

Ralf E. Strauß



Marketingplanung mit Plan

Strategien für
ergebnisorientiertes Marketing

eBook
SCHÄFFER
POESCHEL



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen
der Schäffer-Poeschel Verlag

Ralf E. Strauß

Marketingplanung mit Plan

Strategien für ergebnisorientiertes Marketing

2008

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

E-Book ISBN 978-3-7992-6358-0

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

© 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt
Satz: Johanna Boy, Brennborg

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Für meinen Sohn Victor – mit dem Versprechen,
dank einer effizienteren Planung mehr Zeit zum Spielen zu haben.

Prologue

The role of the marketing professional has changed dramatically over time. Once an intuitive art form that prided itself on creative design, marketing has become an applied science with a new focus on measurement and analysis. This emphasis on quantitative results enables marketers to better answer the fundamental business question: *»What practical, measurable value does marketing add to a company?«*

The evolution of marketing science has generated demand for new skillsets in corporate marketing: strong analytical skills are necessary to effectively execute new marketing strategies. Today's marketing professionals must be able to target specific audience segments with content that is tailored to specific objectives and delivered through effective communication channels.

Marketing communication remains one of the last arenas to benefit from the evolution of analytical marketing methods. It is the responsibility of the marketing department to drive the innovations necessary to maintain a consistent level of quality communication with prospects and customers. Efficient internal processes supported by integrated technology are fundamental to ensuring that customers enjoy a consistently reliable experience in all their interactions with a company.

The integration of technology and marketing processes has been a major factor in the evolution of marketing's role within the corporate enterprise. The marketing department must take the lead in defining internal business processes and ensuring that IT can support these processes. Today's marketing managers must be able to show how measurable marketing activities are directly linked to bottom-line results – regardless of whether these results were attained through traditional sales channels or by means of technology-enabled customer interactions.

Innovative technologies offer new possibilities for future interaction with prospects and customers who have become increasingly difficult to reach by traditional channels. To effectively leverage these new technologies, however, marketing management must establish a systematic methodology for marketing planning.

This book demonstrates in practical terms the importance of marketing planning for effective utilization of resources and effective measurement of marketing results. I am convinced that the insights it offers are essential to meeting the challenge of measuring marketing's contribution to the success of the corporate enterprise.

Yours,

Marty Homlish
Global CMO, SAP AG

New York, March 2008

Vorwort

Es sind zahlreiche Bücher über Marketing und auch Marketingplanung geschrieben worden. Die meisten davon haben viel Wichtiges zur Diskussion und Fortentwicklung von Marketing als professioneller Disziplin für Verkaufs- und Unternehmenserfolge beige-steuert. Doch wohl noch kein Marketingbuch hat Marketing so aus dem Inneren des Unternehmens heraus betrachtet wie dieses – als Funktion, die unter höchstem Leistungsdruck steht: reportpflichtig gegenüber der Unternehmensleitung, vom Vertrieb am Erfolg der Absatzunterstützung gemessen, vom Controlling hinsichtlich der effizienten Verwendung von Budgets äußerst kritisch unter die Lupe genommen und nicht zuletzt permanent dem Urteil von Kunden, Märkten und der Öffentlichkeit ausgesetzt.

Marketing als Unternehmensfunktion sitzt wie kaum eine andere zwischen allen Stühlen. Dies ist nicht ganz unverschuldet: Der Nutzen und die Chance systematischer Planung als Fundament für ein erfolgreiches Marketing werden oft von den Beteiligten selbst unterschätzt. Die Ursache dafür liegt im fehlenden Plan für die Marketingplanung. Dies wird in diesem Buch anhand zahlreicher Praxiserfahrungen und Unternehmensbeispiele nicht nur als Problem identifiziert, sondern es werden vor allem auch Lösungswege aufgezeigt.

Das Ziel, zu dem sich dieses Buch bekennt, ist: Die Unternehmensfunktion Marketing muss endlich in die Lage versetzt werden zu beweisen, was sie kann, leistet, wert ist. Dazu muss sie allerdings auch bereit sein, sich messen zu lassen – und sich nicht länger hinter einem semigebrauchskünstlerischen Image zu verstecken. Auch im Marketing müssen sich Ziele letztlich so präzise formulieren und überprüfen lassen wie zum Beispiel in der Produktion.

Was dieses Buch ebenfalls von vielen anderen deutlich unterscheidet, ist, dass es das inzwischen weite Feld des Online-Marketings systematisch integriert. Dieses erweitert nicht nur die Verantwortung des Marketings im Unternehmen, sondern auch die Möglichkeiten, Beiträge zum Unternehmenserfolg nachzuweisen – aber auch das Gegenteil davon. Das Buch und die hierin enthaltenen Beispiele richten sich dabei sowohl an den Bereich Business-to-Business (B2B) als auch Business-to-Consumer (B2C).

Ein Buch kann die Professionalität, Motivation und Leistungsbereitschaft seines Lesers nicht ersetzen – aber es kann dies alles fördern. Insofern ist dieses Buch nicht nur als Fachliteratur, sondern vor allem als Arbeits- und (Über-) Lebenshilfe für alle Kolleginnen und Kollegen in Praxis und Wissenschaft zu verstehen. Aber es ist auch eine Arbeitshilfe für alle Marketingfremden wie z.B. Controller, Einkäufer, Manager und Unternehmensführer, die die Arbeit von Marketing beurteilen müssen. Es ist eben wie auf allen anderen Gebieten des (Berufs-) Lebens: Erst aus einem besseren Verständnis heraus lässt sich gemeinsam mehr erreichen. Und genau dazu möchte dieses Buch beitragen.

Walldorf/Hamburg im März 2008

Ralf Strauß

Inhaltsverzeichnis

Prologue	VII
Vorwort	IX
A. Marketing in der Beweisnot-Falle	1
B. Die neuen Herausforderungen im Marketing.....	5
1. Individualität statt Gießkanne – Klasse statt Masse	5
2. CRM – vom Schlagwort zum systematischen Kundenmanagement	9
3. Vom Massenmarkt zu One-to-One	14
3.1 Ziele und Probleme der Individualisierung	14
3.2 One-To-One-Marketing	17
3.3 Herausforderung Mass Customization – vom individualisierten Marketing zu individualisierten Produkten	20
4. Veränderte Rahmenbedingungen einer Marketingstrategie.....	24
5. Marketingstrategie follows Unternehmensstrategie ... oder eher vice versa? ...	28
C. Der Marketingleiter (CMO) im Mittelpunkt – eine Positionsbeschreibung.....	35
1. Junges Berufsbild – hohe Erwartungen	35
2. Die Situation: Diskrepanz zwischen Erwartung und Unternehmensrealität ...	36
3. Die größte Herausforderung für den Marketingverantwortlichen: Legitimation und Glaubwürdigkeit bei den Kollegen in der Unternehmens- führung	37
4. Das neue Bild des Marketingleiters: Garant für den »Return-on-Marketing« ..	38
D. Am Anfang steht die Planung	41
1. Ergebnisse der Umfrage zur Marketingplanung unter Marketingleitern (CMOs).....	41
2. Das »Paradoxon der Marketingfunktion« und die »10 Hürden der Marketingplanung«	48
E. Der Weg zum Plan: 7 Phasen für die Entwicklung der Marketingstrategie und zur systematischen Marketingplanung (7-Phasen-Modell)	51
1. Phase 1: Planung der Planung	55
2. Phase 2: Ansätze zur Marketingbudget-Planung	62
2.1 Heuristischer Budgetierungsansatz – die pragmatische Budgetermittlung	62

2.2	Analytischer Budgetierungsansatz – Modellierung anhand der Werbewirkungsfunktion.....	64
3.	Phase 3: Strategische Marketingplanung	65
3.1	Systematisches Vorgehen zur Strategie-Entwicklung.....	65
3.2	Analyse der strategischen Ausgangssituation	66
3.2.1	Markt- und Umfeldanalyse	66
3.2.1.1	Marktanalyse – Märkte abgrenzen und bewerten.....	66
3.2.1.2	Kundenanalyse – was will der Kunde..?	73
3.2.1.3	Marktpotenzialanalyse – was sind die attraktivsten Markt- und Kundensegmente?	76
3.2.1.3.1	Lohnt sich eine differenzierte Analyse?	76
3.2.1.3.2	Top-down-Analyse – der Markt »von oben« ...	78
3.2.1.3.3	Share-of-Wallet-Analyse – der Markt »von unten«	78
3.2.1.3.4	Top-20-Analyse – Lernen von den wichtigsten Kunden	80
3.2.1.3.5	Marktanteilsentwicklung – das »Full Potential Model«	81
3.2.1.4	Käufertypologien und Zielgruppenmatrix– über welchen Kanal und mit welchen Inhalten ist welcher Kunde am besten zu erreichen?.....	81
3.2.2	Wettbewerbsanalyse – zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung	89
3.2.3	Unternehmensanalyse – wie ist der Status quo in Bezug zu Kunden, Wettbewerbern und dem gesamten Markt?	91
3.3	Markenmanagement – eine Marke ist eine Marke.	108
3.3.1	Vorteile eines systematischen Markenmanagements	108
3.3.2	Markenstrategie – wie soll die Marke im Markt positioniert sein?	110
3.3.3	Markenauftritt – konsistent im Markt präsent sein	117
3.3.4	Markenführung im Internet – der Kunde führt die Marke ...? ..	120
3.4	Vertriebskanal-Management – die Ausgestaltung des Vertriebswegs.....	129
3.4.1	Wo liegt der Mehrwert?	129
3.4.2	Management des Vertriebskanals – Rekrutierung, Macht und Veränderungen.....	134
3.4.3	Vertriebskanal – zwischen Kooperation, Konflikt und Konkurrenz.....	136
3.4.4	Vertriebskanalmanagement im Internet – das »Aus« für den Handelspartner?.....	138
3.4.4.1	Ausschaltung von Zwischenhandlungsstufen (Disintermediation).....	138
3.4.4.2	Optionen zur Vertriebskanalintegration	140
3.4.4.3	Re-Intermediation und Entstehen neuer Intermediäre ..	142
3.5	Online Marketing – attraktive Angebote und Preisgestaltung gesucht ...	144
3.5.1	Entwicklung von Web-Angeboten und Mehrwertdiensten.....	144
3.5.2	Preismanagement – wird der Preis noch entscheidender?.....	146

3.6	Erarbeitung und Bewertung von Marketingstrategien	148
3.6.1	Erarbeitung der Marketingstrategie anhand von Leitfragen ... welche grundsätzlichen Fragen sind zu diskutieren?	148
3.6.2	Leitfragen zur Marketingstrategie	149
3.6.2.1	Marketingziele und Zielgruppen	149
3.6.2.2	Kundenutzen und Positionierung im Wettbewerb	153
3.6.2.3	Zwischen Wettbewerb, Kooperationen und strategischen Allianzen	157
3.6.2.4	Gestaltung des Marketing-Mix	160
3.6.2.5	Abschätzung des »Return-on-Marketing«	160
3.6.3	Auswahl einer Marketingstrategie	162
4.	Phase 4: Programm-Strategie	164
4.1	Entscheidungen zur Kommunikationsstrategie und Werbebotschaft.	164
4.2	Elemente der Programm-Planung	172
5.	Phase 5: Integrierte Marketing-Kommunikations-Planung (Kampagnenplanung)	181
5.1	Von Programmen zu Kampagnen – vom Inhalt zur Umsetzung	181
5.2	Ausdifferenzierung und Standardisierung von Kampagnen- Architekturen	189
5.3	Medienbelegung – wie erreiche ich den Kunden kosteneffizient?	194
5.4	Werbewirkungsanalyse – Testverfahren einfach gemacht	196
6.	Phase 6: Kampagnenentwicklung und -exekution	198
6.1	Agenturauswahl – systematisch zur am besten geeigneten Agentur.	198
6.2	Ein gutes Agentur-Briefing – bereits der halbe Erfolg	202
7.	Phase 7: Analyse und Reporting	204
7.1	Analyse und Reporting – Zahlenbasierte Planung und Lernen aus (Miss-) Erfolgen	204
7.2	Analyseinstrumente für eine effiziente Planung und Umsetzung	207
7.2.1	Kosten- und Erfolgsrechnung – lohnt sich der Aufwand?	207
7.2.2	Analyse mit Kennziffern – weniger ist mehr	208
7.2.3	Customer Lifetime Value Management	209
7.3	Festsetzung von KPIs und Controlling mit der Balanced Scorecard	212
F.	Implementierung der Marketingplanung	217
1.	Marketingorganisation im Wandel	217
1.1	Organisation und Führung – der Rahmen muss stimmen	217
1.1.1	Anforderungen an die Marketingorganisation	217
1.1.2	Organisationsstruktur auf dem Weg zur kundenzentrierten Organisation	219
1.1.3	Eckpfeiler zur Realisierung einer kundenzentrierten Organisation	222
1.1.4	Vertrieb follows Marketing – oder umgekehrt?	224
1.2	Koordinationsmechanismus: Selbstorganisation und Chaos?	225
1.3	Vorgehensmodell zur Transformation der Marketingorganisation: Market Excellence«	227

2.	Kundendatenerhebung und -management (Database Marketing)	230
3.	Planung und Umsetzung der Marketingplanung – das System macht's!	236
3.1	CRM-System: Anforderungen und grundsätzlicher Aufbau	236
3.2	Abstimmungsbedarf zwischen IT- und Marketingstrategie	241
3.3	Entwicklung der IT-Strategie	244
G.	Ausblick: Marketingplanung 2.0	247
H.	Anhang	249
1.	Arbeitsblätter der Marketingplanung	249
1.1	Marketingprogramm-Detaillierung (Programm-Buch)	241
1.2	Agentur-Briefing-Dokument (Beispiel Direktmarketing-Maßnahme) ...	260
2.	Fragebogen der CMO Umfrage	269
3.	Literaturverzeichnis	273
	Danksagung	293
	Autor	295
	Abbildungsverzeichnis	297
	Stichwortverzeichnis	303

A. Marketing in der Beweisnot-Falle

Wir können kaum einschätzen, ob das überlieferte Marketing-Bonmot nach Henry Ford eher durch Zynismus, eine skeptische Einschätzung oder einfach nur durch Realismus geprägt ist: »50 % aller Marketingausgaben sind vergebens – fragt sich nur welche 50 %.« Jedenfalls ist keinem, der heute Marketingverantwortung zu tragen hat, mit schwarzem Humor geholfen. Stattdessen sind überzeugende Antworten angesagt – zum Beispiel auf Fragen wie:

- Womit lässt sich nachweisen, dass Absatzsteigerungen durch die Ansprache neuer Kundensegmente und die Gewinnung neuer Marktpotenziale unmittelbar auf Marketingaktivitäten zurückzuführen sind?
- Wie wirken sich eine stärkere Kundenorientierung sowie eine spezifischere Zielgruppenansprache tatsächlich auf die Bindung bestehender Kunden aus?
- Was bringen gezielte Marketingmaßnahmen zur Differenzierung von Wettbewerbern wirklich?

Marketing als klassische betriebswirtschaftliche Funktion sieht sich immer intensiver der Beweispflicht ausgesetzt, seinen Budgets und Ausgaben auch objektiv nachweisbare und messbare Ergebnisse gegenüber zu stellen.

Nun können sich Marketingverantwortliche, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Nachwuchs über einen Mangel an Fachbüchern, Fachartikeln, Studien und vermehrt auch Online-Publikationen nicht beklagen. Im Kontrast dazu stellt sich die betriebliche Realität ganz anders dar: Statt mehr oder weniger hochfliegender betriebswirtschaftlicher Theorien sind eher nüchterne Kosten-/Nutzenbetrachtungen gefragt. Dies führt dann nicht nur zu kritischen Fragen seitens der Unternehmensleitung, des Controllings oder des Einkaufs, sondern zu einer Verunsicherung im Unternehmen weit über das Marketing und den Vertrieb hinaus. Denn selbst einfachste Fragen laufen Gefahr, nicht schlüssig beantwortet werden zu können:

- Sind die eingesetzten Marketing-Maßnahmen beziehungsweise Taktiken dazu geeignet, um die anvisierten Zielgruppen wirkungsvoll anzusprechen und die gesetzten Ziele tatsächlich erreichen zu können?
- Ist der Einsatz der gewählten Marketingaktivitäten der kostengünstigste, schnellste und risikoärmste Weg, um das geplante Ziel zu erreichen?
- Gelingt der Transport der ausgewählten Inhalte an die anvisierten Empfänger mit den gewählten Taktiken und Kommunikationsmaßnahmen tatsächlich?
- Sind die zu kommunizierenden Inhalte überhaupt hinreichend präzise beschrieben und greifbar?
- Oder gar: Entspricht die Marketingarbeit, deren Inhalte, Zielgruppenansprache, gewählte Taktiken, Ziel- und Messgrößen (sog. »Key Performance Indicators«, KPIs) usw. überhaupt der Unternehmensstrategie?

Gleichzeitig sieht sich das Marketing mit neuen Herausforderungen konfrontiert: eine zunehmende Individualisierung in der Leistungserstellung und -kommunikation als auch neue internetbasierte Anwendungen (wie »Consumer Generated Content«) sorgen dafür, dass die Verunsicherung in diesen Fragestellungen eher noch weiter zunimmt. Fragt man Marketingverantwortliche – sowohl im Business-to-Business (B2B) als auch Business-to-Consumer-Bereich (B2C) als **Chief Marketing Officers (CMOs)** – nach den Defiziten des Marketings

von heute, dann läuft es meist auf folgende Erkenntnis hinaus: Die wichtigste Ursache für die vorherrschende Verunsicherung hinsichtlich der Effektivität und Effizienz von Marketingstrategien als auch -taktiken ist eine fehlende oder nur unzureichende Marketingplanung. So ist die Marketingplanung oftmals ...

- nur unzureichend mit der Unternehmensplanung insgesamt synchronisiert;
- zu sehr auf die Planung von Taktiken bzw. Maßnahmen beschränkt unter Vernachlässigung einer inhaltlichen Planung auf einer Themen- und Programmebene;
- nur eine Adaption der Planungen aus dem Vorjahr mit lediglich geringen Modifikationen bezüglich der Inhalte und der Zeitplanung (sog. »Binder-of-the-Shelf-Syndrom«);
- kaum unter Vereinbarung präziser Messgrößen zwischen Marketing und anderen tangierten Unternehmensbereichen (wie z. B. Vertrieb, Auslandsniederlassungen usw.) abgestimmt.

Eine unzureichende und nicht systematische Planung bringt das Marketing in die **Beweisnot-Falle**. Dies führt nicht nur dazu, dass der aus den Marketingaufwendungen erzielte Mehrwert im Sinne eines »Return-on-Marketing-Investment« (ROMI) unternehmensintern kaum nachzuweisen ist. Auch ist in Folge die Effizienz künftiger Marketingmaßnahmen unternehmensextern kaum nachweisbar. Qualitative und quantitative Studien zeigen, dass etwa $\frac{3}{4}$ aller Marketingaktivitäten kaum die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen. Die Gründe dafür sind zwar vielschichtig, lassen sich jedoch letztlich wiederum auf eine unzureichende Marketingplanung zurückführen. Die Kritik an der Marketingfunktion und die hier angeführten Argumente sind dabei keineswegs neu: Bereits 1980 wurden derartige Kritikpunkte festgestellt – ohne jedoch bis heute einer Lösung nachhaltig näher gekommen zu sein (Müller, 2008). Ähnlich spricht Doyle bereits 2000 von der »marginalization of marketing professionals« (Doyle, 2000).

Dieses Defizit erstreckt sich bis hin zu nur unzureichenden Briefings für Werbeagenturen: Inhalte sind nicht ausreichend definiert, Kommunikationskanäle zur Zielgruppenansprache nicht klar genug präzisiert, kampagnenspezifische Erfolgsfaktoren nicht oder nur rudimentär festgelegt. Diese nicht zufriedenstellende Situation wird auf Seiten der beauftragten Agenturen in Folge noch weiter fortgeführt: Meist wird seitens der Agenturen nur unzureichend rückgefragt und ein fehlendes inhaltliches Briefing durch eine eigenmächtige Interpretation von Inhalten und Zielgruppen komplettiert. Hierdurch werden die negativen Auswirkungen einer mangelhaften Marketingplanung weiter potenziert – die Folge: mehrfache Re-Briefings mit zusätzlichem Aufwand für Auftraggeber und Agentur, ein insgesamt ineffizienter Planungs- und Umsetzungsprozess als auch hinter den Erwartungen zurückbleibende Ergebnisse der Marketingkampagnen und -aktivitäten.

Was wie ein unvermeidliches Übel betrieblichen Marketings erscheint, ist in Wirklichkeit vermeidbar und in einen nachhaltigen Erfolgsprozess umkehrbar. Die Gewissheit und Zuversicht dazu bezieht dieses Buch aus systematisch erarbeitetem und aufbereitetem Orientierungs- und Handlungswissen. Die Grundlage bildet eine Vielzahl an Projekten während der letzten 10 Jahre und eine qualitative Erfolgsfaktorenanalyse mit umfangreichen Interviews für die Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Marketingplanung: Neben der qualitativen Befragung von 43 CMOs im deutschsprachigen Raum wurde diese Analyse bis in den Sommer 2007 durch weiterführende persönliche Interviews für ausgewählte Fragestellungen vertieft. Überprüft und fortgeschrieben wurden diese Erkenntnisse durch die Begleitung von mehr als 8 Strategie- und Umsetzungsprojekten zur Marketingstrategie, -planung und -umsetzung in Unternehmen verschiedenster Branchen. Die Identifikation von nachweislich erfolgreichen Konzepten, ihrer entscheidenden Erfolgstreiber und vor allem auch die Definition objektiv

überprüfbarer Schlüsselindikatoren für den Marketingerfolg bilden damit die Basis für ein praxiserprobtes Vorgehensmodell. Eine umfassende Literaturrecherche auf der Höhe des aktuellen Marketingwissens bildet ein umfassendes Know-how-Netzwerk als »Back-up«. Unter anderem wurden ...

- ... eine Vielzahl von Ansatzpunkten und Realisierungskonzepten aus Praxis und Literatur nach anspruchsvollen Qualitäts- und Praxisgesichtspunkten herausgefiltert;
- ... zahlreiche empirische Studien ausgewertet und ihre praxisrelevanten Ergebnisse zusammengefasst;
- ... die wichtigsten Erfahrungen aus weiteren beispielhaften Implementierungsprojekten aus der Unternehmenspraxis exemplarisch herausgearbeitet.

Die aus der Vielschichtigkeit und komplexen Thematik resultierenden Erkenntnisse sowie Befunde wurden in ein Vorgehensmodell für eine erfolgreiche Marketingplanung transformiert. Das Vorgehensmodell ist als Management-Grundlage genauso gedacht wie als Qualitätssicherungsinstrument für ein nachweislich erfolgreiches Marketing – für die Unternehmensleitung genauso wie für das verantwortliche Marketingteam und dessen Nachwuchskräfte. Den Beweis für die Praxistauglichkeit des Modells liefert dessen praktische Erprobung und Fortschreibung anhand der Ergebnisse und Erfahrungen aus der Begleitung einer ganzen Reihe von Strategie- und Umsetzungsprojekten.

Ziel des hier vorgestellten Marketing-Vorgehensmodells ist es, die Entscheidungsprobleme in den Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung einer effektiven und effizienten Marketingplanung aufzuzeigen, praxisorientierte Gestaltungsoptionen vorzustellen und zur Erschließung weitergehender Potenziale im Marketing beizutragen. Die ergebnis- und handlungsorientierte Darstellung von Erfahrungswerten und »Best-Practice«-Beispielen hilft dabei, die vorgestellten Gestaltungsoptionen zu illustrieren sowie eigene Ideen zu entwickeln. Das Angebot und Nutzenversprechen dieses Buches und seines Vorgehensmodells für die systematische Marketingplanung ist das Erschließen von Gestaltungsoptionen und Erfolgspotenzialen für die Marketingpraxis im Unternehmen. Die Darstellung von Erfahrungswerten soll nicht nur dabei helfen, »Best-Practice«-Beispiele zu adaptieren: Ausgehend von den neuen Herausforderungen des Marketings sollen sie Anregung für Gestaltungsoptionen und Ideenentwicklungen bei der eigenen Marketingplanung und -umsetzung sein. Damit niemand mehr aus dem so spannenden und faszinierenden Fachbereich Marketing in die »Beweisnot-Falle« gerät.

B. Die neuen Herausforderungen im Marketing

1. Individualität statt Gießkanne – Klasse statt Masse

Eine kurze Würdigung und Kritik des Marketingbegriffs

Definitionen für das, wofür der Begriff »Marketing« steht, sind in der Fachliteratur Legion. Hinzu kommt ein Vielfaches an Interpretationen aus der Praxis. Doch wäre es wohl zuviel verlangt, die eine und für immer gültige Definition von Marketing zu erwarten geschweige denn zu formulieren. Analysiert man den Begriff des Marketings im Zeitablauf, wird deutlich, dass sich dessen Verständnis nicht nur als betriebswirtschaftliche Funktion, sondern auch im Hinblick auf die damit verbundenen Tätigkeitsbereiche deutlich erweitert hat.

Wurden zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Begriffe Marketing und Vertrieb noch als Synonyme verstanden, erweiterte sich der reine Verkaufsaspekt dieser Definition schrittweise um das Instrument Werbung im weiteren Sinne. Hinter dieser Fortentwicklung stand der zunehmende Wandel von vergleichsweise statischen Verteilermärkten hin zu immer mehr Wettbewerb bereits bis in die 1930er-Jahre hinein. Damals fand die Auseinandersetzung mit Marketingtheorien insbesondere in den USA statt.

Erst mit dem Wiedererstarren der Wirtschaft nach den Weltkriegen konnte sich die lange Jahre hinter der Produktion zurückstehende Marketingfunktion wieder stärker als eigenständige betriebswirtschaftliche Disziplin verständlich machen. Im Zuge der zahlreichen nationalen Wirtschaftswunder dies- und jenseits des Atlantiks und mit der Etablierung des Marketing-Mix (4 P's: Produkt, Preis, Werbung/Promotion, Platzierung/Vertrieb) konnte sich ein zunehmend weiter gefasster Marketingbegriff herausbilden.

Im Zuge der Diskussion über die marktorientierte Unternehmensführung in den 1980er-Jahren wurde das Primat der vornehmlich produktionsorientierten und auf einzelne Transaktionen ausgerichteten Betriebswirtschaftslehre endgültig durch eine auf die Kundenbeziehung fokussierte Perspektive abgelöst. Im Mittelpunkt dieser Marketingauffassung steht nicht nur der einzelne Verkaufsabschluss, sondern vielmehr die systematische und dauerhafte Kundenbeziehung (»Relationship Marketing«, Stevens/Loudon/Wrenn/Mansfield, 2006).

Entsprechend hat die *American Marketing Association* (AMA) zuletzt 2004 ihre Definition des Marketingbegriffs erweitert und dynamisiert:

»Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.«

In jüngerer Zeit wird das Relationship Marketing – nicht zuletzt durch die Einbeziehung moderner IT-Systeme – unter dem Begriff »Customer Relationship Management« (CRM) zusammengefasst. Hier ist jedoch festzustellen, dass im Sprachgebrauch der Unternehmenspraxis CRM oftmals rein auf Software-Anwendungen Bezug nimmt, die ein systematisches und dauerhaftes Beziehungsmanagement unterstützen können. Dies ist wohl zu kurz gegriffen und bietet neue Optionen zur Erweiterung des Marketingverständnisses in Zukunft.

Im Idealfall umfasst ein heute zeitgerechter Marketingbegriff sowohl eine aktivitätsorientierte (unmittelbare Aktivität), beziehungsorientierte (Ergebnis aller Kundeninteraktionen und -aktivitäten) als auch führungsorientierte (Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten) Komponente, die stets im Kontext zu erörtern und zu gestalten ist. Denn erfolgreiche unternehmensexterne Marketingaktivitäten

setzen die geeigneten unternehmensinternen Bedingungen wie etwa die Organisationsstruktur und Koordinationsmechanismen entlang aller erforderlichen Prozesse voraus. Nur deren gemeinsame und ganzheitliche Gestaltung erlaubt eine optimale Entwicklung aller Kundenbeziehungen – unabhängig davon, ob es sich um Bestandskundenpflege (sog. »Customer Retention«) oder Neukundenakquisition handelt.

Unterzieht man auf der Basis der vorstehend skizzierten Marketingdefinitionen die dahinterliegenden Marketing-Leitbilder einer eingehenderen Analyse, so ist festzustellen, dass auch diese im Laufe der Zeit einem erheblichen Wandel unterworfen waren. Folgten unternehmerische Marketingaktivitäten bis in die 1960er-Jahre hinein dem Leitbild des Massenmarketings, tritt an dessen Stelle spätestens seit den 1970er-Jahren ein zielgruppenorientierter Ansatz in Form des Direktmarketings. Nach Konzepten des Database Marketing mit starkem Fokus auf Datenbanken und Analysesystemen wird seit Anfang der 1990er-Jahre unter Zuhilfenahme moderner Informationstechniken zunehmend unter dem Begriff des **Customer Relationship Management (CRM)** ein Ansatz zum umfassenden, hoch standardisierten aber gleichzeitig dennoch individualisierten Kundenmanagements (»Mass Customizing«) diskutiert und umgesetzt (Diller, 2001; Diller, 1999; Seybold, 2001; Abbildung 1).

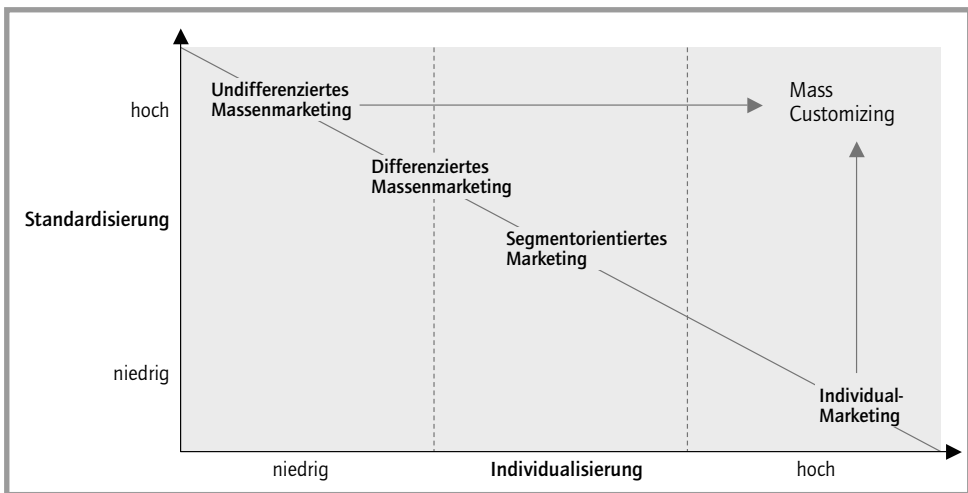


Abb. 1: Entwicklungsstufen von Marketingkonzeptionen (nach Jung/Wiedmann, 1998)

In Konsequenz bedeutet CRM, die Kundenloyalität und -profitabilität zu verbessern, sowohl im Sinne der Akquisition neuer Kunden als auch der Optimierung bestehender Kundenbeziehungen. Wurde im traditionell geprägten Marketing eher auf die kurzfristig ausgerichtete Umsatzgenerierung, Marktanteile und die unidirektionale Information des Kunden abgestellt, steht im beziehungsorientierten Ansatz die Etablierung langfristiger Geschäftsbeziehungen, die Kenntnis individueller Kunden sowie die Interaktion mit dem Kunden im Mittelpunkt. Die teilweise Fokussierung auf einzelne Transaktionen wird durch eine Fokussierung auf Geschäftsbeziehungen abgelöst. Mit dem Fachausdruck »Share-of-Wallet« wird dabei beschrieben, dass es weniger darum geht, eine möglichst große Menge eines Produktes an einen Käufer

(mittels zum Teil aggressiver Werbung) zu verkaufen, sondern vielmehr ein möglichst umfangreiches Spektrum von Problemen und Bedürfnissen des Käufers zu erfahren, um schließlich darauf abzielende Problemlösungen anzubieten und entsprechend einen großen Anteil (»share«) am »Geldbeutel« (»wallet«) des Kunden als präferierter Problemlöser auf sich zu vereinigen (Seybold, 2001).

Der Grund für die zunehmende Fokussierung auf den Kunden besteht in der Erkenntnis, dass unzufriedene Kunden meist unwiederbringlich verloren sind und zusätzlich erhebliche negative Signalwirkungen im jeweiligen Absatzmarkt nach sich ziehen können. Die Bindung zufriedener Kunden hingegen erfordert im Vergleich mit der Neukundenakquisition deutlich geringere Aufwendungen und eröffnet Zusatzverkaufs-Potenziale (sog. »Cross-Selling«, Abbildung 2).

Unzufriedene Kunden	Zufriedene Kunden
Nur 4% der unzufriedenen Kunden beschweren sich	Kundenbindung kostet 1/6 der Akquisitionskosten
75–90% der unzufriedenen Kunden sind für die Zukunft verloren	Zufriedene Kunden sind bereit, mehr für Produkte und Dienstleistungen zu bezahlen
Jeder unzufriedene Kunde berichtet 9 weiteren Kunden davon	Jeder zufriedene Kunde wird 5 anderen potenziellen Kunden davon berichten

Abb. 2: Vergleich der Auswirkungen zufriedener und nicht-zufriedener Kunden (Tiwana, 2001)

Eine Vielzahl von Studien belegt, dass sich Kundenzufriedenheit eher weniger aufgrund einer einzelnen Interaktion mit einem Unternehmen einstellt, als vielmehr das Ergebnis der gesamten Geschäftsbeziehung ist (Homburg/Giering/Hentschel, 1999). Im Mittelpunkt steht der Vergleich der tatsächlichen Kundenerfahrung bei der Inanspruchnahme einer Leistung mit einem bestimmten (erwarteten) Leistungsstandard eines Kunden. Liegt die wahrgenommene IST-Leistung (in etwa) auf dem erwarteten Niveau der (erwarteten) SOLL-Leistung, kommt es zur Bestätigung der bestehenden Erwartungshaltung (sog. »Confirmation«). Im entgegengesetzten Fall entsteht ein Zufriedenheitsniveau unterhalb der Erwartungshaltung. Eine hohe Kundenzufriedenheit wirkt sich positiv auf die Kundenloyalität aus: Zusätzlich zu Wiederkäufen kann es zu Zusatzkäufen (»Cross/Upsell«) oder auch einer Weiterempfehlung kommen.

Die Stärke des Zusammenhangs zwischen **Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität** hängt dabei maßgeblich ab von

- Merkmalen der Geschäftsbeziehung (etwa der Dauer der Geschäftsbeziehung);
- spezifischen Kundenmerkmalen (etwa der Risikofreudigkeit des Nachfragers);
- Produktmerkmalen (wie Produktkomplexität und Einführungsaufwendungen) oder auch
- der Wettbewerbsintensität (Coyles/Gokey, 2002; Homburg/Bucerius, 2001; Schnaars, 1998).

In neuerer Zeit wird die Wirkung des Internet auf die Kundenzufriedenheit und -loyalität sehr differenziert diskutiert: So gestatten die zunehmende Nutzung und die charakteristischen Eigenschaften des Internet die effiziente und kostengünstigere Umsetzung eines CRM-orientierten Ansatzes, etwa durch die vereinfachte Erhebung von Kundendaten und eine individuelle, interaktive Kundenansprache durch personalisierte Web-Sites oder E-Mails. Via Werbung im Internet können Kunden direkt, ohne Medienbruch mit dem betreffenden Unternehmen kommunizieren. In Bezug auf die Kundenloyalität wirkt das Internet allerdings zweischneidig: Auf der einen Seite kann die Kundenbindung durch individualisierte, interaktive Kundenbeziehungen gestärkt werden. Auf der anderen Seite bewirkt die Informationstransparenz und die direkte Verfügbarkeit alternativer Angebote sowie (herstellernerneutrale) Produkt- und Preisvergleichsdienste ein Absinken der Kundenloyalität. So führt die Verschärfung des internetbasierten Wettbewerbs aus Kundenperspektive meist zu einem breiteren Spektrum alternativer Angebote, was wiederum zu einer ausgeprägteren Erwartungshaltung gegenüber den Angeboten aller Anbieter in einem Branchensegment führt (Strauß/Schoder, 2001).

Das Internet wird in diesem Zusammenhang von vielen Unternehmen eher als Mittel zur Beschleunigung einer bereits sinkenden Kundenloyalität wahrgenommen (Strauß/Schoder, 2000; Seybold, 2001). Mit einem zunehmenden Online-Engagement der Unternehmen und dem damit verbundenen Umfang an Erfahrungen wird ein weitergehendes Absinken der Kundenloyalität erwartet. Eine bindende Wirkung kommt im stark kompetitiven Wettbewerbsumfeld des Internet nur dann zum Tragen, wenn es gelingt, durch eine kundenindividuelle Ansprache sowie neuartige Dienstleistungen und umfangreiche Informationen den Bindungseffekt auf dem Internet gegenüber dem Loslösungseffekt aufgrund der attraktiven Angebote anderer Anbieter zu vergrößern. Studien zeigen, dass ein hoher Grad an Austauschbarkeit der Leistungen verschiedener Anbieter zumindest teilweise durch gewachsene Vertriebsstrukturen (und damit gefestigte Kundenbeziehungen, etwa bei Versicherungen) sowie der (technischen) Einzigartigkeit der Produkte (etwa im Chemie-/Pharma-Bereich) kompensiert werden kann (Strauß/Schoder, 2001). Zusätzlich besteht insbesondere im B2B-Segment die Option zur engen Zusammenarbeit und Vernetzung mit dem Kunden und seine Integration etwa in die Produktentwicklung oder in die übergreifenden Wertschöpfungsketten des Unternehmens (Fleisch, 2001; Strauß/Schoder, 2000).

Amazon.com ist es gelungen, nachhaltige Kundenloyalität zu generieren: Im Brennpunkt steht eine schnelle und (bereits ab einem vergleichsweise geringen Bestellwert) kostenfreie Lieferung, ein sehr großes Sortiment, verknüpft mit den technischen Feinheiten der personalisierten Einkaufsvorschlagsliste und der extrem zeitsparenden »One-Click-Bestellung«. Nach dem Erstkauf »erkennt« das System einen wiederkehrenden Kunden, begrüßt ihn persönlich und lässt ihn jeden Artikel mit einem einzigen Mausklick – ohne jegliche weitere Tätigkeit oder Dateneingabe – bestellen.

Andere Unternehmen, wie der Agrarkonzern *BayWa*, haben zu diesem Zweck für Landwirte ein sog. »Farmers Forum« in ihren Internetauftritt integriert. In diesem beziehen hauseigene Experten Stellung zu Fragen rund um die Produkte/Anwendungen und chatten über neueste biologische, chemische und technische Entwicklungen.

Das Pharmaunternehmen *Fresenius* bietet seinen Kunden beim Eintreten auf die Unternehmensseite im Internet eine »Guided Tour« an, bei der einzelne Fachberater die Rolle des »Unternehmensführers« einnehmen und den Online-Besucher nicht nur mit den wichtigsten Seiteninhalten bekannt machen, sondern anschließend auch für eine weitere persönliche Kontaktaufnahme zur

individuellen Beantwortung von Fragen zur Verfügung stehen. Das Resultat ist in allen Fällen eine deutlich erhöhte Kundenloyalität im Internet.

2. CRM – vom Schlagwort zum systematischen Kundenmanagement

CRM erlaubt im Idealfall eine Optimierung der Kundenbeziehungen unter Bereitstellung von Real-Time-Kundeninformationen und durch einen kontinuierlichen markt- und kundeninduzierten Innovationszyklus in Bezug auf Produkte und Prozesse (Muther, 2000; Seybold, 2001; Peppers/Rogers, 1997; Sterne, 1996). Kundenfeedback und zusätzliche Kundeninformationen etwa aus der After-Sales-Betreuung bilden im Rahmen eines CRM-Regelprozesses die Grundlage für ein verbessertes Kundenverständnis und darauf wiederum aufbauende und verfeinerte Marketing- und Vertriebsaktionen.

Der vielfach vorzufindende Ansatz, CRM-Konzepte auf die unmittelbare Kundenschnittstelle wie E-Mail-Marketing, Call-Center-Integration, die Schulung des Vertriebspersonals oder die Gestaltung innovativer Web-Sites zu reduzieren, greift im Sinne dieses umfassenden Verständnisses zu kurz. Traditionelle Ansätze aus den Bereichen Marketing und Vertrieb bilden die Grundlage für CRM, die durch Technologien wie Data Mining oder mit einem Web-Zugang ausgestattete Anwendungen zur Vertriebsunterstützung (als »Sales Force Automation«) ergänzt werden.

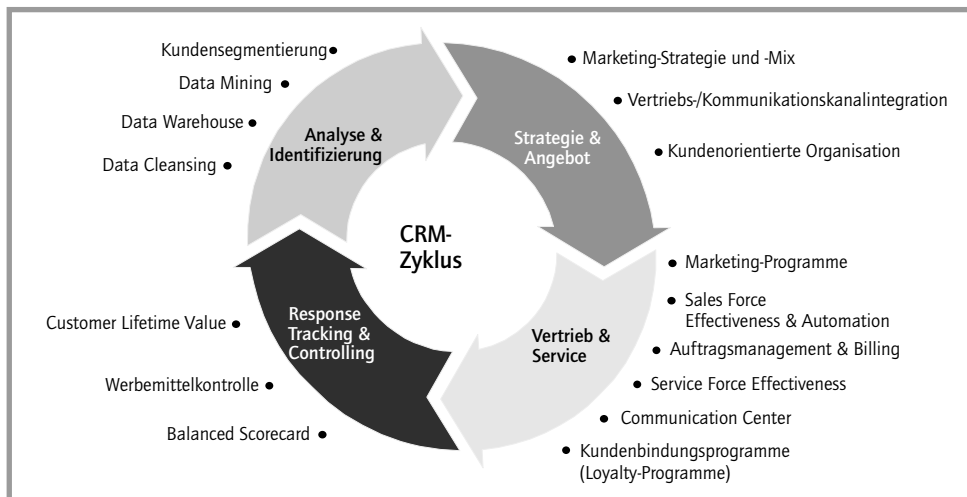


Abb. 3: CRM-Kreislauf (Strauß/Schoder, 2001)

Die Entwicklung nachhaltiger Kundenbeziehungen kann in Form eines CRM-Kreislaufs als ein längerfristiger und revolvierender Prozess beschrieben werden. Der Schwerpunkt liegt zunächst auf der Kenntnis («Analyse & Identifizierung») der bestehenden Kunden (Abbildung 3) sowie deren Nachfragebedürfnissen. Neben der technischen Plattform auf der Basis eines Data

Warehouse stehen hierfür unterschiedliche Anwendungen wie fehlertolerante Abgleichtools und Data Mining zur Verfügung (Wieken, 1999; Mena, 1999). Diese erlauben auf der Basis bestehender Kundendaten Aussagen etwa über die Kundenprofitabilität, Präferenzmodelle sowie Wechselwahrscheinlichkeiten zu einem anderen Anbieter (sog. »Churn«, Seybold, 1998).

Wie das Beispiel von *BMW USA* (www.bmwusa.com) zeigt, können Daten aus bestehenden Kundenbeziehungen in einem übergreifenden Ansatz mit Informationen über potenzielle Neukunden verbunden werden. *BMW* aggregiert hierzu Kundendaten über alle Kundeninteraktionen (wie die Nutzung des Online-Produkt-Konfigurators, die Teilnahme an Fahrzeugvorführungen oder Produktberatungen) hinweg und analysiert diese hinsichtlich der Kaufwahrscheinlichkeiten. Als potenzielle Käufer eingestufte Kunden erhalten eine personalisierte Information und Kommunikation etwa via E-Mail sowie Direct Mails oder Einladungen zu besonderen Events beim Händler. Nach Abschluss des Kaufs bewerten Kunden den Händler, die Auslieferung des Fahrzeugs sowie alle damit verbundenen Käuferfahrten. Diese Beurteilung wird der bestehenden Kundendatenbasis hinzugefügt. Als Ergebnis verdreifachte sich für diese Kundengruppe die Kaufwahrscheinlichkeit (Strauß/Schoder, 2001).

Aufbauend auf der Markt- und Kundenkenntnis können spezifische Kundenangebote entwickelt und positioniert werden (»Strategie & Angebot«). Im Mittelpunkt stehen hier die Entwicklung der Marktstrategie sowie die Integration unterschiedlicher Vertriebs- und Kommunikationskanäle. Unterschiedliche Konzeptionen sind hier für die Vermittlung der Vorteile des eigenen Leistungsangebotes, den Aufbau von Präferenzen beim Kunden hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen sowie die Ausrichtung an den unterschiedlichen Interessenlagen der Kunden zu erarbeiten. Die systematische, permanente und flexible Entwicklung spezifischer Kundenangebote erfordert in aller Regel die unmittelbare Anpassung der bestehenden Organisationsstrukturen und Prozesse im Rahmen von Reorganisationsmaßnahmen und Schulungen, was meist als »kundenorientierte Organisation« umschrieben wird.

Die Umsetzung der Konzepte erfolgt in »Vertrieb & Service« unter Einbeziehung sämtlicher Kundenschnittstellen. Vertriebsinformationssysteme umfassen Funktionalitäten wie Kundenanalysen, Terminüberwachungen, Lieferterminierung, Umsatzvorhersagen, Unterstützung bei der Angebotserstellung bis zur Erfolgskontrolle des Vertriebs. Versicherungen etwa nutzen sog. »Sales Support-Systeme« sowohl zur Kalkulation komplexer Versicherungsprodukte als auch zur internen Schulung der Vertriebsmitarbeiter. Der Abschluss des Verkaufsvorgangs wird mit der Integration der Auftrags- und Kundendaten in die bestehenden Auftragsmanagement- und Fakturierungssysteme gewährleistet. Dienstleistungen nach Abschluss des eigentlichen Verkaufsvorgangs umfassen Kundenbindungsprogramme, Maßnahmen zur Steigerung der Effektivität der Serviceorganisation oder Dienstleistungen unter Zuhilfenahme sog. »Communication Center«. Unter einem Communication Center werden die um Internet-Anwendungen erweiterten Call-Center verstanden.

Der Call-Center-Agent übernimmt wie bei den Telefonmehrwertdiensten der *Deutschen Telekom* (www.dtag.de) internetbasiert bei Rückfragen des Kunden die gerade betrachtete Web-Site und ergänzt diese gemeinsam mit dem Kunden um ggf. noch fehlende Informationen oder beantwortet Rückfragen (sog. »Browser Sharing«).

Die Ausgestaltungsmöglichkeiten eines teleunterstützten CRM-Zyklus erstrecken sich dabei von der einfachen Ansprechpartner-Qualifizierung, über die systematische und permanente Kundenbetreuung im Bereich Telecoverage bis zum Tele-Vertrieb und einfachen Tele-Partner-Betreuungs- und Unterstützungskonzepten (Abbildung 4, Goldmann, 2005).

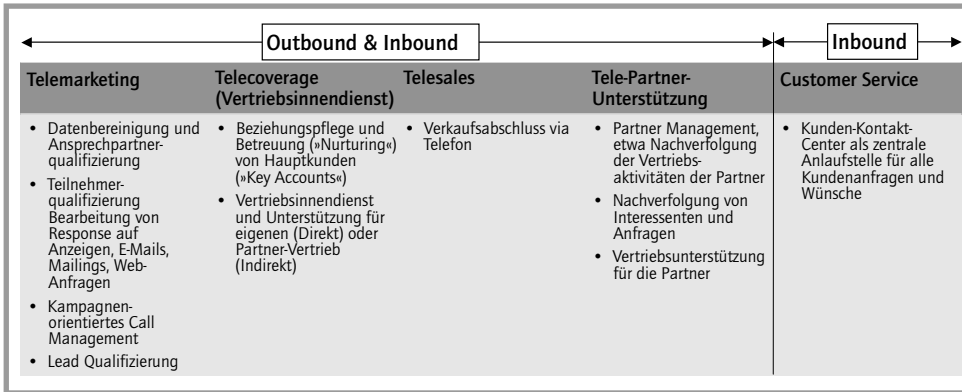


Abb. 4: Ausgestaltungsformen Telemanagement (Schauf, 2002; Goldmann, 2005)

Während mit dem Begriff des »Telemarketings« eher Aktivitäten im Bereich Daten- und Ansprechpartnerqualifizierung als auch der Qualifizierung von konkreten Kaufinteressenten (sog. »Lead Qualifizierung«) verbunden werden, umfasst »Telecoverage« die systematische und permanente Betreuung von Kunden via Telefon und die Unterstützung des unternehmensinternen Partnermanagements im Sinne eines telefonischen Vertriebsinnendienstes (Naudi, 2003). Unter »Tele-Partner-Unterstützung« fallen sowohl alle Aktivitäten zur aktiven vertrieblichen Betreuung und Nachverfolgung des Partners, als auch Unterstützungsleistungen in Form eines Vertriebsinnendienstes (als quasi ausgelagerte Funktion) für den Partner. Hierunter fällt etwa die Kontaktqualifizierung für den Partner durch das jeweilige Unternehmen. Allen **Telemanagement-Funktionen** ist gemein, dass sie sowohl inbound (reaktiv, initiiert durch Kunden oder Partner) aber auch outbound (aktiv, initiiert durch das eigene Unternehmen) eingesetzt werden können (Krumm/Geissler, 2005). Als Customer Service Center wird meist der zentrale telefonische Eingangskanal zur (reaktiven) Bearbeitung von Kundenanfragen etwa als Reaktion auf Marketingkampagnen bezeichnet. Die hier skizzierte Telemanagement-Strukturierungshilfe ist dabei nicht ausschließlich zu verstehen: So können je nach Ausgestaltung der internen Prozesse und der jeweiligen Kundenkategorie bzw. des Marktsegmentes Aufgaben im Bereich Telemarketing auch durch Telecoverage-Funktionen wahrgenommen werden, bspw. wenn es im Business-to-Business-Segment (B2B) um die Generierung qualifizierter Vertriebskontakte bei größeren Bestandskunden (Key Accounts) geht. Kriterien bei der Auswahl und Ausgestaltung der jeweiligen Telemanagement-Funktion sollten dabei sein:

- **Kundenbeziehungen:** Die Beibehaltung bestehender Kundenbeziehungen, etwa durch einen Telecoverage-Agenten. Fallbeispiele im B2B-Bereich zeigen, dass wechselnde telefonische Ansprechpartner dafür sorgen, dass die Kundenbindung und die Bereitschaft für weitergehende Käufe überdurchschnittlich absinken.

- **Qualifizierung:** Die Qualifizierung der jeweiligen Agenten für die Bearbeitung der einzelnen Aufgabe. Hier reicht das Spektrum von einfacheren Datenqualifizierungstätigkeiten im Telemarketing mit vergleichsweise niedrigeren Qualifizierungsanforderungen bis hin zu komplexeren Produkt- und Vertriebsanfragen mit entsprechend vorzuhaltenden Produkt-Kompetenzen im Televertrieb.
- **Ressourcen-Situation:** Die Quantität der vorhandenen Ressourcen im jeweiligen Aufgabenbereich, abgeleitet u. a. aus der Detailplanung notwendiger Tele-Kapazitäten im Rahmen der Kampagnenplanung.

Unter dem Begriff der Kundenbindung als einem der wesentlichen CRM-Konzepte sind neben den klassischen Kundenbindungsprogrammen wie Treuepunkten ebenso webspezifische Bindungsmaßnahmen wie die aktive Gestaltung von Online-Communities (Seybold, 2001) zu subsumieren. Die Integration des Kunden im Rahmen des CRM-Kreislaufs kann soweit gehen, dass diese auch in die Produktentwicklung eingebunden werden, etwa durch sog. webbasierte »Electronic Product Clinics«, um Produkte vor deren Markteinführung ausgiebig testen und bewerten zu können.

Fiat (www.fiat.de) hat bei der Entwicklung des *Punto*-Modells Kunden internetbasiert in den Produktentwicklungsprozess einbezogen: Via Web-Site konnten Kunden aus einer Vielzahl von Design- und Ausstattungselementen ihr persönliches Wunschauto zusammenstellen und visualisieren. Mehr als dreitausend Rückmeldungen innerhalb von 3 Monaten konnten so direkt im Entwicklungsprozess berücksichtigt werden (Bliemel/Fassott, 2000).

Die *Webasto AG*, der weltweit führend Automobilzulieferant im Bereich Dach- und Heizsysteme, bezieht die Endkunden direkt als Entwicklungspartner in die Produktentwicklung ein. Die Zusammenarbeit erstreckt sich von einfachem Kunden-Input durch klassische Marktforschung, über sog. »Lead-User-Workshops« bis zu der Integration von Internet-Communities (Lang/Reich, 2008).

Neuere Ansätze in Japan gehen soweit, in einem *Sample Lab* (www.samplelab.jp) eingeschriebenen Mitgliedern die Möglichkeit zu geben, Produkte aller Art (Kosmetika, Ketchup etc.) zu testen und diese bei Gefallen mit nach Hause nehmen zu können. Während für Konsumenten ein hoher Anreiz besteht, ohne vorherigen Kauf bestimmte Produkte testen zu können, besteht für die hier einbezogenen Markenartikelhersteller der Anreiz zur Teilnahme in der Gewinnung eines differenzierten Kundenfeedbacks – meist noch vor der allgemeinen Marktverfügbarkeit. Ähnliche Ansätze in England basieren auf der Versendung von Kosmetika zum Test an den Konsumenten zu Hause (*Brand New You Tube*, www.brandnewyoumagazine.com/bnytube). Diese werden im Anschluss um differenziertes Feedback zu den Produkten gebeten.

Das Aufgabenspektrum des hier skizzierten CRM-Kreislaufs erstreckt sich bis zum Beschwerdemanagement (Stauss/Seidel, 1998; Pepels, 2001b). Damit umfassen »Vertrieb & Service« sowohl Anwendungen zur Unterstützung der kundenorientierten Geschäftsprozesse (etwa zur Automation von Marketing, Vertrieb und Service), als auch die gesamte Steuerung und Unterstützung sowie Synchronisation aller Kommunikationskanäle zum Kunden (E-Mail, Web, Telefon; Hippner/Wilde, 2001).

Im Anschluss an die Umsetzung in Vertrieb und Service erfolgt die Kontrolle (»Response Tracking & Controlling«) der eingeleiteten Maßnahmen, etwa durch Errechnung des Wertes des Kunden über die gesamte Kundenbeziehung (sog. »Customer Lifetime Value«) oder durch eine umfassendere Bewertung im Rahmen eines Balanced-Scorecard-Verfahrens. Die Kontrolle erlaubt die Bündelung aller Erfahrungen innerhalb des Kreislaufs sowie die Planung weiterge-

hender Maßnahmen (Peppers/Rogers, 1999). Ergebnisse dieser Phase sind wiederum als zusätzliche Kundeninformationen einzupflegen und für weitere Maßnahmen im Rahmen des CRM-Kreislaufs vorzuhalten. Die Analyse aller Marketingaktivitäten entlang definierter Messgrößen (KPIs) erlaubt bspw. auch Aussagen darüber, welche der durchgeführten und möglicherweise bereits seit vielen Jahren favorisierten Marketingaktivitäten und eingefahrenen Gepflogenheiten tatsächlich den angestrebten Nutzen erbringen bzw. umgehend einzustellen sind.

Nachdem *Continental Airlines* knapp dem Konkurs entgangen war, stand die Sammlung von besseren Informationen über die Rentabilität einzelner Kunden im Vordergrund der Neuausrichtung. Unter anderem sollten Informationen darüber generiert werden, wie Passagiere behandelt wurden, deren Flug entweder eine deutliche Verspätung hatte, die von der Passagierliste gestrichen wurden oder die anderweitig im Rahmen ihrer Reise negativ betroffen gewesen waren.

Die erste Erkenntnis des gestarteten CRM-Projektes war alles andere als erfreulich: Die Kundenbetreuung erwies sich als chaotisch und verschlang Kosten in Höhe von mehreren Mio. US-Dollar im Jahr. Bspw. wurden Entschädigungen für Verspätungen und sonstige Reismängel durch das Eincheckpersonal rein willkürlich gewährt. Prekär: Kunden, die dem Unternehmen den geringsten Gewinn einbrachten, erhielten im Durchschnitt die höchste Entschädigung ausbezahlt. Teilweise ist es »gestrandeten« Passagieren sogar gelungen, mehrfach Entschädigungen geltend zu machen. So hatten Kunden, die von der Passagierliste gestrichen worden waren, zuerst beim Eincheckpersonal im Flughafen einen Gutschein für einen Freiflug eingefordert, um im Anschluss direkt telefonisch bei der zentralen Kundenbetreuung der Airline für die Kompensation der Unannehmlichkeiten einen weiteren Gutschein für sich zu reklamieren. Für den Mitarbeiter im Kundencenter war es unmöglich zu wissen, dass der Check-in vor Ort das gleiche Gesuch schon positiv beschieden hatte.

Continental begann damit, seine Kundeninformationen ganzheitlich zu betrachten und alle den Kundenkontakt betreffenden Daten in einer zentralen Datenbasis zu sammeln, zu konsolidieren und zu analysieren. Unannehmlichkeiten bei Flugverspätungen oder dergleichen konnten auf diese Weise in gleicher Art und Höhe kompensiert werden: Bekommt ein Passagier vom Eincheckpersonal im Flughafen einen Gutschein für einen Freiflug, erscheint der Vorgang sofort in der Datenbasis inklusive aller weiteren Kundeninformationen. Selbst wenn der Passagier nach der Reklamation am Flughafen innerhalb von Sekunden nochmals telefonisch bei der zentralen Kundenbetreuung der Fluggesellschaft vorstellig wird, erhält dieser dennoch keinen zweiten Gutschein mehr.

Diese Zusammenfassung aller Kundeninteraktionen auf einer zentralisierten Datenbasis bereitet in einem weiteren Schritt die Plattform auch für zukünftige Maßnahmen auf einem weitaus höheren Niveau vor. Mitte der 1990er-Jahre verfügte *Continental Airlines* noch über 35–40 US-inländische und weitere 50 internationale Datenbanken. Gut die Hälfte war für die Verwaltung von Kundendaten bestimmt, doch in fast allen lagerten auch wichtige weitergehende Kundeninformationen ebenso wie Transaktionsdaten. Das CRM-Projekt führte zur Konsolidierung aller Datenbanken auf zwei: eine für nutzbare Informationen über Kundenbeziehungen (»Customer Analytics«) und Datenmodellierung, eine für betriebliche Daten im Rahmen der Auftragsabwicklung.

In der Vergangenheit erzeugten die verschiedenen Datenbanken oft unterschiedliche Antworten auf dieselbe Frage. Selbst die triviale Frage nach den Kunden mit dem höchsten Gewinnbeitrag für *Continental* konnte nicht stringenter beantwortet werden. Die Antwort fiel unterschiedlich aus, je nachdem, ob man von der Anzahl der geflogenen Meilen oder dem Flugticketpreis ausging. Als Ergebnis der Konsolidierung der Kundendatenbanken werden nunmehr sowohl die geflogenen

Meilen als auch der Ticketpreis in die Kalkulation mit einbezogen und in einem einheitlichen Kundenwertmodell konsolidiert.

Die Analystengruppe von *Continental* benutzt zusätzlich das Feedback der 49.000 Kundenbetreuer, um fortlaufend neue Hypothesen zu bilden und Maßnahmen vorzudefinieren. Sie sollen helfen, die Kundenbasis der Firma zu erhalten und weiter auszubauen. Der Dialog findet in formellen sog. »Think Tank«-Sitzungen sowie in Schulungstreffen statt, die durch Projektleiter aus dem Marketing geleitet werden. Der Projektauftrag dieser Marketingexperten besteht in der Ermittlung von Maßnahmen zur Steigerung der Kundenorientierung von *Continental*. In den Sitzungen treffen sich Flugleiter, Manager und Flugbegleiter aus dem inländischen und dem internationalen Flugbetrieb, um ihre direkten Erfahrungen weiterzugeben. Das für die Kundenorientierung zuständige Marketing-Team leitet die Informationen wiederum an die Modellentwickler weiter. Sie modifizieren und verbessern dann ihre Prognosemodelle, Hypothesen und Interventionen auf Basis der Kundendatenbank.

Diese Form von Workshops hat sich bei *Continental* als sehr erfolgreich erwiesen und bereits mehr als 600 Vorschläge hervorgebracht, wie Kundendaten zur Serviceverbesserung konkret eingesetzt werden können. Ein Vorschlag ist zum Beispiel, die Datenbasis um Informationen zu erweitern, die das Personal des President's Club über Vielflieger hat – wie etwa die Lieblingsgetränke dieser Kunden.

Unter anderem testete *Continental* in einem Fall verschiedene Reaktionsmöglichkeiten für Kunden, die auf ihrer Reise Unannehmlichkeiten – wie beispielsweise einen verspäteten Flug – erlebt hatten. Kunden in einer Kontrollgruppe erhielten überhaupt keine Reaktion von der Fluggesellschaft. Manche bekamen ein Entschuldigungsschreiben des Vorstandschefs, andere einen Brief und einen Gutschein für einen Freiflug und wieder andere einen Brief mit einem Zugangspass für die firmeneigene Club Lounge. Bei jeder Gruppe wurde das anschließende Kaufverhalten ausgewertet. Das Ergebnis war gleichermaßen einfach in der Aussage wie auch verblüffend: Wenngleich alle (aktiven) Interaktionen mit dem Kunden von Nutzen gewesen sind, stellte sich die Club-Lounge-Reaktion als ebenso effektiv dar wie die anderen, weitaus kostenaufwändigeren Varianten (Oldroyd/Gulati, 2005; Seybold, 1998).

3. Vom Massenmarkt zu One-to-One

3.1 Ziele und Probleme der Individualisierung

Nach Direktmarketing und Telefonmarketing hat letztlich das Internet den Damm für eine wirtschaftliche Individualisierung der Zielgruppenansprache in der Wahrnehmung vieler Marketingverantwortlicher gebrochen. Zahlreiche Studien erwarten auch für die nähere Zukunft einen ungebrochenen Trend zur Individualisierung in allen Lebensbereichen. Gründe hierfür sind ein steigendes Qualitäts- und Funktionalitätsbewusstsein, welches Produkte fordert, die genau den spezifischen Vorstellungen eines Abnehmers entsprechen, oder verstärkte Konsumentenwünsche nach Abwechslung bei der Produktwahl (sog. »Variety Seeking Behaviour«). In Konsequenz sind viele Anbieter gezwungen, Konsumenten im Marketing individueller anzusprechen bzw. in der Leistungserstellung variantenreichere Produktsortimente bis zur Einzelfertigung vorzuhalten. Entsprechend nimmt die Segmentierung der Absatzmärkte stetig

zu. In letzter Konsequenz stehen viele Unternehmen damit vor der Herausforderung einer individuellen Kundenansprache und -bearbeitung (Piller, 2001; Schnäbele, 1997).

Herkömmlich zielt eine Individualisierung der Leistungserstellung auf eine Erlössteigerung ab, die sich aus dem Mehrwert einer an den spezifischen Bedürfnissen des Kunden zugeschnittenen Problemlösung ergibt (Kleinaltenkamp, 1995). Eine Reihe von Wettbewerbsfaktoren verhindert jedoch, dass ein Unternehmen mit der klassischen Strategie einer Differenzierung durch Varietät und dem Angebot individueller Leistungen und Kommunikation – verbunden mit einem Premiumpreis – auf die Fragmentierung der Absatzmärkte und den Individualisierungstrend reagieren kann. Herausforderungen wie Preisdruck durch Überkapazitäten, ein sich immer mehr angleichendes Technologie- und Qualitätsniveau zwischen Wettbewerbern sowie der durch die Möglichkeiten moderner IT stetig zunehmende internationale Wettbewerb führen zu einem wachsenden Marktdruck, der viele Branchen von Verkäufer- zu Käufermärkten mit stark abnehmerseitiger Verhandlungsmacht gewandelt haben. Die Preis-Leistungs-Relation verschiebt sich: Auch bei einem günstigen Absatzpreis besitzen Abnehmer relativ hohe Ansprüche bezüglich Qualität, Service, Varietät oder Funktionalität oder haben umgekehrt bei einer ausgeprägten Differenzierung des Produkts zusätzlich noch sehr genaue Anforderungen an den maximal zu entrichtenden Preis (Kaluzsa, 1996). Als »Lösung« dieses Spannungsfeldes tritt an die Stelle der Einzelindividualisierung unter Premiumpreisen die massenhafte Individualisierung zu Kosten und Preisen, die ungefähr den bislang angebotenen Standardprodukten entsprechen, bei einem gleichzeitig hohen Interaktionsgrad mit jedem einzelnen Kunden (McKenna, 1997; Pine/Peppers/Rogers, 1995; Mayer, 1992; Abbildung 5).

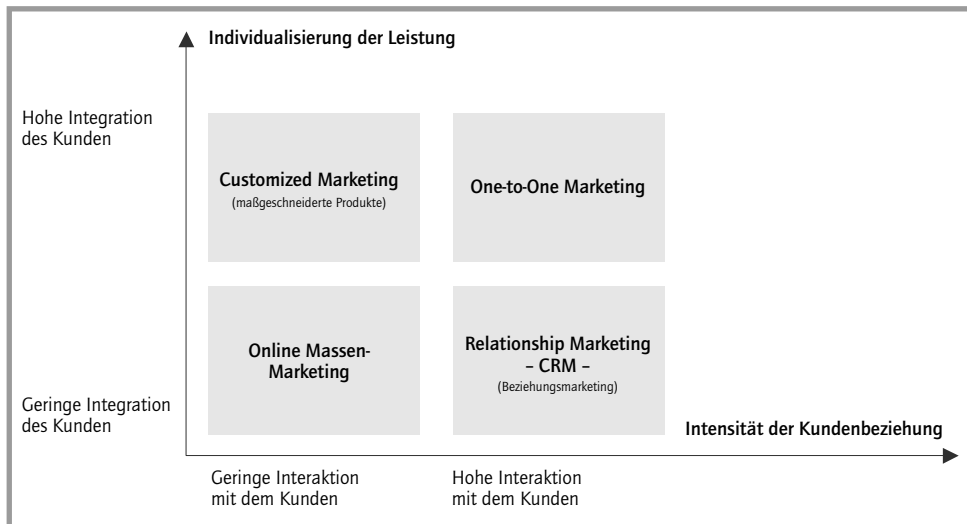


Abb. 5: Intensität der Kundenbeziehung und Individualisierung des Leistungsspektrums (Hildebrand, 1997)

Seit Anfang der 1990er-Jahre wird vor diesem Hintergrund in Abkehr von der klassischen Massenproduktion und einem segmentorientierten Marketing mit zunehmender Intensität ein individualisierter Ansatz vorgeschlagen. Dieser Ansatz basiert darauf, jeden Kunden als eigenständiges Marktsegment zu begreifen und seine Bedürfnisse entsprechend sowohl im