

Ropers, Stefan; Schäfer, Axel; Wortmann, Christoph; Kirn, Friedrich M.

## Article

# Data-Driven Marketing: Der Marketingleiter darf nicht zum CIO werden

Marketing Review St.Gallen

## Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Ropers, Stefan; Schäfer, Axel; Wortmann, Christoph; Kirn, Friedrich M. (2017) : Data-Driven Marketing: Der Marketingleiter darf nicht zum CIO werden, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 1, pp. 84-89

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/279591>

### 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



1 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Tobias Riepe, Autostadt GmbH • Delight by Design im Spitalwesen • Differenzierung durch Service • Kundenbegeisterung durch Service-Erlebnisse • Die kundenzentrierte Organisation • Ability2Delight • Strategie-Initiative „Customer-Experience-Management“ • Erfolgsfaktor Online Reviews • Ein bisschen digital reicht nicht  
**SPEKTRUM** Data-Driven Marketing • Mythen, Fakten und Prognosen zum Ausstellerverhalten • Collaborative Marketing  
**GfK Praxisbericht** Durch Kundenbegeisterung die Kundenloyalität stärken

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

## Kundenbegeisterung / Customer Delight





# Data-Driven Marketing

## Der Marketingleiter darf nicht zum CIO werden

---

Welche Herausforderungen bestehen hinsichtlich der Digitalisierung für Firmen in Zentraleuropa? Welche Vorteile und Nachteile müssen Unternehmen beim Thema „Data-Driven Marketing“ beachten? Zu diesen und ähnlichen Fragen beziehen Stefan Ropers (Adobe, Geschäftsführer Zentraleuropa) und Axel Schäfer (Adobe, Strategic Marketing EMEA) Stellung. Freuen Sie sich auf spannende Insights und Praxisbeispiele aus dem datengetriebenen Marketing.

**Das Interview führten Christoph Wortmann und Friedrich M. Kirn**



**Die digitale Transformation betrifft immer mehr Geschäftsbereiche und stellt Unternehmen vor vielfältige Herausforderungen. Gerade europäische Unternehmen betrachten diese Entwicklung – im Vergleich mit den Wettbewerbern aus Übersee – mit wachsender Sorge. Wie sehen Sie das Thema Digitalisierung in Zentraleuropa?**

STEFAN ROPERS: Zunächst einmal sei erwähnt, dass die Digitalisierung in Zentraleuropa einem etwas anderen Drehbuch folgt als etwa bei Unternehmen aus dem Silicon Valley. Die Industriestruktur ist schlicht anders. In Deutschland haben wir beispielsweise global den höchsten Fertigungsanteil. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass wir zwischen Flensburg und Garmisch noch in der Welt von physischen Produkten leben. Das berühmte Spaltmaß prägt uns weiterhin. Bevor Experten

hierzulande also über die Digitalisierung sprechen, muss ein generelles Umdenken in den Chefetagen stattfinden. Marketing versteht sich nicht mehr im Sinne der reinen Absatzförderung. Es geht vielmehr darum, den Kunden aktiv einzubinden und einen langfristigen Dialog mit ihm aufzubauen.

**AXEL SCHÄFER:** Die starre Produktfokussierung vieler traditionell ingenieursgetriebenen Unternehmen muss aufgebrochen werden. Zwar sind innovative Produkte das Fundament eines erfolgreichen Geschäftsmodells, aber letztlich geht die Entwicklung hin zum Erlebnis. Aus Sicht des Kunden formuliert: vom Besitz- zum Kundenerlebnis. Wir besitzen nicht mehr einfach nur ein Auto, sondern wir erleben Mobilität – das ist ganz zentral. Wie aber lassen sich eine stärkere Einbindung des Kunden und das Erlebnisgefühl aus Sicht von Unternehmen erreichen? Ganz klar: durch relevante Ansprache. Und hier schlagen wir dann auch gleich

**Stefan Ropers** (rechts)  
Geschäftsführer  
Central Europe – Adobe  
Adobe Systems GmbH

**Axel Schäfer** (links)  
Strategic Marketing  
EMEA – Adobe  
Adobe Systems GmbH

die Brücke zur Digitalisierung. Denn nur technologische Fähigkeiten erlauben Unternehmen überhaupt, eine solche Dienstleistung und ein solches Erlebnis zu kreieren. Dabei ist folgender Dreisatz zu beachten: die richtigen Inhalte zum richtigen Zeitpunkt, und das Ganze möglichst in Echtzeit.

STEFAN ROPERS: Es ist mir klar, dass in Deutschland wie im übrigen Europa noch viel passieren muss. Dennoch bin ich, was die Digitalisierung angeht, im direkten Vergleich mit den angelsächsischen Ländern nicht pessimistisch. Wenn das notwendige Umdenken stattfindet, kann die Digitalisierung auch für unsere Industriestruktur eine epochale Chance bedeuten – und damit meine ich nicht ein Kopieren von Geschäftsmodellen aus dem Silicon Valley. Wir müssen uns unserer ungemeynen Produktstärke bewusst werden. Die ist eben nicht vornehmlich durch das B-to-C-Thema getrieben. Diese Position der Stärke müssen wir begreifen. Wenn wir es schaffen, ausgereifte und erfolgreiche Produkte mit Erlebnissen anzureichern, bietet die Digitalisierung auch für uns enorme Möglichkeiten. Letztlich läuft die Entwicklung in Mitteleuropa nach einem anderen und etwas verzögerten Drehbuch ab. Dies als Chance zu sehen und zu begreifen, ist der springende Punkt.

AXEL SCHÄFER: Das Umdenken im Management ist für mich auch ein ganz zentraler Bestandteil dieser Diskussion. Das Wertschöpfungspotenzial von bestehenden Kundenbeziehungen wird in den Unternehmen immer noch unterschätzt. Und das, obwohl die Customer Insights oftmals vorliegen und nur verwendet werden müssen. Wenn diese konsequent zusammengeführt werden, können wir – basierend auf den erfolgreichen Produkten – letztlich Erlebnisse schaffen und den Grad der „Customer Experience“ erhöhen. Folglich müssen wir bei der Digitalisierungsdiskussion keine Angst vor ausländischer Konkurrenz haben.

**Kommen wir zu den Vorteilen und Grenzen des datengetriebenen Marketings. Wo bietet sich Potenzial und wo sollten Unternehmen eher vorsichtig sein?**

STEFAN ROPERS: Datengetriebenes Marketing eröffnet überhaupt erst einmal die Möglichkeit, zu messen und zu verstehen, was ein Kunde eigentlich will. Marketingverantwortliche haben so eine klare Informationsgrundlage und müssen sich nicht mehr allein auf ihr Bauchgefühl verlassen. Basierend auf der Kundenkenntnis, kann das Marketing die Ansprache weiter optimieren und professionalisieren. Sowohl kurzfristig in Echtzeit als auch langfristig. Somit kann ich als Unternehmen meine Produkte relevanter machen und eine Abwanderung zur Konkurrenz vermeiden. Auch hier gilt der eingangs bereits erwähnte Dreisatz: die richtigen Inhalte zum richtigen Zeitpunkt an die richtige Kundengruppe zu kommunizieren.

Datengetriebenes Marketing und datengetriebene Unternehmensführung, wenn man den Kontext etwas breiter fassen will, sollten aber nicht



in wilder Sammelwut oder aktionistischen Big-Data-Strategien enden. Ausgangspunkt sollte immer eine klare Datenstrategie sein, damit das Verständnis gegeben ist, welche Daten man denn überhaupt braucht, um spezifische Entscheidungen zu fällen. Ansonsten erzeuge ich nur jede Menge

getroffen werden. Schauen Sie nur einmal auf den demografischen Wandel, dem sich Unternehmen ja auch nicht entziehen können. Sogenannte „Millenials“ gehen bestimmte Themen ganz anders an. Sie sind viel weniger bereit, traditionelle Entscheidungsmuster zu akzeptieren. Unsere

erwarten Kunden viel mehr von Unternehmen als früher. Beispielsweise möchte ich als Kunde in einem Laden ein gewünschtes Produkt sofort haben und bin nicht mehr bereit, darauf zwei Wochen zu warten. Wenn Unternehmen nun in der Lage sind, Kundenbedürfnisse und -wünsche datengetrieben zu ermitteln, kann das Management nicht mehr mit traditionellen und manuellen Mitteln dagegenhalten. Dies führt dann zwangsläufig zu einer Adaptierung der Entscheidungsprozesse, nämlich in Richtung datengetriebenes Marketing.

## „Datengetriebenes Marketing eröffnet überhaupt erst einmal die Möglichkeit, zu messen und zu verstehen, was ein Kunde eigentlich will.“

STEFAN ROPERS, Geschäftsführer Central Europe – Adobe

Kosten und Erwartungen, die nicht erfüllt werden können.

**AXEL SCHÄFER:** Letztlich führt dies aber auch zur Fragestellung, wie Unternehmen ein datengetriebenes Marketing überhaupt technologisch implementieren? Denn die technologische Lösung bestimmt am Ende des Tages, ob Unternehmen mit bislang unbekanntem Kunden interagieren und maßgeschneiderte Angebote offerieren oder ob dies eben nur mit Bestandskunden möglich ist. Das hat erhebliche betriebswirtschaftliche Konsequenzen.

**Wird die zunehmende Digitalisierung von Geschäftsprozessen auch das Verhalten des Managements verändern? Wird es zunehmend datengetrieben, oder glauben Sie, dass sich langbewährte Verhaltensmuster nicht einfach verändern?**

STEFAN ROPERS: Die Unternehmenskultur wird und muss sich massiv verändern und damit auch die Art und Weise, wie Entscheidungen generell

eigene Erfahrung ist, dass heutzutage vielmehr gefragt wird, was denn der Kunde jeweils sagt, und welche Muster in den Daten zu erkennen sind. Dieser Entwicklung wird sich das Management auf langer Sicht nicht entziehen können – zumal wir hier erst ganz am Anfang stehen. Um es klar zu sagen: Die Vorstellungskraft und Fantasie, was technologisch in Zukunft möglich sein wird, ist bei vielen von uns noch zu begrenzt. Die künstliche Intelligenz – und hier darf man keine Angst vor Science-Fiction-Szenarien haben – wird zukünftig gesamte Volkswirtschaften revolutionieren. Von einfachen Prozessverbesserungen im Fertigungsbereich bis hin zum Treffen von komplexen Managemententscheidungen.

**Eine Dynamik, die im Unternehmen intern getrieben ist?**

STEFAN ROPERS: Die Veränderungen im Entscheidungsverhalten des Managements werden nicht nur intern bestimmt, sondern auch von den Erwartungshaltungen der Kunden. Heute

**Können Sie uns konkrete Anwendungsbeispiele geben, wie Sie das Thema datengetriebenes Marketing bei Ihren Kunden umsetzen?**

STEFAN ROPERS: Zunächst einmal verstehen wir uns als Begleiter bei der digitalen Transformation. Konkret versuchen wir, mit unseren Kunden zu evaluieren, auf welcher digitalen Reifestufe sie sich momentan befinden. In diesem Zusammenhang werden bestimmte Fähigkeiten – oder neudeutsch formuliert „Capabilities“ – analysiert. Beispielhafte Themenstellungen sind die Erhebung von Kundendaten und die Fähigkeit der personalisierten Ansprache. Nach dieser Bestandsaufnahme schauen wir dann, inwiefern eine gewünschte Reifestufe, wie zum Beispiel eine personalisierte Multi-Kanal-Ansprache, erreicht werden kann.

Neben dieser eher technologischen Perspektive müssen aber auch organisationale Hemmschuhe beachtet werden. Für die Realisierung der angesprochenen Multi-Kanal-Ansprache braucht es Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen, wie dem Produktmanagement, Marketing,



**Headquarter** der Adobe Systems GmbH in München. Neben München ist Adobe in Berlin, Hamburg, Zürich und Basel vertreten.

IT etc. Eine zentrale Aufgabe ist die Zusammenführung dieser heterogenen Gruppe und die Definition eines geeigneten Arbeitsprozesses. Da sind wir dann sehr schnell bei Aspekten wie Zielorganisation, Zielprozessen und Change Management. Die organisatorische Beratungskomponente ist elementar und wird typischerweise durch unsere Partner beispielsweise aus dem Consultingbereich erbracht. Dabei ist die Schnittstelle zwischen IT und Marketing von besonderer Bedeutung. Aufgrund des starken Handlungsdrucks in den Marketingabteilungen ist der Marketingleiter – Sie verzeihen bitte die etwas saloppe Formulierung – dummerweise ein Stück weit zum CIO geworden.

#### **Mit der Folge?**

STEFAN ROPERS: Dass ein systematischer Abgleich zwischen wichtigen Marketingfähigkeiten und IT-Fähigkeiten, die langfristig im Unternehmen vorhanden sein müssen, nicht in ausrei-

chendem Maße stattfindet. Hier setzen wir mit einem gesamtheitlichen Beratungsansatz an. Beispielsweise sagen wir den IT-Verantwortlichen, dass es Erfolg versprechend ist, sich als Partner des Business zu etablieren. Sonst besteht die Gefahr, dass der Marketingleiter zum CIO wird und den Stellenwert der IT-Abteilung untergräbt.

AXEL SCHÄFER: Gerne möchte ich noch ein ganz konkretes Anwendungsbeispiel von Philips anführen. Dort wurde ein sogenanntes „Real-Time-Marketing-Center“ aufgebaut, das heute aus Personen von unterschiedlichen Unternehmensbereichen besteht. In dem Center wurde relativ isoliert das Kundenwissen aus den verschiedenen Abteilungen zusammengetragen und kritisch reflektiert. Basierend auf den so gewonnenen Erkenntnissen, führte Philips dann neue Produkte ein und initiierte Kampagnen. Natürlich gänzlich datengetrieben. Es wurde also quasi ein Start-up im Großunternehmen etabliert und

protegiert. Der Erfolg des Ansatzes ist grandios und wird jetzt im ganzen Unternehmen umgesetzt.

**Kommen wir zum fast schon inflationär gebrauchten Begriff „Customer Experience“. Haben wir es hier nicht mit „altem Wein in neuen Schläuchen“ zu tun? Wir kennen das doch schon unter dem Label „Kundenorientierung“, oder?**

STEFAN ROPERS: Ich würde es eher als Weiterentwicklung der Kundenorientierung sehen. Ein zentraler Unterschied ist die technologische Entwicklung, denn diese ermöglicht ein tiefergehendes Kundenwissen und somit ganz andere Möglichkeiten der Interaktion von Unternehmensseite. Die Ansprache hat sich einfach massiv verändert, sodass Unternehmen sich heute viel exakter am Kunden ausrichten. Die Intention ist zwar weiterhin die gleiche, aber die Möglichkeiten sind fundamental anders als vor drei-

ßig Jahren. Insofern ist es eine klare Weiterentwicklung.

**AXEL SCHÄFER:** Die Hinwendung zum Kunden ist der zentrale Aspekt. Man kann heutzutage nicht mehr den normativen Ansatz fahren und analysieren, wie viel man dem Kunden geben will – ein klassischer Eckpfeiler der Kundenorientierung. Die Interaktionsrichtung ist nicht mehr eindimensional. Das Entscheidungsmonopol liegt

genießen – noch Nachholbedarf. In der Luftfahrtbranche könnte man beispielsweise in bestehende Applikationen Reisedaten mit Hotel-, Mietwagen und Adressdaten kombinieren, um einen Kundennutzen zu kreieren. Und aufgrund des hohen Levels an Vertrauen würde das von Seiten der Kunden auch akzeptiert werden.

Der offensive Umgang vieler Unternehmen mit Kundendaten wird oft

**AXEL SCHÄFER:** Ich sehe die Gefahr einer „Überpersonalisierung“ nicht. Vielmehr existiert meiner Meinung nach eine „Unterpersönalisierung“. Denken Sie allein an Bannerwerbung auf Webseiten, die nicht zu Ihren Kaufinteressen passen. Das ist „Unterpersönalisierung“ par excellence. Wenn ich hingegen bei der Kundenansprache relevante Produkte anbiete und mit meinem Angebot nicht danebenliege, werde ich immer positive Reaktionen ernten. Denn so reduziere ich massiv Transaktionskosten auf Kundenseite. Sollten Unternehmen aber tatsächlich „überpersonalisieren“ – beispielsweise durch das Adressieren sehr sensibler Themen wie Kreditkarteninformationen, bekommen sie durch zeitnahe Kundenreaktionen sofort die Quittung und können entsprechend reagieren.

**STEFAN ROPERS:** Im Endeffekt kommt es immer darauf an, welche Grundregeln das Management im Unternehmen definiert, um mit den Kunden in Kontakt zu treten. Hier gilt es, den Balanceakt zwischen Häufigkeit und Relevanz zu meistern. **+**

## „Wir erleben die Abkehr vom reinen Push-Marketing hin zur direkten Interaktion in Echtzeit.“

AXEL SCHÄFER,  
Strategic Marketing EMEA – Adobe

somit nicht mehr ausschließlich beim Unternehmen. Oder anders formuliert: Wir erleben die Abkehr vom reinen Push-Marketing hin zur direkten Interaktion in Echtzeit.

**Ein interessanter Ansatz. Sind wir als Kunden noch zu duckmäuserisch, wenn es um den Umgang mit unseren Daten geht? Letztlich sind wir in einer starken Position, denn Unternehmen wollen an unsere Daten.**

**STEFAN ROPERS:** Die Herausforderung für Unternehmen ist immer, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Letztlich muss man aber auch begründen, welcher Mehrwert sich durch die Erfassung der Kundendaten ergibt. Wenn das Marketing die Kunden offensiv einbezieht, können eine langfristige Beziehung und eine starke Markenloyalität entstehen. Hier haben viele Unternehmen – auch diejenigen, die bei Kunden ein hohes Vertrauen

zu Recht bemängelt, aber Kunden sollten auch den tatsächlichen Mehrwert sehen. Denken Sie alleine an die Möglichkeiten in der Kommunikation. Ich persönlich komme aus einer sehr globalisierten Familie. Skype, WhatsApp und Facebook ermöglichen es mir, mit meinen Familienmitgliedern in Kontakt zu bleiben und erzeugen ein Gefühl von subjektiver Nähe. Zwar gab es auch vor zwanzig Jahren schon Telefone, aber die Möglichkeiten der Interaktion haben sich massiv – zum Positiven – verändert. Ohne die zunehmende Digitalisierung und die Verwendung von personenbezogenen Daten wäre dies nicht möglich gewesen.

**Die Verwendung von Daten zur besseren Kundenansprache birgt aber auch die Gefahr einer „Überpersonalisierung“. Inwiefern sehen Sie dies als reale Herausforderung für Unternehmen?**



**Im Gespräch** Axel Schäfer und Stefan Ropers (beide Adobe) mit Christoph Wortmann (Marketing Review St. Gallen).