

Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.)

**Periodical Part**

## Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 4/2016: Marketing Automation

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2016) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 4/2016: Marketing Automation, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 4

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275859>

**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.

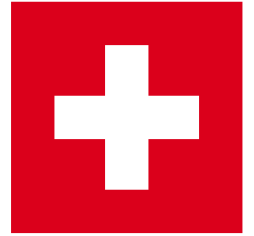
**Terms of use:**

*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.*

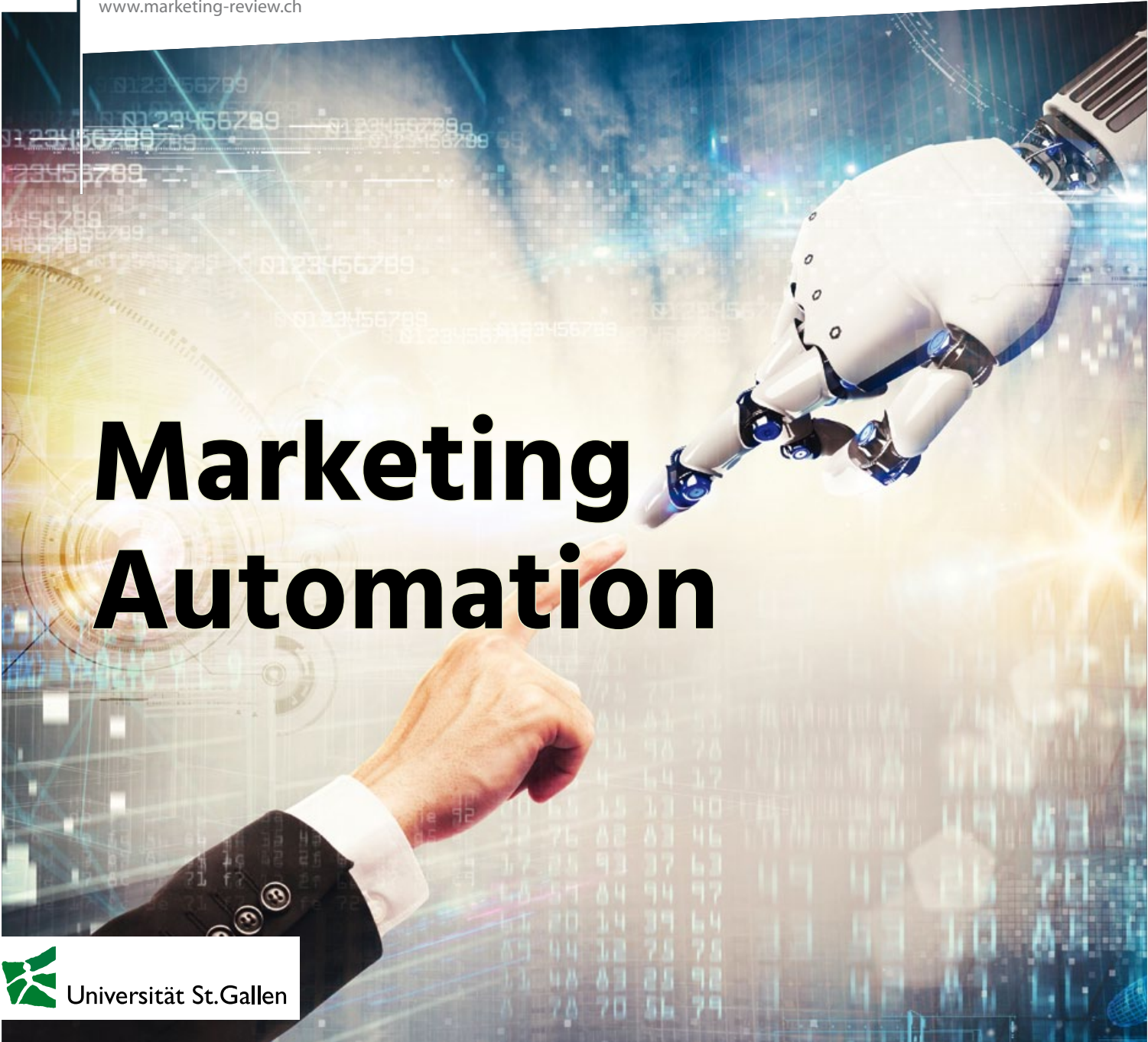
*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



4 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview mit Jan Hildebrand, McKinsey • Automatisierung im Kundenbeziehungsmanagement • Interview mit Dr. Rüdiger Eichin, SAP Innovationscenter • Impulskäufe im Online-Handel • Der digitale Vertriebsprozess • Marketing Automation bei Swisscom • B-to-B-Marketing im Zeitalter von Industrie 4.0 • Marketing-Automatisierung im B-to-B  
**SPEKTRUM** Shopping-Bonus-Apps und Kundenakquisition • Neue Märkte im professionellen Sportmanagement

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)



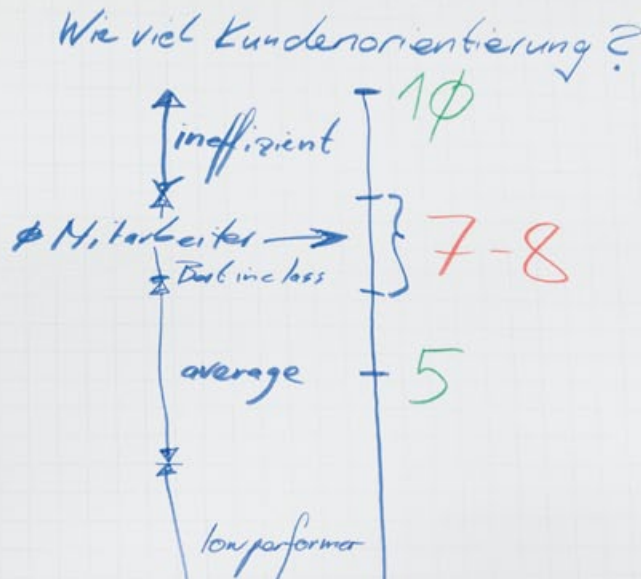
## Marketing Automation



Universität St. Gallen



Zielgerichtet  
und kompakt –  
branchenspezifische  
Weiterbildungen



Sie suchen neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit und möchten sich mit Experten auf Augenhöhe austauschen?

Die Universität St.Gallen bietet neben übergreifenden Weiterbildungen zu Marketing, Kommunikation und Verkauf auch branchenspezifische Intensivseminare:

**B2B-Marketing und Verkauf** **23. Durchführung**

5 Tage, nächster Termin: 14.–18. November 2016

erweiterbar zum CAS Marketing- und Kundenmanagement im B2B-Geschäft

**Strategisches Marketing für Krankenhäuser und Spitäler** **NEU**

2 Tage, nächster Termin: 6.–7. Juli 2017

**Competitive Edge in Luxury (in English)** **NEU**

5 Tage, nächster Termin: 24.–28. April 2017

**Die Intensivseminare und alle anderen Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildungen](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildungen)**

**Kontakt**

Institut für Marketing an der Universität St.Gallen

Führungskräfteweiterbildung, Doris Maurer

Dufourstrasse 40a, CH-9000 St.Gallen

Telefon +41 71 224 28 55, [doris.maurer@unisg.ch](mailto:doris.maurer@unisg.ch)

«Wissen schafft  
Wirkung»



# Marketing Automation, Machine Learning und Artificial Intelligence

**W**ann immer in den letzten Jahren eine neue Technologie, eine neue Kommunikationsplattform oder eine neue Infrastruktur die Märkte erreichte, ergaben sich für das Marketing vielfältige Veränderungen. Zwar traten nur in wenigen Fällen echte, nachhaltige Substitutionseffekte zu bestehenden Ansätzen ein, aber die neuen Herausforderungen forderten in jedem Fall gezielte bis weitreichende Anpassungen in Unternehmen.

Aktuell rollt die nächste Welle des technologischen Wandels auf Märkte und Unternehmen zu. Unter dem Schlagwort „Artificial Intelligence“ werden für die nicht allzu ferne Zukunft Szenarien diskutiert, in denen Maschinen nicht mehr nur repetitive und unproduktive Aufgaben übernehmen, sondern als intelligente Einheiten eigene Lernprozesse nutzen, neues Wissen generieren oder sogar kreative Lösungen entwickeln. Die Konsequenzen dieser „Brave New World“ sind kaum abzuschätzen und die Reaktionen reichen von Forderungen nach einem bedingungslosen Grundeinkommen bis hin zu Warnrufen vor einer drohenden Machtübernahme durch Roboter.

Mit den Folgen der Artificial Intelligence müssen sich in einer zunehmend vernetzten Gesellschaft natürlich auch Unternehmen beschäftigen. Das Thema ist aber gar nicht grundsätzlich neu. Vielmehr folgt die zunehmende Datenverwendung im Marketing einem Entwicklungspfad, der sich grob in vier Phasen unterteilen lässt (vgl. Abbildung):

**1. Rule-Based-Marketing:** Spätestens seit den ersten Gehversuchen des One-to-One-Marketings wenden Unternehmen bereits Heuristiken und Regelwerke an, um aus den Daten individueller Kundeninter-

aktionen nächste Maßnahmen und Incentives abzuleiten. Vorreiter in Analytik und beim Aufbau datenbasierten Kundenwissens war insbesondere der Versandhandel.

**2. Data-Driven-Marketing:** Die gesammelten Kundendaten nutzen Unternehmen zunehmend als Entscheidungsgrundlage. Im Vorteil waren dabei vor allem die datenintensiven Industrien. Zum Beispiel standardisierten Banken und Finanzdienstleister mit Customer-Equity-Modellen und formelgestützten Prozessen die datenbasierte Kundenbetreuung.

**3. Marketing Automation:** Auf das rein analytische Datenverständnis folgte ein handlungs- und automatisierungsorientiertes Umdenken im Marketing. Nun lösen Algorithmen auf Basis von Datenkonstellationen und Indikatoren weitgehend eigenständig spezifische Aktionen in der Anbieter-Kunden-Interaktion aus, wie die Anzeige personalisierter Suchergebnisse, Buchvorschläge oder Werbung.

**4. Machine Learning:** Auf der höchsten – und heute in manchen Fällen noch als Zukunftsmusik zu bezeichnenden – Entwicklungsstufe steht das maschinelle (und vom Menschen unabhängige) Lernen. Wenngleich Beispiele wie Watson von IBM, Hana von SAP oder Deep Blue von Google die Tragweite der zukünftigen Datenverwendungsmöglichkeiten bereits erahnen lassen, stecken viele Ansätze noch in den Kinderschuhen – gerade im Marketing. Die Entwicklungsgeschwindigkeit des Themas sollten wir als Marketeers aber trotzdem keinesfalls unterschätzen. Auch Rechtsanwälte hätten wohl nicht erwartet, dass IBM Watson mit dem maschinellen Gehilfen „ROSS“ ihnen die Suche nach Präzedenzfällen und damit auch eine wichtige Ertragsquelle abnehmen würde.

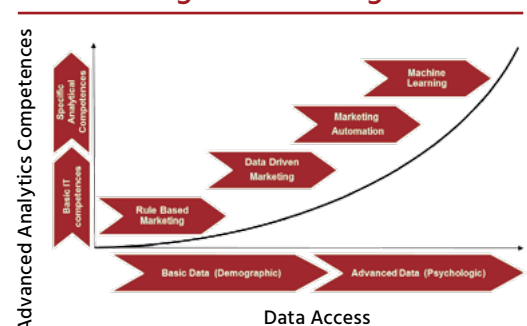


*M. Schögel*

**Prof. Dr. Marcus Schögel**  
Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen  
marcus.schoegel@unisg.ch

Die Ihnen vorliegende Ausgabe der Marketing Review St. Gallen diskutiert die Themen „Automation“ und „Machine Learning“ im Marketingkontext aus praktischer und konzeptioneller Sicht. Die Autoren geben Einblicke in spezifische Herausforderungen oder generelle Hinweise zum Umgang mit dem Thema in Unternehmen und Forschung. Sicherlich bleiben bei einem so jungen Thema noch vielfältige Fragen offen. Es ist aber an der Zeit, die Diskussionen stärker zu gewichten. Dazu wollen wir mit dieser Ausgabe einen ersten Beitrag leisten.

## Entwicklungsstufen der Datenverwendung im Marketing



Quelle: Eigene Darstellung.



# 4/2016



## Schwerpunkt

### Interview

#### 06 „Es geht darum, den Kunden kennenzulernen“

Jan Hildebrand, Projektleiter bei McKinsey, berichtet über die Möglichkeiten des personalisierten Marketings.

Das Interview führte Jasmin Farouq

### Kundenbeziehungsmanagement

#### 10 Automatisierung im Kundenbeziehungsmanagement: Chance oder Risiko für Unternehmen?

Die Autoren beleuchten das Spannungsfeld von Automatisierung und Kundenbeziehungsmanagement und liefern praktische Implikationshilfen.

Andreas Krämer, Thomas Tachilzik, Robert Bongaerts

#### 18 „Das Verhältnis in der Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine wird sich verändern“

Dr. Rüdiger Eichin, Vice President im SAP Innovationscenter, diskutiert die generelle Bedeutung von Machine Learning im Unternehmenskontext.

Das Interview führte Aristid Klumbies

### Kundenansprache und Vertriebsprozesse

#### 24 Individualisierte Online-Werbung als Treiber von Impulskäufen im Internet

Der Beitrag thematisiert die Bedeutung von Impulskäufen im Online-Handel und leitet mögliche Erfolgsfaktoren ab.

Isabelle Kes, Jonas Tostmann, David M. Woisetschläger, Daniel Kostyra, Nils Haversath

#### 36 Der digitale Vertriebsprozess

Wie Content Marketing und Marketing Automation den Kunden wieder ins Zentrum rücken

Der Autor diskutiert die Bedeutung von Content Marketing und Marketing Automation für den Vertriebsprozess.

Hansjörg Hinden

## Spektrum I Marketingmanagement

**Automatisierung im B-to-B****46 Praxisbeispiel Swisscom**

Vom Produktmarketing zum B-to-B Lead Management: Praxis-Erfahrungen von Swisscom auf dem Weg zu Marketing Automation

Der Praxisbeitrag legt dar, welche Transformationsprozesse Unternehmen hin zur Marketing Automation durchlaufen müssen.

**Marc Schwarz, Angela von Deschwanden**

**56 B-to-B-Marketing im Zeitalter von Industrie 4.0**

Der Artikel stellt die Relevanz des Begriffs „Industrie 4.0“ für kleine und Kleinstunternehmen heraus.

**Ines Brusch, Virginia Lober**

**64 Realitäts-Check Marketing Automatisierung B-to-B**

Der Autor zeigt anhand eines anschaulichen Praxisbeispiels, warum Marketing Automation auch im B-to-B-Kontext relevant ist.

**Sebastian Grimm**

**72 Shopping-Bonus-Apps – mit dem Handy auf Kundenfang**

Der Beitrag beleuchtet, wie Bonus-Apps zur Wertschaffung im Unternehmen beitragen können.

**Dagmar Bieluta, Sandra Meister**

**80 Neue Märkte im professionellen Sportmanagement**

Implikationen, Chancen und Herausforderungen für das Sportmarketing im digitalen Social-Media-Zeitalter

Die Autoren zeigen, wie die zunehmende Digitalisierung die bisherigen Glaubenssätze im Sportmarketing revolutioniert.

**Tobias Haupt, Florian Kainz, Christoph Herberth, Katharina Schöttl, Christian Werner**

## Service

**63 Call for Papers****89 Buchrezensionen****90 Literatur zum Thema: Marketing Automation****91 Vorschau & Impressum**

„Es geht  
darum,  
den Kunden  
kennen-  
zulernen.“

---



Die Akzeptanz von Online-Marketingaktivitäten ist nach Einschätzung von Jan Hildebrand, Hamburger Büro von McKinsey, in erster Linie auch ein Generationenthema. Besonders Jüngere hätten erkannt, dass personalisiertes Marketing im Internet nichts Verwerfliches ist. Gleichzeitig steige aber der Anspruch an gute und relevante Werbung.

**Das Interview führte Jasmin Farouq, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing der Universität St. Gallen (HSG)**



**Herr Hildebrand, die Vielfalt heutiger Marketing-Tools ist enorm. In welchen Bereichen des Marktes kann ein Unternehmen heute am meisten von Marketing Automation profitieren?**

Ich sehe in drei Bereichen des Marktes große Chancen für Unternehmen. Erstens in der Kundenakquise und der Medienbuchung. Aus diesen Bereichen kommen auch die meisten Innovationen der letzten Jahre. Die brennende Frage ist, wie kann Medienbudget effizienter genutzt werden? Hier kann Marketing Automation einen starken Beitrag leisten. Zweitens lassen sich sehr viele Interaktionen der On-site- und In-app-Erfahrung personalisieren und damit effizienter gestalten. Interessant ist drittens auch das Customer-Relationship-Management im weiteren Sinne. Die gezielte One-to-One-Kommunikation hat riesiges Potenzial. Wichtig ist für alle Unternehmen, dass sie individuell für sich entscheiden, was für sie die größten Hebel sind.

**Marketing Automation steckt zwar noch in den Kinderschuhen, ist aber heute schon ein mächtiges Instrument.**

**Welche neuen Möglichkeiten eröffnen sich für die Beziehung mit dem Kunden?**

Zum einen werden alte Marketingaufgaben weiterhin ausgeführt. Es geht darum, den Kunden kennenzulernen, mit ihm Kontakt aufzunehmen und ihn für ein Produkt zu begeistern. Doch die Präzision und das Timing haben sich verändert. Heute können Kunden viel granularer und deutlich früher ange-

sprochen werden. Musste man früher beispielsweise mindestens eine E-Mail-Adresse eines potenziellen Kunden haben, reicht heute ein Klick auf ein YouTube-Video, damit man durch das richtige Tracking weiß, dass sich ein Kunde für das Produkt interessiert. Die Customer Journey kann bereits in einem frühen Stadium stark personalisiert werden. Natürlich geschieht deshalb auch das Kunden-Targeting heute immer früher.

**Viele sehen Marketing Automation aber als eine Art Big-Brother-Trend. Ist der Kunde bereit, mit einer Maschine zu kommunizieren?**

Die Skepsis gegenüber den neuen Möglichkeiten ist vor allem im deutschsprachigen Raum noch sehr hoch. Knapp 80 Prozent der Konsumenten geben heute zum Beispiel auf Nachfrage an, dass sie nicht getrackt werden wollen; bis zu 30 Prozent nutzen aktiv ein Ad-Blocking-Tool. Ich bin aber überzeugt, dass ein Umdenken im Markt stattfinden wird. Die Akzeptanz von Online-Marketingaktivitäten ist in erster Linie auch ein Generationenthema. Die junge Generation hat erkannt, dass personalisiertes Marketing im Internet nichts Verwerfliches ist, sondern ein Hebel, durch den relevante Inhalte kostenlos zur Verfügung gestellt werden können. Der Anspruch an gute und relevante Werbung aber steigt. Trotzdem nimmt ein Großteil der Kunden Marketingaktivitäten im Internet heute noch als intransparent wahr. Ich sehe da einen klaren Auftrag an die Firmen, die Vorteile klarer zu kommunizieren und gutes Targeting anzustreben.

**Jan Hildebrand**

ist ein Experte und Projektleiter im Hamburger Büro von McKinsey und auf Marketing- und Sales-Themen vor allem im Digitalen spezialisiert. Vor seiner Zeit bei McKinsey hat er u.a. Online-Marketing-Abteilungen in größeren Handelsunternehmen und in Start-ups geleitet.

McKinsey

### **Wo liegen die Chancen und Herausforderungen der Marketing Automation in der Praxis?**

Marketing Automation ist für User zum Beispiel sehr präsent beim „Retargeting“. Diese recht einfache Form der Marketing Automation macht zentrale Chancen und Herausforderungen des Ansatzes sichtbar. Der Kunde schaut sich einen Sportschuh im Internet an und wird danach durch eine Anzeige auf einer anderen Webseite an den Artikel erinnert. So weit, so gut. Aber was macht man, wenn der Kunde den Kanal gewechselt und den Schuh im stationären Handel gekauft hat und nicht im vorher besuchten Online-Store? Dann hat die Anzeige keine Relevanz mehr. Das ist eine große Herausforderung, um nicht unnötig Marketingbudget zu verschwenden und den Kunden durch verfehltes Targeting eventuell sogar zu stören.

### **Welche Erkenntnisse haben Sie bei der Arbeit mit Firmen im Bereich Marketing Automation gewonnen?**

Marketing Automation hat keine Musterlösung und muss individuell umgesetzt werden. Die richtige offene Einstellung des Managements und das Kreieren wertvoller In-House-Kompetenzen sind zentrale Voraussetzungen. Gleichzeitig sollte man sich nicht übernehmen. Individuelle Lösungen, die sinnvoll und Schritt für Schritt erarbeitet werden, sind häufig schneller umzusetzen als sehr große Infrastrukturprojekte, die mit einer Lösung alles ändern sollen, aber riskieren, zu komplex zu werden. Wichtig sind dabei in jedem Fall das kontinuierliche Messen und Überprüfen der Maßnahmen.

Marketing-Technologie ist in ihrer Entwicklung noch am Anfang, und wir werden erst mittelfristig sehen, wohin sie uns führt. Deshalb muss die Neuausrichtung dynamisch bleiben.

### **Welche Ressourcen braucht ein Unternehmen, um Marketing Automation erfolgreich umsetzen zu können?**

Neben dem Marketingbudget sollte ein individueller Dreiklang geschaffen werden. Das harmonische Zusammenspiel von leistungsfähiger Technologie, den richtigen Daten und einer schlagkräftigen In-House-Organisation sind

**„Meine Empfehlung ist: Firmen brauchen zwar gute externe Partner, aber an sensiblen Punkten müssen sie eigene Fähigkeiten entwickeln.“**

erfolgskritisch, um Marketing Automation sinnvoll einzusetzen. Teure Technologie und riesige Datensätze bringen einer Firma nichts, solange die effektive Nutzung nicht sichergestellt wird. Firmen können sich durch den Aufbau von betriebseigenen Kompetenzen vom Wettbewerb differenzieren. Meine Empfehlung ist: Firmen brauchen zwar gute externe Partner, aber an sensiblen Punkten müssen sie eigene Fähigkeiten entwickeln. Als Zweites gehört auf alle Fälle eine Portion Mut dazu: Mut zum dynamischen

„test and learn“, Mut zu schnellen Entscheidungen und Mut, auch atypische Kooperationen einzugehen, wie zum Beispiel mit innovativen Start-ups im Ad-tech-Bereich.

### **Welche Trends sehen Sie im Umgang mit Marketing Automation für die Zukunft?**

Im deutschsprachigen Raum werden heute schon circa 50 Prozent des digitalen Marketingbudgets automatisiert gehandelt. Der Trend ist ganz klar ansteigend. In den Niederlanden zum Beispiel liegt die Rate schon bei 90 Prozent, in den USA ebenfalls höher als in Deutschland. Technologiesprünge der Zukunft könnten dies noch weiter beschleunigen. Zum Beispiel würde TV-Streaming über das Internet die TV-Werbung den gleichen Automatisierungs-Regeln öffnen. Dass der Trend in diese Richtung geht, sieht man zum Beispiel daran, dass heute schon mehr Content auf YouTube geschaut wird als im Fernsehen.

Der zweite Trend ist noch grundlegender und betrifft das gesamte Marketing-Verständnis an sich. Einerseits nimmt die Präsenz des Marketings rasant zu, andererseits werden die Empfänger des Marketings anspruchsvoller und kritischer. Trotz der AdBlocker muss das Marketing mit Kreativität und gezielter Ansprache einen echten Mehrwert schaffen. Nur in Kampagnen zu denken, reicht nicht aus, es gilt, ganzheitliche Konzepte unter Einbeziehen aller technischen Möglichkeiten zu entwickeln. Es wird sich zeigen, dass Technologie und Marketing Automation helfen, den richtigen Leuten die richtigen Inhalte zur richtigen Zeit zukommen zu lassen.

# PLAKATE, DIE EINDRUCK MACHEN.



**DAUERTIEFPREISE! ZUM BEISPIEL:**

**PLAKATE A2**  
100 STÜCK NUR **CHF 59**

INKL. MWST UND STANDARDVERSAND  
135 g/m<sup>2</sup> Bilderdruckpapier / einseitig vierfarbig bedruckt (4/0)

**Jetzt bestellen auf [onlineprinters.ch](https://www.onlineprinters.ch)**



DRUCKSACHEN EINFACH ONLINE BESTELLEN!

 **Onlineprinters.ch**

# Automatisierung im Kundenbeziehungsmanagement: Chance oder Risiko für Unternehmen?

---

Die technologischen Änderungen und die zunehmende Akzeptanz des digitalen Angebots auf Kundenseite haben einen erheblichen Einfluss auf die Art, wie Unternehmen ihre Kundenbeziehungen gestalten. Dabei sind sowohl die Kunden- als auch die Unternehmensperspektive des Wertmanagements betroffen: Die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen, einschließlich der Art und Weise der Interaktion mit dem Kunden soll a) einen möglichst hohen Kundennutzen generieren und b) den Fokus der Unternehmen auf die Kunden mit hohem und nachhaltigem Umsatz(-potenzial) und Ertrag richten (Bongaerts/Krämer 2014).

**Andreas Krämer, Thomas Tachlzik und Robert Bongaerts**



**W**er kennt nicht den Satz „Kunden, die diesen Artikel gekauft haben, kauften auch...“ und/oder „Ihre zuletzt angesehenen Artikel und besonderen Empfehlungen“ mit dem verschwörerischen Zusatz „Inspiriert von Ihrem Browserverlauf“? Trigger dieser vollautomatisierten Empfehlungen beim Marktführer Amazon sind der aktuelle Suchbegriff bzw. das gekaufte Produkt (transaktionsorientiert), ergänzt um individuelle Daten aus dem Kunden-Account (beziehungsorientiert). Das Amazon-Beispiel ist nur eines von vielen für Marketing-Automatisierung. Schließlich hat Jeff Bezos seine Firmen von Beginn an auf Kundenzentrierung, Prozessvereinfachung und reinen Online-Vertrieb („one face to the customer“) ausgerichtet (Simons, 2014). Die zunehmende Digitalisierung erzeugt nicht nur an Kundenkontaktpunkten ungeahnte Datenmengen. Daraus resultieren Chancen in allen Marketingbereichen, die mit einer Marketing-Automatisierung genutzt werden können.

## Zielsetzung

Im Rahmen des Beitrags sollen die veränderte Qualität und Quantität des Kundenbeziehungsmanagements in Zeiten von Smartphone & Co., Big Data, Internet of Things etc. anhand folgender Fragestellungen untersucht werden:

- Wie haben sich die Rahmenbedingungen für das CRM durch technologische Veränderungen und disruptive Geschäftsmodelle verändert?  
Was sind die Herausforderungen?
- Welche Voraussetzungen sind für die Automatisierung im Marketing zu schaffen?
- Wie kann die Automatisierung von Kunden- und Marketingprozessen erfolgen?
- Worin bestehen die Chancen und Risiken der Marketing-Automatisierung im CRM?

## Disruptive Technologien und die Herausforderungen für das CRM

Die zunehmende Digitalisierung – getrieben auch durch disruptive Geschäftsmodelle – führt zu neuen Herausforderungen sowohl auf Seite des Kunden als auch auf Seite der Anbieter und Wettbewerber (vgl. Abb. 1). Steigende Anforderungen der Kunden sind z.B. einfache und bequeme Prozesse sowie personalisierte Lösungen in Echtzeit.

Auf der anderen Seite besteht das Risiko einer sinkenden Kundenzufriedenheit, wenn beispielsweise mehr Transparenz durch Vergleichsportale oder Produktbewertungen im

Internet entsteht. Anbieter werden mit Datenmengen konfrontiert, die erstmalig auch Unternehmen ohne traditionellen Endkundenkontakt die Chance einer kundenzentrierten Betrachtung ermöglichen. Der Wettbewerb nimmt deutlich an Dynamik zu. So fördern digitale Geschäftsmodelle den Markteintritt auch branchenfremder Unternehmen.

Unternehmen, die ihre Produkte und Prozesse entsprechend ausrichten, haben einen klaren Wettbewerbsvorteil. So ist der rasante Erfolg von Messenger Apps wie Whatsapp nicht wirklich überraschend (Wolf 2015): Messenger Apps erfüllen die genannten Erwartungen der Kunden und sind zudem in der Regel auch kostenlos (Eisenbrand/Mühle 2016).

Neben dem Angebot von kostenlosen Leistungen (oder „Freemium“-Angeboten) versuchen andere Unternehmen, mittels Abo-Systemen neue Geschäftsmodelle für Märkte mit mehrstufigen Wertschöpfungsebenen zu entwickeln (Krämer/Kalka 2016). Ein Beispiel ist das 2011 gegründete US-Unternehmen Dollar Shave Club, welches Rasierer im Abonnement vermarktet (Tepper 2015), die unter Umgehung traditioneller Vertriebsstufen direkt an den Kunden geliefert werden. Durch den direkten Endkunden-Kontakt können so CRM-Potenziale besser abgeschöpft werden, als dies dem Marktführer Procter & Gamble (P&G) mit Gillette möglich war. Obwohl der etwa 13 Milliarden Dollar schwere Rasierer-Markt als gesättigt gilt, brachte der Dollar Shave Club mit aktuell

### Andreas Krämer

Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Professor für Pricing und Customer Value Management an der Business and Information Technology School (BiTS) in Iserlohn  
andreas.kraemer@exeo-consulting.com

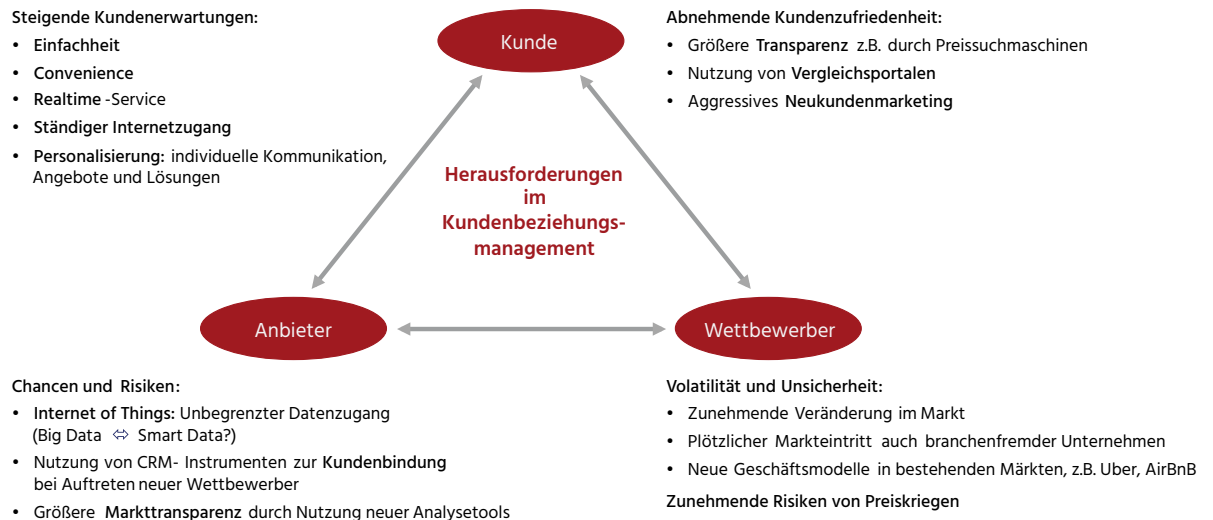
### Thomas Tachilzik

Geschäftsführender Gesellschafter der Tachilzik Consulting GmbH, Bonn  
t.tachilzik@tachilzik-consulting.de

### Robert Bongaerts

Partner der exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Lehrbeauftragter an der Business and Information Technology School (BiTS) in Iserlohn  
robert.bongaerts@exeo-consulting.com

**Abb. 1: Herausforderungen im Kundenbeziehungsmanagement durch neue Technologien**



Quelle: Krämer/Tachilzik/Bongaerts, 2016.

ca. 2 Mio. Abos und einem Marktanteil von mehr als 10 % das Marktgefüge deutlich in Bewegung. Die Positionierung als innovatives, sympathisches Unternehmen, das seine Kunden kennt/versteht und ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis bietet, sind Grund dafür, dass der Firmenwert ca. 600 Mio. US-\$ beträgt (und das etwa 4 Jahre nach Unternehmensstart).

### **Die Vernetzung von Daten und Datenquellen als Voraussetzung zur Entscheidungsunterstützung im Marketing**

Das Beispiel Dollar Shave Club zeigt, wie wichtig die Kundeninformation und der Aufbau einer direkten Kundenbeziehung für den Geschäftserfolg sind. Das Abo-Modell liefert nicht nur einen kontinuierlichen Umsatz und damit finanzielle Stabilität für das Geschäftsmodell, sondern auch ein besseres Verständnis für die Kunden und deren Bedürfnisse. Dass der Branchenprimus P&G das Clubkonzept übernommen hat (Ziobro 2014) und mit einem reinen Online-Vertrieb den Endkunden-Kontakt sucht, unterstreicht diesen Punkt. Kundenkontakt und -Insights werden demzufolge zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil. Voraussetzung dafür ist jedoch nicht nur das Sammeln und Aggregieren von Daten (Big Data), sondern die zielgerichtete Ableitung von Marketingentscheidungen.

In diesem Kontext gilt es, zunächst den Begriff Big Data einzuordnen. Brynjolfsson/McAfee (2012) unterscheiden dabei die 3 Vs: Volume, Velocity und Variety. Durch die zunehmende Digitalisierung sowie das Internet der Dinge

nimmt das Datenvolumen („Volume“) bisher nicht erahnte Ausmaße an. Im CRM müssen die verschiedenen Datenarten („Variety“) aus internen und externen Datenquellen miteinander verknüpft werden. Hinzu kommt die immer größere Geschwindigkeit, mit der neue Daten entstehen, verbunden und analysiert werden („Velocity“). Mittlerweile wird als vierter – und wahrscheinlich kritischster – Faktor die Validität und Wahrhaftigkeit der Daten in die Betrachtung einbezogen („Veracity“, vgl. Krämer /Tachilzik 2016).

Um Big Data zur Entscheidungsunterstützung nutzen zu können, sind zwei grundsätzlich unterschiedliche Vorgehensweisen zu unterscheiden (Abb. 2). Beim „Technologieorientierten“ Ansatz werden möglichst viele Daten zusammengestellt mit der Hoffnung, bisher unerkannte Zusammenhänge zu erkennen. Im Gegenzug dreht der „Business-Modelorientierte“ Ansatz die Prozess-Schritte um (Top-down): Zunächst werden relevante Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung des Unternehmens identifiziert. Im nächsten Schritt werden zugehörige sensitive Parameter für die Wirtschaftlichkeit bestimmt. Entscheidender Punkt ist somit weniger die Datenmenge und Analytik, sondern das Business-Verständnis der Beteiligten. Erst abschließend steht die Überprüfung von verfügbaren Daten an (Krämer/Tachilzik 2016). Die Kundenbeziehungsebene ist dabei der Nukleus: Hier werden zentrale Daten für die Entscheidungsunterstützung gesammelt.

Stellen sich die ermittelten Datenstrukturen als robust und valide heraus, steht einer Datenanreicherung im CRM-

System nichts im Wege. Schließlich sollten Personen, die für Direktmarketing-Aktionen selektiert werden, nicht nur über eine überdurchschnittliche Netto-Responderate verfügen, sondern auch über eine hohe Wirtschaftlichkeit. Eine weitere Form der Datenanreicherung ist möglich, wenn Kundensegment-Informationen in die Kundendatenbank integriert werden. So kann ggf. die Vertriebseffizienz mit vergleichsweise einfachen und bereits verfügbaren Mitteln gesteigert werden.

Während der letzten Dekade sind bei der Entwicklung des Datenmanagements einerseits Veränderungen in der Strukturierung und Aggregation von Daten zu beobachten (siehe Abb. 3, links). Dabei sind unterschiedliche Schichten zu unterscheiden, die fachlich-inhaltlich bzw. datentechnisch definiert werden können (Burgartz/Krämer 2016, S 102). Andererseits ergeben sich Veränderungen in den Prozess-Schritten des Kunden-Datenmanagements (siehe Abb. 3, rechts). So nimmt der Automatisierungsgrad über die Prozess-Schritte zu. Zunächst basierte der Dateninput auf manuellen Erfassungen, die Datenanalyse erfolgte weitgehend manuell und Entscheidungen wurden auf Basis einzelner Individuen getroffen. Heute ist eine komplette Automatisierung verfügbar. Eine vollständige Automatisierung ist möglich, gerät aber an inhaltliche Grenzen (Krämer/Tachilzik 2016, S. 84). Sobald die Technologie ihren „Engpass-Status“ verliert, entsteht ein

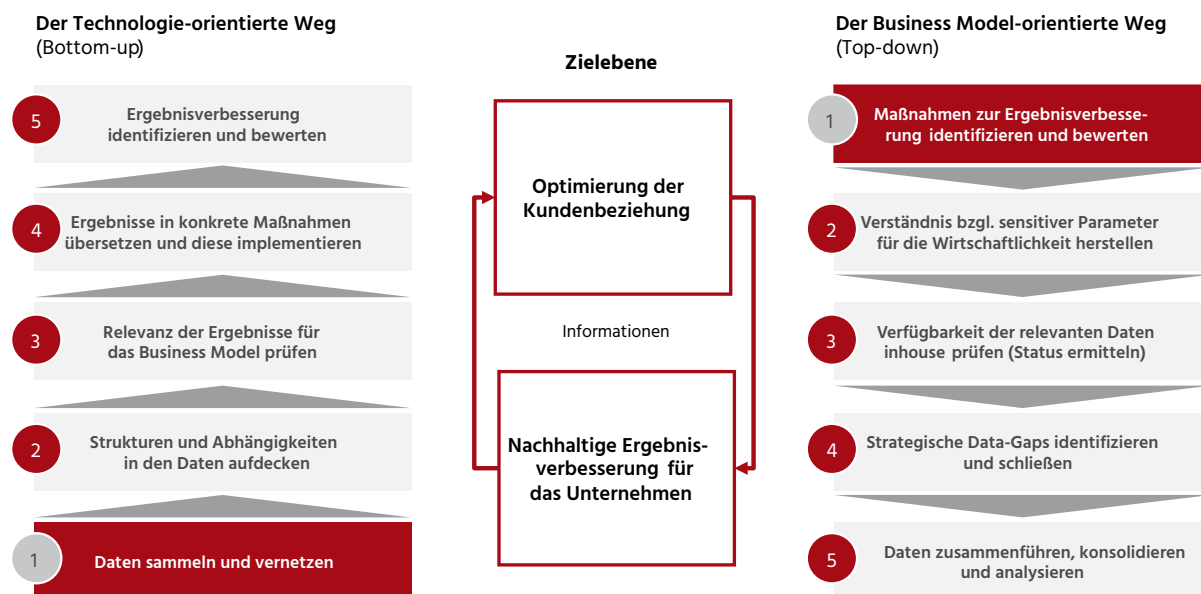
## Zusammenfassung

Automatisierung wird zum Schlüsselfaktor, wenn es in Massenmärkten um das Management von Kundenbeziehungen und -prozessen geht. Einerseits verbessern sich derzeit die Voraussetzungen für eine Implementierung, weil sowohl die Menge und Qualität kundenbezogener Daten ansteigt als auch die technologischen Möglichkeiten erweitert werden. Andererseits müssen Unternehmen in der Lage sein, Wertschöpfung aus der Automatisierung zu generieren. Diese „Value Creation“ (für Kunden und Unternehmen) erfordert eine kundenzentrierte und konsistente Datenhaltung sowie die Fähigkeit, mittels Customer Insight Potenziale zu erkennen.

neuer Engpass: Mit der Erkenntnis, dass das technische Maximum nicht gleichzusetzen ist mit dem inhaltlichen (wirtschaftlichen) Optimum, gewinnt die fachliche Expertise des Marketings & Vertriebs (wieder) an Bedeutung.

Besonders interessant wird die Automatisierung des Datenmanagements, wenn es gelingt, die Datenvernetzung zu einem lernenden System zu entwickeln. Aber auch hier wird auf absehbare Zeit der fachliche Input der Marketing- & Vertriebsmitarbeiter erforderlich sein.

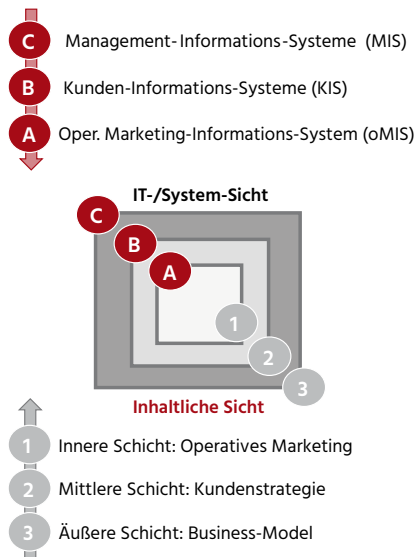
## Abb. 2: Technologie-orientierter vs. Business-Model-orientierter Ansatz



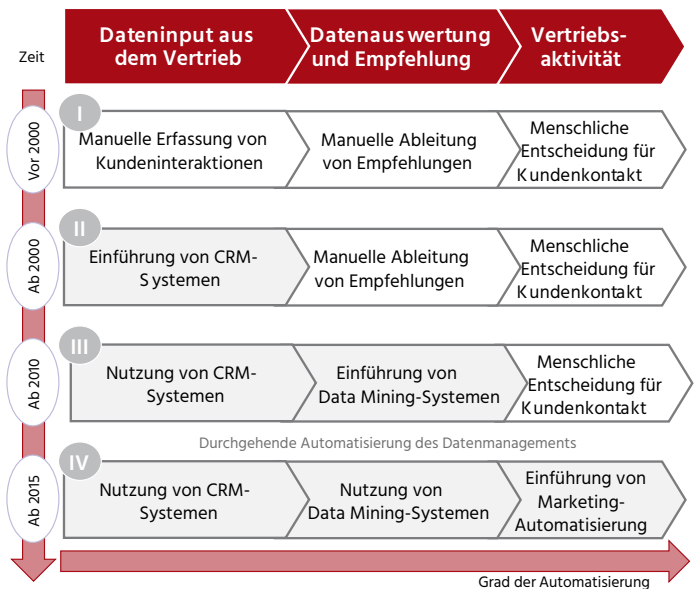
Quelle: Krämer/Tachilzik/Bongaerts, 2016.

**Abb. 3: Automatisierung der CRM-Systeme und des Datenmanagement im Zeitablauf**

**Daten-Hierarchie im Unternehmen**



**Zeitliche Entwicklung der Marketing Automatisierung**



Quelle: Krämer/Tachilzik/Bongaerts, 2016.

**Von den relevanten Informationen zu besseren (automatisierten) Entscheidungen**

Auf Basis einer Segmentierung der Kunden, einer Anreicherung der Daten im CRM und der Festlegung von Business Rules können Marketingprozesse standardisiert und damit automatisiert werden. Dies wird im Folgenden anhand von Aktivitäten im Rahmen eines aktuellen Marketingverständnisses aufgezeigt.

**1. Nutzung von relevanten Daten zur Verbesserung der „Customer Experience“**

Informationen und Angebote für die Kunden werden zunehmend in Echtzeit und individuell zur Verfügung gestellt. Sobald Transaktionsdaten mit einem Kundenkonto oder zumindest Kontaktdaten verbunden sind, können zahlreiche Möglichkeiten einen Mehrwert für den Kunden bieten, zum Beispiel durch

- Senden von Informationen über den Status der Lieferung oder Möglichkeit, die vorhergesagte Zeit oder den Tag der Lieferung zu ändern (Beispiel Online-Handel)

- Bereitstellung von Informationen über Flugverspätungen oder Gate-Änderungen an den Flughäfen oder von kundenindividuellen Angeboten
- Optionen für ein Upselling (zum Beispiel einen bequemen Sitz im Flugzeug bzw. im Zug zu buchen oder einen Buchungsklassenwechsel, nachdem die Ticketbuchung beendet ist)
- Simulation eines Fahrzeugkaufs mittels Online-Konfigurator.

In einer digitalen und vernetzten Welt wird so der lange diskutierte 1:1-Marketing-Ansatz realistisch. Im Ergebnis können in Echtzeit auf den einzelnen Kunden zugeschnittene Informationen bereitgestellt werden.

**2. Kunden-Feedback als Lernendes System**

Während früher Unternehmen darauf ausgerichtet waren, die Kundenzufriedenheit im Detail als Kernelement des Relationship Management (der individuellen Ebene, nicht die einzelne Transaktion ist ein Schlüsselement) zu messen, ist in den letzten Jahren einerseits der Trend der Zufriedenheitsmessung in Richtung Transaktionsorientierung (Markey/Reichheld/Dullweber 2009) und andererseits in

Richtung Verkürzung und Fokussierung auf Kernparameter wie Gesamtzufriedenheit und Weiterempfehlungsabsicht gegangen. Vor diesem Hintergrund ist auch der Erfolg des Net Promoter Scores (NPS) zu erklären (Reichheld 2003). Der Hauptvorteil des Werkzeugs liegt in seiner Einfachheit (Bendle/Bagga 2016), da die Verbraucher nur eine einfache Frage beantworten (Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie xy an einen Freund oder Kollegen empfehlen würden?). Die verstärkte Nutzung von Unternehmens-Fanseiten auf Facebook verfolgt das Ziel der Weiterempfehlung des Unternehmens standardisiert analog einer NPS-Befragung, wobei nur die positive Einstufung in zwei Stufen verwendet wird (1. Stufe: „Like“, 2. Stufe „Teilen“). Kunden werden auch nach Online-Käufen immer häufiger automatisiert zur Weiterempfehlung des Produktes auf Facebook angefragt („Teilen Sie diesen Kauf Ihren Freunden mit“), wenn ein Facebook-Cookie bzw. Konto auf dem Endgerät erkannt wird (Tachilzik 2013).

Durch die Verbreitung des Internets, durch eine stärkere Kundenorientierung in den Marketingbereichen (Aufbau von CRM-Datenbanken mit entsprechenden Kontaktinformationen wie E-Mail etc.) sowie durch die Zugänglichkeit kostengünstiger Marktforschungssoftware wurde eine kosteneffiziente Messung der Kundenzufriedenheit deutlich verbessert. Die US-amerikanische Firma SurveyMonkey ist ein besonders gutes Beispiel für ein disruptives Geschäftsmodell, welches Online-Studien in Eigenregie ermöglicht.

### 3. Produktinnovation und -veränderung durch Digitalisierung

Während sich die Verlagsbranche lange Zeit schwer getan hat, eine Verbindung zwischen der „alten Offline-Welt“ und der digitalen Welt herzustellen, haben eine Reihe von Intermediären versucht, die Informations- und Medienkonsumbedürfnisse durch individuell erstellte Nachrichten besser zu erfüllen. Es handelt sich dabei nicht um Verlage, sondern um Anbieter redaktioneller, auf das Leserprofil zugeschnittener Inhalte. Flip-Board ist der Erfinder und Marktführer in diesem kleinen, aber sich schnell entwickelnden Markt für Social-Magazine (Macmanus 2011). Der Verlag C.H. Beck bietet einen Großteil der juristischen Literatur online als Abo an. Die ständig aktualisierte Rechtsprechung setzt dem klassischen Buchgeschäft enge Regeln. Die Produktionszyklen für Standard-Lehrbücher bringen allerdings den Nachteil mit sich, dass die Rechtsprechung bei Erscheinen der Auflage bereits teilweise veraltet ist. Im Rahmen des Abos erhalten Kunden direkten Zugriff auf die aktualisierte Online-Fassung der Standardwerke, der Leser verfügt damit immer über ein „aktuelles Produkt“.

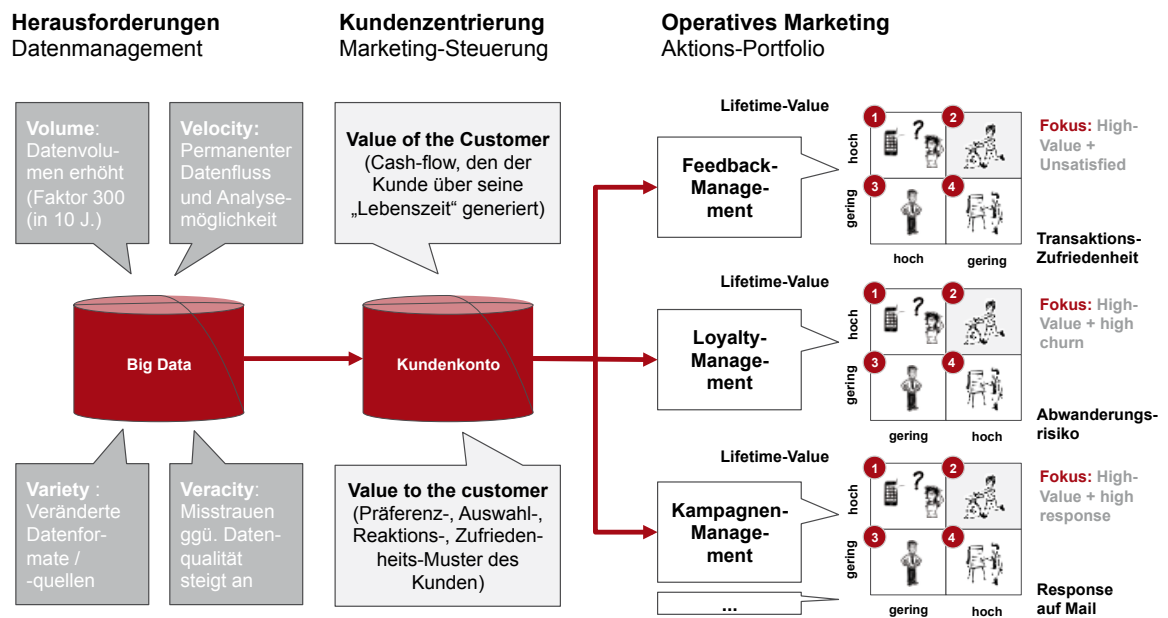
### 4. Dynamisches Pricing auf Basis der individuellen Kundendaten

Das Thema „dynamisches Pricing“ wird aktuell sehr kontrovers diskutiert (Puscher 2016). Wie Paul Krugman (2000) bereits beschrieben hat, handelt es sich bei der dynamischen Preisgestaltung um eine neue Version der „uralten“ Praxis der Preisdiskriminierung. Neu ist, dass eine dynamische Preisgestaltung auch unter Ertrags-Kosten-Gesichtspunkten in Massenmärkten ermöglicht wird. Eine häufige Form der dynamischen Preisgestaltung ist die Veränderung der Preise im Laufe der Zeit. An den Tagen oder Zeitfenstern mit erwartet höherer Kaufkraft werden die Preise erhöht und entsprechend in Zeiten schwacher Nachfrage verringert. Dies sind typische Muster bei Fluggesellschaften, Bahnreisen, Hotels und Mietwagen. Diese Unternehmen setzen auf stark automatisierte Yield-Management-Systeme (Cross/Higbie/Cross 2011), um gleichzeitig die Kapazitätsauslastung und die Gesamteinnahmen zu verbessern. Hierzu wird die Verfügbarkeit unterschiedlicher Preishöhen verändert. In jüngerer Zeit wird auch im stationären Einzelhandel über den Einsatz von dynamischer Preisgestaltung diskutiert. Eine Automatisierung der Pricing-Prozesse beinhaltet grundsätz-

#### Handlungsempfehlungen

1. Schaffen Sie die Voraussetzungen für Marketing-Automatisierung: Immer mehr Daten werden im Rahmen der Digitalisierung sowohl auf Kunden- als auch auf Produktebene generiert, die, wenn sie kundenzentriert gesammelt und mit anderen Datenquellen vernetzt werden, für das automatisierte Marketing herangezogen werden können.
2. Marketing-Automatisierung ist kein Selbstzweck. Zielsetzung muss daher der „Business-Model-orientierte“ Ansatz sein: Zunächst sind Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung zu identifizieren, erst abschließend erfolgt die Überprüfung verfügbarer Daten. Dabei muss sichergestellt werden, dass es zu keiner Beeinträchtigung in der Kundenbeziehung kommt.
3. Entscheidender Punkt ist somit weniger die Datenmenge und Analytik, sondern das Business-Verständnis der Beteiligten. Dabei ist ein Zusammenspiel aus Vertriebsabteilungen, Controlling und IT erforderlich.



**Abb. 4: Von Big Data zur Automatisierung der Marketing-Prozesse**

Quelle: Krämer/Tachilzik/Bongaerts, 2016.

lich die Gefahr von Preiskriegen, wenn Preissenkungen eines Anbieters kurzfristig entsprechende Preissenkungen der Wettbewerber bewirken und damit eine „ungewollte Dynamik“ ausgelöst wird (Krämer/Jung/Burgartz 2016).

Für die Anbieter besteht auch die Möglichkeit, über Kundeninformationen (bereits getätigte Käufe, genutzter Browser, Wohnort etc.) individuelle Preise zu berechnen, um die maximale Zahlungsbereitschaft der Verbraucher möglichst komplett abzuschöpfen. Dies wird allerdings vergleichsweise kritisch bewertet (insbesondere bezogen auf die Internetgiganten Google, Facebook und Amazon, vgl. Bernasek/Mongan 2015 bzw. Krämer/Burgartz 2016). Wie eine aktuelle Befragung belegt, sind 44 Prozent der deutschen Amazon-Kunden der Meinung, Amazon könne es sich nicht leisten, seinen Kunden entsprechend ihres Profils unterschiedliche Preise anzubieten. Mehr als 50 Prozent der Amazon-Kunden vertreten die Auffassung, dann nicht mehr beim Online-Händler einzukaufen (Kalka/Krämer 2016).

### 5. Differenziertes Kundenmanagement zur Erhöhung der Kundenhaltbarkeit

Der Customer-Lifetime-Value ist vielfach im Wesentlichen durch die Dauer der Geschäftsbeziehungen mit den Kunden getrieben. Je länger dieses Verhältnis andauert, desto höher sind

die kumulierten Einnahmen aus der Kundenbeziehung. So haben zum Beispiel Gupta, Lehmann und Stuart (2004) gezeigt, dass es weit mehr wert ist, die Kundenbindungsrate um 1 Prozent zu erhöhen als die Neukundenquote (Gupta et al. 2004).

Die Abwanderung von Kunden (Churn) ist zu einem gewissen Grad vorhersehbar. Wenn es gelingt, die Wahrscheinlichkeit einer Kundenabwanderung und gleichzeitig den Wert eines einzelnen Kunden zu bestimmen, können anhand von Business Rules kundenindividuelle Maßnahmen automatisiert angestoßen werden. Prognosemöglichkeiten werden verbessert, wenn sowohl die Qualität und Quantität der Daten erhöht wird. So können die Unternehmen die Treiber des Kundenverhaltens besser erkennen. Zusätzlich sind automatisierte Routinen für eine größere Kundenbasis erforderlich, um eine Entscheidungshilfe im Einzelfall und in Echtzeit zu ermöglichen.

Abbildung 4 zeigt die Abhängigkeiten zwischen einem gezielten segmentorientierten Marketing und Big Data sowie einem zentralen Kundenkonto. Idealerweise werden aus dem Big Data Informationen bereitgestellt, die den einzelnen Kunden zugeordnet werden können, z.B. die zentralen Dimensionen Kundenbedürfnisse und Kundendeckungsbeitrag (Bongaerts/Krämer 2014). Auf dieser Basis können dann gezielte Marketingmaßnahmen wie Kunden-Feedback, Kundenmanagement oder Direktmarketing-Kampagnen etc. angestoßen werden.

## Ausblick: Kundenzentrierung als Basis des digitalen Geschäftsmodells

In dem Maße wie Digitalisierung und Big Data die Geschäftsmodelle verändern, ändert sich die Rolle von CRM im Unternehmen. Die Kunden wollen nur von Unternehmen kontaktiert werden, wenn relevante Informationen zu Verfügung gestellt und die aus Kundensicht bevorzugten Kommunikationsmittel genutzt werden. Persönliche Interaktion ist kein Muss mehr, damit ergeben sich Chancen für die Prozess-Standardisierung und Automatisierung. Nur durch eine Marketing-Automatisierung kann die aus der Digitalisierung erwartete Datenflut letztlich in Echtzeit in gezielte Marketingaktivitäten zur Steigerung sowohl der Kundenbedürfnisbefriedigung als auch zur Kundenwertsteigerung genutzt werden. Andernfalls bleiben die Chancen ungenutzt.

Bisher ergeben sich klare Engpässe für eine Automatisierung von Kundenprozessen, die durch Big Data aufgelöst werden. Datenmenge und -qualität werden weniger zu einem limitierenden Faktor. In der Gegenperspektive ergeben sich neue Engpassfaktoren und Risiken. Zum einen muss bei der zunehmenden Automatisierung der Marketingprozesse sichergestellt werden, dass es weder zu einer Verringerung des wahrgenommenen Kundennutzens noch zu einer Beeinträchtigung der Kundenbeziehung kommt. Zum anderen bestehen auch Risiken, zum Beispiel, wenn automatisierte Angebote

von „automatisierten Kunden“, den sogenannten „bots“ (Roboter), genutzt werden – der durch diese nicht gewollte Maschine-zu-Maschine-Kommunikation entstehende Schaden für die Werbeindustrie wird auf 7,2 Milliarden US-Dollar für 2016 geschätzt (White Ops 2015) – oder wenn durch Automatisierung der Preissetzung der Preiswettbewerb „ungewollt“ verschärft wird. Werden diese Risiken beachtet, können durch Marketing-Automatisierung Zusatzpotenziale erschlossen werden. 

## Kernthesen

1. Die wachsende Datenverfügbarkeit ist der Treiber für eine stärkere Automatisierung der Kundenprozesse.
2. Automatisierung ist kein Selbstzweck, sondern muss die unternehmensinternen Wirkungen (Kosten) genau so berücksichtigen wie den Kundennutzen.
3. Voraussetzung einer Marketing-Automatisierung ist die kunden-zentrierte Sammlung, Vernetzung und Auswertung von Daten.
4. Die Kundenbeziehung wird zu einem Wettbewerbsfaktor, wenn sich andere Differenzierungsfaktoren immer mehr angleichen.
5. Controlling-Prozesse sind erforderlich, um die Zielerreichung überprüfen und um ggf. operativ gegensteuern zu können.

## Literatur

- Bendle, N./Bagga, C. (2016): The Metrics That Marketers Muddle, in: MIT Sloan Management Review, 57, Spring 2016. S. 73–82.
- Bernasek, A./Mongan, D. (2015): All You Can Pay: How Companies Use Our Data Empty Our Wallets, New York.
- Bongaerts, R./Krämer, A. (2014): Value-to-Value-Segmentierung im Vertrieb, in: Marketing Review St. Gallen, 32, 4, S. 12–20.
- Brynjolfsson, E./McAfee, A. (2012): Big Data: The Management Revolution, in: Harvard Business Review, 90, 10, S. 60–68.
- Burgartz, T./Krämer, A. (2016): Measures to Understand and Control Customer Relationship and Loyalty, in: Mack et al. (Hrsg.), Managing in a VUCA World. Springer, New York 2015, S. 99–114.
- Cross, R.G./Higbie, J.A./Cross, Z.N. (2011): Milestones in the application of analytical pricing and revenue management, in: Journal of Revenue and Pricing Management, 10, 1, S. 8–18.
- Eisenbrand, R./Mühle, C. (2016): Messenger Marketing, in: Absatzwirtschaft, 59, 1/2, S. 38–40.
- Gupta, S./Lehmann, D./Stuart, J. (2004): Valuing customers, in: Journal of Marketing Research, 41, 1, S. 7–18.
- Krämer, A./Tachilzik, T. (2016): Die Zukunft von Big Data im Vertrieb, in: Sales Management Review, 2016, Heft 2, S. 64–71.
- Krämer, A./Tachilzik, T./Burgartz, R. (2016): Technology and Disruption: How the New Customer Relationship Influences the Corporate Strategy, in: Khare, A., Schatz, R., Stewart, B. (Hrsg.): Phantom ex machina: Digital disruption's role in business model transformation. Springer, erscheint 2016.
- Krämer, A./Burgartz, T. (2016): Controlling von innovativen Preismodellen, in: Controlling, 28, 6, S. 329–337.
- Krämer, A./Jung, M./Burgartz, T. (2016): A Small Step from Price Competition to Price War: Understanding Causes, Effects and Possible Countermeasures, in: International Business Research, 9, 3, S. 1–13.
- Krämer, A./Kalka, R. (2016): How Digital Disruption Changes Pricing Strategies and Price Model, in: Khare, A., Schatz, R., Stewart, B. (Hrsg.): Phantom ex machina: Digital disruption's role in business model transformation. Springer, erscheint 2016.
- Krugman P. (2000): What Price Fairness? N.Y. TIMES, Oct. 4, 2000, A35.
- Markey, R./Reichheld, F./Dullweber, A. (2009): Closing the customer feedback loop, in: Harvard Business Review, 87, 12, S. 43–47.
- Macmanus, R. (2011): Social Magazines: What's Their Business Model?, [http://readwrite.com/2011/01/18/social\\_magazines\\_business\\_model](http://readwrite.com/2011/01/18/social_magazines_business_model). Abruf: 12.04.2016.
- Puscher, F. (2016): Was falsches Pricing kostet, in: Absatzwirtschaft, 59, 4, S. 32–36.
- Reichheld, F. (2003): The One Number You Need to Grow, in: Harvard Business Review, 81, 12, S. 46–54.
- Simons, R. (2014): Choosing the Right Customer, in: Harvard Business Review, 92, 3, S. 48–55.
- Tachilzik, T. (2013): Social CRM im Unternehmensbetrieb, Vortrag Konferenz DMEXCO, Köln, 18. September 2013.
- Tepper, F. (2015): Dollar Shave Club Raises \$75M To Fend Off Gillette And Harry's, <http://techcrunch.com/2015/06/22/dollar-shave-club-raises-75mm-to-fend-off-gillette-and-harrys/>. Abruf: 12.04.2016.
- White Ops – Association of National Advertisers and White Ops (2015): Bot Baseline Report, Fraud in Digital Advertising <http://www.whiteops.com/botfraud>. Abruf: 14.04.2016.
- Wolf, M. (2015): Think Again: Tech and Media Outlook 2016, <http://www.wsj.com/articles/think-again-nine-top-insights-into-tech-and-media-for-2016-1445618763>. Abruf: 12.04.2016.
- Ziobro, P. (2014): Gillette Subscription Service Takes Aim At Dollar Shave Club, <http://blogs.wsj.com/corporate-intelligence/2014/04/29/gillette-subscription-service-takes-aim-at-dollar-shave-club/>. Abruf: 12.04.2016.

# „Das Verhältnis in der Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine wird sich verändern“

---

Nach Einschätzung von Dr. Rüdiger Eichin, Vice President im SAP Innovation Center Network, eröffnet Machine Learning in vielen Unternehmensbereichen signifikante Chancen. Davon kann insbesondere die Messung der Wirkung und Zielerreichung von Marketingmaßnahmen profitieren.

**Das Interview führte Aristid Klumbies, Studentischer Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen (HSG)**



### **Herr Eichin, wo wird Machine Learning heute eingesetzt, und welchen Einfluss hat es bereits?**

Machine Learning wird heute bereits in alltäglichen Dingen eingesetzt und unterstützt uns vielfach, teils ohne direkt sichtbar zu sein. Sei es durch Algorithmen in Haushaltsgeräten wie Waschmaschinen, in Autos oder in Smartphones wie Apples Siri oder Microsofts Cortana. Machine Learning ist damit bereits Bestandteil vieler Werkzeuge und assistiert uns im täglichen Leben. Machine Learning ist somit nicht plötzlich aufgekomen, sondern hat sich über die letzten Jahre kontinuierlich fortentwickelt. Vielen ist diese Verbreitung nicht bewusst.

### **Welchen Einfluss hat Machine Learning aus Ihrer Sicht – insbesondere in Bezug auf Marketingentscheidungen?**

Machine Learning hat in unterschiedlicher Weise Einfluss. Einmal geht es um inhaltliche Verbesserungen, wobei häufig die Arbeit mit Daten im Fokus steht. Mit Machine Learning lassen sich bessere Datengrundlagen schaffen, beispielsweise, indem mit Machine Learning auch Bildinformationen ausgewertet werden. Ein zukünftig vielversprechender Einsatz stellt meines Erachtens die Assistierung durch Machine Learning im Kontext von Entscheidungsproblemen dar. Machine Learning ermöglicht die effiziente Auswertung von digitalen Daten – Zahlen, Text oder (Bewegt-)Bild – und die Identifikation oder Ableitung von entscheidungsrelevanten Hinweisen, bspw. im Kontext der Planung von Kampagnen. Machine Learning kann auch in Marketingaktivitäten selbst

eingesetzt werden. Ein prominentes Beispiel dafür sind Recommender-Systeme im eCommerce. Diese geben Konsumenten Produktempfehlungen und basieren häufig auf Ansätzen des Machine Learning.

### **Wann ist Machine Learning erfolgreich, und was kann es konkret leisten?**

Machine Learning kann besonders erfolgreich in Situationen eingesetzt werden, wo ein kontinuierliches Feedback besteht. Dabei stellen aktuelle Ansätze des Machine Learnings gewisse Anforderungen an die Stabilität der Aufgabenstellung und die einwirkenden Einflüsse. Zukünftige Ansätze werden den Einsatz in Bereichen ermöglichen, die sich der Automatisierung heute noch verschließen, beispielsweise bei der Messung der Sichtbarkeit markenrelevanter Informationen über Mediengrenzen hinweg. In Unternehmensprozessen oder in Produkten kann Machine Learning immer nur so weit sinnvoll eingesetzt werden, dass die Kosten der notwendigen Rechenleistung und der Nutzen in einem sinnvollen Verhältnis zueinander stehen. Die Nutzung cloud-basierter Ansätze zeigt hier interessante Möglichkeiten auf, da dabei die Rechenleistung für den Einsatz von Machine Learning sehr flexibel und hoch skalierbar zu Verfügung steht.

### **Welche Chancen sehen Sie für Unternehmen?**

Die Assistenz von Unternehmensabläufen durch Machine Learning eröffnet Chancen in vielen Unternehmensbereichen. Der Wissensarbeiter im Unternehmen kann beispielsweise von automatisierbaren Aktivitäten entlas-

### **Dr. Rüdiger Eichin**

ist Vice President im SAP Innovation Center Network und seit 2006 für SAP tätig. Studium der Wirtschaftsinformatik und Promotion mit dem Schwerpunkt Operations Research an der Universität Mannheim. Seit 2013 leitet er eine Arbeitsgruppe der SAP, die Anwendungen neuer datengetriebener Ansätze im Marketing entwickelt. Er befasst sich insbesondere mit den Themen Brand Management, Marketing Accountability und Marketing Planning.

Dr. Rüdiger Eichin  
SAP SE  
Dietmar-Hopp-Allee 16  
D-69190 Walldorf  
rueidiger.eichin@sap.com



tet werden, wobei die zunehmende Digitalisierung es ermöglicht, größere Bereiche von Unternehmen miteinzubeziehen. Das Finanzwesen wie auch das Marketing können von einer effizienteren und intelligenteren Zuordnung von Belegen und Rechnungen zu Budgets profitieren. Die Messung der Wirkung oder Zielerreichung von Marketingmaßnahmen kann ebenfalls profitieren.

**Welche neuen Möglichkeiten eröffnen sich in der Beziehung mit dem Kunden, und welchen Mehrwert kann Machine Learning Kunden bieten?**

Informationen über Kunden bzw. sein Verhalten und die Produktnutzung wird zunehmend über Beobachtung und nicht mehr aus Befragungen gewonnen. Machine Learning kann hier unterstützen und zu einem besseren Verständnis des Kunden beitragen.

Mittels Machine Learning lassen sich Zusammenhänge sichtbar machen, die durch andere Analysemethoden eventuell nicht erkannt würden. Ein bereits erwähntes Beispiel ist die Analyse von Bildinformationen. Ansätze des Ma-

Grundsätzlich sollte man sich fragen, welche Daten für Machine Learning in welchem Umfang genutzt werden sollen. Diese Frage muss jedoch im Rahmen der Digitalisierung nicht nur für Machine Learning geklärt werden,

**„Zukünftige Ansätze werden den Einsatz in Bereichen ermöglichen, die sich der Automatisierung heute noch verschließen, beispielsweise bei der Messung der Sichtbarkeit markenrelevanter Informationen über Mediengrenzen hinweg.“**

chine Learnings erlauben es beispielsweise anhand von Bildern, die Emotionen von Kunden festzustellen. Kundenvorteil entsteht häufig indirekt durch die verbesserte Ansprache, bspw. durch eine schnellere Bearbeitung oder passende Angebote. Der Einsatz von Machine Learning in Produkten selbst kann zu einem verbesserten Kundenerlebnis und einer engeren Kundenbindung führen. Google Home oder Amazon Echo zeigen diese Möglichkeiten auf.

**Bei der Umsetzung gibt es einige Herausforderungen für Unternehmen. Welche sehen Sie vor allem?**

Akzeptanz spielt in der Unternehmensanwendung eine wichtige Rolle. Technologien wie Machine Learning werden häufig von Benutzern als Blackbox gesehen, da nicht immer sofort nachvollziehbar ist, wie es zu einer bestimmten Entscheidung bzw. einem Hinweis gekommen ist. Das bedingt eine anfängliche Lernphase in der Anwendung neuer Machine-Learning-Ansätze, in der man Fragen der Akzeptanz mit berücksichtigen sollte.

relevante Stichworte sind hier Datenschutz und Datensicherheit. Unternehmen müssen hier Richtlinien und Kompetenzen entwickeln und diese kontinuierlich anpassen.

**Sie hatten die Akzeptanzproblematik angesprochen, die auch die Mitarbeiter betrifft. Wie werden Machine Learning und Marketing-Automatisierung die Arbeitswelt verändern, und welche besondere Rolle spielen in Zukunft die Mitarbeiter, und wie gehen Sie bei SAP damit um?**

SAP ist ein Unternehmen, das die Chancen von Machine Learning und Marketing Automation sieht und aktiv nutzt. Im Prozess vom ersten Kundenkontakt hin zum Vertrag oder erneuten Kauf findet bei SAP bereits eine Veränderung der Aufgaben im Marketing statt. Machine Learning wird dabei die Qualifizierung von Kontakten und die Kommunikation mit Kunden unterstützen. Dies schafft Freiraum für gezielte Marketingaktivitäten, erlaubt eine Verbesserung der Kundenkontak-





te, was wiederum zu höheren Erfolgchancen führen kann. Machine Learning hilft auch, die Wirkung von Marketingaktivitäten in Medien und in sozialen Netzen zu messen. Weiter kann Machine Learning Einsichten dazu befördern, welchen Einfluss Marketingaktivitäten auf eine Marke bzw. das Markenimage haben. Es ist eine Kombination aus weiterentwickelten Ansätzen der Marktforschung und neuen Ansätzen des Machine Learnings, die uns dabei vielversprechend erscheint. Machine Learning unterstützt den häufig zitierten Wandel im Marketing von „art to science“, da es Mitarbeitern auch ohne tieferes technisches Verständnis die bessere Nutzung digitaler Informationen ermöglicht. Innovative Ansätze des Machine Learnings verändern zukünftig generell über das Marketing hinaus den gesamten Bereich der Wissensarbeit. Ich sehe jedoch nicht, dass Wissensarbeit ersetzt wird, sondern dass Machine Learning diese vielmehr ergänzt.

**Viele Mitarbeiter haben Angst, dass Roboter zukünftig ihre Arbeit machen werden.**

**Welche Rolle spielen Mitarbeiter zukünftig in Unternehmen, und wie können Unternehmen mit dieser Angst umgehen?**

Machine Learning – insbesondere in der Assistierung – kann den meisten Mehrwert dann generieren, wenn Mitarbeiter die Systeme nutzen und mit diesen zusammenarbeiten. Mitarbeiter spielen somit eine zentrale Rolle beim erfolgreichen Einsatz von Machine Learning. Die Mitarbeiter sollten meines Erachtens frühzeitig in die Planung des Einsatzes von Machine Learning einbezogen werden. Es ist hilfreich, wenn man Mitarbeitern dabei anhand konkreter Beispielanwen-

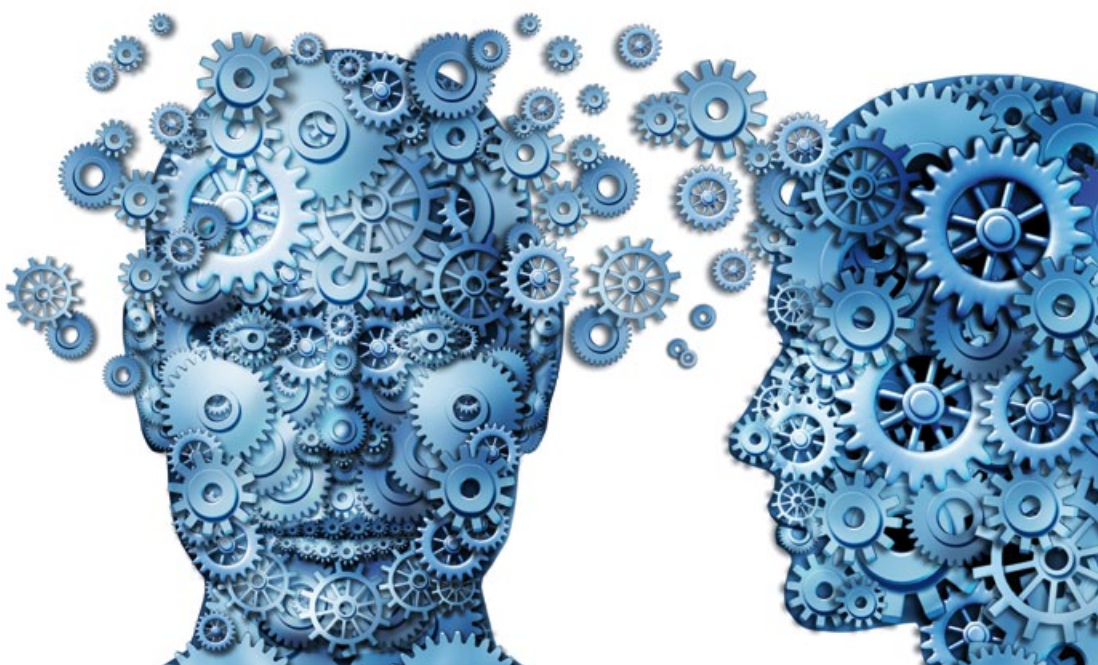
dungen die Chancen von Machine Learning zur Verbesserung der Arbeitsabläufe aufzeigen kann.

**Welche zukünftigen Trends erwarten Sie, und welche Fortschritte stehen uns in Bezug auf Machine Learning bevor?**

Interessante Anwendungsbereiche von Machine Learning sehe ich im Bereich der Nutzung visueller Informationen, entweder für Entscheidungen oder in analytischen Fragestellungen bzw. der Analyse des Kundenverhaltens. Die zunehmend leichte Verfügbarkeit großer Rechenleistung und neue Ansätze im Machine Learning selbst sind dabei die Treiber. Ich erwarte eine vermehrte Nutzung dieser Möglichkeiten in vielen Anwendungsbereichen.

Mit dem Wachstum des Internet of Things und der damit zunehmenden

Verbreitung von Sensorik spielen Daten aus der Nutzung von Produkten oder über Kundensituationen eine zunehmend wichtigere Rolle, auch im Marketing. Machine Learning wird bei der Nutzung und Interpretation dieser Daten eine Schlüsselrolle spielen. Heute können Autos bereits durch das Fahrverhalten Rückschlüsse auf den Müdigkeitszustand des Fahrers ziehen. Solche Ansätze werden zukünftig in vielen alltäglichen Situationen vermehrt zum Einsatz kommen. Sei das bei der Produktnutzung selbst oder auch bei Service-Interaktionen. Als genereller Trend wird sich das Verhältnis in der Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine verändern. Heute unterstützt die Maschine den Menschen, in einigen Bereichen wird sich dies zukünftig umkehren und Menschen werden Systeme oder Maschinen unterstützen bzw. diese kontrollieren. +



**Reine Online-Werbung  
wirkt oft recht anonym...**



# ... mit dem Brief verleihen Sie Ihrer Werbung ein Gesicht.



## Die Wirkung macht den Unterschied.

Ergänzen Sie Ihre Werbung mit dem vielleicht persönlichsten aller Werbemittel – dem Werbebrief.  
Wir sagen Ihnen wie: [post.ch/wirkung-kmu](https://post.ch/wirkung-kmu)

**DIE POST**   
Gelb bewegt.

# Individualisierte Online-Werbung als Treiber von Impulskäufen im Internet

---

Impulskäufe werden im stationären Einzelhandel aufgrund ihres wichtigen Beitrags zu den Umsatz- und Rentabilitätszielen gezielt stimuliert. In diesem Beitrag wird untersucht, ob Impulskäufe auch im Online-Handel angeregt werden können, und welche Erfolgsfaktoren hierbei zu beachten sind.

**Isabelle Kes, Jonas Tostmann, Prof. Dr. David M. Woisetschläger, Dr. Daniel Kostyra,  
Nils Haversath**



**W**er kennt nicht die folgende Situation? Man möchte etwas im Supermarkt einkaufen, hat alle Produkte zusammengesucht und macht sich auf den Weg zur Kasse. Während des Wartens werden dort einzelne Schokoriegel, Pfefferminz-Pastillen oder Kaugummis angeboten – kleine Produkte für wenig Geld, welche einfach und ohne umfangreiche Überlegungen mitgenommen werden können. Der ungeplante Kauf dieser geringwertigen Waren wird als Impulskauf bezeichnet und findet hauptsächlich im Kassenbereich, umgangssprachlich als Quengelzone bezeichnet, statt. Der Kassenbereich stellt eine der attraktivsten Verkaufszonen im stationären Handel dar (Berekoven 1995), da er mit einer Flächenproduktivität von bis zu 35 000 Euro/m<sup>2</sup> im Vergleich zur restlichen Ladenverkaufsfläche den siebenfachen Ertrag/m<sup>2</sup> zum Gesamtmarktumsatz beiträgt (o.V. 2013). Der Kauf von Produkten in der Kassenzone zeichnet sich u.a. durch passive Informationsaufnahme, geringe Verarbeitungstiefe und Reflexion sowie unter Umständen unbewusste Verführung aus (Trommsdorff 2009). Im stationären Einzelhandel können diese impulsiven Käufe seitens des Händlers durch unterschiedliche Faktoren, wie das Layout des Einkaufsgeschäfts, begünstigt werden.

Da im Zuge des starken Wachstums im E-Commerce-Sektor annähernd sämtliche Alltagsgüter auch online bestellt werden können, stellt sich entsprechend die Frage, in welcher Form das Konzept der Impulskäufe auf das Internet übertragen werden kann, und welche Faktoren die Stimulierung dieser Impulskäufe begünstigen können. Studien beziffern den Anteil ungeplanter Einkäufe im Internet mit 23,2 Prozent und den von Impulskäufen mit 7,6 Prozent (Kempe 2011). Eine amerikanische Studie geht sogar davon aus, dass bei 40 Prozent aller Online-Bestellungen mindestens ein Produkt impulsiv gekauft wird (Verhagen/van Dolen 2011). Dennoch sind Online-Impulskäufe bislang nur vereinzelt untersucht worden und bieten noch einige unbeantwortete Forschungsfragen.

Während der stationäre Einzelhandel häufig Werbeplakate und Aktionsaufsteller zur Stimulierung von Impulskäufen einsetzt, zeichnen sich Online-Shops durch eine nicht-physische Einkaufsumgebung aus, welche den Einsatz anderer Instrumente erfordert. Beliebte Maßnahmen zur Verkaufsförderung sind u.a. Werbebanner und Produktempfehlungen (Jeffrey/Hodge 2007; Zhou/Wong 2003). Im Gegensatz zu den stationären Maßnahmen bieten Online-Instrumente ein höheres Individualisierungspotenzial. Vor diesem Hintergrund ist es Ziel dieses Beitrags, die grundsätzliche Möglichkeit der Stimulierung von Impulskäufen über eine individualisierte Kundenansprache zu überprüfen. Darüber hinaus wird untersucht, in welcher Phase des Kaufprozesses die Stimulierung von Impulskäufen am

Erfolg versprechendsten ist. Schließlich wird analysiert, welche Rolle dabei die Passung zwischen dem Impulsprodukt und der Produktkategorie des angesehenen Produkts spielt.

### **Konzeptionelles Modell und theoretische Grundlagen**

Die Grundlage der Idee des Impulskaufs ist die Annahme, dass Kunden beim Kauf von Impulsprodukten affektiv und reaktiv getrieben sind, während eine kognitive Steuerung der Kaufentscheidung nicht vorliegt. An dieser Stelle ist der Impulskauf grundlegend von anderen Arten der Kaufentscheidung zu differenzieren (vgl. Abbildung 1).

Dennoch gibt es trotz dieser grundlegenden Differenzierung bislang keine einheitliche Definition von Impulskäufen, welche sich durchsetzen konnte. Dies mag auch daran liegen, dass sich verschiedene Arten der Impulskäufe unterscheiden

#### **Isabelle Kes**

Consultant Digital Analytics,  
Feld M GmbH  
isabelle.kes@feld-m.de

#### **Jonas Tostmann**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
Technische Universität  
Braunschweig – Lehrstuhl für  
Dienstleistungsmanagement  
j.tostmann@tu-braunschweig.de

#### **Prof. Dr. David M. Woisetschläger**

Inhaber des Lehrstuhls für  
Dienstleistungsmanagement,  
Technische Universität  
Braunschweig  
d.woisetschlaeger@tu-braunschweig.de

#### **Dr. Daniel Kostyra**

Senior Consultant, Kairion GmbH  
daniel.kostyra@ccomore.com

#### **Nils Haversath**

Technische Universität  
Braunschweig  
n.haversath@tu-braunschweig.de





lassen. So differenziert Stern (1962) bspw. zwischen dem reinen, dem erinnerungsgesteuerten, dem suggestiven und dem geplanten Impulskauf, wobei Kroeber-Riel und Weinberg (2003) konstatieren, dass es sich lediglich bei den ersten beiden Arten tatsächlich um einen Impulskauf handelt. Sowohl der suggestive als auch der geplante Impulskauf werden von ihnen zwar als ungeplante, aber nicht als Impulskäufe angesehen, da hier eine kognitive Steuerung vorliegt. Für die vorliegende Untersuchung wird eine Definition des ungeplanten Kaufs im Internet von Kempe (2011) zugrunde gelegt. Dieser nimmt an, dass ein „ungeplanter Kauf im Internet [...] dann [vorliegt], wenn vor dem Aufruf des Online-Shops, über den der Kauf des Produkts erfolgt ist, keinerlei bewusste oder latent vorhandene Kaufabsicht für dieses Produkt vorgelegen hat, d.h. die Anregung zum Kauf erst und ausschließlich im Online-Shop erfolgt ist.“ (Kempe (2011), S. 94). Davon ausgehend, wird des Weiteren angenommen, dass es sich bei diesem

ungeplanten Kauf tatsächlich auch um einen Impulskauf im Sinne eines reinen Impulskaufes (s.o.) handelt, wie das im weiteren Verlauf dargestellte Forschungsdesign zeigen wird.

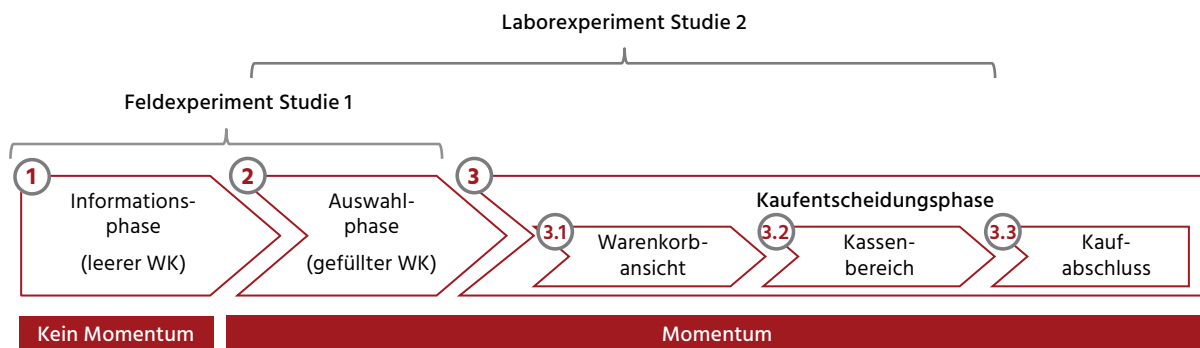
Ferner wird in diesem Zusammenhang angenommen, dass der Kunde das Impulsprodukt kauft bzw. sich für seinen Kauf entscheidet, wenn er bereits im Kaufprozess fortgeschritten ist. In Anlehnung an Dhar, Huber und Kahn (2008) besteht in dieser Situation ein Shopping-Momentum. Das bedeutet, dass Konsumenten aufgrund der ersten Entscheidung für den Kauf eines Produktes ihre kognitive Haltung verändern und umsetzungsorientierter, weniger abwägend und zögernd werden (Gollwitzer 1989). Dies führt zu vermehrten ungeplanten Käufen. Demnach stellt das Vorliegen eines solchen Shopping-Momentums eine hinreichende Bedingung für die erfolgreiche Stimulierung von Impulskäufen dar. Werden diese Erkenntnisse nun auf den Online-Handel übertragen, so kann derselbe Mechanismus unterstellt werden: Im Online-Handel ist der Auslöser für den Wechsel der kognitiven Haltung im Hinzufügen eines Produkts zum Warenkorb zu sehen. In Anlehnung daran wird als hinreichende Bedingung für einen stimulierbaren Impulskauf ein zumindest anfänglich gefüllter Warenkorb gesehen. Dabei sind Impulskäufe laut Definition ungeplante Kaufentscheidungsprozesse mit einer geringen kognitiven Beteiligung (Beatty/Ferrell 1998). Handlungskonsequenzen fließen nicht in die Entscheidung ein, ebenso wenig eine Reflexion des Verhaltens.

Im stationären Einzelhandel können Impulskäufe vor allem durch Faktoren wie die Gestaltung, Aktionsaufsteller und das Layout des Einkaufsgeschäfts gefördert werden. Je nach Größe, Typ und Sortiment werden Konsumenten zu

**Abb. 1: Dominante Prozesse bei verschiedenen Kaufentscheidungstypen**

|                       |                | Dominante Prozesse |          |         |
|-----------------------|----------------|--------------------|----------|---------|
|                       |                | affektiv           | kognitiv | reaktiv |
| Kauf-<br>entscheidung | extensiv       | x                  | x        |         |
|                       | limitiert      |                    | x        |         |
|                       | habitualisiert |                    |          | x       |
|                       | impulsiv       | x                  |          | x       |

Quelle: Weinberg (1981), S. 16.

**Abb. 2: Konzeptionelle Einordnung der Studien in den Kaufprozess**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bleier/Eisenbeiss (2015).

bestimmten Zeitpunkten und Orten Reizen und Produkten ausgesetzt, um impulsive Käufe anzuregen.

Da sich Online-Händler durch eine nicht-physische Einkaufsumgebung auszeichnen, erfordern und ermöglichen sie den Einsatz anderer Instrumente. Die räumlichen und zeitlichen Dimensionen des klassischen Einzelhandels gelten für den Online-Einzelhandel nur bedingt bzw. sind nur in anderer Form übertragbar. Allerdings sind bei der Gestaltung der Warenpräsentationsfläche Parallelen festzustellen. Zwar benötigt ein Online-Shop keine physische Layout-Planung, gleichwohl sind Webseiten-Architektur und -gestaltung wesentlich für das Einkaufserlebnis und folglich für den Absatzerfolg. Beliebte Instrumente zur Verkaufsförderung sind im Online-Handel Werbebanner und Produktempfehlungen (Jeffrey/Hodge 2007; Hoban/Bucklin 2015). Besonders eine individualisierte Ansprache – bspw. in Form von Online-Bannern – eröffnet die Möglichkeit, die im Online-Handel fehlende persönliche Kontaktaufnahme und Beratung aus dem stationären Handel zu übertragen (Bleier/Eisenbeiss 2015). Denn durch das Surf-Verhalten der Konsumenten werden Bedürfnisse und Interessen der Nutzer offengelegt, auf deren Basis Cross-Selling-Angebote ausgesteuert werden können. Folglich ist die personalisierte Display-Werbung ein mögliches Mittel, um Impulskäufe zu stimulieren.

Grundsätzlich können für die Anregung von Impulskäufen im Internet drei Zeitpunkte im Kaufprozess infrage kommen (siehe Abbildung 1). Der Kaufprozess gliedert sich in Anlehnung an diverse Untersuchungen in eine Informations-, eine Auswahl- und eine Kaufentscheidungsphase (Bleier/Eisenbeiss 2015). Erstere zeichnet sich durch ein meist nicht zielgerichtetes Stöbern aus, während in der Auswahlphase bereits ein Abwägungsprozess läuft und erste Entscheidungen getroffen wer-

den. Die Kaufentscheidungsphase lässt sich noch weiter untergliedern: Zunächst können Kunden den zusammengestellten Warenkorb kontrollieren, daraufhin ihre Rechnungsdaten sowie Zahlungsmodalitäten eintragen und schließlich den Kauf abschließen. Vereinfachend wird angenommen, dass die Entscheidung für ein erstes Produkt und dessen Hinzufügen zum Warenkorb und das damit entstehende Online-Shopping-Momentum den Wechsel von der Informationsphase (1) zur Auswahlphase (2) markiert. Vor diesem Hintergrund können Impulskäufe im Internet entweder im Rahmen der Auswahlphase (2) oder aber in der Kaufphase (3) – (im Experiment jedoch nur in 3.1 und 3.2 betrachtet) – entweder vor dem Beenden des Einkaufsvorgangs, der sogenannten Warenkorbansicht (3.1) oder nach Beenden des Einkaufsvorgangs, dem Bereich zur Eingabe der Zahlungskonditionen (3.2) – stimuliert werden.

Im Rahmen der ersten Studie wurde zunächst mithilfe eines Feldexperiments das Angebot eines potenziellen Impulsproduk-

### Zusammenfassung

Dieser Beitrag untersucht, basierend auf zwei experimentellen Studien, die Wirkung des Zeitpunktes der Ansprache und der Passung von beworbenen Produkten zum Kaufinteresse auf Impulskäufe im Internet. Dabei konnte festgestellt werden, dass ein enges Targeting mit hohem Fit zwischen beworbenen und bisher angesehenen Produkten Impulskäufe stärker stimuliert als ein weites Targeting. Zudem konnte beobachtet werden, dass die Stimulierung von Impulskäufen effektiver ist, je später die Ansprache im Kaufprozess erfolgt.

**Tabelle 1: Untersuchungsdesign des Feldexperiments**

| <b>Produktkategorie-Fit des beworbenen Produkts</b> |                                                                                |                                                                     |                                                                               |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zeitpunkt der Werbeausstrahlung</b>              | <b>Innerhalb der Produktgruppe des beworbenen Produkts (Fit-Produktgruppe)</b> |                                                                     | <b>In übergeordneter Kategorie zum beworbenen Produkt (Fit-Produktgruppe)</b> |
|                                                     | <b>Informationsphase (1)</b>                                                   | <b>1</b><br>Banner in Informationsphase in der Gruppe Gesichtsmaske | <b>3</b><br>Banner in Informationsphase in der Kategorie Körperpflege         |
|                                                     | <b>Auswahlphase (2)</b>                                                        | <b>2</b><br>Banner in Auswahlphase in der Gruppe Gesichtsmaske      | <b>4</b><br>Banner in Auswahlphase in der Kategorie Körperpflege              |

Quelle: Eigene Darstellung.

tes in der Informationsphase (1) gegen das Angebot desselben Produkts in der Auswahlphase (2) getestet. Im Anschluss daran stellt Studie 2 die Stimulierung in der Auswahlphase (2), bei der Warenkorbüberprüfung (3.1) sowie vor dem Kaufabschluss (3.2) im Rahmen eines Laborexperiments gegenüber.

Hinzu kommt die Frage nach der richtigen Wahl des als Impulsprodukt angebotenen Produkts. Durch die Abstimmung von Impuls-Produktvorschlägen an die Einkaufsumstände erhöht sich die Relevanz für den Kunden. Produkte mit geringem Produkt-Involvement, die einem Kunden in der jeweiligen Situation einen Mehrwert bieten, werden häufig impulsiv gekauft. Ihr Wert wird gesteigert, indem ein Produkt Bedürfnisse des Konsumenten in der jeweiligen Einkaufssituation befriedigen kann. Stimmen Kaufsituation und Produktvorschlag thematisch überein, hat dies laut Fluency-Theorie (Reber/Winkelman/Schwarz 1998) eine vereinfachte Informationsaufnahme sowie -verarbeitung und infolgedessen eine positivere Bewertung des Produktvorschlags zur Folge. Ebenso führen Produkte, die den Wünschen und Bedürfnissen von Kunden entsprechen, zu einer stärkeren Aktivierung und einer besseren Wahrnehmung. Baun (2003) zeigt, dass eine stärkere Wahrnehmung der Warenpräsentation zu mehr Impulskäufen führt.

Vor diesem Hintergrund wird in beiden Studien neben dem Zeitpunkt der Ansprache im Kaufprozess der Effekt des Fits zwischen dem angezeigten Produkt und der bisher ausgewählten bzw. besuchten Produktkategorie untersucht.

### **STUDIE 1 – DAS FELDEXPERIMENT**

Um herauszufinden, ob das Konzept der Stimulierung von Impulskäufen generell online funktioniert, wurde ein Feldexpe-

riment in Kooperation mit einem großen deutschen Drogeriefachmarkt durchgeführt. Der Erhebungszeitraum lag zwischen dem 20. Februar und dem 15. Mai 2015. Die beiden als bedeutsam identifizierten Aspekte, der Zeitpunkt der Ansprache sowie der Fit des beworbenen Produkts zur besuchten bzw. gewählten Produktkategorie wurden wie folgt manipuliert: Die frühe Ansprache erfolgte durch ein mit einem Banner beworbenen typischen Impulskaufprodukt des Drogeriemarktes (Gesichtsmaske) bereits während des Stöbers im Shop, wenn noch kein Produkt im Warenkorb lag (Informationsphase (1)). Die späte Ansprache erfolgte, wenn die Kunden bereits im Kaufprozess fortgeschritten waren, d.h. bereits ein beliebiges Produkt in ihren Warenkorb gelegt hatten (Auswahlphase (2)). Darüber hinaus wurde als zweiter Faktor der Fit zwischen der besuchten Kategorie und dem Impulsprodukt variiert, indem die Werbung entweder eingeblendet wurde, wenn der Kunde bereits in der konkreten Produktgruppe des beworbenen Impulsprodukts stöberte beziehungsweise ein konkretes Produkt im Warenkorb hatte (Produktgruppen-Fit, hier: Gesichtsmas-

### **Handlungsempfehlungen**

Bei der Auswahl der Impulskaufprodukte sollte die Aussteuerung der Werbung für Impulskaufprodukte möglichst spät im Kaufprozess erfolgen. Zudem sollte ein hoher Fit zur Ausgangskategorie des Kaufanlasses bestehen. Um auf die Kundenbedürfnisse besser eingehen zu können, sollte der Anbieter sein Wissen aus der jeweiligen Customer Journey nutzen.

ke) oder aber in einer eher allgemeinen Produktkategorie (Produktkategorie-Fit, hier: Körperpflege). Da es sich entsprechend um ein Experiment mit einem 2x2-Design mit vier Varianten handelt, wurden die Kunden des Online-Shops randomisiert in vier Gruppen eingeteilt. Das genaue Untersuchungsdesign zeigt Tabelle 1. Die Gestaltung der Banner unterlag keiner Variation. Insgesamt wurde das Shopping-Verhalten von 101.693 Besuchern anonymisiert ausgewertet.

### Ergebnisse des Feldexperiments

Die Ergebnisse belegen eindeutig, dass sich die aus dem stationären Handel bekannten Impulskäufe auch im Online-Handel stimulieren lassen (siehe Abbildung 1–4). Gemessen wird dieser Erfolg anhand von vier Kriterien. Die Anzahl der Detailseitenbesuche steht für die Aufrufe der Produktseite ohne Click auf ein Banner. Die Click-Through-Rate (CTR) ist die Anzahl der Clicks pro Adimpression. Zudem wurde die Conversion Rate (CR) als Anzahl der Käufe des Produkts pro Adimpression (Post View) oder pro Click (Post Click) berücksichtigt.

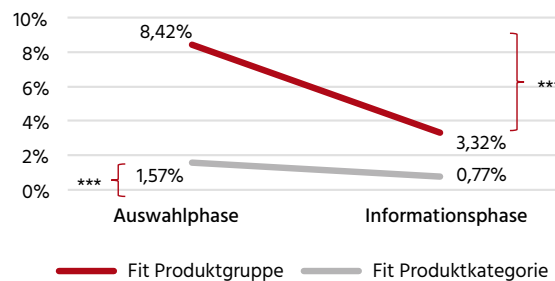
## Wenn bereits etwas im Warenkorb liegt, sind Kunden empfänglicher für Impulskäufe.

Die Interaktion der Kunden mit der beworbenen Marke stieg bei Werbemittelausspielung signifikant an, wenn die Besucher bereits ein Produkt in den Warenkorb gelegt hatten. Während Kunden in der „Informationsphase in der Gruppe Gesichtsmaske“ auf 3,32 % aller Werbeeinblendungen mit einem Detailseitenbesuch der beworbenen Produkte reagierten, waren es in der Auswahlphase 8,42 % (Gruppe 2; mit Fit Produktkategorie: 0,77 % vs. 1,57 %). Das ist ein Anstieg von über 150 % in der Auswahl- gegenüber der Informationsphase. Die Click-Through-Rate bestätigt diese Beobachtung. Die CTR in der Informationsphase liegt bei einem Produktgruppen-Fit bei 0,99 % (Gruppe 1), während sie in der Auswahlphase auf 2,04 % anwächst (Gruppe 2). Im Fall des Produktkategorie-Fits zeigt sich der gleiche Effekt, der jedoch schwächer ausgeprägt ist als bei dem Produktgruppen-Fit: Die CTR beträgt 0,48 % in der Informationsphase und 1,45 % in der Auswahlphase.

In Übereinstimmung mit diesen Ergebnissen zeigt sich auch der Vergleich der Conversion-Rate. So beträgt die Conversion-Rate (post-view) im Produktgruppen-Fit in der Infor-

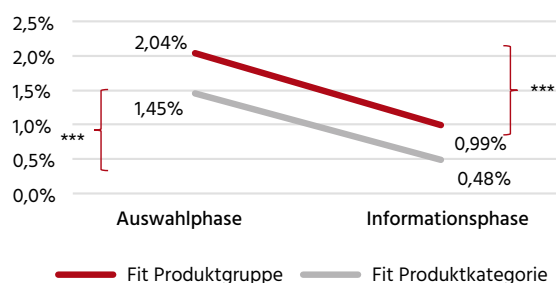
mationsphase 0,53 % (Gruppe 1), in der Auswahlphase steigt sie auf 3,15 % (Gruppe 2; im Produktkategorie-Fit: 0,12 % vs. 0,56 %). Im Fall der Conversion-Rate (post-click) kann für den Produktgruppen-Fit in der Informationsphase ein Wert von 3,81 % (Gruppe 1) und in der Auswahlphase ein Anstieg auf 8,01 % (Gruppe 2; im Produktkategorie-Fit: 3,25 % vs. 6,09 %) festgestellt werden. Entsprechend dominiert der Produktgruppen-Fit (Gruppe 2+4) durchgängig den Produktkategorie-Fit (Gruppe 1+3). Dies zeigt deutlich, wie wichtig die Relevanz des Werbeinhalts ist – sowohl für Banner in der Informations- als auch in der Auswahlphase. Je näher das beworbene Produkt am eigentlichen Kaufinteresse des Besuchers ist, umso besser sind die relativen Performance-Kennziffern (z.B.

**Abb. 3: Wahrscheinlichkeit eines Detailseitenbesuchs**



Quelle: Eigene Darstellung.

**Abb. 4: Click-Through-Rate**



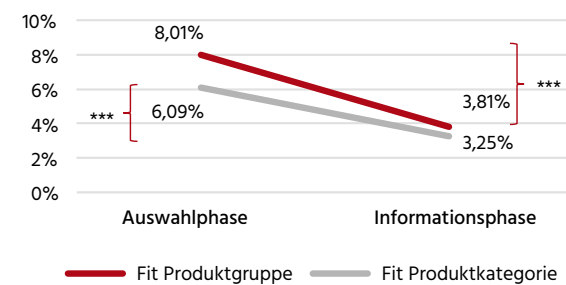
Quelle: Eigene Darstellung.

CTR). Es gilt jedoch zu bedenken, dass ein Produktgruppen-Fit immer mit einer Reduktion der Reichweite einhergeht.

## Durch den Impulskauf-Fokus werden die Interaktion und der Absatz gefördert.

Die Ergebnisse des Experiments zeigen, dass sich das Prinzip des Impulskaufs generell auf den Online-Handel übertragen lässt. So steigern vor allem die Ansprache in der Auswahlphase und der Fit mit der Produktgruppe die Kaufwahrscheinlichkeit.

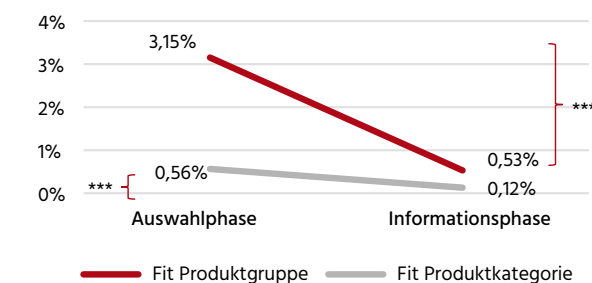
**Abb. 5: Conversion-Rate (post-click)**



**Legende:** \*\*\* ,000 (hoch signifikant) \*\* ,001-.049 (signifikant)

Quelle: Eigene Darstellung.

**Abb. 6: Conversion-Rate (post-view)**



**Legende:** \*\*\* ,000 (hoch signifikant) \*\* ,001-.049 (signifikant)

Quelle: Eigene Darstellung.

## STUDIE 2 – DAS LABOREXPERIMENT

Da der Fokus in Studie 1 auf Produkten lag, die passend zum Shopping-Verhalten des Besuchers ausgewählt wurden, stellt sich nun die Frage, inwieweit eine Übertragbarkeit auch auf klassische Impulskaufprodukte (z.B. Kaugummis) möglich ist, und wie die Stimulierung von Impulskäufen noch effektiver gestaltet werden kann. Im Versuchsaufbau wurde erneut ein zur Produktkategorie passendes Produkt einem unpassenden gegenübergestellt. Darüber hinaus wurden nur noch die Situationen im Kaufprozess betrachtet, in denen Kunden bereits ein Online-Shopping-Momentum aufwiesen und schon Produkte im Warenkorb hatten. In diesem Fall wurden nun drei Zeitpunkte der Ansprache gegenübergestellt: im Produktverlauf (2), im Warenkorbverlauf (3.1) und im Kassensbereich (3.2) (siehe Abbildung 1). Darüber hinaus bestand das Ziel des Laborexperiments in der Aufdeckung möglicher psychologischer Mechanismen, welche die Wirkung der Impulskaufstimulierung erklären könnten.

Abbildung 4 zeigt das konzeptionelle Modell und die vermuteten Zusammenhänge hinter der Stimulierung von Impulskäufen. Demnach wird vermutet, dass Produktkategorie-Fit sowie Zeitpunkt der Ansprache nicht nur unmittelbar den Impulskauf beeinflussen, sondern sich auch mittelbar über entstehende Reaktanz sowie versteckte Bedürfnisbefriedigung auswirken.

Im klassischen Einzelhandel sind Impulsprodukte meist Produkte, die entweder im regulären Einkauf vergessen wurden oder ein Verlangen erzeugen, welches sie unmittelbar stillen können. Die Befriedigung dieses Verlangens wäre durch ein erneutes Durchlaufen des Einkaufsladens möglich, jedoch wird aufgrund der geringen kognitiven Verarbeitungsstufe und den vergleichsweise geringen Opportunitätskosten das Impulsprodukt gewählt. Gleichzeitig kann es aber aufgrund der erhöhten Produktrelevanz, die durch den Produktkategorie-Fit entsteht, und der damit gesteigerten Aufmerksamkeit zu einer schnelleren Sättigung und Übersättigung der Aufnahmekapazitäten des Kunden kommen (vgl. Kroeber-Riel, 1979). Diese Informations- und Reizüberflutungen können zu einer empfundenen Belästigung führen. Forschungen bezüglich der Kongruenz von Werbeinhalten in Pop-up-Werbung zeigen, dass mit gesteigertem Fit mehr Reaktanzen ausgelöst werden (vgl. Edwards, Li, Lee, 2002). Demnach kann der manipulierte Produktkategorie-Fit sowohl positive Auswirkungen im Sinne einer versteckten Bedürfnisbefriedigung als auch negative Auswirkungen im Sinne entstehender Reaktanz aufweisen.



Wird der Einkauf in einem Online-Shop als Aufgabe zur Erfüllung eines Einkaufsziels betrachtet, können neben der Reizüberflutung des Konsumenten besonders durch die Wahl des Ansprachezeitpunkts weitere Reaktionen auftreten. Gemäß der Task-Switching-Theorie (vgl. Funke/Frensch, 2006) treten bei einem Wechsel zwischen der Bearbeitung von zwei Aufgaben Wechselkosten auf. Diese äußern sich durch eine Zunahme der benötigten kognitiven Leistungskapazität und der Gesamtbearbeitungszeit beider Tätigkeiten. Wird ein Kunde beim Einkaufen in einem Online-Shop durch das Einblenden eines Impulsprodukts unterbrochen, kann dies seinen Einkaufsfluss stören (vgl. Rajamma/Paswan/Hossain, 2009). Je nach Zeitpunkt der Unterbrechung sowie Fortschritt des primären Einkaufsziels können unterschiedlich starke Reaktanzen bedingt werden (vgl. Edwards, Li, Lee, 2002). Hinsichtlich positiver Effekte durch unterschiedliche Platzierungen in den Einkaufsphasen wird angenommen, dass die Platzierungen in den späteren Phasen des Einkaufs, d.h. bei Besuch des Warenkorbs oder beim Kaufabschluss, dazu führen, dass der Kaufvorschlag eher als Hilfestellung angesehen wird. Analog zur Kassenzone im stationären Einzelhandel wird vermutet, dass das vorgeschlagene Produkt zuvor vergessen oder übersehen wurde. Somit ist die unterstützende Funktion des Produktvorschlags für den Kunden größer, als wenn er bereits während des Einkaufs auf das Produkt aufmerksam gemacht wurde. Durch den bereits

## Informations- und Reizüberflutungen können zu einer empfundenen Belästigung führen.

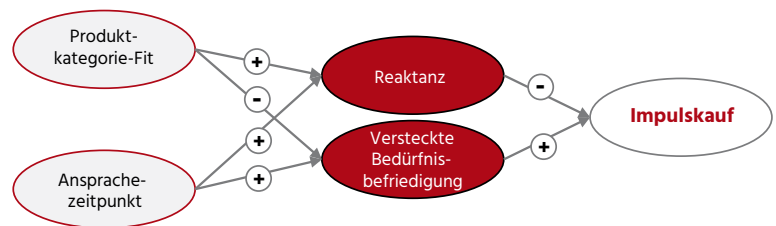
stattgefundenen mentalen Abschluss des eigentlichen Kaufs sind Kunden in der spätestmöglichen Ansprache vermutlich kognitiv weniger beansprucht und demnach offener für die Anregung versteckter unbewusster Bedürfnisse.

Vor diesem Hintergrund wird untersucht, wie Platzierung und Fit die Stimulierung von Impulskäufen beeinflussen und ob diese Effekte über Reaktanz und eine versteckte Bedürfnisbefriedigung mediiert werden.

### Laborexperimentelle Untersuchung

Um diesen Fragen nachzugehen, wurde ein szenariobasiertes Online-Laborexperiment durchgeführt, bei dem Probanden gebeten wurden, in einer fiktiven Online-Apotheke eine Rei-

**Abb. 7: Konzeptionelles Modell der Studie 2**



Quelle: Eigene Darstellung.

seapotheke für ihre bevorstehende Brasilienreise zusammenzustellen. Im Verlauf des Einkaufs wurde den Probanden ein Produkt zum Kauf vorgeschlagen. Dieser Vorschlag wurde je nach Gruppenzuordnung während des Einkaufs bei der Produktübersicht als eingebetteter Banner (2), im Warenkorb als Banner zwischen Produkten (3) oder als Layer-Ad nach dem Klicken auf „Zur Kasse gehen“ (4) eingeblendet. Mit je drei Stichworten zur Produkterklärung wurde jeweils entweder ein Insektenstift zum Auftragen bei Juckreiz (gegebener Produktkategorie-Fit) oder aber eine Packung Kaugummis (kein Produktkategorie-Fit) offeriert. Durch eine im Banner enthaltene Schaltfläche wurde es ermöglicht, das Produkt mit nur einem Klick in den Warenkorb zu legen bzw. zur Bestellung hinzuzufügen. Zusätzlich enthielt die Layer-Ad eine Option zum Ablehnen des Angebots und somit Abschließen des Einkaufs. Der Preis des Impulsprodukts wurde auf 0,99 Euro festgelegt, der Preis aller sonstigen Produkte auf 5,00 Euro. In der Kontrollgruppe wurden die Produkte AfterBite und Spearmint lediglich als reguläre Produkte zum Preis von 0,99 Euro in der allgemeinen Produktübersicht aufgeführt.

### Empirische Ergebnisse des Laborexperiments

Um die prädiktive Bedeutung von Produktkategorie-Fit und Ansprachezeitpunkt auf die abhängige Variable Impulskauf zu beurteilen, wurde eine binär logistische Regression gerechnet. Die Ergebnisse des Laborexperiments bestätigten die Vermutung aus dem Feldexperiment, dass der Fit des angebotenen Impulsprodukts sowie seine Platzierung einen signifikanten positiven Einfluss auf den Kaufabschluss hatten. Je später das Produkt im Online-Shop angeboten wurde, desto eher wurde gekauft.

Zudem führte ein höherer Produktkategorie-Fit zu einer größeren Kaufunterstützung und versteckten Bedürfnisbefriedigung. Darüber hinaus zeigte sich bei vorliegendem Pro-

dukt-Fit eine niedrigere Reaktanz. Allerdings zeigte sich entgegen der Erwartungen bei Produkt-Fit eine niedrigere Reaktanz. Weiterhin zeigte die Untersuchung, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Platzierung der Impulswerbung im Kaufprozess und der Reaktanz sowie der versteckten Bedürfnisbefriedigung besteht. Im Hinblick auf den Kauf des angebotenen Impulsprodukts hatte die Reaktanz einen negativen und die versteckte Bedürfnisbefriedigung einen positiven Effekt. Somit hat der Produkt-Fit sowohl einen direkten als auch einen mediierten Effekt auf den Impulskauf, über die Faktoren Reaktanz und versteckte Bedürfnisbefriedigung. Die Platzierung im Kaufprozess weist ausschließlich einen direkten positiven Effekt auf. Tabelle 2 zeigt sämtliche Ergebnisse des Modells (die linke Spalte zeigt die Effekte der Platzierung im Vergleich zum spätesten Zeitpunkt (3.2), rechts im Vergleich zur Platzierung im Warenkorb (3.1)).

## Diskussion der Ergebnisse beider Studien

Nachdem bereits das Feldexperiment mit einem großen deutschen Online-Drogeriefachmarkt gezeigt hatte, dass Impuls-käufe durchaus mithilfe von an das Surf-Verhalten angepassten Bannern online stimuliert werden können, ging das Laborexperiment einen Schritt weiter: Es differenzierte zwischen möglichen Ansprachezeitpunkten und griff die Idee des klassischen Kaugummi-Impulsprodukts als Gegenspieler zum an das Einkaufsverhalten angepasste Produkt auf. Beide Studien zeigten dabei, dass ein hoher Fit des angebotenen Impulsprodukts zu den Bedürfnissen der Konsumenten also zum zusammengestellten Warenkorb bzw. der für den Konsumenten interessanten Warengruppe die Kaufwahrscheinlichkeit für das Impulsprodukt signifikant steigert. Ein Impulsprodukt mit hohem Produktkategorie-Fit

**Tabelle 2: Strukturgleichungsmodell**

**Je später im Kaufprozess, desto effektiver ist die Ansprache**

| Faktor                                  | Referenz: Positionierung<br>nach dem Warenkorb |        | Referenz: Positionierung<br>im Warenkorb |        |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------|--------|------------------------------------------|--------|
|                                         | SC (SE)                                        | p-Wert | SC (SE)                                  | p-Wert |
| <b>Impulskauf</b>                       | <b>R<sup>2</sup> = 40,0%</b>                   |        |                                          |        |
| Reaktanz                                | -0,161 (0,075)                                 | 0,032  | -0,161 (0,075)                           | 0,032  |
| Versteckte Bedürfnisbefriedigung        | 0,430 (0,084)                                  | 0,000  | 0,430 (0,084)                            | 0,000  |
| Fit                                     | 0,123 (0,063)                                  | 0,050  | 0,123 (0,063)                            | 0,050  |
| <b>Positionierung</b>                   |                                                |        |                                          |        |
| – im Verlauf (2)                        | -0,126 (0,051)                                 | 0,014  | -0,025 (0,053)                           | 0,633  |
| – im Warenkorb (3.1)                    | -0,099 (0,054)                                 | 0,067  |                                          |        |
| – nach dem Warenkorb (3.2)              | 0,100 (0,055)                                  | 0,067  |                                          |        |
| <b>Reaktanz</b>                         | <b>R<sup>2</sup> = 15,6%</b>                   |        |                                          |        |
| Fit                                     | -0,384 (0,050)                                 | 0,000  | -0,384 (0,050)                           | 0,000  |
| <b>Positionierung</b>                   |                                                |        |                                          |        |
| – im Verlauf (2)                        | -0,090 (0,061)                                 | 0,140  | 0,006 (0,064)                            | 0,921  |
| – im Warenkorb (3)                      | -0,096 (0,065)                                 | 0,143  |                                          |        |
| – nach dem Warenkorb (4)                |                                                |        | 0,096 (0,066)                            | 0,143  |
| <b>Versteckte Bedürfnisbefriedigung</b> | <b>R<sup>2</sup> = 30,7%</b>                   |        |                                          |        |
| Fit                                     | 0,553 (0,050)                                  | 0,000  | 0,553 (0,049)                            | 0,000  |
| <b>Positionierung</b>                   |                                                |        |                                          |        |
| – im Verlauf (2)                        | -0,004 (0,057)                                 | 0,949  | -0,033 (0,061)                           | 0,583  |
| – im Warenkorb (3)                      | 0,029 (0,058)                                  | 0,615  |                                          |        |
| – nach dem Warenkorb (4)                |                                                |        | -0,030 (0,059)                           | 0,615  |

n = 295; Anmerkungen. RMSEA = 0,084; CFI = 0,950; TLI = 0,926; SRMR = 0,026;  
SC = Standardisierter Koeffizient; SE = Standard Fehler; Quelle: Eigene Darstellung.

führte demnach eher zum Kauf als der klassische Kaugummi. Zudem zeigt sich, dass die Ergebnisse des Feldexperiments vermutlich noch verbessert werden könnten, wenn die Platzierung der Impulskaufstimulierung weiter am Ende des Kaufprozesses angesiedelt würde. Das Angebot des Impulsprodukts im Kassenbereich wies im Laborexperiment die höchste Kaufintention auf. In diesem Fall wäre eine Steigerung des Fits über die Passung zum Warenkorb und nicht die besuchte Produktkategorie zu erreichen. Es kann festgehalten werden: Je später Impulsprodukte im Kaufprozess angeboten werden, desto größer ist ihre Erfolgschance!

Darüber hinaus konnte im Rahmen des Laborexperiments analysiert werden, dass Reaktanz und versteckte Bedürfnisbefriedigung psychologische Mechanismen hinter Impulskäufen sind. Sie mediierten teilweise den Effekt des Fits auf die Kaufwahrscheinlichkeit. Es konnte gezeigt werden, dass der durch den Produktkategorie-Fit entstehende Mehrwert in einer versteckten Bedürfnisbefriedigung begründet ist. Zurückzuführen ist dies darauf, dass das angebotene Produkt als Vorselektion zur Vervollständigung des Einkaufs angesehen wird. Ebenso kann von einer vereinfachten Informationsverarbeitung ausgegangen werden. Beide Impulsprodukte gehörten zu den Low-Involvement-Produkten, für deren Kauf keine umfangreichen Entscheidungsprozesse erfolgen müssen. Das Produkt mit der höheren Kongruenz kann jedoch einfacher verarbeitet werden, da es thematisch zum ursprünglichen Einkaufsmotiv passt.

Das No-Fit-Produkt wird hingegen als unpassend wahrgenommen und stört den Einkaufsfluss sowie die Informationsverarbeitung, was sich in einer gesteigerten Reaktanz widerspiegelt. Dieses Ergebnis ist konform zur Fluency-Theorie (Reber/Winkelman/Schwarz 1998). Bei mangelndem Produkt-Fit kommt es zu einer Verstärkung der Reaktanz, da die Bannerwerbung vermutlich aufgrund des fraglichen Nutzens als Belästigung wahrgenommen wird. Die Wahrnehmung des No-Fit-Produkts führt zudem zu einer Reizüberflutung der Aufnahme- und Verarbeitungskapazitäten, sodass die Reaktanz weiter verstärkt wird. Zwar geht mit der Überaktivierung eine sehr hohe Wahrnehmung des Produkts einher, jedoch wird diese negativ attribuiert. In Anlehnung an die Task-Switching-Theorie (Funke/Frensch 2006) kann bestätigt werden, dass die benötigten Leistungskapazitäten zur Verarbeitung eines No-Fit-Produkts wesentlich größer ausfallen. Die Bewertung des Produkts benötigt aufgrund der Umstrukturierung des mentalen Sets mehr kognitive Leistungsfähigkeit und führt zu einer längeren Unterbrechung des Einkaufs.

## Kernthesen

- Impulskäufe können auch online durch individualisierte Online-Werbung stimuliert werden.
- Ein enges Targeting fördert die Stimulierung von Impulskäufen im Internet stärker als ein weites Targeting.
- Impulskäufe können im Internet in späten Phasen des Kaufprozesses besser stimuliert werden als in frühen Phasen.
- Wenn die Impulskaufwerbung zur Kategorie des eigentlichen Kaufanlasses passt, leistet der Werbeimpuls einen Beitrag zur Befriedigung versteckter Konsumentenbedürfnisse.
- Falls keine Passung vorhanden ist, reagieren die Kunden ablehnend.

## Implikationen für den Online-Handel

Die Ergebnisse beider Experimente zeigen somit, dass sich das Prinzip des Impulskaufs auf den Online-Handel übertragen lässt, wenn auch nicht eins zu eins in der finalen Umsetzung. Das erste zentrale Ergebnis der beiden empirischen Studien ist, dass das beworbene Impulskauf-Produkt aus der gleichen Kategorie des angesehenen oder bereits im Warenkorb befindlichen Produkts kommen sollte. Der Fit zur Ausgangskategorie des Kaufanlasses führt relativ zu einem randomisiert ausgewählten Produkt zu deutlich besseren Reaktionen der Konsumenten. Sowohl im Labor- als auch im Realexperiment konnte dieser Effekt nachgewiesen werden. Online-Händler sollten dementsprechend überprüfen, ob ihr Angebot in jeder Warenkorbkategorie bereits geeignete Produkte für den Impulskauf beinhaltet. Das zweite zentrale Ergebnis beider Studien zeigt analog zum Erfolgsrezept des stationären Einzelhandels, dass die Aussteuerung der Werbung für Impulskauf-Produkte möglichst spät im Kaufprozess der Konsumenten erfolgen sollte. Erst mit der Entstehung eines Shopping-Momentums zeigt sich die Erfolgswirkung der Impulskauf-Stimulierung. Kunden, die ihr primäres Einkaufsbedürfnis bereits erfüllt haben, sind in der Folge offener für ungeplante Käufe. Die Ergebnisse des Laborexperiments weisen hierbei auf mögliche Gründe für die Wirkung der Stimulierung von Impulskäufen hin: Diejenigen Kunden, welche die Ansprache ihrer latenten Bedürfnisse als nützlich empfinden, reagieren deutlich positiver auf die Werbung. Weiß der Online-Händler auf

Grundlage der Kundenhistorie gut über die Präferenzen seiner Kunden Bescheid, können zur Präferenz kongruente Produkte als Impulskaufartikel ausgewählt werden. Durch die Vermeidung von Artikeln mit geringer Passung zum Kaufinteresse der Konsumenten lässt sich auch die Reaktanz der Kunden deutlich absenken.

Insgesamt zeigen die beiden empirischen Analysen, dass Impulskäufe durch die dynamische Auswahl der Produkte und den Zeitpunkt der Aussteuerung der Impulskauf-Werbung wirksam stimuliert werden können. Komplementäre Artikel sollten dann im Laufe der gesamten Customer Journey beworben werden. Die Customer Journey bezeichnet hierbei die Abfolge sämtlicher Kontaktpunkte des Konsumenten mit dem Online-Händler, sei es auf der Seite des Händlers selbst oder im Rahmen seiner Marketingkanäle. Besonders im Hinblick auf die Idee, Konsumenten zukünftig über den gesamten Lebenszyklus hinweg sowohl offline als auch online begleiten zu können, bekommt der Zeitpunkt der jeweils individualisierten

Ansprache eine noch entscheidendere Bedeutung. Online-Händler können hierdurch Mehreinnahmen generieren, die den finanziellen Aufwand für die Implementierung rechtfertigen. In einer zukünftigen Studie sollte jedoch validiert werden, ob die Vorteilhaftigkeit der Aussteuerung der Impulskauf-Werbung in der letzten Phase des Kaufprozesses auch in der Realität bestätigt werden kann. So ist denkbar, dass eine späte Aussteuerung von Impulskauf-Werbung im Kaufprozess zu einer Ablenkung von Konsumenten und damit möglicherweise zu einem Aufschub bzw. Abbruch von Kaufabschlüssen führt. Darüber hinaus bestehen bezüglich der Erfolg versprechenden Auswahl von Impulsprodukten, der Preis- sowie Mengengestaltung weitere offene Fragestellungen. Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Studie und die noch offenen Forschungsfragen, dass die Gewinnung eines umfassenden Verständnisses, wie Impulskäufe im Online-Handel funktionieren, sowohl aus wissenschaftlicher Sicht als auch aus der Perspektive der Unternehmenspraxis lohnenswert ist. 

# Herausforderung suchen

Wer verkaufen will, muss kommunizieren.  
Lassen Sie uns reden und Ihren Vertrieb pushen.

[www.commnet-media.de](http://www.commnet-media.de)



## Literatur

- Baun, D. (2003): Impulsives Kaufverhalten am Point of Sale, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Beatty, S. E./Ferrell, E. M. (1998): Impulse Buying: Modeling its Precursors, in: Journal of Retailing, 74, 2, S. 161–167.
- Berekoven, L. (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing: Grundlagen und Entscheidungshilfen, 2. Aufl., München.
- Bleier, A./Eisenbeiss, M. (2015): Personalized online advertising effectiveness: the interplay of what, when, and where, in: Marketing Science, 34, 5, S. 669–688.
- Dhar, R./Huber, J./Khan, U. (2007): The shopping momentum effect, in: Journal of Marketing Research, 44, 3, S. 370–378.
- Edwards, S. M./Li, H./Lee, J.-H. (2002): Measuring the Intrusiveness of Advertisements: Scale Development and Validation, in: Journal of Advertising, 31, 2, S. 37–47.
- Funke, J./Frensch, P. A. (2006): Handbuch der Psychologie – Kognitionen, Band 5, 1. Aufl., Göttingen.
- Gollwitzer, P. M. (1990): Action phases and mind-sets, in: Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior, 2, S. 53–92.
- Hoban, P. R., & Bucklin, R. E. (2015). Effects of internet display advertising in the purchase funnel: Model-based insights from a randomized field experiment. Journal of Marketing Research, 52(3), S. 375–393.
- Jeffrey, S. A./Hodge, S. (2007): Factors Influencing Impulse Buying During an Online Purchase, in: Electronic Commerce Research, 7, 3-4, S. 367–379.
- Kempe, M. (2011): Ungeplante Käufe im Internet, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Kroeber-Riel, W. (1979): Activation Research: Psychological Approaches in Customer Research, in: Journal of Consumer Research, 5, S. 240–250.
- Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8., aktualisierte und ergänzte Auflage, München.
- o.V. (2013): Die umsatzstärksten Quadrat-meter im Markt: Bedeutung der Kassenzone im LEH nimmt zu, [http://www.wrigley.de/images/itempics/09/item\\_20509\\_pdf\\_1.pdf](http://www.wrigley.de/images/itempics/09/item_20509_pdf_1.pdf), Abruf 13.08.2015.
- Reber, R./Winkielman, P./Schwarz, N. (1998): Effects of Perceptual Fluency on Affective Judgments, in: Psychological Science, 9, 1, S. 45–48.
- Stern, H. (1962): The Significance of Impulse Buying Today, in: Journal of Marketing, Nr. 2, Vol. 26 (1962), S. 59–62.
- Trommsdorff, V. (2009): Konsumentenverhalten, 7. Aufl., Stuttgart.
- Verhagen, T./van Dolen, W. (2011): The Influence of Online Store Beliefs on Consumer Online Impulse Buying: A Model and Empirical Application, in: Information and Management, 48, 8, S. 320–327.
- Weinberg, P. (1981): Das Entscheidungsverhalten der Konsumenten, Paderborn u.a. 1981.
- Zhou, L./Wong, A. (2003): Consumer Impulse Buying and In-Store Stimuli in Chinese Supermarkets, in: Journal of International Marketing, 16, 2, S. 37–53.



communication  
network  
media  
Marketing & Vertrieb



# Der digitale Vertriebsprozess

## Wie Content Marketing und Marketing Automation den Kunden wieder ins Zentrum rücken

---

Die digitalisierte Welt hat das Einkaufsverhalten sowohl im B-to-C- als auch im B-to-B-Bereich nachhaltig verändert. Unternehmen, die eine aktive Rolle im veränderten Kaufentscheidungsprozess einnehmen wollen, sehen sich gezwungen, ihre Marktbearbeitungsaktivitäten in Bezug auf Marketing und Vertrieb zu überdenken. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, wie Unternehmen mithilfe von Content Marketing und Marketing Automation den eigenen Vertriebsprozess erfolgreich auf Kundenbedürfnisse anpassen. Gleichzeitig schaffen die Unternehmen ein homogenes Zusammenspiel zwischen Marketing und Vertrieb.

**Hansjörg Hinden**

**D**er Einkaufsprozess ist im Wandel. Verkäufe generieren sich hauptsächlich online, selbst wenn deren Abschluss stationär erzielt wird. Das Online-Kaufverhalten der Kunden stellt die Unternehmen und deren Verkaufs-Ressourcen und Abläufe vor grosse Herausforderungen. Etablierte Grundprinzipien des Verkaufs bleiben zwar bestehen, werden jedoch zu grossen Teilen digitalisiert. Dazu gehören Bekanntmachung der Marke und Produkte, Gewinnung der Zielgruppen, vertrauensfördernde Massnahmen und erfolgreiche Verkaufsabschlüsse. Verkaufserfolge kann dabei das Unternehmen verbuchen, das seine Marktbearbeitungsaktivitäten in Relation zu den Bedürfnissen der neuen Kaufentscheidungsfindung anpasst. Daraus ergeben sich für die Marktbearbeitung die folgenden Herausforderungen:

### **1. Touchpoint-Messung im Multichannel**

Noch nie liessen sich so viele Kontaktpunkte mit Interessenten generieren wie heute. Unternehmen können durch zahlreiche Interaktionen mit Interessenten in Kontakt treten. Dazu gehören ebenso traditionelle „Touchpoints“ wie die Kundenberatung vor Ort (Stationärer Handel) oder durch Aussendienstmitarbeiter, wie auch digitale Touchpoints, die über Corporate Websites und Social-Media-Channels entstehen. Um das Kaufinteresse kanal- und geräteübergreifend ableiten zu können, sind Multichannel-Messmethoden erforderlich, welche die Unternehmen in der Praxis vor zahlreiche Herausforderungen stellen.

### **2. Von der homogenen Zielgruppe zum fragmentierten Micro-Moment**

Um Bekanntheit und Interesse von Produkten und Dienstleistungen zu erreichen, standen bislang lediglich allge-

meine Zielgruppen im Fokus. Doch genau diese werden immer fragmentierter. Kunden mit Kaufinteresse lassen sich nicht mehr nur einer homogenen Zielgruppe zuordnen. Das Avisieren von Zielgruppen nach ausschliesslich äusseren Gesichtspunkten wie zum Beispiel soziodemografischen Merkmalen führt zu immer höheren Streuverlusten und ist auf Dauer enorm ineffizient.

### **3. Verfügbarkeit und Wettbewerb erhöhen den Verkaufsdruck**

Demgegenüber adressieren Unternehmen ihre Produktwerbung mithilfe von Digital Advertising spät im Kaufentscheidungsprozess, steuern ihre Werbung also auf klare Kaufsignale aus. Das führt dort zu hohem Wettbewerbsdruck in Werbe-Netzwerken und deckt nicht den frühen Informationsbedarf des Interessenten.

### **4. Informationshoheit der Konsumenten**

Die Konsumenten informieren sich dank hervorragender Unterstützung schnell und autonom durch Suchmaschinen und Preisvergleichsseiten über Lösungswege und Produkte. Zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme mit Unternehmen sind bereits rund 60 Prozent des Verkaufszyklus‘ abgelaufen. Bewährte Marketing- und Vertriebsmethoden verlieren so an Wirkung. Daher empfiehlt sich ein Strategiewechsel von der Outbound- zur Inbound-Marktbearbeitung.

### **Strategiewechsel: von der Outbound- zur Inbound-Marktbearbeitung**

Das Grundprinzip

Neue Marktbearbeitungsstrategien wie Inbound-Marketing tragen diesen Herausforderungen Rechnung. In der

### **Hansjörg Hinden**

Beim Online-Marketing-Unternehmen Yourposition verantwortet Hansjörg Hinden den Bereich Content- & Inbound-Marketing. In dieser Funktion berät und unterstützt er branchenübergreifend Unternehmen beim Aufbau und Betrieb geeigneter digitaler Vertriebsprozesse.

hhinden@yourposition.ch

## Zusammenfassung

Das digitale Einkaufsverhalten hat sich sowohl im B-to-C als auch im B-to-B nachhaltig verändert. Mithilfe von Content Marketing und Marketing Automation sind Unternehmen heute im Stande, den internen Vertriebsprozess an den externen Kaufentscheidungsprozess der Interessenten erfolgreich anzugleichen. Sie erfahren wie kaufrelevante „Micro-Moments“ fernab konkreter Kaufsignale geschaffen werden. Und wie diese für die personalisierte Wiederansprache messbar gemacht werden und wie Sie mithilfe von modernem Lead Management eine neue Datenbasis für die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb schaffen.

klassischen Outbound-Marktbearbeitung dominieren Werbebotschaften, welche an soziodemografische Zielgruppen adressiert werden (push). Demgegenüber steht die Inbound-Marktbearbeitung, welche durch nützliche Inhalte wie Tutorials, How-to-Videos vom suchenden Interessenten gefunden werden (pull). Dabei vollziehen Unternehmen mit dem Inbound-Ansatz einen Paradigmenwechsel: Sie orientieren sich konsequent an den Bedürfnissen des Wunschkunden (Buyer Personas) und richten nach diesem ihre Fragestellungen im Verlauf ihres gesamten Kaufentscheidungsprozesses (Buying Process).

Content als Treibstoff für das Inbound-Marketing

Durch die gezielte Vermarktung von Inhalten (Content Marketing) schaffen Unternehmen in jedem Teil des Kaufentscheidungsprozesses neue Touchpoints. So bedient zum Beispiel ein Sportfachgeschäft mit Fokus auf den Laufsport seine Interessenten in der frühen Kaufentscheidung mit unterhaltsamen Videos mit dem Ziel, die Laufflust der Betrachter zu wecken. In der Folge werden dem Betrachter weiterführende Inhalte angeboten wie

zum Beispiel Tutorials für Lauftraining mit ersten Produktplatzierungen in Form von Ausrüstungstipps. Klicken Besucher die angebotenen Inhalte, besteht weiteres Interesse. Jetzt können dem Betrachter zum Beispiel Profi-Tipps in Form einer Info-Grafik angeboten werden, die Auskunft darüber gibt, welche Schuhe für welchen

Laufstyp geeignet sind. So wird der Interessent zu passenden Schuhen geführt, die sich zum Beispiel nach seinem persönlichen Laufstil beziehungsweise der Fussform richten. Das Unternehmen verkauft also nicht nur Schuhe, sondern unterstützt den Läufer beim Erreichen seiner Laufziele und begleitet, wenn aktuell, diesen auch beim richtigen Schuhkauf.

Micro-Moments richtig vernetzen mit Marketing Automation

Während sich die Marktbearbeitungsmethode „Inbound“ an den Buyer Personas und an ihren konkreten Herausforderungen in der Kaufentscheidung orientiert, helfen Softwarelösungen, sogenannte „Marketing-Automatiken“, diese einzelnen Micro-Moments personalisiert aufeinander zu orchestrieren und so die Kaufbereitschaft des Interessenten aktiv zu entwickeln. Das Prinzip unterschiedlicher Anbie-

**Durch die gezielte Vermarktung von Inhalten (Content Marketing) schaffen Unternehmen in jedem Teil des Kaufentscheidungsprozesses neue Touchpoints.**



**Abb. 1: Segmentierung nach Kaufreife**

Quelle: Yourposition 2016.

ter ist dabei immer identisch: Werden digitale Inhalte genutzt wie zum Beispiel ein Blogbeitrag „Ist Laufen für mich das Richtige?“ werden im Hintergrund Interaktionsdaten eingespielt und, falls bereits vom Betrachter abgegeben, auch Profildaten gespeichert (wie zum Beispiel bei dem Download eines PDF-Trainingsplanes gegen Angabe der E-Mail-Adresse). Durch stetiges Messen der zur Verfügung gestellten Inhalte wird so ein sogenannter Lead Score abgeleitet, der Rückschlüsse über den Fortschritt des Nutzers im Kaufentscheidungsprozess zulässt. Das wiederum ist die Grundlage, um Lesern weiter personalisierte Informationen nach ihrer Kaufreife zu übermitteln. Damit werden Interessierte der Kaufentscheidung systematisch nähergebracht. Eine solche „Personalisierung“ findet im Falle von Marketing-Automations-Lösungen zum Beispiel über den E-Mail-Kanal statt. Marketinglösungen wie Hub-

spot, Eloqua und Marketo bedienen sich dabei des Sales Funnel:

### Die richtige Vorbereitung

Um die unternehmensinterne Marktbearbeitung über alle beteiligten Abteilungen hinweg auf den neuen, digitalen Kaufentscheidungsprozess der Wunschkunden anzupassen, sind zunächst einige Grundlagen zu schaffen:

- Das Unternehmen kennt die Wunschkunden (Buyer Personas) und ihre konkreten Bedürfnisse im Kaufentscheidungsprozess (Buying Process).
- Das Unternehmen ist imstande, diese Bedürfnisse mithilfe von Inhalten und Produkten zu befriedigen.
- Das Unternehmen ist imstande, die Interaktion von Interessenten mit den neu geschaffenen Massnahmen zu messen und daraus den Leser nach Kaufreife zu segmentieren.

- Das Unternehmen ist imstande, dem Leser/Nutzer weiterführende Inhalte/Services passend zu seiner Kaufreife anzubieten.

### Wunschkunden kennenlernen

Um die begrenzten Marktbearbeitungs-Budgets und -Ressourcen gezielt dort einzusetzen, wo das Unternehmen die grössten Hebel zur Beeinflussung des Kaufentscheidungsprozesses besitzt, hat sich das Konzept der „Buyer Personas“ bewährt. Der klassische Ansatz, ganze Käufergruppen („Zielgruppen“) zu definieren, um diese mit klassischer Massenwerbung anzusprechen (Outbound-Marketing), hat sich in der Vergangenheit als vergleichsweise teuer und oftmals wirkungslos erwiesen.

Eine Buyer Persona stellt eine fiktive Person dar, die einen typischen Kunden mit all seinen Bedürfnissen, Herausforderungen und Handlungs-



mustern repräsentiert. Anders als beim Zielgruppen-Konzept stehen also nicht äussere Merkmale wie zum Beispiel die Soziodemografie im Vordergrund, sondern konkrete Situationen („Ich will einen Marathon laufen“) und konkrete Bedürfnisse/Fragestellungen („Wie plane ich nun mein Training“?). Die passenden Kundenprofile können intuitiv (qualitative Erhebung) oder datengetrieben (quantitative Erhebung) abgeleitet werden. So stehen zur qualitativen Erhebung zum Beispiel Interviews mit Bestandskunden oder der Vertriebsmannschaft im Vordergrund, während bei der datengetriebenen Erhebung mehr Daten aus Webanalyse-Tools über Keywords und Suchvolumen sowie CRM im Vordergrund stehen. Die Entwicklung einer

solchen Persona ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Inbound-Marketing. Wer seinen Wunschkunden genau kennt, kann relevanten und nützlichen Content erstellen und diesen richtig adressieren.

### Relevante Inhalte anbieten

Sind die Buyer Personas und deren Bedürfnisse ermittelt, können danach die vorhandenen Marktbearbeitungsanstrengungen wie zum Beispiel Digital Advertising, Marketing und Vertriebsaktivitäten ausgerichtet werden, um für den Wunschkunden hochrelevante „Micro-Moments“ zu schaffen. Dabei werden zunächst bestehende Massnahmen den einzelnen Bedürfnissen zugeordnet, um diese im Kaufentschei-

reitschaft des Lesers abgeleitet werden. Wer sich zum Beispiel vermehrt mit Inhalten zur Vorbereitung eines Marathons beschäftigt, kann als Laufanfänger klar ausgeschlossen werden. Folgerichtig werden diesem Leser keine Schuhe für Lauf-Einsteiger angeboten.

### Richtig orchestrieren und weiterführen

Wie Verkaufsprofis wissen, müssen Angebot und Nachfrage zueinander passen. Dies gilt natürlich auch in der digitalen Marktbearbeitung. Passen die von Unternehmen getätigten Marketing- und Vertriebsmassnahmen nicht mit der Kaufreife des Interessenten überein, wird diese kaum zum Abschluss führen. Wird also beispielsweise ein Interessent, der sich erstmals mit einem Thema auseinandersetzt und erst einliest, zu offensiv mit verkaufsorientierten Inhalten oder durch persönlichen Vertrieb konfrontiert, fühlt sich dieser überrumpelt und reagiert mit Abwehr. Einkaufs- und Verkaufsprozess stimmen nicht überein. So ist der Segmentierung nach Kaufreife (Lead Scoring) eine besondere Bedeutung zuzumessen (siehe auch Abbildung 1).

### Interessenten zur Kaufreife begleiten

Die Unterstützung des Interessenten in einem einzigen Moment allein reicht in der Regel nicht aus, um einen Interessenten zum Kauf zu überzeugen. Im Gegenteil: Wie zu Beginn des Beitrags formuliert, gliedert sich der heutige Kaufentscheidungsprozess in viele kleine Micro-Momente. Je weiter also ein Interessent vom eigentlichen Kaufentscheid angesprochen wird, desto aufwendiger gestaltet sich der Brückenschlag zum Produktkauf. Erfolg hat also nicht das Unternehmen, das

## Handlungsempfehlungen

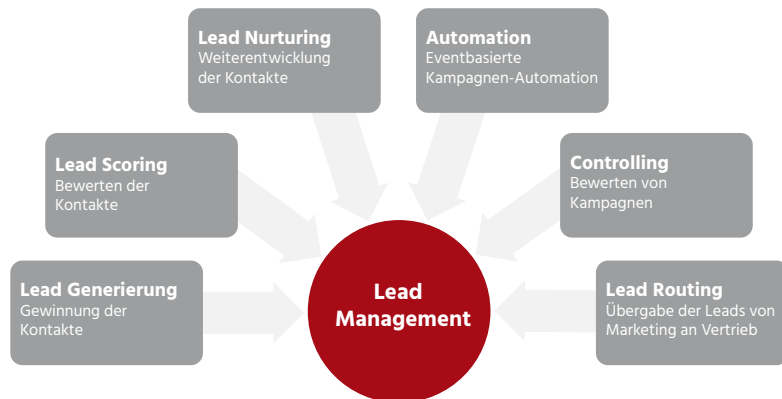
1. Wunschkunden kennenlernen: Lernen Sie mithilfe von „Buyer Personas“ Ziele, Herausforderungen und Fragestellungen, kurz relevante Micro-Moments von Wunschkunden kennen.
2. Relevante Inhalte anbieten: Sind die Fragestellungen der Interessenten erst geklärt, können seitens Unternehmen geeignete Antworten in Form von relevantem Content erstellt werden.
3. Verhalten messen und richtig deuten: Messen Sie die Nutzung der angebotenen Inhalte. Daraus können Sie ableiten, wie weit ein Leser im Kaufprozess ist.
4. Inhalte richtig orchestrieren: Halten Sie weiterführende Inhalte bereit und orchestrieren Sie diese nach Kaufreife aufeinander.
5. Interessenten zur Kaufreife begleiten: Betrachten Sie sich als Guide im Kaufprozess. Führen Sie den Leser mittels Call-to-Action oder Abbrecher mit Einsatz von Remarketing.

## Wer seinen Wunschkunden genau kennt, kann relevanten und nützlichen Content erstellen und diesen richtig adressieren.

dungsprozess richtig aufeinander zu orchestrieren. Gleichzeitig lassen sich so Lücken ermitteln und zielgerichtet mit neuen nützlichen Inhalten oder Services aus Marketing und Vertrieb schliessen. Das Ziel ist eine lückenlose Begleitung des Interessenten in seinem Kaufentscheidungsprozess.

### Verhalten messen und richtig deuten

Sind die Massnahmen aus der Marktbearbeitung konsequent an einzelnen Kundenbedürfnissen ausgerichtet, können aus deren Nutzung dezidiert Aussagen über Bedürfnisse und somit die Kaufbe-

**Abb. 2: Lead Management und seine Bausteine**

Quelle: <http://www.onlinemarketing-praxis.de/suche?query=lead+management>

nur einmal relevant anspricht, sondern das, welches Interessenten personalisiert und nach Kaufreife von Micro-Moment zu Micro-Moment begleitet. Damit wird also der Interessent kontinuierlich zur Kaufreife geführt (siehe auch Abschnitt Lead Nurturing). Umgesetzte Inbound-Marktbearbeitungsmassnahmen sind damit

- ... gezielter an den Kunden und seinen Bedürfnissen ausgerichtet.
- ... innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses besser orchestriert.
- ... besser abteilungsübergreifend miteinander koordinierbar und vernetzt.
- ... exakt auf Kaufentscheidungsphasen abgestimmt.

### **Softwaregestützte Umsetzung dank Marketing Automation**

Marketing-Automations-Lösungen unterstützt das Inbound-Marketing im gesamten Kaufentscheidungsprozess und garantiert eine effiziente, skalierbare Marktbearbeitung. Darüber hinaus werden Profil- und Verhaltensdaten zentral gespeichert und können je

nach Kaufreife den unterschiedlichen Marktbearbeitungs-Abteilungen wie zum Beispiel persönlichen Vertrieb, Callcenter etc. zur Verfügung gestellt werden.

Ohne eine solche Lösung wären das Handling der hohen Interaktionsdaten sowie die Lead-Beurteilung mit anschließender personalisierter Weiterentwicklung nur mit enormem manuellem Aufwand möglich. Ohne ein passendes Tool bliebe dieses Potenzial ungenutzt und könnte auch dem Vertrieb nicht zur Verfügung gestellt werden.

### **Lead Management**

Heutige Marketing-Automations-Lösungen basieren in der Regel auf dem sogenannten Lead Management. Lead Management umfasst alle Massnahmen, die ein Unternehmen ergreift, um aus potenziellen Käufern oder Interessenten tatsächliche Käufer oder Besteller zu machen. Dabei werden nach der E-Mail-Registrierung (Lead-Generierung) und der Bestätigung der Nutzung (Opt-in) alle Profil- und Verhaltensdaten zentral einer E-Mail-Adresse zugewiesen. Durch weitere Inter-

aktion mit dem Lead werden weitere Profil- und Verhaltensdaten gesammelt. Auf dieser Datengrundlage lassen sich anschliessend die gesammelten Leads segmentieren (Lead Scoring). Mithilfe dieser Segmentierung lassen sich vordefinierte, automatisierte E-Mail-Kampagnen ausspielen, um den Lead proaktiv in seiner Kaufreife zu entwickeln (Lead Nurturing). Entsprechen die Leads der vereinbarten Mindestanforderung des Vertriebs (SLA Marketing & Vertrieb), können diese dem Vertrieb übergeben werden, inklusive der vollständigen Interaktions-Historie.

### **Lead-Generierung (Interessentengewinnung)**

Ein Lead ist ein qualifizierter Interessent, der sich für ein Unternehmen oder Produkt interessiert und dabei dem Unternehmen seine Kontaktdaten – in der Regel die E-Mail-Adresse – für die weitere Kommunikation aus eigenem Antrieb überlässt. Leads werden bereits heute in hohen Mengen gewonnen (zum Beispiel durch Wettbewerbe). Die eigentliche Herausforderung dabei ist, wirklich relevante Leads in hoher Qualität zu generieren. Um eigene Interessenten-Datenbanken in signifikanter Grösse aufzubauen, nutzen immer mehr Unternehmen den Weg der Lead-Generierung. Dies kann sowohl online über Lead-Generierungskampagnen erfolgen als auch offline über den stationären Handel oder, im Falle von B-to-B, typischerweise an Messen.

### **Lead Scoring**

Mithilfe des Lead Scoring ist es Unternehmen möglich, Leads in zweierlei Hinsicht zu bewerten: Einerseits helfen explizite Informationen, die Vollständigkeit der Profile wie Namen, Vornamen, Adressen, Telefon-



nummer etc. zu beurteilen. So entspricht ein vollständiges Profil einem Score A, während ein unvollständiges Profil nur einem Score D entspricht. Andererseits kann ein Lead auch nach impliziten Merkmalen, also nach seiner Interaktionsrate, beurteilt werden. Eine hohe Interaktionsrate entspricht demnach einem Score 1, während eine geringe Interaktion nur einem Score von 4 zugeordnet ist. Aus diesen beiden Merkmalen setzt sich in Folge der Lead Score zusammen, der zur weiteren personalisierten Kommunikation herangezogen wird. Beispiel: Ein A1-Lead (vollständiges Profil mit hoher Interaktionsrate) hat demnach einen anderen Stellenwert als ein D4-Lead (unvollständiges Profil mit geringer Interaktionsrate).

### Lead Nurturing

Mittels Lead Nurturing werden nun auf Basis des ermittelten Lead Scores gezielt Leads mit Informationen und Services „gefüttert“, die der Kaufreife des Leads entsprechen. So werden Interessenten systematisch zur Kaufentscheidung geführt. Dieser Prozess kann unterschiedliche Ziele verfolgen wie die Erhöhung von qualifizierten Kontakten, die Verbesserung der Konversionsraten, die Optimierung von Kaufprozessen oder die Steigerung der Marketing-Rendite (RoI).

### Kernthesen

1. Käufe beginnen nicht bei der Suche nach Produkten, sondern bereits viel früher.
2. Unternehmen optimieren ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten auf den Produktkauf anstatt auf den ganzen Kaufprozess.
3. Damit werden Chancen, Interessenten früh an sich zu binden, verpasst.
4. Wer informierte Kunden gewinnen will, kennt die Herausforderung seiner Wunschkunden (Buyer Personas).
5. Die Kaufbereitschaft kann durch gut orchestrierte Touchpoints Schritt für Schritt entwickelt werden.

Dabei kann Lead Nurturing in jeder Phase des Kaufprozesses betrieben werden wie zum Beispiel bei der Gewinnung von Neukunden sowie der Bindung, Rückgewinnung und Reaktivierung ehemaliger beziehungsweise inaktiver Kunden. Dank der Einteilung mittels Lead Score können nun Unter-

nehmen dezidierter bestimmen, wie viel ihnen das Nurturing eines Leads in der jeweiligen Phase wert ist.

### Lead Routing

Erreicht ein Lead den gewünschten Lead Score – dieser wurde zuvor mit dem Vertrieb mittels Service-Level-Agreement definiert – kann er dem Vertrieb übergeben werden. Als Hot Lead kann er wie bisher persönlich vom Vertrieb betreut werden. Die Zusammenarbeit von Marketing Automation und Vertrieb bringt damit den entscheidenden Vorteil, dass Leads zum Grossteil systematisch qualifiziert und erst dann an den Vertrieb übergeben werden, wenn die Kaufabsicht hoch genug ist. Dabei bedienen sich Marketing und Vertrieb erneut an den gleichen Profildaten, welche im Verlauf des Lead Managements gesammelt wurden.

### 7 Gründe für eine Marketing Automation

1. Zentrale Kampagnen-Messung
2. Reduzieren der Zeit zur Bearbeitung von Marketingkampagnen und Aufgaben
3. Erhöhen der Close Rates durch relevante Unterstützung im Einkaufsprozess (relevant in Zeit, Inhalt und Angebot)

4. Erhöhung der Marken- und Story-Konsistenz entlang Kampagnen und Channels mithilfe von Templates und Standards
5. Verkürzen der Sales-Zyklen mithilfe von kürzeren Reaktionszeiten (Automation)
6. Erhöhung des Kundennutzwertes durch personalisiertes Marketing nach Kundenbedürfnissen
7. Geplante und automatisierte Aktivitäten für Rund-um-die-Uhr-Entwicklung ohne manuellen Aufwand.

### Umsetzung? Think Big, Start Smart – Implementierungs-herausforderung richtig meistern

Marketing-Automations-Lösungen entfalten ihr Potenzial in der abteilungsübergreifenden, kundenzentrierten Zusammenarbeit von Abteilungen. Was für den Interessenten komfortabel ist, stellt Unternehmen in der Regel vor

grösste Herausforderungen: Sowohl in der Implementierung von Content Marketing (relevante Inhalte im gesamten Sales Funnel), als auch bei der Marketing Automation sind unternehmensintern zahlreiche Gräben zu überwinden beziehungsweise Brücken und Schnittstellen zu bauen. Für den Projektverantwortlichen heisst das konkret, dass neben inhaltlichen Aufgaben wie der Erstellung von Personas, Info-Bedürfnissen, Datenstruktur und der passenden Systemwelt auch emotionale und politische Herausforderungen zu meistern sind. Diese entstehen aus unterschiedlichen Erwartungshaltungen der einzelnen Projekt-Stakeholder sowie aus latenten Wettbewerbssituationen zwischen Abteilungen wie zum Beispiel Marketing, IT und Vertrieb. Erfahrene Projektleiter begegnen diesen Herausforderungen mit gezielter Eingrenzung der Projektgrösse wie durch Schaffung von Pilotprojekten (Think Big, Start Smart). Weiter bindet ein klarer Projekt-

ablauf alle relevanten Stakeholder nach Fahrplan in das Projekt mit ein und macht so aus Betroffenen Beteiligte.

#### Exemplarischer Projektplan:

Um die Komplexität des Inbound-Projektes zu reduzieren, empfiehlt sich die Aufteilung in einzelne Projektschritte. Im Vordergrund stehen Kick-off, Setup von Inbound und Content sowie anschliessend der laufende Betrieb.

#### Kick-off-Phase:

Angesichts der abteilungsübergreifenden Ausprägung des Projekts empfiehlt sich im Kick-off ein möglichst klar umrissener Projekt-Scope wie zum Beispiel das Pilotieren eines speziell wichtigen Produktsortiments, um daraus rasch für alle Projektteilnehmer konkrete Projekterfolge abzuleiten.

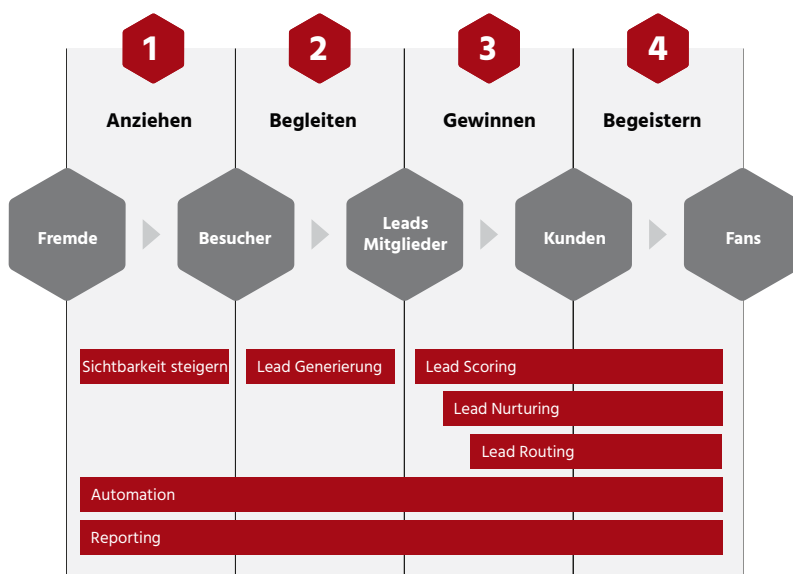
#### Setup Inbound:

Das Ziel von Inbound ist es, alle am Verkaufsprozess beteiligten Abteilungen aufeinander abzustimmen. In dieser Phase werden bisherige Prozesse durchleuchtet und ein ganzheitlicher Gesamtprozess mit Marketing und Vertrieb abgeleitet. Nach der Evaluation einer geeigneten Marketing-Automations-Lösung können anschliessend die notwendigen Schnittstellen zur bestehenden Systemwelt gebaut werden.

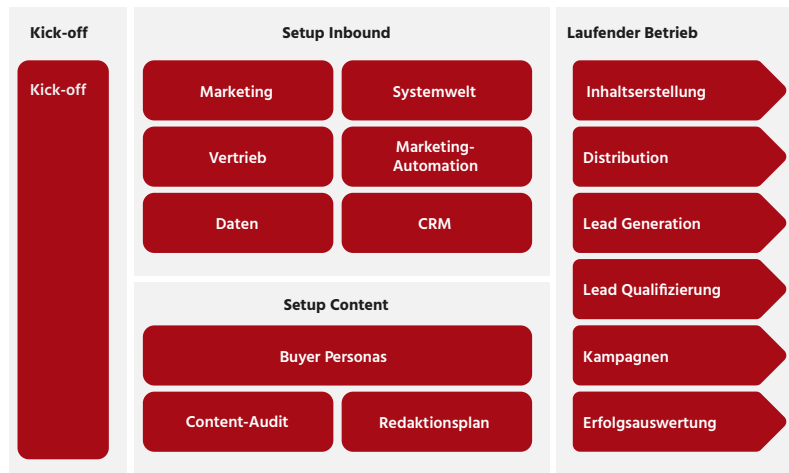
#### Setup Content:

Wie bereits erwähnt, können anhand Buyer Personas und ihrer Bedürfnisse Marktbearbeitungsmassnahmen genau priorisiert werden. Dazu werden in dieser Phase Buyer Personas erarbeitet und bestehende Inhalte sowie Massnahmen kartografiert und beurteilt. Daraus resultiert eine Gesamtbeurteilung der bestehenden Inhalte sowie der möglichen Lücken. Beides, die Optimierung bestehender Inhalte sowie die Schaffung neuer Inhalte, wird zur Schritt-für-Schritt-Umsetzung im Redaktionsplan terminiert.

**Abb. 3: Inbound Prozess nach Hubspot**



Quelle: Yourposition 2016.

**Abb. 4: Exemplarischer Projektablauf**


Quelle: Yourposition 2016.

#### Laufender Betrieb:

Sind die Grundlagen geschaffen, kann im vereinbarten Projekt-Scope mit dem laufenden Betrieb gestartet werden. Dies umfasst die Inhaltserstellung nach Redaktionsplan und die Distribution/Vermarktung dieser Inhalte in allen verfügbaren Kanälen. Lead-Generierung und Qualifizierung, wie in der Setup-Phase innerhalb der Marketing Automation vorbereitet, nehmen den laufenden Betrieb auf, während die Erfolgsmessung die datengetriebene Optimierung aller getroffenen Entscheide sicherstellt.

#### Fazit: Mehrwert schafft Kunden

Wer heute nur auf die Bewerbung der eigenen Produkte am Ende des Kaufentscheidungsprozesses setzt, tut alles dafür, um bereits morgen in den Weiten der digitalen Informationsbeschaffung unterzugehen. Käufe beginnen nicht bei dem Vertrieb, sondern online, lange bevor Interessenten überhaupt wissen, welches Unternehmen die passende Lösung bereithält. Wer auch morgen noch

## Die Zusammenarbeit von Marketing Automation und Vertrieb bringt den entscheidenden Vorteil.

von Interessenten in Erwägung gezogen werden will, muss sich heute aktiv mit den Zielen und Fragestellungen dieser Wunschkunden konsequent auseinandersetzen und seine Vertriebsbemühungen danach ausrichten – kurzgefasst: die Denkrichtung wechseln. Neue kundenorientierte Ansätze wie Content- und Inbound-Marketing bieten die nötigen Strategien, sowohl für Marketing- als auch Vertriebsprofis, die gemeinsame Marktbearbeitung abteilungsübergreifend auf die neuen Herausforderungen einzuspielen. So schaffen Unternehmen mit Content Marketing nicht nur neue Berührungspunkte durch nützliche und hochrelevante Inhalte entlang der gesamten Customer Journey. Sie sind auch

imstande, mithilfe von Marketing-Automations-Lösungen neu geschaffene Touchpoints auszuwerten und diese zentral in Form von Profil- und Verhaltensdaten einem Lead zuzuweisen. Sie bieten also eine Datengrundlage, um nicht nur aufseiten der Unternehmen den Schulterschluss zwischen Marketing und Vertrieb zu schaffen, sondern auch Interessenten und potenzielle Kunden mit neuen „Micro-Moments“ zu begeistern. 

#### Literatur

- [https://www.cebglobal.com/blogs/B-to-B-sales-and-marketing-two-numbers-you-should-care-about/?business\\_line=marketing-communications](https://www.cebglobal.com/blogs/B-to-B-sales-and-marketing-two-numbers-you-should-care-about/?business_line=marketing-communications)
- <https://www.thinkwithgoogle.com/collections/micromoments.html>
- <http://contentmarketinginstitute.com/2012/11/social-media-follows-content-marketing-leads/>
- <http://blog.hubspot.com/>
- <https://www.artegic.de/blog/nutzer-im-B-to-B-zu-kunden-machen-von-lead-nurturing-zu-scoring-und-routing/>
- <http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/lead-nurturing>
- <http://www.onlinemarketing-praxis.de/suche?query=lead+scoring>
- <http://www.onlinemarketing-praxis.de/suche?query=lead+management>
- <http://www.werbewoche.ch/marketingverantwortliche-betrachten-wissen-ueber-den-kunden-als-groesste-herausforderung-und-vorrang>
- <http://www.experian.de/assets/marketing-services/white-papers/ems-de-wp-digital-marketer-2016.pdf>
- <http://de.slideshare.net/marketo/mastering-engagement-nurturing-beyond-just-email?ref=https://www.marketo.com/>
- <https://www.oracle.com/marketingcloud/products/marketing-automation/lead-management.html#>
- <https://www.siriusdecisions.com/~media/LicensedResearch/SiriusViewMktgAutomation-Platforms2015.pdf>
- <http://mission-gold.com/wp-content/uploads/2015/03/More-information-About-demand-Generation.pdf>



# MIT UNS ARBEITET BAYERN



RADIO – DER TAGESBEGLEITER

**BR media**  
[www.br-media.de](http://www.br-media.de)

# Praxisbeispiel Swisscom

## Vom Produktmarketing zum B-to-B Lead Management: Praxis-Erfahrungen von Swisscom auf dem Weg zu Marketing Automation

---

Die Anforderungen an das B-to-B-Marketing haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Ein immer größerer Teil des Kaufentscheidungsprozesses findet online statt. Ein persönlicher Kontakt mit einem Anbieter erfolgt oftmals erst, wenn über 60 Prozent des Kaufprozesses abgeschlossen sind. Mittels relevanten Inhalten gilt es daher, in der frühen Kaufphase des Kunden präsent zu sein, potenzielle Interessenten als Leads zu identifizieren, diese über den gesamten Kaufprozess weiter zu entwickeln und schließlich zur richtigen Zeit dem Account Management zu übergeben, um den Vertrag abzuschließen.

**Marc Schwarz, Angela von Deschwanden**

**R**und 93 Prozent aller Kaufprozesse beginnen online, in der Regel mit einer klassischen Suchabfrage (Andy Hoar et al, Forrester Research 2015). Insbesondere in der frühen Kaufphase informieren sich Kunden zunehmend selbstständiger. Relevant sind dabei primär Online-Artikel sowie Empfehlungen und Bewertungen anderer Käufer. Wenn Entscheider erstmals einen Vertriebsmitarbeiter kontaktieren, ist der typische B-to-B-Einkaufsprozess bereits zu 57 Prozent durchlaufen (Dr. Ralph Lässig et al., Roland Berger 2015). In der ICT-Branche hat die fortschreitende Digitalisierung nebst diesem veränderten Informationsverhalten auch die Rollen und Beziehungen in den Buying Centers stark verändert. Während früher die ICT-Budgets primär von den IT- und Telekom-Abteilungen alloziert und verwaltet wurden, werden heute über 50 Prozent der ICT-Budgets und die damit verbundenen Kaufentscheide von den Fachabteilungen vergeben (Philipp Ziegler, MSM Research 2014).

Für Swisscom Enterprise Customers (welche die ca. 5000 Größtkunden von Swisscom bedient) sind diese Entwicklungen am Markt nicht nur für die Vertriebsorganisation relevant, sondern verändern auch die Erwartungen und Anforderungen an das B-to-B-Marketing: Mit einem über alle Marketingkanäle integrierten Lead Management soll der Kunde bereits früh im Einkaufsprozess erkannt und mit relevanten Inhalten begleitet werden. Entscheidend ist dabei, dass über neue Marketingkanäle wie z.B. Social Media vor allem auch neue Ansprechpersonen in den Buying Centers aus den businessnahen Fachbereichen erreicht werden.

Eine hohe Qualität der an die Account Manager übergebenen Leads ist entscheidend für den Erfolg dieser Herangehensweise. Ein Lead muss vor der Übergabe an den Sales mittels verschiedener Maßnahmen von Kaufentscheid-Phase zu Kaufentscheid-Phase weiter qualifiziert werden. Nur so kann verhindert werden, dass das Account Management mit unzähligen, beliebigen Kontakten überschwemmt wird. Zusätzlich galten folgende Anforderungen für das neue Lead Management bei Swisscom: Die Marketingleistungen mit einfachen KPIs mess- und steuerbar zu machen, sämtliche Marketingkanäle in die Lead-Generierung einzubinden (auch Offline-Kanäle), bestehende Systeme und Tools zu integrieren und vor allem, dass sämtliche Kundendaten zwingend in der Schweiz gespeichert werden müssen. Der anfänglich angedachte Einkauf einer Marketing-Automation-Lösung aus der Cloud war mit diesen Anforderungen zunächst nicht realisierbar. Es galt, einen alternativen Weg zum Lead Management zu beschreiten: Swisscom hat die einzelnen Bausteine des Lead Managements in einem explorativen Vorgehen sel-

ber gebaut, schrittweise weiterentwickelt, am Markt getestet und schließlich eingeführt.

## **DIE TRANSFORMATION IN EINE LEAD-MANAGEMENT-UNIT**

Die Vision des zukünftigen B-to-B-Marketings war somit abgesteckt: Potenzielle Interessenten sollen früh im Kaufprozess identifiziert und systematisch begleitet werden. Dies gelingt mittels relevantem Content und dem Einsatz von gezielten Marketinginstrumenten. Die gewonnenen Informationen werden zum richtigen Zeitpunkt an das Account Management übergeben, sodass der Account Manager die nächsten Schritte im Kaufprozess angehen kann. Zur Entlastung der Verkaufsorganisation ist es ideal, wenn der Kunde bei einfachen Lösungen seine Anliegen oder Bestellungen gleich online platzieren und abschließen kann.

Um diese Anforderungen maximal zu erfüllen, galt es, das traditionelle B-to-B-Marketing in eine Lead-Management-Unit zu transformieren. Dazu wurde der neue Bereich „Customer Marketing“ geschaffen und die Herausforderungen in sieben Schritte aufgeteilt, die im Folgenden kurz beschrieben sind.

### **1. Relevanten Content erstellen**

Ein Kaufprozess im ICT-Markt kann je nach Komplexität wenige Monate bis mehrere Jahre dauern. In der Regel sind dabei verschiedene Personen des Buying Centers in unterschiedlichen Rollen involviert. Eines haben sie alle gemeinsam: das Bedürfnis nach relevanten Informationen, passend

#### **Marc Schwarz**

Teamleiter Marketing  
Swisscom

marc.schwarz@swisscom.com  
Tel. +41 (0) 58 223 4941

#### **Angela von Deschwanden**

Teamleiter Marketing  
Swisscom

angela.vondeschwanden@swisscom.com  
Tel. +41 (0) 58 223 4636





zu ihrer Rolle und ihrer Phase, in der sie sich im Kaufprozess befinden. Untersuchungen von Swisscom zeigen, dass sich in der frühen Kaufphase fast jede Person Informationen online beschafft. Aber auch Fachliteratur, Austausch mit Peers und Events sowie Fachtagungen spielen in der Informationsbeschaffung der Prospects eine wesentliche Rolle.

Genau dieses Informationsbedürfnis gilt es, bereits in der frühen Kaufphase zu adressieren. So wünschen sich Interessenten keine Werbung oder Produkt-Factsheets, sondern neutrale Informationen, die ihnen helfen, ihre Problemstellung besser zu verstehen und Lösungswege aufzeigen. Dies sind zum Beispiel Studien, Whitepapers, Info-Grafiken, Best-Practice-Beispiele aus der Branche, Interviews oder Fachartikel. Je weiter der Kaufprozess voranschreitet, desto konkreter werden die Informationsbedürfnisse.

Um in dieser Phase der Informationsbeschaffung von den richtigen Personen gefunden und beachtet zu werden, müssen hochwertige, relevante Inhalte geschaffen werden, die sich vom klassischen Marketing-Werbematerial klar unterscheiden. Vor allem müssen die Inhalte für die richtige Zielgruppe in der richtigen Kaufphase aufbereitet sein.

In einer „Content Academy“ wurden die Marketing-Mitarbeitenden von Swisscom in dieser Denkhaltung geschult und ein Netzwerk mit Journalisten, Autoren und Designern aufgebaut, um die Content-Produktion effizient zu gestalten. Damit sich der geschaffene Inhalt von der weltweiten Informationsflut differenziert und gleichsam für die Zielgruppe relevant ist, gilt „Swissness“ als oberste Prämisse. Das heisst, die Inhalte werden gezielt für den Schweizer Markt geschrieben und beziehen sich bezüglich ihrer Daten und Aussagen auf

den Standort Schweiz. Damit sollen Schweizer Unternehmen angesprochen und die Inhalte vor allem über Online-Suchanfragen aus der Schweiz besser gefunden werden. Selbstverständlich wird dieser hochwertige Inhalt gleichzeitig genutzt, um die Marke Swisscom zu stärken: Das Design ist konsequent in der Markensprache gehalten.

## **2. Marketingkanäle für Lead Generation entwickeln**

Diese Inhalte gilt es nun, auf allen Kanälen auszuspielen, um von den richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt gefunden zu werden. Wie eingangs erwähnt, informieren sich über 90 Prozent der Buyer Personas online. Deshalb sind Webseite, SEO/SEA und Social Media entscheidende Kanäle, damit die Inhalte in der Informationsrecherche gefunden werden. Auch Newsletter oder klassische Marketingkampagnen können genutzt werden, um Inhalte in der Breite zu streuen. Sogar Kundenumfragen haben sich als geeignet erwiesen, um zum Kontext passende Inhalte anzubieten. Wesentlich sind aber auch Offline-Kanäle wie z.B. Events, Shops und natürlich der persönliche Kontakt vom Account Management oder von Service-Mitarbeitenden, um relevante Inhalte an die richtigen Personen zu adressieren.

Entscheidend ist, den Content auf den Kanälen im richtigen Mix auszuspielen und dabei zu messen, welche Personen sich für welche Inhalte interessieren. Auf Online-Kanälen kann dies relativ einfach mittels Formular-Abfrage oder Online-Tools wie z.B. Simulatoren umgesetzt werden. Bei Offline-Kanälen wie Events kann der Inhalt beispielsweise via

## Zusammenfassung

Im Zeitalter der Digitalisierung stellt ein verändertes Kundenverhalten nicht nur neue Anforderungen an die B-to-B-Vertriebsorganisation, sondern auch an das Marketing. Mit einem über alle Marketingkanäle integrierten Lead Management wird der Kunde bereits in einer frühen Phase des Kaufprozesses erkannt, mit relevanten Inhalten begleitet und anhand eines Scoring-Modells bis zum Sales-ready-Lead entwickelt. Durch dieses Vorgehen steigt die Qualität der Leads, die an die Verkaufsorganisation übergeben werden, das Buying Center wird ausgebaut und die Investitionen ins Marketing werden mess- und steuerbar.

Link in einem E-Mail vor oder nach dem Event an die Teilnehmer verschickt werden. Dabei wird gemessen, welche Teilnehmer den Inhalt konsumieren. Eine andere Möglichkeit ist der Einsatz von Apps während eines Events. Wichtig: Der Kunde gibt seine Daten für den hochwertigen Content immer freiwillig preis und weiß Bescheid, wie diese gespeichert und

verwendet werden. Idealerweise erteilt der Kunde gleichzeitig ein sogenanntes „Opt-in“, eine Einwilligung, dass ihm per E-Mail weitere Inhalte zugestellt werden dürfen. Dies ist auch aus rechtlichen Aspekten eine zwingende Voraussetzung für das sogenannte „Permission Marketing“.

### 3. Lead-Datenbank und Lead Scoring aufbauen

Alle generierten Daten müssen in einer Lead-Datenbank zentral gespeichert werden. Diese enthält explizite Angaben zum Kunden (Firma, Ansprechperson, Funktion, E-Mail etc.), aber auch implizite Informationen wie z.B., welche Inhalte die Person heruntergeladen oder welche Events sie besucht hat. In der Regel werden nur wenige Daten per Formular abgefragt (in der Regel: Anrede, Name, Firma, E-Mail, Funktion), um die Hürde gering zu halten. Diese Daten können aber sehr einfach mit weiteren Daten aus internen und externen Systemen ergänzt werden. Ist zum Beispiel der Firmenname bekannt, so können weitere Faktoren wie Branche, Anzahl der Mitarbeitenden, Anzahl Standorte, zuständiger Account Manager, bisherige Umsätze usw. aus weiteren internen und externen Quellen zum Datensatz aggregiert werden.

Bei den verhaltensbezogenen Daten ist entscheidend, dass diese personalisiert gemessen und auf den richtigen Datensatz bezogen werden können. Dies ist möglich, indem

**Tabelle 1: Scoring-Modell von Swisscom**

| Kategorie der Interaktion               | Score       | Beschreibung, Beispiele                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opt-in auf Thema oder Produkt           | -5 / 0 / +5 | -5 Punkte wenn kein Opt-in, +5 Punkte bei Opt-in auf Thema oder Produkt                                                                                                 |
| A: „Einfache Interaktion“               | +5          | Content-Download auf Thema (Info-Grafik, Whitepaper, Studie etc.), Klick auf Link in Mailing, Teilnahme an Umfrage                                                      |
| B: „Vertiefte Interaktion“              | +7          | Nutzung Online-Simulator oder Konfigurator, Event-Anmeldung                                                                                                             |
| C: „Vertieftes Interesse“               | +10         | Teilnahme an 3rd party event, positives Feedback auf telefonische Nachbearbeitung, Download auf Produktebene (Factsheet, Promo), Klick auf Link in Produkt-Push-Mailing |
| D: „Persönliches Engagement“            | +20         | Teilnahme an Swisscom-Event, Anmeldung Produkte-Test-Account                                                                                                            |
| E: „Persönliches vertieftes Engagement“ | +30         | Teilnahme an Swisscom-Workshop/Roundtable/ Besuch im Swisscom Business Campus                                                                                           |
| F: „Expertisen-Interesse“               | +55         | Konkrete Experten-Anfrage                                                                                                                                               |
| G: „Konkrete Anfrage“                   | +80         | Offertanfrage, Kundentermin-Anfrage, Online-Produkt-Bestellung                                                                                                          |
| Stufe                                   | Definition  | Beschreibung                                                                                                                                                            |
| Stage 1                                 | ≥ 0 Punkte  | Typischerweise identifizierte Leads auf einem Thema mit ersten, einfachen Interaktionen                                                                                 |
| Stage 2                                 | ≥ 31 Punkte | Weiter qualifizierte Leads mit mehrfachen Interaktionen und/oder solchen, die stärkeres Interesse signalisieren                                                         |
| Stage 3                                 | ≥ 61 Punkte | Hoch qualifizierte Leads mit mehrfachen Interaktionen und/oder konkreten Produkt-/Sales-Anfragen                                                                        |

Quelle: Eigene Darstellung.



Links mit einer ID (einer individuellen Nummer) erweitert werden oder indem z.B. Teilnehmerlisten von Events mittels E-Mail-Adresse abgeglichen werden.

Insgesamt 28 verschiedene Interaktions-Arten (off- und online) misst das Customer Marketing Team bei Swisscom. Der Einfachheit halber wurden diese in acht Interaktions-

**„Unsere Marketing Crew generiert für mich neben interessantem Content (z.B. Whitepapers, Studien, etc.), welchen ich einfach über meine sozialen Medien teilen kann, auch spannende Leads, welche es mir ermöglichen, mit unterschiedlichen Rollen (z.B. HR, Sales, Finance, etc.) innerhalb eines potenziellen Unternehmens einfach in Kontakt zu treten. Ich kann dadurch meine ‚Work Smart Story‘ bei verschiedenen Stakeholdern platzieren und erhöhe so meine Erfolgchancen markant.“**

**Stefan Helfenberger**, Solutions Consultant für Workspace & Collaboration

Gruppen zusammengefasst und jede Gruppe mit einem Punktwert definiert. In der Lead-Datenbank werden mittels dieses einfachen Scoring-Modells alle Interaktionen mit dem jeweiligen Punktwert versehen und berechnet. Der Lead

Score (Summe aller Punkte eines Leads) dient dabei als Indikator, der den Fortschritt eines Leads im Kaufprozess darstellt: Je mehr Interaktionen stattgefunden haben, desto höher ist der entsprechende Score. Ein hoher Score bedeutet, dass der Kaufprozess vermutlich bereits fortgeschritten ist.

Tabelle 1 stellt das Scoring-Modell von Swisscom exemplarisch dar und zeigt auf, wie verschiedene Interaktionsmöglichkeiten unterschiedlich gewichtet werden. Dieses Vorgehen macht die verschiedenen Interaktionen messbar und integriert diese ins Lead Management.

**Praxis-Tipp Datenqualität:** Matchentscheidend ist eine hohe Datenqualität in der Lead-Datenbank. Eine verantwortliche Person bei Swisscom bereinigt die Datenbank wöchentlich, dabei werden u.a. Duplikate erkannt und zusammengeführt, Daten manuell ergänzt und korrigiert (z.B. Groß-/Kleinschreibung bei Namen), alle unzustellbaren E-Mail-Adressen werden, wo erkennbar, korrigiert (z.B. Tippfehler) oder der Datensatz wird gelöscht. Und: Zahlreiche weitere Daten wie z.B. Telefonnummer, Funktion, Interessen etc. können mittels Online-Recherche ergänzt werden. Auch „Out of office“ Abwesenheitsmeldungen enthalten oftmals Signaturen mit relevanten Kontaktangaben, die in der Lead-Datenbank nachgetragen werden. Der manuelle Aufwand ist dabei jedoch nicht zu unterschätzen.

## Handlungsempfehlungen

1. Daten und deren Qualität sind absolut zentral und kein Weg darf zu mühsam sein, um an Daten zu kommen (Online-Recherchen, Nachfragen von „Out of office“-Nachrichten und E-Mail-Signaturen, etc.). Eingesetzte Instrumente und Mittel mit der Rechtsabteilung klären und E-Mails nur an Leads senden, die ein Opt-in erteilt haben.
2. Marketing Automation ist kein Tool, sondern eine Denkhaltung, welche eine Learning-Organisation (testen, testen, testen) sowie eine schrittweise Einführung erfordert.
3. A/B-Testing hilft den Mitarbeitern die Disziplin „Lead Nurturing“ kennenzulernen und die Reaktion des Marktes zu testen sowie anschließend durch gezielte Maßnahmen zu optimieren.
4. Zielsetzungen sollten nicht isoliert auf dem KPI „Leads“, sondern mit zusätzlichen Messgrößen wie z.B. Awareness, Engagement, Kunden- und Sales-Zufriedenheit eingeführt werden.
5. Die Sales-Organisation frühzeitig involvieren und alle Maßnahmen und Instrumente eng mit der Vertriebsmannschaft entwickeln und abstimmen, insbesondere die Kriterien rund um die Lead-Übergabe von Marketing zu Sales (und ggf. zurück).

## Kernthesen

1. Verändertes Kundenverhalten verlangt, dass Kundeninteressen früh im Kaufprozess identifiziert und mit spezifischem Content sowie gezielten Marketinginstrumenten entlang des Buying Cycles begleitet werden.
2. Lead Management darf nicht in einem Online-Silo stattfinden und muss von allen Marketing-Mitarbeitenden sowie von der Sales-Organisation verstanden und getragen werden.
3. Hohe Qualität des Contents, Differenzierung zu bestehenden Inhalten und Verzicht auf klassische Verkaufsförderung sind wichtig.
4. Hohe Datenqualität in der Lead-Datenbank ist absolut erfolgsentscheidend, der dazu benötigte manuelle Aufwand darf dabei nicht unterschätzt werden.
5. Der Aufbau eines Lead Managements macht die Investitionen ins Marketing mess- und steuerbar.

**Tabelle 2: Lead-Informationen der Account Manager im monatlichen Dashboard**

| Account    | Nr.   | Sprache | Anrede | Vorname | Name   | Funktion         | Thema            | bearbeitet seit ... | # Interaktionen | Lead Score | letzte 4 Wochen |
|------------|-------|---------|--------|---------|--------|------------------|------------------|---------------------|-----------------|------------|-----------------|
| Beispiel 1 | 12345 | DE      | Herr   | Hans    | Muster | Leiter Marketing | Cloud            | 02.06.2016          | 4               | 29         | +5              |
| Beispiel 2 | 67890 | DE      | Frau   | Sonja   | Saturn | Leiterin Sales   | Digital Business | 14.03.2016          | 8               | 72         | +20             |

Quelle: Eigene Darstellung.

#### 4. Leads weiterentwickeln

Hat ein Lead sein „Opt-in“ erteilt, dürfen ihm weiterführenden Inhalte per E-Mail zugestellt werden. Der Versand gezielter Inhalte an diese Leads wird als „Lead Nurturing“ bezeichnet. Das Customer-Marketing-Team von Swisscom hat mehrere Dutzend A/B-Tests durchgeführt, wie diese Mailings optimal gestaltet sein sollten. Die wichtigsten Erkenntnisse sind folgende:

##### **Persönlich**

- Persönliche Ansprache und Tonalität im Text sind entscheidend
- Persönlicher Absender mit Vorname und Name (keine noreply oder neutrale Adressen) erhöht die Öffnungsrate
- Reguläre Text-E-Mails funktionieren weit besser als grafische HTML-E-Mails, da sie persönlicher wirken.

##### **Maßvoll**

- Die Wochentage spielen keine Rolle, der Zeitpunkt des Versandes sollte jedoch in den Bürozeiten liegen (bei B-to-B-Zielgruppe)
- Nur relevante Inhalte zustellen und nicht zu viele E-Mails in zu kurzer Zeit senden. (Es empfiehlt sich, ein Kollisions-Management zu führen, welches sicherstellt, dass jede E-Mail-Adresse nur im definierten Rahmen angeschrieben wird.)

##### **Freiwillig**

- Opt-out-Möglichkeit in jeder Interaktion anbieten
- Opt-out-Information konsistent in allen Systemen führen und persönlich bestätigen
- Inaktive Leads regelmäßig bereinigen (z.B. indem konkret gefragt wird, ob weitere Inhalte gewünscht sind und bei fehlender Reaktion wird der Lead gelöscht), dieses Vorgehen wird in der Literatur auch als „almost dead nurturing“ bezeichnet (Reinhard Janning, Kunden machen, was sie wollen, 2012)

Das Scoring-Modell sowie angereicherte Daten, wie z.B. Firmengröße oder Branche, eignen sich ideal zur Steuerung der richtigen Inhalte an die richtigen Personen. Inhalte (nicht nur klassische Artikel, sondern auch Umfragen, Einladungen zu Events, Wettbewerbe u.ä.) sollten dabei nie als Datei im Anhang versendet werden, sondern als Download-Link. Klickt ein Lead auf diese Links, wird dies wiederum als Information im Scoring-Modell eingebaut und erhöht dadurch den Score dieses Leads. Möglich ist dies, indem der Link codiert (ergänzt mit einer ID-Nummer) verschickt wird, sodass jeder Klick auf diese Links dem jeweiligen Lead zugeordnet werden kann.

Lead Nurturing ist damit die wichtigste und klassische Maßnahme, um vor allem neu generierte Leads weiterzuentwickeln und „die Spreu vom Weizen zu trennen“: Welche Kontaktpersonen sind nachhaltig am Thema interessiert und interagieren regelmäßig? Deren Score wird dadurch laufend erhöht und diese Leads können anschließend mit anderen Maßnahmen gezielt bearbeitet werden.

**„Unsere Kunden beschaffen sich im Evaluationsprozess vermehrt Informationen im Internet, bevor sie ihren Account Manager kontaktieren. Mit dem neuen Lead Management gelingt es uns, im Verkaufsprozess frühzeitig Einfluss zu nehmen. So können wir von Beginn weg gezielt auf die Bedürfnisse unserer Kunden reagieren und ihnen zusätzlichen Nutzen zu den Themen, für welche sie sich interessieren, generieren.“**

Reto Freitag, Sales Director Ostschweiz

wickeln und „die Spreu vom Weizen zu trennen“: Welche Kontaktpersonen sind nachhaltig am Thema interessiert und interagieren regelmäßig? Deren Score wird dadurch laufend erhöht und diese Leads können anschließend mit anderen Maßnahmen gezielt bearbeitet werden.

**Praxis-Tipp:** Die zahlreichen A/B-Tests waren für Swisscom eine sehr wichtige und optimale Gelegenheit, die Disziplin „Lead Nurturing“ schrittweise am Markt zu testen und einzuführen. Dieses Vorgehen hat sich als sehr wertvoll erwiesen. Einerseits mussten die Mitarbeitenden dieses neue Marketing-

## Praxis-Beispiel „Swisscom Dialog Arena“

Die Swisscom Dialog Arena ist der größte und wichtigste B-to-B-Kundenanlass von Swisscom Enterprise Customers. Mit den gesammelten Erfahrungen des schrittweise eingeführten Lead Managements hat Swisscom einen neuen Weg eingeschlagen. Unter dem Lead-Management-Approach durfte der Anlass ab sofort nicht nur mehr als einzelnes Mosaiksteinchen im Kundenerlebnis behandeln werden. Er wurde folglich vollumfänglich in sämtliche Marketingmaßnahmen und ins Lead Management integriert. Ein entsprechendes Pre-, During- und Post-Erlebnis wurde konzipiert. Folgende Punkte sind hervorzuheben:

### Vor dem Event: Befragung und gezielte Information

1. Kundenbefragung mit drei Zielen: Erhalten von Kunden-Insights zur Maximierung des individuellen Kundenerlebnisses, Erstellen von Dashboards mit den Kundeninformationen für die Sales-Organisation sowie Erkennen von Interessenten für weiterführende Infos mittels Opt-in-Abfrage.
2. Zugang zu neuen Rollen vom Buying Center des Kunden über „Tell-a-Friend“- und „Nominierungs“-Funktionen. Das Ziel war, dass der Event bereits im Vorfeld im Unternehmen des Kunden an andere Rollen weiterempfohlen wurde.
3. Individualisierte Einladung mit Empfehlung von Teilveranstaltungen (Breakout Sessions) aufgrund Umfrageantworten und dem Interesse des Kontakts (Lead History).
4. Konsequente Integration der Opt-in-Frage bei jeder Kundeninteraktion (Mailing, App, vor Ort etc.).
5. Zur-Verfügung-Stellen von passendem Pre-Content (basierend auf der Wahl der Arena) ca. zwei Wochen vor dem Event über ein Mailing und/oder die Event-App.

### Während des Events: Content-Generierung

6. Nutzen des Events, um zusätzliche Inhalte durch Umfragen, Interviews, Aufzeichnungen zu generieren.
7. Anschließende Verwendung des generierten Contents im Lead-Nurturing-Prozess bei der gesamten Zielgruppe.

### Nach dem Event: Lead Nurturing

8. Versand von zusätzlichem Content.
9. Nurturing der generierten Leads über andere Aktivitäten z.B. Co-Creation-Workshop, Expertentermin, etc.

Die erfolgreiche Einbettung der Plattform ins Lead Management brachte den Kunden ein personalisiertes Erlebnis, ermöglichte den Account Managern eine optimale Vorbereitung für ihre Kundengespräche, generierte zahlreiche neue Kontakte im Buying Center der Kunden und ermöglichte die systematische Weiterbearbeitung der Leads auch nach der Veranstaltung.

instrument kennenlernen, andererseits konnte die Akzeptanz am Markt in kleinen Schritten getestet und verbessert werden.

**Marketing Automation:** Der größte Vorteil einer Marketing-Automation-Lösung äußert sich im „Lead Nurturing“: Sämtliche Abläufe können fix als Workflow programmiert werden und laufen anschließend vollautomatisiert ab. Ohne solche Lösung müssen alle Mailings manuell ausgeführt werden, d.h. Selektion der Empfänger, Aufbereitung des Mailings, Abgleich mit Kollisions-Listen, Versand, Reporting, Nachtragen des Scorings etc. Mit geeigneten Tools und Tricks konnte Swisscom den Aufwand pro Mailing auf ca. eine Stunde Arbeitszeit reduzieren, unabhängig von der Anzahl der Empfänger.

## 5. Leads an den Vertrieb übergeben

Die Marketingabteilung sollte die Leads nur so lange systematisch pflegen und entwickeln, bis diese sales-ready sind, d.h. bereit sind für einen Kontakt zum Kundenberater, einen Online-Kaufabschluss oder eine Offertanfrage. Das Scoring-Modell ist ein erster Indikator für diese „Sales-Readiness“. Übersteigt der Score eines Leads einen definierten Punktwert, sollte der Lead gesondert ausgewiesen und bearbeitet werden. Leads mit hohen Scores können beispielsweise zu Roundtables, Workshops, Events oder kostenlosen Beratungen eingeladen werden. Je nach Situation kann sich auch ein Anruf eignen, um mehr vom Kunden und seiner

**„Für mich ist das wichtigste Informationsbeschaffungsmedium das Internet. Die Swisscom versorgt mich stetig mit interessanten, auf mich zugeschnittenen Inhalten, die mich inspirieren und mir wichtige Erkenntnisse und Informationen zu Themen wie Digitalisierung oder Collaboration vermitteln.“**

Dienstleistungsunternehmen, anonym (Kunde)

Situation zu erfahren. Zudem empfiehlt es sich, bei jeder Interaktion mit dem Kunden die Möglichkeit für Fragen, Feedback oder Kontaktwunsch anzubieten. Wird Lead Nurturing gut und systematisch betrieben, melden sich viele Kunden selber mit Fragen oder Feedback – das „noreply“-Zeitalter sollte im B-to-B-Marketing somit definitiv überwunden sein.

Eine andere Möglichkeit, Leads an den Vertrieb zu übergeben, stellt eine einfache und systematische Information



über die bestehende Lead-Pipeline an die zuständigen Account Manager dar. Bei Swisscom erhält jeder Account Manager monatlich sein persönliches „Lead Dashboard“, das ihm für alle seine verantworteten Kunden aufzeigt, welche Personen auf welchen Themen mit den Marketinginhalten interagieren. Ebenfalls wird der Lead Score angezeigt, damit der Account Manager auf einen Blick die Reife des Leads und dessen Fortschritt im Kaufprozess erkennt. Ist er an einem Lead interessiert, kann er die „Lead History“ (Information über bisherige Interaktionen) anfordern und erhält für weitere Informationen zusätzlich den Link auf das Xing- oder LinkedIn-Profil der Ansprechperson. Das Marketing-Team ist dabei an der Anzahl „Sales Accepted Leads“ gemessen und somit nicht nur an der Quantität, sondern vor allem an der Qualität der übergebenen Leads interessiert.

Tabelle 2 zeigt exemplarisch auf, welche Lead-Informationen im monatlichen Dashboard die Account Manager erhalten.

## 6. Marketing-KPIs etablieren & steuern

Der Aufbau eines solchen Lead Managements löst eine der größten Herausforderungen vieler Marketingabteilungen: Die Investitionen ins Marketing werden mess- und steuerbar. Dank der Daten über sämtliche Interaktionen kann die Performance jedes einzelnen Content-Elements gemessen werden. Jeder Marketingkanal wird dadurch nicht nur in seinen Kosten, sondern auch in seinen Ergebnissen bezüglich Lead-Generierung und Lead-Entwicklung mess- und steuerbar. Werden schließlich Leads bei der Übergabe ins Account

**Tabelle 3: Entwicklung der KPI**

|                        | <b>Δ 2015 – 2016<br/>(Jan–Jun)</b> | <b>Kommentar/Erklärung</b>                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| # Leads in Stufe 1     | + 82%                              | Leads mit Score zwischen 0 – 30 Punkten                                                                                                                                                                                     |
| # Leads in Stufe 2     | + 65%                              | Leads mit Score von 31 – 60 Punkten                                                                                                                                                                                         |
| # Leads in Stufe 3     | + 102%                             | Leads mit Score > 61 Punkte                                                                                                                                                                                                 |
| # Sales-accepted-Leads | + 95%                              | An Sales übergebene und akzeptierte Leads                                                                                                                                                                                   |
| Lead-Qualität          | + 17%                              | Bewertung der Leads durch Sales in einer Umfrage auf einer 10er-Skala                                                                                                                                                       |
| Ausbau Buying Center   | + 11%                              | Anteil der Business-Vertreter (z.B. Marketing-Leiter, Sales-Leiter etc.) gemessen am Total der Kontakte                                                                                                                     |
| Opt-in-Quote           | – 5%                               | Anteil der Leads mit Opt-in. Der Wert ist gesunken, da 2016 diese Abfrage in zahlreichen weiteren Formularen integriert wurde und mit dem höheren Volumen auch mehr Kontakte angesprochen wurden, die kein Opt-in wünschen. |

Quelle: Eigene Darstellung.

Management im CRM-System mit der entsprechenden Marketingkampagne markiert, können sogar Umsätze nach Marketingkampagne und damit der ROMI (Return on Marketing Investment) ausgewiesen werden. Basierend auf diesen Erkenntnissen können die Marketinginvestitionen zielorientiert und effizienter gesteuert werden.

**Praxis-Tipp:** Schrittweise vorgehen, Ziele iterativ definieren und Marketing nicht einseitig nur an Leads messen.



Nebst Lead-Zielen misst Swisscom die Marketingleistungen auch in den Dimensionen Awareness, Kunden- und Sales-Zufriedenheit sowie Engagement (Website Traffic sowie Ausbau der Kontakte ins Buying Center).

Tabelle 3 zeigt eine Auswahl einiger KPIs, die Swisscom im B-to-B-Marketing misst. Die Darstellung zeigt die prozentuale Entwicklung der KPIs im Zeitvergleich Januar – Juni 2016 mit dem Jahr 2015, wobei die Ziele für 2016 linear auf sechs Monate abgebildet wurden, um die Vergleichbarkeit zu rechnen.

## 7. Marketing Automation

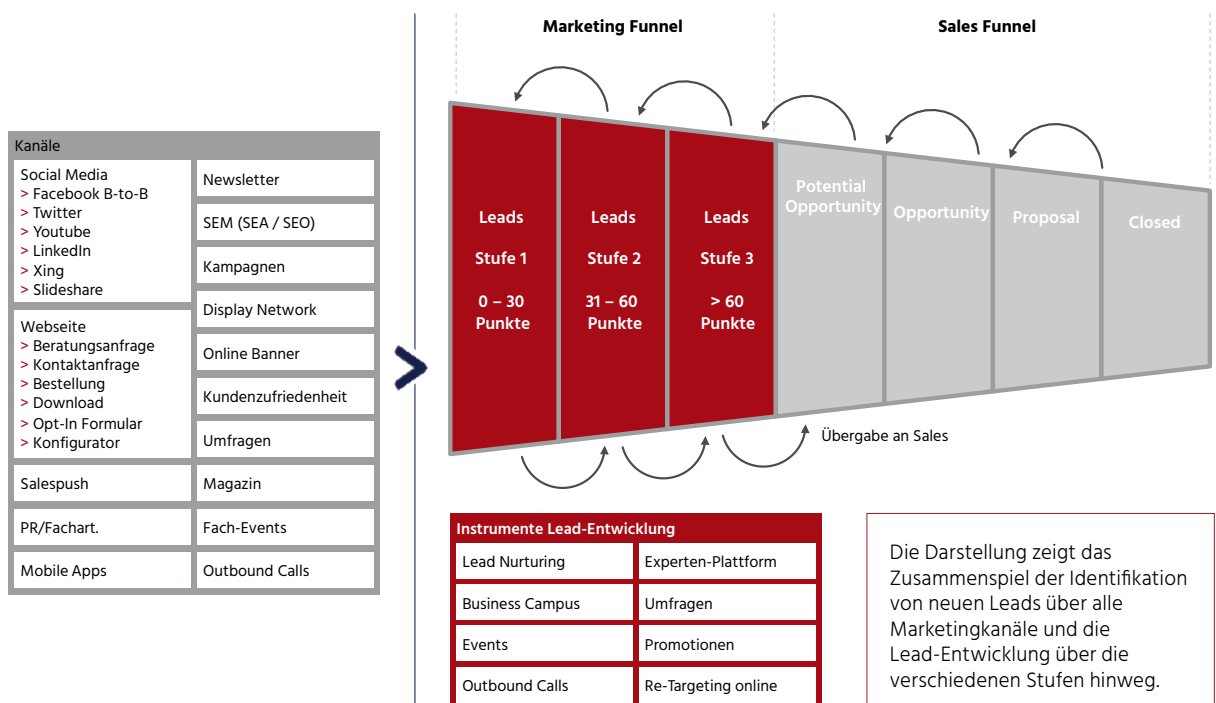
Am Markt werden heutzutage verschiedene umfassende „Marketing Automation“-Lösungen angeboten. Mit diesen Tools können Content und Kampagnen auf verschiedenen Kanälen integriert und alle Interaktionen und Daten in einer zentralen Datenbank u.a. in der Cloud gespeichert werden. Der Preis einer solchen Lösung orientiert sich in der Regel an der Anzahl Leads in der Datenbank, kombi-

niert mit Lizenzgebühren und einmaligen Projektkosten. Die wichtigsten Vorteile einer Marketing-Automation-Lösung im Vergleich zum bestehenden Ansatz von Swisscom sind:

- Automatisierter Ablauf von Kampagnen und Mailings ohne manuellen Aufwand
- Schnellere Bearbeitung von Leads (kürzere Durchlaufzeiten)
- Reduktion von personellem operativem Aufwand für Mailings, Reportings, Scoring etc.
- Einfachere Pflege von Datensätzen und deren Kontrolle (z.B. Duplikate erkennen)
- Automatisierte Anbindung an weitere Systeme möglich, z.B. CRM mit klar definierten Schnittstellen.

Swisscom hat bis heute keine solche Marketing-Automation-Lösung im Einsatz. Gründe dafür sind die zwingende Datenhaltung in der Schweiz, die komplexe IT-Systemlandschaft, die große Angebotsbreite (220 Produkte) und

**Abb. 1: Kanäle und Marketing-Instrumente orientieren sich am Lead Funnel**



Quelle: Eigene Darstellung.

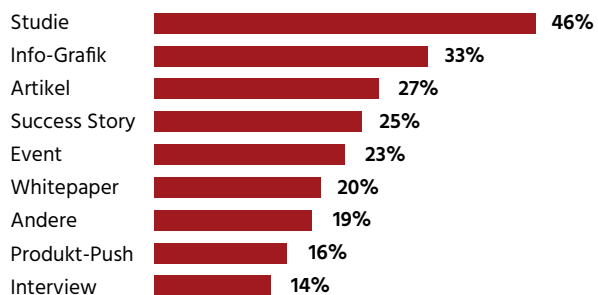


die lange zeitliche Dauer, bis eine solche Lösung betriebsbereit und in die Systeme integriert ist. Daher hat Swisscom das zuvor beschriebene Lead Management schrittweise selber gebaut, am Markt getestet, korrigiert und in weiten Teilen bereits automatisiert. Aufbauend auf diesen Erfahrungen werden nun Schritt für Schritt weitere Bausteine in eine Automation-Lösung überführt, die im Q4/2016 eingeführt wird.

### Fazit

Auf den ersten Blick mag dieses explorative Vorgehen ohne Beschaffung einer Marketing-Automation-Lösung erstaunen. Für die Gegebenheiten bei Swisscom (komplexes Angebot, komplexe vorhandene Legacy-Systeme, sehr hohe Anforderungen an Datenschutz) hat sich dieses Vorgehen jedoch als wertvoll und effizient erwiesen. Einerseits, weil sich die Denkhaltung der Marketing- und Sales-Abteilung schrittweise in Richtung „Lead Management“ verändert und verankert, andererseits aber auch, da die neue Marketing-Methodik schrittweise in vielen kleinen Experimenten am Markt getestet und optimiert werden konnte. Anstelle einer anfänglichen Beschaffung eines neuen Marketing-Tools stand somit eine Transformationsreise aller Marketing- und Sales-Mitarbeitenden im Vordergrund. Dass die Customer- Marketing-Mitarbeitenden in dieser Phase viele Experimente live am Markt austesten konnten, hat die Kultur nachhaltig geprägt und ad hoc konnte bereits während der Transformationsreise die beste Zielerreichung der letzten Jahre gemessen werden. 

### Abb. 2: Performance verschiedener Content-Typen



Die zahlreichen erhobenen Daten ermöglichen bisher ungeahnte Analysemöglichkeiten. Die folgende Darstellung zeigt die von Swisscom gemessenen Klickraten auf unterschiedliche Content-Elemente, die jeweils gezielt im Kaufprozess ausgespielt wurden.

Quelle: Eigene Darstellung.

### Literatur

- Andy Hoar et al. (2015): Death of a B-to-B Salesman, Forrester Research
- Dr. Ralph Lässig et al. (2015): Think act, Die digitale Zukunft des B-to-B-Vertriebs, Roland Berger
- Philipp Ziegler (2014): Buying Center Studie, MSM Research im Auftrag von Swisscom
- Reinhard Janning (2012): Kunden machen, was sie wollen, Books on Demand GmbH

# B-to-B-Marketing im Zeitalter von Industrie 4.0

---

In den letzten Jahren zog der Begriff „Industrie 4.0“ in die deutsche Wirtschaft ein. Besonders in den Großunternehmen findet ein Umdenken statt. Doch wie sehen die Entwicklungen in den vielen kleinen und Kleinstunternehmen aus? Ist Industrie 4.0 bei ihnen auch ein Thema? Mit dieser und weiteren Fragen setzt sich der folgende Beitrag auseinander.

**Dr. Ines Brusch, Virginia Lober**

In vielen Großunternehmen spielt die Thematik „Industrie 4.0“ mittlerweile eine bedeutende Rolle: Pilotprojekte werden ins Leben gerufen, neue Produktionsverfahren und Geschäftsmodelle entwickelt. Auch ihr Marketing gegenüber anderen Unternehmen (dem Business-to-Business-Marketing, kurz B-to-B-Marketing) können diese großen Unternehmen – quer durch alle Kommunikationswege – auf Grund der zur Verfügung stehenden Manpower und vorhandener finanzieller Mittel problemlos realisieren und auch (weitestgehend) automatisieren.

Die deutsche Wirtschaft besteht jedoch zum größten Teil aus kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), welche immerhin rund 47 Prozent der Brutto-Wertschöpfung erbringen (Statistisches Bundesamt 2016). Wie gehen diese KMU, besonders die vielen kleinen und Kleinstunternehmen, das Marketing im Zeitalter von Industrie 4.0 und den Möglichkeiten automatisierter Marketingprozesse an? Haben sie ebenfalls bereits erste Veränderungen vorgenommen? Nehmen sie die Relevanz der Thematik überhaupt wahr?

Diese und weitere Fragen sollen im folgenden Beitrag beantwortet werden. Die durchgeführte Studie wurde von 56 Industrieunternehmen, neben Großunternehmen auch KMUs, im Rahmen einer Online-Befragung beantwortet. Die Datenanalyse fokussiert sich speziell auf die Veränderungen in Bezug auf die Nutzung von Social-Media- und Online-Marketing-Instrumenten im Rahmen der Industrie 4.0 und offenbart z.T. signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößen.

### **KMU und B-to-B-Marketing im Zeitalter von Industrie 4.0**

Stellvertretend für die vierte industrielle Revolution wurde der Begriff „In-

dustrie 4.0“ erstmalig auf der Hannover Messe 2011 in der Öffentlichkeit verwendet. Das kurz darauf entstandene Projekt „Plattform Industrie 4.0“ der drei Industrieverbände Bitkom, VDMA und ZVEI definiert „die Verfügbarkeit aller relevanter Informationen in Echtzeit durch Vernetzung aller an der Wertschöpfung beteiligten Instanzen“ (Plattform Industrie 4.0 2015) als Basis der Industrie 4.0. Die vierte industrielle Revolution steht somit für einen Wandel des gesamten Produktlebenszyklus und dessen Wertschöpfungskette. Die Cyber-Physical-Systems (CPS) bilden die Grundlage der neuen Revolution. Diese CPS können Objekte, Geräte, Gebäude oder Produktionsanlagen sein, die eingebettete Systeme enthalten und via Internet kommunikationsfähig gemacht werden. Ausgestattet mit dieser Fähigkeit sind die CPS in der Lage, sich zu vernetzen, zu kommunizieren sowie autonom und dezentral zu steuern. Mittels Informations- und Kommunikationstechnologien sind sie von der Eingangslogistik sowie der Produktion über Marketing und Ausgangslogistik bis hin zum Service durchweg verknüpft (Forschungsunion/acatech 2014). Aus diesem Zusammenspiel kann eine sich in Echtzeit organisierende Smarte Fabrik entstehen, die die Herstellung individualisierter Produkte in kleiner Stückzahl bis zur Losgröße eins möglich macht (Bauernhansl 2014).

Die Entwicklung hin zur Industrie 4.0 und der Smarten Fabrik ist hochkomplex und erfordert wesentliche Veränderungen in vielen Bereichen eines Unternehmens. In betreffenden Großunternehmen ist aus dem Bewusstsein für die Wichtigkeit der Thematik längst eine Umsetzung in der Realität erfolgt. So sind Pilotprojekte, Forschungskooperationen und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle Ge-

### **Dr. Ines Brusch**

ist akademische Mitarbeiterin am Fachgebiet Marketing und Innovationsmanagement der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg und Projektleiterin eines DFG-Projektes zur Bildanalyse im Marketing.

**Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg, Deutschland**  
ines.daniel@b-tu.de

### **Virginia Lober**

war Projektmitarbeiterin am Fachgebiet Marketing und Innovationsmanagement der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg.

**Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg, Deutschland**  
virginia.lober@gmx.de





### **Zusammenfassung**

1. Auf Basis einer Befragung bei deutschen Großunternehmen und KMUs erfolgt ein Überblick über die Umsetzung von Marketing- und Vertriebsstrategien in Bezug auf die Thematik der Industrie 4.0.
2. Es zeigt sich, dass Industrie 4.0 bei mittleren und großen Unternehmen bisher eine größere Rolle spielt als bei kleinen und Kleinstunternehmen, Letzteren die Wichtigkeit dieser Thematik aber bewusst ist.
3. Insgesamt wird der Fokus eher auf Online-Marketing als auf Social-Media-Marketing gelegt.

genstände auf dem Weg zur Realisierung der Industrie 4.0.

Die deutsche Wirtschaft besteht jedoch zum größten Teil aus den KMU, welche in der Literatur oft als wichtigste Säule der Industrie betitelt werden (BMW 2014). Diese sehen in der Industrie 4.0 bisher jedoch einen großen Unsicherheitsfaktor. Viele Unternehmen können bisher nicht einschätzen, ob die Digitalisierung von Produktionsprozessen Chance oder Risiko ist. Probleme bei der Gestaltung des digitalen Wandels sehen viele in der Komplexität und Geschwindigkeit der technischen Entwicklung und dem hohen Investitionsbedarf (Commerzbank 2015). Dieser ist besonders für die kleineren Unternehmen ein nachvollziehbares Problem.

Um die Stärke des Mittelstands zu erhalten, besitzt das Mitwirken des Mittelstandes an dem Entwicklungsprozess zur Industrie 4.0 einen besonders hohen Stellenwert. Zum Erhalt sowie zur Stei-

gerung der Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands im Zuge der Industrie 4.0 hat es sich die Plattform Industrie 4.0 zur Aufgabe gemacht, für alle Akteure Handlungsempfehlungen zu verfassen. Ausdrücklich betont wird das Schaffen von Kooperationen und Wertschöpfungsnetzwerken zwischen Unternehmen, speziell von Großunternehmen und KMU. Ein Wissens- und Technologietransfer soll vorrangig die Skepsis der KMU gegenüber den neuen Technologien der CPS abbauen und besser auf den Strukturwandel vorbereiten (Forschungsunion/acatech 2014). Weitere Vorteile bieten die Kooperationen von Unternehmen und Verbänden vor allem aus Sicht des Marketings. Zum einen liefert das entstehende Netzwerk potenzielle Kunden, zum anderen bietet sich der Anschluss an mögliche Werbemaßnahmen im Verbund an.

Im Zuge der Industrie 4.0 werden gemäß der Zukunftsvisionen der Platt-

form die Geschäftsmodelle der Unternehmen sowie in dieser Konsequenz die Unternehmensprozesse entweder angepasst oder komplett neu aufgestellt. Dazu gehören:

- Veränderungen des Leistungsangebotes
- Stärkere Integration der Kunden in den Produktentwicklungsprozess
- Steigende Komplexität durch CPSs
- Kooperation mit Unternehmen unterschiedlicher Branchen
- Entstehen neuer Wertschöpfungsnetzwerke
- Notwendigkeit von Innovationen in allen Bereichen der Wertschöpfung (vom Zulieferer bis zum Endkunden).

Die Veränderungen sprechen ebenso für eine Anpassung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Im besonderen Fokus der Veränderungen steht die stärkere Kundenintegration im Entwicklungsprozess. Laut Experten bieten sich wirtschaftliche Plattformen zum schnellen wechselseitigen, kontextabhängigen Austausch zwischen Anbietern und Kunden an. Das Internet als Netzwerk- und Dialogkommunikationskomponente steht zur Vermarktung von CPS und Wertschöpfungsnetzwerken sowohl für die Kundeninteraktion als auch für die Kundenbindung im Vordergrund (Geisberger/Broy 2012).

In Bezug auf die Entwicklung und Verbreitung der CPS könnte sich das Content-Marketing im Segment des Social-Media-Marketings als ein bedeutender Teil der Kommunikationsstrategie erweisen. Besonders die neue Technologie und der Mehrwert eines Produktes für die CPS sind sehr erläuterungsbedürftig. Die Vermittlung seriöser Informationen zu Produkt und

Technologie kann über Whitepapers, Fachartikel, Blogs, Videos und weitere Instrumente des Content Marketings realisiert werden.

Für die fehlende fachliche Kompetenz zur Anwendung einer Social-Media-Strategie empfiehlt sich vor allem für KMU das Hinzuziehen von Kommunikationsdienstleistern. Viele dieser haben sich auf das Online- und Social-Media-Marketing spezialisiert,

## **Viele Unternehmen können bisher nicht einschätzen, ob die Digitalisierung von Produktionsprozessen Chance oder Risiko ist.**

häufig auch im Zusammenhang mit der Thematik Industrie 4.0. Zudem stellen Messen auch im Zeitalter der Digitalisierung noch ein sehr gutes Instrument dar, um mit potenziellen

Kunden und Mitbewerbern in Dialog zu treten.

### **Derzeitige Entwicklungen im Zeitalter von Industrie 4.0 in deutschen Unternehmen**

Die nun folgende Untersuchung widmet sich der Fragestellung genutzter Kommunikationsinstrumente und Veränderungen im B-to-B-Marketing im Hinblick auf die Thematik Industrie 4.0. Dazu wurden 5000 Unternehmen aus den Branchen Elektrotechnik, Maschinen- und Anlagenbau, Umwelttechnik, Informationstechnik und Steuerungs- und Automatisierungstechnik per E-Mail angeschrieben und gebeten, an einer Online-Befragung teilzunehmen. Als Akquirierungsgrundlage diente das B-to-B-Portal IndustryStock.com. Die Befragung wurde von 158 Teilnehmern begonnen, jedoch lagen lediglich 56 vollständig und somit eindeutig auswertbare Fragebögen vor. Die Befragung fand vom 27.10.2015 bis 30.11.2015 statt und unterteilte sich in die vier Bereiche: 1. Industrie 4.0 allgemein und eine even-

### **Handlungsempfehlungen**

1. Als Handlungsempfehlung kann der unbedingte Einsatz von Online-Marketing-Instrumenten über die unternehmenseigene Website hinaus gegeben werden. Diese dienen der echtzeitnahen Übermittlung von Informationen sowie der Kundeninteraktion als auch der Kundenbindung.
2. Auch wenn der Einsatz einer Content-Marketing-Strategie für die befragten Unternehmen bisher eine geringe Rolle spielt, ist dieser sehr empfehlenswert und dient der Vermittlung wichtiger Inhalte und Aufklärungen zum Thema Industrie 4.0 und der angebotenen Produkte.
3. Bei geringerer Kompetenz oder wenig Zeit zur Erarbeitung einer passenden Marketingstrategie sowie zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit empfiehlt sich besonders für kleinere Unternehmen ein Kommunikations- bzw. Vertriebsdienstleister.
4. Zudem dient der Anschluss an Netzwerke und Verbände dem Austausch von (wissenschaftlichen) Informationen und neuer Technologien, dem Finden potenzieller Kunden und der Möglichkeit der Verbundwerbung.

**Tabelle 1: Rolle der Industrie 4.0 in den verschiedenen Unternehmensgruppen**

| Fragestellung                                                                                                           | Mittelwert    |               | Signifikanz |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-------------|
|                                                                                                                         | Gruppe<br>KKU | Gruppe<br>MGU |             |
| Industrie 4.0 ist in Ihrem Unternehmen ein Thema!                                                                       | 3,09          | 3,88          | 0,025*      |
| Industrie 4.0 wird zukünftig in Ihrem Unternehmen ein Thema sein!                                                       | 4,22          | 4,33          | 0,281       |
| Die Marketingstrategie wurde im Unternehmen bereits im Zuge der Industrie 4.0 angepasst!                                | 3,17          | 3,24          | 0,425       |
| Die Marketingstrategie wird im Unternehmen im Zuge der Industrie 4.0 angepasst werden!                                  | 3,61          | 4,09          | 0,114       |
| Ihr Unternehmen kennt die bevorzugten Informationskanäle Ihrer Zielgruppe!                                              | 3,96          | 3,76          | 0,340       |
| Für das Unternehmen wird im Zuge der Industrie 4.0 das Online- und Social-Media-Marketing eine größere Rolle einnehmen! | 2,57          | 3,45          | 0,006**     |
| Für das Unternehmen wird im Zuge der Industrie 4.0 die Markenbekanntheit eine größere Rolle einnehmen!                  | 2,78          | 3,48          | 0,030*      |
| Im Zuge der Industrie 4.0 werden die Dienste von Kommunikations- oder Vertriebsdienstleistern in Anspruch genommen!     | 2,39          | 3,15          | 0,044*      |

Mann-Whitney-U-Test mit asymptotischer Signifikanz auf einem Niveau \* =  $p < 0,05$ ; \*\* =  $p < 0,01$ ; \*\*\* =  $p < 0,001$ . Quelle: Brusch/Lober, 2015.

tuelle Anpassung der Marketingstrategien, 2. die aktuelle Situation der Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen, 3. zukünftige Marketingstrategien, die Rolle von Online-Marketing und Kommunikationsdienstleistern und 4. allgemeine Daten zur Unternehmensstruktur.

Von den befragten Unternehmen gehören 25 Prozent zu den Kleinstunternehmen, 16 Prozent zu den Kleinunternehmen, 34 Prozent zu den mittleren

Unternehmen und 25 Prozent zu den Großunternehmen. Insgesamt sind 48 Prozent der befragten Unternehmen dem Maschinen- und Anlagenbau zuzuordnen, danach folgen mit elf Prozent die Unternehmen der Steuerungs- und Automatisierungstechnik und mit zehn Prozent die Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnologie. Beantwortet wurde die Befragung meist von Personen der Führungsebene, 37,5 Prozent der Befragten waren Marketingleiter, 28,6 Prozent Geschäftsführer, 16,1 Prozent in sonstigen Managementbereichen tätig und 7,1 Prozent gaben ihre Position nicht an. Die restlichen 10,7 Prozent setzten sich aus Mitarbeitern des Marketings und des Vertriebs zusammen.

Von den befragten Unternehmen haben 38 Prozent ein Marketingbudget von bis zu zwei Prozent des Umsatzes, 20 Prozent zwischen zwei und vier Prozent und elf Prozent zwischen vier und acht Prozent. 25 Prozent der Befragten konnten diese Frage leider nicht beantworten. Erkennbar ist jedoch, dass 58 Prozent der Befragten lediglich ein Marketingbudget von maximal vier Prozent des Umsatzes zur Verfügung

haben. Diesbezüglich konnten keine signifikanten Unterschiede (Mann-Whitney-U-Test;  $p = 0,063$ ) zwischen den Unternehmenstypen (Kleinst- und Kleinunternehmen vs. Mittlere und Großunternehmen) gemacht werden. Da Kleinst- und Kleinunternehmen in der Regel in absoluten Zahlen ein geringeres Budget für Marketingaktivitäten

## Mittlere und größere Unternehmen nehmen die Thematik Industrie 4.0 stärker wahr als Kleinst- und Kleinunternehmen.

ten zur Verfügung haben, werden für die folgenden Auswertungen zwei Gruppen gebildet. Eine Gruppe – im Folgenden als KKU bezeichnet – beinhaltet die Kleinst- und Kleinunternehmen, die andere Gruppe – im Folgenden als MGU geführt – setzt sich aus den mittleren und großen Unternehm-

### Kernthesen

1. Für deutsche Unternehmen wird Industrie 4.0 zukünftig ein Thema sein, für viele Großunternehmen ist es dies bereits.
2. Dabei sollte auch die Marketingstrategie angepasst werden.
3. Besonders bei mittleren und großen Unternehmen wird das Online- und Social-Media-Marketing eine größere Rolle einnehmen.
4. Diese werden die Dienste von Kommunikations- oder Vertriebsdienstleistern eher in Anspruch nehmen als kleinere Unternehmen.

men zusammen, d.h. Unternehmen der Gruppe KKK haben maximal 49 Mitarbeiter und einen maximalen jährlichen Umsatz von zehn Millionen Euro (Europäische Kommission 2003). Dies ist bei 23 befragten Unternehmen der Fall, alle weiteren Unternehmen fallen in die Gruppe MGU.

Besonderes Augenmerk wurde auf die Fragestellung, ob Industrie 4.0 ein Thema in den Betrieben ist bzw. sein wird, gelegt. Ersichtlich ist auch, dass mittlere und größere Unternehmen die Thematik Industrie 4.0 stärker wahrnehmen als Kleinst- und Kleinunternehmen. Bereits 21,2 Prozent der Gruppe MGU hat den Veränderungsprozess im Zuge der Industrie 4.0 eingeleitet und 42,4 Prozent bestätigen, dass sich ihr Vertriebsmodell im Zuge der Industrie 4.0 ändern wird. 18,2 Prozent gehen davon aus, dass das bestehende Vertriebsmodell auch im Zeitalter von Industrie 4.0 bestehen bleibt. In der Gruppe KKK gestalten bisher nur 8,7 Prozent einen Veränderungsprozess und 21,7 Prozent werden diesen einleiten.

Im Folgenden gibt Tabelle 1 essenzielle Aussagen zur Thematik Industrie 4.0 wieder. Alle dargestellten Fragen wurden auf einer Fünf-Punkt-Likert-Skala abgefragt (1 = lehne vollständig ab bis 5 = stimme vollständig zu). Zum einen sind die Mittelwerte der Gruppen dargestellt, zum anderen die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Test.

Ersichtlich ist, dass es bei vier der Aussagen signifikante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen gibt. So ist für mittlere und größere Unternehmen das Thema Industrie 4.0 bereits heutzutage viel öfter ein Thema. Sie denken auch, dass Online- und Social-Media-Marketing im Zuge der Industrie 4.0 eine wesentlich größere Rolle einnehmen und die Markenbekanntheit immer wichtiger wird, als das kleine Unternehmen vermuten. Auch die Dienste von Kommunikations- oder

Vertriebsdienstleistern sollen in mittleren und größeren Unternehmen häufiger in Anspruch genommen werden.

Derzeit nutzen 94 Prozent der mittleren und großen Unternehmen Messen und Unternehmensprospekte als häufigstes Kommunikationsmedium, anschließend folgen mit 76 Prozent die Fachzeitschriften und mit 70 Prozent das Online-Marketing und die Werbung. Kleinunternehmen und kleine Unternehmen nutzen insgesamt alle Kommunikationsformen weniger als mittlere und große Unternehmen. Sie

nutzen Unternehmensprospekte mit 74 Prozent als häufigste Kommunikationsform, danach folgen Messen und Online-Marketing mit 52 Prozent.

Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse der Wichtigkeit der verschiedenen Vertriebswege und Kommunikationsinstrumente für beide Gruppen. Alle dargestellten Fragen wurden auf einer Fünf-Punkt-Likert-Skala abgefragt (1 = unwichtig bis 5 = sehr wichtig). Zum einen sind die Mittelwerte der Gruppen dargestellt, zum anderen die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Test.

**Tabelle 2: Wichtigkeit von Vertriebswegen und Kommunikationsinstrumenten**

| Fragestellung                                                                                 | Mittelwert    |               | Signifikanz |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-------------|
|                                                                                               | Gruppe<br>KKU | Gruppe<br>MGU |             |
| Welche Wichtigkeit haben die verschiedenen Vertriebswege für Ihr Unternehmen?                 |               |               |             |
| Außendienst                                                                                   | 3,35          | 4,79          | 0,000***    |
| Verkaufsniederlassung                                                                         | 2,22          | 3,36          | 0,014*      |
| Direktmarketing                                                                               | 3,26          | 3,39          | 0,798       |
| E-Commerce                                                                                    | 2,35          | 2,61          | 0,409       |
| Handelsvertreter                                                                              | 2,48          | 3,73          | 0,003**     |
| Produktionsverbindungshandel                                                                  | 1,91          | 2,09          | 0,576       |
| Geschäftsführung                                                                              | 4,13          | 3,76          | 0,105       |
| Distanzvertrieb über Vertriebspartner                                                         | 2,26          | 3,33          | 0,015*      |
| Wie schätzen Sie die Wichtigkeit folgender Kommunikationsinstrumente für Ihr Unternehmen ein? |               |               |             |
| Messen                                                                                        | 3,00          | 4,42          | 0,000***    |
| Kataloge                                                                                      | 2,52          | 3,21          | 0,105       |
| Unternehmensbroschüren/Prospekte                                                              | 3,87          | 4,09          | 0,659       |
| Events                                                                                        | 2,43          | 3,64          | 0,003**     |
| Sponsoring                                                                                    | 1,74          | 2,42          | 0,012*      |
| Werbung                                                                                       | 3,17          | 3,52          | 0,363       |
| Fachzeitschriften                                                                             | 3,00          | 3,97          | 0,011*      |
| Social-Media-Marketing                                                                        | 2,35          | 3,15          | 0,033*      |
| Online-Marketing                                                                              | 3,43          | 4,24          | 0,046*      |
| Telefonmarketing                                                                              | 2,35          | 2,70          | 0,262       |
| TV/Hörfunkwerbung                                                                             | 1,39          | 1,33          | 0,686       |

Mann-Whitney-U-Test mit asymptotischer Signifikanz auf einem Niveau  
 \* =  $p < 0,05$ ; \*\* =  $p < 0,01$ ; \*\*\* =  $p < 0,001$ . Quelle: Brusch/Lober, 2015.

Ersichtlich ist, dass die Gruppe MGU fast alle Vertriebswege und Kommunikationsinstrumente als wichtiger einschätzt. Für die Gruppe KKU ist die Geschäftsführung besonders wichtig, dies ist sicher auch der geringen Mitarbeiterzahl geschuldet, die Gruppe MGU legt besonderen Wert auf den Außendienst. Signifikante Unterschiede finden sich beim Außendienst, den Handelsvertretern, Verkaufsniederlassungen und Vertriebsleistern. Hinsichtlich der Kommunikationsinstrumente finden sich signifi-

kante Unterschiede in den Bereichen der Messen, Events, Fachzeitschriften Sponsoring, Social-Media-Werbung und Online-Marketing.

Innerhalb der Befragung wird zudem auf die Bedeutung des Social-Media-Marketings und des Online-Marketings genauer eingegangen. Sowohl die Gruppe KKU als auch die Gruppe MGU schätzen das Online-Marketing wichtiger ein als das Social-Media-Marketing. Für 26 Prozent der Gruppe KKU bzw. 27 Prozent der Gruppe MGU hat das Online-Marketing eine sehr hohe Bedeutung, für 22 Prozent der Gruppe KKU bzw. 39 Prozent der Gruppe MGU eine hohe Bedeutung. Das Social-Media-Marketing besitzt für lediglich 4,3 Prozent der Gruppe KKU und 9,1 Prozent der Gruppe MGU eine sehr hohe Bedeutung. 44 Prozent der Gruppe KKU und 30 Prozent der Gruppe MGU sehen eine sehr niedrige Bedeutung im Social-Media-Marketing. Am wichtigsten wird von beiden Gruppen (Mittelwert von 4,8 auf einer Fünf-Punkte-Likert-Skala) die unternehmenseigene Webseite eingeschätzt, gefolgt vom Suchmaschinen-Marketing (Mittelwert von 3,8 bzw. 4,2) und den E-Mails und E-Newslettern (Mittelwert von 3,6 bzw. 3,9). Signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen existieren lediglich beim Sponsored Content (Mann-Whitney-U-Test;  $p=0,001$ ), jedoch ist dieser für beide Gruppe das unwichtigste Online-Marketing-Instrument (Mittelwert von 1,7 bzw. 2,9).

Hinsichtlich der Wichtigkeit von Social-Media-Marketing gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen. Am wichtigsten werden professionelle soziale Netzwerke wie Xing oder LinkedIn (Mittelwert von 2,6 bzw. 3,2), Media-Sharing-Portale wie YouTube (Mittelwert von 2,4 bzw. 3,1) und private soziale Netzwerke wie Facebook oder Google+ (Mittelwert von 2,1 bzw. 2,4) angesehen. Am un-

wichtigsten werden Microblogs wie Twitter (Mittelwert von 1,7 bzw. 2,1) angesehen.

Innerhalb der Befragung konnten die Unternehmen zudem Angaben machen, welche Marketing- und Vertriebsmaßnahmen im Zuge der Industrie 4.0 bereits eingeleitet wurden. Auch hier zeigte sich, dass Unternehmen der Gruppe KKU bisher passiver agieren. Von ihnen setzten 56,5 Prozent noch keine Maßnahmen hinsichtlich des Marketings und 52,2 Prozent hinsichtlich des Vertriebs um, in der Gruppe MGU waren es nur noch jeweils 21,1 Prozent.

Die häufigsten Marketingmaßnahmen waren:

- Teilnahme an Messen und Konferenzen
- Anpassung/Erstellung von Prospekten und Flyern
- Anpassung des Internetauftritts
- Konzeption neuer Produkte

Die häufigsten Vertriebsmaßnahmen waren:

- Erhöhter Online-Vertrieb von Produkten
- Personelle Verstärkung des Vertriebs
- Veränderungen der Kundenkette und Etablierung anderer USPs
- Schulungen der Mitarbeiter

Zur Umsetzung dieser Maßnahmen nehmen 17,4 Prozent der Kleinst- und Kleinunternehmen und 54,5 Prozent der mittleren und Großunternehmen Kommunikations- oder Vertriebsdienstleister in Anspruch. Auch hier zeigt sich die Zurückhaltung der Kleinst- und Kleinunternehmen. Zudem möchten 43,4 Prozent dieser auch keine Kommunikations- oder Vertriebsdienstleister in Anspruch nehmen. Bei den mittleren und großen Unternehmen sind es lediglich 9,1 Prozent. 

## Literatur

Bauernhansl, T. (2014): Die Vierte Industrielle Revolution: Der Weg in ein wertschaffendes Produktionsparadigma, In: Bauernhansl, T./Hompel, M./Vogel-Heuser, B. (Hrsg.): Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik: Anwendung, Technologien, Migration, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 5–35.

BMWi (2014): German Mittelstand: Motor der deutschen Wirtschaft: Zahlen und Fakten zu deutschen mittelständischen Unternehmen, <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/factbook-german-mittelstand,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>, Abruf 28.03.15.

Commerzbank (2015): Management im Wandel: Digitaler, effizienter, flexibler!, <https://www.unternehmerperspektiven.de/portal/media/unternehmerperspektiven/up-stu-dien/up-studien-einzelseiten/up-pdf/Studie15-Mai-2015-Management-im-Wandel.pdf>, Abruf 28.03.15.

Europäische Kommission (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinunternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen. (2003/361/EG), <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TEXT/?uri=URISERV%3A26026>, Abruf 28.03.15.

Forschungsunion/acatech (2014): Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0: Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0, [https://www.bmbf.de/files/Umsetzungs-empfehlungen\\_Industrie4\\_0.pdf](https://www.bmbf.de/files/Umsetzungs-empfehlungen_Industrie4_0.pdf), Abruf 28.03.16.

Geisberger, E./Broy, M. (2012): Geschäftsmodelle und Ökosysteme, In: Geisberger, E./Broy, M. (Hrsg.): agendaCPS: Integrierte Forschungsagenda Cyber-Physical Systems, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg, S. 175–190.

Plattform Industrie 4.0 (2015): Industrie 4.0 – Whitepaper FuE-Themen (Stand: 7. April 2015), [www.din.de/blob/67744/de1c-706b159a6f1baceb95a6677ba497/whitepaper-fue-themen-data.pdf](http://www.din.de/blob/67744/de1c-706b159a6f1baceb95a6677ba497/whitepaper-fue-themen-data.pdf), Abruf 28.03.2016.

Statistisches Bundesamt (2016): Anteile kleiner und mittlerer Unternehmen an ausgewählten Merkmalen 2013, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Gesamtwirtschaft/Umwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmen/Mittelstand/Tabellen/Insgesamt.html>, Abruf 28.03.2016.



## Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

**Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?**

### Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stößt und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an christoph.wortmann@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

### Schwerpunktthemen

**MRS G 3.2017: Customer Insight Driven Business Transformation**

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 07.11.2016 an dennis.vogt@unisg.ch.



**Inhaltliche Koordination  
dieser Ausgabe**

**Jasmin Farouq, M.Sc.**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing der Universität St. Gallen



**Intensivstudium für  
Marketingmanagement  
CAS-HSG**

Von Customer Centricity bis Marketing Intelligence lernen Sie im **Intensivstudium für Marketingmanagement** aktuelle Instrumente und Best Practices kennen, um den Erfolg Ihres Unternehmens zu steigern. Den CAS-Abschluss (Certificate of Advanced Studies) können Sie auch zum **Weiterbildungsdiplom Marketing Executive HSG** (Diploma of Advanced Studies, DAS) erweitern.

**18 Tage in 6 Modulen, nächster Start 10. Januar 2017**

**Weitere Infos unter [www.ifm.unisg.ch/marketingmanagement](http://www.ifm.unisg.ch/marketingmanagement)**

Gerne berät unsere Studienleiterin Laura Braun Sie auch persönlich unter +41 71 224 71 71 oder per Mail an [laura.braun@unisg.ch](mailto:laura.braun@unisg.ch).

# Realitäts-Check Marketing-Automatisierung B-to-B

---

Meisterplan ist eine seit drei Jahren im Markt befindliche SaaS-Lösung für das Projekt Portfolio und Ressourcenmanagement. Im Jahr 2015 wurde der gesamte Lead-Verfolgungsprozess für Meisterplan automatisiert. Dabei wurde die Notwendigkeit der Marketing-Automatisierung im B-to-B-Bereich in der Realität überprüft und aufgezeigt. Was ein B-to-B-Unternehmen aktuell an Funktionen und Nutzen von einer Marketing-Automatisierung erwarten kann, wo es Schwerpunkte setzen sollte und wie das mit den existierenden Systemen umgesetzt werden kann.

**Sebastian Grimm**

**E**s ist unbestritten, dass die Zunahme der einem Kunden zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle die Komplexität von Marketing in den letzten Jahren deutlich erhöht hat (vgl. (MillwardBrown, 2015), (Adobe, 2015)). Dabei ist es in der Regel unerheblich, ob ein Unternehmen vorrangig an andere Unternehmen (vgl. B-to-B-International, 2016) oder an Privatpersonen (vgl. Adobe, 2015) verkauft. Mit der Zunahme der Komplexität einher geht die Suche von Marketingverantwortlichen nach möglichen IT-Lösungen, um Standardprozesse zu vereinfachen oder bestenfalls zu automatisieren. Das zeigt sich insbesondere an der Zunahme der prognostizierten Ausgaben für Informationstechnik durch die Marketingabteilung.

Gleichzeitig steigt die Zahl der zur Verfügung stehenden Lösungen in den letzten Jahren exorbitant an (Scott Brinker, 2016). Damit stehen die Verantwortlichen in den Unternehmen vor der Frage, welche der Lösungen, welcher der möglichen Prozesse und in welcher Geschwindigkeit denn durch eine IT-Lösung wirklich automatisiert werden kann und welche Ergebnisse dabei zu erwarten sind. Allerdings gibt es aktuell nur Studien der Hersteller (vgl. Marketo, 2016), (IBM, 2016), die den Unternehmen einen hohen Nutzen beim Einsatz der entsprechenden Lösung voraussagen, die aber in der Regel nur eine eingeschränkte Aussagekraft haben. Eine Studie des bvik (bvik, 2015) zufolge setzen gerade einmal fünf Prozent der Kenner des Begriffes Marketing-Automatisierung (50 Prozent der Befragten) eine solche Lösung ein. Die Durchdringung nimmt dabei vom Großunternehmen hin zu kleineren Unternehmen ab. Dabei können jedoch speziell kleinere Unternehmen von der höheren Effizienz profitieren. Nicht nur aufgrund der fehlenden praktischen erfolgreichen Beispiele nutzt dieser Beitrag bewusst ein Fallbeispiel eines mittelständischen Unternehmens, um die Relevanz zu verdeutlichen.

## 1. Was heißt Marketing-Automatisierung

Viele Autoren nähern sich der Begrifflichkeit der Marketing-Automatisierung unter dem CRM-Aspekt (vgl. Andreas Englbrecht, 2004)) oder aus der Sicht eines E-Mail-basierten Kampagnenmanagements (Schwarz, 2014) oder unter dem Blickpunkt einer technischen Lösung. Jede dieser Sichtweisen hat ihre Berechtigung, greift aber in der Regel zu kurz. Vielmehr sollte man sich dem Automatisierungsbegriff unter Berücksichtigung der Marketingprozesse nähern. Einen Überblick über mögliche Marketingprozesse im Umfeld eines B-to-B-IT-Unternehmens gibt nachfolgende Grafik.

Diese wiederum können in weiteren Schritten immer stärker verfeinert werden und zeigen so mögliche Prozesse

und Prozess-Schritte auf, die überhaupt erst automatisiert werden können. Dabei wird vorausgesetzt, dass die Automatisierung von Prozessen per Definition einen Nutzen verspricht. Diese Annahme kann aus der industriellen Produktion abgeleitet werden, bei der die Automatisierung von Prozessen zu einem Produktivitätsschub führte. Marketing-Automatisierung unter dieser Betrachtungsweise setzt also voraus, dass es Prozesse oder Teilprozesse im Marketing gibt, die durch technische Lösungen automatisiert werden können. Das widerspricht allerdings der landläufigen Meinung, dass Marketing keine Standardprozesse haben kann, die automatisierbar sind. In diesem Sinne kann Marketing-Automatisierung eigentlich nur bedeuten, dass es möglich ist, die Prozesse im Marketing soweit zu beschreiben und zu standardisieren, dass IT-Lösungen diese selbstständig durchführen können. Dementsprechend folgt die Definition des bvik (bvik, 2015) auch diesem Ansatz und benennt Marketing-Automatisierung als ein System zur Unterstützung einer effektiven und automatisierten Durchführung von Marketingkampagnen über mehrere Kanäle hinweg. Kampagne kann dabei auch als Folge von Prozess-Schritten verstanden werden.

Viele der Prozesse im Marketing setzen aber ein Wissen voraus, das in entsprechenden IT-Lösungen nicht vorhanden sein kann und diesen somit hinzugefügt werden muss. Daraus ergibt sich das Dilemma, dass Marketing-Automatisierung zunächst mit einem aufwendigen Wissenstransfer und der notwendigen Wissensbeschreibung einhergehen muss. Auch daran zeigt sich, dass eine Beschränkung der Definition auf rein funktionale oder technologische Aspekte zu kurz greift.

In der Diskussion um Marketing-Automatisierung wird oft verneint, dass es um die Automatisierung von Prozessen geht, sondern dass es vielmehr eine Technologie ist, die neue Prozesse in der Kommunikation mit dem Kunden abbilden kann (vgl. Schuster, 2015), etwa das Sammeln und Bewerten von Kundendaten. Demgegenüber steht aber die in vielen industriell geprägten Unternehmen verstandene Definition

### Sebastian Grimm

Leiter Marketing  
itdesign GmbH

Karlstraße 3  
D-72072 Tübingen  
Telefon: +49 (0) 7071 3667-7104  
sebastian.grimm@itdesign.de

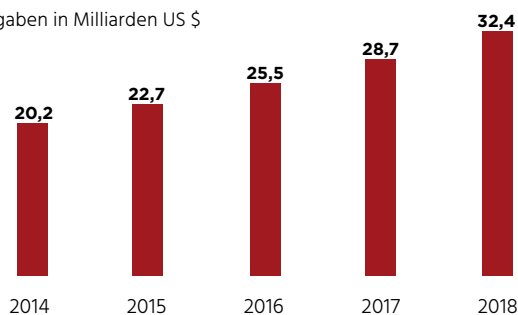
von Automatisierung, die sich auch bei Wikipedia wiederfindet: „Automatisierung ist:

- die mithilfe von Maschinen realisierte Übertragung von Arbeit vom Menschen auf Automaten, üblicherweise durch technischen Fortschritt. ...
- nach DIN V 19233 definiert als „Das Ausrüsten einer Einrichtung, sodass sie ganz oder teilweise ohne Mitwirkung des Menschen bestimmungsgemäß arbeitet.“ (Wikipedia, 2016)

Betrachtet man die unter Marketing-Automatisierung angebotenen Systeme auf Basis dieser Definition, zeigt sich, dass die bisherigen Systeme mitnichten Marketing-Automatisierungs-Lösungen sind, da sie in der Regel nicht schon vorhandene Prozesse verbessern, sondern neue Prozesse schaffen, die dann durchaus automatisiert ablaufen. Dabei ist natürlich zu bedenken, dass der technologische Fortschritt auch im Marketing immer wieder neue Prozesse schafft. Allerdings

### Abb. 1: Ausgaben für Marketing-Software wachsen

Angaben in Milliarden US \$



Quelle: IDC, 2015.

#### Zusammenfassung

Der Begriff der Marketing-Automatisierung wurde unter Verantwortlichen in den letzten Monaten immer populärer. Realistisch betrachtet, ist der Begriff jedoch weder scharf definiert noch wirklich detailliert erforscht worden. Mit einem Fallbeispiel wird deshalb die Praxis-tauglichkeit einem Realitäts-Check unterzogen.

tragen Marketing-Automatisierung-Lösungen aktuell nicht dazu bei, die oben angesprochene Komplexität zu reduzieren, sondern schaffen eine zusätzliche Quelle der Komplexität. Das erklärt sicher auch die trotz aller Erfolgsmeldungen zögerliche Annahme dieser Lösungen. Einen weiteren Erklärungsversuch liefert die Studie des bvik (bvik, 2015), die für den zögerlichen Einsatz Schnittstellenprobleme und Unternehmenskultur als die zentralen Barrieren ausmacht.

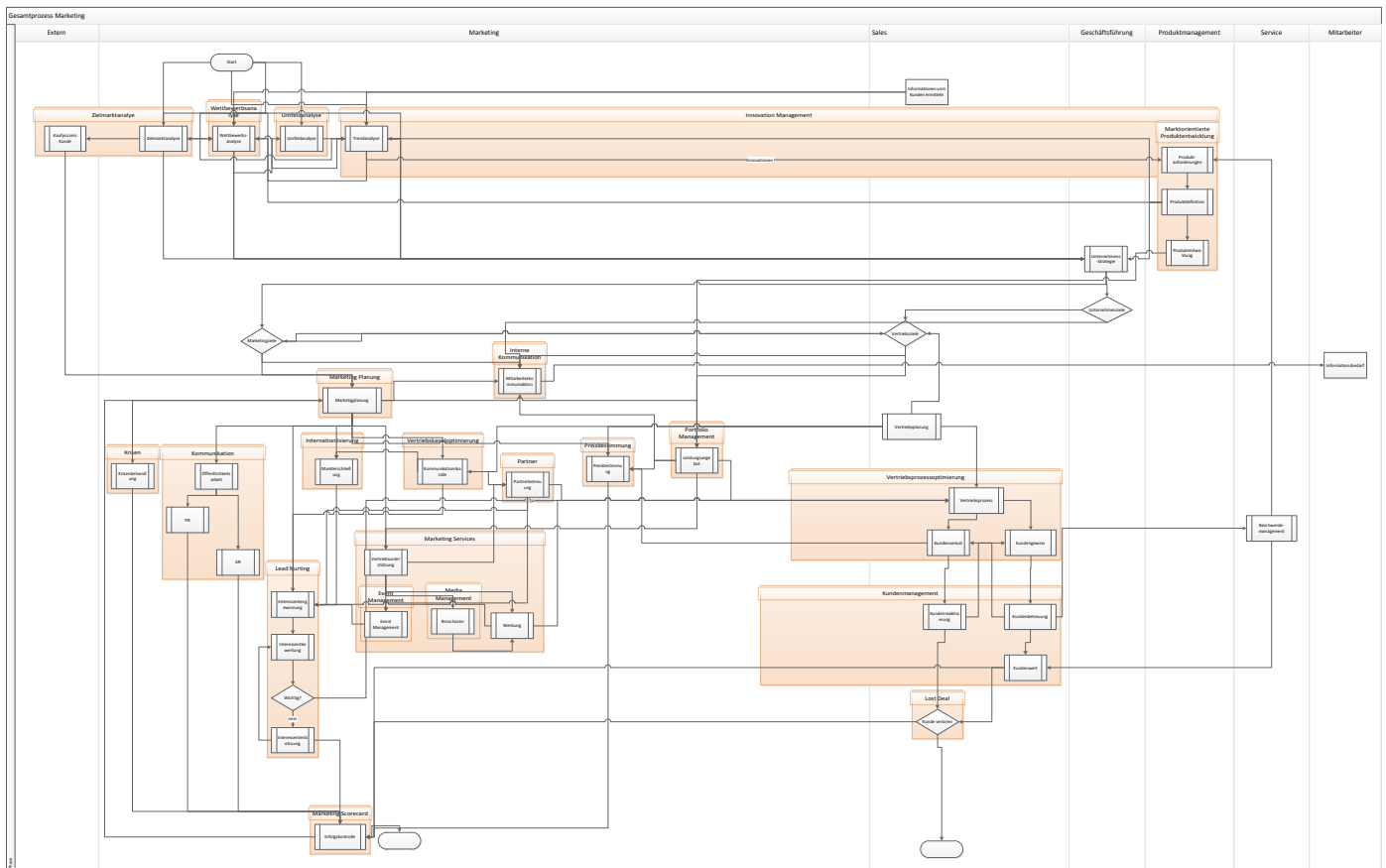
Bewusst wurde in dieser Diskussion auf internationale Ansätze verzichtet, die sich unter anderem bei (Sweezey, 2014) und (Cumming & Blitzer, 2010) finden, da es um die Darstellung der Situation eines deutschen Unternehmens ging.

Diesen Ansätzen gegenüberstellen möchte der Autor eine eigenständige Definition von Marketing-Automatisierung, die auch für die weiteren Ausführungen relevant ist. Demnach ist Marketing-Automatisierung eine Marketing-Zielsetzung, bei der es darum geht, möglichst viele standardisierbare Prozesse im Marketing und in der Kundenkommunikation mithilfe einer oder mehrerer technischen Lösungen soweit abzubilden, dass sie eigenständig und wiederholbar ablaufen und dem Unternehmen damit einen Kostenvorteil und eine Wettbewerbsdifferenzierung verschaffen.

### 2. Marketing-Automatisierung im B-to-B-Umfeld

Basierend auf der obigen Definition, gilt es nun, zunächst zu untersuchen, ob es im B-to-B-Marketing genügend standardisierbare Prozesse gibt, die eine Automatisierung rechtfertigen. Dabei geht der Autor davon aus, dass vor allem die Prozesse standardisierbar sein sollten, die in einer gewissen Häufigkeit und Regelmäßigkeit immer gleich ablaufen. Bezogen auf die obige Darstellung der möglichen Marketing-Prozesse in einem B-to-B-IT-Unternehmen, fallen vor allem folgende mögliche Prozesse ins Auge:

- Versand von Nachrichten (Pressemitteilungen, Einladungen, Produktinformationen etc.) an eine definierte Zielgruppe oder zu definierten Events (Veranstaltungsvor- und Nachbereitung)
- Bereitstellung von Daten (Auswertungen, Reports etc.) zu einem definierten Zeitpunkt
- Statusmeldungen in der Kundenkommunikation (Eingangsbestätigungen, Fehlermeldungen etc.)
- Betreuung des Kunden mittels standardisierter Informationen im Lebenszyklus des Kunden
- Abgleich von Adressdaten mittels Datenbanken und Datenanreicherung.

**Abb. 2: Übersicht über Marketingprozesse**

Quelle: Grimm, 2016.

Für diese Prozesse ist nun zu untersuchen, ob sie in einer gewissen Häufigkeit auftreten, die die Investitionen in eine technologische Plattform rechtfertigen. Dazu kann man im einfachsten Fall die notwendigen Personalaufwände den erhofften Einsparungseffekten gegenüberstellen. Bei einigen dieser Prozesse ist es aber auch so, dass sie für viele Unternehmen neu sind und aus diesem Grund keine Personalressourcen vorhanden sind. Dann gilt es, die erwartete Häufigkeit und den Nutzen des Prozesses mit den Investitionen abzugleichen.

Im Gegensatz zu den meisten Aussagen der Hersteller ist es in B-to-B-Unternehmen nicht immer ausgemacht, dass eine Automatisierung dieser Prozesse auch tatsächlich die Investition rechtfertigt, denn neben den Lizenzgebühren für die Lösungen sind immer auch noch laufende Kosten für die

Betreuung und Betriebssicherstellung zu kalkulieren und notwendige Trainingsmaßnahmen, um den Mitarbeitern die Arbeit mit den Systemen zu ermöglichen. Der wesentliche Unterschied eines B-to-B-Unternehmens zu einem B-to-C-Unternehmen ist dabei sicherlich die Häufigkeit, in der Prozesse ablaufen und die hohe Varianz in diesen Prozessen, die eine Standardisierung erschweren. Der Verkauf einer Werkzeugmaschine ist nicht so beliebig reproduzierbar wie der Kauf eines Buches. Berücksichtigt werden muss dabei aber, dass unter dem Oberbegriff der digitalen Transformation viele Investitionsgüter immer stärker zu Servicegütern bzw. zu digital handelbaren Gütern werden, die tatsächlich auch mit Gebrauchsgütern vergleichbar sind. Ganz verschließen kann sich damit kein B-to-B-Unternehmen der Beschäftigung mit Marketing-Automatisierung, der Nutzen ist nur



### Handlungsempfehlungen

Bevor Sie mit der Suche und der Auswahl einer Marketing-Automatisierungslösung beginnen, verschaffen Sie sich zuerst einen Überblick über die Prozesse, die Sie automatisieren wollen. Suchen Sie auf Basis dieser Prozesse nach einer möglichen Lösung. Investieren Sie dabei Zeit, Ihre vorhandene CRM und/oder E-Mail-Marketing-Lösung genauer zu analysieren, denn die Lösung ist vielleicht schon im Haus. Testen Sie mögliche Lösungen auch länger als 30 Tage, um zu sehen, ob Sie mit der Lösung im täglichen Arbeiten zurechtkommen.

stärker zu hinterfragen. Dieser Fragestellung musste sich auch das nun vorgestellte Unternehmen stellen und entsprechende Entscheidungen treffen.

### 3. Umsetzung von Marketing-Automatisierung – eine Fallstudie

Wie weiter oben bereits betrachtet, gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, Marketing-Automatisierung im Unternehmen zu implementieren. Die technischen Lösungen sind dabei so vielfältig, dass es schwer fällt, die optimale Lösung zu finden. Speziell mittelständische Unternehmen mit einem B-to-B-Fokus werden nur sehr schwer die wirklich passende Lösung finden. Als Gründe dafür gelten die oft sehr individuellen Prozesse und beschränkten Ressourcen, die den effektiven Einsatz einer Standardlösung für die Marketing-Automatisierung erschweren, wie auch die Studie des bvik (bvik, 2015) herausfand. Die Fallstudie des IT-Dienstleisters itdesign zeigt auf, wie sich ein mittelständisches B-to-B-Unternehmen dem Komplex der Marketing-Automatisierung nähern kann. Dabei steht vor allem im Mittelpunkt, wie die bestehenden Lösungen und damit die getätigten Investitionen geschützt werden können und wie die Einführung einer Marketing-Automatisierung mit nur wenigen Ressourcen gestaltet werden kann. Die bisher vorhandene Literatur betrachtet beide Faktoren in der Kombination nicht nur unzureichend, sondern geht entweder von unbegrenzten Ressourcen (Seebacher & Güpner, 2015) oder wenig Investitionsschutz aus (Steinbach, Krisch, & Harguth, 2015). Daher erscheint der Weg einer Fallstudie als Erfolg versprechend.

### 3.1 Das Fallbeispiel

Die itdesign GmbH ist ein Software- und Integrationsdienstleister mit über 100 Mitarbeitern. Das Unternehmen hat drei Geschäftsbereiche: Die Bereiche CRM und PPM beschäftigen sich dabei mit der Integration vorhandener Standard-Software-Lösungen. Der dritte Geschäftsbereich ist die Software-as-a-Service-Lösung Meisterplan, mit der Projektportfolios und dazugehörige Ressourcen in Echtzeit geplant und priorisiert werden. Meisterplan wird nahezu ausschließlich über das Internet verkauft und benötigt nur einen geringen Anteil an persönlicher Interaktion mit den Nutzern.

Zum Zeitpunkt der ersten Beschäftigung mit dem Thema Marketing-Automatisierung verzeichnete die Website meisterplan.com etwa 600 Besucher pro Woche bei ca. 15 Testversionen und damit dem ersten Kundenkontakt. Die weitere Betreuung erfolgte zu diesem Zeitpunkt durch einen telefonischen oder E-Mail-Kontakt. Das führte oft zu zeitlichen Verzögerungen, etwa durch Nichterreichbarkeit oder durch Zeitverschiebung. Tester fühlten sich ungenügend betreut und wählten Alternativen. Diese Anbieter konnten oft durch einen besseren automatisierten Betreuungsprozess überzeugen, wie eine interne Analyse des Unternehmens ergab.

Um die Wettbewerbsfähigkeit des Produkts sicherzustellen, entschied es sich für eine weitergehende Beschäftigung mit dem Thema Marketing-Automatisierung und definierte die nachfolgenden Ziele als Erfolgsmesskriterien:

- Effiziente Betreuung einer großen Anzahl von Kunden
- Geringe Kosten in der Betreuung eines Kunden
- Internationale Skalierung der Kundenbasis
- Erhöhung der Conversion-Rate (Testversionen zu Käufern).

Anhand dieser Kriterien sollten die bestmöglichen Prozesse und die bestmögliche Software-Lösung für die Umsetzung ausgewählt werden. Dabei waren die Faktoren Ressourcenverfügbarkeit und Investitionsschutz maßgeblich.

### 3.2 Vorgehensweise bei der Auswahl

Trotz der IT-Nähe, die bei einem IT-Serviceunternehmen als gegeben angesehen werden kann, verfügt ein eigenständiger Geschäftsbereich in einem solchen Unternehmen nicht zwangsläufig über die notwendigen Ressourcen für die Einführung einer Lösung für die Marketing-Automatisierung.

Vergleichbar zu anderen Unternehmen in dieser Größenordnung wurde für die Entscheidung ein Team aus den betroffenen Abteilungen zusammengestellt. Im Einzelnen setzte sich das Team aus Vertretern von Marketing, Vertrieb, Geschäftsführung und Programmierung zusammen. Über einen iterativen Prozess, der an dem im Unternehmen vorhandenen Prozess der agilen Softwareentwicklung und das agile Marketing Manifesto (diverse, 2012) angelehnt wurde, entstanden die Anforderungen. Dabei konzentrierten sich das Marketing, der Vertrieb und die Geschäftsführung auf die Festlegung des zu automatisierenden Kundenprozesses. Um den Vorschlag der besten Lösung dafür sorgten wiederum das Marketing und die Programmierung. Das Marketing spielt in diesem Fall die Schlüsselrolle, da es sowohl für den Prozess als auch für die zukünftige Pflege der Softwarelösung zuständig ist.

Der zu automatisierende Prozess bestand am Ende aus sieben Stufen, beginnend mit der Anmeldung zur Testversion bis hin zu einem möglichen Kaufabschluss nach Ende der Testphase. Innerhalb dieses etwa 30-tägigen Zyklus werden dem Interessenten mehrerer kaufvorbereitende E-Mails und Informationen zum Service und Support sowie umfangreiche Hilfestellungen zur Verfügung gestellt. Im Ergebnis steht im Optimalfall ein Kaufabschluss, der ohne menschliche Interaktion erfolgt.

Im Unternehmen wird als Lösung für die Verwaltung von Kundendaten das CRM-System CAS genesisWorld

eingesetzt. Diese Lösung wird seit vielen Jahren angepasst und weiterentwickelt und ist dadurch sehr eng in die Geschäftsprozesse eingebunden. Zudem sind im Marketing mit inxmail eine Lösung für das E-Mail-Marketing im Einsatz und mit Google Analytics eine Lösung für die Auswertung von Verhaltensdaten im Internet. Um den erforderlichen Investitionsschutz sicherzustellen, ist eine zukünftige Lösung nur als Ergänzung zu dieser Systemlandschaft denkbar. Daraus und aus dem definierten Kundenprozess ergaben sich vier mögliche Optionen der technischen Umsetzung:

1. Bessere Ausnutzung der Möglichkeiten der E-Mail-Marketing-Software inxmail in Verbindung mit einer noch engeren Integration des vorhandenen CRM-Systems CAS genesisWorld.
2. Einsatz einer komplett neuen Marketing-Automatisierung-Lösung. Dabei wurden unter anderem die bekannten Produkte Hubspot, marketo, Eloqua und Act-On untersucht.
3. Eigenentwicklung innerhalb des vorhandenen Website-CMS Wordpress oder Einsatz eines existierenden Plug-ins.
4. Erweiterung des CRM-Systems bzw. Ausnutzung aller vorhandenen Möglichkeiten des CRM-Systems.



Diese vier Optionen wurden innerhalb der Projektgruppe analysiert und daraus die Entscheidung für das Vorgehen getroffen.

### 3.3 Entscheidungsgrundlagen und Entscheidung

Die zwei wesentlichen Faktoren für die Entscheidung waren die Investitionssicherung und die Ressourcenverfügbarkeit. Darüber hinaus flossen die Kriterien für die Erfolgsmessung aus Punkt 3.1 in die Entscheidung ein. Zusätzlich wurden die nachfolgenden Punkte berücksichtigt:

1. Zeit für die Umsetzung
2. Kosten der Lösung
3. Umsetzbare Funktionalität
4. Zukunftsfähigkeit im Sinne von Erweiterbarkeit und Flexibilität.

Das Ergebnis wurde dabei nicht mithilfe einer standardisierten Matrix ermittelt, sondern folgte auch hier einem iterativen Vorgehen, bei dem die möglichen Optionen getestet und anschließend in der Diskussion bewertet wurden. Aufgrund des hohen Investitionsbedarfes und der fehlenden Ressourcen wurde Option 2 sehr schnell als nicht durchführbar ermittelt. Gegen Option 3 sprachen vor allem der zeitliche Horizont in der Umsetzung und die Zukunftsfähigkeit. Zudem war die technische Skalierbarkeit bei den Prüfungen nicht sicherstellbar. Sowohl Option 1, als auch Option 4 waren in der Analyse gleichwertig, vor allem aufgrund der Investitionssicherung. Für Option 1 sprachen der vorhandene Funktionsumfang und die Skalierbarkeit. Für Option 4 vor allem die Zeit für die Umsetzung und die interne Ressourcenverfügbarkeit. Im Er-

gebnis fiel die Entscheidung zu Option 4: Erweiterung des existierenden CRM-Systems. Die letztendlich entscheidende Rolle spielte die Möglichkeit, die automatisierten Prozesse im laufenden Betrieb umzusetzen und anzupassen.

### 3.4 Umsetzung im laufenden Betrieb

Die Umsetzung im laufenden Betrieb eröffnete dem Unternehmen eine Reihe von Vorteilen. So konnte die iterative Weiterentwicklung und Verbesserung konsequent genutzt werden. Mithilfe kleiner Schritte wurde die Akzeptanz bei den Kunden getestet und schnell korrigiert und verbessert. Neue Funktionalität konnte bei Ressourcenverfügbarkeit implementiert werden. Basis dieses Vorgehens war der im CRM-System vorhandene Regeleditor. Mithilfe dieses Werkzeuges wurde der nachfolgende mehrstufige Prozess umgesetzt:

1. Anmeldung durch den Kunden per Webformular
2. Versenden des Aktivierungslinks und der Lizenzbedingungen
3. Begrüssungs-E-Mail
4. Erste Schritte E-Mail
5. Hilfe-E-Mail Datenimport
6. E-Mail Kundenbeispiele
7. Weitergehende Hilfe
8. Ablauf-Erinnerung
9. Bewertung und Vertriebskontakt

Während der Umsetzung stellte sich schnell heraus, dass die ersten beiden E-Mails nicht durch das CRM-System versandt werden können, weil dazu zu viele Sicherheitseinschränkungen notwendig gewesen wären. Aus diesem Grund wurden dafür Lösungen innerhalb des CMS Wordpress in Kombination mit der Meisterplan-Lösung gefunden. Der eigentliche Prozess beginnt somit zum Zeitpunkt, an dem die Daten über eine eigenentwickelte Schnittstelle im CRM-System ankommen.

Die Vorteile dieser Umsetzung liegen auf der Hand. Durch die direkte Integration in das CRM-System stehen alle relevanten Kundendaten quasi von Beginn an im CRM-System zur Verfügung. Alle versandten E-Mails werden dokumentiert und reichern das Kundenprofil an. Zudem wird von Beginn an die gesamte Kundenhistorie mitgeführt und nicht in einem separaten System vorgehalten. Arbeitsabläufe mussten auf diese Weise nur marginal angepasst werden, es gab keine Notwendigkeit einer intensiven Schulung und keine zusätzlichen Medienbrüche. Zudem können Regeln quasi in Echtzeit angepasst werden, was eine hohe Flexibilität schafft.

#### Kernthesen

1. Marketing-Automatisierung ist noch nicht eindeutig definiert.
2. Trotz des Hypes ist das Thema bei mittelständischen B-to-B-Unternehmen noch nicht angekommen.
3. In der Praxis gibt es viele Wege zur Marketing-Automatisierung.
4. Vorhandenes besser nutzen, hilft bei Ressourcenknappheit und Investitionssicherung.

Wichtigste Voraussetzung für eine Umsetzung im laufenden Betrieb ist ein hohes Vertrauen in die handelnden Personen und die Technik sowie die Fehlertoleranz, die auf Seiten der Kunden vorausgesetzt wurde. Die Inhalte der versandten E-Mails wurden dabei in einem Vier-Augen-Prinzip auf Fehlerfreiheit und richtige Inhalte überprüft und dann direkt in das Regelsystem übernommen. Im ersten Schritt wurde die Ausführung der Regeln auf wenige Personen beschränkt, aber schon nach kurzer Zeit für alle potenziellen Empfänger geöffnet. Dieses Vorgehen entspricht einem agilen Entwicklungsprozess und wurde im weiteren Verlauf auch auf andere Marketingprojekte übertragen.

### 3.5 Ergebnisse

Zu Beginn der Umsetzung gab es pro Woche etwa 15 Anfragen zu Testversionen. Dieser Wert stieg kontinuierlich auf aktuell 30 bis 40. Gleichzeitig vervielfachten sich auch die Besucherzahlen. Die für den Kontakt der Kunden zuständigen Ressourcen veränderten sich im gleichen Zeitraum nicht, trotzdem konnte die Conversion-Rate deutlich erhöht werden. Die im Vorfeld definierten Erfolgsmesskriterien können damit nach den ersten Erfahrungen als erfüllt angesehen werden.

Da die Umsetzung im laufenden Betrieb stattfand, konnte direkt das Feedback von Kunden und Mitarbeitern aufgegriffen werden und sorgte für eine kontinuierliche und vor allem schnelle Qualitätsverbesserung. Das gewählte Vorgehensmodell dient mittlerweile als Basis für weitere Automatisierungsbestrebungen in anderen Geschäftsbereichen.

Allerdings verlangte ein solches Vorgehen den Mitarbeitern auch einiges ab: Dazu zählte vor allem der Umgang mit Fehlern. Bisher wurden alle Anstrengungen unternommen, um Fehler möglichst früh zu vermeiden. Im gewählten Modell waren Fehler Bestandteil des Prozesses, und es musste gelernt werden, diese nicht als Fehler zu verstehen, sondern als Chancen zur Verbesserung. Wobei festgehalten werden muss, dass die Fehlerrate (Rechtschreibfehler, falsche E-Mails, Prozessunterbrechungen) gering war und Fehler in der Regel innerhalb weniger Minuten korrigiert wurden.

### 4. Fazit

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Wettbewerbsintensität, nicht nur, aber auch in digitalen Kommunikationskanälen, ist auch B-to-B-Unternehmen eine Beschäftigung mit Marketing-Automatisierung zu empfehlen. Entgegen den Versprechungen der Hersteller mit einer standardisierten

Lösung automatisch alle Prozesse abzudecken, empfiehlt sich eine sehr individuelle Betrachtung. Auch wenn die Standardlösungen sehr viele Möglichkeiten mitbringen, sind sie doch vor allem unter der Betrachtung von Investitionssicherheit und Ressourcenverfügbarkeit nicht automatisch die beste Wahl. Festzuhalten bleibt aber, dass die Automatisierung von Marketingprozessen im B-to-B-Sektor mit seiner eher geringen Transaktionszahl zu einer deutlichen Leistungssteigerung führt. Voraussetzung dafür ist aber eine intensive Beschäftigung mit den Kommunikationsprozessen der eigenen Kunden und der Wettbewerber und die Beschränkung auf wenige, aber wesentliche Prozesse. Gezeigt hat sich auch, dass ein iterativer Ansatz der hohen Dynamik und notwendigen Flexibilität am ehesten gerecht wird. 

### Literatur

- Adobe. (2015). Digital Marketing Blog. Abgerufen am 29. 3. 2016 von <https://blogs.adobe.com/digitaleurope/de/campaign-marketing-de/studie-die-multi-channel-reality-ist-durchgewachsen/>
- Andreas Englbrecht, H. H. (2004). Marketing Automation – Grundlagen des Kampagnenmanagements. In IT-Systeme im CRM (S. 333–372). Heidelberg: Springer Verlag.
- B2BInternational. (2016). Erfolgreiches B2B Marketing. Abgerufen am 29. 3. 2016 von <http://www.b2binternational.de/veroeffentlichungen/erfolgreiches-b2b-marketing/>
- bvki. (2015). B2B-Marketing-Budgets 2015. Bundesverband industrielle Kommunikation. Augsburg: Eigenverlag.
- Capterra. (2015). 30 Shocking Marketing Automation Stats for 2014. Abgerufen am 29. 3. 2016 von <http://blog.capterra.com/30-marketing-automation-stats-2014/>
- Cumming, D., & Blitzer, A. (2010). Think Outside the Inbox. Leigh Walker Books.
- diverse. (2012). Agile Marketing Manifesto. Abgerufen am 2. 8. 2016 von Agile Marketing Manifesto: <http://agilemarketing-manifesto.org/principles/>
- IBM. (2016). silverpop. Abgerufen am 29. 3. 2016 von <http://www.silverpop.com/>
- IDC. (2015). Worldwide Marketing Software Forecast 2015–2019. IDC.
- Marketo. (2016). Marketo. Abgerufen am 29. 3. 2016
- MillwardBrown. (2015). Getting Digital Right. Abgerufen am 29. 3. 2016 von <https://www.millwardbrown.digital.com/getting-digital-right-2015/>
- Schuster, N. (2015). Warum Marketing-Automation? Abgerufen am 29. 3. 2016 von <http://leadmanagement-coach.de/warum-marketing-automation-kommen-jetzt-die-roboter-in-das-marketing/>
- Schwarz, T. (2014). Leitfaden E-Mail-Marketing 2.0. marketing-BOERSE.
- Scott Brinker. (2016). Marketing Technology Landscape. Abgerufen am 29. 3. 2016 von <http://chiefmartec.com/2016/03/marketing-technology-landscape-supergraphic-2016/>
- Seebacher, U., & Güpner, A. (2015). Marketing Resource Management: So stürmen Marketiers an die Unternehmensspitze! BookRix.
- Steinbach, J., Krisch, M., & Harguth, H. (2015). Marketing-Automation: integrierte Technologie einsetzen. In J. Steinbach, M. Krisch, & H. Harguth, Helpvertising (S. 33–37). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Sweezy, M. (2014). Marketing Automation for Dummies. John Wiley & Sons.
- Wikipedia. (2016). Automatisierung. Abgerufen am 29. 3. 2016 von <https://de.wikipedia.org/wiki/Automatisierung>

# Shopping-Bonus-Apps – mit dem Handy auf Kundenfang

---

Bonus-Apps stellen in Deutschland ein noch junges Tool der Kundenbindung dar. Wie Konsumenten diesem Instrument begegnen, welche Motivatoren und Barrieren der Nutzung aktuell bestehen, wurde im Rahmen einer empirischen Untersuchung betrachtet. Aus den Ergebnissen wurden Handlungsempfehlungen für den erfolgreichen Einsatz abgeleitet.

**Dagmar Bieluta, Dr. Sandra Meister**



**M**obiltelefone, das Internet und mobile Dienste haben dazu geführt, dass sich die Ausgestaltung der Kundenbindung für den Einzelhandel in den letzten Jahren stark verändert hat. Aufgrund der zunehmenden Nutzung mobiler Technologien und dem veränderten Informationsverlangen stellen Konsumenten neue Anforderungen an den Handel (Heinemann 2013, S. 5). Bonusprogramme gelten für den Einzelhandel als ein bewährtes Marketinginstrument zur langfristigen Kundenbindung. Laut einer aktuellen Studie nimmt durchschnittlich jeder Deutsche an 4,2 Bonusprogrammen teil (Dr. Grieger & Cie. 2014, S. 5). Die Anzahl konventioneller Bonusprogramm-Anbieter steigt stetig und stellt Unternehmen vor diverse Herausforderungen.

### **Konventionelle Bonusprogramme sind ausgereizt**

Aus dieser Marktsättigung resultieren diverse Effekte. Die Anreizwirkung zur Teilnahme an einem Bonusprogramm sowie die Wirkung auf das Kaufverhalten der Konsumenten werden mit zunehmender Anzahl an Anbietern abgeschwächt. (Prein 2011, S. 1). Konsumenten setzen zunehmend ökonomische Bindungsanreize voraus, die jedoch zunehmend als nicht mehr erstrebenswert erachtet und zum Hygienefaktor werden (Hoffmann 2008, S. 61f.). Zudem lassen sich Abnutzungseffekte beobachten, die häufig auf einer übermäßigen Penetration der Konsumenten mit Werbung beruhen und in einer zunehmend ablehnenden Haltung der Konsumenten münden (Prein 2011, S. 1). Des Weiteren zeigen Studien, dass es für Kunden zunehmend schwieriger wird, die Karten im Portemonnaie unterzubringen. Aus diesem physischen Sättigungseffekt resultiert eine Selektion der mitgeführten Kundenkarten. Karten, die öfter zu Hause bleiben, bringen keine Bonuspunkte und werden auf Dauer als wenig ökonomisch vorteilhaft erachtet. Das Bonusprogramm verliert an Bedeutung. Abschließend stellen wettbewerbsbezogene Sättigungseffekte eine große Herausforderung dar. Zum einen macht es die steigende Anzahl an Bonusprogrammen für den Kunden schwieriger, die Vorteile der einzelnen Anbieter wahrzunehmen und diese voneinander zu unterscheiden (Hoffmann 2008, S. 62). Zum anderen haben es Unternehmen bei der Einführung neuer Programme besonders schwer, sich gegen bereits vorhandene Bonusprogramme zu behaupten (Lauer 2011, S. 14).

### **Mobile Bonusprogramme als modernes Bindungsinstrument**

Um die beschriebenen Effekte abzuschwächen, aber auch dem veränderten Informationsverlangen gerecht zu werden,

müssen Handelsunternehmen nach neuen Wegen der Kundenbindung, insbesondere für jüngere Zielgruppen suchen. Hier bieten sich mobile Maßnahmen zur Kundenbindung an (Prein 2011, S. 4). Diese dienen zur Erhöhung des Kundennutzens und tragen somit zur langfristigen Befriedigung der Konsumentenbedürfnisse bei. Sie zielen auf die Mobilität der Konsumenten ab und nutzen die praktisch dauerhafte Erreichbarkeit der Zielgruppe der unter 30-Jährigen für standortbasierte relevante Angebote (Holland/Koch 2014a, S. 436ff.).

Das hohe Reichweitenpotenzial des Mobiltelefons unterstreicht die Relevanz des mobilen Kanals. Die Smartphone-Penetration in Deutschland steigt stetig mit mittlerweile über 40 Mio. Nutzern. Rund 70 Prozent nutzen ihr Smartphone täglich und verlassen das Haus nicht ohne ihr Gerät (BVDW 2014, S. 5). Dabei sind die Geräte im Schnitt vierzehn Stunden eingeschaltet und werden insgesamt häufiger für den Internetzugriff genutzt als zum Telefonieren (Holland/Koch 2014a, S. 440). Das Smartphone ist für viele Benutzer fester Bestandteil des Kaufprozesses und spielt bei der Kaufentscheidung eine zunehmend wichtigere Rolle, beginnend bei der Informationssuche über Preisvergleiche bis hin zum Bezahlen am PoS (Holland/Koch 2014b, S. 468). Hieraus ergibt sich für Einzelhändler eine effektive Chance, den mobilen Kanal zur Kundenbindung zu nutzen.

Mobile Bonusprogramme ermöglichen die Übertragung zentraler Funktionen konventioneller Bonusprogramme auf das Smartphone. Eine interessante Weiterentwicklung und Ausdehnung der Funktionalitäten über die gesamte Customer Journey stellen Shopping-Bonus-Apps, wie z.B. Shopkick oder Yoints, dar. Diese nutzen neue Ausgestaltungsmöglichkeiten und die Potenziale des Smartphones dahingehend, dass der Kunde bereits in der Vorkaufphase für das

#### **Dagmar Bieluta**

Master-Studentin des Studiengangs Marketing und Vertrieb Hochschule für Angewandte Wissenschaften

HAW Hamburg  
dagmarbieluta@hotmail.com

#### **Dr. Sandra Meister**

Professorin für Marketing an der AMD Akademie Mode & Design der Hochschule Fresenius in Hamburg

sandra.meister@amdnet.de  
www.amdnet.de



**Mit der Nutzung der Bonus-Apps kann die Brücke vom Online- zum Offline-Handel geschlagen werden.**

Betreten eines Geschäftes und die Interaktion mit Produkten incentiviert wird. Darüber hinaus bonifizieren Bonus-Apps den Kauf ebenso wie die konsequente Nutzung der App. Kunden wird es ermöglicht, händlerübergreifend über ihr Smartphone Bonuspunkte zu sammeln und in Prämien einzulösen (vgl. Abb. 1). Zudem kann die Brücke vom Online- zum Offline-Handel geschlagen werden.

### Empirische Untersuchung

Da Bonus-Apps in Deutschland ein noch relativ junges Feld der Kundenbindung darstellen, gilt es, Barrieren und Moti-

vatoren für die Nutzung solcher Apps zu identifizieren. Hierzu werden auch Aspekte der Installation bzw. Deinstallation von Apps im Allgemeinen sowie der Umgang mit traditionellen Bonusprogrammen berücksichtigt. Im Rahmen einer standardisierten Online-Befragung im Dezember 2014/Januar 2015 wurden 214 qualifizierte Interviews generiert. Dabei sind 85 Prozent der Befragten im Alter von 18 bis 30 Jahren, was dem Alter der Kernzielgruppe vieler Bonus-Apps entspricht. Alle Probanden sind im Besitz eines Smartphones, was Voraussetzung für die Nutzung von Bonus-Apps ist. Die Stichprobenauswahl erfolgte willkürlich durch Distribution des Fragebogen-Links über das soziale

### Zusammenfassung

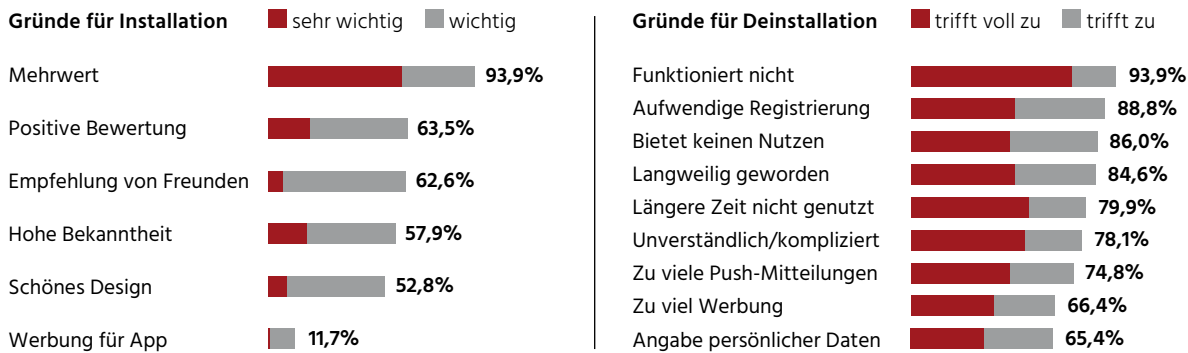
Shopping-Bonus-Apps sind ein noch recht neues Instrument der Kundenbindung. Gerade für den stationären Handel bieten diese händlerübergreifenden Apps einiges an Potenzial. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung zeigte sich, dass Konsumenten Bonus-Apps durchweg positiv gegenüberstehen. Insbesondere attraktive Prämien, eine schnelle Prämienerrreichung und ein einfaches Handling stellen Hauptmotivatoren zur Nutzung dar. Sicherheitsbedenken und ein Zuviel an unerwünschter Werbung sind Hauptbarrieren. Durch Transparenz und eine stärkere Bekanntmachung können potenzielle Nutzer gewonnen werden.

**Abb. 1: Funktionen von Shopping-Bonus-Apps entlang der Customer Journey**



Quelle: Eigene Darstellung.

## Abb. 2: Gründe für Installations- bzw. Deinstallation von Apps



n=214. Quelle: Eigene Darstellung.

Netzwerk Facebook sowie über Aufruf per E-Mail. Die Befragung ist daher nicht repräsentativ, allerdings lassen Altersverteilung und Smartphone-Nutzung interessante Rückschlüsse zu.

### Nutzung mobiler Apps im Allgemeinen

Es existieren diverse Beweggründe, die Personen dazu motivieren, mobile Apps zu installieren. Der im Rahmen der Studie mit Abstand häufigst genannte Grund ist ein spürbarer Mehrwert der App in jeglicher Form. 94 Prozent der Befragten gaben diesen Grund als „sehr wichtig“ bzw. „eher wichtig“ an. Eine positive Bewertung in den App-Stores sowie die Empfehlung eines Freundes werden von der Mehrzahl der Befragten als wichtig eingestuft, ebenso wie eine hohe Bekanntheit und ein schönes Design. Hingegen führt eine Bewerbung der App bei 88 Prozent der Probanden nicht zur Installation.

Gründe für die Deinstallation von Apps sind ebenfalls zahlreich. Der häufigst genannte Grund ist eine fehlende Funktionstüchtigkeit bzw. technische Probleme, gefolgt von einem aufwendigen Registrierungsprozess. Daneben spielen der gebotene Nutzen und die konsequente Nutzung eine Rolle. Mobile Apps, die über längere Zeit nicht genutzt wurden, werden deinstalliert. Sind Apps unverständlich und kompliziert zu bedienen, stellt dies auch einen Deinstallationsgrund dar. Ähnliches gilt bei zu vielen Push-Mitteilungen. Die Aufforderung zur Angabe persönlicher Daten wird im Vergleich zu den technischen Gründen tendenziell seltener als Deinstallationsgrund genannt, spielt aber für die Mehrzahl der Probanden immer noch eine wichtige Rolle. Abbildung 2 gibt einen Überblick.

### Motivatoren und Barrieren konventioneller Bonusprogramme

58 Prozent aller Probanden nehmen an einem konventionellen Bonusprogramm teil. Hierbei wird die Teilnahme von Geschäften, die ohnehin als Einkaufsstätte genutzt werden, von der Mehrzahl als häufigster Teilnahmegrund genannt. Interessante Geschäfte als Partner des Bonusprogramms wirken animierend. Ein attraktives Prämienportfolio, die schnelle Erreichung der Prämien sowie eine unkomplizierte Punkteeinlösung üben einen positiven Einfluss auf die Teilnahmemotivation aus. Jeweils über drei Viertel der Befragten gaben an, dass sie durch diese vier Faktoren zur Teilnahme animiert werden. Weitere bedeutende Teilnahmegründe sind zusätzliche Angebote und Rabattcoupons sowie das händlerübergreifende Punktesammeln. Das Erlangen weiterer Privilegien bzw. der Zugang zu weiteren Zusatzservices wirkt immerhin bei ca. der Hälfte der Befragten animierend.

Weniger animierend hingegen wirkt der Spaß am Punktesammeln. Nur 20 Prozent werden hierdurch zur Teilnahme animiert. Ebenso stellt das Vorhandensein einer mobilen Version des Bonusprogramms keinen ausschlaggebenden Teilnahmegrund dar.

Die Probanden, die nicht an einem konventionellen Bonusprogramm teilnehmen (n=90) gaben mit jeweils über 75 Prozent als Hauptgründe unerwünschte Werbung bzw. zu hohe Mindesteinlöseschwellen an. Zudem wird eine lange Sammelperiode bis zur Erreichung einer Prämie als Ablehnungsgrund gesehen. Für 51 Prozent stellt die Angabe persönlicher Daten eine weitere Teilnahmebarriere dar.

### Einstellung zu Bonus-Apps

Derzeit nutzen lediglich 16 der 214 Befragten eine Shopping-Bonus-App. Trotzdem stößt das Konzept „Bonus-App“ bei 66 Prozent aller Befragten auf positive Reaktion. Lediglich 19 Prozent lehnen die Idee ab, 15 Prozent der Befragten stehen der Idee neutral gegenüber. Von den bisherigen Nicht-Nutzern würde über die Hälfte eine zukünftige Nutzung einer Bonus-App in Erwägung ziehen.

Ferner wurde untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen der Einstellung zu Bonus-Apps und der Teilnahme an einem konventionellen Bonusprogramm besteht. Wird die positive Beurteilung durch die Befragten, die an einem konventionellen Bonusprogramm teilnehmen, mit denen, die nicht an einem konventionellen Bonusprogramm teilnehmen, verglichen, sind keine signifikanten Unterschiede in der Einstellung zu Bonus-Apps zu erkennen. Ein normierter Kontingenzkoeffizient von 0,154 weist auf eine schwache Abhängigkeit zwischen „Teilnahme an einem konventionellen Bonusprogramm“ und „Einstellung zu Bonus-Apps“ hin.

### Motivatoren der Nutzung von Shopping-Bonus-Apps

Die stärkste Motivationswirkung zur Nutzung von Bonus-Apps mit breiter Zustimmung haben nach Ansicht der Befragten das Angebot ansprechender Prämien, die schnelle Prämienerrreichung, eine einfache Bedienbarkeit der App sowie ein attraktiver Partnermix. Eine etwas schwächere, aber dennoch bedeutende Motivationswirkung haben die

beiden Einflussgrößen „weitere Vorteile, wie z.B. Extra-Services oder Rabattcoupons“ und „Bereitstellung von nützlichen Informationen und Angeboten über die App“.

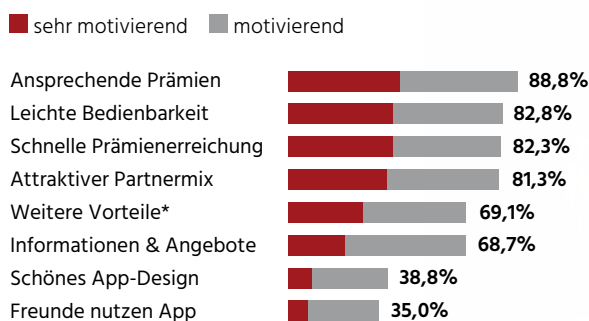
Die soziale Komponente „Nutzung der Bonus-App durch Freunde“ wirkt im Vergleich dazu deutlich geringer motivierend, ebenso wie ein schönes App-Design (vgl. Abb. 3).

Weiterhin konnten die Befragten angeben, welche Funktionen sie nutzen würden, um zusätzliche Bonuspunkte zu sammeln. Besonders beliebt ist das Scannen von Produkten (80 Prozent) bzw. das Erfüllen von Scan-Missionen, z.B. das Scannen mehrerer Produkte hintereinander (63 Prozent). Knapp 69 Prozent der Befragten würden über die App mobil einkaufen, rund 61 Prozent mobile Kataloge anschauen und 45 Prozent mobil bezahlen, sofern sie dafür belohnt werden.

### Barrieren der Nutzung von Shopping-Bonus-Apps

Zur Untersuchung möglicher Nutzungsbarrieren wurden die befragten Nicht-Nutzer (n=198) in zwei Gruppen unterteilt und separat befragt. Die erste Gruppe umfasst diejenigen, die eine Nutzung in Erwägung ziehen (n=113). In der zweiten Gruppe sind die Befragten, die die Nutzung auch in Zukunft ablehnen (n=85).

**Abb. 3: Motivatoren zur Nutzung von Bonus-App**



\*z.B. Rabattcoupons. n=214. Quelle: Eigene Darstellung.



## Handlungsempfehlungen

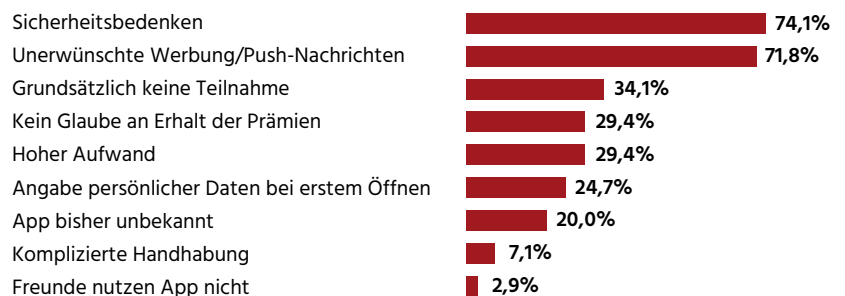
- Die Attraktivität von Bonus-Apps ist gekoppelt an einen spürbaren Mehrwert und ökonomischen Zusatznutzen in Form attraktiver Prämien.
- Prämiensysteme sollten über gestaffelte Einlöseschwellen und ein im Zeitverlauf variiertes Prämienangebot verfügen.
- Eine gute App-Usability und Funktionsweise sind Grundvoraussetzung. Hierbei sollte eine Offline-Nutzung der App bedacht werden.
- Die Nutzung der App als Werbekanal insbesondere für Push-Nachrichten sollte wohldosiert und nutzerorientiert erfolgen.
- Registrierungsprozesse müssen dem Sicherheitsbewusstsein der Nutzer Rechnung tragen. Eine externe Zertifizierung der Systemsicherheit schafft hierbei Transparenz und Vertrauen.

## Abb. 4: Nutzungsbarrieren Bonus-Apps

### Potenzielle Bonus-App-Nutzer (n=113)



### Nicht-Bonus-App-Nutzer (n=85)



Quelle: Eigene Darstellung.

Für rund drei Viertel der Gruppe der potenziellen zukünftigen Nutzer ist die fehlende Bekanntheit einer solchen App Hauptgrund der bisherigen Nichtnutzung. Als weitere, allerdings deutlich weniger relevante Ablehnungsgründe werden eine fehlende Durchsetzung der App sowie ein nicht ausreichend attraktiver Partnermix genannt.

Die Gruppe derer, die eine Nutzung auch in Zukunft nicht in Erwägung ziehen würden, gibt als klare Hauptablehnungsgründe Sicherheitsbedenken im Umgang mit ihren persönlichen Daten sowie eine ablehnende Haltung gegenüber unerwünschter Werbung bzw. Push-Nachrichten an. Deutlich weniger relevant ist die Ablehnung aufgrund einer generellen Nicht-Teilnahme an Bonusprogrammen, des hohen Aufwands in der Nutzung und des fehlenden Glaubens an den Erhalt bzw. das Erreichen einer Prämie. Noch weniger häufig wurden als Ablehnungsgründe die Angabe persönlicher Daten beim ersten Öffnen der Bonus-App bzw. bislang keinen Bonus-App-Anbieter zu kennen und deshalb die Nutzung nicht in Erwägung zu ziehen, genannt. Abbildung 4 fasst die Ergebnisse zusammen.

Zusammenfassend ergeben sich folgende Erkenntnisse:

- Bonus-Apps stoßen bei der Mehrheit der Befragten auf positive Resonanz und Nutzungsinteresse.

- Die bisherige Teilnahme an konventionellen Bonusprogrammen ist keine Voraussetzung für das Interesse an Bonus-Apps.
- Motivatoren und Barrieren der Nutzung von Bonus-Apps decken sich mit denen konventioneller Bonusprogramme bzw. der allgemeinen Nutzung von mobilen Apps.
- Haupt-Motivatoren sind ein attraktiver Prämien- und Partnermix, eine schnelle Prämienreichbarkeit und eine schnelle und einfache Bedienbarkeit der Bonus-App.
- Angst vor ungewünschter Werbung und Push-Nachrichten stellen die größten Hürden bei der Nutzung von Bonus-Apps dar, ebenso wie die Forderungen an den Schutz der persönlichen Daten, der bei Bonus-Apps ausgeprägter zu sein scheint als bei konventionellen Bonusprogrammen.
- Das Sammeln zusätzlicher Bonuspunkte insbesondere durch Scan-Aktivitäten oder mobiles Einkaufen wird als durchaus attraktiver Zusatznutzen gewertet.
- Fehlende Bekanntheit existierender Bonus-Apps kann als ein zentraler Punkt der bisher limitierten Verbreitung gesehen werden.



## Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Ergebnissen, lassen sich folgende Empfehlungen für eine erfolgreiche Etablierung von Bonus-Apps im deutschen Markt ableiten:

### 1. Spürbarer Mehrwert und erlebbarer ökonomischer Zusatznutzen

Prämien sind Hauptanreiz zur Nutzung. Daher ist eine gute Prämienauswahl wichtig. Um eine möglichst geringe Einlöseschwelle der Bonus-Punkte zu vermitteln, ist das Arbeiten mit unterschiedlichen Prämien-Staffeln sinnvoll. Darüber hinaus sollten im Zeitverlauf durch eine Variation der Prämien Aktualität geschaffen und zusätzlicher Nutzungsanreiz geweckt werden. Eine weitere Möglichkeit für Attraktivität der App zu sorgen, ist die Bereitstellung zusätzlicher Rabatte sowie Informationen und Angebote der teilnehmenden Handelspartner.

### 2. Hohe App-Usability und wahrgenommene Dienstqualität

Wenn eine App keine gute Usability aufweist, besteht ein hohes Risiko der Deinstallation. Daher muss technisch sichergestellt sein, dass die Bedienbarkeit intuitiv und technisch reibungslos funktioniert. Hierzu gehören eine stabile Funktion sowie der schnelle Aufbau und das Laden der App-Seiten. Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Offline-Betrieb. Nicht in allen Geschäften und Einkaufszentren ist Internet verfügbar, sodass die Registrierung der Daten vor Ort im Offline-Betrieb, und eine Gutschrift der Punkte zu einem späteren Zeitpunkt online erfolgen sollte.

### 3. Sicherheit und wahrgenommene Kontrolle durch den Nutzer

Die Preisgabe persönlicher Daten ist ein Hemmschuh für die Nutzung. Daher sollte der Registrierungsprozess sich auf ein Minimum an Daten beschränken (z.B. Nutzernamen und E-Mail-Adresse), um die Hürde der Anmeldung möglichst gering zu halten. Des Weiteren empfiehlt sich eine Zertifizierung der Systemsicherheit durch eine externe Organisation. Hierdurch wird Transparenz geschaffen und Glaubwürdigkeit vermittelt. Der überlegte und wohldosierte Umgang mit Werbenachrichten über die Bonus-App ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Zu viel Werbung, insbesondere durch Push-Nachrichten, erzeugt leicht Reaktanzen.

Daher sollten Werbenachrichten auf den individuellen Nutzer, dessen Kaufverhalten und seine Informationsbedürfnisse zugeschnitten sein.

### 4. Aufmerksamkeit und Bekanntheit

Basierend auf den Ergebnissen, werden Apps häufig aufgrund von Empfehlungen im App-Store bzw. durch Freunde installiert. Hieran anknüpfend ist ein zielgerichtetes Empfehlungsmarketing durch bestehende Nutzer sinnvoll. So können Empfehlungen an Freunde durch Sonder-Bonuspunkte honoriert werden. Ebenfalls kann die gezielte Kooperation mit Bloggern sowie die Nutzung sozialer Medien die Sichtbarkeit von Bonus-Apps erhöhen und einen Anreiz zur Nutzung bieten. Darüber hinaus sind Empfehlungen durch die App-Stores wichtig. 

## Kernthesen

- Traditionelle Bonusprogramme werden den modernen Kommunikationsansprüchen der Verbraucher nicht mehr gerecht.
- Bonus-Apps ermöglichen die Einflussnahme auf sämtliche Stufen des Kaufentscheidungsprozesses.
- Trotz aktuell geringer Marktdurchdringung besitzen händlerübergreifende Bonus-Apps eine große Attraktivität.
- Mehrwert, Funktionalität und Transparenz sind Hauptkriterien für eine langfristige Marktdurchdringung.

## Literatur

- BVDW e.V. (2014): Studie Faszination Mobile, [www.bvdw.org/presseserver/studie\\_faszination\\_mobile/BVDW\\_Faszination\\_Mobile\\_2014.pdf](http://www.bvdw.org/presseserver/studie_faszination_mobile/BVDW_Faszination_Mobile_2014.pdf), Abgerufen am 04.12.2014.
- Dr. Grieger & Cie (2014): Studie zu Bonus- und Vorteilsprogrammen, Hamburg.
- Heinemann, G. (2014): SoLoMo - Always-on im Handel, Wiesbaden.
- Hoffmann, A. (2008): Die Akzeptanz kartenbasierter Kundenbindungsprogramme aus Konsumentensicht, Wiesbaden.
- Holland, H., Koch, B. (2014a): Mobile Marketing, in: H. Holland (Hrsg): Digitales Dialogmarketing, Wiesbaden, S. 431–454.
- Holland, H., Koch, B. (2014b): Mobile Marketing im Kaufentscheidungsprozess, in: H. Holland (Hrsg): Digitales Dialogmarketing, Wiesbaden, S. 459–496.
- Lauer, T. (2011): Bonusprogramme (2. Aufl.), Heidelberg.
- Prein, J. (2011): Akzeptanz mobiler Kundenkartenprogramme bei Konsumenten, Wiesbaden.
- Renda, S./Wunderle, S. (2014): Mobile Social Media, in: H. Holland (Hrsg): Digitales Dialogmarketing, Wiesbaden, S. 775–795.



Ihr Marktfuhrer fur regionale  
Fachthemenmessen in ganz Deutschland

Unseren Veranstaltungskalender finden Sie unter:  
[www.messe.ag/Messekalender](http://www.messe.ag/Messekalender)



**meinLeben!**  
**Messe**



**Energie + Bau**  
**Messe**



**PROTECT**



**ImmobilienTage**



**Bau + Immobilien**  
**Messe**



**MESSE**  
my way®

# Neue Märkte im professionellen Sportmanagement

## Implikationen, Chancen und Herausforderungen für das Sportmarketing im digitalen Social-Media-Zeitalter

---

Die Digitalisierung und Globalisierung der Gesellschaft hat das wirtschaftliche Handeln auf vielfältige Art und Weise verändert. Mobile Endgeräte, intelligente Computersysteme, Virtual Reality, KPI-basierte qualitative Analysen, digitale Communities, Wearables etc. verändern nicht nur das Privatleben und die Arbeitswelt in unserer Gesellschaft, sondern führen auch zu einer grundlegenden Revolution des Sporterlebnisses und damit auch des professionellen Sportmarketings.

**Prof. Dr. Tobias Haupt, Prof. Dr. Florian Kainz, Christoph Herberth, Katharina Schöttl, Prof. Dr. Dr. Christian Werner**

**D**urch die allgemeine Digitalisierung ist in den letzten Jahren eine Vielzahl an neuen und innovativen Einnahmemöglichkeiten im Sport entstanden, der Wettbewerb hat sich intensiviert und vor allem der Eintritt in internationale Märkte hat sich stark vereinfacht. Langfristig scheint für die professionellen Fußballvereine ein kommerzielles Wachstum nur durch Internationalisierung möglich zu sein (Hollasch 2014). Somit wird vor allem die Rolle der Internationalisierung und Globalisierung unter dem Aspekt der Digitalisierung zu einem immer entscheidenden Erfolgsfaktor auf dem hart umkämpften Sportmarkt.

Der folgende Artikel zeigt die wichtigsten Zukunftstrends und Entwicklungen im professionellen Fußball auf, analysiert die unterschiedlichen Erfolgsfaktoren sowie die Rolle von sozialen Netzwerken im Internationalisierungsprozess und stellt die nächsten digitalen Zukunftstrends im Sportmarketing vor. Die Daten für den Theorieteil wurden ausgewählten wissenschaftlichen Veröffentlichungen entnommen. Die Identifikation der Erfolgsfaktoren im Internationalisierungsprozess basiert auf einer empirischen Analyse der Top-Ligen Europas von Fischer et al. (2015). Im Rahmen dieser wurde neben einer quantitativen Analyse auch eine qualitative Befragung der Vereine durchgeführt.

## Forschungsstand

Die Internationalisierung stellt im Management der Spitzenvereine ein Arbeitsfeld dar, das mittlerweile nicht mehr vernachlässigt werden sollte. In der wissenschaftlichen Bewertung muss dagegen festgehalten werden, dass sich die Praxis bislang alltäglicher und umfassender mit dem Phäno-

men der Internationalisierung beschäftigt hat als die Forschung. Das führt dazu, dass sich aus der Forschung bisher nur sehr wenig Antworten auf die Fragen der Vereinsvertreter ableiten lassen. Es fehlt in Deutschland immer noch ein umfassendes ganzheitliches theoretisches Fundament, auf dem die Vereine aufbauen können. Geforscht wurde bis dato nur in Teilbereichen des Internationalisierungsprozesses.

Teichmann (2007) geht in seinem Buch *Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen* beispielsweise nur auf die Internationalisierungsreisen und internationalen Kooperationen von Vereinen wie Real Madrid oder Manchester United sowie dem US-Baseball-Club der New York Yankees ein. Jingbo/Zhou/Pritchard (2010) beziehen sich in ihrem Werk *Managing Football: An International Perspective* in erster Linie auf das Sponsoring europäischer Clubs durch asiatische Unternehmen. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren, insbesondere die, die sich in den vergangenen Jahren durch die voranschreitende Digitalisierung ergeben haben, werden auch hier nicht untersucht. Letztlich fehlt immer noch ein sport-spezifisches Gesamtmodell der Club-Internationalisierung.

## Theoretischer Rahmen

Unter Digitalisierung der Gesellschaft wird allgemein eine irreversible Veränderung aller gesellschaftlichen Lebensbereiche und sozialen Interaktionsmuster aufgrund innovativer Technologien verstanden. Im Kern dieser Veränderung steht die Digitalisierung von Daten, die es ermöglicht, Medieninhalte für die elektronische Datenverarbeitung bereitzustellen. Hinzu kommt das Internet als ein weltweites Kommunikationsnetzwerk

### Prof. Dr. Tobias Haupt

Professor für Sportmanagement & Social Media Marketing im Sport an der Hochschule für angewandtes Management  
tobias.haupt@fh-am.de

### Prof. Dr. Florian Kainz

Vizepräsident International University Network  
IUNworld GmbH  
florian.kainz@iunworld.com

### Christoph Herberth

Projektmitarbeiter Fachbereich „Digitalisierung im Sport“ am Institut für Fußballmanagement  
herberth@institut-fussballmanagement.de

### Katharina Schöttl

Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Fachbereichs „Digitalisierung im Sport“ am Institut für Fußballmanagement  
schoettl@institut-fussballmanagement.de

### Prof. Dr. Dr. Christian Werner

CEO, International University Network IUNworld GmbH  
christian.werner@iunworld.com

## Zusammenfassung

Der vorliegende Artikel zeigt die wichtigsten Zukunftstrends und Entwicklungen im professionellen Fußball auf, analysiert die unterschiedlichen Erfolgsfaktoren sowie die Rolle von sozialen Netzwerken im Internationalisierungsprozess und stellt die nächsten digitalen Zukunftstrends im Sportmarketing vor.

Als wichtigste Erfolgsfaktoren der Internationalisierungsstrategien im professionellen Fußball werden gemäß Fischer et al. (2015, S. 2) Partnerschaften, die Vereins-Homepage, der Kader, Facebook und ein entsprechendes Trainingslager im Zielmarkt identifiziert und im Kontext der aktuellen globalen Herausforderungen im professionellen Fußball erläutert.

Gefordert werden schließlich ein neues Sportmarketing und eine innovative Sportmarketing-Forschung, angepasst an die digital geprägten Geschäftsmodelle und Ansprüche sowie Erkenntnisinteressen der Kunden und Fans.

und als ein Konvergenzraum, in dem alle bisherigen, nunmehr digitalisierten Medien, global und in Echtzeit für eine unbegrenzte Anzahl an Nutzern verfügbar werden (Internet-Tsunamis 2016).

Unter Internationalisierung versteht man die geografische Ausdehnung ökonomischer Aktivitäten über nationale Grenzen hinaus. Internatio-

nalisation ist als Vorstufe bzw. Interimszustand zur Globalisierung zu verstehen (Haas 2016). Von Internationalisierung wird gesprochen, wenn ein Unternehmen oder Verein beginnt, sich, in welcher Form auch immer, auf ausländischen Märkten zu engagieren (Weber/Kabst 2000). Der Begriff bezieht sich überwiegend auf eine Unternehmensstrategie und drückt somit in erster Linie Geschäftsaktivitäten im Ausland aus.

Wenn von Internationalisierung gesprochen wird, dann denken viele immer gleich an Globalisierung. Diese beiden Begriffe sind zwar miteinander verwandt, haben jedoch unterschiedliche Bedeutungen. Globalisierung bezeichnet den Prozess der zunehmenden weltweiten Vernetzung und der damit verbundenen Erleichterung des Marktzugangs auf Grund von technischen Fortschritten sowie der steigenden Liberalisierung des Welthandels.

Im betriebswirtschaftlichen Kontext wird mit der Globalisierung die

## In der heutigen Zeit lassen sich vor allem durch gezielte Social-Media-Aktionen hohe Merchandising-Einnahmen erzielen.

Ausrichtung der Unternehmensstrategien und -prozesse auf den Weltmarkt verstanden. Mit Globalisierung sind diejenigen weltweiten Prozesse zu bezeichnen, die zur Bildung und Entwicklung globaler Systeme beitragen. Kurz gefasst kann konstatiert werden, dass Globalisierung das Entstehen allgemeiner weltweiter Abhängigkeiten bedeutet (Giesel/Glaum 1999).

## Die Rolle der Internationalisierung und Globalisierung unter dem Aspekt der Digitalisierung

Der FC Bayern München hat im Jahr 2014 in New York seine erste ausländische Dependence eröffnet und plant eine weitere in Shanghai. Durch das Büro in den USA ergibt sich ein großer Vorteil für die Bayern: Ihre Werbepartner Audi und Adidas betrachten Amerika als einen ihrer Kernmärkte. Gelingt es dem Verein also, sich die Vertriebs- und Marketingpower dieser beiden Marken zunutze zu machen, ergeben sich Win-Win-Situationen für alle Beteiligten.

Auch Borussia Dortmund hat im vergangenen Herbst eine Niederlassung in Fernost (Singapur) eröffnet und treibt den Internationalisierungsprozess in Asien dadurch weiter voran. Von den rund 500 000 Trikots, die Dortmund pro Jahr an den Fan bringt, sollen rund 20 Prozent im Ausland verkauft werden. Auch die Key-Performance-Indicators (KPIs) in den sozialen Medien und auf der Homepage des BVB, die der Klub unter anderem in japanischer Sprache anbietet, sind in den letzten Jahren sprunghaft gestiegen. Daran ist gut zu erkennen, welches enormes Vermarktungspotenzial die deutschen Vereine auch im Ausland besitzen (Berndt 2015).

Spieltagerlöse, Erlöse aus der Vermarktung von Medienrechten sowie kommerzielle Erlöse, die sich im Wesentlichen aus Sponsoring- und Merchandising-Einnahmen zusammensetzen, zählen im professionellen Fußball zu den wichtigsten Einnahmequellen. Im konkreten Fall des FC Bayern scheint das Wachstum im Bereich der Spieltagerlöse nahezu ausgereizt. Zum einen ist die Allianz-Arena, inklusive ihrer 106 Logen, über Jahre ausverkauft. Zum anderen verfolgt der Club, wie viele seiner nationalen Mitsstreiter,





die Philosophie möglichst fairer und damit relativ konstanter sowie, im internationalen Vergleich, durchschnittlicher Ticketpreise. Auch in den weiteren klassischen Bereichen der Kommerzialisierung (wie z.B. Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen oder aus klassischen (nationalen) Sponsoring-Engagements) stoßen die Wachstumsraten der Münchner auf nationaler Ebene zunehmend an ihre natürlichen Grenzen. Global betrachtet eröffnen sich jedoch insbesondere im Sponsoring und Merchandising signifikante (neue und innovative) Wachstumschancen für die Marke FC Bayern. In der heutigen Zeit lassen sich vor allem durch gezielte Social-Media-Aktionen hohe Merchandising-Einnahmen erzielen. Vor diesem Hintergrund hat sich bereits ein erster Anbieter im internationalen Sportmarkt etabliert

### Handlungsempfehlungen

Im Zuge einer Internationalisierung sollten sich die entsprechenden Player des professionellen Sports stets darüber im Klaren sein, welche Zielsetzungen konkret erreicht werden sollen.

Eine Internationalisierungsstrategie sollte gemäß des klassischen Strategieprozesses langfristig geplant und zur Aufgabe des Top-Managements im professionellen Sport erklärt werden.

In diesem Sinne sollten bei der strategischen Planung eines Internationalisierungsprozesses im Sport vor allem die Erfolgsfaktoren Partnerschaften, die Vereins-Homepage, der Kader, Facebook und ein entsprechendes Trainingslager im Zielmarkt in die Planungen mit einbezogen werden.

Neben einer professionellen Internationalisierungsstrategie ist insbesondere auch eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie erforderlich, die insbesondere die Erschließung neuer und innovativer Märkte und Kapitalisierungschancen ermöglicht.

All dies erfordert insbesondere im deutschsprachigen Spitzenfußball noch vielerorts ein Umdenken, damit dieser im globalen Wettbewerb nicht frühzeitig den Anschluss verliert und auch in Zukunft konkurrenzfähig bleibt.

**Abb. 1: Bewertungskriterien des Internationalisierungs-Rankings**



Quelle: Fischer et al. 2015, S. 2.

(„nextsocial“), der Impulskäufe in den digitalen Medien in nur drei Klicks ermöglicht, wodurch sich eine signifikante Steigerung der klassischen Merchandising-Einnahmen realisieren lässt.

Die Premier League hat im Jahr 2014 einen spektakulären neuen TV-Deal abgeschlossen und kassiert für die exklusiven Übertragungsrechte ab der Saison 2016/17 über drei Milliarden Euro pro Saison. In Deutschland erhalten die Profiklubs insgesamt lediglich 835 Millionen Euro pro Spielzeit aus der TV-Geld-Vermarktung. In der Serie A sind es aktuell 943 Millionen Euro und in der spanischen Primera Division ist in der kommenden Saison mit einem Anstieg auf eine Milliarde Euro jährlich zu rechnen (Spiegel Online 2015). Die finanzielle Spanne hierbei ist enorm und wird sich auf lange Sicht auch auf die sportlichen Kräfteverhältnisse der Mannschaften und Länder in Europa auswirken.

Den Vorsprung vor Deutschland, Italien oder Spanien verdanken die Bri-

ten vor allem ihrer Pionierrolle im Bereich der Internationalisierung. Die vom englischen Fußballverband FA unabhängige Liga-Organisation wurde im Jahr 1992 unter dem Namen „FA Premier League“ gegründet und knüpfte bereits wenige Monate später erste Kontakte in Fernost. Die Deutsche Fußball-Liga (DFL) wurde erst knapp zehn Jahre später zur Jahrtausendwende gegründet und beschäftigt sich im Vergleich dazu erst seit 2001 intensiv mit den neuen Märkten und der Auslandsvermarktung. Die zahlreichen neuen Möglichkeiten, die aus der voranschreitenden Digitalisierung resultieren, werden in Deutschland bei Weitem nicht so intensiv genutzt wie dies aktuell in England der Fall ist. So hat beispielsweise der FC Arsenal London aktuell mehr als 30 Angestellte im Social-Media-Bereich vorzuweisen – eine Größenordnung, in der sich in der Bundesliga nur der FC Bayern bewegt.

Um die finanzielle Schere im internationalen Wettbewerb nicht noch

weiter aufgehen zu lassen, ist insbesondere im deutschsprachigen Spitzenfußball noch vielerorts ein Umdenken notwendig, damit dieser im digitalen globalen Wettbewerb nicht frühzeitig den Anschluss verliert und auch in Zukunft konkurrenzfähig bleibt. Dabei ist eine Expansion ins Ausland zum jetzigen Zeitpunkt nicht jedem Player im Bereich des professionellen Sports zu empfehlen. Durch die Digitalisierung und insbesondere die sozialen Netzwerke gibt es mittlerweile jedoch zahlreiche innovative Möglichkeiten, neue Märkte zu erschließen und die eigene Präsenz in einem globalen Wettbewerb, ohne großes finanzielles Risiko, in kürzester Zeit signifikant zu erhöhen.

### Erfolgsfaktoren von Internationalisierung

Im Zuge einer Internationalisierung sollten sich die entsprechenden Player des professionellen Sports stets darüber im Klaren sein, welche Zielsetzungen konkret erreicht werden sollen. Als wichtigste Zukunftsmärkte im professionellen Fußball gelten derzeit die USA, China und Indien. Aufgrund der starken nationalen Wirtschaft eignet sich der Mittlere Osten insbesondere zur Akquise neuer Sponsoren im entsprechenden Zielmarkt. Stellt die primäre Zielsetzung einer Internationalisierungsstrategie hingegen die Vergrößerung der bestehenden Fan-Basis dar, ist beispielsweise insbesondere Indien ein attraktiver Zielmarkt: Nach Cricket ist Fußball in Indien der beliebteste Sport. Zudem gibt es dort rund eine halbe Milliarde Menschen, die jünger als 25 Jahre alt sind (International Bank for Reconstruction and Development 2014). Durch die große Anzahl an japanischen Spielern in den europäischen Top-Ligen ist der Konkurrenzkampf um die Vormachtstellung in Japan unter

den europäischen Spitzenvereinen bereits in vollem Gange. Dies erschwert den Markteintritt für kleinere Vereine erheblich. Nichtsdestotrotz hat auch Asien aufgrund der Bevölkerungszahl und der rasanten wirtschaftlichen Entwicklung ein großes Internationalisierungspotenzial.

Neben der Frage, was die eigentlichen Beweggründe und individuellen Zielsetzungen sind, spielen im Internationalisierungsprozess vor allem die unterschiedlichen Erfolgsfaktoren eine entscheidende Rolle. Als strategische Erfolgsfaktoren werden diejenigen Faktoren bezeichnet, durch deren gezielten Einsatz Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz errungen werden und die den Vereinserfolg

nachhaltig sowie längerfristig bestimmen und sichern (Rasch 2005).

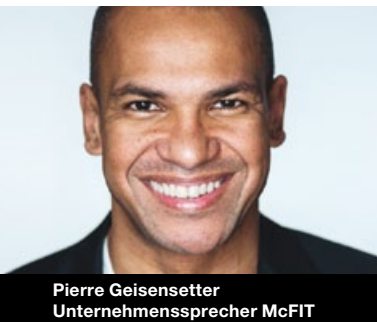
Die Frankfurter Strategieberatung Advant Planning hat hierzu in der Saison 2014/15 eine umfassende Analyse in den Top-Ligen Europas durchgeführt und festgestellt, dass die englische Premier League dank ihrer Vereine die mit

Abstand internationalste Liga der Welt ist (Fischer et al. 2015).

Um die Frage nach der internationalsten Liga und den internationalsten Clubs zu beantworten, haben die Markt- und Medienforscher zum Saisonstart 2014/2015 ein Internationalisierungs-Ranking aller 98 Vereine der Top-Five-Ligen erstellt. In das Ranking sind unter anderem die oben genannten Erfolgsfaktoren, die sich aus dem Bestreben, eine internationale Marke zu werden, aber auch aus dem generell vorhandenen internationalen Vermarktungspotenzial ergeben, mit eingeflossen.

Folgende strategische Erfolgsfaktoren dienen nach Fischer et al. (2015, S. 2) als Grundlage für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen bei der In-

**Durch die Digitalisierung und die sozialen Netzwerke gibt es mittlerweile zahlreiche Möglichkeiten, neue Märkte zu erschließen.**



Pierre Geisensetter  
Unternehmenssprecher McFIT



Martin Heitz, WIRTGEN GmbH



Eckart Seitter, Vincotech GmbH

marconomy  
**B2B MARKEN  
KONFERENZ**

**11. Oktober 2016**



marconomy  
**B2B MARKETING  
KONGRESS**

**12. Oktober 2016**

## Fit for Change?!

marconomy begleitet Sie auf dem Weg der Digitalisierung

Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich durch die Digitale Transformation für Unternehmen und ihr Marketing? Antworten gibt es auf den B2B Days in Würzburg. Freuen Sie sich auf die größte Veranstaltung für B2B-Marketer im deutschsprachigen Raum!

Jetzt anmelden: [www.b2bdays.de](http://www.b2bdays.de)

Veranstalter:

**marconomy**  
Marketing und Kommunikation in der Wirtschaft





## Kernthesen

Bislang fehlt es in der wissenschaftlichen Forschungslandschaft an einem sport-spezifischen Erfolgsfaktorenmodell der Internationalisierung.

Die zahlreichen neuen Möglichkeiten, die aus der voranschreitenden Digitalisierung resultieren, werden durch die Bundesliga bei Weitem nicht so intensiv genutzt wie dies aktuell durch die Premier League der Fall ist.

Der Social-Media-Bereich beinhaltet ein enormes Kapitalisierungspotenzial und stellt für die professionellen Sportvereine die Eintrittskarte zu den wichtigsten globalen Märkten und Einnahmequellen der Zukunft dar.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Internationalisierungsprozess im professionellen Fußball sind nach Fischer et al. (2015, S. 2) Partnerschaften, die Vereins-Homepage, der Kader, Facebook und ein entsprechendes Trainingslager im Zielmarkt.

Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, benötigt jeder Player, der im globalen Sportmarketing langfristig überleben und noch dazu erfolgreich sein möchte, sowohl eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie als auch eine professionelle Internationalisierungsstrategie.

Internationalisierung von professionellen Fußballclubs und spielen dabei eine essenzielle Rolle, siehe Abbildung 1.

Das Ranking verdeutlicht zudem, dass die englische Liga über die stärkste internationale Ausrichtung verfügt. Sie ist mit ihren 20 Vereinen im Internationalisierungs-Ranking klar an erster Stelle positioniert. Am zweitbesten schneidet die deutsche Bundesliga ab. Auf den hinteren drei Plätzen finden sich gemäß der Reihenfolge die italienische Serie A, die spanische Primera Division und die französische Ligue 1 wieder.

In Bezug auf ihre Partnerschaften setzen die Top-Clubs vor allem auf

Sponsoren, die nicht im eigenen Land beheimatet sind. Die größten und erfolgreichsten Vereine schließen auf der entscheidenden Ebene in erster Linie Partnerschaften mit ausländischen Unternehmen aus den entsprechenden Zielmärkten ab. Lediglich der FC Bayern München und der AC Mailand setzen in der obersten Sponsoringebene weiterhin auf einheimische Partner. Spitzenreiter in dieser Kategorie ist Manchester United, die ausschließlich ausländischen Sponsoren vertrauen.

Auch in Bezug auf die „Vereins-Homepage“ sind innerhalb des Gesamt-Rankings große Unterschiede zu erkennen. Die Top-Teams bieten den Fans ihre Homepage im Durchschnitt

## Aktuell führt kein Weg mehr an der zunehmenden Professionalisierung im gesamten Bereich der digitalen Medien vorbei.

in acht Sprachen an, die Hälfte der knapp 100 Vereine stellt ihre Website jedoch lediglich in der Landessprache zur Verfügung. Auch in dieser Kategorie ist mit Manchester City (13 Sprachversionen) eine englische Mannschaft an erster Stelle positioniert.

In der Kategorie „Kader“ werden die Vereine anhand ihrer ausländischen Nationalspieler beurteilt. Kauft sich ein Verein einen ausländischen Top-Star, der in seiner Heimat über einen relevanten Bekanntheitsgrad verfügt, wird die Öffentlichkeit in dem jeweiligen Land auf den Verein aufmerksam und der Verein gewinnt international an Bekanntheit. Aus diesem Grund spielt die

Kaderzusammensetzung im Internationalisierungsprozess eine wichtige Rolle. Im Durchschnitt vertreten im Kader der europäischen Spitzenteams mehr als die Hälfte der ausländischen Spieler ihr Heimatland in der A-Nationalmannschaft. Spitzenreiter in dieser Kategorie ist der FC Chelsea mit einem Anteil von mehr als 80 Prozent.

Auch die Trainingslager sowie Freundschaftsspiele in Kombination mit Auslandsreisen flossen in die Bewertung mit ein. Dabei fällt auf, dass unter den Top-Ten-Mannschaften in der vergangenen Saison acht Vereine eine Reise nach Übersee unternommen haben. Zielmärkte waren in erster Linie die USA und Asien. Insgesamt unternahmen in der Saison 2014/2015 aus den Top-Five-Ligen 37 Clubs Reisen über die europäischen Grenzen hinaus.

Eine der Kernaussagen der Advant-Planning-Studie ist, dass viele Vereine vor allem im Bereich Social Media großen Nachholbedarf haben. Der Vorsprung der englischen Vereine im internationalen Vergleich wird am deutlichsten, wenn man die Anzahl der ausländischen Facebook-Fans betrachtet. Allgemein ist ein großer Unterschied zwischen den Top-Clubs und den restlichen Vereinen zu erkennen. Die Top-Ten-Vereine kommen im Schnitt auf 33 Mio. Fans aus fremden Ländern, während die übrigen Vereine durchschnittlich nur 700 000 ausländische Facebook-Fans vorzuweisen haben (Fischer et al. 2015).

## Die Rolle sozialer Netzwerke im Internationalisierungsprozess

Wenn es um zukünftige Erlöse geht, werden die Fans auf den diversen Social-Media-Plattformen immer wichtiger. Je besser ein Player im professionellen Sport im globalen Schönheitswettbewerb in den sozialen Netzwerken ankommt, desto attraktiver wird er auch



**94 Millionen Likes** hat die Facebook-Seite des FC Barcelona aufzuweisen – davon viele aus dem Ausland.

für neue Geldgeber. Der Wettlauf um Global Player als Hauptsponsoren, Investoren und Ausrüster hat bereits vor Jahren begonnen und verschiebt sich durch die neuen Märkte immer mehr in den digitalen Bereich.

Im Jahr 2016 nutzen bereits mehr als 2,3 Milliarden Menschen weltweit Social-Media-Anwendungen (Kemp 2016, S. 7), in den nächsten Jahren ist mit einem weiteren Anstieg auf knapp drei Milliarden Nutzer zu rechnen. Die sozialen Medien werden dadurch auch für das Sportmarketing immer entscheidender, stellen sie doch eine vergleichsweise kostengünstige Möglichkeit dar, sich zu präsentieren, individuelle Marketingbotschaften in Echtzeit zielgruppenspezifisch und mit äußerst geringen Streuverlusten zu verbreiten sowie die jeweiligen Zielgruppen aktiv in die entsprechenden Marketingaktionen und -kampagnen mit einzubinden (Experience Marketing) (Haupt 2014, S. 361 f.).

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung präsentieren sich immer mehr Vereine, Spieler und Fans auf den Social-Media-Plattformen. Insbesondere für Sportvereine, die ein moder-

nes und innovatives Image anstreben, reicht die Homepage als alleinige Kommunikationsplattform nicht mehr aus, sondern dient in vielen Fällen nur noch als zentraler Ankerpunkt in der strategischen Kommunikation.

Da der Social-Media-Bereich ein enormes Kapitalisierungspotenzial, insbesondere im Hinblick auf Social-Media-Sponsoring, Social-Media-Ver-

marktung, Virtual Goods, den Bereich des Social Gamings und die Internationalisierung beinhaltet, stellt das strategische Social-Media-Marketing, das zielgruppen- und nutzerorientiert geplant, durchgeführt und regelmäßig überprüft sowie angepasst werden sollte, für die Vereine die Eintrittskarte zu den wichtigsten globalen Märkten sowie Einnahmequellen der Zukunft im professionellen Sport dar. Vor diesem Hintergrund führt aktuell kein Weg mehr an der zunehmenden Professionalisierung im gesamten Bereich der digitalen Medien vorbei.

## Abb. 2: Top 10 „ausländische Facebook-Fans“

Anzahl der ausländischen Facebook-Fans in Millionen



Gewichtungsfaktor 0,2  
Quelle: Fischer et al. 2015, S. 4.

## Fazit und Ausblick

Der digitale Wandel ist im Jahr 2016 nicht nur mitten in unserer Gesellschaft angekommen, sondern auch im Sportmarketing zeichnen sich durch die Dynamik der digitalen Veränderungen vielfältige neue und innovative Entwicklungen ab. Die digitale Transformation hat nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die Ansprüche der Kunden und Fans nachhaltig verändert. Im Bereich der Internationalisierungsstrategien im professionellen Sport fehlt es



bislang an wissenschaftlichen Forschungsergebnissen und konkreten Erkenntnissen hinsichtlich der wichtigsten Erfolgsfaktoren von ganzheitlichen Internationalisierungsstrategien. Als eine der ersten wissenschaftlichen Studien in diesem Bereich nennen Fischer et al. (2015, S. 2) Partnerschaften, die Vereins-Homepage, den Kader, Facebook und ein entsprechendes Trainingslager im Zielmarkt als die fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren für professionelle Fußballvereine im Bereich der Internationalisierungsstrategien, um

insbesondere in den Bereichen Sponsoring und Merchandising neue und innovative Einnahmemöglichkeiten generieren zu können.

Gefordert ist deshalb ein neues Sportmarketing und eine innovative Sportmarketing-Forschung, angepasst an die digital geprägten Geschäftsmodelle und Erkenntnisinteressen der Kunden. Eine professionelle Social-Media-Strategie ist in diesem Zusammenhang einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren, um im sich rasant verändernden globalen Sportmarkt langfris-

tig bestehen zu können. Fakt ist: Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, benötigt jeder Player, der im globalen Sportmarketing langfristig überleben und noch dazu erfolgreich sein möchte, sowohl eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie als auch eine professionelle Internationalisierungsstrategie. Beides wird im Verantwortungsbereich des jeweiligen Top-Managements liegen und sollte daher unbedingt zur „Chef-Sache“ erklärt werden. 

## Literatur

Berndt, U. (2014): Dortmund und Bayern erobern Asien, <http://web.de/magazine/sport/fussball/bundesliga/borussia-dortmund-fc-bayern-muenchen-erobern-asien-30753082>, Abruf: 01.04.2016

Brockhaus Duden Neue Medien GmbH (Hrsg.) (2016): Duden – Das Fremdwörterbuch

Digitale Innovation (2014): Warum Virtual Reality unsere reale Welt schon bald verändern wird, <http://www.digitale-innovation.de/virtual-reality/>, Abruf 13.10.2015.

Facebook for business (Hrsg.) (2014): Fußball-WM: Facebook im Mittelpunkt des Geschehens für Menschen und Marken, <https://www.facebook.com/business/news/Fuball-WM-Facebook-im-Mittelpunkt-des-Geschehens-fr-Menschen-und-Marken>, Abruf 15.10.2015.

FC Bayern München (2014): Jahresabschluss 2013/14: Der FC Bayern Konzern mit neuem Rekordumsatz, [https://www.fcbayern.de/media/native/presse-free/Kennzahlen\\_13-14.pdf](https://www.fcbayern.de/media/native/presse-free/Kennzahlen_13-14.pdf), Abruf 12.10.2105.

FC Bayern München (2015): „Auf Top-Niveau“: FC Bayern mit Rekordgewinn im Meisterjahr, <http://www.fcbayern.de/de/news/news/2015/jhv-2015-fc-bayern-mit-rekordgewinn-im-meister-jahr-271115.php>, Abruf: 04.04.2016.

Gabler Wirtschaftslexikon (2016): Internationalisierung, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505804/internationalisierung-v1.html>, Abruf: 01.04.2016.

Giesel F., Glaum M. (Hrsg.) (1999): Globalisierung – Herausforderung an die Unternehmensführung zu Beginn des 21. Jahrhundert, München.

International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank (2014): 2014 World Development Indicators, <http://data.worldbank.org/sites/default/files/wdi-2014-book.pdf>, Abruf 04.04.2016

Fischer, H./Zobel, S./Schmidt, S. (2015): Internationalisierungsranking der europäischen Top 5 Ligen 2014/2015, Advant Planning, [http://www.advant-planning.de/media/files/perspective/Internationalisierung\\_der\\_Top\\_5\\_Ligen.pdf](http://www.advant-planning.de/media/files/perspective/Internationalisierung_der_Top_5_Ligen.pdf), Abruf 10.10.2015.

Haupt, T. (2014): Social Media Marketing und Kapitalisierungsmöglichkeiten im Spitzensport: Eine empirische Erfolgsfaktorenanalyse im Rahmen der 1. Fußball-Bundesliga, in: Werner, C./Kainz, F. (Hrsg.): Schriftenreihe des internationalen Hochschulverbunds IUNworld, Band 6, München.

Haas, H. (2016): Stichwort: Internationalisierung, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505804/internationalisierung-v1.html>, Abruf: 02.04.2016

heise online (2015): E-Sportler vom VfL Wolfsburg verpflichtet, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/E-Sportler-vom-VfL-Wolfsburg-verpflichtet-2661237.html>, Abruf 12.10.2015.

Hess, T. (2013): Digitalisierung, in: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de>, Abruf 02.04.2016

Hollasch, K. (2014): Wachstum durch Internationalisierung: FC Bayern geht neue Wege in der Vermarktung – Bei den Spieltagserlösen sind Grenzen erreicht – Potenzial im Auslandsgeschäft, Börsen-Zeitung, 10.06.2014, 108, B 2, [https://www.boersen-zeitung.de/ajax/bzpro\\_artikel.php?objt\\_id=2014108801&anzeige=1&subm=sonderbeilagen&li=312&divname=contentarea\\_artikel](https://www.boersen-zeitung.de/ajax/bzpro_artikel.php?objt_id=2014108801&anzeige=1&subm=sonderbeilagen&li=312&divname=contentarea_artikel), Abruf 16.10.2015.

Kemp, S. (2016): Digital in 2016 – We are social's compendium of global digital, social, and mobile data, trends, and statistics, <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>, Abruf 04.04.2016.

Monopolkommission (2014), Eine Wettbewerbsordnung für die Finanzmärkte, 20. Hauptgutachten 2012/2014, Bonn.

Qualman, E. (2010): Socialnomics – Wie Social Media Wirtschaft und Gesellschaft verändern, Heidelberg.

Rasch, A. (2005): Erfolgspotential Instandhaltung: Theoretische Untersuchung und Entwurf eines ganzheitlichen Instandhaltungsmanagement, Berlin.

Richters, K. (2015): „Wer als erster eine App für eSports herausbringt, wird Milliardär“, Gruenderszene, <http://www.gruenderszene.de/allgemein/gaming-trends-esports-wearables-reality>, Abruf 13.10.2015.

Rilling, T. (2005): Internationalisierungsstrategien professioneller Fußballvereine, München

Spiegel Online (2015): TV-Rechte: Englische Liga kassiert ab wie nie, <http://www.spiegel.de/sport/fussball/premier-league-rekord-vertrag-ueber-fernsehrechte-abgeschlossen-a-1017828.html>, Abruf 12.10.2015.

Waak, A. (2013): So wird ihr Körper zur Fernbedienung, Welt.de, <http://www.welt.de/lifestyle/article118642704/So-wird-ihr-Koerper-zur-Fernbedienung.html>, Abruf: 13.10.2015.

Weber, W./ Kabst, R. in Gutmann, J./ Kabst, R (2000): Internationalisierung im Mittelstand: Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden

# Buchrezension

## Nutzen für die Praxis

Das Buch bietet einen umfassenden Überblick über Data Mining im Allgemeinen, verschiedene Techniken und Anwendungsbeispiele aus der Praxis. Der Anspruch der Autoren ist es, durch die ausführliche Erläuterung von Data-Mining-Techniken auf der einen und die zahlreichen Case Studies auf der anderen Seite eine Verständnisbrücke zwischen Marketingmanagern und Datenexperten zu schlagen. Dieses Buch eignet sich als umfassende Übersicht sowohl für den praktischen als auch für den universitären Kontext.

## Abstract

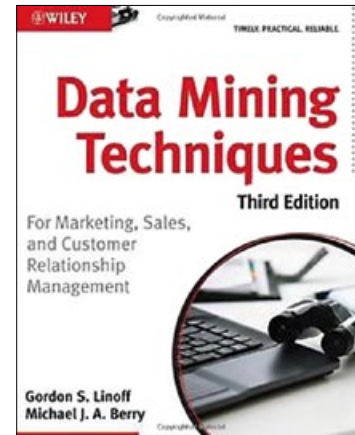
In den letzten Jahren haben die Themen Data Mining und Automated Marketing aufgrund der explodierenden Menge an Daten, die gesammelt und gespei-

chert werden, der rapide steigenden Rechenleistung und der starken Fokussierung auf CRM immer mehr an Bedeutung gewonnen. Innerhalb dieses weitläufigen Themengebiets liegt der Schwerpunkt dieses Buches auf der Rolle, welche Data Mining in der Verbesserung des CRMs einnehmen kann, indem es Unternehmen ermöglicht, besser und effektiver aus ihren Kundenbeziehungen zu lernen.

Das Buch leitet den Leser in den Themenkomplex ein, indem es zunächst die Rolle von Data Mining im Business-Kontext entlang des Customer-Life-Cycles und anhand von Praxisbeispielen erörtert. Der Hauptbereich des Buches befasst sich mit einer großen Bandbreite an Data-Mining-Techniken, welche die Autoren in zwei Kategorien, Directed Data Mining Techniques (z.B. Decision Trees, Artificial Neural Networks etc.) und Undirected Data Mining Techniques (z.B. Clustering Algorithms, Link Analysis etc.) vorstellen. Darüber hinaus werden auch andere aktuelle Anwendungsbereiche wie Customer Signatures und Text-Mining besprochen. Jedes Kapitel zu einer bestimmten Data-Mining-Technik beinhaltet ausführliche Hintergrundinformationen, Beschreibung und Erklärung zur Technik, Anwendungen anhand von Beispielen und Beispiele aus der Praxis.

Insgesamt bietet das Buch eine umfassende Zusammenstellung der wichtigsten Data-Mining-Techniken und ihrer Anwendungsbereiche und eignet sich als Übersicht für Einsteiger in das Themengebiet Data Mining sowie als Referenzwerk für erfahrenere Leser.

Nora Dragmann



Gordon S. Linoff & Michael J.A. Berry

## DATA MINING TECHNIQUES

For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management

John Wiley & Sons 2011, 3. Auflage, 888 Seiten, 43,90 €

ISBN 978-0470650936

## Kernthesen

- Das Lernen aus Kundenbeziehungen ist einer der größten Wettbewerbsvorteile eines jeden Unternehmens.
- Da große Firmen oftmals keine persönlichen Kundenbeziehungen aufbauen können, müssen sie sich auf Daten verlassen, welche ihnen heutzutage im Überfluss zur Verfügung stehen.
- Unternehmen entwickeln ihre Geschäftsmodelle mit zunehmend starkem Fokus auf Customer-Relationship-Management und Data Mining.

# Literatur zum Thema: Marketing Automation

Literaturhinweise zusammengestellt von Jasmin Farouq, M.Sc.

## Bücher

Linoff, G. S., & Berry, M. J. (2011): Data mining techniques: for marketing, sales, and customer relationship management. John Wiley & Sons.

Ratner, B. (2011): Statistical and machine-learning data mining: Techniques for better predictive modeling and analysis of big data. CRC Press.

Rud, O. P. (2001): Data mining cookbook: modeling data for marketing, risk, and customer relationship management. John Wiley & Sons.

Wiedmann, K. P. (Ed.). (2003): Neuronale Netze im Marketing-Management: praxisorientierte Einführung in modernes Data-Mining. Springer-Verlag.

Witten, I. H., & Frank, E. (2005): Data Mining: Practical machine learning tools and techniques. Morgan Kaufmann.

Verhoef, P. C., Kooge, E., & Walk, N. (2016): Creating value with big data analytics. Making smarter marketing decisions. London Routledge, 2016.

## Artikel

Baesens, B., Viaene, S., Van den Poel, D., Vanthienen, J., & Dedene, G. (2002): Bayesian neural network learning for repeat purchase modelling in direct marketing. European Journal of Operational Research, 138(1), pp. 191–211.

Bhattacharyya, S. (1999): Direct marketing performance modeling using genetic algorithms. INFORMS Journal on Computing, 11(3), pp. 248–257.

Blodgett, J. G., & Anderson, R. D. (2000): A Bayesian network model of the consumer complaint process. Journal of Service Research, 2(4), pp. 321–338.

Cheung, K. W., Kwok, J. T., Law, M. H., & Tsui, K. C. (2003): Mining customer product ratings for personalized marketing. Decision Support Systems, 35(2), pp. 231–243.

Cui, G., Wong, M. L., & Lui, H. K. (2006): Machine learning for direct marketing response models: Bayesian networks with evolutionary programming. Management Science, 52(4), pp. 597–612.

Gamon, M. (2004, August): Sentiment classification on customer feedback data: noisy data, large feature vectors, and the role of linguistic analysis. In Proceedings of the 20th international conference on Computational Linguistics (p. 841). Association for Computational Linguistics.

Hippner, H., & Wilde, K. D. (2003): Data Mining im CRM. In: Effektives Customer Relationship Management (S. 211–231). Gabler Verlag.

Hu, M. Y., Shanker, M., & Hung, M. S. (1999): Estimation of posterior probabilities of consumer situational choices with neural network classifiers. International Journal of Research in Marketing, 16(4), pp. 307–317.

Hu, M., & Liu, B. (2004, August): Mining and summarizing customer reviews. In: Proceedings of the tenth ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining (pp. 168–177). ACM.

Ling, C. X., & Li, C. (1998, August): Data Mining for Direct Marketing: Problems and Solutions. In KDD (Vol. 98, pp. 73–79).

Ngai, E. W., Xiu, L., & Chau, D. C. (2009): Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. Expert systems with applications, 36(2), pp. 2592–2602.

Penn, D. (2016): True lies and true implicit. International Journal Of Market Research, 58(2), pp. 175–199.

Richardson, M., & Domingos, P. (2002, July): Mining knowledge-sharing sites for viral marketing. In: Proceedings of the eighth ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining (pp. 61–70). ACM.

West, P. M., Brockett, P. L., & Golden, L. L. (1997): A comparative analysis of neural networks and statistical methods for predicting consumer choice. Marketing Science, 16(4), pp. 370–391.

Xia, G. E., & Jin, W. D. (2008): Model of customer churn prediction on support vector machine. Systems Engineering-Theory & Practice, 28(1), pp. 71–77.

Zahavi, J., & Levin, N. (1997). Applying neural computing to target marketing. Journal of Interactive Marketing, 11(4), pp. 76–93.

# Thema der nächsten Ausgabe: High-End-Marketing: Business-to-Business & Luxury

Mit Luxusmärkten verbinden wir in der Regel herausragende Unternehmen für Gebrauchs- und Konsumgüter. Ebenso sind im Business-to-Business-Sektor erfolgreiche Unternehmen im „High-End-Bereich“ anzutreffen. Luxus und Business-to-Business werden jedoch traditionell als grundverschieden betrachtet – doch ist das wirklich der Fall? Wir denken, dass es mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede gibt. Und damit Potenzial für Austausch und gemeinsames Lernen. An welchen spezifischen Hebeln setzen Unternehmen an, um ihre Spitzenpositionen für Technologien und Abnehmerbranchen zu erweitern? Gefragt sind Schlüsselmaßnahmen in Management, Marketing und

Vertrieb. Laufen internationale High-End-Anbieter Gefahr, in laufend engeren Märkten vorzugehen, weil der Wettbewerb nach oben drängt, und wie begegnen sie dieser Herausforderung? Sind Analogien zwischen Luxusanbietern und Spitzenanbietern der Industrie ergeblig, lässt sich gegenseitig profitieren? Welche Rolle spielt das Business-to-Business-Geschäft bei den Anbietern für klassische Luxusgüter? Das Ziel der nächsten Ausgabe der Marketing Review St. Gallen ist es daher, die Wechselbeziehungen zwischen Luxus und Business-to-Business-Geschäft zu analysieren. Freuen Sie sich auf eine ausgewogene Mischung von wissenschaftlichen und praxisnahen Beiträgen.

## Impressum

### Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag  
Universität St. Gallen  
Institut für Marketing  
Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen

### Verlag

MIM Marken Institut München  
GmbH  
Ridlerstraße 35a  
D-80339 München

### Geschäftsführer

Friedrich M. Kirn

### Redaktion

Communication Network Media  
Ridlerstraße 35a  
D-80339 München  
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15  
Deivis Aronaitis,  
Alexandra Budik

**Presserechtlich verantwortlich  
für die Redaktion**  
Friedrich M. Kirn

### Redaktionsleitung Universität St. Gallen

Christoph Wortmann, M. Sc.  
Telefon: +41 (0) 71 224 2834  
christoph.wortmann@unisg.ch

### Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann

### Anzeigen und Produktion

**Layout & Produktion**  
deivis aronaitis design | dad |  
Leonrodstr. 68  
D-80636 München  
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10  
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14  
grafik@da-design.lt

### Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn  
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15  
kirn@marke41.de

### Anzeigendisposition

Kornelia Lugert  
Telefon: +49 (0) 8241 5785  
lugert@marke41.de

### Titelbild

© alphaspirit / Fotolia.com

### Sonderdrucke

deivis aronaitis design | dad |  
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10  
grafik@da-design.lt

### Leserservice

Kornelia Lugert  
Telefon: +49 (0) 8241 5785  
lugert@marke41.de

### Druck & Verarbeitung

KESSLER Druck + Medien  
GmbH & Co. KG  
Kennwort: Marketing Review St. Gallen  
Michael-Schaffer-Str. 1  
D-86399 Bobingen

### Herausgeber

Prof. Dr. Christian Belz  
Prof. Dr. Thomas Bieger  
Prof. Dr. Andreas Herrmann  
Prof. Dr. Sven Reinecke  
Prof. Dr. Thomas Rudolph  
Prof. Dr. Christian Schmitz  
Prof. Dr. Marcus Schögel  
Prof. Dr. Torsten Tomczak  
Prof. Dr. Dirk Zupancic

### Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin  
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim  
Dr. Hans-Jürg Bernet  
Prof. Dr. Manfred Bruhn, Basel  
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen  
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg  
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel  
Prof. Dr. Jürgen Häusler  
Prof. Dr. Manfred Kraft, Münster  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Münster  
Prof. Dr. Anton Meyer, München  
Ulrich H. Moser  
Dr. Michael Reinhold  
Felix Richterich  
Urs Riedener

Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier  
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien  
Prof. Dr. Christian Schmitz  
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Herman Simon  
Alexander Stanke  
Uwe Tännler  
Dr. Raimund Widner  
Elmar Wohlgensinger

### Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich,  
Auflage: 6.500 Exemplare,  
4.300 Abonnenten.  
Bestellmöglichkeiten und Details  
zu den Abonnementbedingungen  
sowie AGB finden Sie unter  
[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

Alle Rechte vorbehalten.

### Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr  
enthaltenen einzelnen Beiträge  
einschließlich sämtlicher  
Abbildungen, Grafiken, Fotos sind  
urheberrechtlich geschützt. Sofern  
eine Verwertung nicht ausnahms-  
weise ausdrücklich vom  
Urheberrechtsgesetz zugelassen  
ist, bedarf jedwede Verwertung  
eines Teils dieser Zeitschrift der  
vorherigen schriftlichen  
Zustimmung des Verlages.

Dies gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Nachdrucke,  
Bearbeitungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen, öffentliche  
Zugänglichmachung sowie die  
Einspeicherung und Verarbeitung  
von Teilen dieser Zeitschrift in  
Datenbanken und die  
Verarbeitung oder Verwertung  
über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing  
Review St. Gallen sind mit  
größtmöglicher Sorgfalt erstellt.  
Die Redaktion übernimmt jedoch  
keine Gewähr für die Richtigkeit,  
Vollständigkeit und Aktualität  
der abgedruckten Inhalte. Für  
den Inhalt der Werbeanzeigen  
ist das jeweilige Unternehmen  
bzw. die jeweilige Gesellschaft  
verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte  
Manuskripte, Fotos und  
Illustrationen wird keine Gewähr  
übernommen.

Marketing Review St. Gallen  
erscheint im 33. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544

# 100% fresh thinking

## Experience the BVEx effect

The Business Value Exchange (BVEx) is the place where you can explore different perspectives on how digital technology is re-shaping business strategies and unleashing innovation to create smarter products, better customer experience and happier employees.

Read more about the story behind BVEx in the next edition of Marketing Review St. Gallen and visit the site to hear fresh ideas on how to transform your business.



[bvex.com](http://bvex.com)

[read it, use it, embrace it]

