

Kiewert, Torsten; Biallas, Stephan

Article

Kundendaten revolutionieren die Wirtschaft

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Kiewert, Torsten; Biallas, Stephan (2016) : Kundendaten revolutionieren die Wirtschaft, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 2, pp. 12-17

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275841>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



2 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview mit Roman Melcher, dm-drogerie markt • Kundendaten revolutionieren die Wirtschaft
• Algorithmen revolutionieren das Marketing • Attribution im Online-Marketing • Brand Equity Valuation Through Big
Data Intelligence • Social Media und CRM Systeme in der Assekuranz • A Marketing Research Tool for Conducting Web
Experiments • Consumer Privacy Concerns & Big Data • Farming 4.0: Chancen und Herausforderungen
SPEKTRUM Negative Preise – ein neues Phänomen • Interview mit Dr. Hiesinger, thyssenkrupp AG
www.marketing-review.ch



Big Data & Data Intelligence



Kundendaten revolutionieren die Wirtschaft

Die Ära der Intuition im Marketing ist vorbei. An die Stelle des Bauchgefühls tritt in der Ära von Big Data faktenbasiertes Wissen als Ergebnis intensiver Datenanalysen. Das bedarf neben ausgefeilter Analyse-Methoden und -Werkzeuge insbesondere der richtigen Fragestellungen an die Daten sowie kompetenter Interpretation der Ergebnisse.

Torsten Kiewert, Stephan Biallas

Innerhalb weniger Jahre hat sich das Konsumentenverhalten dramatisch verändert. Derzeit kommen bereits 62 Prozent aller Verbraucher bei einem wesentlichen Teil im Verlauf ihrer Customer Journey mit Anbietern an einem oder mehreren Punkten mit den digitalen Kanälen in Berührung (vgl. Abbildung 1).

Nahezu zwei Drittel der digitalaffinen Kunden nutzen also das Netz primär als Informationsquelle, um dann im stationären Handel zu kaufen. Ein Achtel kauft bereits vorwiegend im Internet, oft, nachdem es sich im Laden kundig gemacht hat. Und nahezu jeder vierte Kunde benutzt beide Kanäle gleichermaßen zum Kauf wie zur Information.¹

Für das Marketing sind alle drei Gruppen interessant. Denn alle diese Interessenten und Käufer hinterlassen ihre Spuren im Internet. Was klicken sie an? Wie lange verweilen sie bei bestimmten Produkten oder Anbietern? Wo kaufen sie schließlich und welche Bewertungen hinterlassen sie dann in Foren oder in den Sozialen Medien? Seit der Erfindung des Smartphones gibt es keine Trennung mehr von On- und Off-line-Welt, ob beim Shopping, bei Finanzdienstleistungen oder Reisebuchungen.

Mit der zunehmenden Digitalisierung der Welt entstehen also immer mehr Daten über Kunden, ihre Interessen, Verhalten und Transaktionen. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass Big Data nicht ausschließlich mit Internet-Daten gleichzusetzen ist. Datenquellen können die unternehmens-eigenen CRM-Systeme, Mobile Apps, Web-Seiten sein ebenso wie der Online-Shop, die vom Point of Sale stammenden (Kassen-)Daten, angereichert mit bzw. generiert aus Kunden- und Loyaltykarten oder die Interaktionen mit einem Call-Center. Im Zeitalter des „Internet of Things“ (IoT) kommen in Zukunft noch verstärkt Daten von Sensoren (z.B. Beacons) sowie mobilen Endgeräten hinzu, die es z.B. ermöglichen, den Weg des Kunden innerhalb des Point of Sale detailliert zu verfolgen.

Diese Datenquellen haben unterschiedliche Formate und Strukturen sowie eine variierende Datenqualität. Dennoch kann das konsolidierte Sammeln, Speichern und Aufbereiten der Daten mittlerweile mit einer ganzen Reihe von Standard-Tools und Algorithmen seitens der IT kostengünstig gelöst werden.

Wert schöpfen aus Daten

Dass dieses Meer von Daten dem Marketeer zur Verfügung steht, sagt noch nichts über deren Nutzen. Das einzelne Datum für sich ist relativ wertlos. Der Wert der Daten für das Marketing entsteht erst, wenn aus der Fülle der einzelnen Datenpunkte (z.B. einzelne Aufrufe einer Web-Seite) die Geeigneten

selektiert, verknüpft und zu verwertbaren Informationen (Kunde X sucht zum Zeitpunkt Y nach Produkt Z) transformiert werden. Aus der Vielzahl solcher Muster wiederum lassen sich umsetzbare Erkenntnisse ableiten. Zum Beispiel: In der letzten Woche suchten vermehrt Kunden nach dem Produkt Z – man sollte den Bestand und ggf. den Preis erhöhen.

Für den Marketeer geht es also in erster Linie um die sinnvolle Analyse von businessrelevanten Fragestellungen, also die businessproblem-orientierte Verknüpfung der relevanten Daten und die Interpretation der so entstandenen Information. Je besser beides gelingt, umso wertvollere Erkenntnisse kann er gewinnen – bis hin zu einem eingehenden Verständnis der einzelnen, individuellen Kunden.

Indem moderne analytische Tools verborgene Muster und Zusammenhänge mit statistischen Methoden erkennen, können sie Datenmengen aufgabenbezogen in einem Ausmaß durchsuchen, das der menschlichen Analyse längst nicht mehr zugänglich ist. Dieser Vorgang ist in der Fachwelt mit dem Begriff „Big Data Analytics“ belegt.

In einem bekannten Fall analysiert zum Beispiel der US-Einzelhändler Target, welche seiner Kundinnen im wievielten Monat schwanger sind. Target setzt dieses Wissen dann in individuelle Rabattgutscheine für entsprechende Schwangerschaftsprodukte um.²

Von Big-Data-Analytics getriebene Unternehmen kennen ihre adressierbaren Märkte besser, sie segmentieren ihre Zielkundengruppen passgenauer und sie interagieren persönlicher mit ihren Kunden, was zu einer höheren Relevanz des Unternehmens aus Kundensicht und somit zu einem deutlich verbesserten Kundenerlebnis und einer höheren Kundenloyalität führt.

Voraussetzung für den Erfolg ist natürlich, dass das Wissen um den Kunden in konkrete Marketingmaßnahmen umgesetzt

Torsten Kiewert

Executive Director, Ernst & Young
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Advisory Services, EMEA Advisory
Center Analytics

Torsten.Kiewert@de.ey.com

Stephan Biallas

Partner, Ernst & Young Wirtschafts-
prüfungsgesellschaft Advisory
Services, Customer-Practice

Stephan.Biallas@de.ey.com

wird. Dabei haben die „4P“ (Product, Price, Place, Promotion) des klassischen Marketings nach wie vor Geltung, werden jedoch mehr und mehr ergänzt durch das Ziel der gesamthaften Verbesserung des Kundenerlebnisses („Customer Experience“), für die die „4P“ nach wie vor eine große Rolle spielt. Aber ebenso ein durchgängiges und konsistentes Erlebnis des Unternehmens durch den jeweiligen Endkunden. Und eben dieses Erlebnis ist umso positiver, je besser der Kunde und seine Bedürfnisse vom Unternehmen erkannt und verstanden werden. Big-Data-Analytics im Marketing wird somit zu einem der entscheidenden zukünftigen Wettbewerbsfaktoren: Wer seine Kunden besser kennt und versteht, kann sie individueller (und aus Kundensicht „relevanter“) ansprechen als die Konkurrenz und hat den Vorteil auf seiner Seite. In einer Welt, in der sich die Produkte und Dienstleistungen zunehmend angleichen und austauschbar werden, gibt die Customer Experience basierend auf der genauen Kenntnis und Verständnis des Kunden immer mehr den Ausschlag. „Customer Experience is the new Brand!“

Einblick in die Kundenseele – Daten kennen und interpretieren

Die intensive Erforschung des Kunden und seiner Bedürfnisse kann einer ganzen Reihe von Zielen dienen: der Individualisierung des Angebots, der Produkt- und Serviceverbesserung, der Anpassung der Distributions-Logistik an Kundenvorstellungen, der Definition von Zielkundengruppen

Auch in den heutigen diversifizierten Massenmärkten muss es einem Unternehmen gelingen, ein Verständnis des Einzelkunden zu gewinnen.

Zusammenfassung

Ein verändertes, stärker digital-basiertes Kundenverhalten ermöglicht in der Ära von Big Data detailliertes Wissen über einzelne Kundenbedürfnisse als Ergebnis intensiver Datenanalysen. Diese Datenanalysen erzeugen Wert und ermöglichen die gesamthafte Verbesserung des Kundenerlebnisses (Customer Experience). Mithilfe von Big-Data-Analysen kann es auch in den heutigen diversifizierten Massenmärkten gelingen, ein Verständnis des Einzelkunden zu gewinnen, das dem der „Tante Emma“ von einst gleicht. Bei allem, was Sie analysieren, gilt jedoch immer ein Grundsatz: Die besten Daten und Erkenntnisse, die beste Technologie und die besten Werkzeuge nützen nichts, wenn es nicht jemanden gibt, der aufgrund Ihrer Datenanalysen irgendetwas anders macht als zuvor.

mit vergleichbaren Interessen und der Ermittlung von Trends in Funktion, Design oder Geschmack, bis hin zur Identifizierung neuer digitaler Geschäftsmodelle und der gemeinsamen Gestaltung von neuen Produkten/Services mit dem Kunden („Co-Creation“).

Für den Anbieter bedeutet das eine oft grundsätzliche Transformation zu einem wirklich kundenzentrierten Unternehmen. Ein wesentliches Element dieser Kundenzentrierung ist die direkte und möglichst individuelle Kommunikation mit dem Kunden. Dabei genügt es nicht mehr, jeden Kunden im Nachgang zu einem Online-Kauf mit der pauschalen Bitte um eine Produktbewertung zu belästigen. Vielmehr geht es darum, den Kontakt für den Kunden möglichst angenehm zu gestalten – nicht erst in der After-Sales-Phase, sondern konsistent über alle Touchpoints mit dem Unternehmen im Verlauf seiner Customer Journey.

Dazu braucht es eine in sich konsistente, für den Kunden in ihrer Art und Intensität transparente und relevante Kommunikation über die Touchpoints hinweg. Diese Kommunikation soll dem Kunden das Gefühl von Kontinuität und Zuverlässigkeit vermitteln, also Vertrauen aufbauen. Das Unternehmen sollte danach streben, sich als „Trusted Advisor“ zu profilieren, der den Kunden versteht und relevante Aktionen und Vorschläge anbietet, die ihn in den Mittelpunkt stellen.

Mit Big-Data-Analytics erhalten Marketing und Vertrieb die Chance, ihre Klientel besser kennenzulernen, ihre Konsumlaune zu berechnen und – im Idealfall – ihre Wünsche zu kennen, bevor der Kunde selbst bemerkt, dass er sie hat. Oder, bildhaft heruntergebrochen: Marketing und Vertrieb müssen das „Tante-Emma-Prinzip“ skalieren. Das heißt: Auch in den heutigen diversifizierten Massenmärkten muss es einem Unternehmen gelingen, ein Verständnis des Einzelkunden zu gewinnen, das dem der „Tante Emma“ von einst gleicht. Big-Data-Analytics ermöglicht es, dem einzelnen Kunden zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Produkt- bzw. Service-Angebote zum richtigen Preis mit der richtigen Ansprache zu unterbreiten.

Die aktuelle Situation – selbst in sogenannten Best-Practice-Unternehmen – ist allerdings von diesem Ideal einer Feinauflösung des Marktes bis auf die Ebene einzelner Individuen in der Regel noch ein gutes Stück entfernt. Ein filigranes Marktmosaik im Zusammenhang mit bekannten Verhaltenstreibern und basierend auf einer ausreichenden Menge von Daten zum tatsächlichen Kundenverhalten würde dem Marketeer ein erweitertes Verständnis des Kunden und seines spezifischen Werts für das Unternehmen erschließen.

In der Realität aber hat das Mosaik der Kenntnisse von Kundensegmenten und Kaufverhalten vielfach noch die Granularität von Gehwegplatten, die noch dazu nicht sauber verlegt sind, sondern kreuz und quer übereinanderliegen. Der Mehrheit der Marketingabteilungen ist es noch nicht gelungen, mit der Entwicklung Schritt zu halten.

Abb. 1: Aufteilung der digitalaffinen Kunden



Quelle: Consumers on Board.

Die Ursachen sind vielfältig. Die Zahl der konkurrierenden Produkte und Marken, der Kundensegmente sowie der Media- und Vertriebskanäle hat sich vervielfacht. Neue Formen der Beeinflussung sind mit dem Internet herangewachsen. Zum Beispiel Blogs mit Urteilen zu allen möglichen Produktgruppen und oft im schwer fassbaren Grenzbereich zwischen Information und Werbung. Oder Themen-Foren, in denen Verbraucher ihre Meinungen und Erfahrungen austauschen. Hinzu kommen Strategien der viralen Werbung oder Bildmedien wie YouTube, in denen Werbung beinahe zur Kunstform stilisiert, gleichwohl aber werbewirksam rezipiert wird.

Im Marketing wird Big-Data-Analytics zur Pflicht

Untersuchungen³ zeigen, dass Unternehmen im Durchschnitt etwa zehn Prozent ihres Umsatzes für das Marketing ausgeben, bei gleichzeitig weiter stark wachsenden Budgets. Big-Data-Analytics, richtig angepackt und durchgeführt, hilft, das klassische Marketing zu transformieren und den entsprechenden Return on Investment zu realisieren. Gewinner auf den Märkten dieser Dekade werden die Unternehmen sein, die durch Analytik und datenbasiertes Marketing einen klar erkennbaren individuellen Nutzen für den einzelnen Kunden schaffen – und dabei sehr transparent vorgehen.

Vorbilder für ein effizientes Vorgehen gibt es schon. Reine Online-Unternehmen wie Amazon, Zalando oder Google

(als Marketingdienstleister) haben wegen ihres technisch einfachen, direkten Zugangs zu ihren Kundeninformationen bereits viele Ansätze im Umgang mit Kunden erprobt. Beispiele sind die Erkennung von Interessensmustern, etwa der Vorliebe für bestimmte Musikstile, oder das Nachfassen mit ergänzenden Produktempfehlungen nach einem Produktkauf. Allen gemein ist die – manchmal noch etwas holperige – direkte Kommunikation mit dem Kunden. Davon können sich auch Unternehmen ohne grundsätzlich digitales Geschäftsmodell und sogar der stationäre Handel einiges abschauen.

Big-Data-Analytics ist nicht länger nur Chance, sondern entscheidende Voraussetzung für künftigen Erfolg. Wer mit diesem Instrument nicht versiert umgehen kann, wird über kurz oder lang spürbar Kunden und Marktanteile verlieren. Versiert umgehen heißt: Nicht nur geeignete Daten gewinnen und verknüpfen, sondern die gewonnenen Informationen auch richtig interpretieren und in strategiekonforme Aktionen umzusetzen. Insofern ändert sich gar nicht so viel am Marketing – nur die Basis wird konkreter. Das eingehende Wissen um den Kunden löst die Intuition ab.

Dafür sind allerdings essenzielle Fragen zu beantworten: Welche Ziele verfolgt unser Unternehmen und damit auch unser Marketing? Mit welcher Strategie wollen wir diese Ziele angehen? Und welche Werkzeuge (Daten, IT-Tools, Prozesse, Mitarbeiter-Skills ...) stehen uns dafür zur Verfügung? Die Antworten werden je nach Branche und Markt

Handlungsempfehlungen

- Stellen Sie sicher, dass Ihr kundenzentrischer Geschäftsfokus sowie der zugehörige Kundenanalyse-Ansatz in Ihrer Geschäftsstrategie definiert ist. Implementieren Sie eine Geschäftsstrategie mit dem Ziel, mithilfe von Big-Data-Analysen die Quellen der Wertschöpfung grundlegend zu verändern.
- Installieren Sie einen robusten Risikomanagement- und Data-Security-Prozess in Bezug auf die Kundendaten. Fragen Sie nach der ethischen Bewertung von möglichen Analysen: „Welchen Umgang mit Kundendaten halten unsere Kunden angesichts unserer Marke und unseres Versprechens an den Markt für angemessen?“
- Investieren Sie in Ihre Fähigkeiten, die Kundendaten in Informationen umzusetzen. Starten Sie nicht mit einer technischen Tool-Evaluation, sondern mit dem fachlichen Verständnisaufbau der Marketeers über die Möglichkeiten von Big-Data-Analytics.
- Sehen Sie Ihr Customer-Experience-Management als eine Reise von vielen kleinen, agilen Schritten, und denken Sie „Lieber zwölf Projekte in drei Monaten als drei Projekte in zwölf Monaten.“ Planen Sie das Scheitern einzelner Projekte mit ein.

Big-Data-Analytics ist nicht länger nur Chance, sondern entscheidende Voraussetzung für künftigen Erfolg.

unterschiedlich ausfallen. Doch für die meisten Unternehmen gilt, dass sie ihre Strategie auf einer zunehmend intensiveren Nutzung von Daten aufbauen müssen.

Dabei wird die Datengewinnung und -auswertung in Echtzeit in vielen Fällen zu einem wichtigen Kriterium, jedenfalls da, wo es um Millisekunden geht, etwa bei der Entscheidung, welche Werbung einem bestimmten Kunden gerade in diesem Moment auf der Web-Seite zu präsentieren ist. Allerdings sollte Echtzeit nicht zum Fetisch werden. Statt „Realtime“ genügt im betrieblichen Alltag oft auch „Right Time“. Kundensegmente werden typischerweise im Abstand von Monaten aktualisiert, Lagerbestände im Normalfall nur täglich optimiert. Und Support-Reaktionen sind je nach Situation im Minuten- oder Stundentakt immer noch „schnelle“ Reaktionen.

Big-Data-Analytics macht die klassischen und eingeübten Methoden des Marketings nicht überflüssig. Vielmehr bindet es diese Methoden ein und entwickelt sie analytisch weiter. Marketing mit Big-Data-Analytics braucht auch keine grundsätzlich neuen Parameter oder Metriken. Das klassische Verständnis des Marketeers von Kundenwert und Verhaltenstreibern reicht weitgehend aus, um das neue Instrument sinnvoll und erfolgreich einzusetzen. Marketing- und Vertriebsorga-

nisationen werden mithilfe von Big-Data-Analytics nicht alles anders machen, aber vieles deutlich besser.

Beispielsweise bei der Ermittlung eines individuellen Kundenwerts (Customer-Lifetime-Value). Mit Big-Data-Analytics geht es weit hinaus über die „einfachen“ Definitionen der Vergangenheit als „Gesamteinkaufsvolumen der letzten x Jahre“. Unter Beachtung einer viel größeren Menge von Datenattributen und mit erheblich feinerer Segmentierung wird der Kunde mithilfe von Big-Data-Analytics holistischer bewertet als jemals zuvor. In die Berechnung gehen auch sein zukünftiges Potenzial und die individuelle Wahrscheinlichkeit ein, dieses zu realisieren.

Die Zusammenarbeit des Marketeers mit dem Data Scientist

Will der Marketeer Big-Data-Infrastrukturen und -Kundendaten möglichst effizient nutzen, kommen Veränderungen in Form neu gestalteter Arbeitsteilung auf ihn zu. Denn heute mögliche Big-Data-Analysen gehen weit über den Einsatz von „Excel“ hinaus. Professionelle Analysen kommen auch mit dem „vom Kunden denken“ allein nicht aus. Sie bedürfen neuer, zusätzlicher Fähigkeiten des Umgangs sowohl mit Statistik und Mathematik als auch mit einem Sammelsurium von typischerweise verwendeten IT-Tools wie Hadoop, SAP Hana, SAS, SPSS und R. Ebenfalls notwendig ist spezifisches Methodenwissen zur agilen Umsetzung von analytischen Projekten. Agile Umsetzung meint ein schnelles Iterieren von Business-Problemen definieren, Daten-Analyse umsetzen, Insight verstehen. Einzelne Iterationen sollten nicht länger als wenige Monate (<3) dauern.

In Big-Data-Analytics-Projekten sehen wir typischerweise drei Rollen: Die „Suits“, die „Math Whizzes“ und die „Techies“. Die „Suits“, also die Marketeers, haben das Verständnis der zu erreichenden Geschäftsziele und konzentrieren sich mehr auf das „Warum“ der Kundenanalysen und weniger auf das „Wie“. Die „Math Whizzes“ (häufig auch Data Scientists genannt) sind datenfokussiert und lösen die Fragestellungen mithilfe der Mathematik und Statistik. Die „Techies“ kennen die IT-Umgebung des Unternehmens und stellen die benötigten Daten integriert zur Verfügung.

Organisatorisch sind „Math Whizzes“ heutzutage häufig einem Analytics-Kompetenzzentrum oder dem IT-Bereich zugeordnet. Marketeers sind deshalb auf eine enge Kooperation mit dem Chief Analytics/Digital Officer und der IT-Organisation angewiesen – beide werden zu den besten Verbündeten des Chief-Marketing-Officers.

Fünf Essentials für eine erfolgreiche Umsetzung

1. Stellen Sie sicher, dass Ihr kundenzentrischer Geschäftsfokus sowie der zugehörige Kundenanalyse-Ansatz in Ihrer

Geschäftsstrategie definiert ist. Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre Bemühungen um Kundendaten und -analysen einen realen Geschäftswert darstellen und nicht nur Selbstzweck sind. Es besteht ein gravierender Unterschied zwischen einer IT-getriebenen Big-Data-Analytics-Strategie „man installiert Software ABC und erstellt eine Analyse“ und einer Geschäftsstrategie, die auf Big-Data-Analysen beruht mit dem Ziel, die Quellen der Wertschöpfung grundlegend zu verändern.

2. Installieren Sie einen robusten Risikomanagement- und Data-Security-Prozess in Bezug auf die Kundendaten. Die europäische Gesetzgebung sieht die Speicherung von Kundendaten zunehmend kritisch. Beispiele hierfür sind das in Europa 2014 eingeführte „Recht auf Vergessen“ ebenso wie das vom EuGH 2015 für ungültig erklärte Safe-Harbour-Abkommen. Darüber hinaus werden neue, von der Europäischen Kommission vorgeschlagene Datenschutzgesetze im Jahr 2017 erwartet, welche die Verantwortung der Unternehmen für Kundendaten erhöhen und strenge Sanktionen einführen, sollten diese kompromittiert oder missbraucht werden. In der Diskussion sind hier bis zu 100 Millionen Euro oder fünf Prozent des weltweiten Umsatzes eines betroffenen Unternehmens.

Neben der selbstverständlich einzuhaltenden Gesetzgebung ist noch ein ethischer Aspekt zu bedenken: das Vertrauen der Kunden in die Marke. Unternehmen sollten sich also fragen: „Welchen Umgang mit unseren Kundendaten halten wir angesichts unserer Marke und unseres Versprechens an den Markt für angemessen?“ Und: „Welche Behandlung würden wir für uns selbst akzeptieren?“


3. Investieren Sie in Ihre Fähigkeiten, die Kundendaten in Informationen umzusetzen. Viele Unternehmen sind „reich an Daten, aber arm an Wissen“. Diese Unternehmen haben noch nicht ausreichend und zielgerichtet in Skills, IT-Technik und Prozesse investiert. Daher können sie den Wert ihrer Daten nicht heben. Starten Sie mit dem fachlichen Verständnisaufbau der Marketeers über die technischen Möglichkeiten von Big-Data-Analytics.

4. Stellen Sie unternehmensweite Governance-Grundsätze für die Kundenanalyse-Fähigkeiten auf. Analyse-Fähigkeiten werden oft bottom-up innerhalb von einzelnen Geschäftsbereichen der Organisation parallel entwickelt, zum Beispiel von Vertrieb und After Sales. Eine übergreifende Governance sollte sicherstellen, dass das Know-how individuell auf jeden Funktionsbereich zugeschnitten ist und dass es nicht zu inkonsistenten Doppelparbeiten und -investitionen kommt.

5. Sehen Sie Ihr Customer-Experience-Management als eine Reise in vielen kleinen Schritten und implementieren Sie ein

„right to fail, but fail fast“. Es gibt keinen „Big Bang“ nach einem Kundendaten-Analyse-Projekt. Vielmehr ist der Weg zu besserem Customer-Experience-Management eine Abfolge vieler kleiner Projekte und stetiger Verbesserung. Dabei können einzelne Projekte auch scheitern, weil zum Beispiel Daten nicht in geeigneter Qualität zur Verfügung stehen, oder weil die produzierten Erkenntnisse nicht relevant zur Entscheidungsfindung des Managements beitragen. Das ist nicht weiter schlimm, solange man diese Projekte schnell identifiziert und einstellt, um unverzüglich das nächste Projekt zu starten. Ein Leitgedanke kann sein „Eher zwölf Projekte in drei Monaten als drei Projekte in zwölf Monaten.“

Was wirklich Wert schafft

Bei allem, was Sie anpacken werden, gilt ein Grundsatz: Die besten Daten und Erkenntnisse, die beste Technologie und die besten Werkzeuge nützen nichts, wenn es nicht jemanden gibt, der aufgrund Ihrer Datenanalysen irgendetwas anders macht als zuvor. Es geht also nicht nur um Technik, sondern auch um die Veränderung von Verhalten und Prozessen.⁴ 

Kernthesen

1. Durch verändertes Kundenverhalten fallen heute Daten über viele verschiedene Kanäle an und ermöglichen detaillierte Erkenntnisse über Kunden.
2. Der digitalaffine Kunde erwartet zunehmend eine konsistente Wahrnehmung eines Unternehmens über die verschiedenen Interaktionen.
3. Im Marketing werden Big-Data-Analysen deshalb zur Pflicht.
4. Big Data ändert aber die grundlegenden Vorgehensweisen im heutigen Marketing nicht, es ergänzt und erweitert sie.
5. Es geht nicht nur um IT, sondern ebenso um die Veränderung von Verhalten und Prozessen im Unternehmen.

Literatur

1. Studie „Consumers on Board: How to copilot the multichannel journey“ <http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/EY-consumers-on-board>, Abruf am 1.11.2015.
2. 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/#7f35e14834c6>, Abruf am 1.11.2015.
3. Gartner Survey Reveals Digital Marketing Budgets Will Increase by 8 Percent in 2015 <http://www.gartner.com/newsroom/id/2895817>, Abruf am 1.11.2015
4. Partnering for performance Part 4: the CFO and the chief marketing officer [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-partnering-for-performance-part-4/\\$File/EY-partnering-for-performance-part-4.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-partnering-for-performance-part-4/$File/EY-partnering-for-performance-part-4.pdf), Abruf am 1.11.2015.