezialisten geben, die genau verstehen, was gemessen wird und werden soll, um gemeinsam mit dem Dienstleister Messkriterien und Suchmuster festzulegen (Heinemann 2012).

Die Komplexität der Analyse benötigt Personalressourcen in Form von qualifizierten Datenanalysten, die nicht nur die Erhebung der Daten verstehen, sondern auch Informationen aus den Daten herausziehen können, da insbesondere die Bewertung der Ergebnisse eine der größten Schwierigkeiten darstellt. Kompetenzen in den Bereichen Marketing, Programmierung bzw. Informatik, Online-Recht und Projektmanagement sind erforderlich.

Außerdem muss das isolierte Bereichsdenken zwischen den einzelnen Abteilungen und Online-Kanälen innerhalb des Unternehmens überwunden werden. Hier besteht in der Praxis oft Nachholbedarf bei der Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen, die unterschiedliche Bereiche wie SEO, Affiliate oder Display betreuen. Um solche Bereichskonflikte zu vermeiden, empfehlen Experten, eine übergeordnete Stelle zu schaffen, die im Sinne des werbetreibenden Unternehmens handelt und alle Bereiche gleichwertig mit einbezieht und in den Prozess involviert (Zunke 2012c, S. 21).

In der Praxis werden die Erkenntnisse der Customer-Journey-Analyse zu Beginn für die Optimierung innerhalb jedes Kanals genutzt, um somit den Erfolg der Methode zu belegen. Anschließend ist die Ausweitung auf die Optimierung zwischen den Kanälen einfacher durchzusetzen.

## 5.3 Rechtliche Herausforderungen und Datenschutz

Den Chancen und Potenzialen einer Customer-Journey-Analyse stehen insbesondere rechtliche Herausforderungen bzgl. des Datenschutzes gegenüber.

- ▶ Auf Grund der Möglichkeiten des Web-Trackings und der Bildung von detaillierten Nutzer- und Surf-Profilen im Online-Bereich stellt der Datenschutz eines der

bedeutendsten Themen im Internet-Bereich dar und hat wohl mit die größte Relevanz für die Entwicklung der gesamten Branche (Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. 2012c).

Bisher wird in Deutschland der datenschutzrechtliche Umgang mit *Cookies* durch das Telemediengesetz (TMG) geregelt. Nach § 15 Abs. 3 TMG ist die Erfassung von Nutzungsprofilen erlaubt, solange diese nicht auf eine Person rückführbar sind, Pseudonyme verwendet werden und der Nutzer der Erfassung nicht widerspricht (*Opt-out*). Das Erstellen pseudonymisierter Nutzungsprofile im Sinne einer Opt-out-Regelung ist also so lange gestattet, bis der Nutzer erklärt, hiermit nicht mehr einverstanden zu sein (Moos 2012, S. 635).

Die bisher in Deutschland geltende Opt-out-Lösung könnte allerdings durch die im Rahmen der 2009 auf EU-Ebene verabschiedete Neufassung der Datenschutzrichtlinie für elektronische Kommunikation (RL 2009/136/EG) abgeschafft werden. Die sogenannte *E-Privacy* oder auch *Cookie-Richtlinie* wurde bereits im November 2009 vom Europäischen Parlament und dem Rat der Europäischen Union beschlossen und hätte eigentlich bis Ende Mai 2011 in nationales Gesetz umgewandelt werden müssen.

In Deutschland wurde der Gesetzesentwurf zur Ergänzung des Telemediengesetzes, der eine Opt-in-Pflicht für Cookies etablieren sollte, vom Bundestag abgelehnt. Wann über die Gesetzeslage in Deutschland entschieden wird, bleibt weiterhin unklar. Datenschutzaufklärungsbehörden fordern daher die unmittelbare Anwendbarkeit der EU-Richtlinie. Falls die zuständige Datenschutzbörde die Richtlinie als hinreichend konkret ansieht, könnte sich ein User gegenüber einem Webseiten-Betreiber auf dessen Pflichten zur Information und zur Einwilligung in die Cookie-Verwendung berufen (Hinzpeter 2012, S. 33 f.). Dem Bundesbeauftragten für den Datenschutz, Peter Schaar, zufolge ist dies bereits der Fall (o. V. 2012a).

Durch die Cookie-Richtlinie soll Nutzern mehr Kontrollmöglichkeit beim Einsatz von Cookies eingeräumt werden, um den Schutz der Privatsphäre zu stärken. Sie fordert ein sog. *Opt-in-Verfahren*, also eine Einwilligung des Nutzers vor der Speicherung der Tracking-Cookies (Hengl 2012, S. 28).

Über die Handhabung der Einwilligung bei einem Opt-in-Verfahren wurde in der Vergangenheit heftig diskutiert. Käme es in Deutschland zu einer Regelung der expliziten Zustimmung, beispielsweise über Pop-up-Fenster auf den jeweiligen Webseiten, wie bereits in einigen anderen EU-Ländern umgesetzt, hätte dies umfassende Auswirkungen auf die Online-Wirtschaft.

Eine Gesetzesänderung, die ein explizites Opt-in für Tracking-Cookies erforderlich machen würde, könnte zum heutigen Stand zumindest vorerst zu einem „Show Stopper“ für die Customer-Journey-Analyse werden.

Insofern sich an der aktuellen Gesetzeslage in Deutschland nichts ändert, bliebe in manchen Großunternehmen noch die Herausforderung der eigenen *internen Datenschutzbestimmungen*. Jenseits des rechtlichen Rahmens gibt es auch hier oft Selbstverpflichtungen in Form von Datenschutzrichtlinien, die eine Customer-Journey-Analyse, die auf Track-



**Abb. 34.5** Herausforderungen und Grenzen der Customer-Journey-Analyse. (Quelle: Eigene Darstellung)

ing-Cookies und hier insbesondere Third-Party-Cookies basiert, möglicherweise kaum realisierbar machen würde. Manche Unternehmen werden hier sicherlich auch selbst aufgrund betriebseigener Richtlinien und Vorstellungen Grenzen setzen (Burgsdorff von 2012, S. 17).

Diese rechtlichen Herausforderungen und die Datenschutzproblematik könnten der Customer-Journey-Analyse auf dem Weg zum Marketingstandard noch im Wege stehen. Ob es langfristig Alternativen zu den Tracking-Cookies geben wird, wie beispielsweise den digitalen Fingerprint, ist noch unklar.

Abbildung 34.5 fasst die Herausforderungen und Grenzen in einer Übersicht zusammen.

## 6 Cross-Media: Verzahnung von On- und Offline in der Customer-Journey-Analyse

- In Zeiten crossmedialer Mediennutzung ist die Verzahnung von Online-Kanälen mit klassischen Offline-Kanälen mittlerweile zum Standard geworden. Werbetreibende Unternehmen wissen, dass sich Konsumenten fast immer online und offline zugleich bewegen und während eines Entscheidungsprozesses sowohl

mit Online und Offline Touchpoints in Berührung kommen. Sie planen ihre Marketingaktivitäten daher auch über mehrere On- und Offline-Kanäle hinweg und entwickeln crossmediale Kampagnen.

## 6.1 Herausforderungen der Offline-Integration

Dabei ist die *Integration von Offline-Kanälen* eine der größten Herausforderungen der Customer-Journey-Analyse. Um aber die „echte“ Reise des Kunden während des Entscheidungsprozesses nachvollziehen zu können, müsste man eigentlich sowohl die Online- als auch die Offline-Welt betrachten. Einen Bruch zwischen On- und Offline dürfte es hier nicht geben, wenn man exakt arbeiten möchte.

Eine vollständige Erfassung und Einbeziehung der Offline-Kontaktpunkte ist und bleibt wahrscheinlich eine Utopie, dennoch haben einige Anbieter erste Ansätze entwickelt, um die Werbewirkung zwischen klassischen und digitalen Medien zu erfassen und crossmediale Wirkungszusammenhänge zu erforschen. Zwar befindet sich die Branche noch im Experimentier- und Teststadium und die Messungen können nie so genau und verlässlich sein wie die der Online-Kontakte, aber mit der Einbeziehung der Offline-Kanäle kann ein genaueres Ergebnis erzielt werden als mit der reinen Betrachtung der Online-Welt. Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen sind allerdings kritisch zu hinterfragen, da bestimmte Eindrücke aus der Offline-Welt, wie beispielsweise Empfehlungen von Freunden und Bekannten, nicht in der Customer-Journey-Analyse abzubilden sind.

## 6.2 Erste Ansätze zur Offline-Integration

Um auch Offline-Kanäle in die Customer-Journey-Analyse einzubeziehen, wurden diverse Lösungsansätze entwickelt. Wichtig ist bei allen Ansätzen, dass es einen digitalen Rückkanal gibt, denn ohne diesen ist die Wechselwirkung zwischen klassischen und digitalen Kanälen nicht messbar (Rose 2012).

Um beispielsweise den Einfluss von *TV-Werbung* in der Customer-Journey-Analyse zu berücksichtigen, greifen die Dienstleister gerne auf die Sendepläne der Werbekunden zurück (Zunke 2012c, S. 22). Hintergrund ist, dass nach der Ausstrahlung eines TV-Spots die Besucherzahl auf der Webseite gewöhnlich ansteigt und dieser somit auch eine Online-Wirkung hat. Werden beispielsweise alle Besucher, die innerhalb von fünf bis acht Minuten nach einer Spotausstrahlung zusätzlich auf der Webseite surfen, mit einem „TV Cookie“ markiert, kann der Kanal TV zumindest ansatzweise in die Attributionsmodelle einbezogen werden. Die Genauigkeit von TV-Tracking hängt von der Art des Spots ab. Ein auf Markenbildung ausgelegter Spot wird deutlich weniger Zugriffe in den ersten Minuten nach Ausstrahlung haben als ein Spot, der auf direkte Interaktion ausgerichtet ist.

Es können grundsätzlich sowohl Direkteingaben als auch Anfragen nach Produkten und Unternehmen in Suchmaschinen nach der TV-Ausstrahlung automatisiert gezählt

werden. Lediglich die Mediapläne des werbetreibenden Unternehmens müssen in die Software integriert werden und auf der jeweiligen Ziel-Website muss ein Tracking-Pixel installiert werden (o. V. 2012b). Beim TV-Tracking bleibt allerdings nicht nachweisbar, ob die Besucher wirklich aufgrund des TV-Spots auf die Webseite kamen.

Auch *Printwerbemittel* wie Kataloge, Flyer oder auch Plakate können in die Customer-Journey-Analyse integriert werden. Hier werden oft *QR-Codes* oder spezielle *Kampagnen-URLs* genutzt, um einen digitalen Rückkanal herzustellen.

Ähnlich funktioniert das auch mit *Dialogmailing-Kampagnen*, indem die Zeit, der Log-in-Status und speziell für diese Kampagne vergebene Merkmale wie Coupon-Code als Zuordnungskriterium definiert und abgespeichert werden (Maurer 2012).

Daneben wird auch mittlerweile *Telefon-Tracking* eingesetzt. Um Telefonanrufe in die Customer-Journey-Analyse zu integrieren, wird ein Nutzer, der auf eine AdWords-Anzeige geklickt hat, mit einem speziellen Cookie markiert, und diesem wird eine individuelle Telefonnummer eingeblendet. Ein späterer Anruf kann so der Customer Journey genau zugeordnet werden (Zunke 2012c, S. 22).

### Beispiel

Auch E-Commerce-Firmen wie Rocket Internet (*Zalando*) und *Mirapodo* (Otto-Gruppe) nutzen die Möglichkeit der Offline-Integration in ersten Ansätzen.

Bei Rocket Internet wird neben dem Telefon-Tracking und der Messung der TV-Performance vor allem der Printbereich evaluiert. Hier wird mit *Gutschein-Codes* gearbeitet, da der Nutzer so einen Anreiz bekommt, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Rocket Internet nutzt das Tracking der Offline-Werbemittel nach eigenen Angaben hauptsächlich zur Budgetallokation auf Basis der einzelnen Medien, um zu sehen, in welchen Zeitungen, Sendern oder Sendungen die beste Wirkung erzielt werden kann. Man verlässt sich im Vergleich zu den Online-Medien allerdings nicht so genau auf die Ergebnisse und es werden immer auch noch klassische Metriken bei der Bewertung mit herangezogen (Eisenbrand 2012, S. 13).

Beim Online-Schuh-Shop Mirapodo, einer Tochter des Bauer-Versands und damit Teil der Otto-Group, wird auch versucht, den Kanal TV in die Customer-Journey-Analyse mit einzubeziehen. Dafür werden die *TV-Mediapläne* über den Traffic-Verlauf der Webseite gelegt und auf Basis der Uhrzeit gemessen. Die entsprechenden Ausschläge bei Besuchern, die über bestimmte Kanäle in den Online-Shop kommen, werden dann als TV-Traffic interpretiert.

Die Betrachtung erfolgt teilweise sogar schon sekundengenau, und es wird zudem darauf geachtet, wie einzelne Sendungen beziehungsweise Wochentage funktionieren und welche Online-Auswirkungen festgestellt werden können. So konnte in der Vergangenheit beispielsweise ermittelt werden, dass das Wetter einen Einfluss auf die Zahlen hatte (Eisenbrand 2012, S. 14).

Für die Integration von Katalogen, Flyern und Mailings setzt Mirapodo wie auch Rocket Internet auf Gutschein-Codes. Zudem werden auch A/B-Tests durchgeführt,

um verschiedene Versionen der Werbemittel miteinander zu vergleichen. Aber auch bei Mirapodo wird offline nicht mit dem gleichen Detailgrad gearbeitet, wie das im Online-Bereich passiert (Eisenbrand 2012, S. 14).

Zusammenfassend gibt es zwar erste Ansätze der Offline-Integration, diese stehen aber noch am Anfang ihrer Entwicklung und können wegen der Interpretationsspielräume nie so valide sein wie die Messungen der Online-Kanäle. Betrachtet man mit diesem Hintergrund die Ergebnisse ausreichend kritisch, können durchaus Zusatzkenntnisse gewonnen werden, die der „echten“ Reise des Kunden näher kommen als die reine Online-Betrachtung.

---

## 7 Die Customer-Journey-Analyse in der Praxis

- ▶ Um den Status Quo der Customer-Journey-Analyse in der Praxis zu untersuchen und zu erforschen, welche Chancen und Herausforderungen die Methode nach der Meinung der jeweiligen Marktteilnehmer mit sich bringt und welche Voraussetzungen und Einflussfaktoren zum Erfolg oder Misserfolg beitragen, wurden neun Experteninterviews durchgeführt.

### 7.1 Methodik und Vorgehensweise der Untersuchung

Damit die Erkenntnisse aus den Interviews nicht nur homogen eine Interessenseite darstellen, wurden jeweils drei Experten drei verschiedener Seiten befragt: Anbieter der Customer-Journey-Analyse, werbetreibende Unternehmen, die eine Customer-Journey-Analyse bereits durchgeführt haben, und objektive Online-Experten, die zu dem Thema eine weitgehend neutrale Haltung besitzen.

Folgende Experten wurden befragt:

#### Anbieterseite:

- Thomas Bindl, Geschäftsführer der Refined Labs GmbH
- Murat Cavus, Senior Marketing Manager Marketing Intelligence der QUISMA GmbH – a GroupM company
- Nils Hachen, Executive Managing Director von Performics – Eine Unit der Zenithmedia GmbH

#### Unternehmensseite:

- Armend Avdijaj, Marketing-Controller, Dr. Boris Blechschmidt, Head of Business Intelligence & CRM der Mister Spex GmbH

Rang	Voraussetzung	Nennungen	Punkte	% Punkte
1	Technische Integration / geeignete Tools / technisches Know-how	5	11	
2	Know-how / Kompetenz des Advertisers	3	5	
3	Zusammenarbeit der beteiligten Partner	2	4	
4	Einbeziehung aller Marketing-Kontakte	1	3	
4	Transparenz der Methodik	1	3	
4	Zeitliche Ressourcen	1	3	
4	Messbare KPIs für Customer Touchpoints	1	3	
4	Datenverfügbarkeit auf Touchpoint-Basis	1	3	
9	Wille zur Durchsetzung	1	2	
9	Interpretation der generierten Daten	1	2	
9	Klar definierte Zielsetzung	1	2	
9	Keine zu hohen Erwartungen	1	2	
9	Online-Bewusstsein im Unternehmen	1	2	
9	Offenlegung aller Aktivitäten seitens des Advertisers bei der Agentur	1	2	
9	Hypothesenbildung	1	2	
16	Analytische Kompetenz der Agentur	1	1	
16	Datengetriebene Unternehmenskultur	1	1	
16	Rechtliche Rahmenbedingungen	1	1	

**Abb. 34.6** Voraussetzungen einer erfolgreichen Customer-Journey-Analyse. (Quelle: Eigene Darstellung)

- Stephanie König, Senior Online Marketing Manager der FONIC GmbH
- Timo Schürmann, Manager Online-Marketing Webanalytics der Mirapodo GmbH

### Online-Experten:

- Markus Bockhorni, Geschäftsführer der eMBIS GmbH
- Boris Lakowski, Geschäftsführer der Lakowski Strategieberatung für digitale Markenführung
- Prof. Dr. Bela Mutschler, Professor für E-Business an der Hochschule Ravensburg-Weingarten

## 7.2 Inhaltsanalyse der Experteninterviews

### 7.2.1 Voraussetzungen einer erfolgreichen Customer-Journey-Analyse

Für die Bewertung der Voraussetzungen einer erfolgreichen Customer-Journey-Analyse wurden die Experten gebeten, die drei aus ihrer Sicht wichtigsten *Voraussetzungen* in absteigender Reihenfolge zu nennen. Abbildung 34.6 zeigt zusammenfassend die von den Experten genannten Voraussetzungen. Die Reihenfolge wurde gewichtet nach Ranking-Stufe und Häufigkeit der Nennungen. Die an erster Stelle genannten Voraussetzungen erhalten jeweils drei Punkte, an zweiter Stelle zwei Punkte und an dritter Stelle einen Punkt. Für die Rangfolge wurden die Punkte zusammengerechnet.

Für die jeweiligen Experten sind teilweise sehr unterschiedliche Faktoren für den Erfolg einer Customer-Journey-Analyse relevant. Die wichtigste Voraussetzung ist die *technische*

Rang	Chancen / Potenziale	Nennungen	Punkte	% Punkte
1	Optimierung / Effizienz des Online Marketing-Mix	7	16	
2	Optimierung des Marketing-Budgets / Budgetallokation / Kostenreduktion	5	11	
3	Qualitative Insights über Kundenverhalten	4	10	
4	Identifikation neuer Investitionsmöglichkeiten	1	3	
4	Komfortables Surfverhalten für den User	1	3	
6	Effizienter Gewinn von Neukunden	1	2	
6	Identifikation und Verständnis der nicht abgeschlossenen Journeys	1	2	
8	Frühzeitige Nutzung der CIA als Wettbewerbsvorteil	1	1	
8	Aufdeckung von Kanalcharakteristika	1	1	
8	Hinzunahme der Offline-Kanäle	1	1	
8	Nutzung für CRM	1	1	
8	Kundenbindung	1	1	

**Abb. 34.7** Chancen/Potenziale einer Customer-Journey-Analyse. (Quelle: Eigene Darstellung)

*Integration*, die Verwendung geeigneter Tools und das damit einhergehende technische Know-how. Besonders auf Grund der fragmentierten Dienstleisterlandschaft sei die Integration nicht ganz trivial. Advertiser arbeiten teilweise im Online-Marketing mit fünf oder mehr verschiedenen Dienstleistern zusammen. Diese alle in einem System zu integrieren sei eine echte Herausforderung, zumal es dabei neben technischen Problemen auch um Bereichsegoismen geht (Interview mit Boris Lakowski). Eine saubere technische Integration sei aber eine Notwendigkeit, um eine Vergleichbarkeit aller Kanäle herzustellen (Interview mit Timo Schürmann). Dieser Punkt wird von allen drei Online-Experten genannt und hoch bewertet. Von den Anbietern wird er nur von einem an dritter Stelle genannt.

Daneben ist das Thema Know-how und *Kompetenz* des Advertisers eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Analyse. Um die Daten auch nutzen und die Ergebnisse kritisch hinterfragen zu können, muss ein möglichst umfassendes Verständnis im Unternehmen vorhanden sein (Interview mit Nils Hachen). Am besten solle es eine Person geben, die sich in dem Bereich auskennt und die Daten und Informationen an das Team weitergeben kann, um wichtige Ableitungen daraus treffen zu können (Interview mit Timo Schürmann).

Auch die *Zusammenarbeit der beteiligten Partner* ist den Experten zufolge entscheidend. Hier spielt sowohl die abteilungsübergreifende als auch die agenturübergreifende Zusammenarbeit eine große Rolle (Interview mit Stephanie König).

Der Punkt der rechtlichen Rahmenbedingungen wird lediglich von einem Experten genannt. Hier scheinen andere Faktoren stärker im Vordergrund zu stehen.

## 7.2.2 Chancen/Potenziale und Herausforderungen/Grenzen einer Customer-Journey-Analyse

Neben den Voraussetzungen bewerten die Experten auch die drei aus ihrer Sicht jeweils wichtigsten Chancen/Potenziale und Herausforderungen/Grenzen der Customer-Journey-Analyse in absteigender Reihenfolge. Abbildung 34.7 zeigt zusammenfassend die von den Experten genannten Chancen und Potenziale (vgl. zur Methodik Punkt 7.2.1).

Große Einigkeit bezüglich der Einschätzung von Chancen und Potenzialen herrscht bei dem Punkt Optimierung bzw. *Effizienz des Online-Marketing-Mix*. Sechs der neun befragten Experten nennen diese Chance und sogar drei davon bewerten sie als wichtigsten

Rang	Herausforderungen / Grenzen	Nennungen	Punkte	% Punkte
1	Device-Wechsel	3	9	
2	Personal / Know-how / Kompetenz / personelle Ressourcen	4	8	
3	Technische Umsetzung und Integration	3	7	
4	Offline-Integration	2	4	
4	Rechtliche Rahmenbedingungen und Datenschutz	3	4	
6	Hoher Aufwand	1	3	
6	Datenmengen	1	3	
6	Messbare KPIs für Customer Touchpoints	1	3	
9	Cookie-Löschung	1	2	
9	Kosten-Nutzen-Verhältnis und Relevanz	1	2	
9	Relevanz von KPIs für Customer Touchpoints	1	2	
9	Provisionierungsmodelle auf Basis der CJA	1	2	
13	Gute Dienstleister	1	1	
13	Transaktionskosten	1	1	
13	Fehlende wissenschaftliche Erkenntnisse	1	1	

**Abb. 34.8** Herausforderungen/Grenzen einer Customer-Journey-Analyse. (Quelle: Eigene Darstellung)

Faktor. Durch die Hervorhebung wichtiger Kanalkombinationen können die Marketingaktivitäten zielgerichteter ausgesteuert und optimiert werden.

Des Weiteren stellt die Optimierung des Marketingbudgets bzw. die gerechte *Budgetallokation* mit einhergehender Kostenreduktion ein wichtiges Potenzial dar. Diese Chance nennen vor allem die Anbieter einer Customer-Journey-Analyse. Budgetverteilungen sollten nicht mehr nach dem Bauchgefühl getroffen werden, sondern nur nach harten Fakten, die eine Customer-Journey-Analyse liefern (Interview mit Thomas Bindl).

An dritter Stelle stehen die *qualitativen Insights über Kundenverhalten*. Auffällig ist hier, dass dieser Punkt von allen drei Online-Experten genannt und hoch bewertet wird, während keines der Unternehmen und nur ein Anbieter den Punkt nennt. Diese Erkenntnis bestätigt die Einschätzung von Boris Lakowski, der der Meinung ist, dass sich die Unternehmen derzeit lediglich die quantitativen Aspekte anschauen, während die qualitativen Insights, die eine solche Analyse mit sich bringen kann, erst einmal völlig vernachlässigt werden. So läge die Chance vor allem darin, durch die Customer-Journey-Analyse ein besseres Kundenverständnis aufzubauen, Kaufentscheidungsprozesse ganzheitlich zu verstehen und auch über psychologische Phänomene zu lernen (Interview mit Boris Lakowski).

Abbildung 34.8 zeigt die von den Experten genannten Herausforderungen und Grenzen.

Die Problematik der *Device-Wechsel* wird zwar nur von drei der Experten genannt, aber jeweils am bedeutendsten eingestuft, weshalb diese hier ganz oben zu finden ist. Wechselt ein User sein Endgerät, entstehen Lücken in den Analysen, die das Bild völlig verfälschen können. Vor allem in Zeiten zunehmender wechselnder Endgerät-Nutzung werde die Customer-Journey-Analyse hier stark beschränkt (Interview mit Timo Schürmann).

Am häufigsten genannt wird die Herausforderung Personal/Know-how/Kompetenz und personelle Ressourcen. Da das Thema sehr neu ist, sei es schwer, geeignetes Personal zu finden (Interview mit Thomas Bindl). Vor allem auf Unternehmensseite fehle es an Analysten und Cross-Channel-Marketern mit den richtigen Qualifikationen für eine solche tiefgreifende Analyse (Interview mit Nils Hachen).

An dritter Stelle steht die *technische Umsetzung und Integration*. Vor allem die objektiven Online-Experten haben hier ihre Bedenken. Es gehe hierbei nicht nur um die Zuverlässigkeit der Datenerfassung, sondern auch um die technische Umsetzung der Tools (Interview mit Markus Bockhorni). Das Thema Offline-Integration stellt auch eine der wichtigsten Herausforderungen dar. Offline-Touchpoints sind allerdings schwieriger zu messen und in die Analyse der Customer Journey zu integrieren.

Überraschend erscheint auf Grund der aktuellen Relevanz, dass nur drei der Experten den Punkt der rechtlichen Rahmenbedingungen und Datenschutz nennen. Vor allem von Seiten der Anbieter, für die eine Gesetzesänderung wahrscheinlich die größten Auswirkungen hätte, wird dieses Problem kaum erwähnt.

### 7.2.3 Ablauf der Customer-Journey-Analyse

Was den Ablauf einer Customer-Journey-Analyse betrifft, sind sich die Experten einig, dass kein Projekt dem anderen gleicht. Eine einheitliche Vorgehensweise sei schwer zu definieren, da die Customer-Journey-Analyse ein breit angelegtes Modell ist und dadurch viel Gestaltungsspielraum mit sich bringt und viele verschiedene Fragestellungen aufwirft. Für jede unterschiedliche Fragestellung sehe die Vorgehensweise anders aus (Interview mit Prof. Dr. Bela Mutschler).

Je nach Größe des werbetreibenden Unternehmens können sich auch die Konstellationen und die Zusammenarbeit deutlich unterscheiden. Je nach Unternehmen arbeiten die Dienstleister mit sehr unterschiedlichen Ansprechpartnern im Unternehmen zusammen. In sehr großen Unternehmen gibt es beispielsweise häufig eine gesonderte Online-Marketingabteilung, mit der zusammen gearbeitet wird (Interview mit Murat Cavus).

Hier gibt es häufig für jeden Online-Kanal einen Verantwortlichen, die alle in den Prozess involviert werden müssen. Daneben muss gegebenenfalls noch eine Person aus dem Brand Management oder dem klassischen Marketing beteiligt werden (Interview mit Stephanie König).

---

#### Beispiel

Bei dem Online-Brillen-Shop Mister Spex, der die Customer Journeys komplett in-house analysiert, sind neben den einzelnen Marketing-Kanal-Managern auch immer ein sogenannter Campaign-Analyst als Ausführer, ein Marketing-Controller als Berater sowie der Chief Marketing Officer, der Head of BI/CRM und der Head of Acquisition Marketing im Prozess involviert (Interview mit Armend Avdijaj und Dr. Boris Blechschmidt).

Bei kleineren Unternehmen, die keine eigene Online-Marketingabteilung haben, wird in der Praxis häufig direkt mit der Geschäftsführung zusammengearbeitet. Bei mittelständischen Unternehmen dagegen ist es häufig die Marketing- oder Vertriebsabteilung (oder beide), je nachdem, wo das Thema Online im Unternehmen aufgehängt ist (Interview mit Murat Cavus).

Für die technische Umsetzung und Implementierung ist in jedem Fall, zumindest in der Phase der Integration, die Technik involviert. Hier ist es meist die IT-Abteilung, die das Ganze implementieren und alle Seiten verpixeln muss und daher von Anfang an in der Planung involviert ist.

- ▶ Übereinstimmung herrscht auch darüber, dass eine Customer-Journey-Analyse kein einmaliges Projekt sein kann, sondern vielmehr einen *fortlaufenden Prozess* darstellt. Lediglich die Implementierung könne man als Projekt bezeichnen (Interview mit Stephanie König). Diese dauere in der Regel zwei bis drei Monate, bei sehr großen Unternehmen ggf. sogar noch länger. Darüber hinaus müsse ab dem Startzeitpunkt des Trackings ein Zeitraum von mindestens drei bis vier Monaten vergehen, bis man in der Lage sei, die gesammelten Daten auszuwerten, wobei hier von saisonalen Effekten abgesehen ist. Daher müsse man ein halbes Jahr auf jeden Fall mindestens einrechnen, bevor erste verwendbare Ergebnisse vorliegen (Interview mit Timo Schürmann). Die Customer-Journey-Analyse sei ein andauernder Prozess, da es darum gehe, die Marketingaktivitäten und das Budget kontinuierlich zu optimieren.

#### 7.2.4 Eignung der Customer-Journey-Analyse

Bei der Frage nach der geeigneten *Branche* herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass eine Customer-Journey-Analyse insbesondere bei E-Commerce-Unternehmen sinnvoll ist. Nach Ansicht von Nils Hachen sollte jedes größere E-Commerce-Unternehmen eine Customer-Journey-Analyse durchführen. Für alle Unternehmen, die einen Online-Shop oder eine Antrags- und Buchungsstrecke wie beispielsweise im Tourismus haben, sei die Analyse extrem wichtig. Alle anderen Unternehmen seien ein Stück weit nachgelagert, da es hier schwierig sei, eindeutige KPIs (Key Performance Indicator) zu definieren. Hier stelle sich die Frage nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis (Interview mit Nils Hachen). Diese Ansicht teilt auch Boris Lakowski.

Seine Kunden, die hauptsächlich branding-orientiert sind, haben noch mit ganz anderen Problemen zu kämpfen und seien noch lange nicht bereit, eine Customer-Journey-Analyse durchzuführen. E-Commerce-Unternehmen seien hier viel näher am Thema und auch besser aufgestellt, was die Integration von Technik und Zahlensystemen angeht. Grundsätzlich sei die Customer-Journey-Analyse etwas, was jeden Marketer interessieren sollte, allerdings sehe er derzeit noch die Schwerpunkte auf Grund der Nähe zu dem Thema beim E-Commerce (Interview mit Boris Lakowski).

Als relevante Branchen werden vor allem der Handel, Modeanbieter, Telekommunikationsanbieter, Tourismus, Versicherungen und Banken genannt. Grundsätzlich sei eine Customer-Journey-Analyse umso wichtiger und interessanter, je komplexer, teurer und emotionaler das Produkt ist (Interview mit Timo Schürmann). Bei komplexen Kaufentscheidungsprozessen mit mehreren Touchpoints habe man einen größeren Spielraum zur Optimierung (Interview mit Stephanie König).

Den Experten zufolge eigne sich die Customer-Journey-Analyse sowohl für den B2B- als auch den B2C-Bereich. Wichtig sei nur, dass das Unternehmen mindestens drei Kanäle bedient (Interview mit Murat Cavus). Thomas Bindl ist außerdem der Ansicht, dass sich die Customer-Journey-Analyse nur dann eignet, wenn der Werbetreibende in keinem Kanal mehr als 80 % seines Werbebudgets ausgibt.

Das Unternehmen sollte zudem eine Größe haben, bei der sich die Kosten für die Technologie rechnen. Sobald es sich um ein Marketingbudget im sechs- oder siebenstelligen Bereich handle, sei eine ausführliche Analyse in jedem Fall sinnvoll (Interview mit Thomas Bindl).

### 7.2.5 Wirkungsanalyse/Attributionsmodelle

Bei der Frage nach dem passenden *Attributionsmodell* sind sich viele der Experten einig, dass eine dynamische Attribution einer statischen vorzuziehen ist. Trotzdem hätten die statischen Modelle durchaus ihre Daseinsberechtigung. Bei sehr einfachen Fragestellungen lohne sich eine extrem ausgefeilte Analyse nicht (Interview mit Boris Lakowski). Bei sehr kurzen Journeys mit ein bis zwei Touchpoints können einfache, statische Modelle empfehlenswert sein (Interview mit Murat Cavus).

Je komplexer das Online-Marketing, die Problemstellung und der Kaufentscheidungsprozess sind, desto interessanter werden dynamische Modelle (Interview mit Boris Lakowski). Diese werden dann der Realität auch ein Stück weit näher kommen, wenn sie kundenindividuell auf die Anforderungen und Ziele im Unternehmen abgestimmt sind.

Statische Modelle dienen in der Praxis allerdings oft als Startpunkt und werden dann später angepasst. Je länger eine solche Analyse laufe, desto näher wird sie dann an der Wirklichkeit sein (Interview mit Nils Hachen).

Die befragten Unternehmen setzen ebenfalls auf eine individuelle Attribution. Hier wurde jeweils mit Hypothesen gearbeitet, die durch die Customer-Journey-Analyse in den meisten Fällen quantitativ belegt werden konnten. Budgets wurden entsprechend allokiert.

Trotzdem sei es wichtig, die Ergebnisse stets zu hinterfragen. Cookie-Löschungen und Device-Wechsel seien Schwachstellen, bei denen die Technologie noch nicht ausreichend funktioniert. Hier können Messfehler zu einer Fehlinterpretation der Analyse führen. Man dürfe einem Modell daher nie blind folgen ohne nachzuvollziehen, wie die Ergebnisse überhaupt zustandekommen und wo die Nachteile liegen, denn Modell bleibe Modell (Interview mit Boris Lakowski).

## 7.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den Experteninterviews

Zusammenfassend zeigen die aus den Experteninterviews gewonnenen Erkenntnisse viele Übereinstimmungen, aber auch sehr unterschiedliche Einschätzungen, was zum Teil auf die jeweiligen Motive der Marktteilnehmer zurückzuführen ist.

Es lässt sich in jeden Fall feststellen, dass die Themen Technik, Know-how und Organisation für die Customer-Journey-Analyse sehr bedeutend sind. Die Voraussetzung der

technischen Integration und die Nutzung geeigneter Tools werden von allen Interessenseiten immer wieder erwähnt. Ohne die richtige Technologie scheint eine ausführliche Analyse der Kundenreise unmöglich zu sein. Auch die Themen Know-how und Kompetenz spielen sowohl auf Seiten der beratenden Agentur als auch seitens des Werbetreibenden eine fundamentale Rolle. Laut den Experten ist dies derzeit sogar eine der größten Herausforderung, da es auf Grund der Neuheit des Themas nur wenige Menschen gibt, die sich mit der Customer-Journey-Analyse bereits auseinandergesetzt haben. Die Technik ist zwar auch herausfordernd, hier schätzen die Experten den Stand allerdings bereits als fortschrittlicher ein.

Daneben werden auch *organisatorische Aspekte* wiederholt hervorgehoben. Hierzu zählen Aspekte wie die Zusammenarbeit der beteiligten Partner, Transparenz der Methodik, Aufklärung innerhalb des Unternehmens und der Wille zur Durchsetzung.

- ▶ Alle Experten sind sich einig, dass die Customer-Journey-Analyse ein immer wichtiger werdendes Thema im Online-Marketing wird.

---

## 8 Prozessschritte einer Customer-Journey-Analyse

- ▶ Obwohl jede Customer-Journey-Analyse individuell ist, gibt es einige grund-sätzliche *Prozessschritte*, die zu einem erfolgreichen Ablauf beitragen und daher berücksichtigt werden sollten. Abbildung 34.9 zeigt die einzelnen Prozessschritte beispielhaft. In der Praxis läuft zwar nicht jede Customer-Journey-Analyse genau nach diesen Schritten ab, dennoch soll das Schema als eine Art Leitlinie dienen.

Die Customer-Journey-Analyse startet in der Regel mit der Phase der *Vorbereitung* seitens des werbetreibenden Unternehmens. Hier sollte sich das Unternehmen bereits erste Gedanken über die aktuelle Situation machen und erste Ziele definieren, die mit der Customer-Journey-Analyse erreicht werden sollen, bevor dann im nächsten Schritt der passende Dienstleister ausgewählt wird. Bevor entschieden werden kann, welche Informationen wo zusätzlich getrackt werden sollen, ist zunächst eine Analyse der bestehenden Systemlandschaft zu erstellen. Allerdings haben Unternehmen häufig bereits Teile der Journey erfasst, beispielsweise über dazu geeignete Adserver. In diesem Fall müssen die Daten nur noch zusammengeführt werden.

Ist die *Wahl des Dienstleisters* und damit auch des Tracking-Systems gefallen, sollten in einem Kick-off-Meeting alle beteiligten Parteien zusammenkommen und zunächst die zuvor vom Unternehmen gebildete Zielsetzung verfeinern, Erwartungen klarstellen und zu prüfende Hypothesen bilden. In diesem Schritt ist es auch essentiell, die zu trackenden Kanäle auszuwählen, den Detaillierungsgrad des Trackings festzulegen und KPIs für die Messung zu definieren. Die beteiligten Partner sollen dadurch ein gemeinsames Verständnis von der Analyse bekommen.



**Abb. 34.9** Prozessschritte einer Customer-Journey-Analyse. (Quelle: Eigene Darstellung)

In der Setup- bzw. *Implementationsphase*, die mehrere Monate dauern kann, erfolgt die technische Integration aller beteiligten Kanäle. Gegebenenfalls sollte hier auch ein Pretest erfolgen, bevor dann die eigentliche Datensammlung startet. Erste Auswertungen sollten erst nach mindestens drei bis vier Monaten durchgeführt werden. In der Auswertungsphase werden dann die Hypothesen überprüft und entweder verifiziert oder falsifiziert. Hier findet auch die Wirkungsanalyse und Attribution statt.

Anhand der Erkenntnisse werden dann konkrete Maßnahmen abgeleitet und, wenn notwendig, Budgets anders allokiert.

Wichtig ist dann zum Schluss die *Kontrolle*. Da es sich bei der Customer-Journey-Analyse nicht um ein einmaliges Projekt, sondern einen kontinuierlichen Prozess handeln sollte, werden die abgeleiteten Maßnahmen laufend kontrolliert und optimiert. Das Verhalten der Kunden verändert sich von Zeit zu Zeit und eventuell werden Anpassungen nötig. Die Schritte der Datensammlung, Auswertung und Kontrolle sind damit nie abgeschlossen. Kommen neue Kanäle hinzu oder ändert sich etwas an der ursprünglichen Fragestellung, muss natürlich auch das Setup angepasst werden.

Es empfiehlt sich in jedem Fall, regelmäßige Treffen beziehungsweise Workshops mit dem Dienstleister und allen beteiligten Parteien durchzuführen, damit die Customer-Journey-Analyse auch den notwendigen Stellenwert erhält und sich zu einem zentralen Arbeitsmittel der täglichen Online-Marketingpraxis entwickeln kann.

## 9 Fazit und Ausblick

- Sowohl die theoretische als auch die empirische Analyse des vorliegenden Beitrags hat gezeigt, dass sich die Customer-Journey-Analyse noch in der Anfangsphase befindet und momentan noch experimentiert und ausprobiert wird. Diese Wertung wird auch dadurch gestützt, dass erst wenige Experten, vor allem auf Unternehmensseite, über erste Erfahrungen berichten können.

Viele Unternehmen sind den Herausforderungen der kanalübergreifenden Wirkungsmessung noch nicht gewachsen. Neben den *technischen Voraussetzungen* fehlt es hier insbesondere an Know-how. Auch die Aufklärungs- und Beratungsleistung der Tool-Anbieter ist durchaus noch verbesserungsfähig. Es sollte nicht darum gehen, intellektuelles Kapital mit technisch und analytisch hochkomplexen Black-Box-Modellen zu schaffen, sondern Definitionen und Standards zu entwickeln, die eine Transparenz der Methodik ermöglichen.

Eine Customer-Journey-Analyse lohnt und eignet sich momentan noch nicht für jedes Unternehmen und jede Branche. Grundsätzlich erscheint die Analyse von Kaufentscheidungsprozessen und der Wirkung und Wechselwirkung von Marketingmaßnahmen für jedes Unternehmen interessant, dennoch stehen beispielsweise bei sehr einfachen Kaufentscheidungen und geringem Werbebudget Aufwand und Nutzen in keinem Verhältnis.

Die Analyse der Customer Journey ist sehr aufwändig und bindet viele Ressourcen in Kapital, Zeit und Personal. Bei einem hohen Werbebudget, mehreren Online-Marketingkanälen und längeren und komplexeren Klickketten erscheint der Aufwand eher gerechtfertigt, da hier mehr Optimierungspotenzial besteht.

Trotzdem können die Modelle nie die gesamte Realität erklären und beruhen auf vielen Annahmen. Die Ergebnisse einer Customer-Journey-Analyse bleiben immer lückenhaft und liefern kein perfektes Abbild der Realität und sind damit auch interpretierbar. Trotz dieser Restriktionen kann die Analyse aber wichtige Erkenntnisse liefern, wenn man sie eher als eine Art Experimentier-Disziplin versteht.

Unter dieser Annahme können die Ergebnisse in jedem Fall als Indiz verwendet werden, um entsprechende Anpassungen und Optimierungen vornehmen zu können. Viele Messungen bestätigen in der Praxis bereits zuvor vermutete Zusammenhänge, was aber trotzdem als Erfolg bewertet werden kann.

Die dem Beitrag zugrundeliegende Fragestellung, inwieweit die Customer-Journey-Analyse einen wesentlichen Erkenntnisgewinn zur Steigerung der Effektivität und Effizienz von Online-Marketingmaßnahmen beitragen und damit zur Optimierung des Werbemittelbudgets eingesetzt werden kann, kann somit beantwortet werden.

Je komplexer die Journey und der Online-Marketing-Mix sind, desto mehr *Potenzial* bietet die Analyse, Wirkungszusammenhänge zu erkennen und darauf aufbauend auch Budgets zu optimieren.

- Der Erkenntnisgewinn liegt unter anderem in der Aufdeckung von *Kanalcharakteristika*, wirkungsvoller Kanalkombinationen und in der Verifizierung von Hypothesen. Die Customer-Journey-Analyse kann in jedem Fall zur Steigerung der Effektivität von Online-Marketingmaßnahmen beitragen, indem herausgefunden wird, ob „die richtigen Dinge“ getan werden und die eingesetzten Mittel überhaupt messbare Auswirkungen zeigen und zum gewünschten Erfolg führen.

Demgegenüber kann die Frage nach der *Effizienz*, der Leistungsfähigkeit im ökonomischen Sinn, nur eingeschränkt beantwortet werden. Hier kommt es im Einzelfall darauf an, ob der erhöhte Aufwand kompensiert werden kann. Im Idealfall sollten die Kosten bei langjähriger Ausführung sinken, während der Nutzen stabil bleibt bzw. steigt, vorausgesetzt das Budget wird entsprechend dem Erkenntnisgewinn allokiert (Interview mit Armand Avdijaj und Dr. Boris Blechschmidt).

Richtig eingesetzt kann die Customer-Journey-Analyse wesentliche *Erkenntnisgewinne* liefern. Eine vollständige Erfassung aller Einflussfaktoren und die Integration sämtlicher Offline-Kontakte bleibt wahrscheinlich aber eine Utopie.

Es ist anzunehmen, dass sich die Customer-Journey-Analyse in den nächsten Jahren stark weiterentwickeln wird. Wünschenswert wäre die Anbindung der Analyse an bestimmte Kundendaten, um zwischen Neu- und Bestandskunden zu differenzieren. Durch die Kopplung anderer Systeme im Unternehmen, wie dem CRM-System, können umfassendere Erkenntnisse erlangt werden, die über die reine Konversion hinausgehen. So könnten auch Bonitäts- und Retourendaten in die Analyse integriert werden.

Zu erwarten ist außerdem, dass die Customer-Journey-Analyse zukünftig immer stärker um weitere betriebswirtschaftliche Faktoren ergänzt wird wie dem *Kundenwert* (Customer Lifetime Value). Außerdem wird es immer wichtiger werden, auch die Journeys auszuwerten, die gerade nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben. Auf Grund der Datenmengen wird hierauf heute eher verzichtet. Das Potenzial liegt aber gerade darin, von „Fast- bzw. Nicht-Käufern“ zu lernen, um daraus Optimierungsmöglichkeiten abzuleiten. Zukünftig wird es daher zunehmend um die Analyse der User Journey an Stelle einer Customer Journey gehen.

Die Wunschvorstellung vieler Online-Marketer ist es, zukünftig auf eine vollständig automatisierte Technologielösung zurückzugreifen, die alle Online-Maßnahmen kanal- und endgeräteübergreifend unter Einbezug der Daten aus der Customer Journey analysiert, die Budgetallokation optimiert und eine automatische Rückkopplung in Traffic-Buying-Systeme möglich macht. Eine derartige Entwicklung erscheint allerdings, zumindest in naher Zukunft, eher unwahrscheinlich.

Inwiefern der Customer-Journey-Analyse zukünftig noch *rechtliche Grenzen* auferlegt werden, ist derzeit noch unklar. Die bevorstehenden Entscheidungen bezüglich des Datenschutzes könnten allerdings einen erheblichen Einfluss auf die anwendbaren Methoden nehmen und der Customer-Journey-Analyse auf dem Weg zum Online-Marketingstan-

dard noch im Wege stehen. Ob sich langfristig Alternativen zum Cookie-Tracking wie das Digital Fingerprinting durchsetzen werden, bleibt abzuwarten.

### Zusammenfassung

Die Analyse der Customer Journey gewinnt im Marketing rasant an Bedeutung. Kaum ein Schlagwort wird in der gesamten Branche so heiß diskutiert, und viele Agenturen und Werbetreibende setzen sich intensiv damit auseinander, wie man am besten die „Reise des Kunden“ erfassen kann, um Zielgruppen genau dort anzusprechen, wo sie sich befinden, und Budgets gezielt in diese bestimmten Kanäle zu steuern.

Die Customer-Journey-Analyse kann einen wesentlichen Erkenntnisgewinn zur Steigerung der Effektivität und Effizienz von Online-Marketingmaßnahmen beitragen und damit zur Optimierung des Werbemittelbudgets eingesetzt werden. Je komplexer die Journey und der Online-Marketing-Mix sind, desto mehr Potenzial bietet die Analyse, Wirkungszusammenhänge zu erkennen und darauf aufbauend Budgets zu optimieren.

## Literatur

- Bartholomäus, U., Das Datenmonster bändigen – Customer Journey: Wohin geht die Reise?, in: Internet World Business, 23/2011, S. 50 (2011)
- Bennefeld, C., Gorbach, A., Warncke, R., Erfolgsmessung und optimale Budgetverteilung bei Multichannel-Kampagnen, in: Schwarz, T. (Hrsg.): Leitfaden Online Marketing, Band 2, Waghäusel, S. 206–215 (2011)
- Bindl, T., Cross-Channel-Controlling/-Optimierung, in: Schwarz, T. (Hrsg.): Leitfaden Online Marketing, Band 2, Waghäusel, S. 522–527 (2011)
- Bockhorni, M., Customer Journey optimieren – Touchpoint-Analyse im Multichannel-Marketing, <http://www.onlinemarketing-praxis.de/web-controlling/customer-journey-optimieren-touchpoint-analyse-im-multichannel-marketing>, Zugriff: 18.09.2012 (o. J.)
- Born, A., Big Data – Der große Durchblick, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe dmexco 2012, S. 52–55 (2012)
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V., OVK Online-Report 2012/02. <http://www.ovk.de/ovk/ovk-de/online-werbung/daten-fakten/downloads.html>, Zugriff: 17.10.2012, S. 1–21 (2012a)
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V., Customer Journey – Definitionen und Ausprägungen, <http://www.bvdw.org/medien/fachgruppe-performance-marketing-dmexco-seminarfolien-customer-journey-definitionen-und-auspraegungen?-media=4198>, Zugriff: 15.09.2012, S. 1–25 (2012b)
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V., FOMA Trendmonitor 2012/2013, <http://www.bvdw.org/medien/bvdw-umfrage-foma-trendmonitor-2012–2013?media=4177>, Zugriff: 17.09.2012, S. 1–9 (2012c)
- Burgsdorff von, D., Die Customer Journey – Inszenierung mit Happy-End, in: E-Commerce Magazin, 01/2012, S. 16–19 (2012)
- Cavus, M., Die Qual der Wahl: Welches Attributionsmodell ist das richtige?, <http://www.twoqubes.com/blog/2012/08/die-qual-der-wahl-welches-attributionsmodell-ist-das-richtige/>, Zugriff: 20.08.2012 (2012)

- Eisenbrand, R., Auf dem Weg aus der Ahnungslosigkeit, in: ONEtoONE, 12/12, S. 10–14 (2012)
- Heinemann, F., Interview mit Florian Heinemann – Attributionen werden relevanter, [http://www.haufe.de/marketing-vertrieb/online-marketing/interview-mit-florian-heinemann-attributionen-werden-relevanter\\_132\\_137556.html](http://www.haufe.de/marketing-vertrieb/online-marketing/interview-mit-florian-heinemann-attributionen-werden-relevanter_132_137556.html), Zugriff: 14.09.2012 (2012)
- Hengl, H., Bei Cookies ist Klarheit nicht in Sicht, in: Werben & Verkaufen, 36/2012, S. 28 f. (2012)
- Hinzpeter, B., Die Cookie-Vorreiter, in: Internet World Business, 17/2012, S. 32 f. (2012)
- ifH Institut für Handelsforschung (Hrsg.), Knapp 90 % der Bevölkerung sind Multi-Channel-Konsumenten. <http://www.ecc-handel.de/News/news-detail/Knapp-90-Prozent-der-Bev%C3%BClkung-sind-Multi-Channel-Konsumenten>, Zugriff: 17.10.2012, S. 1–3 (2012)
- intelliAd Media GmbH, Customer Journey und Attributions-Modelle – Wie die richtige Kanalgewichtung zur Steigerung der Conversion-Rate beitragen kann, <http://www.intelliad.de/expertise/competence-center/whitepaper.html>, Zugriff: 22.09.2012 (2012)
- intelliAd Media GmbH, Attribution Modeling – Von der Theorie zur Praxis – so implementieren Sie ein optimales Attributionsmodell in Ihrem Unternehmen, <http://www.intelliad.de/expertise/competence-center/whitepaper.html>, Zugriff: 12.05.2013 (2013)
- Koch, M., Brommund, T., Erfolgskontrolle – Lernen Sie von Ihren Kunden, in: Eisinger, T., Rabe, L., Thomas, W. (Hrsg.): Performance Marketing – Erfolgsbasiertes Online-Marketing, 3. Aufl. Göttingen, S. 285–317 (2009)
- Koch, M., Richtig messen heißt nicht, die Wahrheit zu kennen, in: Schwarz, Torsten (Hrsg.): Leitfaden Online Marketing, Band 2, Waghäusel, S. 516–521 (2011)
- Maurer, J., Attributionsmodelle durch Cross-Channel-Analysen, <http://www.adzine.de/site/artikel/7057/performance-marketing/2012/05/attributionsmodelle-durch-cross-channel-analysen>, Zugriff: 26.09.2012 (2012)
- Moos, F., Unmittelbare Anwendbarkeit der Cookie-Richtlinie – Mythos oder Wirklichkeit?, in: Kommunikation & Recht, 10/2012, S. 635–640 (2012)
- o. V., Peter Schaar: Das Cookie-Opt-in gilt, <http://www.onetoone.de/Peter-Schaar-Das-Cookie-Opt-in-gilt-21933.html>, Zugriff: 26.09.2012 (2012a)
- o. V., Durch TV-Werbung ausgelöste Web-Aktivitäten messen, <http://www.onetoone.de/Durch-TV-Werbung-ausgeloste-Web-Aktivitaeten-messen-22033.html>, Zugriff: 17.09.2012 (2012b)
- Puscher, F., Dem Kunden auf der Spur, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe dmexco 2012, S. 64–66 (2012)
- Quisma GmbH (Hrsg.), Neue Wege der Customer-Journey-Analyse, <http://www.customer-journey-modelling.com/de/downloads-video/>, Zugriff: 20.08.2012 (2011)
- Röck, C., Affiliate-Marketing, in: Eisinger, T., Rabe, L., Thomas, W. (Hrsg.): Performance Marketing – Erfolgsbasiertes Online-Marketing, 3. Aufl. Göttingen, S. 91–108 (2009)
- Rogosch, R., Customer Journey: Das letzte Cookie gewinnt nicht immer, <http://etailment.de/2012/customer-journey-das-letzte-cookie-gewinnt-nicht-immer/>, Zugriff: 17.08.2012 (2012)
- Rose, C., Web Analytics – Big Data im Online-Marketing: zwischen Wunsch und Wirklichkeit, <http://www.adzine.de/de/site/artikel/7993/web-analytics/2012/12/big-data-im-online-marketing-zwischen-wunsch-und-wirklichkeit>, Zugriff: 04.01.2013 (2012)
- Schumann, J., Customer Journey trifft Wissenschaft, in: Lead Digital, 18/2012, S. 26–28 (2012)
- Spohr, F., Onlinehändler: Wie Kunden zum Produkt gelockt werden, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/onlinehaendler-wie-kunden-zum-produkt-gelockt-werden/7123786.html>, Zugriff: 17.09.2012 (2012)
- Wander, N., Big Data & Customer Journey – Neue Potenziale der E-Business Steuerung durch Big Data und Customer Journey Betrachtung, in: media-Treff, Sonderausgabe zur Internet World, Email-Expo und media-TREFF on Tour, S. 22 f. (2012)

Zunke, K., Serie: Customer Journey Analyse, 1. Teil – Die Legende ist tot, in: Internet World Business, 08/2012, S. 20–21 (2012a)

Zunke, K., Die Reise des Kunden erfassen – so geht's, <http://www.internetwork.de/Nachrichten/Marketing/PerformanceMarketing/Serie-Customer-Journey-Analyse-Die-Reise-des-Kunden-erfassen-so-geht-s-66470.html>, Zugriff: 01.08.2012 (2012b)

Zunke, K., Dem Kunden auf der digitalen Spur, in: Acquisa, 09/2012, S. 18–22 (2012c)

---

# Sachverzeichnis

## A

- Abrechnungsmodell, 533
- Abschlussphase, 187
- Abstimmung, internationale, 138
- A/B-Test, 475
- Abverkaufshistorie, 265
- Abwanderungsgründe, 93
- Abwanderungsgruppen, 92
- Abwanderungsrisiken, 190
- Account Grabbing, 766
- Adaptieren, 60
- Adoptionsprozess, 138
- Ad Impression, 399, 836
- AdImpressions, 661
- Adressanbieter, 101
- Adress-Check, 207
- Adresse, 304
  - Veredelung, 307
  - Wert, 305
- Adressgewinnung, 77
- Adressmanagement, 316
- Adressmarkt, 307
- Adresspotenzial, 185
- Adress-Spezialisten, 306
- Adserver, 656
- Advertiser, 534
- Advertising Planning Grid, 46
- Advertorial, 529
- AdWords Discounter, 625
- Affiliate, 534, 646, 658
  - Agenturen, 650
  - Bewerbermanagement, 649
  - Gruppen, 646
- Marketing, 362, 366, 534
- Netzwerk, 534, 638, 649
- Programm, 640
- Provision, 644
- Prozess, 637
- Seite, 637, 638
- Affiliate-Marketing, 636
- AIDA, 29, 75, 81, 671
- AJAX, 591
- Akquisition, 74
- Akteure, 338, 559
- Akteurskonstellation, 558
- Aktionen, mehrstufige, 380
- Aktivationsausbreitung, 42
- Aktivierungskomponente, 45
- Aktivierungsmaßnahmen, 720
- Aktivitäten, einstufige, 380
- Aktualität, 440
- Akzeptanz, 99
- Akzeptanzstelle, 89
- Alarmsystem, 695
- Alerting-System, 695
- Algorithmen, 293
- Alter, 128
- Alternativenbewertung, 469, 483
- Amazon, 552
- Amazon Coins, 63
- Analyseabteilung, 289
- Analyse, taxonomische, 320
- Anbahnungsphase, 77
- Anleitung, 415
- Annäherung, heuristische, 396
- Anrede, persönliche, 118

- Anreiz, 328  
extrinsischer, 343  
immaterieller, 329  
materieller, 329  
Anrufmaschine, automatische, 510  
Anschriften, 421  
any Relationship Management, 177  
Anzeigen, 370, 388  
Anzeigenoptionen, 616, 618  
Anzeigenrang, 623  
Anzeige-URL, 629  
App, 478  
kontextsensitive, 785  
proaktive, 785  
Apple, 792  
Application Programming Interface, 264  
Application Programming Interfaces, 790  
Applikationen (Apps), 432  
App-Markt, 779  
Apps, 479  
Arbeitsgedächtnis, 31  
Attribution, 663, 831  
Attribution Modeling, 683  
Attributionsmodell, 683, 831, 850  
statisches, 831  
Aufenthaltsdauer, 399  
Aufgaben, 338  
Aufmerksamkeitsökonomie, 707  
Aufrufe, 338  
Augmented Reality, 450, 483, 484  
Auktionsmodell, 533  
Auktionsprozess, dynamischer, 616  
Auktionsverfahren, 622  
Ausgabenbereitschaft, 111  
Aussehen, 118  
Außenwerbung, 371  
Auswertung, 423  
Auszahlungsmodalität, 641  
Automated Multichannel Campaign Management, 675  
Automatisierung, 666  
Awareness, 524
- B**
- Badewannenmodell (U-Modell), 835  
Balanced Scorecard, 204
- Bandansage, 509  
Banner, 644  
Bannerformat, 531  
Bannering, 530  
Barrieren der integrierten Kommunikation, 805  
Beck's (Biermarke), 76  
Bedarfsanalyse, 199  
Bedarfserkennung, 465, 476  
Begeisterungsfähigkeit, 217  
Begriffe, generische, 630  
Behavioral Pricing, 267  
Beihefter, 389  
Bekanntheit des Unternehmens, 118  
Benutzungsschnittstelle, 434  
Beschwerdemanagement, 366  
Betreffzeile, 421  
Bewertungsprozess, 184  
Bewusstseinsschwelle, 36  
Bezahlungsformen, 621  
Beziehung, 54  
individuelle, 7  
Beziehungsmarketing, 7, 25  
Beziehungsmöglichkeiten, 55  
Beziehungsstrategien, 55  
Bidding-Software, 632  
Big Data, 242, 243, 250, 548, 665, 673, 688  
als Produkt, 275  
Analyse, 287  
Controlling, 274  
Kultur, 297  
Projekte, 294  
Sourcing, 271  
Targeting, 281  
Bindung  
emotionale, 84  
lokale, 84  
ökonomische, 84  
technisch-funktionale, 84  
vertragliche, 84  
Bindungsphase, 191  
Black-Hat-SEO, 605  
Blog, 369, 415, 717  
Blogger-Management, 484  
BMW, 442  
Bonus-Programme, 191

- Bots, 597  
Bottom-Up-Verfahren, 402  
Bounce-Rate, 425  
Branded Communities, 710  
Branding, 412, 659  
Brand Keywords, 628  
Brief, 356  
Browser Cookies, 582  
Bruttonkontaktsumme, 398  
Bruttoreichweite, 398  
Buchungsprozess, 630  
Budgetallokation, 234, 847  
Budgetkontrolle, 598  
Bundesdatenschutzgesetz, 285, 310, 435  
Business Blog, 730  
Business Intelligence, 255, 688, 689  
Business-Kommunikation, 308  
Business-Netzwerk, 790  
Business-to-Business, 724  
Business-to-Consumer, 724  
Buying Center, 80, 187
- C**
- Cache, 574  
Callcenter, 500  
Call-to-action, 821  
Call-To-Action, 720  
Car-Sharing-Dienste, 568  
Change-Management, 214  
Change-Management-Falle, 214  
Chief Data Officer, 296  
Click Conversion Rate, 399  
Clickrate, 399  
Click-through-Rate, 477  
Client, 574  
Cloaking, 284  
Closed-Loop-Kampagnenmanagement, 680  
Cloud Service, 751  
Club Nokia, 488  
Cluetrain Manifesto, 69, 368, 759  
Cluetrain-Thesen, 69  
Cluster-Analyse, 240  
Coca-Cola, 16  
Commitment, 164
- Community, 91  
Community Management, 91, 743  
Compliance Code, 58  
Conjoint Measurement, 240  
Consumer-Daten, 309  
Content, 414, 716, 737, 741  
Content Marketing, 673  
Content-Marketing, 191, 414, 672  
Context, 716  
Controlling, 274, 674  
Controllingsystem, 204  
Conversion, 620, 663, 814  
Conversion Rate, 399, 620, 648  
Conversion-Tracking-Werkzeug, 628  
Cookie-Laufzeit, 643  
Cookie-Richtlinie, 840  
Cookies, 579, 664, 838, 840  
Cookie-Tracking, 855  
Corporate Asset, 688  
Cost per action, 641  
Cost per click, 641  
Cost per lead, 641  
Cost per order, 620, 641  
CouchCommerce, 787  
Coupon-App, 486  
Couponing, 15, 267  
Coupon-Versand, 782  
CPC-Buchung, 530  
CRM\t Siehe Customer Relationship Management, 176  
Cross Channel, 553, 671  
    Tracking, 663  
Crossmedia, 798, 841  
    Forschung, 807  
    Kommunikation, 806  
    Planung, 811  
Crowdsourcing, 270, 327, 720  
Customer  
    Experience, 194  
    Insights, 675  
    Intelligence, 675  
    Journey, 194, 281, 526, 663, 679, 713, 819, 828  
    Analyse, 829, 830, 844, 848, 849  
Lifetime Value, 201, 226, 487, 854

- Managed Relations, 178  
Relationship, 163  
Research, 204  
Resistance, 19  
Customer Relationship Management (CRM), 17, 176, 438, 681  
analytisches, 226  
Cockpit, 202, 203, 232  
Controlling, 201  
mobile, 475  
System, 317  
Customized production, 8
- D**
- Dashboard, 548, 694  
Database-Management, 11  
Database-Marketing, 6  
Data-Designer, 290  
Datafizierung, 258  
Data Mining, , 27  
Data-Mining, 387  
Data-Scientists, 290  
Data Warehouse, 243, 387, 473  
Data-Warehouse, 286  
Daten  
semistrukturierte, 252  
strukturierte, 252  
unstrukturierte, 253  
unternehmensinterne, 257  
Datendemokratie, 289  
Daten-Hype, 692  
Datenmanagement, 838  
Datenqualität, 203, 205, 291  
Datenquellen, 256  
Datenschutz, 423, 839  
Grundverordnung, 295, 297  
Degenerationsphase, 195  
Detailevaluation, 400  
Deutsche Post, 12  
Dialog, 6, 7, 791  
digitaler, 566, 571  
Dialogaffinität, 396  
Dialogaufbau, 440  
Dialogkommunikation, 799  
Dialogmailing-Kampagne, 843
- Dialogmarketing, 5, 6, 380, 391, 392, 563, 613, 6  
crossmediales, 822  
Erfolgsfaktoren, 16  
in Europa, 98  
Kampagne, 134, 812  
Maßnahmen, 160  
Medien, 14, 353  
Vorteile, 99  
Dienst, kontextsensitiver, 437  
Dienstprogramm, mobiles, 479  
Digital Analytics, 687, 689  
Manager, 701  
Digital Brand  
Engagement, 755, 758, 762  
Experience, 759  
Digital Branding, 758  
Digital Fingerprinting, 855  
Digital Immigrant, 520  
Digital Intelligence, 690  
Modell, 693  
Digitalisierung, 549  
der Medien, 658  
Digital Native, 520  
Digital Signage, 546  
Direct-Mail, 4  
Direct Response Television, 371  
Direktmarketing, 4  
internationales, 98  
Direktwerbung, 4  
Diskriminanzanalyse, 239  
Display Advertising, 530, 658  
Dispositiv, 557  
Dispositivkonzept, 555  
Dissonanz, kognitive, 190  
Distribution  
akquisitorische, 276  
physische, 276  
Distributionspolitik, 276, 376, 443  
dm-drogerie markt, 288  
Domain Grabbing, 766  
Double-Opt-In, 532  
Drei-Komponenten-Ansatz, 41  
Dritt-Tracking-System, 632  
Dublettenprüfung, 207

**E**

Early-Mover, 134  
Earned media, 522  
Earned Media, 717  
Earnings per Click, 643  
E-Book, 415  
Echtzeit-Preisfindung, kundenindividuelle, 266  
Echtzeitreaktion, 688  
E-Commerce, 548, 552, 558  
  Analytics, 695  
  Erfahrung, 111  
  Handel, 105  
  internationales, 106  
  Probleme, 112  
Effektivität, 405  
Effektivitätskontrolle, 814  
Effizienz, 405, 523  
Eindrucksqualität, 399  
Einkaufskörbe, 579  
Einladungs-Mailing, 142  
Einstellung, 37  
Einstellungsänderung, 47  
Einstellungsaufbau, 38  
Einstellungskonzept, 37  
Einwilligung, 502, 503  
  ausdrückliche, 504  
  konkludente, 505  
  mutmaßliche, 503, 505  
  vorformulierte, 504  
E-Katalog, 367  
Elaboration Likelihood Model, 39, 808  
E-Mail, 148  
  Einladung, 146  
  Marketing, 366, 413, 530  
E-Mailing, 367, 418  
Emotionalisierung, 441  
Emotionen, 45  
Empfehlungsmarketing, 189, 369, 646, 714  
Empfehlungsverhalten, 469  
Empfindungskomponente, 45  
Endgerät, mobiles, 433  
Endverbraucher-Kommunikation, 309  
E-Newsletter, 367  
Engagementstrategie, 760

Enhanced Campaign, 632  
Enterprise 2.0, 749, 750  
Enterprise Resource Planning, 255  
Entertainment, 441  
Enthusiasmus Online, 696  
Entlastung, kortikale, 47  
Entscheidungsprozess, 38  
Entscheidungstypen, 461  
E-Privacy, 840  
  Richtlinie, 664  
Erfolgsgrößen, 405  
Erfolgskontrolle, 19  
Ergänzungswörter, 628  
Erlebnisdimension, 166  
Erlebnispositionierung, 167  
Erlebniswettbewerb, 567  
Erstbereinigung, 207  
E-Shopping Benefits, 117  
ETL-Prozess, 255  
EU-Richtlinie, 102  
Evaluationsmodell, 401  
Event-Einladung, 141, 145  
Event-Marketing, 799  
Experimentieren, 59, 293  
E-Zine, 367

**F**

Facebook, 56, 528, 734  
Faktorenanalyse, 240  
Fallstudie, 415  
F-Commerce, 472, 695  
Feedback  
  geplantes, 220  
  ungeplantes, 218  
Fernsehen, 370  
Fernsehkonsum, 670  
Festool, 222  
Fingerprinting, 583, 665  
Fingerprint Tracking, 652  
Firmenpostkäuferliste, 309  
First Cookie Wins, 651, 833  
Flash Cookies, 582  
Flash-Layer, 657  
Formatregeln, 616  
Foto-Sharing-App, 715

Foursquare, 715, 784  
Fractional-Attribution-Modell, 834  
Fragmentierung, 17, 545  
Fraud Detection, 580  
Frequency (F), 229  
    Capping, 680  
Frequenz, 399  
Frosta, 217  
Fullsize-Banner, 656  
Funk, 370

## G

Game, mobiles, 478  
Geburtsdatum, 79  
Gefährdungsphase, 190, 192, 195  
Gegenspieler, 56  
Geldbuße, 507  
Generation Tekki, 438  
Geodaten, 266, 790  
Geo-Tags, 783  
Geotargeting, 583  
Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb, 435, 770  
Gestaltungsprinzip, 801  
Gestaltungspychologie, 808  
Gettings-App, 783  
Gewinnspiel, 77, 770  
Gewohnheiten, landesspezifische, 134  
Glaubwürdigkeitsproblem, 710  
Gleichverteilung, 834  
Glücksspielangebot, 513  
Google  
    Display Netzwerk, 616  
    Glasses, 259, 547  
    Google+, 732  
    Webmaster Tools, 602  
Gossensches Gesetz, 686  
Grenznutzen, 685  
Griesson, 337  
Gross rating points, 399  
Groundswell, 736  
Groupon, 784  
Guerilla Marketing, 68

## H

Habitualisierungsgrad, 262  
Handelsplattform, 562  
Händler, stationärer mit Online-Shop, 561  
Handlungsleitfaden, 322  
Haushaltsdatenbank, 310  
Haushaltswerbung, 357  
Hauswurfsendung, 82  
Head-Keyword, 599  
    Optimierung, 599  
Headline, 147  
Herausforderung, organisatorische, 839  
Hersteller, 562  
HMTL, 589  
Home-Shopping, 11  
Hoster, 574  
Hubs, 137  
Huffington Post, 661  
Hype-Cycle, 693  
Hyperlink, 422

## I

IBM, 75, 138, 279  
I-Commerce, 696  
Identity Products, 23  
Idle Screen, 445  
Image, 412  
Imagegewinn, 726  
Imageprofil, 762  
Imitieren, 60  
Implementationsphase, 852  
Implicit Attitude Test, 42  
Impression, 620  
Impressumspflicht, 767  
Impulskäufe, 464  
Inbound, 508  
    Telefonmarketing, 360  
Individualisierung, 16, 374, 440  
    der Ansprache, 22  
Individualmarketing, 372  
Infografik, 415  
Information  
    digitale, 692

Efficiency, 726  
Overload, 19  
Informationsarchitektur, 32  
Informations-Management-Struktur, 246  
Informationspflicht, 509  
Informationsquelle, 467  
Informationssuche, 467, 481, 526  
Informationstechnologie, 20  
Informationsüberlastung, 12, 567  
Informationsverarbeitung, 34  
Inhalte  
    mobile, 444  
    nutzergenerierte, 768  
Inhaltsverzeichnis, 422  
Innovationsoffenheit, 128  
Insight, 847  
Instagram, 789  
Integration, 170  
    der Kommunikationskanäle, 26  
    formale, 162, 801  
    inhaltliche, 803  
    technische, 846, 851  
    von Offline-Kanälen, 838, 842  
    zeitliche, 802  
Intend-To-Purchase-Phase, 282  
Interaktion, 523  
Interaktivität, 440  
Interessentenbewertung, 186  
Interessentenbindung, 80  
Inter-Mediaselektion, 382  
Internal-Branding-Maßnahmen, 278  
Internet  
    der Dinge, 258  
    Service Provider, 574  
Internetauftritt, 365  
Internetpräsenz, 476  
Interpretationen, 66  
Intersnack, 332  
Intervallskala, 236  
Interview, 415  
Intimacy, 164  
Intra-Mediaselektion, 382  
Investitionsgütermarketing, 724  
Involvement, 30, 159, 461, 526, 809, 9  
IP-Geotargeting, 586

## J

Javascript, 590  
Jury, 341

## K

Kampagnendurchführung, 681  
Kampagnenentwicklung, 681  
Kampagnenmanagement, 671, 680  
Kampagnenplanung, 521, 681  
Kampagnen-Reporting, 674  
Kampagnen-Strategie, 677  
Kampagnen-Tracking, 535  
Kanalcharakteristika, 854  
KANO-Modell, 192  
Kapazitätseinsatz, 32  
Karten, 389  
Kataloge, 388  
Kauf, 470, 485  
Kaufentscheidung, 520  
    extensive, 461, 464, 525  
    habitualisierte, 462, 464, 525  
    impulsive, 462, 525  
    limitierte, 461, 525  
Kaufentscheidungsprozess, 315, 463, 828  
Käufe, online vorbereitete, 467  
Käuferverhalten, 460  
Kaufprozess, 460  
Kaufrisiko, 470  
Kausalität, 290  
    illusorische, 291  
Kennzahlen, 208, 235  
Key-Performance-Indikator, 543, 664, 694, 697  
Keywords, 627  
    Advertising, 532  
    generische, 628  
    produktspezifische, 628  
    Werbung, 363  
    zielgruppenspezifische, 628  
Klickrate, 426, 620  
Klicks, 620  
    Kosten, 620  
Kollisionsnormen, 769  
Kommunikation, 54

- digitale, 523  
emotionale, 726  
integrierte, 281, 798, 799, 802, 805  
konkurrierende, 66  
Kommunikationsbegriffe, 54  
Kommunikationsbeziehung, 709  
Kommunikationscontrolling, 813  
Kommunikationskanäle, 563  
Kommunikationsmedien, 304  
Kommunikationsmodell, 329  
Kommunikationspolitik, 376, 444, 523, 798  
Kommunikationsprozess, 602  
Kommunikationsstrategien, 57, 61  
Kommunikationswettbewerb, 567  
Kompetenz, 846, 847, 851  
Komplexität, 817  
Komplexitätsgrad, 725  
Konditionen, 269  
Konditionenpolitik, 192  
Konditionierung, 808  
  klassische, 43  
Konnektivität, 569  
Konstrukt, kognitives, 153  
Konsumenten-Marken-Verbindung, 164  
Konsument, hybrider, 17  
Konsumgütermarketing, 724  
Kontaktchancen, 399  
Kontaktqualität, 162, 522  
Kontaktwahrscheinlichkeit, 162  
Kontaktwege, 564  
Kontextwerbung, mobile, 477  
Kontingenzanalyse, 239  
Kontrahierungspolitik, 375  
Kontrolle, 405  
Kontrollphase, 384  
Konversionsoptimierung, 474  
Konversionspfaden, 441  
Konversionsrate, 468  
Konzeption, 114  
Kooperation, 529  
Korrelation, 290  
Korrespondenzanalyse, 241  
Krisenplan, 748  
Kriterien, quantitative, 398  
Kundenbestandsanalyse, 319  
Kundenbewertung, 202  
Kundenbewertungsplattform, 562  
Kundenbeziehung, 736  
Kundenbeziehungsmanagement, 200  
Kundenbindung, 74, 163, 180  
Kundenbindungsmanagement, 180, 17, 27  
Kundenbindungsprogramm, 84  
Kundenbindungsstrategie, 83  
Kundenclub, 90  
Kundendaten in Echtzeit, 675  
Kundendeckungsbeitrag, 201  
Kundengebundenheit, 84  
Kundengewinnung, 74  
  Phasen, 77  
Kundengewinnungsprozess, 77  
Kundenhistorie, 566  
Kundeninvolvement, 396  
Kundenkarte, 85  
  Funktionen, 85  
  Segmentierung, 86  
Kundenkontakt, 412  
Kundenlebensabschnittzyklus, 87  
Kundenlebenszyklus, 179, 180  
Kundenmanagement, 209, 211, 227  
Kundenmanager, 212  
Kundenmeinung, 675  
Kundenmonitor, 221  
Kundenpfad, 830  
Kundenphase  
  aktive, 180  
  passive, 180  
Kundenprofil, 316  
Kundenrückgewinnung, 92  
Kunden-Spirale, 222  
Kundenverbundenheit, 84  
Kunden werben Kunden, 676  
Kundenwert, 89, 182, 202, 231, 406  
Kundenwissen, 566  
Kundenzeitung, 415  
Kundenzufriedenheit, 203, 218  
Kundenzufriedenheitsabfrage, 514  
Kündiger-Management, 196  
Kündigungsphase, 195  
Kuschel-Call, 189  
Kuvert, 355

**L**

Landing Page, 318, 361, 631  
Land's End, 98  
Langzeitgedächtnis, 48  
Last Click Wins, 832  
Last Cookie Wins, 651, 683, 832  
Lead Generation, 144  
Lead-Generierung, 416, 700  
Lead-Generierungsphase, 185  
Lead-Management-System, 323  
Lead-Qualifizierung, 78  
Leads, 77  
Lead-Trichter, 77, 184  
Leistungskennzahlen, 620  
Leistungsnachweis, 815  
Lenovo, 76  
Lifestyle App, 786  
Lifetime-Vergütungssystem, 641  
Like-Button, 773  
Limbic Map, 545  
Limited-Capacity-Modell, 30, 40  
Linkbuilding, 604  
LinkedIn, 733  
Linkmanagement, 604  
Linkpopularität, 603  
Linkrecherchen, 604  
Listbroker, 307  
Listbroking, 307  
Listenprivileg, 311  
LL Bean, 98  
Location-based-Marketing, 781  
Location-Based-Service, 435, 447, 483, 715  
Lockanruf, 503  
Login, 582  
Lokalisierbarkeit, 440  
Long-Tail-Keywords, 599, 628  
Long-Tail-Optimierung, 599  
Loyalität, 10  
Loyalty-Marketing, 17  
Lufthansa, 791  
Miles and More, 792

**M**

Machine-Learning-Algorithmen, 836

Machtanalytik, 556  
Macy's, 265  
Mailing, 388  
Affine, 129  
Informationsgehalt, 99  
Package, 81  
Mail-Order-Package, klassisches, 355  
Mailserver, 420  
Malware, 771  
Management Dashboard, 698  
Marke  
eingetragene, 771  
privatesGesicht, 24  
Markenassoziation, 154  
Markenaufladung, emotionale, 46  
Markenauftritt, ganzheitlicher, 168  
Markenbekanntheit, 161  
Markenbeziehung, 164  
Markendreiklang, 75  
Markenführung, 156, 755, 758  
Markenimage, 156, 165  
Markenkontaktpunkte, 170  
Markenkonzept, 155  
Markenstärke, 155  
Markentheorie, 74  
Markentreue, 38, 128  
Markenverhalten, 158  
Markenwirkung, 158  
Säulen, 168  
Markenwissen, 154  
Marketing  
Automation, 305, 318, 323, 675  
integriertes, 8, 11, 546  
interaktives, 6  
Kampagne, virale, 342  
standortabhängiges, 784  
virales, 717, 780  
Marketingkommunikation, 280  
Marketingmaßnahmen, performance-ba-  
sed, 779  
Marketing-Mix, 159, 520, 523, 540  
Marktanalyse, 296  
Marktforschung, 514  
Markt-Media-Studie, 386  
Marktnische, 22

- Mass Customization, 23, 194, 272  
Massenkommunikation, 708  
Massenmarketing, 15  
Massenmärkte, 22  
Maßstab, qualitativer, 397  
Matching, 788  
M-Business, 432  
M-Commerce, 433, 787  
Mediaagentur, 402  
Mediaanalyse, 386  
Media-Belegungsplan, 382  
Mediabudget, 830  
Median, 238  
Mediaplan, 384, 401, 402  
Mediaplanalternative, 402  
Mediaplanung, 379, 380  
Mediaselektionsmodell, 400  
Mediastrategie, 383  
Media- und Verbraucheranalyse, 386  
Medienziele, 382  
Media-Zielgruppe, 396  
Medienbruch, 682  
Medienkompetenz, 817  
Medienkonvergenz, 820, 26  
Medienmanager, 710  
Medienneutralität, 817  
Mediennutzung, 520, 670, 823  
Mediennutzungsverhalten, 672  
Medien, soziale, 58  
Medienvielfalt, 670  
Medienwechselbereitschaft, 807  
Mehrmarken-Strategie, 157  
Mehrsprachigkeit, 110  
Meinungsführer, 231  
Mercedes, 43  
Merchants, 534, 637, 639  
Mere-Exposure-Effekt, 44, 808  
Merkmale, psychografische, 544  
Messbarkeit, 19, 828  
Messe, 799  
Messsystem, 742  
Microsoft, 75  
Mirapodo, 843  
Missverständnis, 66  
Mister Spex, 848  
Mitarbeiterbindung, 87, 191  
Mittelwert, 238  
M-Marketing, 433  
Mobile Advertising, 445  
Mobile Commerce, 470, 554  
Mobile Coupon, 443, 486  
Mobile Customer Relationship Management, 488  
Mobile-Marketing, 367, 432, 778  
Potenziale, 439  
Pull-Prinzip, 781  
Push-Ansatz, 781  
Trends, 447  
Mobile-Marketingmaßnahmen, 490  
Mobile-Marketing-Mix, 441  
Mobile Messaging, 446, 480  
Mobile Microsites, 444  
Mobile Monetization, 786  
Mobile Payment, 449, 486, 785  
Mobile Promotion, 447, 486  
Mobile Response, 446  
Mobile-Response-Elemente, 482  
Mobile Search Engine  
    Advertising, 445, 477, 482  
    Optimization, 481  
Mobile Social Media, 777, 778, 780  
    hyperlokal, 784  
Mobile Social Networking, 788  
Mobile Tagging, 448, 482  
Mobile-TV, 446  
Mobile Wallets, 450  
Mobilität, 568  
Mobilkommunikation, 433  
Modell  
    der Einstellungsübertragung, 47  
    der synergetischen Wirkung, 809  
    dynamisches, 835  
Momente, emotionale, 182  
Moment of Truth, 183  
Monetarisierung, 639, 778  
    digitale, 786  
Monetary Ratio (MR), 229  
Monitoringprozess, 745  
Mooresches Gesetz, 21, 251  
Motiv, 328

Motivation, 328

extrinsische, 329

intrinsische, 329

Motivationsanalyse, 330

Motive

intrinsische, 343

soziale immaterielle, 343

Multi-Channel, 553, 568, 671, 798

Kommunikation, 178

Möglichkeit, 113

Retailer, 561

Multi-Device-Kampagne, 676

Multimarken-Strategie, 156

Multi-Optionale-Reaktion, 178

Multi-Optionalität, 216, 566

myOpelService, 488

MyTaxi, 568

## N

n\

n-Kommunikation, 709

Nachkaufphase, 472, 487

Nationales Recht, 105

Negativlisten, 102

Nestlé, 217

Net Promoter Score, 219

Nettoreichweite, 398

Neukundengewinnung, 101

Neuroimaging-Verfahren, 46

Neuronale Netze, 241

Newsletter, 418

Next Best Offer, 189

Nischenmärkte, 10

Nominalskala, 235

Notebook, 434

Nutzernamen, 766

Nutzertypen, 545

Nutzungsbedingungen, 772

## O

Objectives, 736

Offline-Integration, 842

Offline-Medien, 353

Öffnungsrate, 425

Off-Page-Optimierung, 602, 614

One-to-One-Kommunikation, 500

One-to-One-Marketing, 22, 373, 6

One-to-One-Marketing, internetbasiertes,  
375

Online, 577

Online-Banner, 141, 143

Online-Buchung, 626

Online-Dialogmarketing, 360, 364

Online-Handel, 553

Online-Händler, 560

Online-Ideenbroker, 339

Online-Kataloghändler, 560

Online Marketing, 521

Online-Marketing, 521

Instrumente, 524, 528

Online-Marketing-Mix, Effizienz, 846

Online-Medien, 352

Online-Rezension, 716

Online-Shop, 485, 700

Online-Umsatz, 105

Online-Werbemittel, 151

Online-Werbung, 364

On-Page-Optimierung, 363, 600, 614

On-Site-Optimierung, 363, 600

Open-Data-Bewegung, 258

Open Government, 258

Opinion Leaders, 717

Opportunity to See, 810

Opt-in, 435, 840

Opt-In, 504, 719

Opt-out, 435

Opt-Out, 504

Ordinalskala, 235

Organisation, 822

Organischer Traffic, 678

Outbound, 501

Telefonmarketing, 359

Owned media, 522

Owned Media, 717

## P

Page Impression, 399

PageRank, 603

Page View, 399

Paid media, 522

- Paid Media, 717  
Paid-Search, 660  
Paketbeilagen, 371  
Paradigmenwechsel, 210, 541  
Paradoxon of choice, 272  
Parallelnutzung, 473  
Pareto-Regel, 25  
Partialmodell, 463  
Pattex, 482  
Payment-Anbieter, 563  
Pay per Click \t Siehe, 612  
Pay-per-Impression, 622  
Pay-per-Klick, 622  
People, 736  
Performance, 659  
Marketing, 659, 829  
Orientierung, 619  
Permission, 294, 417  
Marketing, 436, 771, 27  
Perpetual Beta, 59  
Persona, 545, 724  
Personal, 278  
Personalisierung, 19, 440  
Persönlichkeitsprofil, 320  
Persönlichkeitsrecht, 506  
Persuasionsforschung, 38  
Phishing-Versuch, 771  
Pinterest, 734  
Place, 541  
Planung, crossmediale, 812  
Planungsrichtung, 226  
Planwerte, 406  
Plinking, 478  
Point of Sale, 371, 481  
Pop-Up, 656  
Positionierung, 156, 437  
Positionierungsadäquanz, 168, 170  
Positionierungsziel, 820  
Postkäufer, 310  
Postkorbanalyse, 194  
POST-Methode, 736  
Postwurfsendung, 357  
Postwurf Spezial, 358  
Potenzial, akquisitorisches, 89  
Preconfigured Mass Customization, 273  
Prediction, 287  
Predictive Behavioral Targeting, 282  
Predictive Dialer, 510  
Predictive Maintenance, 273  
Predictive Modeling, 660  
Predictive Policing, 260  
Predictive Targeting, 588  
Preiselastizität, 261, 262  
Preisorientierung, 128  
Preispolitik, 261, 442  
individualorientierte, 265  
konkurrenzorientierte, 264  
kostenorientierte, 261  
nachfrageorientierte, 262  
Pressebeilagen, 370  
Price, 541  
Pril, 342  
Priming-Effekt, 42  
Printanzeige, 140  
Printmedien, 370  
Printstreuplan, 403  
Printwerbemittel, 843  
Prinzip, kompensatorisches, 33  
Private networks, 640  
Privatsphäre, 506  
Procter & Gamble, 217  
Product, 540  
Produktbewertungsportal, 484  
Produktempfehlung, personalisierte, 480  
Produktpolitik, 269, 375, 442  
Produkt-Retargeting, 586  
Programmbeschreibung, 641  
Programmbetrieb, 645  
Programmpolitik, 270  
PromoQui, 787  
Promotion, 541  
Prospekt, 356  
Prospekte, 388  
Provision, 637  
Provisionsvergütung, 636  
Prozess, 137  
der Mediaplanung, 382  
fortlaufender, 849  
Prozessschritte, 851  
Public networks, 640

Public Relations, 799  
Publisher, 646  
Pull-Kommunikation, 436  
Pull-Strategie, 521  
Push-Kommunikation, 436  
Push-Marketing, 521  
Push-Medien, 23

## Q

QR-Code, 371, 448  
Shopping, 485  
Qualifizierungsphase, 186  
Qualitätsfaktor, 623  
Qualitätsindikator, 264  
Quantified Self, 258  
Quick Response, 443  
Quota-Verfahren, 220

## R

Rabattierung, 267  
Rangreihung, 400  
Ranking-Kriterium, 603  
Reaktanzeffekt, 44  
Reaktionsfreudige, 132  
Reaktionsmittel, 357  
Reaktionsschnelligkeit, 217  
Realisationsplanung, 813  
Realtime, 253  
    Advertising, 667, 673  
    Bidding, 666  
Real Time Bidding, 619  
Recency (R), 228  
Recht, nationales, 769  
Redaktionsplan, 740  
Referenzdaten, 207  
Regression, logistische, 239  
Regressionsanalyse, 239, 836  
Reichweite, 522  
    crossmediale, 811  
    kombinierte, 399  
    kumulierte, 399  
Reichweitenpotenzial, 432  
Reife-Phase, 194  
Reisebranche, 711

Reisezyklus, 714  
Relation, 54  
Relationship-Marketing, 17  
Relativität des Preises, 263  
Relevant Set, 76, 82, 462  
Relevanz, 304, 419  
Relevanzlücke, 719  
Remarketing, 680  
Rentabilitätskontrolle, 20  
Reporting, 287  
Research Online, Purchase Offline (ROPO), 467, 681, 682  
Response, 380, 524  
Response-Element, 162, 390, 396  
Response-Kanal, 446  
Response-Karte, 149  
Response-Kurve, 407  
Response-Verhalten, 129, 408  
Responsibility, 294  
Responsivität  
    psychologische, 565  
    technische, 565  
Retargeting, 83, 489, 580, 663, 680  
    auf Themen, 586  
Return on Investment, 620  
Return On Investment, 674  
Retweets, 717  
Rezension, 472  
RFMR, 228  
    Formel, 196  
RIM – Blackberry, 64  
Risk Reduction, 726  
Ritter SPORT, 342  
Roadshow, 416  
Robinsonlisten, 102  
Rollentheorie, 70  
Rollenverteilung, 134  
Routenplanung, 448  
Rückgewinnungsmanagement, 92  
Rückgewinnungsmaßnahmen, 94  
Rückgewinnungsphase, 198  
Rückkopplung, soziale, 709  
Rückrufaktion, 193  
Rufnummernmissbrauch, 511  
Rufnummernunterdrückung, 507

Ruhe-Phase, 196

Runtastic, 786

## S

Sales-Cycle, 324

Sales-Funnel-Analyse, 818

Schematheorie, 807

Schnittstellen, 423

Scorecard, 319

Scoring, 319, 387

Search Engine

    Advertising, 363, 533

    Advertising (SEA), 615

    Marketing, 532

    Optimization (SEO), 608, 614

    Core-Team, 599

    Erfolgskontrolle, 606

    Experte, 598

    Key-Performance-Indicator, 607

    Roadmap, 598

    Optimizing, 362

Second Screen, 540, 670, 672

Segmentierung, mikrogeografische, 387

Segmentierungsmodell, 27

Segment of one, 22

Selektionsverfahren, 400

Sender-Score, 420

Sensibilisierungsprozess, 630

Sentiment, 717

Sentimentanalyse, 253, 264, 278

SEO \t Siehe Search Engine Optimization,  
    608

Serendipitätsprinzip, 320

Server, 574

Serviceleistungen, 273

Session-Verwaltung, 579

Shareconomy, 755, 757, 759

Share-of-Advertising, 405

Share-of-Mind, 405

Share-of-Voice, 405

Shop, 318

Shopping App, 472, 485, 782

Shopping List, 486

Sichtprüfung, 206

Silo-Denken, 670

Sinus-Milieu-Modell, 544

Situationsanalyse, 812

Six Sigma Cycle, 687

Skalierbarkeit, 577

Skalierung, multidimensionale, 241

Skalierungseffekt, 90

SlideShare, 735

Slideshow, 415

SMART, 543

Smartphone, 257, 427, 434, 778

Snapchat, 57

Social Business, 749, 750

    Tools, 750

Social CRM (S-CRM), 177

Social Media, 81, 215, 257, 418, 608, 660,  
    711, 727, 790, 818

    Ads, 528

    Guidelines, 746, 773, 818

    Implementierung, 744

    Marketing, 368, 771

    Monitoring, 718

    Netzwerk, 732

    Plugins, 489

    Portal, 178

    Ripples, 761

    Strategie, 62, 735

    Team, 737

    Ziele, 738, 741

Social Plugins, 715, 773

Social Software, 749

Social Web, 428, 766

Sondernewsletter, 367

SOR-Modell, 460

Sortimentspolitik, 375

Soziale Medien, 58, 676, 708

Soziale Netzwerke, 466, 480, 728

Sozialisationsphase, 188

Spam, 417, 771

Spamming, 770

Spendenwerbung, 512

Sponsoring, 799

Spontankauf, 45

Sport-Community, 716

Spots, 388

Staffel, 643

- Standardabweichung, 238  
Standardisierung, 698  
Standardisierungsgrad, 474  
Starbucks, 167, 791  
Statuskarten, 85  
Steuerung, kognitive, 526  
Störungen, kommunikative, 65  
Strategieentwicklung, 59  
Strategiefähigkeit, 61  
Strategiekommunikation, 63  
Strategy, 736  
Streisand-Effekt, 766  
Streuplanung, 397  
Streuverlust, 18, 387  
Strukturgleichungsmodell, 240  
Substitutionsprodukt, 262  
Suchalgorithmen, 596  
Suchbegriffe, 678  
Suchergebnis  
  organisches, 596  
  Positionierung, 597  
Suchmaschine, 563  
  mobile, 476  
Suchmaschinenanzeigen, 678  
Suchmaschinenmarketing, 532, 613  
  mobiles, 484  
Suchmaschinenoptimierung, 362, 414, 595,  
  614, 678  
Suchmaschinen-Spider, 678  
Suchmaschinenwerbung, 611, 613, 615,  
  618  
Suchroboter, 597  
Suchvolumen, 600  
Synergieeffekt, 810, 823  
Synergien, 677  
System, motivational-emotionales, 33
- T**
- Tannenbaum-Experiment, 808  
Tante Emma-Prinzip, 5, 18  
Targeting, 414, 478, 583, 632, 657  
  auf Anmeldedaten, 586  
  Methoden, 586  
  semantisches, 586  
  soziodemografisches, 583
- Tausend-Kontakt-Preis, 399  
Tausend-Nutzer-Preis, 399  
Teaser-Text, 422  
Technologie-Involvement, 470  
Technology, 736  
Teilnahmemotivation, 328, 342  
Telefonanruf, 503  
Telefonmarketing, 358, 500  
  aktives, 501  
  passives, 501  
Telefon-Tracking, 843  
Telekom, 218  
Telemediengesetz, 435, 840  
Tesco, 443  
Textanzeigen, 616  
Textmining, 253  
Themensammlung, 416  
Themenseiten, 79  
Themen-Targeting, 583  
Third Screen, 707  
Timing-Entscheidung, 404  
TomTom, 277  
Top-Down-Verfahren, 402  
Totalmodell, 463  
Touchpoint, 317, 807, 829  
Tracking, 837  
Tracking-Integration, 648  
Tracking-Link, 648  
Tracking-System, 837  
Traffic, 701  
Transaktionsmarketing, 7, 25  
Transaktionsvolumen, 725  
Transportlogistik, 563  
Trendanalyse, 270  
Triggermail, 423  
TV-Werbung, 842  
Twitter, 733, 789  
Typologie, 386  
Typologisierung, 321
- U**
- Überschneidung, 811  
Ubiquität, 440, 547  
Uhrzeiten-Targeting, 588  
U-Modell, 835

Umsetzung, technische, 848  
Unilever, 338  
Unterlassungsanspruch, 507  
Unternehmens-Policy, 774  
Unternehmensziel, 542  
UPS, 277  
Up-Selling, 192  
Urheberrecht, 767  
URL-Parameter, 651  
Ursache-Wirkungs-Beziehung, 549  
Usability, 423  
User, 637  
User-centered Big Data Targeting, 283  
User customized Homepage, 284  
User Experience, 285, 676  
User Generated Content, 368, 767  
  Portal, 562  
User-Tracking, 579

## V

Value, 254  
VAPIANO, 785  
Variabilität, 244  
Varianzanalyse, 239  
Variety, 243, 252  
Variety seeking, 487  
Velocity, 244, 253  
Veracity, 244, 254  
Verarbeitung  
  argumentative, 34  
  assoziative, 34  
  peripherie, 40  
  von Werbeinformationen, 35  
  zentrale, 40  
Verfahren  
  multivariates, 238  
  univariates, 235, 237  
Vergleichsportal, 562  
Vergütungsmodell, 403, 641  
Verhalten, 48  
Verhältnisskala, 236  
Verkaufsförderung, 799  
Verknüpfung, 244  
  der Kommunikationskanäle, 815  
Verlinkung, 597

Vernetzung, crossmediale, 809  
Versandhandel, 105, 160  
  klassischer, 553  
Versandhandelsnutzung, 129  
Versandkosten, 412  
Verstehen, 48  
Vertrauensintermediär, 485  
Video, 415  
Views, 399  
Viralitätsfaktor, 720  
Visits, 399  
Volume, 243, 251  
Vorschaufenster, 421

**W**

Wahlwerbung, 511  
Wahrnehmung, 48  
Warteschleife, 508  
Wearing Point, 807  
Wearout-Effekt, 807  
Web  
  2.0-Technologie, 708  
  Analytics, 687  
  Monitoring, 178  
  of communication, 756  
  of participation, 756  
Webanalyse, 324  
Web-Banner, 142  
Webinar, 415  
Weblogs, 708  
Webmaster Guidelines, 605  
Webpräsenz, 413  
Website, 415  
  dynamische, 590  
Website, 142  
  Analyse, 674  
  mobile, 476  
  Relevanz-Modell, 702  
  Ziele, 699  
Webtracking, verhaltensbasiertes, 304  
Web-Umsätze, 108  
Wechselbarrieren, 191, 437  
Wechselwirkungen, 830  
Weiterempfehlungsverhalten, 231  
Weiterleitung, 509

- Werbebudget, 13  
Werbeerfolgsstatistik, 233  
Werbekampagne, 670  
Werbemittel, 381, 387, 644  
Werbesendung  
  adressierte, 355  
  unadressierte, 357  
Werbeträger, 280, 381, 390  
Werbeträgergruppen, 390  
Werbewirkung, 661  
Werbewirkungsforschung, 807  
Werbewirkungskurve, 807  
Werbung  
  digitale, 655  
  informationelle, 46  
  klassische, 799  
  mobile, 466  
  transformationelle, 46  
Wertschöpfung, 726  
Wertschöpfungsmerkmal, analytisches, 694  
Wettbewerbsrecht, 501  
Wettbewerbsvorteil, 712  
White Paper, 415  
Wiki, 369  
Wirkungsanalyse, 831  
Wirkungsarten, 804  
Wirkungsbedingung, crossmediale, 809  
Wirkungsforschung, crossmediale, 809  
Wirkungsgrad, 18  
Wirkungsinterdependenz, 804  
Wirkungstest, 408  
Wirkungsverstärkung, 811  
Word-of-Mouth Marketing, 727  
World Wide Web, 364
- X**
- XING, 733  
xRM, 177
- Y**
- YouTube, 734
- Z**
- Zahlverfahren, 109  
Zalando, 762, 843  
Zeitpunkt, 82  
Zero Moment of Truth, 673  
Ziele, 56, 437  
Zielgruppen, 438, 544, 724  
Zielgruppenbestimmung, 384  
Zielgruppenmarketing, 311, 316  
Zielgruppen-Responsestärke-Matrix, 396  
Zielkonflikt, 227  
Zielperson, 7  
Ziel-URL, 629  
Zivilrecht, 505  
Zufriedenheitsabfrage, 189  
Zufriedenheitsanalyse, 221