

Christian Belz | Marcus Schögel |
Oliver Arndt | Verena Walter (Hrsg.)

Interaktives Marketing

Christian Belz | Marcus Schögel |
Oliver Arndt | Verena Walter (Hrsg.)

Interaktives Marketing

Neue Wege zum Dialog mit Kunden



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.

Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen und Leiter des Instituts für Marketing und Handel.

Prof. Dr. Marcus Schögel ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel.

Oliver Arndt und **Verena Walter** sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Kompetenzzentrum Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt am Main

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-0740-0

Vorwort

Interaktives Marketing verspricht einen neuen Zugang zum Markt und zu den Kunden. Unter den Schlagworten Dialogmarketing, Customer Relationship Management, Web 2.0 oder Communities werden Ansätze diskutiert, die insbesondere vor dem Hintergrund einer nachlassenden Wirkung der traditionellen Medien attraktive Möglichkeiten zur Interaktion bieten. In Situationen starker unternehmerischer Unsicherheit im Hinblick auf zukünftige marktorientierte Investitionen bieten die interaktiven Marketinginstrumente enorme Potenziale, um die Wirkung der Marketingaktivitäten zu optimieren. Während sich die bisherige Unternehmens-Kunden-Interaktion vorwiegend auf einen unternehmensgesteuerten, einseitigen Dialog beschränkt, entstehen nun dank der neuen Medien innovative Spielformen des Dialogs mit dem Kunden. Durch den wechselseitigen, mehrstufigen und von Kundenseite gesteuerten Charakter können die Grenzen klassischer Kommunikationskonzepte überwunden und Kunden effizienter sowie persönlicher angesprochen werden. Somit erhöht sich gleichzeitig die Wertigkeit der Interaktion für beide Seiten. Allerdings stehen Marketingverantwortliche vor der Herausforderung, ständig mit den sich rasch entwickelnden technologischen Neuerungen Schritt zu halten und den Anschluss hierbei nicht zu verlieren. So stellt sich insbesondere für Praktiker die Frage danach, wie neue Dialogansätze in die bestehenden Marketingaktivitäten integriert werden können, welchen Mehrwert diese neuen Interaktionsansätze für den Dialog mit dem Kunden tatsächlich liefern und welche spezifischen Regeln bei der Anwendung und Implementierung beachtet werden sollten. Hierzu soll vorliegendes Werk orientieren.

Ziel ist es dem Leser aufzuzeigen:

- welche innovativen Ansätze bei der Einbindung neuer Medien in die bestehenden Marketingaktivitäten existieren,
- wie sich diese in Bereichen wie Dialogmarketing, Customer Relationship Management und Community Marketing erfolgreich anwenden lassen,
- welche Regeln im Umgang mit neuen Medien zu beachten sind und
- welchen Mehrwert das „Mitmach-Web“ tatsächlich bietet.

Insgesamt beteiligen sich in vorliegendem Herausgeberwerk zahlreiche Autoren aus Wissenschaft und Praxis, die in ihren Beiträgen aktuelle und zukünftige Herausforderungen, Potenziale und Gefahren im Interaktiven Marketing aufzeigen. Innovative

Ansätze sowie neuartige Nutzungsmöglichkeiten neuer Medien werden vorgestellt und diskutiert. Zur Veranschaulichung werden aktuelle Ergebnisse aus der Forschung sowie Beiträge von Praktikern aus unterschiedlichsten Branchen und Unternehmen (BMW Group, Henkel KGaA, Deutsche Bahn AG, etc.) integriert.

St. Gallen im Juli 2008

Prof. Dr. Christian Belz

Prof. Dr. Marcus Schögel

Dipl.-Kfm. Oliver Arndt

Verena Walter M.A. HSG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	XI
Autorenverzeichnis	XV

Teil 1: Interaktion mit vielbeschäftigten Kunden

<i>Christian Belz/Marcus Schögel/Oliver Arndt</i> Grenzen technologie-gestützter Kundeninteraktion	3
<i>Christian Belz</i> Märkte sind Gespräche.....	21
<i>Beata K. Lis</i> Kundenorientiertes Direktmarketing	31
<i>Lydia Ebersbach</i> Konstruktives Direktmarketing	45
<i>Nicolas Pernet/Marcus Schögel</i> Risiko-Dialog im Marketing	57
<i>Johannes Bauer</i> Migros Magazin für den Dialog mit Kunden.....	71
<i>Torsten Schwarz</i> Integrierte Kommunikation.....	83
<i>Herrmann Diller</i> Prozessorientierung im Interaktiven Marketing.....	97

Teil 2:

Dialogmarketing „revisited“- spezifische Chancen für Unternehmen und Märkte

Christian Belz/Hans-Peter Künzler

Dialogmarketing „revisited“ – ein Entwicklungsprojekt 115

Christian Belz

Konzept des Dialogmarketing 129

Simone Maier Begré/René Studer

Auf dem Weg zu einem Quantensprung im Dialogmarketing – Beispiel Financial Services 143

Marc Rutschmann

Dialogmarketing im Einzelhandel: Ein Feld für Innovationen 157

Eduard Häusler

Dialogmarketing „revisited“ 169

Hans-Peter Künzler

Dialog im Kundenservice 187

Christian Belz/Christian Schmitz

Smart Account Management 197

Christian Belz/Alexander Schagen

Inbound Marketing 205

Teil 3:

Neue Kanäle der Interaktion

Katarina Stanoevska-Slabeva

Die Potenziale des Web 2.0 für das Interaktive Marketing 221

Andrea Illtgen/Simon Künzler

Web 2.0 – schon mehr als ein Hype? 237

Harald Taglinger

Online für wenige 257

<i>Christian Bachem/Jens Keller/Sven Reinecke</i> Kennzahlengestützte Steuerung digitaler Kommunikation.....	273
<i>Franz-Rudolf Esch/Daniel Stenger</i> Marken als Interaktionsobjekt.....	287
<i>Christoph Burmann/Verena Wenske</i> Interaktives Marketing und Markenmanagement.....	307
<i>Antonia Erz/Torsten Tomczak</i> Kollaboration im Web 2.0.....	323
<i>Marcus Schögel/Dennis Herhausen/Verena Walter</i> Interaktive Marketingkommunikation.....	337
<i>Markus Voeth/Uta Herbst</i> Interaktives Marketing und Industriegütermarketing.....	353
<i>Joachim Zentes/Hanna Schramm-Klein</i> Multi-Channel-Retailing und Interaktives Marketing	367
<i>Kai Hudetz/Andreas Duscha</i> Web 2.0	383
<i>Verena Walter</i> Die Nutzung von Online-Communities im Rahmen des Dialogmarketing.....	397
<i>Thomas Rudolph/Oliver Emrich</i> Kundenansprache über Interaktionsplattformen im Internet.....	413
<i>Minna Laatikainen-Krimmel</i> Interactive Mobile Marketing	423
Teil 4: Customer Relationship Management	
<i>Marcus Schögel/Verena Walter/Oliver Arndt</i> Neue Medien im Customer Relationship Management	437

Inhaltsverzeichnis

<i>Matthias Hartel/Stefan Borbe/Carsten Schöne</i> Innovative eCRM-Maßnahmen zur Interessentenbetreuung beim BMW X5.....	459
<i>Heike Kurzmann</i> Kundenintegration in Innovationsprozesse.....	473
<i>Matthias Schulten/Marcus Schögel/Milo Stössel</i> Kundensteuerung erfolgreich umsetzen.....	487
<i>Oliver Haferbeck</i> Bewertung einer Entschuldigungsgeste direkt nach Eintritt einer Fehlleistung.....	503
<i>Alexandra Glas</i> Blacksocks und Miles&More	513
<i>Carina Pellar</i> Cause-related Marketing goes 2.0	525
Stichwortverzeichnis	541

Abkürzungsverzeichnis

AG	Akiengesellschaft
akt.	aktualisiert
a. L.	am Lech
a. M.	am Main
APA	Association of Publishing Agencies
Aufl.	Auflage
B2B	Business -to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BtB	Business-to-Business
BtC	Business-to-Consumer
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CHF	Schweizer Franken
CI	Customer Intelligence
CIO	Chief Information Officer
CLV	Customer Lifetime Value
CMO	Chief Marketing Officer
cp.	compare
CRM	Cause-related Marketing
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
d. h.	das heißt
DM	Dialogmarketing
DMA	Direct Marketing Association
Ebd.	ebenda
Ed.	editor
Eds.	editors
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
e.g.	exempli gratia
EIAA	European Interactive Advertising Association
erg.	ergänzt
ERP	Enterprise Resource Planning
erw.	erweitert
etc.	et cetera
EUR	Euro
e.V.	eingetragener Verein

Abkürzungsverzeichnis

f.	folgende
ff.	fortfolgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
i. e. S.	im eigentlichen Sinn
IR	Investor Relations
ISPO	Internationale Fachmesse für Sportartikel und Sportmode
IT	Informationstechnologie
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologie
Jg.	Jahrgang
KLZ	Kundenlebenszyklus
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indikatoren
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
MB	Marktbearbeitung
Mio.	Millionen
MKB	Marke-Kunden-Beziehungen
MKBQ	Marke-Kunden-Beziehungsqualität
MMA	Mobile Marketing Association
MMS	Multimedia Message Service
Mrd.	Milliarden
No.	Number
NPO	Non-Profit Organisation
Nr.	Nummer
o. ä.	oder ähnliches
o. J.	ohne Jahr
o. S.	ohne Seite
o. V.	ohne Verfasser
p.	page
PC	Personal Computer
PDA	Personal Digital Assistant
pgs.	pages
PI	Performance Indikatoren
POM	Prozessorientiertes Marketing
PoS	Point of Sale
pp.	pages
PR	Public Relations
RSS	Really Simply Syndication
S.	Seite
SIM	Subscriber Identity Module
SMS	Short Message Service
TV	Television
u. a.	unter anderem

überarb.	überarbeitet
unveränd.	unverändert
USD	US Dollar
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
v.l.n.r.	von links nach rechts
Vol.	Volume
vollst.	vollständig
WebXF	Web Excellence Forum
WLM	Windows Live Messenger
z. B.	zum Beispiel

Autorenverzeichnis

- Arndt, Oliver* Dipl.-Kfm. Oliver Arndt, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Bachem, Christian* Dr. Christian Bachem, Partner der Strategieberatung companion und von 2005-2008 Vorsitzender des Web Excellence Forum e.V., D-Berlin.
- Bauer, Johannes* Dipl.-Kfm. Johannes Bauer, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl für Internationales Handelsmanagement des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Belz, Christian* Prof. Dr. Christian Belz, seit 1989 Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen. Seit 1992 Leiter des Instituts für Marketing und Handel, CH-St. Gallen.
- Borbe, Stefan* Dipl.-Ing. Stefan Borbe, Leiter BMW Marketing Planung, Produkt- und Launchkommunikation im Zentralen Marketing der BMW Group, D-München.
- Burmann, Christoph* Prof. Dr. Christoph Burmann, Inhaber des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM®) der Universität Bremen, D-Bremen.
- Diller, Hermann* Prof. Dr. Hermann Diller, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg in Nürnberg, Präsident der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Innovatives Marketing (WiGIM) sowie Vizepräsident des GfK e.V., D-Nürnberg.
- Duscha, Andreas* Dipl.-Wirt.-Inf. Andreas Duscha, wissenschaftlicher Mitarbeiter am E-Commerce-Center des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, D-Köln.
- Ebersbach, Lydia* Lydia Ebersbach M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum Marketing Performance Management des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.

Autorenverzeichnis

- Emrich, Oliver* Dipl.-Kfm. Oliver Emrich, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Gottlieb-Duttweiler-Lehrstuhl für Internationales Handelsmanagement an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Erz, Antonia* Dipl.-Kommunikationswirtin Antonia Erz, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen mit dem Schwerpunkt Consumer and Brand Research, CH-St. Gallen.
- Esch, Franz-Rudolf* Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen, D-Gießen, und Gründer von ESCH. The Brand Consultants, D-Saarouis.
- Glas, Alexandra* Alexandra Glas MBA, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl für Internationales Handelsmanagement am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Haferbeck, Oliver* Dipl.-Betriebswirt, MBA Oliver Haferbeck, Regionalbereichsleiter Bordservice im Regionalbereich Mitte der DB Fernverkehr AG, Deutsche Bahn AG, D-Frankfurt a. M.
- Hartel, Matthias* Dipl. Wirt.-Ing. Matthias Hartel, Mitarbeiter bei innovativen CRM Konzepten im Zentralen Marketing der BMW Group, D-München, und externer Doktorand am Kompetenzzentrum für Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Häusler, Eduard* Eduard Häusler, Verlagsleiter der Schweizer Agrarmedien in Bern, ständiger Dozent am Polycom sowie am Medieninstitut Schweizer Presse, CH-Zürich.
- Herbst, Uta* Jun.-Prof. Dr. Uta Herbst, Inhaberin der Juniorprofessur für Marketing an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Eberhard Karls Universität Tübingen, D-Tübingen.
- Herhausen, Dennis* Dipl.-Kfm. Dennis Herhausen, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum für Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Hudetz, Kai* Dr. rer. pol. Kai Hudetz, stellvertretender Geschäftsführer des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln und Leiter des dort angesiedelten E-Commerce-Center Handel, D-Köln.

- Iltgen, Andrea* lic.oec. HSG Andrea Iltgen, Inhaberin der 2003 gegründeten Firma für Marketing und Kommunikationsberatung konsum-freu(.)de. CH-Zürich, D-Köln.
- Keller, Jens* Dipl.-Kfm., M.M.R. Jens Keller, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum Marketing Performance Management des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Künzler, Hans-Peter* Hans-Peter Künzler ist geschäftsführender Partner der KB Dataconsult AG, Mitglied der Direktmarketing-Academy Schweiz sowie Co-Autor zahlreicher Fachbücher. Seit 2005 ist er gemeinsam mit Prof. Dr. Christian Belz Projektleiter des Forschungsprojektes Dialogmarketing „revisited“, CH-Niederteufen.
- Künzler, Simon* lic.oec. HSG Simon Künzler, Inhaber der Online-Agentur styropor.digital GmbH, Partner bei der Agentur für virtuelle Welten Pedro Meya Marty LLC und Dozent für Online-Kommunikation an der Hochschule Luzern – Wirtschaft, CH-Luzern.
- Kurzmann, Heike* Mag. rer. soc. oec. Heike Kurzmann, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum Marketing Performance Management des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Laatikainen-Krimmel, Minna* Minna Laatikainen-Krimmel M.Sc. (Econ), Senior Manager in der Abteilung Global Business Development bei der Vodafone Group, D-Düsseldorf, und externe Doktorandin am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Lis, Beata* Dipl.-Kffr. Beata K. Lis, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum für B2B-Marketing des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Maier Begré, Simone* Dr. Simone Maier Begré, Leiterin Marken-Konzeption bei Raiffeisen Schweiz, CH-St. Gallen.
- Pellar, Carina* Carina Pellar M.A., Doktorandin an der Forschungsstelle für Business Metrics an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Pernet, Nicolas* lic.oec. HSG Nicolas Pernet, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum für Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.

Autorenverzeichnis

- Reinecke, Sven* Prof. Dr. Sven Reinecke, Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums Marketing Performance Management am Institut für Marketing und Handel, CH-St. Gallen.
- Rudolph, Thomas* Prof. Dr. Thomas Rudolph, Inhaber des Gottlieb-Duttweiler-Lehrstuhls für Internationales Handelsmanagement und Direktor des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Rutschmann, Marc* Dr. oec. HSG Marc Rutschmann, Leiter einer Agentur in Zürich, die auf handlungsauslösende Kommunikation spezialisiert ist mit den Schwerpunkten Dialog-Marketing und Promotions, CH-Zürich. Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Schagen, Alexander* Alexander Schagen MBA, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum für B2B-Marketing des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Schmitz, Christian* Dr. Christian Schmitz ist Leiter des Kompetenzzentrums für B2B-Marketing, Habilitand und Lehrbeauftragter am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Schögel, Marcus* Prof. Dr. Marcus Schögel, seit 2005 Dozent für Betriebswirtschaftslehre unter besonderer Berücksichtigung des Marketing und Leiter des Kompetenzzentrums Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Schöne, Carsten* Dipl. Betriebswirt Carsten Schöne, Referent für innovative eCRM-Konzepte im Bereich der neuen Medien im Zentralen Marketing der BMW Group, D-München.
- Schramm-Klein, Hanna* Dr. Hanna Schramm-Klein, wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Außenhandel und Internationales Management, und am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.) der Universität des Saarlandes, D-Saarbrücken.
- Schulten, Matthias* Dipl.-Kfm. Matthias Schulten, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum für Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.

- Schwarz, Torsten* Dr. Torsten Schwarz ist Buchautor, mehrfacher Lehrbeauftragter und Privatdozent. Er leitet den Arbeitskreis Online-Marketing des Verbands der Deutschen Internet-Wirtschaft und ist Vorstand der German Speakers Association, D-Waghäusel.
- Stanoevska-Slabeva, Katarina* Prof. Dr. Katarina Stanoevska-Slabeva, ist Assistenzprofessorin und Vize-Direktorin des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Stenger, Daniel* Dipl.-Kfm. Daniel Stenger ist externer Doktorand am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing der Justus-Liebig-Universität Gießen, D-Gießen.
- Studer, René* lic.oec.publ. René Studer, Leiter Marketing Performance Framework bei der COMIT AG, CH-Zürich.
- Stössel, Milo* lic.iur. HSG Milo Stössel, Leiter Business Development und Mitglied der Geschäftsleitung der MS Mail Service AG, CH-St. Gallen.
- Taglinger, Harald* Harald Taglinger, Senior Product Manager Orell Füssli Wirtschaftsinformationen AG, freier Autor (<http://taglinger.de>), CH-Zürich.
- Tomczak, Torsten* Prof. Dr. Torsten Tomczak, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing sowie Direktor des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Voeth, Markus* Prof. Dr. Markus Voeth, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing der Universität Hohenheim, D-Hohenheim.
- Walter, Verena* Verena Walter M.A. HSG, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum für Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Wenske, Verena* Dr. rer. pol. Verena Wenske, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM®) der Universität Bremen, D-Bremen.
- Zentes, Joachim* Univ.-Prof. Dr. Joachim Zentes, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Außenhandel und Internationales Management, und Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes, D-Saarbrücken.

Teil 1:

Interaktion mit

vielbeschäftigten Kunden

Christian Belz/Marcus Schögel/Oliver Arndt

Grenzen technologie-gestützter Kundeninteraktion

Aktives Interaktionsmanagement als Erfolgsfaktor

1	Optionenvielfalt in der Interaktion – eine Dialogfalle?	5
1.1	Herausforderung Kundenresistenz.....	6
1.2	Herausforderung CRM-Implementierung	6
2	CRM – Prinzipien für eine erfolgreiche Interaktion	8
2.1	Kundenorientierung.....	9
2.2	Wirtschaftlichkeit.....	10
2.3	Individualisierung.....	11
2.4	IT-Anwendung.....	12
3	Interaktionsmanagement als Kern eines erfolgreichen CRM.....	13
3.1	Erfolgsvoraussetzung Permission-Marketing.....	14
3.2	Komponenten des Interaktionsmanagement.....	16
4	Fazit	17

1 Optionenvielfalt in der Interaktion - eine Dialogfalle?

„Ein Konzern als Tante-Emma-Laden“ – unter diesem Credo initiierte die BMW Group im Jahr 2001 das Projekt „Top Drive“, welches durch das Zusammenspiel von mehr als 20 Konzerndatenbanken, Handelssoftware und Kundenportalen auf eine stärkere Verbindung zwischen dem Konzern, seinen Händlern und den Kunden abzielte (vgl. Braekler 2001). Ähnlich der BMW Group gehen in den letzten Jahren die Unternehmen wieder dazu über, einen persönlichen Dialog, der im klassischen Tante-Emma-Laden in beide Richtungen geführt wurde, aber im Laufe der Zeit zu einem Monolog verkümmerte, konsequent zu etablieren (vgl. Richter 2007).

Die tiefgreifenden Fortschritte in den Informations- und Kommunikationstechnologien der letzten Jahre sowie die Entwicklung leistungsfähiger Datenverwaltungs- und Datenverarbeitungstechniken stellen ein enormes Potenzial für die Unternehmen dar, dem Ziel individualisierter „One-to-One“-Beziehungen mit einer vergleichsweise großen Anzahl von Kunden näher zu kommen und Kundenbeziehungen bedürfnisgerecht zu gestalten (vgl. Schögel/Walter/Arndt 2007, S. 501; Schögel/Schmidt 2002). Kundenspezifische Informationen über deren Gewohnheiten, Bedürfnisse, Kommunikations- und Interaktionspräferenzen stellen hierfür die Voraussetzung dar (vgl. Schögel/Arndt 2008). Den Unternehmen bieten sich in diesem Zusammenhang eine Vielfalt an Optionen: Ob in Second Life den Kunden in den Leistungserstellungsprozess zu integrieren, das Surfverhalten des Kunden mittels Behavioral Targeting zu tracken, einen Weblog oder gar eine eigene Community zu betreiben – dem Unternehmen sind kaum Grenzen gesetzt, durch die aktive Partizipation des Kunden mehr über ihn zu erfahren (vgl. u. a. Schögel/Walter/Arndt 2007; Schögel/Walter 2008). Die Entwicklung des Web 2.0 und seiner Anwendungen unterstreicht diesen Trend. Laut der ARD/ZDF-Online-Studie 2006 nutzen zurzeit 20 Prozent der Befragten Web 2.0-Funktionen und fast die Hälfte davon nutzen diese täglich. Darüber hinaus sind über die Hälfte der Befragten Nutzer, welche das Web 2.0 aktiv zur Kommunikation und Mitgestaltung nutzen (vgl. ARD/ZDF-Online-Studie 2006). Daraus ist zu schließen, dass sich die Optionenvielfalt der Interaktionsmöglichkeiten durchaus positiv auf das Bestreben der Unternehmen auswirken kann, spezifische Kundeninformationen zu akquirieren, um Marketingmaßnahmen kundenorientiert zu steuern. Im Gegensatz dazu lassen sich jedoch Tendenzen erkennen, welche der positiven Wirkung dieses detaillierten „Customer Insight“ entgegenwirken können.

1.1 Herausforderung Kundenresistenz

Die Zahl der angebotenen Produkte und Dienstleistungen hat in den vergangenen Jahren kontinuierlich zugenommen. Doch nur wenigen gelingt es, sich im Bewusstsein des Konsumenten zu verankern (vgl. Esch 2004). Im Kampf um die erwünschten Positionen im Bewusstsein der Konsumenten überfluten Unternehmen ihre Zielgruppen mit Marketingbotschaften und differenzieren ihr Instrumentarium stetig aus (vgl. Belz 2003, S. 90 f.). Weiterentwicklungen in den Informations- und Kommunikationstechnologien verstärken diese Tendenz, indem Dialogmaßnahmen wesentlich einfacher durchgeführt, kostengünstiger umgesetzt und über mehrere Medien und Kanäle gleichzeitig gesteuert werden können (vgl. Meyer 1998). Neue Technologien stellen in diesem Zusammenhang einen „Enabler“ dar, der es den Unternehmen erlaubt, alle sich bietenden Interaktions- und Kontaktmöglichkeiten zum Kunden hin auszuschöpfen. Allerdings ist festzustellen, dass das Interesse der Konsumenten an einer Interaktion zunehmend schwindet, je breiter die Möglichkeiten im Dialog mit dem Kunden auf Unternehmensseite werden. So kommt eine Studie, welche die Werbeakzeptanz im deutschen Markt untersucht, zu dem Schluss, dass 62 Prozent der Rezipienten in Deutschland der Ansicht sind, dass es zu viel Werbung gibt, wohingegen lediglich 3 Prozent die Meinung vertreten, dass das Werbeangebot gesteigert werden sollte (vgl. IMAS International 2007). Weiterhin werden Konsumenten heute täglich mit durchschnittlich 3.000 Werbebotschaften konfrontiert, wovon sich 94 Prozent der Nachfrager belästigt fühlen (vgl. Verbraucherzentrale Baden-Württemberg 2006).

Somit ist festzuhalten, dass zahlreiche Optionen in der Kundeninteraktion als Folge neuer technologischer Innovationen durchaus den Kundendialog vereinfachen können; deren Potenziale lassen sich jedoch nur dann realisieren, wenn die Unternehmen dabei die stetig steigende Abwehrhaltung auf Kundenseite als Herausforderung annehmen, die Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen sehr spezifisch und selektiv zu gestalten. Aus diesem Grund beschäftigen sich Unternehmen aus verschiedensten Branchen in den letzten Jahren mit der Implementierung eines Customer Relationship Management (CRM), welches als kundenorientierte Unternehmensphilosophie verstanden wird, die sich in einer Unternehmensstrategie widerspiegelt. Im Ergebnis soll daraus eine konsistente Kundeninteraktion über alle Kontaktpunkte hinweg entstehen, die zur Maximierung des Unternehmenserfolgs beiträgt (vgl. Schögel/Arndt 2008, S. 188).

1.2 Herausforderung CRM-Implementierung

Unternehmen erkennen in zunehmendem Maße, dass sich ihre Kunden hinsichtlich ihres individuellen Wertbeitrags zum Geschäftserfolg stark unterscheiden. Demzufolge sind sie bestrebt ihre Produkte, Dienstleistungen und kundengerichteten Maßnah-

men am spezifischen Kundenwert auszurichten (vgl. Reinartz/Krafft/Hoyer 2004, S. 293). Somit erstaunt es kaum, dass das Marktvolumen von CRM-Software und CRM-Dienstleistungen alleine im deutschen Markt bis 2009 mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von jährlich 7 Prozent auf 2,28 Mrd. EUR ansteigen wird (vgl. Pierre Audoin Consultants 2006).

Dem anfänglichen Hype um die vielversprechenden Potenziale des CRM als Instrument, um die Kundenansprache über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg effizient zu gestalten, veränderte Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und diese im Rahmen der Kundeninteraktion zu berücksichtigen, ist zwischenzeitlich jedoch einer nüchternen Sichtweise gewichen. Dies ist auf die maßgeblichen Schwierigkeiten der Unternehmen bei der Implementierung des CRM zurückzuführen. So prognostizierte die Marktforschungsgesellschaft Gartner Group für das Jahr 2005, dass bis zu 75 Prozent aller CRM-Projekte ihre eigentlichen Ziele nicht erfüllen werden, da die Unternehmen vor Schwierigkeiten bei der Implementierung der informationstechnologischen Lösungen oder bei der Anpassung strategischer und organisationaler Aspekte des CRM stehen (vgl. Gartner Group 2003).¹ Rigby/Reichheld/Scheffer berichten von kostenintensiven Implementierungsprojekten, die sogar zu negativen Auswirkungen auf bestehende Kundenbeziehungen und zu Wettbewerbsnachteilen führten (2002, S. 102). Letztlich führte die zu starke Fokussierung auf die Implementierung technologischer CRM-Systeme und -Applikationen dazu, dass die internen Prozessabläufe, wie beispielsweise die Weiterleitung von Kundeninformationen, zwar optimiert werden konnten, ein ganzheitliches CRM-Konzept, welches der Frage nachgeht, an welchen spezifischen Punkten im Rahmen der Kundeninteraktion eine Kontaktaufnahme sinnvoll erscheint und einen tatsächlichen Nutzen auf Kundenseite darstellt, jedoch vernachlässigt wurde.

Obige Ausführungen verdeutlichen zwei Herausforderungen, auf deren Lösung sich die Unternehmen in Zukunft fokussieren sollten, um einen erfolgreichen Kundendialog zu führen:

Einerseits führen technologische Innovationen dazu, dass Unternehmen zahlreiche Optionen für eine Kundeninteraktion zur Verfügung stehen, welche sie auch nutzen. Diese bieten enorme Potenziale, die spezifischen Prinzipien des CRM zu unterstützen (vgl. Kapitel 2). Unter Berücksichtigung des in Abschnitt 3.1 diskutierten Permission-Prinzips ist davon auszugehen, dass CRM erfolgreich angewendet und dadurch die Kundenresistenz in der Folge abgebaut werden kann.

Andererseits zeigt sich in der Praxis, dass Unternehmen, wie in Abschnitt 1.2 bereits verdeutlicht, vor maßgeblichen Problemen bei der Umsetzung des CRM stehen; die positiven Auswirkungen auf den Kundendialog können dabei nur ansatzweise realisiert werden. Der umfassende Charakter des CRM, d. h. die Anpassung der funktiona-

¹ IBM GLOBAL SERVICES 2004, S. 1 gehen laut einer branchenübergreifenden Befragung von 370 Unternehmen von einer Misserfolgsquote von 85 Prozent aus.

len, organisationalen und strategischen Strukturen, stellt dabei das größte Problem dar. In Abschnitt 3.2 wird aus diesem Grund eine neue Schwerpunktsetzung bei der Umsetzung des CRM diskutiert, welche sich auf das zentrale Momentum zwischen Kunde und Unternehmen konzentriert – dem Management der Interaktion.

2 CRM - Prinzipien für eine erfolgreiche Interaktion

In den letzten beiden Jahrzehnten ist eine veränderte Denkhaltung des Marketing von einem transaktionsorientierten hin zu einem beziehungsorientierten Marketing festzustellen. Während das transaktionsorientierte Verständnis die Geschäftsbeziehung lediglich als eine isolierte, voneinander unabhängige Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen auffasste und sich auf den kurzfristigen Erfolg des Unternehmens richtete (vgl. Grönroos 1994, S. 10 ff.), stellt das beziehungsorientierte Marketing die langfristige Gestaltung der Geschäftsbeziehungen in den Mittelpunkt, um wertvolle Kundenbeziehungen über den gesamten Kundenlebenszyklus auf- und auszubauen (vgl. Bruhn 2003, S. 15). Anstatt einer ausschließlichen Fokussierung auf die Aufgabe der Akquisition neuer Kunden, richtet sich damit das beziehungsorientierte Marketing ebenso auf die Entwicklung und Verbesserung von bestehenden Kundenbeziehungen und zielt auf die Steigerung des Anteils am Umsatzpotenzial des Kunden ab. Eine Steuerung der CRM-Aktivitäten orientiert sich hierbei an dem potenziellen Beitrag, den die Kunden aufgrund ihrer individuellen Ressourcenausstattung zur Erreichung der Unternehmensziele leisten. Gemäß dieser Denkhaltung sollten somit langfristige Geschäftsbeziehungen zu, als profitabel eingestuften, Kunden gestaltet werden, um den monetären Rückfluss der in den Kunden getätigten Investitionen zu rechtfertigen. CRM ist in diesem Deutungsrastr durch vier zentrale Prinzipien gekennzeichnet, die sich explizit auf die Gestaltung des Dialogs mit dem Kunden auswirken. Hierzu zählen

- die Kundenorientierung,
- die Wirtschaftlichkeit,
- die Individualisierung sowie
- die IT-Anwendung (vgl. Homburg/Sieben 2005; Hippner/Wilde 2003).

2.1 Kundenorientierung

Das Prinzip der Kundenorientierung beschreibt die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen, wobei nicht nur aktuelle, sondern auch potenzielle und verlorene Kunden betrachtet werden (vgl. Hippner 2004, S. 18). Eine der wesentlichsten internen Voraussetzungen stellt nach Saxe/Weitz die Bereitschaft der Unternehmen dar, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu fördern, alle notwendigen Schritte zu unternehmen, um die individuellen Kundenbedürfnisse zu befriedigen sowie Beziehungen aufzubauen, die den beidseitigen Nutzen erhöhen (1982, S. 344 ff.). Mit seinen Ursprüngen in der Strategieforschung zum Konzept der Marktorientierung wird die Kundenorientierung auch im CRM als ein wesentliches Element zur Realisierung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen angesehen. Im Kern handelt es sich dabei um intendierte Werthaltungen, welche die Unternehmenskultur und die darin verankerten Überzeugungen der Mitarbeiter beeinflussen, um die Normen für ein angemessenes Verhalten gegenüber dem Kunden festzulegen (vgl. Jayachandran et al. 2005). Hierzu zählen beispielsweise die Bereitschaft, die Kunden differenziert und individuell zu behandeln, das Engagement, auf Änderungen der Kundenwünsche schnell zu reagieren oder ein hoher Stellenwert der Kundenakquisition und der Kundenbindung innerhalb der gesamten Organisation. Im Wesentlichen legt die Kundenorientierung die kollektiven Ansichten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter sowie ein gemeinsames „Glaubenssystem“ fest, welches die Kundenbeziehung als ein wertvolles Asset betrachtet und die Wahl der erforderlichen Maßnahmen determiniert, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile aus dem CRM zu generieren.

Eine kundenbedürfnisorientierte Gestaltung des Dialogs zum Kunden, bei dem die für den Kunden relevanten Inhalte zur Verfügung gestellt werden, stellt insbesondere im Business-to-Consumer-Bereich, d. h. in Massenmärkten mit teilweise Millionen an Kunden, eine große Herausforderung dar. Während einige Autoren in der Vergangenheit davon ausgingen, dass ab einer gewissen Unternehmens- und Marktgröße der Kunde zwangsläufig zur Nummer, d. h. zum anonymen Käufer wird (vgl. z. B. Reichardt 2000, S. 131), liefern neuere, innovative Web 2.0-Applikationen einen interessanten Zugang. So kommt der Ansatz des Behavioral Targeting der Forderung nach, eher verhaltensbezogene Kundeninformationen als klassische soziodemografische Kriterien zur Kundenidentifikation heranzuziehen (vgl. Belz 2003), und damit den Kundennutzen durch einen bedürfnisorientierten Dialog zu erhöhen (vgl. Beispiel 2-1).

Beispiel 2-1: *Customer Insight durch Behavioral Targeting*
 (Quelle: In Anlehnung an Schögel/Walter 2008)

Behavioral Targeting basiert auf der Annahme, dass zwischen dem Userverhalten im Internet und deren Interessen eine direkte und statistisch nachweisbare Korrelation besteht. Um Behavioral Targeting zur Zielgruppenansprache nutzen zu können, müssen entsprechende Daten über das Nutzerverhalten gesammelt werden. Diese Informationen werden anschließend aggregiert, um daraus in sich homogene, aber untereinander heterogene Cluster abzuleiten. Die Internetnutzer werden dann auf Basis dieser Segmente mit relevanten, d. h. an ihren Bedürfnissen ausgerichteten, Werbeinhalten in Form von Bannern oder Pop-ups angesprochen.

2.2 Wirtschaftlichkeit

Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit beschränkt die Kundenorientierung dahingehend, dass Kunden in Abhängigkeit ihres Wertes differenziert bearbeitet werden sollen (vgl. Homburg/Sieben 2005, S. 437). Aus Unternehmensperspektive sind insbesondere jene Kundenbeziehungen interessant, aus denen positive Rückzahlungen auf getätigte Investitionen zu erwarten sind. Bei einer konsequenten Orientierung an diesem Prinzip ist zu erwarten, dass sich die Interaktion auf eine begrenzte Anzahl von Kunden beschränkt, wodurch eine stärkere Fokussierung und Spezifizierung des Kundendialogs ermöglicht wird (vgl. Hippner/Martin/Wilde 2002, S. 14). Die Kerngröße stellt der Kundenwert dar, der den Nutzen des Kunden für das Unternehmen beschreibt. Die Kalkulation des Kundenwerts basiert dabei nicht ausschließlich auf der Höhe des aktuell mit dem Kunden generierten Umsatzes, sondern orientiert sich vielmehr an der Gesamtheit aller monetären und nicht-monetären Werte im Verlauf der gesamten Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde. In diesem Zusammenhang wird auch vom sogenannten Customer Lifetime Value (CLV) gesprochen, der damit implizit der dem CRM zugrunde liegenden Gedanken der Langfristigkeit aufgreift (vgl. Günther/Helm 2004). Diese Sichtweise ist umso bedeutender, da es durchaus lohnenswert sein kann die Beziehung zu solchen Kunden zu intensivieren, welche dem Unternehmen zunächst nur negative Deckungsbeiträge bescheren. So weisen beispielsweise Studenten oder Auszubildende über einen eher kurzfristigen Zeithorizont nur eine geringe Kaufkraft und damit auch geringere monetäre Potenziale auf. Trotzdem engagieren sich beispielsweise Finanzdienstleistungsunternehmen bereits frühzeitig, da langfristig davon auszugehen ist, dass sich dieses Segment zu einer kaufkräftigen und profitablen Kundengruppe entwickeln kann. Aus diesem Grund erscheint eine gleichzeitige Berücksichtigung der zu erwartenden Einzahlungen (Kundenumsätze) sowie der zu erwartenden Auszahlungen (durch das CRM verursachte Kundenakquisitions- und Kundenbindungskosten) über den gesamten Kundenlebenszyklus erfolversprechend. Zusätzlich wird der daraus resultierende CLV von den Potenzialen zum Cross- und Up-Selling, zur Senkung der Betreuungskosten, der

Kundenbindung sowie der Wertsteigerungspotenziale beeinflusst (vgl. Lauer 2004, S. 22 ff.). Communities stellen in diesem Zusammenhang einen geeigneten Zugang dar, diese Potenziale auch monetär zu realisieren (vgl. Beispiel 2-2).

Beispiel 2-2: *Communities unterstützen Wirtschaftlichkeitsorientierung*
(Quelle: Eigene Darstellung)

Communities sind als komplexe soziale Systeme zu begreifen, deren Strukturen, Regeln und Normen sich teilweise über Jahrzehnte entwickelt haben können (vgl. Muniz/O'Guinn 2001, S. 418 ff.). Als Beispiele lassen sich hierfür ebay oder Harley Davidson anführen. Diese Form stellt den wohl direktesten Weg dar mit dem Kunden in Kontakt zu treten und bietet eine erfolgversprechende Plattform, Cross- und Up-Selling-Potenziale durch beispielsweise die Vorstellung von Neuprodukten zu identifizieren oder diese Produkte in der Community zu vertreiben. Den wohl nützlichsten Aspekt vor dem Hintergrund der Wirtschaftlichkeit des CRM bieten Communities im Hinblick auf ihr Potenzial zur Stärkung der Kundenbindung und zur Kundenakquisition. Ein Unternehmen kann dadurch eine spezifische Zielgruppe mit bestimmten Bedürfnissen ansprechen und auf diese Weise nicht nur die Verbindung bestehender Kunden zum Unternehmen intensivieren, sondern gleichzeitig auch neue Kunden in den Netzwerken bestehender Kunden akquirieren (vgl. Schögel/Walter/Arndt 2007).

2.3 Individualisierung

Qualitativ hochwertige Produkte und Services sind für die Konsumenten inzwischen selbstverständlich. Vielmehr fragen Konsumenten zunehmend exklusive, auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Produktlösungen nach. Die Individualisierung bzw. Differenzierung sollte sich deshalb im CRM einerseits über das gesamte Leistungsspektrum erstrecken, indem Produkte und Dienstleistungen individuell auf den Kunden zugeschnitten werden; sie sollen sich andererseits aber auch auf die Kommunikationsebene beziehen, um das Instrumentarium der Kundenansprache differenziert an den Kundenbedürfnissen auszurichten. Hierdurch können Potenziale freigesetzt werden, um dauerhafte, strategische Wettbewerbsvorteile gegenüber den Wettbewerbern aufzubauen. So lassen sich Produkte und Dienstleistungen wie auch Kundenkontaktkanäle sehr einfach von der Konkurrenz imitieren. Demgegenüber ist davon auszugehen, dass die Nachahmung kundenspezifischer Produkte, insbesondere der produktbegleitenden Services, deutlich schwerer sein dürfte (vgl. Peck et al. 1999). Eine wesentliche Voraussetzung für eine zielgruppenadäquate Individualisierung besteht allerdings darin, über eine umfassende und qualitativ hochwertige Datengrundlage über bestehende Kunden und potenzielle Interessenten zu verfügen (vgl. Hippner/Martin/Wilde 2002, S. 11 f.). Vor dem Hintergrund der in Abschnitt 1.1 dargelegten zunehmenden Abwehrhaltung der Kunden hinsichtlich der Freigabe von persönlichen Informationen, stellt dies auch gleichzeitig die größte Herausforderung dar (vgl. Belz 2003). Einen möglichen Ansatzpunkt bietet hier die aktive Integration

der Kunden bzw. der Lead User in die Leistungsentwicklungs- und -innovationsprozesse des Unternehmens mittels User Generated Content-Applikationen (vgl. Beispiel 2-3).

Beispiel 2-3: *User Generated Content zur Unterstützung der Individualisierung*
(Quelle: Eigene Darstellung)

User Generated Content (UGC) stellt eine freiwillige Form der Integration und Inhaltsgenerierung durch die Kunden dar. Engagierte User stellen hierbei ihr kreatives Potenzial und ihr (Produkt-) Know-how zur Verfügung, worauf die Unternehmen zurückgreifen können. So greift beispielsweise der deutsche Sportartikelhersteller PUMA unter dem Titel „MongolianShoeBBQ“ (vgl. <https://www.puma.com/secure/mbbq/pindex.jsp?ip=CH>) auf diese Form zurück, indem er den Konsumenten die Möglichkeit bietet, über das Internet individuelle Schuhe zu designen. Damit bietet diese Form der Kundenintegration natürlich einerseits den Vorteil, das Involvement der aktiven Nutzer zu erhöhen und somit die Bindung zum Unternehmen zu vertiefen; andererseits können aber auch wertvolle Rückschlüsse auf die Präferenzen und Bedürfnisse gleichartiger Zielgruppen gezogen werden, was eine Verbesserung des „Customer Insight“ zur Folge hat. Hierdurch ergeben sich zudem Möglichkeiten, weitere Cross- und Up-Selling-Potenziale zu identifizieren und auszuschöpfen, welche das Prinzip der Wirtschaftlichkeit maßgeblich unterstützen.

2.4 IT-Anwendung

Wie bereits einleitend dargelegt, sind Informationstechnologien als notwendige Voraussetzung dafür anzusehen, dass die beschriebenen Prinzipien des CRM unterstützend erfüllt werden können. Allerdings liegen die bisher ungenutzten Potenziale der IT weniger in deren mangelnden Anwendung zum Kunden hin, sondern eher in deren unternehmensinterner Integration. Die wesentliche Herausforderung besteht in der Bereitstellung aller relevanten Kundeninformationen an allen Kundeninteraktionspunkten. So wird ein Kunde, der via Internet eine Bestellung getätigt hat und anschließend eine Auskunft im Call Center verlangt, erwarten, dass der Unternehmensmitarbeiter über alle Informationen verfügt und weitere, detailliertere Auskünfte erteilen kann. Dies erfordert ein hohes Maß an IT-gestützter Integration der Kundeninformationen, idealerweise in „real-time“. Die in Abschnitt 1.2 aufgezeigten Schwierigkeiten bei der Implementierung des CRM verdeutlichen allerdings auch, dass eine reine Fokussierung auf die IT bei der Einführung des CRM zu kurz greift. Vielmehr erfordert eine lückenlose Bereitstellung der Kundeninformationen an allen Kundenkontaktpunkten ein Zusammenspiel zahlreicher Unternehmensfunktionen, die Anpassung bestehender Prozessstrukturen sowie die Neukonzeption technologischer Ressourcen (vgl. Ryals/Knox 2001, S. 538), um den lückenlosen Austausch von Ideen, Informationen, Kundenwissen oder veränderten Kundenbedürfnissen zu gewährleisten (vgl. Plakoyiannaki/Tzokas 2002, S. 229; Reinartz/Krafft/Hoyer 2004, S. 296). Entsprechend wird in der Literatur vermehrt die Notwendigkeit von integrierten

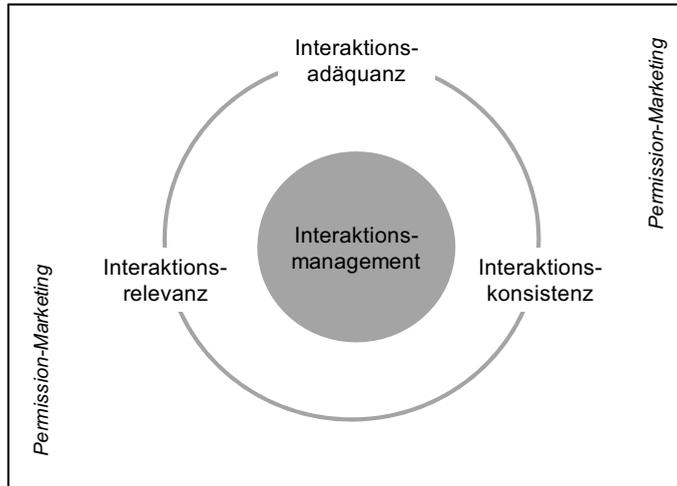
ven Aktivitäten, wie der interfunktionalen Koordination auf Basis der Anpassung funktionaler Bereiche und funktionsübergreifender Prozesse sowie die Förderung abteilungsübergreifender Verbundenheit diskutiert (vgl. u. a. Plakoyiannaki/Tzokas 2002, S. 234). Auch wenn die bisherigen Forschungen im CRM diese Anpassungs- und Integrationsnotwendigkeit vornehmlich auf voneinander isolierten Ebenen des Unternehmens, wie den Prozessen, den Organisationsstrukturen, der Technologie und der Kommunikation beziehen, so handelt es sich dabei im Kern stets um dieselbe Zielsetzung, die nach Day/Van den Bulte „[...] provide the context in which the customer information and knowledge flows are embedded, activated and used.“ (2002, S. 9). Die Integration der IT stellt hierfür eine notwendige, jedoch keine hinreichende Voraussetzung dar. Eine effiziente und effektive IT-Anwendung erfordert vielmehr eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit und eine Ausrichtung der Organisationsstruktur an den unterschiedlichen Kundengruppen, um die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Kundensegmente adäquat zu befriedigen.

3 Interaktionsmanagement als Kern eines erfolgreichen CRM

Die Interaktion stellt das zentrale Momentum zwischen Unternehmen und Kunde dar, welches die Erfolgsaussichten aller weiterführenden Kontakte beeinflusst. Dabei kann sich die Interaktion persönlich, z. B. im Rahmen der Key Account-Betreuung, oder unpersönlich, z. B. durch Direct Mails, vollziehen. Das Management der Interaktion wird als zentrale Fähigkeit im Rahmen des CRM angesehen werden. Dabei bezieht sich der Begriff der Interaktion einerseits auf das Unternehmen, welches fähig sein sollte, alle Interaktionen zwischen Unternehmen und Kunde aktiv zu managen, um die Entwicklung und das Wachstum der Austauschbeziehungen zu gewährleisten (vgl. Reinartz/Krafft/Hoyer. 2003). Andererseits ist diese Fähigkeit auch auf den Kunden zu übertragen, der in seiner Eigenschaft als Nachfrager einer spezifischen Leistung agiert und beispielsweise Feedbacks auf vergangene oder die Erlaubnis für weitere Interaktionen gibt. Daraus lässt sich die Notwendigkeit ableiten, die Regeln des Permission Marketing auch im Rahmen des Interaktionsmanagement als zentrale Erfolgsvoraussetzung zu integrieren.

Maßstab der Interaktionsfähigkeit selbst stellt die Interaktionsqualität dar, welche durch die Interaktionskonsistenz, die Interaktionsrelevanz und die Interaktionsadäquanz individueller Austauschprozesse bestimmt wird (vgl. Zablah/Bellenger/Johnston 2004, S. 483). Diese sind in Abbildung 3-1 dargestellt.

Abbildung 3-1: Komponenten des Interaktionsmanagement
(Quelle: In Anlehnung an Zablah/Bellenger/Johnston 2004)



3.1 Erfolgsvoraussetzung Permission-Marketing

Die in Kapitel 2 dargestellten Prinzipien und die sie unterstützenden neuen Möglichkeiten, um CRM erfolgreich anzuwenden, werden ihre volle Wirkung im Sinne eines beidseitig positiven Nutzens aus der Kundenbeziehung jedoch erst dann entfalten, wenn die beschriebene Abwehrhaltung der Konsumenten in der Interaktion abgebaut bzw. gemindert werden kann. Insbesondere bei der Anwendung von Behavioral Targeting werden diese Probleme offensichtlich, da jede Art der Datenakquisition und -auswertung, die ohne eindeutige Zustimmung des Dateninhabers erfolgt, in erster Linie kritisch betrachtet wird (vgl. Schögel/Walter 2008). So sprechen sich 56 Prozent der Internetnutzer dagegen aus, dass Daten jeglicher Art über sie gesammelt werden, während lediglich 20 Prozent damit einverstanden wären, dass ihr Verhalten zugunsten von relevanterer Werbung getrackt würde (vgl. Perry/Rooney 2005). Es stellt sich also die Frage danach, wie Unternehmen die Erlaubnis erhalten können, die Daten des Kunden aufzubereiten und für zukünftige Marketingaktivitäten zu nutzen? Diese kann ihnen nur der Kunden selbst geben (vgl. Godin/Peppers 1999). Er wird sie jedoch nur dann erteilen, wenn er einen Nutzen darin sieht. Die größte Herausforderung eines Unternehmens in ihrem Streben nach maßgeschneiderten Leistungen für ihre Kunden besteht demnach darin, den Kunden zur Zusammenarbeit zu motivieren. Der Kunde muss verstehen, welche Vorteile es ihm bringt, einem Anbieter Informationen über seine Bedürfnisse, Verhaltensweisen und Einstellungen zur Nutzung zu überlas-

sen (vgl. Belz 2003). Zwei alternative Möglichkeiten sind hier denkbar (vgl. Abbildung 3-2).

Abbildung 3-2: Permission-Optionen für den Kundendialog
(Quelle: In Anlehnung an Belz 2003, S. 99)



Professionelles Permission Marketing im CRM berücksichtigt dabei sowohl positive wie auch negative Reaktionen des Kunden. Die Ablehnungshaltung des Kunden hinsichtlich der Nutzung seiner persönlichen Daten kann sich in verschiedensten Formen zeigen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die explizite Erteilung einer Erlaubnis oder einer Ablehnung zur Kontaktaufnahme oder zur Verwendung persönlicher Kundendaten in der Praxis nur selten vorkommt. Diese sind zudem rational gesteuert und berücksichtigen oft emotionale und soziale Prozesse des Zueinander und Voneinander zu wenig (vgl. Belz 2003). Vielmehr sollten die Anbieter daher auf das Verhalten des Kunden im Rahmen der Interaktion achten, wie etwa die Nichtreaktion auf Anfragen des Anbieters, den Eintrag in die „Robinson Liste“ der Direct Marketer oder die Abbestellung eines Newsletters. Anbieter sollten diese Haltung akzeptieren und erhalten im Gegenzug die Möglichkeit, die Beziehung zum Kunden zu einem späteren Zeitpunkt nochmals zu aktivieren (vgl. Belz 2003).

3.2 Komponenten des Interaktionsmanagement

Interaktionskonsistenz

Zahlreiche Arbeiten messen der Interaktionskonsistenz eine bedeutende Rolle zur Erlangung von erwünschten positiven Ergebnissen im Rahmen der Kundeninteraktion bei (vgl. u. a. Bradshaw/Brash 2001; Butler 2000). Beispielhaft kann davon ausgegangen werden, dass ein Hotline-Mitarbeiter eines Unternehmens stets über die aktuellen bzw. vergangenen Interaktionen und die diesen zugrunde liegenden Informationen verfügen sollte, um eine widerspruchsfreie Kundenbearbeitung zu gewährleisten. Somit bezieht sich Konsistenz in diesem Zusammenhang auf das Ausmaß, inwieweit sich eine Interaktion von vorangegangenen Unternehmens-/Kunde-Interaktionen unterscheidet bzw. darauf aufbaut. Sie bietet im Rahmen der Interaktion eine Signalwirkung in Richtung der Kunden, welche das Commitment des Unternehmens hinsichtlich der individuellen Kundenbeziehung untermauert. Ferner ist davon auszugehen, dass konsistente Interaktionen die Effizienz des Vertriebsprozesses erhöhen (vgl. Keillor/Parker/Pettijohn 2002) und einen positiven Einfluss auf die Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens ausüben (vgl. Naik/Raman 2003). Somit trägt diese dem Prinzip der Kundenorientierung sowie der Wirtschaftlichkeit im CRM Rechnung.

Interaktionsrelevanz

Relevanz wird häufig als eine der wichtigsten Interaktionseigenschaften angesehen. Die Schaffung von Mehrwert für den Kunden und das Unternehmen durch die Interaktion steht hierbei im Mittelpunkt. Die Bedeutung der Interaktionsrelevanz im Rahmen der Kundeninteraktion ist entscheidend, da ein zielgenauer Dialog den Konsumenten eine Hilfestellung im Rahmen des Kaufprozesses liefert und die bereits angesprochene Informationsüberlastung der Kunden minimiert (vgl. Ansari/Mela 2003). Insbesondere vor dem Hintergrund zunehmender interaktiver Austauschprozesse im Internet gewinnt deshalb die Interaktionsrelevanz an Bedeutung. Einer potenziellen Abwehrhaltung des Kunden kann unter Berücksichtigung dieses Aspekts Vorschub geleistet werden, indem die Interaktion für den Kunden einen relevanten Zusatznutzen darstellt.

Interaktionsadäquanz

Interaktionsadäquanz liegt dann vor, wenn die kundengerichtete Leistung, wie beispielsweise Produkte, Dienstleistungen, Kommunikationsmaßnahmen, etc., einen optimalen Zusatznutzen in Abhängigkeit des Kundenwerts aus Unternehmenssicht liefert. Das Prinzip des „providing the right customer with the right products and services“ setzt dabei bei den individuellen Kundenbedürfnissen an, d. h. es greift die Komponente der Interaktionsrelevanz auf, und schränkt diese unter Berücksichtigung ökonomischer Gesichtspunkte ein. Einerseits ist davon auszugehen, dass hierdurch positive Kundenzufriedenheitseffekte resultieren (vgl. Abbott/Stone/Buttle 2001); andererseits kann angenommen werden, dass eine angemessene Behandlung des Kun-

den zu positiver Mund-zu-Mund-Propaganda führt (vgl. Bowman/Narayandas 2001) – beides Aspekte, die eine nachhaltig erfolgreiche Kundenbindung fördern.

4 Fazit

Wie gezeigt wurde, sind Unternehmen in ihrem Bestreben nach einem nutzenstiftenden und somit erfolgreichen Kundendialog oftmals mit gegenläufigen Entwicklungen konfrontiert. Einerseits ermöglichen Fortschritte in den Informations- und Kommunikationstechnologien eine vergleichsweise einfache und kostengünstige Durchführung von Dialogmaßnahmen; andererseits fühlen sich die Konsumenten zunehmend durch die Informationsflut belästigt und verhalten sich abwehrend. CRM wurde in der Vergangenheit als möglicher Lösungsweg angesehen, diese Ambivalenz unter Zugrundelegung der aufgezeigten Prinzipien (Kundenorientierung; Wirtschaftlichkeit; Individualisierung; IT-Anwendung) zu überwinden, um dauerhafte Beziehungen zu besonders wertvollen Kunden auf- und auszubauen. Maßgebliche Schwierigkeiten bei der Implementierung des CRM zeigen jedoch, dass dessen positive Wirkung in der Vergangenheit oftmals durch negative Effekte überlagert wurde und sogar zu Wettbewerbsnachteilen führte. Begründet liegt dies in dem umfassenden Charakter des CRM, welches die Veränderung des Unternehmens als Ganzes, d. h. die Anpassung der funktionalen, organisationalen und strategischen Strukturen, verlangt. Insofern erscheint es angebracht, Schwerpunkte für einen erfolgreichen Dialog zwischen Kunde und Unternehmen zu setzen.

Die drei vorgestellten Komponenten der Interaktionskonsistenz, der Interaktionsrelevanz und der Interaktionsadäquanz stellen im Rahmen der Kundeninteraktion einen bedeutenden Stellhebel dar, die Herausforderungen im Dialog mit dem Kunden zu überwinden. Alle drei Komponenten greifen ferner die zentralen Prinzipien des übergeordneten Prinzips des CRM auf. Wie deutlich wurde, sind die Komponenten nicht isoliert voneinander zu betrachten und anzuwenden, sondern greifen ineinander über. Anstatt sich mit der Implementierung aller Facetten des CRM zu beschäftigen, sollten sich die Unternehmen nach Ansicht der Autoren zunächst mit den hier vorgestellten zentralen Komponenten des Interaktionsmanagement beschäftigen. Erst wenn diese elementaren Grundlagen des CRM erfolgreich implementiert sind, sollten sich die Unternehmen Gedanken darüber machen, mit Hilfe welcher technologischer Innovationen die Kundeninteraktion verbessert werden kann.

Literaturverzeichnis

ABBOTT, J./STONE, M./BUTTLE, F. (2001): Customer Relationship Management in Practice - A Qualitative Study, in: Journal of Database Marketing, Vol. 9, No. 1, pp. 24-34.

ANSARI, A./MELA, C. F. (2003): E-customization, in: Journal of Marketing Research, Vol. 40, No. 2, pp. 131-145.

ARD/ZDF ONLINE-STUDIE (2007): Deutschland ist Online, <http://www.ard.de/intern/presseservice/ard-zdf-online-studie/-/id=8058/nid=8058/did=601530/aiu42e/>, Zugriff am 09.02.2008.

BELZ, CH. (2003): Logbuch Direktmarketing: vom Mailing zum Dialogmarketing, Frankfurt/Wien.

BOWMAN, D./NARAYANDAS, D. (2001): Managing customer-initiated contacts with manufacturers: The impact on share of category requirements and word of mouth behavior, in: Journal of Marketing Research, Vol. 38, No. 3, pp. 281-297.

BRADSHAW, D./BRASH, C. (2001): Managing customer relationships in the e-business world: How to personalize computer relationships for increased profitability, in: International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 29, No. 12, pp. 520-529.

BRAEKLER, M. (2001): Konzern als Tante-Emma-Laden, <http://www.cio.de/strategien/806305/>, Zugriff am 08.02.2008.

BRUHN, M. (2003): Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 2. Aufl., München.

BUTLER, S. (2000): Changing the Game: CRM in the e-world, in: The Journal of Business Strategy, Vol. 21, No. 2, pp. 13-14.

ESCH, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2., überarb. und erw. Aufl., München.

GARTNER GROUP (2003): Gartner Says Through 2005, 75 Percent of CRM Projects That Do Not Deliver Measurable ROI Will Have Failed Because Of Poor Business Executive Decisions, in: Business Wire vom 30.06.2003.

GODIN, S./PEPPERS, D. (1999): Permission Marketing, Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers, New York.

GRÖNROOS, C. (1994): From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards A Paradigm Shift in Marketing, in: Management Decision, Vol. 32, No. 2, pp. 322-339.

GÜNTHER, B./HELM, S. (2004): Kundenbewertung im Rahmen des CRM, in: HIPPNER, H./WILDE, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden, S. 297-318.

HIPPNER, H. (2004): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte, in: HIPPNER, H./WILDE, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden, S. 13-42.

HIPPNER, H./MARTIN, S./WILDE, K. D. (2002): Customer Relationship Management – Strategie und Realisierung, Aufsatz, Katholische Universität Eichstätt.

HIPPNER, H./WILDE, K. D. (2003): Informationstechnologische Grundlagen der Kundenbindung, in: BRUHN, M. /HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden.

HOMBURG, C./SIEBEN, F. G. (2005): Customer Relationship Management (CRM) – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebener Aktivismus, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 435-462.

IBM GLOBAL SERVICES (2004): Doing CRM Right: What It Takes to Be Successful With CRM, Somers, NY 10589: Executive summary view, CRM global study.

IMAS INTERNATIONAL (2007): Kritik an der Werbung nimmt ab Werbeakzeptanz, in: Horizont vom 18.04.2007.

JAYACHANDRAN, S./SHARMA, S./KAUFMAN, P./RAMAN, P. (2005): The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management, in: Journal of Marketing, Vol. 69, No. 4, pp. 177-192.

LAUER, T. (2004): Bonusprogramme: Rabattsysteme für Kunden erfolgreich gestalten, Berlin.

MEYER, J.-A. (1998): Information overload in marketing management, in: Marketing Intelligence & Planning, Vol. 16, No. 3, S. 200-209.

MUNIZ, A. M./ O'GUINN, T. C. (2001): Brand Communities, in: Journal of Consumer Research, Vol. 27. No. 4, pp. 412-432.

PECK, H./PAYNE, A./CHRISTOPHER, M./CLARK, M. (1999): Relationship Marketing – Strategy and Implementation, Oxford.

PERRY, N./ROONEY, B. (2005): Behavioral Targeting & the Privacy Issue, <http://www.imediainconnection.com/content/6306.asp>, Zugriff am 22.01.2007.

PIERRE AUDOIN CONSULTANTS (2006): CRM 2006 Germany, München.

PLAKOYIANNAKI, E./TZOKAS, N. (2002): Customer Relationship Management: A Capabilities Portfolio Perspective, in: Journal of Database Marketing, Vol. 9, No. 3, pp. 228-237.

REICHHARDT, C. (2000): One-to-One Marketing im Internet – Erfolgreiches E-Business für Finanzdienstleister, Wiesbaden.

REINARTZ, W. J./KRAFFT, M./HOYER, W. D. (2004): The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No. 3, pp. 293-305.

REINARTZ, W. J./KRAFFT, M./HOYER, W. D. (2003): Measuring the Customer Relationship Management construct and Linking it to Performance Outcomes, Working Paper Series of the Teradata Center for Customer Relationship Management, Duke University.

RICHTER, J. (2007): Sehnsucht nach Tante Emma oder die Geschichte des CRM, <http://www.riconsult.de/pdf/Artikel%20Hees-Report%20%20Die%20Geschichte%20des%20CRM.pdf>, Zugriff am 08.02.2008.

RIGBY, D. K./REICHHELD, F. F./SCHEFTER, P. (2002): Avoid the Four Perils of CRM, in: *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 2, pp. 101-109.

RYALS, L./KNOX, S. (2001): Cross-Functional Issues in Relationship Marketing through Customer Relationship Management, in: *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 534-542.

SAXE, R./WEITZ, B. (1982): The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 3, pp. 343-351.

SCHÖGEL, M./ARNDT, O. (2008): Change Management – Strategischer Erfolgsfaktor bei der Umsetzung kundenorientierter Strategien, in: ZÜRCHER HOCHSCHULE (Hrsg.): *Customer Relationship Management - Neue Best Practice-Fallstudien und Konzepte zu Organisation, Mitarbeiterführung und Technologie*, Zürich, S. 187-200.

SCHÖGEL, M./ARNDT, O. (2007): Life Events als Aktionsbasis für Kundenbeziehungs-Massnahmen, in: REIMANN, E./SEXAUER, H. J. (Hrsg.): *Handbuch Praxis Kundenbeziehungs-Management*, Königswinter, S. 155-168.

SCHÖGEL, M./SCHMIDT, I. (2002): E-CRM - Management von Kundenbeziehungen im Umfeld neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, Düsseldorf.

SCHÖGEL, M./WALTER, V. (2008): Behavioral Targeting - Chancen und Risiken einer neuen Form des Online-Marketing, in: HÖGG, R./MARTIGNONI, R./MECKEL, M./STANOEVSKA-SLABEVA, K. (Hrsg.): *Web 2.0 - Grundlagen und Geschäftsmodelle*, Baden-Baden, S. 135-161.

SCHÖGEL, M./WALTER, V./ARNDT, O. (2007): Management von Kundenbeziehungen, in: SCHWARZ, T. (Hrsg.): *Leitfaden Online-Marketing*, Waghäusel, S. 501-512.

VERBRAUCHERZENTRALE BADEN-WÜRTTEMBERG (2006): Umfrage unerwünschte Werbung, <http://www.vz-bawue.de/mediabig/18362A.pdf>., Zugriff am 09.01.2008.

ZABLAH, A. R./BELLENGER, D. N./JOHNSTON, W. J. (2004): An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 475-489.

Christian Belz

Märkte sind Gespräche

1	Einleitung.....	23
2	Persönliche Gespräche und Beziehungen.....	23
3	Interessante Gespräche	25
4	Folgerungen für wirksame Interaktion.....	27

1 Einleitung

Gespräche sind die Urform des Dialogs. Es ist zweckmäßig, die Erfahrungen des Alltags für ein Zusammenspiel von Menschen zu beachten, um ein wirksames Marketing zu gestalten. Der kurze Beitrag soll die Leserinnen und Leser dazu anregen, einen vernachlässigten Blickwinkel zu gewichten.

Offensichtlich sind die Folgerungen für Verkaufsgespräche, meist werden sie berücksichtigt. Direktmarketing und Internet ersetzen persönliche Begegnungen. Nicht selten werden hier die Grundlagen missachtet, wie sich gute Beziehungen gestalten lassen. Im professionellen Umfeld kann es vorkommen, dass gesunder Verstand und naheliegende Empfindungen des Menschen ausgeschaltet werden.

„Markets are conversations“ stammt vom „cluetrain manifesto“ (vgl. Locke et al. 1999). Märkte sind natürlich nicht nur geprägt durch Informationsströme, von denen Gespräche ein Teil sind. Ebenso spielen Leistungs- und Geldströme zwischen den Marktpartnern eine Rolle (vgl. Weinhold 1991). Kommunikation schließt aber gleichzeitig auch Leistung und Geld mit ein, denn Menschen haben keinen anderen Zugang; auch Leistungen und Preise nehmen sie wahr.

2 Persönliche Gespräche und Beziehungen

Persönliche Gespräche sind reich und aufwendig. Der Austausch ist vielfältig und subtil. Der Ort einer Begegnung, die Atmosphäre für Gespräche und die Mimik der Beteiligten (ihre nonverbale Kommunikation) wirken intensiv. Persönliche Gespräche sind nicht nur umfassend, sondern gleichzeitig auch erstaunlich selektiv, chaotisch, redundant, emotional, indirekt, offen und beidseitig. Gute Gesprächspartner sind gute Zuhörer. Erst damit wird eine Interaktion möglich.

Gute Gespräche stützen sich auf die (implizite) Bereitschaft für einen Dialog und positionieren sich richtig in einem Beziehungsverlauf. Sie knüpfen an Gemeinsamkeiten oder letzten Gesprächen an; die Tonalität entspricht der erreichten Intensität der Beziehung. Die gute Beziehung wird nicht forciert, sondern vorsichtig und zweiseitig entwickelt. In Gesprächen tauschen Menschen Informationen zwischen sich aus und entwickeln durch ihr Zusammenspiel auch Neues. Jedes Gespräch ist nicht nur Austausch, sondern auch persönliche Beziehung. Beziehungen beruhen auf dem Umfang und der Intensität der Übereinstimmung zwischen zwei oder mehreren Personen (vgl. Belz 1998).

Persönliche Verkaufsgespräche sind stärker geplant, systematisch, konzentriert, beeinflussend, umfassend, rational und direkt, zielorientiert und oft einseitiger. Manche Verkäufer haben mit Eröffnungsvarianten, Argumentationsketten, Frage- und Abschlussstechniken gelernt, den Kunden geschickt zu beeinflussen (vgl. Belz 1999). Mit dem „Sales Funnel“ versuchen Verkäufer ihre Kunden schrittweise vorwärts zu treiben und rasch zum Abschluss zu führen.

Direktmarketing ersetzt oft das persönliche Verkaufsgespräch. Während die Interaktion auch bei Käufen oder Verkäufen spielt, versucht Direktmarketing den Prozess des Kunden zu verstehen und von vornherein Gegenargumente zu entkräften und möglichst viele positive Elemente für eine Reaktion oder einen Kauf einzubringen (vgl. Vögele 1990).

E-Marketing kann sich für Kunden nahe an Gesprächen mit Unternehmensvertretern oder weiteren Kunden und Interessierten bewegen, aber ebenso als anbieterdominierte Einwegkommunikation auftreten. Mit dem Internet lassen sich leicht Kontakte knüpfen und es entstehen neue Formen des gegenseitigen Austauschs sowie die Mund-zu-Mund-(Anti-)Werbung. Deshalb entwickeln sich aus der Diskussion um Communities neue Sichtweisen für Märkte als Gespräche: „The Net is a real place where people can go to learn, to talk to each other, and to do business together. It is a bazaar where customers look for wares, vendors spread goods for display, and people gather around topics that interest them. It is a conversation. [...] In this new place, every product you can name, from fashion to office supplies, can be discussed, argued over, researched, and bought as part of a vast conversation among people interested in it“ (vgl. Locke et al. 1999, S. 5). „In fact, the Internet itself is an example of an industry built by pure conversation“ (Ebd., S. 7). Neben positiven Einschätzungen der Kundenbeteiligung steigen jedoch auch kritische Stimmen:

- „Seit es das Web 2.0 gibt, sind die Kunden auch als Partner gefragt. Mit Witz und Ideen, in der Rolle von Filmproduzenten, kreativen Textern und Media-Experten.“ (vgl. Karig 2007, S. 14).
- „Das Internet verkommt zu einem Debattierclub von Anonymen, Ahnungslosen und Denunzianten.“ (vgl. Graff 2007).
- „Das Unternehmen ist doch verantwortlich für die Marke. Ein Regisseur überlässt es auch nicht dem Publikum, mit dem Film herumzuspielen.“ (vgl. Leonhard 2007, S. 18).

Vom allgemeinen Gespräch, zum Verkaufsgespräch und dem Gesprächersatz durch Internet und Direktmarketing (bis hin zur Massenwerbung) wächst die Gefahr, am Kunden vorbei zu gehen und nur die eigenen Interessen zu verfolgen. Beispiele sind Produktfokus und Einseitigkeit, Fixierung auf den Kaufakt statt auf den gesamten Verkaufsprozess, Manipulation, kontraproduktive Forcierung der Informations- und Entscheidungsprozesse des Kunden, einseitige Argumentationen, fehlender Ver-

trauensaufbau. Oft befasst sich Marketing zu intensiv damit, was dem Kunden verschwiegen werden soll.

Natürlich gibt es ausgezeichnetes Direktmarketing, guten Austausch auf Blogs oder ergiebige Verkaufsgespräche und schlechte Alltagsgespräche. Aus den besten Gesprächen im Alltag lassen sich aber durchaus die Standards für gekonntes Marketing ableiten.

3 Interessante Gespräche

Welche Gespräche sind interessant und ergiebig? Mit seinen Hinweisen zu Gesprächen im „Seinsmodus“ stimmt Erich Fromm in die Thematik ein (vgl. Beispiel 3-1).

Beispiel 3-1: *Gespräch*
(Quelle: Fromm 1978, S. 42)

Wer hat nicht schon einmal die Erfahrung gemacht, mit einem Menschen zusammenzutreffen, [...] von dem man etwas bekommen möchte [...] Viele sind unter diesen Umständen nervös und ängstlich, "bereiten sich vor" auf die wichtige Begegnung. Sie überlegen sich, welche Themen den anderen interessieren könnten, sie planen im Voraus die Eröffnung des Gesprächs, manche konzipieren die ganze Unterredung, soweit es ihren Part betrifft. [...] Wenn er dies sehr geschickt macht, wird er in der Tat viele Leute beeindrucken, wiewohl dies nur zum Teil seinem Auftreten und weit mehr der mangelnden Urteilsfähigkeit der meisten Menschen zuzuschreiben ist. Der weniger Raffinierte wird mit seiner Darbietung nur geringes Interesse erwecken; es wird hölzern, unnatürlich und langweilig wirken.

Im Gegensatz dazu steht die Haltung des Menschen, der nichts vorbereitet und sich nicht aufplustert, sondern spontan und produktiv reagiert. Ein solcher Mensch vergisst sich selbst, sein Wissen, seine Position; sein Ich steht ihm nicht im Wege; und aus genau diesem Grund kann er sich voll auf den anderen und dessen Ideen einstellen. Er gebiert neue Ideen, weil er nichts festzuhalten trachtet.

Folgende Merkmale sind entscheidend; sie entstehen in einem Wechselspiel zwischen den Erwartungen der Beteiligten und dem effektiven Gespräch:

- Anlass und Substanz: Menschen wollen nicht pausenlos bearbeitet, sondern auch in Ruhe gelassen werden. Oft wäre es wohl besser, selektiver vorzugehen und dafür das Gespräch besser zu vertiefen. Der laufende Austausch von Belanglosigkeiten verhindert maßgebliche Vorteile aus Gesprächen (vgl. De Weck 2008).
- Interessante Themen für die Beteiligten: Ein Gespräch ist ergiebig, wenn in einer Begegnung von Menschen gemeinsame und wichtige Themen aufgegriffen werden können. Beispielsweise können wichtige Inhalte des Verkäufers für den Kunden

völlig bedeutungslos erscheinen – und umgekehrt. Dabei spielen nicht nur die rasch angesprochenen Themen eine Rolle. Bedeutender ist das Themenpotenzial. Es wird durch die Beteiligten beeinflusst.

Interessante und relevante Partner sowie Personen für Beteiligte: Interessante Gespräche entstehen, wenn sich Menschen treffen, die etwas zu sagen haben und beeinflussen können. Gleichzeitig sollen sich diese Menschen ergänzen und übereinstimmen. Empathie ist ein Stichwort.

- **Stimmige Atmosphäre und Spannung:** Die Gesprächsatmosphäre wird durch die (Ein-)Stimmung der Beteiligten, ihre Beziehung, das gegenseitige Vertrauen, den Ort, den Stil und das Niveau des Dialogs usw. beeinflusst. Sensible Gesprächspartner verstehen es dabei, die richtigen Themen zum richtigen Zeitpunkt einzubringen.

Stimmigkeit führt aber auch leicht zu Langeweile, wichtig bleibt die Spannung zwischen Menschen und Meinungen.

Manche Kommunikationsformen ersticken jeden Dialog. So wirkt es beispielsweise kontraproduktiv, zu stark zu insistieren oder andere Menschen intensiv zu beeinflussen. Auch entstehen kaum positive Reaktionen, wenn Menschen ins Unrecht gesetzt werden.

Oft versuchen Anbieter und Verkäufer den Kunden zu gefallen und das zu sagen, was diese offenbar erwarten. Folglich werden Dinge auch verfälscht und verheimlicht, wenn der Kunde sie vermeintlich nicht gerne hört. Das Gesetz des Gefallens verunmöglicht gute Gespräche. Ein guter Dialog braucht Spannung, Irritation, Überraschung und Offenheit. Wer den Kunden nach dem Mund redet, statt zu widersprechen, keine neuen Vorschläge bringt oder kritische Aspekte vermeidet, schafft nur oberflächliche oder gefällige, aber keine tragfähigen Gespräche und damit Beziehungen (vgl. De Weck 2008).

- **Gegenseitige Entwicklung des Gesprächs:** Gespräche stützen sich auf eine intensive Interaktion und sind keine Abfolge von Monologen oder artikulierten Einzelinteressen. Aktives Zuhören ist dabei ein Schlüssel (vgl. Beispiel 3-2). Dazu nochmals das cluetrain manifesto: „By listening, marketing will re-learn how to talk.“ (vgl. Locke et al. 1999, S. 23).
- **Das Ergebnis ist offen und das mögliche Ergebnis ist für die Beteiligten interessant:** Hans Röglin (1995, S. 43) betont: Für einen echten Dialog ist das Ergebnis offen! Das Marketing führt häufig nur Pseudodialoge, es will einen definierten Endzustand erreichen und das Scheingespräch mit den Kunden soll ein wirksames Vorgehen dafür sein. Marketing wäre wohl häufig weit erfolgreicher, wenn es seine Lösungen mit den Kunden statt gegen die Kunden entwickeln würde. Mögliche Verzögerungen werden später mehr als eingeholt. Das mögliche Ergebnis muss aber nicht nur offen, sondern ebenso für die Beteiligten ergiebig sein.

Beispiel 3-2: *Zuhören*
 (Quelle: Lindahl 2007, S. 42, S. 165 ff.)

Wir können einem anderen Menschen das vielleicht kostbarste und wirksamste Geschenk machen, indem wir ihm wirklich zuhören, indem wir mit stiller, hingebungsvoller Aufmerksamkeit lauschen, [...] in absoluter Präsenz. [...] Zuhören ist eine schöpferische Kraft. [...] Wir dehnen uns aus, Ideen werden geboren und wachsen.

Einige Regeln für gutes Zuhören sind:

1. Lassen Sie Vermutungen beiseite, wenn Sie zuhören.
 2. Machen Sie, wenn Sie sprechen, eine persönliche Aussage.
 3. Hören Sie zu, ohne zu urteilen.
 4. Lassen Sie jegliches Statusdenken los.
 5. Behandeln Sie alles vertraulich.
 6. Hören Sie zu, um uns zu verstehen, und nicht, um zuzustimmen oder zu glauben
 7. Stellen Sie klärende Fragen.
 8. Würdigen Sie die Stille und die Zeit der Reflexion.
 9. Nur eine Person spricht jeweils.
-

Der Dialog mit Kunden in Marketing und Verkauf könnte weit wirksamer ausfallen, wenn mehr gute Gespräche geführt würden. Die persönliche Begegnung verhindert viele „Fettnäpfchen“.

4 **Folgerungen für wirksame Interaktion**

Persönliche Gespräche und Beziehungen sind individuell. Ohne Zweifel liegt in diesem Bereich einer der wirksamen, wenn auch aufwendigen Ansätze, um Kunden zu verstehen, sich gemeinsam mit ihnen zu entwickeln, sich gegenseitig zu binden. Viele Marketinglösungen dienen ja lediglich dazu, die verlorenen Beziehungen zu Kunden zu überbrücken und indirekte Beziehungen zu vielen Menschen aufzubauen.

Gute persönliche Gespräche und Beziehungen sind aber ein wachsendes Defizit des Menschen und deshalb besonders wirksam.

Einige Hinweise ergeben sich für das Marketing:

- **Vertrauen:** Es ist eine ursprüngliche Aufgabe des Marketing, Vertrauen beim Kunden zu schaffen. Vertrauensmarketing umschreibe ich als langfristige, zuverlässige Leistungsbereitschaft eines Unternehmens, einer Marke oder von Teilleistungen für ihre Kunden mit der Wirkung, dass sich diese Kunden völlig auf das Angebot verlassen. Für Vertrauensmarketing lassen sich verschiedene Hinweise entwickeln,

welche Unternehmen leider bei ihrer Suche nach kreativem Marketing, Produktneuerungen und neuen Argumenten laufend verletzen. Stichworte sind: Kontinuität und Verlässlichkeit, Stimmigkeit, Fairness und Sicherheit, Verständlichkeit und persönliche Beziehung, Fassbarkeit und Problemlösung. Gegenseitiges Vertrauen beruht auf Sympathie und Kompetenz (vgl. Belz 2005, S. 8 f.).

- Aufmerksamkeit: Einen wichtigen Zugang zu Beziehungen und Kommunikation betonte Georg Franck mit seinem Entwurf zur „Ökonomie der Aufmerksamkeit“, die er neben eine „Ökonomie des Geldes“ stellt. Aufmerksamkeit ist ein knappes Gut: „Die Aufmerksamkeit anderer Menschen ist die unwiderstehlichste aller Drogen. Ihr Bezug sticht jedes andere Einkommen aus. Darum steht Ruhm über der Macht, darum verblasst der Reichtum neben der Prominenz. [...] Nur auf mangelnde Aufmerksamkeit reagieren wir empfindlich“ (vgl. Franck 1998, S. 10). Aufmerksamkeit ist ohne Zweifel ein Schlüssel zur Kommunikation, ob persönlich oder unpersönlich.
- Substanz: Marketing braucht nicht mehr Small talk, sondern mehr substanzuelle Kommunikation; ähnlich den persönlichen Gesprächen beruht gutes Marketing auf relevanten Inhalten. Es genügt nicht zu inszenieren, wichtig ist es sich selbst zu bleiben, wie der Trend „Authentizität“ der Bestseller-Autoren Gilmore/Pine II (2007) aufzeigt (vgl. dazu einige eigene Hinweise in Beispiel 4-1).

Beispiel 4-1: *Authentizität*
 (Quelle: Eigene Darstellung)

Ist es für das Management und Marketing neu sich selbst, echt, ehrlich, vertrauenswürdig und damit kompetent und sympathisch zu sein? Ist es neu, die Geschichte des Unternehmens, gewachsene Urteile der Kunden und eigene Fähigkeiten zu berücksichtigen, um neue Aktivitäten einzufügen? Hoffentlich nicht!

Das Thema ist aber heute besonders relevant. Marketing hat sich vielfach darauf verstiegen, einzigartig zu sein, ausgefallene Scheinwelten aufzubauen und Nebenschauplätze zu pflegen; anders und kreativ wurde wichtiger als besser. Manche Anbieter haben den Kernnutzen für ihre Kunden aus den Augen verloren und sonnen sich im Glanz ihrer angebotenen Identifikationswelten, statt die Hausaufgaben zu erfüllen und sich zuverlässig für Kunden einzusetzen. Marketingverantwortliche werden zu Geisterfahrern, die nicht nur die falsche Fahrbahn mit ihrem Auto wählen, sondern sich bereits im Jet auf der Startpiste wähnen. Der Realitätsverlust wird durch manche Marketingtagungen und -veröffentlichungen genährt, mit denen sich Spezialisten laufend gegenseitig bestätigen und Schlagworte wie Inszenierung, Erlebnismarketing, Individualisierung, Communities austauschen.

Marketing sollte sich nicht vorwiegend damit beschäftigen, welche Geschäftsfelder, Innovationen und Aktionen attraktiv wären. Ebenso wichtig und häufig vernachlässigt ist die Frage: Was passt zu uns und was können wir. Kurz: Marketing braucht wieder das Gespür für die Realität.

Diese Forderung widerspricht dem falschen Selbstverständnis vieler Marketing-spezialisten: Sie sehen nämlich die Stunde des Marketing erst dann gekommen, wenn die Produkte und Services austauschbar sind und nur die Kommunikation den Unterschied macht.

- Freiraum: Marketing will häufig beschleunigen und schnell zum Kaufabschluss gelangen. So gilt es offenbar, den Sales Funnel mit verschiedenen Medien richtig aufzufüllen und die Kunden rasch im Kaufprozess weiterzuführen (ohne potenzielle Kunden auf dem Weg zu verlieren). Kunden hassen jedoch Abhängigkeiten, Druck oder Manipulation. Regelmäßig brechen sie die Zusammenarbeit ab, wenn Marketing und Vertrieb zu rasch vorwärtsgehen oder zu stark beeinflussen. Wirk-sames Marketing akzeptiert und fördert die Freiheit des Kunden, weil Beziehungen nicht durch Druck, sondern Anziehungskraft wachsen.
- Indirekte Kommunikation: Ein großer Teil der Kommunikation in Gesprächen ist indirekt oder implizit; beispielsweise das Einverständnis oder Interesse für einen Dialog. Auch scheut sich ein Gesprächspartner meistens, direkt seine Person, seine Geschenke oder seine Leistungen auszuloben; z. B. „ich bin clever“, „Du kannst mir vertrauen“, „mein Geschenk ist wertvoll“ und „ich arbeite zuverlässig“. Der Gesprächspartner soll sich selbst ein Urteil bilden. Dazu stützt er sich auf das beobachtete Verhalten oder Hinweise zu seinen Werten und dem Vorgehen. Eigenlob macht skeptisch und überzeugt weniger. Marketing wählt oft den direkten Weg, aber der indirekte wäre wirksamer.

Die Gesprächsregeln lassen sich im Marketing sinnvoll nutzen und damit typische Fehler vermeiden. Nur: Ein in sich geschlossener Ansatz des Gesprächs- oder Dialog-marketing ist das natürlich noch nicht.

Literaturverzeichnis

BELZ, CH. (2005): Vertrauensmarketing, in: Marketing Journal, Nr. 5, S. 8.

BELZ, CH. (2003): Logbuch Direktmarketing, Wien/Frankfurt.

BELZ, CH. (1999): Verkaufskompetenz, 3., überarb. Aufl., St. Gallen/Wien.

BELZ, CH. (1998): Management von Geschäftsbeziehungen, 3., überarb. Aufl., St. Gallen/Wien.

DE WECK, R. (2008): Kundenintegration. Mündliche Hinweise am 1. Circle of Marketing vom 11. Januar 2008 (Schloss Marbach), St. Gallen: Universität (Marketing Department).

FRANCK, G. (1998): Ökonomie der Aufmerksamkeit, Wien.

FROMM, E. (1978): Haben oder Sein - Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft, Zürich.

GILMORE, J. H. / PINE II, J. B. (2007): Authenticity: What Consumers really want, Boston.

GRAFF, B. (2007): Die neuen Idiotae - Web 0.0, <http://www.sueddeutsche.de>, Zugriff am 07.12.2007.

KARIG, F. (2007): Jeder kann Werbung, in: Brand Eins, Nr. 6, S. 14-16.

LEONHARD, L. S. (2007): Ein Bubenstück der 68er - über den Einfluss des Kunden auf die Markenführung im Web-2.0-Zeitalter, in: Horizont, Nr. 33/20907, S. 18.

LINDAHL, K. (2007): Mit dem Herzen hören, München.

LOCKE, CH./ LEVINE, R./SEARLS, D./WEINBERGER, D. (1999): The cluetrain manifesto - the end of business as usual, <http://www.cluetrain.com>, Zugriff am 19.03.2008.

RÖGLIN, H. (1994): Technikängste und wie man damit umgeht, Düsseldorf.

VÖGELE, S. (1990): Dialogmethode: Das Verkaufsgespräch per Brief und Antwortkarte, 5. Aufl., Landsberg a. L.

WEINHOLD, H. (1991): Marketing in 20 Lektionen, 21. Aufl., St. Gallen

Beata K. Lis

Kundenorientiertes Direktmarketing

Chancen und Gefahren der aktuellen Entwicklungen im Direktmarketing

1	Ausgangslage im Direktmarketing	33
2	Vorteile und Grenzen des Direktmarketing	34
	2.1 Vorteile des Direktmarketing	34
	2.2 Grenzen der direkten Kundenansprache	36
3	Direktmarketing aus Kundensicht	38
	3.1 Empirische Untersuchung	38
	3.2 Kundenorientiertes Direktmarketing	39
4	Zusammenfassung	40

1 Ausgangslage im Direktmarketing

Die direkte Ansprache von Konsumenten durch Instrumente wie Mailings, Broschüren, Prospekte und Kataloge ist mittlerweile eines der wichtigsten Mittel, um neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden zu binden. Etwa zwei Drittel der Werbeausgaben in Deutschland werden in den Dialog mit Kunden investiert. So beziffert die Studie „Direktmarketing Deutschland 2006“ der Deutschen Post (2006, S. 38) die jährlichen Gesamtaufwendungen für direktmarketingbezogene Kommunikationsmaßnahmen in Deutschland mit 31,7 Mrd. EUR im Jahr 2005; das entspricht einem Anstieg um knapp 52 Prozent gegenüber 2002. Damit sind die Ausgaben der Unternehmen für Direktmarketing kontinuierlich stärker gestiegen als die Investitionen in klassische „Above-the-Line“-Medien, zu denen insbesondere TV, Print und Rundfunk zählen. Ein deutliches Wachstum erzielten im Jahr 2005 Internetmarketing (+ 1,0 Mrd. EUR) und teildressierte Werbesendungen (+ 0,2 Mrd. EUR), während das Volumen für Werbung in klassischen Medien mit Response-Elementen einen Rückgang um ca. 5 Prozent (von 6,0 Mrd. EUR auf 5,7 Mrd. EUR) verzeichnete (vgl. Deutsche Post 2006, S. 43).

Zwar bedient sich ein Großteil der Unternehmen verschiedener Direktmarketing-Instrumente, der überwiegende Anteil, mittlerweile nahezu 38 Prozent, wird jedoch für adressierte Werbesendungen aufgewandt (vgl. Nielsen Media Research, S. 14). Bereits die Hälfte aller Großunternehmen und ein Drittel aller mittleren Unternehmen nutzen diese Form des Kundendialogs (vgl. Deutsche Post 2006, S. 3). Weitere bedeutende Budgetanteile werden in Kataloge (28 Prozent), Prospekte (24 Prozent) und Flyer (9 Prozent) investiert (vgl. Nielsen Media Research 2007, S. 17). Stetig wächst der Kreis jener Branchen, die Direktmarketing zur Marktbearbeitung einsetzen. Neben den traditionell direktmarketingaffinen Wirtschaftszweigen, wie Versandhandel, Finanzdienstleistung und Telekommunikation, finden sich nunmehr auch Anbieter aus dem verarbeitenden Gewerbe wie dem Energie-, Chemie-, Bau- oder Metallsektor, die verstärkt auf direkte Kommunikation setzen.

Der Stellenwert des Direktmarketing im Unternehmensalltag ist jedoch keine Ausnahmeerscheinung des deutschen Markts, sondern ein weltweit beobachtbares Phänomen. Statistisch gesehen bekommt jeder Deutsche im Jahr 68 adressierte Mailings. Dies stellt eine relativ geringe und wahrscheinlich noch steigerbare Anzahl dar, wenn man den mehr als fünf Mal so hohen US-amerikanischen Vergleichswert von über 350 heranzieht (vgl. Belz 2003, S. 136). In den USA befindet sich der weltweit größte und am stärksten entwickelte Direktmarketing-Markt (vgl. Pranke 2006, S. 133). Ungeachtet der Vielzahl an Sendungen interessiert sich nahezu jeder zweite Amerikaner dafür. Das höchste Wachstum verzeichnen gemäß einer Untersuchung der Direct Marketing Association jedoch die asiatischen Nationen, wenn auch von einem eher moderaten Niveau ausgehend (vgl. Peters/Krafft 2005, S. 83). Immerhin ein Viertel der Schweizer Netto-Werbeumsätze fließt in den direkten Kundendialog. Laut der Stiftung Werbesta-

tistik Schweiz (2006) nahmen im Jahr 2005 die Post und private Verteilerorganisationen 1,3 Mrd. CHF für adressierte und unadressierte Werbung ein.

2 Vorteile und Grenzen des Direktmarketing

2.1 Vorteile des Direktmarketing

Insgesamt hat sich das Direktmarketing zu einer funktionalen, branchen- und länderübergreifenden Form der Marktbearbeitung in der täglichen Unternehmenspraxis entwickelt (vgl. Löffler/Scherfke 2000, S. 41). Experten gehen davon aus, dass dieser Trend auch in den nächsten Jahren fortbestehen wird. Die Gründe für diese Entwicklung sind vielfältig. Spiller/Baier (2005, S. 9) fassen die Vorteile des Direktmarketing in drei Worten zusammen: Individualität, Zurechenbarkeit und Messbarkeit. In der Unternehmenspraxis bedeutet dies zunächst, dass immer mehr Marketingverantwortliche darauf bedacht sind, ihre Werbebudgets effizient einzusetzen. Der Einsatz von Instrumenten des Direktmarketing erweist sich dabei als kostengünstige Alternative, da sie angesichts ihrer personalisierten, individualisierten Kommunikationsform und -botschaft die Streuverluste klassischer Medien eher vermeiden. Ferner kann durch die gezielte Kontaktaufnahme mit einem höheren Wirkungsgrad gerechnet werden, weil die persönliche Ansprache eine Ablenkung durch konkurrierende Werbebotschaften in der Regel vermindert (vgl. Holland 2004, S. 18).

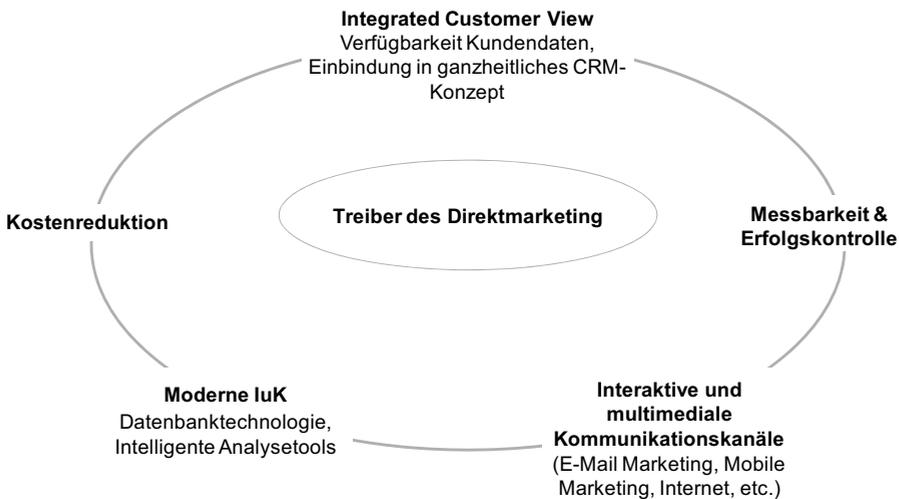
Vorteilhaft ist auch, dass sich über den direkten Kontakt zum Kunden der Erfolg einer Maßnahme problemlos messen und kontrollieren lässt (vgl. Belz 2002, S. 23). Die Messbarkeit des Erfolgs mit der eindeutigen Zuordnungsmöglichkeit von Kosten und Erträgen erlaubt nicht nur eine genaue Rentabilitätsberechnung, sondern auch die Durchführung von Tests, die der Optimierung der Werbeansprache bzw. der Entwicklung zukünftiger Marketingaktivitäten dienen (vgl. Holland 2004, S. 19). Nicht zuletzt ist die Handhabung des Direktmarketing sehr flexibel und der Einsatz lässt sich auch kurzfristig variieren (vgl. Holland 2004, S. 19). So sind durch innovative Werbeformen wie E-Mail- und Internetmarketing aktuelle Ereignisse, z. B. Sonderaktionen, wesentlich schneller kommunizierbar geworden.

Weiterhin begünstigen die technologischen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte den Bedeutungszuwachs des Direktmarketing. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) erleichtern den Aufbau, die Pflege und die ständige Erweiterung umfangreichster Datawarehouses und beschleunigen somit zahlreiche Abläufe bei der Planung, Durchführung und Kontrolle von modernen Direktmarketingmaßnahmen

(vgl. Ceyp 2007, S. 114). Durch ihren interaktiven Charakter ermöglichen diese Systeme einen Kundendialog, in dessen Verlauf zahlreiche kundenbezogene Informationen gewonnen werden können. Systemübergreifende, vollständig integrierte Kundendatenbanken gewährleisten einen effizienten Umgang mit den Daten, indem sie einem Kunden eine einzige Kundennummer für sämtliche Transaktionsbeziehungen vergeben (vgl. Bensberg 2003, S. 16 f.). Hierdurch stehen jedem Mitarbeiter sämtliche relevanten Kundendaten auf einen Blick zur Verfügung. Der Schlüsselbegriff „Integrated Customer View“ greift in diesem Kontext den Gedanken des Customer Relationship Management (CRM) auf und bezeichnet die zentrale Forderung, dass integrierte Informationen über den Kunden an allen Kundenkontaktpunkten verfügbar sein müssen (vgl. Dallmer 2002, S. 16).

In ihrem Zusammenspiel liefern die aufgezeigten tief greifenden Veränderungen in Markt- und Wettbewerbsstrukturen, im Konsumverhalten und technologischen Umfeld sowohl die Notwendigkeit als auch die Voraussetzungen für einen nachhaltigen Wandel vom (indirekten) Massen- zum (direkten) Individualmarketing (vgl. Meffert 2002, S. 34). Abbildung 2-1 fasst die Treiber des Direktmarketing zusammen.

Abbildung 2-1: Treiber des Direktmarketing
(Quelle: Eigene Darstellung)



2.2 Grenzen der direkten Kundenansprache

Trotz steigender medialer Möglichkeiten wird es immer schwieriger, mit dem Verbraucher zu kommunizieren. Angesichts der verbesserten Rahmenbedingungen und Anwendungsmöglichkeiten bauen Marketingabteilungen sowie Werbeagenturen ihre Direktmarketingaktivitäten kontinuierlich aus. Dies hat zur Folge, dass die Anzahl der Direktkontakte in ebensolchem Umfang wächst (vgl. Leppäniemi/Karjaluoto 2005). In gleichem Maße, wie die Anbieter ihr immer differenzierteres Instrumentarium an Werbemedien und -methoden ausweiten, scheint das Interesse der Konsumenten an den Botschaften zu schwinden. So urteilen 62 Prozent der über 2.000 befragten Konsumenten in Deutschland, dass es zu viel Werbung gibt; nur 3 Prozent sind der Auffassung, dass das Werbeangebot gesteigert werden sollte (vgl. IMAS International 2007). Eine wachsende Resistenz der Verbraucher mündet wiederum in noch größeren Anstrengungen der Marketingverantwortlichen, um die Aufmerksamkeit und die Kaufbereitschaft der Konsumenten zu gewinnen. Mittlerweile kämpfen in Deutschland rund 60 TV-Sender, über 300 Radiostationen, über 400 Zeitungen und rund 610 Zeitschriften um die Gunst des Verbrauchers (vgl. BBDO Germany 2005, S. 1).

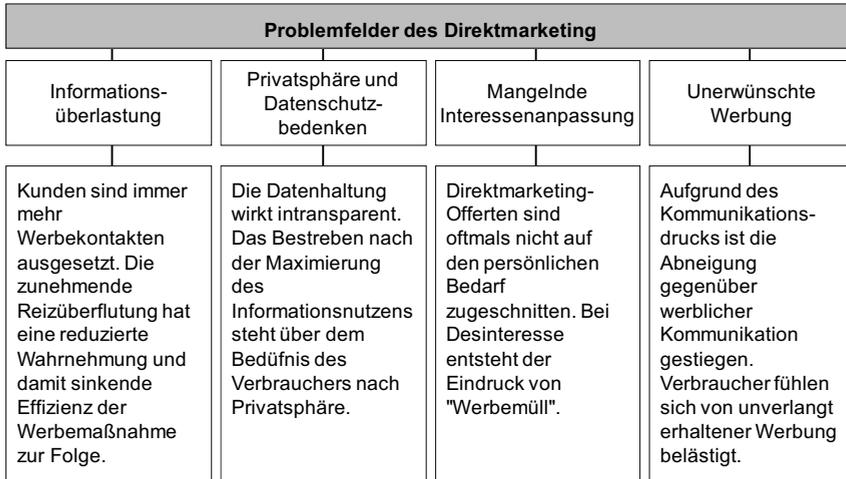
Bereits jetzt zeigen Studien, dass sich die Vielzahl an (unfreiwilligen) Werbekontakten in einer flüchtigeren und nachlässigeren Informationsaufnahme und damit sinkender Effizienz der Maßnahme niederschlagen kann (vgl. Morimoto/Chang 2006). Beispielsweise geben 45 Prozent der vom Marktforschungsinstitut IMAS International befragten Personen an, von mobilen Werbebotschaften dermaßen genervt zu sein, dass sie sie ungelesen löschen (vgl. Janke 2007, S. 21). Dabei ist die hohe Rate der Werbeverweigerer noch insofern erstaunlich, als dass Mobile Marketing in Deutschland nicht sehr stark ausgeprägt ist. Ärgerlich reagieren Konsumenten auch auf das weit verbreitete Telefonmarketing. Laut der aktuellen Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse fühlen sich bereits 86 Prozent aller Konsumenten unterschiedlichster Altersgruppen durch klassische Werbeanrufe belästigt (vgl. Scholz/Wadlinger 2006, S. 58). Nicht selten führen solche Aktionen zu Reaktanzverhalten gegenüber bestimmten Informationsinhalten und/oder -quellen (vgl. McKenna 1991, S. 74 f.). Reaktanz wird durch psychischen Druck oder die Einengung von Freiheitsspielräumen ausgelöst und äußert sich in einer Abwehrreaktion, die als Widerstand gegen äußere oder innere Einschränkungen aufgefasst werden kann (vgl. Knowles/Butler/Linn 2001, S. 44 f.). Um seine Freiheit wiederherzustellen, handelt der Konsument entgegengesetzt; es tritt der so genannte Bumerangeffekt ein (vgl. Raab/Unger 2005, S. 23). Suggestiert also eine Werbebotschaft „Sie müssen unbedingt Produkt A kaufen“, stellt sich eine Trotzreaktion ein und der oder die Umworbene kauft erst recht Produkt B bzw. verzichtet gänzlich auf den Kauf. So verwundert es kaum, dass sich immer mehr Kunden verweigern und Stop-Aufkleber an ihren Briefkästen anbringen, Briefbeilagen ignorieren, Internet-Portale meiden oder sich in der Robinson-Liste registrieren, um keine ungefragte Werbung mehr zu erhalten (vgl. Thomas 2007, S. 7). Diese Verweigerungshaltung nimmt

mit steigendem Einkommen, also auch größerer Kaufkraft, zu (vgl. Holland/Ackermann 2005).

Neben empirischen Untersuchungen belegen auch alltägliche Erfahrungen, dass dem Einsatz von Direktwerbemedien Grenzen gesetzt sind. Die Technologie ermöglicht dem Direktmarketing unbestritten ein enormes Potenzial, das Verbraucher allerdings mit zunehmender Besorgnis wahrnehmen. Direktmarketing bedient sich sehr persönlicher Medien und beinhaltet damit ein erhöhtes, wahrnehmbares Risiko für Konsumenten. Vielfach ist unklar, welche Informationen aufgenommen werden und welcher Informationsaustausch stattfindet; die Datenhaltung wirkt für die Betroffenen intransparent (vgl. Mann 2007, S. 60). Oftmals steht das Bestreben des Anbieters nach Maximierung des Informationsnutzens über dem Bedürfnis des Verbrauchers nach Privatsphäre. Aus Skepsis oder Angst, die Kontrolle darüber zu verlieren, wofür Anbieter die persönlichen Daten verwenden (vgl. Belz 2003, S. 92), scheuen daher viele Konsumenten Direktmarketing-Angebote überhaupt wahrzunehmen.

Einen verstärkenden Effekt üben auch Low Involvement-Produkte, also Güter des alltäglichen Bedarfs, aus. Annähernd 90 Prozent der beworbenen Artikel stellen solche Produkte dar. Mit der geringen Bedeutung, die der Konsument diesen Produkten beimisst, geht auch sein geringes Interesse an werblicher Information einher; er verschwendet keine Zeit damit, sich über alltägliche Produkte zu informieren (vgl. Belz 2003, S. 87). Da der überwiegende Teil der angebotenen Informationen von den Empfängern nicht nachgefragt wird, entsteht oftmals der Eindruck von „Werbemüll“. Direktmarketing setzt folglich das Interesse am Produkt, Thema und am Unternehmen voraus, um wirken zu können. Eine Langzeitstudie der GfK Panel Services Deutschland (2005, S. 86) fand heraus, dass 48,6 Prozent der Verbraucher in Deutschland Mailings für eine gute Möglichkeit halten, sich über Angebote zu informieren. Allerdings stimmen nur 4,2 Prozent der Aussage zu, dass Mailings jene Angebote umfassen, die auf ihren persönlichen Bedarf zugeschnitten sind. Abbildung 2-2 fasst die aktuellen Problemfelder des Direktmarketing aus Sicht der Konsumenten zusammen.

Abbildung 2-2: Problemfelder des Direktmarketing aus Kundensicht
(Quelle: Eigene Darstellung)



3 Direktmarketing aus Kundensicht

3.1 Empirische Untersuchungen

Trotz der großen Bedeutung des Direktmarketing haben sich bislang nur wenige Studien der Frage gewidmet, wie das vorhandene Wissen über Kundencharakteristika und -reaktionen genutzt werden kann, um zu verbesserten Entscheidungen in der Direktansprache von Kunden und Segmenten zu kommen. So wird die Fülle der Veröffentlichungen zu diesem Themenkomplex von Praxisratgebern dominiert. Diese werden selten einem wissenschaftlichen Anspruch gerecht und orientieren sich mehr an der Vermittlung von praktischem Nutzen. Insbesondere mangelt es an Arbeiten, denen empirisch abgesicherte Erkenntnisse zugrunde liegen. In der Praxis werden geringe Response-Quoten und Abwehrhaltungen zwar geduldet, dürften jedoch kaum zufrieden stellend sein. Eine der wenigen Langzeitstudien über die Direktmarketing-Aktivitäten in Deutschland wurde erstmals im Jahr 2000 von der GfK vorgenommen (vgl. Günther/Vossebein/Wildner 2006; GfK Panel Services 2007). Bis anhin existierten keine Daten über Auflagenzahlen, Zielgruppenanalysen oder Response-Raten der unterschiedlichen Versender. In diesem Panel sammeln 3.000 repräsentativ ausgewählte Haushalte kontinuierlich alle unaufgefordert erhaltenen, persönlich adressierten,

nicht- und teil-adressierten Werbesendungen. Die GfK Panel Services klassifiziert die Mailings u. a. nach Branchen und erstellt regelmäßig Analysen. Damit ist es möglich, Aussagen über Zielgruppen unterschiedlicher soziodemografischer Zugehörigkeit zu machen. Darüber hinaus registriert die GfK regelmäßig Werbeanrufe. Der dritte Baustein des Direktmarketing-Panels stellt das E-Mail-Marketing dar. Werbe-E-Mails werden ausgewertet, um das Aufkommen von Spam Mailings festzustellen.

Als weiteres Marktforschungsinstitut betreibt Nielsen Media Research ein Panel, das alle Werbeaktionen und Investitionen im Bereich des schriftlichen Direktmarketing erfasst (vgl. Nielsen Media Research 2007). Die repräsentative Stichprobe besteht aus 5.000 privaten Haushalten. Nielsen Media Research nutzt das Direct Mail Panel insbesondere für Zielgruppenanalysen und Response-Analysen im intermedialen Vergleich mit TV und Print.

Einen anderen Ansatz verfolgt das in Berlin ansässige Institut für Dialogmarketing. Um ein realitätsgerechtes Bild des typischen Werbeverweigerers zu gewinnen, wurden über 500 Werbung verweigernde Konsumenten nach ihren Wünschen und Ansichten befragt und anhand soziodemografischer Merkmale klassifiziert (vgl. im Folgenden Institut für Dialogmarketing 2006). Ersten Ergebnissen zufolge sind Werbeverweigerer mehrheitlich gebildete Leute und entweder relativ jung oder relativ alt. Vor allem Haushalte mit hohem Nettoeinkommen entziehen sich sehr oft der traditionellen Werbekommunikation und sind mit den vorherrschenden Strategien nicht oder nur schlecht zu fassen. Frauen zählen dabei eher zu den „sanften“ Verweigerern. Im Gegensatz zu den Totalverweigerern sind die mehrheitlich „sanften“ Verweigerer aber auch noch nicht ganz verloren und repräsentieren das eigentliche Potenzial für die Werberückgewinnung. Nur ein geringer Prozentsatz der Werbeverweigerer ist auch in der Robinsonliste des Deutschen Direktmarketing Verbands (DDV) eingetragen, da deren Bekanntheitsgrad eher gering ist.

3.2 Kundenorientiertes Direktmarketing

Insgesamt lässt sich feststellen, dass generelle Werbefeindlichkeit – so zeigt auch die Untersuchung des Instituts für Dialogmarketing (2006) – heute selten ist. Es gibt Branchen, in denen sich die Empfänger tatsächlich mehr Werbeaktionen wünschen. Allerdings erfordert die starke Verbreitung von Direktmarketing-Aktivitäten einen strategischen, integrativen Ansatz. Dies umfasst die Aspekte Datenschutz, Zielgruppendefinition und Angebotsgestaltung.

Datenschutz

Gerade in der heutigen Informationsgesellschaft bleibt Datenschutz weiterhin wichtig und sollte stärker thematisiert werden, um etwaige Besorgnisse oder Unsicherheit vorwegzunehmen. Bedenklich stimmt die Tatsache, dass auch Personen, die ausdrücklich keine Werbung wünschen, damit eingedeckt werden. So versuchen sich viele

Konsumenten vor vermeintlichen Werbeanrufen zu schützen, wenige Firmen respektieren diesen Wunsch jedoch tatsächlich. Auch ein Abgleich der Kundendatenbank mit der Robinsonliste muss für ein Unternehmen schon aus Eigeninteresse selbstverständlich sein. Auf diese Weise agieren Unternehmen wesentlich effizienter: Die Streuverluste fallen geringer aus und Kunden fühlen sich von Direktmarketing weniger belästigt. Zudem bleibt zu beachten, dass erst mit der erfolgreichen Geschäftsbeziehung die Bereitschaft des Kunden zur Zusammenarbeit steigt.

Zielgruppendefinition

Die richtige Zielgruppe ist neben dem Produkt ein entscheidender Erfolgsfaktor im Direktmarketing. Die Zielgruppenselektion erfolgt in der Regel anhand von soziodemografischen und psychografischen Merkmalen. Letztere haben insbesondere durch Zielgruppenschemata, wie die Sinus-Milieus von Sinus Sociovision oder das Tool Semiotrie von TNS Infratest, Einzug gehalten. Die Tendenzen zur Vereinzelung und zur Überalterung lassen erahnen, dass es auch zukünftig nicht an neuen Zielgruppen mangeln wird. Eine gelungene, möglichst überschneidungsfreie Segmentierung ermöglicht im optimalen Fall eine maßgeschneiderte Ansprache. Individuelle Kundendaten sind aber erst dann sinnvoll nutzbar, wenn sie vollständig sind und leistungsfähige Methoden zur Verfügung stehen, die das Informationspotenzial der Datenbanken ausschöpfen. In den Märkten dominieren bislang generische Direct Mails für die Masse.

Angebotsgestaltung

Technologischer Fortschritt sowie der Wunsch nach genauer Ansprache der Zielgruppen sind die treibenden Kräfte, neue Werbeformen zu entwickeln, die es erlauben, zielgruppenspezifischer vorzugehen. Im Rahmen der zweifellos wichtigen Zielgruppendifkussion darf jedoch nicht nur interessieren, welche Konsumenten am ehesten auf eine Offerte reagieren und warum sie dies tun. Im zweiten Schritt sollte auch interessieren, wie ein Angebot für den Konsumenten akzeptabler gestaltet werden kann.

4 Zusammenfassung

Konsumenten stehen Werbeinformationen grundsätzlich positiv gegenüber, sofern sie ihren Bedürfnissen entsprechen. Die Schwierigkeit, die Aufmerksamkeit der Kunden zu gewinnen wie auch eine bewusste Abwehrhaltung sind logische Konsequenz einer Gesellschaft wachsender Informationsflut. Direktmarketing bedingt eine konsequente Kundensicht; nicht das Unternehmen, sondern der Kunde definiert, was Nutzen stiftend ist. Direktmarketing könnte den Königsweg des Marketing einschlagen und Interessierte sowie potenzielle Kunden nur über jene Kanäle und mit jenen Botschaften ansprechen, die auf den Empfänger passen. Offensichtlich findet aber gezieltes und individuelles Direktmarketing nur sehr begrenzt statt. Oftmals nutzen Unter-

nehmen nur einen Bruchteil der Chancen, die Direktmarketing bietet. Auch stützen sich Anbieter ungenügend auf ihr Wissen über Kunden. Neben einer Kundenforschung sollten in Zukunft auch die Hemmschwellen für ein echtes Dialogmarketing von Unternehmen untersucht werden. Dabei sind die bestehenden Praktiken des Direktmarketing in verschiedenen Anwendungsbereichen kritisch zu prüfen. Wer es schafft, den Kunden in den Fokus zu stellen, wird Direktmarketing positiv für sich nutzen können.

Literaturverzeichnis

BBDO GERMANY (2005): Studie zu Futuring Communication: Die Herausforderungen an die Kommunikation der Zukunft, Düsseldorf.

BELZ, CH. (2003): Logbuch Direktmarketing: Vom Mailing zum Dialog-Marketing, Frankfurt/Wien.

BELZ, CH. (2002): Nachhaltige Kommunikation – Direct Marketing ist auch Strategie pur, in: Die Schweizerische Post (Hrsg.): DirectExpert – Teil 2, Bern, S. 23-28.

BENSBERG, F. (2003): Technologie – Erfolgsfaktor im Direktmarketing?!, in: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. (Hrsg.): State-of-the-Art und Perspektiven des Direktmarketing aus Sicht der Wissenschaft: Dokumentation des Münsteraner Direktmarketing-Symposiums vom 25./26. September 2003, Münster, S. 15-27.

CEYP, M. H. (2007): E-Mail-Marketing – Status quo und Perspektiven, in: Deutscher Direktmarketing Verband e.V. (Hrsg.): Dialogmarketing Perspektiven 2006/2007: Tagungsband 1. wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing, Wiesbaden, S. 113-126.

DALLMER, H. (2002): Das System des Direct Marketing – Entwicklungsfaktoren und Trends, in: DALLMER, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Aufl., Wiesbaden, S. 3-32.

DEUTSCHE POST (2006): Direktmarketing Deutschland 2006: Direkt Marketing Monitor – Studie 18, Bonn.

GfK PANEL SERVICES (2007): Direct Marketing Panel, <http://www.gfk-dmp.de>, Zugriff am 24.04.2007.

GfK PANEL SERVICES DEUTSCHLAND (2005): Konsumenteneinstellungen zum Direktmarketing, Präsentation GfK Direct Marketing Panel, Mai 2005.

GÜNTHER, M./VOSSEBEIN, U./WILDNER, R. (2006): Marktforschung mit Panels: Arten - Erhebung – Analyse – Anwendung, 2. Aufl., Wiesbaden.

HOLLAND, H. (2004): Direktmarketing, 2. Aufl., München.

HOLLAND, H./ACKERMANN, D. (2005): Wirken Placements in elektronischen Spielen?, <http://www.absatzwirtschaft.de>, Zugriff am 22.04.2005.

IMAS INTERNATIONAL (2007): Kritik an der Werbung nimmt ab, in: Horizont, 18.04.2007.

INSTITUT FÜR DIALOGMARKETING (2006): Bitte keine Werbung einwerfen. Die Werbeverweigerer – eine empirische Studie, Berlin.

JANKE, K. (2007): Werbung spricht Frauen stärker an, in: Horizont, 26.07.2007, S. 21.

KNOWLES, E. S./BUTLER, S./LINN, J. A. (2001): Increasing Compliance by Reducing Resistance, in: FORGAS, J. P./WILLIAMS, K. D. (Eds.): Social Influence – Direct and Indirect Processes, Philadelphia, pp. 41-60.

LEPPÄNIEMI, M./KARJALUOTO, H. (2005): Factors influencing consumers' willingness to accept mobile advertising: a conceptual model, in: International Journal of Mobile Communications, Vol. 3, No. 3, pp. 197-213.

LÖFFLER, H./SCHERFKE, A. (2000): Praxishandbuch Direktmarketing: Instrumente, Ausführung und neue Konzepte, Berlin.

MANN, A. (2007): Zum Zusammenhang von Dialogkommunikation und Kundenvertrauen, in: Deutscher Direktmarketing Verband e.V. (Hrsg.): Dialogmarketing Perspektiven 2006/2007: Tagungsband 1. wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing, Wiesbaden, S. 49-65.

MCKENNA, R. (1991): Marketing is everything, in: Harvard Business Review, Vol. 69, January-February, pp. 65-79.

MEFFERT, H. (2002): Direct Marketing und marktorientierte Unternehmensführung, in: DALLMER, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Aufl., Wiesbaden, S. 33-55.

MORIMOTO, M./CHANG, S. (2006): Consumers' Attitudes toward Unsolicited Commercial E-mail and Postal Direct Mail Marketing Methods: Intrusiveness, Perceived Loss of Control, and Irritation, in: Journal of Interactive Advertising, Vol. 7, No. 1, pp. 8-20.

NIELSEN MEDIA RESEARCH (2007): Nielsen Direct Mail: Statusbericht 2006, Hamburg.

PETERS, K./KRAFFT, M. (2005): Direktmarketing und klassische Medien: State-of-the-Art in der Budgetallokation, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 75, Special Issue 2, S. 81-112.

PRANKE, R. (2006): Direktmarketing-Standort Deutschland aus Sicht der Deutschen Post AG – Ein internationaler Vergleich, in: WIRTZ, B. W./BURMANN, CH. (Hrsg.): Ganzheitliches Direktmarketing, Wiesbaden, S. 121-152.

RAAB, G./UNGER, F. (2005): Marktpsychologie – Grundlagen und Anwendung, 2. Aufl., Wiesbaden.

SCHOLZ, J./WADLINGER, C. (2006): Konflikt der Generationen, in: Werben & Verkaufen, Jg. 44, Nr. 29, S. 56-58.

SPILLER, L. S./BAIER, M. (2005): Contemporary Direct Marketing, Upper Saddle River.

STIFTUNG WERBESTATISTIK SCHWEIZ (2006): Pressemitteilung Werbeaufwand Schweiz, 31.05.2006, Zürich.

THOMAS, A. R. (2007): The end of mass marketing: or, why all successful marketing is now direct marketing, in: Direct Marketing: An International Journal, Vol. 1, No. 1, pp. 6-16.

Lydia Ebersbach

Konstruktives Direktmarketing

**Sicherstellen von Effektivität und Effizienz des
Direktmarketing**

1	Status Quo des Direktmarketing	47
2	Möglichkeiten und Grenzen des Direktmarketing-Controlling	50
3	Neue Wege in der Erfolgsmessung des Direktmarketing	52

Dialog- bzw. Direktmarketing gilt als einer der wenigen Bereiche des Marketing, in dem die Erfolgsmessung vergleichsweise einfach und kostengünstig realisierbar ist. Rücklauf- bzw. Response-Quoten gelten als Gradmesser für Erfolg oder Fehlschlag.

Doch greift die Beschränkung auf reine Response-Quoten nicht zu kurz? Pop-up-Blocker, Spam-Filter und Aufkleber an Briefkästen sind deutliche Signale für den Überdross, den Konsumenten angesichts immer aggressiverer Werbemethoden empfinden. Wenn daraus Frustration entsteht und sich negative Gefühle gegenüber dem Absender entwickeln, bedeutet dies höchste Gefahr für das werbetreibende Unternehmen.

Mit den gängigen Verfahren zur Messung von Erfolg und Effizienz von Direktmarketingmaßnahmen bleiben solche Signale unentdeckt. Zukunftsfähiges Direktmarketing-Controlling muss wirksame Instrumente zur Erfassung von Reaktanzen entwickeln, um frühzeitig gegensteuern zu können.

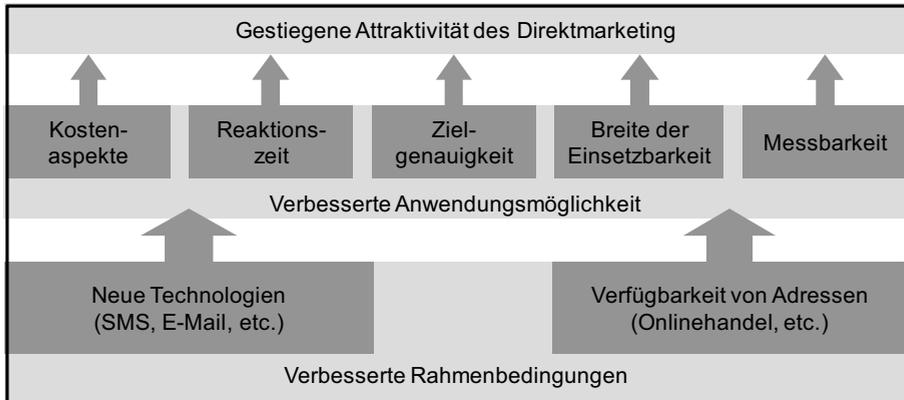
1 Status Quo des Direktmarketing

Direktmarketing gewinnt seit den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts zunehmend an Bedeutung. Mit dem Internet-Boom und den damit verbundenen verbesserten Anwendungsmöglichkeiten hat diese Werbeform einen weiteren Bedeutungszuwachs erfahren. Von den insgesamt 5,376 Mrd. CHF an Netto-Werbeumsätzen erhielten die Post und private Verteiler 1,275 Mrd. CHF für adressierte und unadressierte Werbung (vgl. Stiftung Werbestatistik Schweiz 2006, S. 3). Damit wird fast jeder vierte Werbefranchen in Direktmarketing investiert, mit steigender Tendenz. Die Entwicklung in Deutschland ist vergleichbar.

In dem Bestreben, die Marketingbudgets effizient einzusetzen und Streuverluste zu vermeiden, setzen immer mehr Marketingverantwortliche auf den Einsatz von Direktmarketing-Instrumenten (vgl. Brechtel 2005a, S. 48). Hinzu kommt, dass durch den Einsatz von E-Mails und Internetwerbung aktuelle Ereignisse, z. B. Sonderaktionen, mit deutlich reduzierter Reaktionsgeschwindigkeit kommunizierbar geworden sind.

Neben der Geschwindigkeit tragen auch die überschaubaren Kosten dieser recht jungen Werbemethode zu ihrer wachsenden Attraktivität bei. Waren Print-Mailings bereits vergleichsweise günstig, eröffneten sich mit E-Mail-Kampagnen völlig neue Möglichkeiten: Deutlich mehr Kunden können seitdem angesprochen werden. Zudem verringern sich die Kosten dadurch, dass teures Layout, Druck und Porto verzichtbar geworden sind (vgl. Brechtel 2005b, S. 36). Und nicht zuletzt Dank ihrer vermeintlich einfachen Erfolgsmessbarkeit avancierten Direktmarketingmaßnahmen zu gern genutzten Kontaktmethoden (vgl. Abbildung 1-1).

Abbildung 1-1: Rahmenbedingungen des Direktmarketing
(Quelle: Eigene Darstellung)



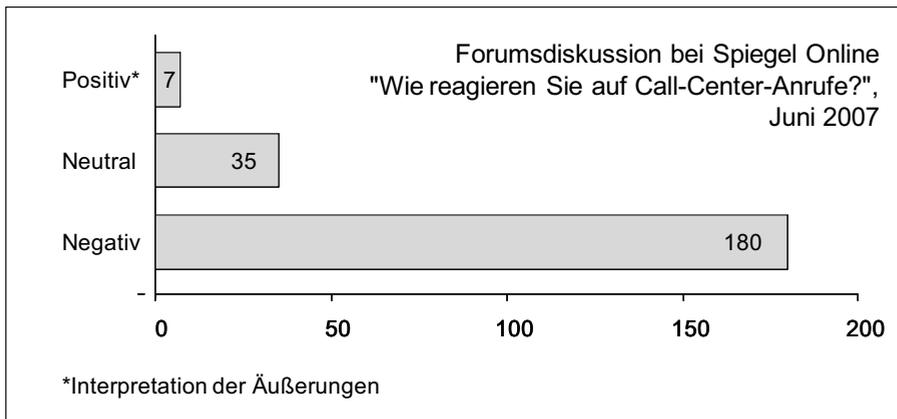
All dies führt dazu, dass Marketingabteilungen und Werbeagenturen ihre Direktmarketingaktivitäten und -angebote kontinuierlich ausbauen. Dies hat auch zur Folge, dass die Masse der Briefe, E-Mails und SMS, deren Ziel es ist, die Aufmerksamkeit und die Kaufbereitschaft des Konsumenten zu wecken, in ebensolchem Umfang wächst. Die oftmals mangelnde Abstimmung in Unternehmen trägt zu einem Ausufern der direkten Kontaktaufnahme noch zusätzlich bei.

In gleichem Maß, wie die Agenturen aufrüsten und ihr immer differenzierteres Instrumentarium an Werbemedien und -methoden einsetzen, scheint das Interesse der Konsumenten an den Botschaften zu schwinden. Diese wachsende Passivität mündet wiederum in noch größere Anstrengungen der Marketingverantwortlichen, die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu gewinnen. „Die Devise lautet: mehr Druck und Anstrengung, mehr Emotion, breitere Sortimente, Preissenkungen, mehr Aktionen, mehr Direktmarketing, mehr Werbung und aggressiver Verkauf.“ (Belz 2007, S. 58).

Derzeit wird die Praxis des Direktmarketing insbesondere aus Sicht der Forschung zunehmend kritisch hinterfragt (vgl. Belz 2007, S. 58). Angesichts der Tatsache, dass ein Großteil der Print-Mailings ungeöffnet im Papierkorb landet, dass Kunden häufig gereizt auf Verkaufsanrufe reagieren und diese nicht selten als Eindringen in ihre Privatsphäre empfinden, erscheint es notwendig, Direktmarketingmaßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit neu zu überprüfen. Eine in jüngerer Vergangenheit durchgeführte Forumsdiskussion von Spiegel Online verdeutlicht, wie abweisend viele Menschen unerwünschten Werbeanrufen („Cold Calls“) gegenüberstehen (vgl. Spiegel Online 2007).

In 222 Forumsbeiträgen äußerten sich nur sieben Leser positiv, 35 neutral, aber 180 negativ zu dieser Form des Direktmarketing (vgl. Abbildung 1-2). „Menschen, die ich nicht kenne, rufen mich an, was ich nie wollte, um mir Dinge anzubieten, die ich nicht brauche - da reagiere ich entnervt“ (Stestoe 2007). Diese Auswertung ist nicht repräsentativ, trotzdem verdeutlicht sie die kritische Haltung der Adressaten.

Abbildung 1-2: Forumsdiskussion zur Akzeptanz von Cold-Calls bei Spiegel Online 2007
(Quelle: Stestoe 2007)



Bereits jetzt zeigen Studien, dass die wachsende Anzahl der unverlangt erhaltenen Werbemails einen negativen Einfluss auf die Einstellung der Kunden gegenüber Werbemails allgemein hat und Reaktanzen auslösen kann (vgl. Morimoto/Chang 2006, S. 9). Neben empirischen Untersuchungen belegen auch alltägliche Erfahrungen von Direktmarketing-Experten, dass dem Einsatz dieser Werbemedien Grenzen gesetzt sind. Eine Vertriebseinheit von T-Systems machte die Erfahrung, dass sich Kunden massiv über die als zu hoch empfundene Anzahl von Newslettern beschwerten und die Newsletter komplett abbestellten. Nur durch intensive persönliche Kommunikation und Schadensbegrenzung durch den Außendienst konnten die verärgerten Kunden zurückgewonnen werden (vgl. Backes 2007). Ein weiteres Beispiel ist die Nutzung von Handynummern zur persönlichen Werbekommunikation, die sehr kritisch betrachtet wird: „Auf diesem sehr persönlichen Kanal wird eher Reaktanz erzeugt als Response“, sagt Frank Schlein, Leiter Marktforschung und Marketing der Gütersloher Firma AZ Direct (vgl. Brechtel 2005b, S. 36). Insgesamt zeigt sich: Je persönlicher ein Kunde die Marketingansprache empfindet, desto mehr erwartet er, dass dies nur mit seiner expliziten Erlaubnis geschieht oder in einem schlüssigen Zusammenhang mit seinem Verhalten steht (vgl. Belz 2003, S. 98).

Die individuelle Zustimmung zu oder Ablehnung von Direktmarketingmaßnahmen kann jedoch nur schwer gemessen werden. Mit den gängigen Messmethoden (Response-Messung, Klickraten, Verkaufserfolg) werden im Wesentlichen nur positive Effekte erfasst (vgl. Link/Kramm 2006, S. 555 ff.; Reinecke/Janz 2007, S. 273 ff.). An ihre Grenzen stoßen die häufig verwendeten Messinstrumente sobald es darum geht, auch Ärger oder Aggressionen über unerwünschte Werbung zu messen. Sie erklären nicht, worauf Non-Response zurückzuführen ist, oder ob und in welcher Stärke sich Reaktionen ausgeprägt haben (vgl. Belz 2003, S. 88).

2 Möglichkeiten und Grenzen des Direktmarketing-Controlling

Marketing muss seine Wirksamkeit in Form messbarer Erfolge ausweisen. Dies resultiert nicht selten in dem Fehlschluss, einen hohen Anteil des Marketingbudgets in Direktmarketing zu investieren, da Führungskräfte dieses Instrument aufgrund seiner vermeintlich guten Messbarkeit als hoch relevant beurteilen (vgl. Reinecke 2006, S. 15). In diesem Fall trifft das Albert Einstein zugesprochene Zitat einmal mehr zu: „Sometimes what counts can't be counted, and what can be counted doesn't count“ (Albert Einstein, zit. in Reinecke 2006, S. 29).

An der Notwendigkeit, den Erfolg oder Misserfolg der eingesetzten Ressourcen nachzuweisen und Budgets zu verteidigen, kommen auch die Direktmarketingabteilungen nicht mehr vorbei. Aus diesem Grund wurde ein breites Instrumentarium an Messgrößen und -instrumenten etabliert, mit dessen Hilfe sich die Erfolgsmessung realisieren lässt. Zwar haben die personalisierten und individualisierten Formen des Direktmarketing insgesamt ohne Zweifel zu einer größeren Effektivität (verbesserten Wahrnehmungswirkung) sowie zu einer Effizienzsteigerung (geringere „Costs per Order“) geführt. Dies kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass zum Teil erhebliche Unsicherheiten über Erfolg oder Nichterfolg der einzelnen Maßnahmen bestehen (vgl. Meffert/Schneider/Krummenerl 2004, S. 52). Trotzdem wird dem Direktmarketing im Vergleich zu anderen Marketinginstrumenten häufig unkritisch eine einfache Messbarkeit zugesprochen.

Eine mögliche Systematisierung des Controlling von Direktmarketingmaßnahmen kann mit drei Dimensionen vorgenommen werden (vgl. Ceyp 2002, S. 27). Diese umfassen einerseits Erfolgsgrößen (ökonomisch/nicht ökonomisch), andererseits wird auch die Bezugsperspektive (Einzelkunde/Direktmarketingaktion) berücksichtigt. Komplettiert wird das Gerüst durch eine zeitliche Perspektive (strategisch/operativ). Eine weitere Konzeptionalisierung des Direktmarketing-Controlling besteht in der Übertragung des Konzepts der Balanced Scorecard auf das Direktmarketing

(vgl. Link/Kramm 2006, S. 557). In dieser werden jeweils Kennzahlen für die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven verwendet. Integriert sind darin sowohl die finanzwirtschaftliche Perspektive als auch die Informations-, die Kundenerfolgs-, die Kampagnen- und die Wettbewerbsperspektiven.

In der Praxis werden jedoch nur selten solch umfassende Controlling-Systeme für Direktmarketingaktionen verwendet (vgl. Abbildung 2-1).

Abbildung 2-1: Häufig verwendete Kennzahlen im Direktmarketing
(Quelle: Eigene Darstellung)

Response-Quoten	Anzahl der (positiven wie negativen) Antworten.	
Kostenvergleichswerte	Cost pro Kontakt, Cost pro Interessent, Cost pro Order.	
Break-Even-Analysen	Bestellquote, die für das Erreichen der Gewinn Grenzen nötig ist.	
Speziell für E-Mails	Öffnungsrate	Anzahl, wie oft eine E-Mail geöffnet wurde.
	Klickrate	Anzahl der Klicks auf einen Link.
	Konversionsrate	Anzahl der E-Mails, die zu einer Anfrage oder Bestellung führten.
	Bounce-Rate	Anzahl der fehlgeschlagenen Kontaktversuche (falsche Adresse).

Häufiger sind es vergleichsweise einfache und wenige Messgrößen, die zum Einsatz kommen. Dazu gehören vor allem Response-Quoten, welche die Anzahl der eingegangenen Rückmeldungen (positiv wie negativ) ins Verhältnis zur Anzahl der kontaktierten Personen setzen. Diese Kennzahl fungiert in Unternehmen auch aufgrund ihrer einfachen Ermittlichkeit häufig als zentrale Hilfsgröße für die Beurteilung des Erfolgs einer Kampagne (vgl. Holland 2004, S. 361). Daneben werden auch Kostenvergleichswerte (Cost pro Kontakt, Cost pro Interessent, Cost pro Order) sowie Break-Even-Analysen verwendet, die anzeigen, welche Bestellquoten für das Erreichen der Gewinn Grenze nötig sind (vgl. Ceyp 2002, S. 27). In Bezug auf das E-Mail-Marketing lassen sich aufgrund der technischen Möglichkeiten noch zuverlässigere Messgrößen verwenden. Dazu gehören beispielsweise die Öffnungsrate, die angibt, wie oft eine E-Mail geöffnet wurde, oder die Klickrate, die zeigt, wie oft ein Link angeklickt wurde. Der Konversionsrate lässt sich entnehmen, wie viele E-Mails tatsächlich zu einer Anfrage oder Bestellung führten. Zudem informieren Bounce-Raten darüber, wie viele E-Mails ihren Empfänger nicht erreicht haben (vgl. Schömig 2005, S. 15). Solche Bounce-Raten lassen auf die Qualität der verwendeten Adressdaten schließen.

Die hier genannten Messgrößen erlauben Rückschlüsse auf den Erfolg einzelner Aktionen. Sie ermöglichen es allerdings kaum, Hinweise auf ablehnendes Verhalten zu erhalten. Eine der wenigen Größen, die im Wesentlichen für das Internet gilt und die zumindest tendenziell als Indiz für Reaktanz gelten kann, ist die Unsubscribe-Rate. Mit ihr wird erfasst, wie viele Adressaten einer Werbemail oder eines Newsletters sich

von dem Verteiler abgemeldet haben, die also keine weiteren Kontakte zu dem Unternehmen wünschen. Diese Messgröße gibt zwar erste Hinweise auf Reaktanzen, jedoch ist ihr Nutzen begrenzt. Sie lässt beispielsweise keine Aussage darüber zu, welcher Anlass zur Abmeldung geführt hat. So kann es sein, dass eine bestimmte Bedarfssituation nicht mehr besteht. Vielleicht hat der Kunde über einen längeren Zeitraum gezielt Informationen zu Automobilen gesammelt und entsprechende Newsletter abonniert, da der Kauf eines Neufahrzeuges geplant war. Nach Abschluss des Kaufes ist dieses Informationsverlangen erloschen, was ein Abmelden vom Mailverteiler zur Folge hatte. Vielleicht ist auch ein bestimmtes Interesse, z. B. an einer früher ausgeübten Sportart, erloschen oder bestimmte Bedürfnisse haben ihre Relevanz verloren. Ein anderer Grund für die Abmeldung kann tatsächlich darin liegen, dass der Kunde über die Kontaktaufnahme verärgert ist und die E-Mail als unerwünscht auffasst. Dies zeigt: Den konkreten Auslöser für den Kontaktabbruch zu finden bleibt auch mit der Unsubscribe-Rate schwierig. Trotzdem liefert diese Messgröße wichtige Hinweise. Sollten sich die Unsubscribe-Raten innerhalb kurzer Zeit deutlich verstärken, ist dies ein Alarm-Signal, das vom Unternehmen ernst genommen werden sollte.

Grundsätzlich ist es bei allen Formen der direkten Kontaktaufnahme wichtig, dem Adressaten die Möglichkeit zu geben, möglichst unkompliziert mitteilen zu können, wenn weitere Informationen nicht erwünscht sind. Manche Unternehmen vergessen diese Möglichkeit ganz oder machen es den Kunden unnötig schwer. Beispielsweise sendet der deutsche Büromaterialhändler Allago.de nach einmaliger Registrierung als Kunde beharrlich Newsletter, die nicht mehr abgemeldet werden können, wenn der Nutzer nach langer Nutzungspause sowohl den Benutzernamen als auch das Passwort vergessen hat. Auch bei den zahlreichen adressierten Postsendungen gehen die Versender häufig stillschweigend von der Zustimmung des Kunden aus. Wie einfach wäre es, Antwortkarten beizufügen. Auch im Hinblick auf das Telefonmarketing sollten die Warnzeichen des Kunden, z. B. sofortiges Auflegen, ernst genommen werden, um zu verhindern, dass Reaktanz wie im folgenden Beispiel in Handlungen mündet: „[W]enn mit der firma ein vertrag (kreditkarte), abo oder ähnliches besteht, kündige ich, wenn möglich“ (Dayo 2007).

Eines eint die bislang entwickelten Verfahren zum Controlling von Direktmarketing: Mit Ausnahme der Unsubscribe-Rate erlaubt keines Rückschlüsse auf Reaktanzen.

3 Neue Wege in der Erfolgsmessung des Direktmarketing

Es hat sich gezeigt, dass eine ganze Reihe von Messverfahren zur Erfolgsmessung von Direktmarketingaktionen zur Verfügung steht. Was angesichts des wachsenden Ab-

wehrverhaltens der Kunden gegenüber direkten Werbekontakten noch fehlt, ist eine konsequente Berücksichtigung solcher Größen, die Aufschluss über Reaktanzen und Ablehnung erlauben. Selbst in den weit entwickelten Direktmarketing-Scorecards sind derartige Größen bislang nicht berücksichtigt (vgl. Link/Kramm 2006).

Ein Ansatz könnte darin zu suchen sein, in den direkten Kontakten – sei dies per Post, SMS oder E-Mail – neben der Möglichkeit, die Nachrichten abzubestellen, noch kurz zwei oder drei Antwort-Optionen zu integrieren. Nachdem der Kunde auf den Link „Newsletter abbestellen“ geklickt hat, könnte sich ein kleines Fenster öffnen oder eine bereits vorerstellte E-Mail. Darin könnte er beispielsweise unter kurzen und durchaus emotional gefärbten Antwortoptionen „Newsletter ist nicht mehr relevant“, „Newsletter nervt“, „Newsletter ist unerwünscht“ oder „andere Gründe“ auswählen. Überlegenswert wäre es, auf sehr negative Antworten noch eine letzte Reaktion von Seiten des Unternehmens zu senden, die in etwa folgenden Inhalt haben könnte: „Es tut uns leid, wenn Sie sich durch unsere Werbung gestört fühlen. Selbstverständlich berücksichtigen wir Ihre Privatsphäre und werden Sie in Zukunft nicht mehr kontaktieren.“ Vielleicht führt eine solch freundliche Bitte, um Entschuldigung für die Störung, und das Versprechen, in Zukunft nicht mehr belästigt zu werden, dazu, den verärgerten Kunden zu besänftigen und einen positiven, wenn auch vorerst letzten Eindruck zu hinterlassen.

Solche Antwortoptionen und kurze Fragen sind auch im Rahmen des Controlling zumindest eine Option, um noch schneller zu erkennen, welche Direktmarketingaktionen ihr Ziel verfehlt und Kunden verärgert haben. Um dieses Ziel zu erreichen, kann beispielsweise auch der „negative“ Werbedruck in Umfragen gemessen werden oder Reaktanzaspekte in Kundenzufriedenheitsstudien integriert werden. Auch Methoden wie die Critical Incident Technique oder Personalisierungsstrategien sind einsetzbar.

Grundsätzlich sollte es soweit nicht kommen. Um Schaden zu vermeiden und nicht die gesamte Zunft der Direktmarketing-Treibenden in Verruf zu bringen, ist ein konsequentes „Permission Marketing“ notwendig (vgl. Wiewer 2002, S. 620; Schwarz 2002). Das heißt, Kunden sollten sich freiwillig zum Beispiel für den E-Mail-Newsletter eines Unternehmens eintragen und jederzeit wieder abmelden können. Dieses Verhalten signalisiert einer „Fieberkurve“ gleich, wie Aktionen von den Kunden aufgefasst werden (vgl. Pitz 2004, S. 84). Sobald die Abmeldezahlen steigen, muss das Unternehmen reagieren.

Inhaltlich sollte sich Direktmarketing wieder vermehrt den emotionalen und individuellen Werten der Kunden nähern, um zu vermeiden, dass sich Resistenzen verstärken (vgl. Belz 2003, S. 89). Zudem empfiehlt es sich für viele Unternehmen, ihre Direktmarketingaktionen klug zu dosieren und zu koordinieren. Sollte sich irgendwann jedes Unternehmen durch jeden noch so kleinen Kauf dazu ermächtigt fühlen, mit dem Kunden in Kontakt treten zu dürfen, um ihn persönlich vom Erwerb weiterer Produkte zu überzeugen, dann werden Grenzen überschritten, die letztlich allen Wer-

betreibenden schaden. Doch ganz gleich wie die Entwicklung weitergeht, es wird unumgänglich sein, intelligente Controllingmethoden zu generieren, die das bislang berücksichtigte Spektrum der Messgrößen erweitern, um Reaktanzverhalten schneller und besser identifizieren zu können. Nur dann wird Direktmarketing einen konstruktiven Beitrag zum Marketing und damit zum Unternehmenserfolg leisten.

Literaturverzeichnis

BACKES, R. (2007): Bereich Online Communication bei T-Systems, Bonn, Telefoninterview zum Thema Direktmarketing bei T-Systems, 15.05.2007.

BELZ, CH. (2007): Dialogmarketing „revisited“, Inboundmarketing für mehr Kundeninitiative, in: Direkt Marketing, Nr. 4, S. 58-61.

BELZ, CH. (2003): Logbuch Direktmarketing vom Mailing zum Dialog-Marketing, Frankfurt/Wien.

BRECHTEL, D. (2005a): Werbung für die Privatsphäre, in: *acquisa*, Jg. 53, Nr. 12, S. 48-51.

BRECHTEL, D. (2005b): Viel verschenktes Potenzial, in: *acquisa*, Jg. 53, Nr. 6, S. 36-37.

CEYP, M. (2002): Analysieren Sie Ihre Aktionen richtig? - Über die Notwendigkeit von Erfolgskontrollen im Direktmarketing, in: *Direkt Marketing*, Nr. 4, S. 26-31.

DALLMER, H. (2002): *Das Handbuch Direct Marketing & More*, 8. Aufl., Wiesbaden.

DAYO (2007): Eintrag Nr. 39, Spiegel Online Forum „Wie reagieren Sie auf Callcenter-Anrufe?“, <http://forum.spiegel.de/showthread.php?t=1659&page=4&highlight=callcenter>, Zugriff am 01.06.2007.

DEUTSCHE POST (2006): *Direkt Marketing Monitor, Direktmarketing Deutschland 2006, Studie 18*, Bonn.

HOLLAND, H. (2004): *Direktmarketing*, 2. Aufl., München.

LINK, J./KRAMM, F. (2006): *Direktmarketing und Controlling*, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T. (Hrsg.): *Handbuch Marketingcontrolling, Effektivität und Effizienz einer markt-orientierten Unternehmensführung*, 2. Aufl., Wiesbaden.

MEFFERT, H./SCHNEIDER, H./KRUMMENERL, M. (2004): Mit den richtigen Stellhebeln zu effizienterem Dialogmarketing, in: Absatzwirtschaft, Nr. 11, S. 52.

MORIMOTO, M./CHANG, S. (2006): Consumer's Attitudes toward Unsolicited Commercial E-mail and Postal Direct Mail Marketing Methods: Intrusiveness, Perceived Loss of Control, and Irritation, in: Journal of Advertising Age, Vol. 7, Nr. 1, pp. 8-20.

PITZ, B. (2004): Kaufimpuls per Internet, in: Werben & Verkaufen, Nr. 39, S. 84.

REINECKE, S. (2006): Return on Marketing? Möglichkeiten und Grenzen eines Erfolgswachstums des Marketing, in: REINECKE S./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, Wiesbaden S. 3-32.

REINECKE, S./JANZ, S. (2007): Marketingcontrolling, Stuttgart.

REINECKE, S./TOMCZAK, T. (2006): Handbuch Marketingcontrolling, Effektivität und Effizienz einer Marktorientierten Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden.

SCHÖMIG, B. (2005): Top oder Flop? So messen Sie den Erfolg Ihrer E-Mail-Marketing-Aktionen, in: Direktmarketing Praxis, Nr. 7, S. 14-16.

SCHWARZ, T. (2002): Generierung von Kontakten durch Online Communities, in: DALLMER, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, S. 983 - 1006.

SPIEGEL ONLINE (2007): Spiegel Online Forum „Wie reagieren Sie auf Callcenter-Anrufe?“, <http://forum.spiegel.de/showthread.php?t=1659&highlight=call+center>, Zugriff am 01.06.2007.

STESTOE (2007): Eintrag Nr. 31, Spiegel Online Forum „Wie reagieren Sie auf Callcenter-Anrufe?“, <http://forum.spiegel.de/showthread.php?t=1659&page=4&highlight=call+center>, Zugriff am 01.06.2007.

STIFTUNG WERBESTATISTIK SCHWEIZ (2006): Werbeaufwand Schweiz 2005, Pressemitteilung, 31.05.2006, Zürich.

WIEWER, V. (2002): Generierung von Kontakten durch Online Communities, in: DALLMER, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, S. 609-623.

Nicolas Pernet/Marcus Schögel

Risiko-Dialog im Marketing

1	Einleitung.....	59
2	Die Logik und der duale Charakter des Risikos.....	59
3	Das aus dem System „Marketing“ resultierende Risiko.....	60
4	Risiko-Dialog als Maßnahme zur Risikoreduktion im Marketing	62
4.1	Schritt 1: Festlegen von Zielen und Erwartungen	62
4.2	Schritt 2: Identifikation und Analyse von Marketingrisiken	63
4.3	Schritt 3: Umgang mit identifizierten Risiken	64
5	Interaktion und Risiko-Dialog als Chance für das Marketing	65

1 Einleitung

Durch die Fokussierung auf Kundenorientierung, Kundenwünsche, Kundenzufriedenheit und Kundenbedürfnisse versucht das marktorientierte Unternehmen „einen Kontext zu schaffen, um das Umfeld für die Beeinflussung von Präferenzen und Entscheidungen so zu gestalten, dass ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil entsteht“ (vgl. Kuss/Tomczak 2002, S. 2). Um dieses Ziel zu erreichen stehen dem Unternehmen Marketing-Instrumente zur Verfügung (vgl. Belz 1998, S. 41), welche oftmals unter dem Begriff Marketing-Mix zusammengefasst werden (vgl. Kuss/Tomczak 2002, S. 203). Durch den Einsatz dieser Instrumente üben Marketingabteilungen direkten Einfluss auf die Umwelt der Unternehmung aus. Da menschliches Denken, Planen und Handeln immer Risiken zur Folge haben, sofern aufgrund eines Wahllakts Ziele angestrebt werden (vgl. Haller/Maas/Ackermann 2004, S. 635), kommt das Konstrukt „Risiko“ dadurch auch im Marketingumfeld zum Tragen. Generell neigt Marketing denn auch dazu, sich optimistisch an erwünschten Situationen zu orientieren. Häufig werden Risiken unterschätzt, weil das Marketing die kritischen Entwicklungen zu wenig antizipiert. Dadurch dominieren im Krisenmanagement oft andere Disziplinen vom Strategischen Management bis hin zum Controlling. Bevor aber im Nachfolgenden konkret auf Risiken im Marketing und den Risiko-Dialog als mögliches Risiko-Management eingegangen wird, soll vorerst die Logik und der duale Charakter des Risikos betrachtet werden.

2 Die Logik und der duale Charakter des Risikos

Das Phänomen „Risiko“ lässt sich nur schwer einheitlich fassen, da die Sichtweisen, wie auch die unterschiedlichen Ansätze der Beschäftigung mit der Thematik, zahlreich sind (vgl. Banse/Bechmann 1998, S. 7). Dominierte zu Beginn der Risikoforschung ein formal-normativer Risikobegriff¹, so entwickelten sich im Laufe der Zeit zahlreiche weitere Risikodisziplinen, wie z. B. eine natur-technikwissenschaftliche, eine entscheidungstheoretische, eine psychologische, eine wirtschaftswissenschaftliche und eine soziologische Sichtweise (vgl. Banse/Bechmann 1998, S. 29 ff.). Um einer autozentrierten Sichtweise vorzubeugen und der Tatsache gerecht zu werden, dass (Größt-)Risiken kaum aus nicht beherrschten Einzelprozessen resultieren, sondern sich eben gerade aus einer Kombination aller Dimensionen des realen Geschehens ergeben, empfiehlt es sich, das Risiko und die Risikobewältigung aus einer interdisziplinären Sichtweise

¹ Risiko als quantitativ bestimmbares Maß, welches die mögliche, drohende Gefahr definiert.

und mit einem integrierten Ansatz anzugehen (vgl. Haller 1998, S. 108). Dieser ganzheitliche Zugang bedarf aber noch einer definitorischen Grundlage. So ist laut Haller/Ackermann (1992, S. 14) das Risiko als ein Phänomen zu erfassen, welches neben dem unmittelbar einleuchtenden Gefahrenaspekt auch die Chance in sich enthält. Wendet man diese Definition und somit das Phänomen „Risiko“ auf das Unternehmensmodell an, ergeben sich Spannungsfelder von Chance und Gefahr innerhalb der Unternehmung selbst, zwischen Unternehmen und Umwelt und im Bereich der relevanten Marktaktivitäten. Neben dem postulierten Spannungsfeld, ist in der Risikobetrachtung jedoch ebenfalls die Unterscheidung von Zielen und Randbedingungen von grundlegender Bedeutung. Dies ermöglicht eine weitere Differenzierung in Aktions- und Bedingungsrisiken. Aktionsrisiken entstehen dadurch, dass sich aufgrund von konkreten Marketingmaßnahmen Gefahren (aber auch Chancen!) für das Unternehmen ergeben. Dies führt dazu, dass vorhandene Ziele und Pläne aufgrund von ausgelösten Störprozessen nicht erreicht werden. Bedingungsrisiken zeichnen sich hingegen dadurch aus, dass sich vorausgesetzte Rahmenbedingungen, welche zur Zielerreichung als notwendig und selbstverständlich angesehen werden, verändern (vgl. Haller 2003, S. 6 ff.).

3 Das aus dem System „Marketing“ resultierende Risiko

Dem Systemansatz (vgl. Honegger/Vettiger 2003, S. 19) der Universität St. Gallen folgend (vgl. Gomez/Zimmermann 1999, S. 13 ff.), stellt das Marketing, als eine von mehreren Unternehmensabteilungen, ein (komplexes) System dar. Verbindet man diese systemische Sichtweise mit der oben formulierten Risiko-Definition stellt man fest,

1. dass sich durch den systemischen Charakter des Marketing als Funktion Risiken für dieses System klar umreißen lassen,
2. dass sich das Risiko im System Marketing in allen Gestaltungsdimensionen äußert (also in einer leistungswirtschaftlich-technischen, einer finanziellen und einer sozialen Dimension),
3. dass sich Risiken aufgrund der Dynamik des Systems Marketing mit seiner In- und Umwelt ergeben und
4. dass sich Risiken im System Marketing einerseits aufgrund von aktiv gesetzten Zielen und eingesetzten Maßnahmen manifestieren (Aktionsrisiken). Andererseits Ziele aber nicht erfüllt werden, wenn zur Zielerreichung (voraus-)gesetzte Randbedingungen zusammenbrechen (Bedingungsrisiken).

Doch wie können sich Risiken in diesem Marketing-System bzw. in der durch Marketingmaßnahmen betroffenen Praxis ergeben? Dies soll nachfolgend anhand von einigen kurzen Beispielen aufgezeigt werden.

Risiken in der Marketingpraxis

Im Januar 2006 modernisierte die Nestlé Schweiz AG ihre Schokoladenmarke „Cailler“. Bei der Verpackung wurde vermehrt auf Plastik gesetzt, bei einer durchschnittlichen Preiserhöhung von ca. 8 Prozent. Diese Veränderung wurde von den Konsumenten nicht angenommen. Nur gerade im Zeitraum eines halben Jahres gingen die Verkäufe im Vergleich zum Vorjahr um 30 Prozent zurück. Das Problem lag jedoch nicht nur bei den Konsumenten, sondern ebenfalls bei den Händlern. Der Schweizer Discounter Denner nahm die Produkte mit Bezug auf die schlechten Konditionen aus den Regalen. Ebenfalls unzufrieden mit den Umsätzen war der Detailhändler Coop, der größte Anbieter der Nestlé Schokolade. Trotz dieser Turbulenzen hielt das Management an der Strategie fest (vgl. Neue Zürcher Zeitung Online, 2007). Nachdem die Umsätze um 24 Prozent eingebrochen waren, entschied sich Nestlé im März 2007 die Cailler-Schokoladen wieder mit der „alten“ Verpackung auf den Markt zu bringen. Nelly Wenger, die für den Cailler-Flop mitverantwortliche Direktorin der Nestlé Schweiz, trat im Dezember 2006 von ihrem Amt zurück.

Neben diesem Beispiel aus dem Bereich der Produktrisiken², lassen sich noch zahlreiche weitere Beispiele aufzählen. So z. B. die Firma Ferrero, welche nach über 30 Jahren die Verpackung der deutschlandweit bekannten Kinderschokolade mit einem neuen Gesicht versehen hat. Dies führte zur Bildung einer „Negativ-Community“ mit eigener Homepage (vgl. www.weg-mit-kevin.de) und zu einer Protest-Petition mit über 180.000 Unterschriften. Oder der Fall Benetton. Die Werbung des italienischen Modehauses beschäftigte den Deutschen Bundesgerichtshof und wurde in zahlreichen Ländern Europas verboten (Promotions-Risiko) (vgl. Weicht 2003). Der Software-Konzern Microsoft wurde von zahlreichen Einzelpersonen, Schulen und Unternehmen aus Iowa angeklagt, da er seine Marktposition missbrauchte, um Office-Produkte über-teuert zu verkaufen. Die Kläger und Microsoft einigten sich auf einen Vergleich, in welchem Microsoft sich verpflichtete, die Nutzer der Office-Produkte zu entschädigen. Der Vergleich kostete den Software-Hersteller rund 180 Mio. USD. Ein Urteil hätte laut Experten ca. 1 Mrd. USD gekostet (Preis-Risiko) (vgl. 20Minuten Online, 2007). Neben diesen Beispielen, welche unterschiedliche Formen von Aktionsrisiken darstellen, finden sich in der (Marketing-)Praxis ebenfalls noch zahlreiche Formen von Bedingungsrisiken. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn die Fahrrad-Profis des deutschen „T-Mobile“-Teams im Kollektiv zugeben, dass sie sich jahrelang gedopt haben und so die Marke „T-Mobile“ des Deutschen Telekom-Unternehmens schwächen

² Unter Produktrisiken werden diejenigen Risiken verstanden, welche als Ausgangspunkt das Produkt, also die konkret erbrachte Leistung des Unternehmens, haben. In diesem Fall handelt es sich um ein Aktionsrisiko, da Nestlé durch die konkrete Neugestaltung ihres Produkts negative Feedbackschlaufen ausgelöst hat. Bedingungsrisiken (Definition siehe weiter vorne im Text) wären im Produktrisikobereich z. B. die Explosion einer Kaffeemaschine.

(vgl. Neue Zürcher Zeitung, 2007). Oder wenn die Produkte nicht die Funktion einnehmen, welche eigentlich gedacht war: Zum Beispiel wenn in den Perrier-Flaschen auf einmal Spuren von toxischem Benzol auftauchen, wenn Rely-Tampons aus dem Hause Procter&Gamble Erkrankungen bei Verwenderinnen hervorrufen oder wenn Firestone-Reifen überraschend explodieren (vgl. Haig 2004, S. 116 ff.). Natürlich stellen sich an diesem Punkt zwei Fragen. Hätten diese Risiken vermieden oder zumindest vermindert werden können? Und wenn ja, wie? Darauf wird nachfolgend kurz eingegangen.

4 Risiko-Dialog als Maßnahme zur Risikoreduktion im Marketing

Die risikobewusste Marketingführung sollte sich im Umgang mit Marketingrisiken auf ein dreistufiges Vorgehen konzentrieren (vgl. Haller 2003, S. 15 ff.).

- Schritt 1: Festlegen der durch die Handlung beabsichtigten Ziele in allen drei unternehmerischen Dimensionen (sozial, technisch-leistungswirtschaftlich und finanziell).
- Schritt 2: Identifikation der durch die Marketingmaßnahmen potenziell auslösba- ren Aktions- und Bedingungs-Risiken (interne wie externe).
- Schritt 3: Implementieren von Risiko-Management Maßnahmen in der technischen, finanziellen und der sozialen Dimension des Unternehmens (vgl. Haller 2003, S. 17 ff.).

Diese drei Schritte bilden die Grundlage einer jeden risikoorientierten Marketingführung. Auf die drei Schritte wird nun detailliert eingegangen.

4.1 Schritt 1: Festlegen von Zielen und Erwartungen

Wenn sich Risiken als Summe aller Möglichkeiten manifestieren, im Fall dass Ziele und Erwartungen aufgrund von Störprozessen nicht erfüllt werden, so ist eine Präzisierung der Ziele und Erwartungen (inklusive der vorausgesetzten Rahmenbedingungen) ein wichtiger und unumgänglicher erster Schritt (vgl. Haller/Ackermann 1992, S. 4). Denn nur wenn geklärt ist, welche Ziele man erreichen will und welche Rahmenbedingungen man zur Zielerreichung voraussetzt, kann man die Risiko-Identifikation und Risiko-Analyse richtig lenken. Grundsätzlich lassen sich die Ziele

den drei Dimensionen leistungswirtschaftlich-technische Ziele, soziale Ziele und finanzwirtschaftliche Ziele zuordnen (vgl. Haller/Ackermann 1992, S. 4). Bestimmt ist es sehr individuell und unternehmensspezifisch, welche Ziele und Erwartungen im Marketing in den Vordergrund rücken. Trotzdem bestehen ganze Marketing-Zielbündel in der technischen, sozialen und finanziellen Dimension, welche generellen Charakter haben. So können z. B. die regelmäßige Implementierung von Produktinnovationen, die Erhöhung der Servicequalität oder die Steigerung des Distributionsgrades leistungswirtschaftlich-technische Ziele sein. In der sozialen Dimension kann sich das Marketing Vertrauens-, Kundenbindungs- und Kundenzufriedenheitsziele setzen. Während im finanzwirtschaftlichen Bereich meist quantitative Ziele, wie die Senkung der Marketingkosten, die Erhöhung der Gewinnspanne oder die Vergrößerung des Marktanteils, dominieren (vgl. Specht/Fritz 2005, S. 244). Wie bereits angedeutet spielen jedoch nicht nur die aktiv gesetzten Ziele, sondern ebenfalls die passiv angenommenen Rahmenbedingungen eine tragende Rolle. Rahmenbedingungen im System Marketing können beispielsweise stabile Preise von Rohstoffen, die gleich bleibende Kooperationsbereitschaft von Partnern, ein stabiles Kundenverhalten oder die reibungslose Funktionsweise der Produkte und Dienstleistungen sein. Nachdem Ziele und Rahmenbedingungen festgelegt wurden, kann mit der Beurteilung der Risikolage begonnen werden.

4.2 Schritt 2: Identifikation und Analyse von Marketingrisiken

Alle Marketinginstrumente³ sollten hinsichtlich ihres in sich bergenden Risikos analysiert werden. So können Risiken einen internen und externen Ursprung haben.⁴ Externe Risiken kommen direkt aus der Unternehmensumwelt (soziale/technische/ökonomische/ökologische Umwelt) und wirken in den internen Unternehmensdimensionen weiter. Ganz im Sinne des Denkens in Funktionen erweitert sich die soziale Umwelt um drei unterschiedliche Ebenen. Haller/Hartmann weisen darauf hin, dass ein Produkt einerseits nicht nur positive, sondern auch negative Funktionen dem Kunden gegenüber erfüllen kann. Andererseits haben auch Communities und die Gesellschaft einen Einfluss auf die Funktionserfüllung, was positive oder negative Feedback-Schlaufen auslösen kann – je nach Funktion, die das Produkt bei der jeweiligen Community oder Stakeholdergruppe einnimmt (vgl. Haller/Hartmann 2004,

³ Hier wird davon ausgegangen, dass die Ausgestaltung der Marketinginstrumente die strategischen Marketingziele in sich birgt und somit strategische Marketingmaßnahmen implizit in den Instrumenten enthalten sind. Dies hat zur Folge, dass strategische Maßnahmen nicht zusätzlich hinsichtlich ihres Risiko-Potenzials untersucht werden müssten.

⁴ Ein internes Marketingrisiko würde z. B. dann eintreten, wenn der Verwaltungsrat als interne Interessengruppe negativen Druck auf die Marketingabteilung ausüben würde, beispielsweise ausgelöst durch eine provokative Promotionskampagne.

S. 721 ff.). Gerade im Hinblick auf das Marketing sollte diese Sichtweise um weitere Instrumente erweitert werden (wie bereits anhand der Beispiele angedeutet wurde), da nicht nur Produkte, sondern auch Promotions-Maßnahmen, Distributionssysteme und/oder Preis-Maßnahmen diese positiven wie negativen Effekte auslösen. Somit kann festgehalten werden, dass Marketingrisiken (mit Aktionscharakter) aus externen und internen Quellen auf das Unternehmen zukommen und durch deren prozessualen Charakter unterschiedliche Auswirkungen auf die Gesamtunternehmung und Zielerfüllung des Unternehmens haben. Bedingungsrisiken hingegen treten dadurch auf, dass Instrumente und Maßnahmen dadurch gefährdet werden, dass vorausgesetzte Rahmenbedingungen zusammenbrechen und der Einsatz der Instrumente dadurch gefährdet wird. Nach der Erfassung und der intensiven Diskussion der wesentlichen Risiken gilt es bewusst eine Risikoposition einzunehmen und diese zu begründen.

4.3 Schritt 3: Umgang mit identifizierten Risiken

Für den Umgang mit Risiken gibt es grundsätzlich vier Positionen (vgl. Haller 2003, S. 1015):

1. Man belässt das Risiko als solches und trägt es bewusst selbst.
2. Man vermeidet das Risiko durch einen (Teil-)Verzicht auf Marketing-Maßnahmen.
3. Man versucht das Risiko zu vermindern.
4. Man überwälzt es, falls dies möglich ist.

Ganz im Sinne eines integrierten Risiko-Management sollen die Ansätze als Risiko-Management-Instrumente angewendet werden, welche der Risiko-Dimension adäquat angepasst sind. So erfolgt die Koordination der Aktivitäten aus Sicht der finanziellen Dimension im Rahmen des umfassenden „Financial Risk Management“. Die leistungswirtschaftlich-technischen Risiken lassen sich gut mit Instrumenten des „Risk Engineering“ (Qualitätssicherungs-Maßnahmen, etc.) angehen. Für Risiken, welche aus der sozialen Dimension auf das Unternehmen einwirken, sind der Risiko-Dialog und die Risiko-Kommunikation zu wichtigen Risikomanagement-Instrumenten geworden (vgl. Haller 2003, S. 1016). Betrachtet man wiederum die Aufgaben des Marketing, stellt man fest, dass sich die prioritären Funktionen dieser Disziplin in einem sozialen Umfeld abspielen. Gerade auch deshalb, weil es eben Aufgabe des Marketing ist, Vertrauen gegenüber einzelnen Kunden, Communities und den unterschiedlichen Subtypen der Gesellschaft zu schaffen (vgl. Belz 2005, S. 8). Durch diesen „sozialen“ Charakter des Marketing und geprägt durch die Tatsache, dass Vertrauen eben nicht systematisch erworben, sondern nur geschenkt werden kann, macht eine Konzentration auf Risiko-Dialog und Risiko-Kommunikation Sinn. Laut Renn/Zwick umfasst die Risiko-Kommunikation alle Kommunikationsprozesse, welche die Identifikation, Analyse, Bewertung und das Management von Risiken sowie die dafür notwendigen Vo-

raussetzungen und Beziehungen zwischen den daran beteiligten Personen, Gruppen und Institutionen zum Gegenstand haben. Für die Marketingführung würde dies konkret bedeuten, dass sie alle vom Risiko betroffenen Systeme (Communities, interne/externe Stakeholder, Kunden, etc.) über die möglichen Risiken informiert, eventuell Verhaltensänderungen initiiert sowie Wege für die gemeinsame Konflikt- und Problemlösung sucht. Im Sinne eines proaktiven Risiko-Management umfasst ein stetiger Dialog mit allen von den Risiken betroffenen Anspruchsgruppen (nicht nur den Kunden!) auch Elemente eines Frühwarnsystems. Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass der Schwerpunkt besonders auf der Kommunikation mit allen vom Risiko betroffenen Subsystemen liegen sollte, damit in Form eines Dialogs ein gemeinsames Verständnis für Handlungen des Unternehmens und die damit verbundenen Risiken gefunden werden kann. Der besonders kritische Leser wird an dieser Stelle darauf hinweisen, dass dies durchaus nichts Neues ist und der Marketingdisziplin bereits zahlreiche Instrumente zum Dialog mit den Kunden zur Verfügung stehen (wie z. B. Fokus-Gruppen und Umfragen, Stakeholder-Dialog-Instrumente oder in neuester Form Community-Marketing). Tabelle 4-1 zeigt auf, wo der Risiko-Dialog im Umfeld der vorhandenen Marketing-Instrumente eingebettet werden kann.

5 Interaktion und Risiko-Dialog als Chance für das Marketing

Marketing beansprucht die Schlüsselstellung zwischen dem Unternehmen und dem Nachfragermarkt. Die marketingstrategische Ausrichtung, wie auch die operative Ausgestaltung der Marketinginstrumente, nehmen direkten Einfluss auf den Endkunden und weitere betroffene Stakeholder-Gruppen. Dies schafft starke Transparenz, was neben den damit positiv verbundenen Auswirkungen auch zu einer gesteigerten Verwundbarkeit des Unternehmens führt. Um zentrale Funktionen des Marketing zu erfüllen, nämlich Kunden für das Unternehmen zu gewinnen oder an das Unternehmen zu binden, orientieren sich Marketingabteilungen oftmals an den Emotionen des Kunden. Vertrauen, das Befriedigen von Bedürfnissen oder einfach das Erfüllen von Sehnsüchten und Träumen treten in den Vordergrund, bergen aber auf der Gegenseite ebenfalls negatives Potenzial (beispielsweise Frust, Enttäuschung, Ablehnung).

Abbildung 5-1: Einbettung des Risiko-Dialogs im Marketing
(Quelle: In Anlehnung an Kuss/Tomczak 2002; Schneckenburger 2005)

	Stakeholder-Dialog	Community- Marketing	Käuferverhaltensforschung	Risiko-Dialog im Marketing
Zweck und Zielgruppe	Breiter Dialog mit allen vom unternehmerischen Handeln betroffenen internen wie auch externen Stakeholdergruppen (nicht zwingend marketingspezifisch).	Kommunizieren mit und profitieren von positiv eingestellten, homogenen Kundengruppen, mit starkem Bezug zur Unternehmung sowie passives Beobachten von meistens positiv eingestellten Kundengruppen.	Identifikation von Bedürfnissen von spezifischen Zielgruppen der Marketing-Abteilung (Risiken sind selten Bestandteil von Umfragen).	Dialog mit Schwerpunkt auf Risikothemen im Marketing, mit allen von Marketing-Risiken betroffenen Stakeholdern der Unternehmung (interne wie auch externe).
Kontinuität	Kontinuierlicher, strategischer Ansatz.	Kontinuierlicher Einsatz.	Proaktiver Ansatz (z. B. vor der Einführung von Produkten, Analyse von Kundenverhalten, etc.).	Kontinuierlicher, strategischer Ansatz.
Bezug	Analyse von Einflusskräften, welche auf das Unternehmen wirken. Mit dem Ziel der Identifikation von positiven und negativen Potenzialen, welche von den Stakeholdern ausgehen.	Profitieren von positiven Potenzialen durch den Aufbau von Glaubwürdigkeit und Akzeptanz in der Community. Versuch der Markenbildung und dem Abverkauf auf dem Massenmarkt.	Verbinden von Kunden und Anbietern durch Informationen. Mehrheitlicher Fokus auf positive Potenziale, wie die Überprüfung von Marketing-Chancen, Marketing-Maßnahmen, des Marketingerfolgs und zur Verbesserung des Verständnisses des Marketing-Prozesses.	Orientierung an Chancen und Gefahren aller Marketingmaßnahmen sowie aktives Auseinandersetzen mit Angeraten, Misstrauen, Vertrauen und Risikowahrnehmung der Marketing-Anspruchsgruppen mit dem Ziel der Risikoreduktion.

Die Konzentration auf den Risiko-Dialog mit Kunden und Stakeholder im Marketing macht durch diesen „sozialen“ Charakter der Materie, wie auch geprägt durch die Tatsache, dass Vertrauen eben nicht systematisch erworben, sondern nur geschenkt werden kann, Sinn. Doch welche Implikationen bringt dies für die Praxis, und wie muss im Konkreten vorgegangen werden? Für den oben erwähnten Fall „Cailler“ würde der Einsatz des Risiko-Dialog bedeuten, dass der Dialog mit den Kunden nicht nur im Vorfeld der Einführung des Produkts hätte stattfinden sollen, sondern z. B. regelmäßig in Form eines institutionalisierten „Round-Table“-Gesprächs mit allen relevanten Stakeholder-Gruppen. So hätte die Einstellung der Konsumenten hinsichtlich der Thematik „Plastik-Verpackung“, höheres Preissegment und „Premium-Positionierung“ bereits in einem sehr frühen Stadium berücksichtigt werden können. Aber nicht nur die kritische Haltung des Kunden, sondern ebenfalls die der Händler hätte so früher antizipiert und das Risiko des Verlustes eines wichtigen Handelspartners vermieden werden können. Doch es gilt nicht nur zusätzlich den Endkundenmarkt hinsichtlich des negativen Potenzials von Marketingmaßnahmen zu untersuchen. Bestehende Marketinginstrumente (z. B. Dialogmarketing-Maßnahmen) könnten ebenfalls dafür eingesetzt werden, Risiken frühzeitig zu identifizieren. Denn gerade durch den engen Kontakt und den interaktiven Charakter des Dialogmarketing könnte in diesem Bereich eine Frühwarnung und Früherkennung von Risiken stattfinden. Setzt man z. B. eine Mailing-Aktion auf, so wäre es durchaus vorstellbar, dass man zusätzlich zu Angeboten und der direkten Ansprache des Kunden auch noch versucht positive wie negative Emotionen und Einstellungen zu erfahren. Oder dass man im Bereich des Community-Marketing eben gerade auch versucht nicht nur dem Unternehmen gegenüber positiv-gestimmte Communities zu identifizieren, sondern auch Communities mit negativen Assoziationen zur Unternehmung oder der Marketing-Strategie in einen Dialog mit einzubeziehen. Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass die Notwendigkeit des Risiko-Dialogs im Marketing durchaus besteht, ausgelöst durch die speziell transparente und marktorientierte Funktion dieser Disziplin und dass die konkrete Ausgestaltung des Risiko-Dialogs wiederum einerseits neue Formen annehmen kann, aber auch bestehende Marketing-Maßnahmen (wie z. B. Dialogmarketing-Maßnahmen) dafür verwendet werden können.

Literaturverzeichnis

20 MINUTEN ONLINE (2007): Microsoft Office war zu teuer, 19.04.2007, Zürich.

BANSE, G./BECHMANN, G. (1998): Interdisziplinäre Risikoforschung – Topics und Sichtweisen, in: BANSE, G./BECHMANN, G. (Hrsg.): Interdisziplinäre Risikoforschung, Opladen/Wiesbaden.

BELZ, CH. (2005): Vertrauensmarketing, in: Marketing-Journal, Jg. 38, Nr. 5, S. 2-3.

BELZ, CH. (1998): Akzente im innovativen Marketing, St. Gallen.

GOMEZ, P./ZIMMERMANN, T. (1999): Unternehmensorganisation – Profile, Dynamik, Methodik, Frankfurt a. M.

HAIG, M. (2004): Die 100 größten Marken-Flops, Frankfurt a. M.

HALLER, M. (2003): Risiko-Management, in: DUBS, R./EULER, D./RÜEGG-STÜRM, J. (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre, St. Gallen.

HALLER, M. (1998): Erübrigt sich angesichts der Globalisierung der Risiko-Dialog?, in: GOMEZ, P./MÜLLER-STEWENS, G./RÜEGG-STÜRM, J. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre, Bern, S. 73-120.

HALLER, M./ACKERMANN, W. (1992): Versicherungswirtschaft – Kundenorientiert, Zürich.

HALLER, M./HARTMANN, K. (2004): Funktionen-Ansatz, in: BELZ, CH./BIEGER, TH. (Hrsg.): Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, St. Gallen, S. 720-735.

HALLER, M./MAAS, P./ACKERMANN, W. (2004): Customer Value in Versicherungswirtschaft und Financial Services, in: BELZ, CH./BIEGER, TH. (Hrsg.): Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, St. Gallen, S. 624-660.

HONEGGER, J./VETTIGER, H. (2003): Ganzheitliches Management in der Praxis, Zürich.

KUSS, A./TOMCZAK, T. (2002): Marketingplanung, Wiesbaden.

NEUE ZÜRCHER ZEITUNG (2007): Flächendeckendes Doping bei Telekom, 04.05.2007, Zürich.

NEUE ZÜRCHER ZEITUNG ONLINE (2007): Zurück auf Feld eins - Nestlé lanciert die Cailler Schokolade neu, 08.03.2007, Zürich.

Renn, O./Zwick, M. M. (1997): Risiko- und Technikakzeptanz, in: Enquete-Kommission (Hrsg.): „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages, Heidelberg.

SPECHT, G./FRITZ, W. (2005): Distributionsmanagement, Stuttgart.

WEG MIT KEVIN (o. J.): Weg mit Kevin, <http://www.weg-mit-kevin.de>, Zugriff am 12.03.2008.

WEICHT, M. (2003): Kritische Analyse der Benetton-Werbung im interkulturellen Kontext, Seminararbeit, FH Darmstadt, Darmstadt.

Johannes Bauer

Migros Magazin für den Dialog mit Kunden

1	Einleitung.....	73
2	Das Migros Magazin im Überblick.....	73
3	Das Migros Magazin als Direktmarketing-Instrument.....	75
4	Effektivität des Migros Magazins	77
5	Fazit	79

1 Einleitung

„Was nichts kostet, ist auch nichts wert“ – so lautete in der Vergangenheit oft das Argument von Mediaplanern, wenn es um die Allokation des Werbebudgets auf unterschiedliche Werbeträger ging (vgl. Buhr et al. 2002). Kundenzeitschriften wurde gerade deshalb keine große Beachtung geschenkt, weil ihnen nach wie vor das Image anhaftet, ungelesen im Papierkorb zu landen (vgl. Schmidt 2000). Der rasante Anstieg von Kundenzeitschriften und die Entwicklung der Auflagezahlen von sowohl Kunden- als auch Publikumszeitschriften zeigt jedoch, dass Kundenzeitschriften in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen haben, während die Bereitschaft der Leser, Geld für den Konsum von Zeitschriften zu bezahlen, sinkt (vgl. Willer et al. 2002).¹ Gerade in der kostenlosen Verteilung von Kundenzeitschriften sehen Experten deren Mehrwert. Neben ihrer Funktion als Werbeträger, stellen Kundenzeitschriften auf professionelle Weise ihren Lesern gratis Informationen und Unterhaltungsmöglichkeiten zur Verfügung und sind von Publikumstiteln optisch und in Bezug auf die journalistische Qualität kaum noch zu unterscheiden (vgl. Kuhli 2001; Stadik 2001; Griffith 2002; Spitzer-Ewersmann 2006).

2 Das Migros Magazin im Überblick

Kundenzeitschriften können nicht nur in Deutschland im klassischen Einzelhandel auf eine jahrzehntelange Tradition zurückblicken.² In der Schweiz zählt die ursprünglich 1942 unter dem Namen „Wir Brückenbauer“ gegründete Zeitschrift des Handelsunternehmens Migros heute zu den umsatzstärksten Medienbetrieben des Landes (vgl. o. V. 2005; Migros 2007). Im Zuge einer Neukonzeption im Jahr 2004 wurde auch der Name der Zeitschrift in „Migros Magazin“ geändert, wodurch die Zugehörigkeit zum Detailhandelsriesen bereits durch das orangefarbene „M“ auf der Titelseite des Magazins unverkennbar wurde. Die Maßnahmen, die im Zuge dieser Neukonzeption ergriffen wurden, resultierten in einem deutlichen Leserzuwachs, was nicht zuletzt auch auf das positive Image der Migros als eine der beliebtesten Marken und als attraktiver Arbeitgeber zurückzuführen ist (vgl. Shirazi 2007). Tabelle 2-1 gibt einen Überblick über ausgewählte Daten und Fakten zum „Migros Magazin“. Dabei bezieht sich Tabelle 2-1 sowie die in den nachfolgenden Abschnitten präsentierten Marktfor-

¹ Während es Schätzungen zufolge 2001 ungefähr 2.400 Kundenzeitschriften in Deutschland gab, waren es im Jahr 2005 bereits 5.000 Kundentitel (vgl. Kuhli 2001; Häberle 2005).

² Die Zeitschrift „Die kluge Hausfrau“ des deutschen Lebensmitteleinzelhändlers Edeka beispielsweise wurde 1929 ins Leben gerufen und existiert somit bereits über 70 Jahre (vgl. Bottler 2004).

schungsergebnisse lediglich auf die in der Deutsch- und Westschweiz erscheinenden Zeitungen „Migros Magazin“ (deutschsprachig) und „Migros Magazine“ (französischsprachig), die in enger Kooperation miteinander stehen (im weiteren Verlauf des Artikels zusammenfassend als M-Magazin bezeichnet). Die im Tessin erscheinende Kundenzeitschrift „Azione“ ist von den beiden anderen Zeitungen redaktionell unabhängig.

Tabelle 2-1: Das Migros Magazin im Überblick
(Quelle: Migros Magazin 2007a; Shirazi 2007)

Zahlen		
	Migros Magazin (Deutschschweiz)	Migros Magazine (Westschweiz)
Beglaubigte Auflage (WEMF 2006)	1.658.286	533.355
Leserzahl (WEMF 2006)	2.323.000	594.000
Reichweite	55,5 Prozent	44,4 Prozent
Mitarbeiter	106 Menschen beschäftigt in Redaktion, Produktion und Verlag	
Erscheinung	Wöchentlich, immer Montags	

Redaktionskonzept		
Magazin Themen (ca. 33 Prozent) – unabhängige redaktionelle Beiträge	Migros-Inhalte	„Besser Leben“ – der große Service Teil
<ul style="list-style-type: none"> - Scheinwerfer – aktuelle Nachrichten aus der Schweiz - Reportagen - Das Wocheninterview - Kolumne 	<ul style="list-style-type: none"> - Regional Teil – Nachrichten aus den Genossenschaften - Aktuell – Nachrichten aus dem Unternehmen - Shopping – Produktneuheiten und Innovationen - A la Carte – Kochgeschichte, in Zusammenarbeit mit der Saison Küche 	<ul style="list-style-type: none"> - Gesundheit - Erziehung - Reisen - Garten - Tiere - Multimedia - Leseringbote

Wie aus Tabelle 2-1 ersichtlich ist, unterscheidet das Redaktionskonzept des M-Magazins zwischen sogenannten Magazinthemen, einem Service-Teil sowie Migros-

spezifischen Inhalten. Während die Migros-Inhalte als das Sprachrohr des Unternehmens angesehen werden können, das dessen ethische Werte und Informationen aus der Migros-Welt vermittelt, gleichen die beiden anderen Teile durch ihre unabhängigen redaktionellen Beiträge den Inhalten einer Publikumszeitschrift (vgl. Migros Magazin 2007a; Shirazi 2007). Hierbei ist das neukonzipierte M-Magazin vielmehr auf Geschichten von „Menschen wie Du und ich“ ausgerichtet und grenzt sich somit von der Prominenten-lastigen Coopzeitung ab.

3 Das Migros Magazin als Direktmarketing-Instrument

Kundenzeitschriften werden im Allgemeinen sowohl als Teil der Kommunikationsstrategie von Unternehmen als auch als Marketinginstrument angesehen (vgl. Elsen 2002). Dieser Funktion wird das M-Magazin vor allem durch die Integration der Migros-Inhalte in das Redaktionskonzept gerecht. Im Hinblick auf die Magazin-Themen sowie den Service-Teil jedoch geht das M-Magazin weit über die Funktion einer reinen Kundenzeitschrift hinaus und liefert mit seinen unabhängigen redaktionellen Beiträgen zahlreiche zusätzliche Informations- und Unterhaltungsmöglichkeiten für die Leser (vgl. Shirazi 2007). Nichtsdestotrotz weist auch das M-Magazin Parallelen mit der Definition von Direktmarketing auf:

„Im Kern ist Direct Marketing ein Kommunikationsprozess mit bekanntem Empfänger, zielgerichtet, geplant und auf eine Datenbank gestützt, verwendet ein oder mehrere Medien und erlaubt eine Reaktion des Kunden.“ (vgl. Belz 1997).

Wie bereits durch die angeführte Definition angedeutet, wird durch das M-Magazin ebenfalls ein Kommunikationsprozess mit einer bestimmten Zielgruppe initiiert. Empfänger des M-Magazins sind die Mitglieder der Migros-Genossenschaft, die durch die Organisation in der Genossenschaft einen Anteilsschein erwerben und somit Mitinhaber des Unternehmens werden.³ Hauptsächlich handelt es sich dabei um Kunden der Migros, die als Teilhaber am Unternehmen die Zeitschrift einmal pro Woche kostenlos und personalisiert auf dem Postweg zugestellt bekommen (vgl. Shirazi 2007). Auch wenn es bei einer Leserschaft von knapp 3 Mio. Personen schwierig ist, den typischen M-Magazin Leser zu beschreiben, so lässt sich die Zielgruppe des Magazins wie folgt charakterisieren (vgl. Tabelle 3.1):

³ Die Mitgliedschaft in einer Migros-Genossenschaft ist kostenlos und für jede Privatperson, die älter als 18 Jahre ist und einen Wohnsitz in der Schweiz besitzt, möglich (vgl. Migros Magazin 2007d).

Tabelle 3-1: Zielgruppe des M-Magazins
(Quelle: Migros Magazin 2007a; Migros Magazin 2007b)

Das Profil	
Geschlecht	Mann und Frau, stark bei Frauen und jungen Familien
Alter	30-65 Jahre
Bildung	Solide Schulbildung
Brutto-Haushaltseinkommen	6.000 CHF und mehr
Wohnregion	Stadt/Agglo
Haushaltsführend	Ja
Sonstige Charakteristika	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitäts- und gesundheitsbewusst - Markentreu- und markenbewusst - Informiert und meinungsbildend - Natur- und heimatverbunden - usw.

Die Leser des M-Magazins werden darüber hinaus als konsumorientiert beschrieben, d. h. sie sind offen für produktrelevante Informationen und gegenüber konkreten Angeboten (vgl. Migros Magazin 2007b). Dies spiegelt sich auch in den Marktforschungsergebnissen des M-Magazins wider, bei denen das Anzeigenspezial „Mehr fürs Geld“ und die Nahrungsmittelangebote im Magazin bezüglich der Leseintensitäten als die bestgenutzten und auch als am besten beurteilten Rubriken hervorgingen (vgl. Migros Magazin 2007c).⁴ Dieses Ergebnis lässt sich vor allem dadurch erklären, dass die Migros ihre Kunden bereits am Montag über die am Dienstag gültigen Aktionsangebote informiert. Die Relevanz dieser Informationen für die Einkaufsplanung der Verbraucher zeigt sich darüber hinaus in dem Ergebnis, dass 88 Prozent der Empfänger das M-Magazin bereits direkt am Zustelltag lesen (vgl. Migros Magazin 2007a).⁵ Folglich lassen sich Kunden wissentlich bewerben, solange die Informationen relevant sind und das Magazin gut ist (vgl. Fry 2006; Kemp 2006). Zur Förderung des Dialogs und der Interaktion mit den Kunden können in die Anzeigen des M-Magazins

⁴ „Mehr fürs Geld“ ist der achtseitige Anzeigenflyer, der immer in der Mitte der Zeitschrift über die aktuellen Aktionen der Migros informiert.

⁵ Darüber hinaus gab es bis anhin keine Leserbeschwerden, dass die Zeitschrift zu viel Werbung enthalte. Neben Werbeanzeigen von Migros zugehörigen Unternehmen können auch andere Unternehmen im M-Magazin Werbeanzeigen platzieren, solange das jeweilige Unternehmen nicht in direkter Konkurrenz mit einer Migros Tochter steht. Der so generierte Anzeigenumsatz trägt maßgeblich zur Finanzierung des M-Magazins bei (vgl. Shirazi 2007).

zahlreiche klassische Response-Elemente, wie z. B. Coupons, Rabattgutscheine, Gewinnspiele oder auch die Möglichkeit zu telefonischen Buchungen oder Buchungen über das Internet integriert werden (vgl. Migros Magazin 2007b; Shirazi 2007). Die große Herausforderung in der Vernetzung von Corporate Publishing und Dialogmarketing bleibt die Customization. Das bedeutet, dass Kundenzeitschriften auf spezifische Kundeninteressen hin individualisiert werden, um Zielgruppen noch effektiver bearbeiten zu können.⁶ Auch wenn durch das M-Magazin keine individualisierte Ansprache verschiedener Zielgruppen erfolgt, so können durch die Integration entsprechender Response-Elemente Mittel zur individualisierten Massenkommunikation geschaffen werden. Eine Möglichkeit hierzu bietet z. B. der sogenannte Jet Flyer, der über einen schmalen Papierstreifen in die Kundenzeitschrift eingeklebt und vom Kunden ohne Beschädigung des Magazins abgetrennt werden kann (vgl. Brechtel 2004).

4 Effektivität des Migros Magazins

Während der klassischen Werbung häufig attestiert wird, dass sie aufgrund der Reizüberflutung von Konsumenten an ihre Grenzen stösst, scheinen sich Kundenzeitschriften mittlerweile den Ruf erarbeitet zu haben, ein effektives und bewährtes Instrument der direkten Kundenansprache zu sein (vgl. Schneider 2001; Fry 2006). Eine Studie der Direct Marketing Association (DMA) konnte zeigen, dass Kundenzeitschriften die von Konsumenten bevorzugte Art der direkten Ansprache sind. Die in Kundenzeitschriften enthaltenen Informationen wurden darüber hinaus von 67 Prozent der Befragten als relevant und nützlich eingestuft (vgl. Kemp 2006). Eine weitere Studie der Association of Publishing Agencies (APA) konnte diese Ergebnisse noch weiter bekräftigen. Abbildung 4-1 fasst die Kernergebnisse der Studie zusammen:

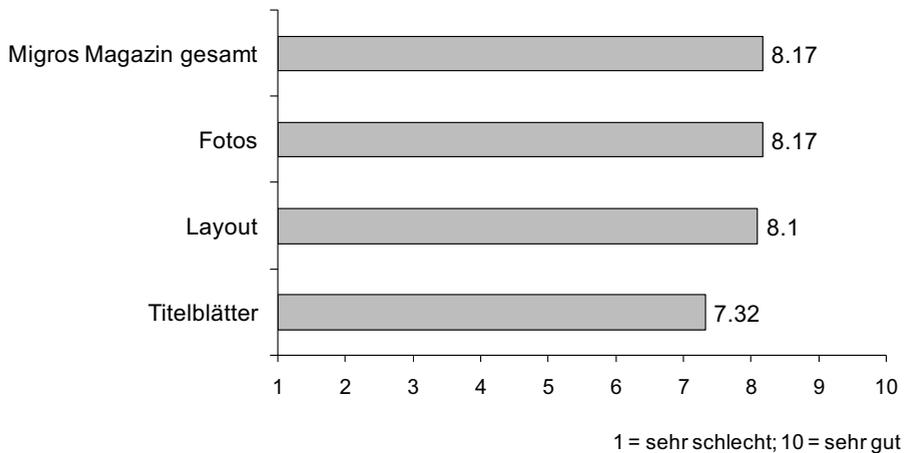
Abbildung 4-1: *Kernergebnisse der APA Advantage Study*
(Quelle: Association of Publishing Agencies 2005)

- Konsumenten bringen durchschnittlich 25 Minuten für das Lesen einer Kundenzeitschrift auf.
 - 57 Prozent aller Befragten lesen mehr als die Hälfte der Kundenzeitschrift.
 - Kundenmagazine haben einen positiven Effekt auf das Markenimage.
 - Kundenmagazine haben einen positiven Effekt auf die Wahlwahrscheinlichkeit der jeweiligen Marke.
 - Im Retail Bereich liegt die Response-Rate von Kundenmagazinen bei fast 80 Prozent.
-

⁶ Ein Kundenmagazin kann im Idealfall in einer ganzen Magazinfamilie resultieren (vgl. Spitzer-Ewersmann 2006).

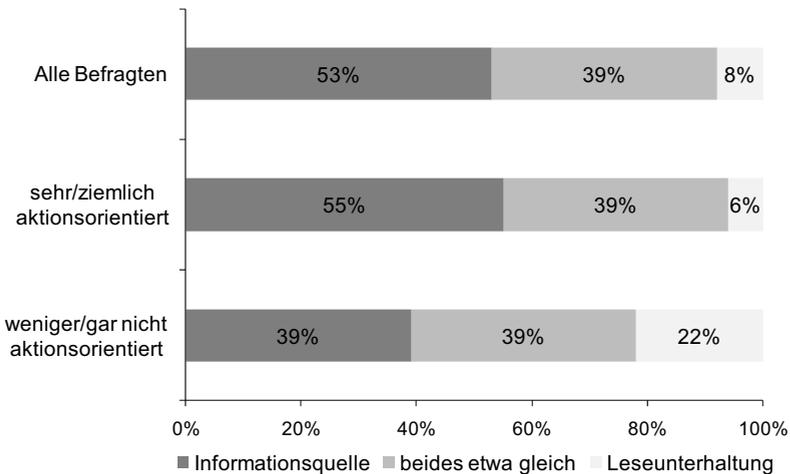
Während Anzeigenumsatz, Auflage- und Leserzahlen die Hard-Facts für die Erfolgsmessung einer Kundenzeitschrift darstellen, lässt sich der Erfolg, der aus sogenannten weichen Faktoren resultiert, nur schwer messen (vgl. Shirazi 2007). Hierzu zählen beispielsweise die zum Teil bereits angesprochenen Effekte, die Kundenzeitschriften auf Markenimage, Kundenloyalität, Kundenzufriedenheit, Kundenvertrauen, usw. ausüben. Auch das M-Magazin hat in Zusammenarbeit mit dem renommierten Marktforschungsinstitut LINK die Akzeptanz und Wahrnehmung seiner Leser ermittelt. Abbildung 4-2 veranschaulicht, wie die Leser das M-Magazin insgesamt sowie im Hinblick auf die Fotos, das Layout und die Titelblätter beurteilen:

Abbildung 4-2: Bewertung der Aufmachung des M-Magazins
(Quelle: Migros Magazin 2007c)



Wie Abbildung 4-2 verdeutlicht, bewerteten die Leser die Aufmachung des M-Magazins durchweg mit „sehr gut“. Darüber hinaus gibt Abbildung 4-3 Aufschluss über das Nutzungsverhalten der Leser sowie die Akzeptanz der im M-Magazin platzierten Werbung. Während 55 Prozent der aktionsorientierten Leser das M-Magazin hauptsächlich als Informationsquelle heranziehen, wird die Zeitung von lediglich 6 Prozent der aktionsorientierten Leser als Leseunterhaltung genutzt. Dieses Bild wandelt sich allerdings bei Betrachtung der weniger aktionsorientierten Leser. Hier ist der Anteil der Nutzer, die das M-Magazin als Leseunterhaltung ansehen mit 22 Prozent deutlich höher. Insgesamt darf man also davon ausgehen, dass das M-Magazin von seinen Lesern als mehr als nur eine Informationsquelle wahrgenommen wird.

Abbildung 4-3: Nutzungsverhalten der Leser des M-Magazins
(Quelle: Migros Magazin 2007a)



Diese Ergebnisse spiegeln auch den bereits eingangs erwähnten Trend wider, dass die Qualität von Kundenzeitschriften von Jahr zu Jahr steigt und sie von Publikumstiteln sowohl optisch als auch redaktionell kaum noch zu unterscheiden sind (vgl. Kuhli 2001; Elsen 2002).

5 Fazit

Wie die Leserzahlen und die oben präsentierten Marktforschungsergebnisse des M-Magazins und der Association of Publishing Agencies zeigen, ist der Verdacht, dass Kundenzeitschriften ungelesen in den Papierkorb wandern, mehr als unberechtigt. Im Gegenteil: Kundenzeitschriften stellen anscheinend in einer von Reiz- und Informationsüberflutung geprägten Zeit durchaus ein effektives Mittel zur direkten Kundenansprache, Kundenneugewinnung und Kundenbindung dar. Die Relevanz und Glaubwürdigkeit des Magazins, der Dialog mit den Kunden und ein vertieftes Kundenwissen stellen hierbei kritische Erfolgsfaktoren für Kundenzeitschriften dar (vgl. Brechtel 2004; Kemp 2006). Als Teil einer integrierten Unternehmenskommunikation gelingt es dem M-Magazin, den Kunden die ethischen Werte und die Philosophie der Migros näher zu bringen und als glaubwürdig, nützlich und sympathisch wahrgenommen zu werden (vgl. Migros Magazin 2007a; Shirazi 2007). Dies resultiert oftmals

nicht nur in einer Verbesserung des Markenimages, sondern wird von den Lesern auch mit einer Kaufhandlung und einer höheren Markenloyalität belohnt (vgl. Association of Publishing Agencies 2005).

Literaturverzeichnis

ASSOCIATION OF PUBLISHING AGENCIES (2005): APA Advantage Study: Brief overview of the aggregate findings, Non-Members version - Retail Sector October 2005, <http://www.apa.co.uk/public/downloads/NonMembersRetailSector.ppt>, Zugriff am 14.06.2007.

BELZ, CH. (1997): Strategisches Direct Marketing: Vom sporadischen Direct Mail zum professionellen Database Management, 1. Aufl., Wien.

BOTTLER, S. (2004): Erst lesen, dann kaufen, in: Werben und Verkaufen, Nr. 25, S. 36.

BRECHTEL, D. (2004): Media Corporate Publishing - Der Kundenwunsch lässt sich direkt erfüllen, in: Horizont, Ausgabe vom 17.04.2004, S. 83.

ELSEN, M. (2002): Nutzwert zählt, in: Werben und Verkaufen, Nr. 5, S. 34.

FRY, A. (2006): Worth the reading, in: Marketing, Ausgabe vom 20.04.2006, pp. 31.

GRIFFITH, A. (2002): Right Time Right Place, in: Campaign (UK), No. 34, pp. 23.

HÄBERLE, E. (2005): Im Fadenkreuz der Forscher, in: Werben und Verkaufen, Nr. 42, S. 99.

KEMP, E. (2006): Are you talking to me?, in: Marketing, Ausgabe vom 12.04.2006, S. 13.

KUHLI, M. (2001): Gepflegtes Image, in: Werben und Verkaufen, Nr. 9, S. 68.

MIGROS (2007): Die wichtigsten Daten der Migros, http://www.migros.ch/DE/Ueber_die_Migros/Das_Unternehmen/Geschichte/Seiten/Meilenstein.aspx, Zugriff am 14.06.2007.

MIGROS MAGAZIN (2007a): Migros-Magazin - das Menschen Magazin, Zürich.

MIGROS MAGAZIN (2007b): Gehört auf Ihren Einkaufszettel. Auch im 2006, Zürich.

MIGROS MAGAZIN (2007c): Marktforschung. Die Leserinnen und Leser im zweiten Test, Zürich.

MIGROS MAGAZIN (2007d): Migros Magazin - Neues Abo,
<http://www.migrosmagazin.ch/index.cfm?rub=22>, Zugriff am 14.06.2007.

O. V. (2005): Stille Riesen; Mitgliederzeitungen als wichtige Akteure im Medienmarkt, in: Neue Zürcher Zeitung, Ausgabe vom 14.10.2005, S. 2.

SCHMIDT, A. (2000): Zäher Kampf gegen Vorurteile, in: Werben und Verkaufen, Nr. 38, S. 244.

SCHNEIDER, G. (2001): Viele Wege führen zum Kunden, in: Horizont, Ausgabe vom 01.03.2001, S. 100.

SPITZER-EWERSMANN, C. (2006): Optimistisch wie noch nie, in: Werben und Verkaufen, Nr. 26, S. 4.

STADIK, M. (2001): Profis am Werk, in: Werben und Verkaufen, Nr. 16, S. 6.

WILLER, B./WALTER, M./WILHELM, G./DE BUHR, J. (2002): Sind Kundenzeitschriften fit für die Media-Analyse, in: Horizont, Ausgabe vom 21.02.2002, S. 92.

Torsten Schwarz

Integrierte Kommunikation

1	Integrierte Kommunikation tut Not	85
1.1	Integrierte Kommunikation setzt sich durch	86
1.2	Klassik und Dialog wirken nachhaltiger	86
1.3	Integrierte Kommunikation spart Kosten	87
2	Multichannel Marketing	88
2.1	Diversifikation der Medien schafft Chaos.....	88
2.2	Ein Orchester klingt nur gemeinsam gut	88
2.3	Werbebriefe sind kein automatisches Erfolgsrezept.....	89
2.4	Immer mehr Dialoge finden online statt	90
3	Dialogmedien pfiffig kombinieren	90
3.1	Internet etabliert sich als Dialogkanal.....	91
3.2	Leadgenerierung: Kontakt zu Neukunden herstellen	92
3.3	Eigene Adressen hegen und pflegen.....	93
3.4	E-Mail-Marketing und Newsletter gewinnen.....	93
4	Relevante Inhalte entscheiden.....	93
4.1	Interne Kommunikation integrieren	94
4.2	Inbound ist die Zukunft – nicht Outbound.....	94
4.3	Markenkommunikation oder Kundenbeziehung?.....	95
4.4	Klare Kommunikationsziele setzen.....	95

Seien wir doch einmal ehrlich: Was verstehen die meisten Unternehmen unter dem Begriff „Kundendialog“? Meist nur Werbung und Beschwerdemanagement. Zuständig für den Dialog sind zwei Abteilungen:

1. Das Marketing kümmert sich darum, dass die Kunden von neuen Produkten erfahren.
2. Der Kundenservice kümmert sich darum, dass die telefonischen Beschwerden kanalisiert werden.

Überbewertet wird bei dieser Sichtweise die Rolle von Produktentwicklung (Produktions- und Dienstleistungsbetriebe) und Einkauf (Handel). Im verschärften Wettbewerb zählt hier mehr denn je die Geschwindigkeit, mit der sich ein Unternehmen veränderten Kundenverhalten anpasst. Unterbewertet wird leider oft die Bedeutung von Marketing und Service als Frühwarnsystem für veränderte Kundengewohnheiten. Ebenfalls unterschätzt wird die Macht des Kunden. Manche Unternehmen schaffen es, diese Macht zum eigenen Vorteil zu nutzen. Andere leiden unter den Folgen der durch neue Internettechniken gestiegenen Verbrauchermacht.

1 Integrierte Kommunikation tut Not

Die Ausgaben für Produktwerbung steigen überproportional. Reichte es vor zehn Jahren noch aus, eine Plakatwand zu mieten, müssen heute gleich drei Plakate nebeneinander geklebt werden, damit ein Interessent die Werbung wahrnimmt. Von 60.000 in Deutschland beworbenen Marken kennt der Durchschnittsbürger nur 200. Was müssen Sie in Werbung investieren, damit sich ein Verbraucher an Ihre Marke erinnert? Die Marktforscher von Icon Brand Navigation haben es berechnet: 1993 kostete es 2 EUR. Acht Jahre später muss eine Firma schon 5,75 EUR für jede Person ausgeben, die sich an das Unternehmen erinnert.

Werbung wird immer teurer. Und gleichzeitig wird Werbung immer weniger wahrgenommen. Wer gesehen werden will, muss mehr ausgeben, als sein Mitbewerber. So schraubt sich die Werbe-Spirale immer weiter nach oben.

Gleichzeitig wird es schwerer, die Aufmerksamkeit von Interessenten zu bekommen. Mit der steigenden Mediennutzungszeit wächst auch die Zahl der Medien. Will sich ein Unternehmen heute am Markt behaupten, müssen alle Instrumente die gleiche Melodie und im gleichen Takt spielen. Klassische Imagewerbung ist ebenso Pflicht wie der direkte Kundendialog. Gemeinsam ist die Wirkung stärker als die Summe der einzelnen Instrumente. Neu im Orchester ist eine Vielzahl elektronischer Direktkanäle. Einige funktionieren, manche sind Spielerei. Klassische Anzeigenwerbung muss mit der direkten Kundenansprache verknüpft werden. Ziel ist die Steigerung von Re-

sponse, Kundenbindung und Umsatz. Besonders die Integration neuer Medien ist ein inhaltlicher Schwerpunkt. Themen wie E-Mail-Marketing, Internet-Telefonie und Mobile Marketing werden immer wichtiger. Suchmaschinen-, virales und Geomarketing helfen bei der Ansprache neuer Zielgruppen. Auch das One-to-One-Marketing erscheint mit Weblogs, sozialen Netzwerken und dem Behavioral Advertising in neuem Gewand. Neben Web-Controlling führen on demand-Software oder Guided Search zu Kosteneinsparungen.

1.1 Integrierte Kommunikation setzt sich durch

Das von Carl Vorwerk 1883 in Wuppertal gegründete Unternehmen Vorwerk stieg erst 2003 in die klassische Werbung ein. Bis dahin beschränkte sich das Unternehmen auf die direkte Kundenansprache im persönlichen Gespräch. Das Ergebnis der Fernsehwerbung war eindeutig: Der Direktvertrieb profitierte vom Imagegewinn und verkaufte mehr (vgl. Beispiel 1-1). Umgekehrt kombiniert Jacobs seine Kaffeewerbung im Fernsehen mit dem Versand von Probepackungen. Die Post kommuniziert ihr Testimonial Beckenbauer sowohl im TV wie auch in Mailings. Die integrierte Kommunikation setzt sich durch.

*Beispiel 1-1: Vorwerk poliert sein Image auf
(Quelle: W&V 2003)*

Am 9. September begann eine Kampagne des Familienunternehmens Vorwerk. Erstmals in der Geschichte der Traditionsfirma wurde im deutschsprachigen Raum ein TV-Spot eingesetzt. Zur Erstausstrahlung sicherte sich das Wuppertaler Unternehmen, das v. a. für den Direktvertrieb seiner Staubsauger bekannt ist, den Sendeplatz 30 Sekunden vor der Tagesschau der ARD. Der Spot sei keine klassische Absatzwerbung, so Achim Schwanz, Gesellschafter von Vorwerk & Co. Vielmehr wolle man damit die Bekanntheit und den Sympathiewert der Marke erhöhen.

1.2 Klassik und Dialog wirken nachhaltiger

Wer nur klassische Werbung schaltet, verschenkt Potenzial. Gerade starke Marken profitieren von dem aufgebauten Vertrauen, wenn sie ihre Kunden direkt ansprechen. Starke Marken, wie Aldi oder Aral, setzen schon seit einiger Zeit auf die direkte Kundenansprache per E-Mail. Umgekehrt erhalten Verbraucher heute so viel Werbemüll, dass man einem unbekanntem Unternehmen nicht raten kann, mit Direktmarketing in

den Markt einzusteigen. Die direkte Kundenansprache funktioniert nur dann wirklich gut, wenn die Marke nicht völlig unbekannt ist.

Die Synergien zwischen klassischer Werbung und Dialogmarketing hat der Deutsche Direktmarketing Verband (DDV) in einer Studie ermittelt (vgl. Beispiel 1-2). Die Untersuchung konnte auch unterschiedliche Stärken der beiden Disziplinen nachweisen. Klassische Kommunikation ist demnach auf emotionaler Ebene schlagkräftiger. Zumindest in den untersuchten Beispielen empfanden die Testpersonen die Printanzeige oder den TV-Spot sympathischer als die dazugehörigen Dialogmaßnahmen. Bei fast allen anderen gemessenen Erfolgsfaktoren erzielte Dialogmarketing vergleichbare oder zum Teil bessere Einzelwerte. Besonders konnten Mailings oder Probepackungen bei der Werbeerinnerung und Weiterempfehlung des beworbenen Produktes trumpfen.

Beispiel 1-2: *Studie: Klassik und Dialog wirken zusammen am stärksten*
(Quelle: DDV 2003)

Werbekampagnen erzielen die größte Wirkung, wenn sie klassische Werbeformen und Dialogmarketing vereinen. Zu diesem Schluss kommt eine Grundlagenstudie von Icon Brand Navigation. In Zusammenarbeit mit Markenunternehmen, Deutscher Post und Deutschem Direktmarketing Verband (DDV) hat die Nürnberger Markenberatung integrierte Kampagnen aus verschiedenen Branchen auf deren Wirkung bei Konsumenten untersucht. Bei fast allen gemessenen Kriterien für Markenerfolg, wie Markenbekanntheit oder Markenloyalität, erzielte der kombinierte Einsatz aus Klassik und Dialog die höchsten Werte.

1.3 Integrierte Kommunikation spart Kosten

Erhöhter Wettbewerbsdruck und der Zwang, Kosten zu reduzieren, bringen immer wieder das Marketing ins Visier der Controller. Unternehmen wollen im Detail wissen, wo und wie Etats eingesetzt werden und überprüfen ihre Investitionen systematisch nach Einsparungsmöglichkeiten. Um ein konkretes Ziel wie Markenerinnerung oder Produktumsatz effizienter zu erreichen, bietet sich die integrierte Kommunikation an. Darunter versteht man, dass alle Marketingmaßnahmen eines Unternehmens aufeinander abgestimmt werden und sich gegenseitig ergänzen. Über die verschiedenen Kanäle wird ein einheitliches Erscheinungsbild vermittelt. Dieses prägt sich in den Köpfen langfristig ein. Wegen der durchgängigen Gestaltung hebt es sich von der Konkurrenz ab. Dadurch kann es das Entscheidungsverhalten eines Konsumenten positiv beeinflussen.

2 Multichannel Marketing

Die gute Botschaft: Wenn alle Medien aufeinander abgestimmt sind, wird alles besser. Die schlechte Botschaft: So einfach geht das leider nicht. Erstens sind meist mehrere Abteilungen involviert, die oft nicht richtig kooperieren. Zweitens ist das Marketing angesichts der explosionsartigen Vermehrung der Kommunikationsmedien oft überfordert.

2.1 Diversifikation der Medien schafft Chaos

Es geht nicht nur darum, in einer TV-Kampagne eine Internetadresse einzublenden oder zum SMS-Gewinnspiel aufzufordern. Die „Always-on-Generation“ kommuniziert Mund-zu-Mund an angesagten Locations und tauscht sich über Infrarot-, Bluetooth- und USB-Schnittstellen aus. Nicht nur Musikdownloads und Podcasts wandern auf MP3-Playern weiter, sondern auch Videos auf iPods. Quelle und Otto stellen interaktive Plakate auf, die Gewinnspielnummern auf das Handy übertragen; Gardena baut eine integrierte 3D-Wasserbrause, die via Handy und Internet aktiviert werden kann. Da sind die Hörmarken (Soundlogo) von Telekom oder Otto noch die leichtere Übung: Bei jedem TV- und Radio-Spot und beim Aufruf der Website ertönt die vertraute Tonfolge. Acoustic Branding gewinnt nicht nur in der Telefonwarteschleife an Bedeutung. Neben einer Uniform für Karstadt-Personal wird vielleicht bald auch noch eine charakteristische Sprechweise eingeführt.

Das Hauptproblem der integrierten Kommunikation ist die Inflation der Customer Touchpoints. Um die begehrte Ressource Aufmerksamkeit zu erlangen, müssen Unternehmen auf allen nur erdenklichen Kanälen präsent sein. Die große Bandbreite hat jedoch zu einer starken Spezialisierung geführt, sowohl in Bezug auf das eigene Personal wie auch für spezielle Dienstleister und Technologien. Reizvoll bei der Marketingkommunikation ist immer das Ungewöhnliche. Die Vielfalt der technischen Möglichkeiten kennt aber heute nur noch der Experte. Insbesondere die neuen elektronischen Medien bieten eine faszinierende Vielfalt von technisch realisierbaren Dialogmöglichkeiten. Ein Kampagnenplaner ist daher gut beraten, einen oder mehrere Experten zu Rate zu ziehen.

2.2 Ein Orchester klingt nur gemeinsam gut

Wie klingt ein Orchester, wenn lauter perfekte Solisten gleichzeitig ein eigenes Stück spielen? Wird es besser, wenn sie nacheinander spielen? Nein! Die volle Kraft entfaltet ein Orchester erst, wenn alle Musiker gemeinsam ein gutes Stück spielen. Ein fähiger

Komponist weiß, wie er die einzelnen Instrumente zu einem harmonischen Ganzen verbindet. Jedes Mitglied erhält anschließend sein Notenblatt und weiß, welche Rolle es im Stück spielt. Der Dirigent schließlich kennt die Komposition und kann die Spieler so führen, dass mit den vorhandenen Ressourcen das harmonischste Hörerlebnis erreicht wird.

In der Werbung spielt zwar nicht unbedingt jeder für sich, oft aber spielen mehrere Kapellen ihre eigenen Stücke. Der Grund: Der PR-Direktor berichtet an den Personalvorstand, der Marketingleiter an den Marketingvorstand und der Vertriebsdirektor an den Vertriebsvorstand. Integriertes Marketing scheitert oft an einem hohen Koordinationsaufwand, schwieriger Erfolgskontrolle, statischen Unternehmensstrukturen, fehlenden Zielformulierungen und dem Fehlen klarer Entscheidungs- und Abstimmungsregeln.

Nicht nur bei Unternehmen, auch bei Agenturen liegt das Problem: Einerseits braucht man die Spezialisten, die sich mit den jeweiligen Medien am besten auskennen. Andererseits erfordert es einen immensen Koordinationsaufwand, mit zehn Agenturen gleichzeitig zusammen zu arbeiten. Am besten hat man einen Generalisten als Kommunikationsmanager, der die Spezialisten der einzelnen Kommunikationsdisziplinen dirigiert.

2.3 Werbefriefe sind kein automatisches Erfolgsrezept

Unternehmen haben ein berechtigtes Interesse am Dialog mit Kunden und Interessenten. Auch Verbraucher wollen mit Firmen kommunizieren. Leider jedoch gehen viele Dialogversuche von den Unternehmen am Ziel vorbei. Wer nichts zu sagen hat, sollte schweigen. Wer langweilige Mailings verschickt, wird nicht mehr wahrgenommen. Die Wirkung des Direktmarketing verpufft, wenn Werbefriefe ungeöffnet im Müllimer landen. Relevanz ist das Zauberwort für den erfolgreichen Kundendialog. Das können wertvolle Informationen oder auch kreative Überraschungen sein. Hauptsache, das Interesse des Empfängers ist geweckt und wird gehalten.

Auch interessante Mailings werden auf Dauer langweilig, wenn nicht auch andere Kanäle aktiviert werden. Sei es nun Key Account Management oder TV-Werbung – Werbefriefe brauchen Ergänzung. Erst der richtige Medien-Mix bringt nachhaltige Wirkung. Mit preiswerten E-Mails kann die Wirkung von teuren Post-Mailings vervielfacht werden. Eine Ankündigung per E-Mail verbreitet Vorfreude. Ein Nachfassen per E-Mail hinterher schafft einen bequemen Response-Weg. Wenn das Mail-System automatisch den Gebietsleiter als Absender einsetzt, ist das Vertrauen größer. Eine E-Mail von jemandem, der persönlich bekannt ist, wird eher geöffnet als die des anonymen Marketingleiters.

2.4 Immer mehr Dialoge finden online statt

Immer mehr Menschen verbringen einen immer größeren Anteil ihrer Mediennutzungszeit im Internet. Direktmarketing im Internet unterliegt jedoch eigenen Regeln. Da kann nicht einfach ein Adressdatensatz der Zielgruppe gekauft und ein Mailing abgeschickt werden. Wer sein eigenes E-Mail-Postfach anschaut, weiß wie unangenehm unangeforderte Werbung ist. Permission-Marketing endet jedoch nicht mit dem Einholen der Einwilligung. Wenn der Newsletter keine relevanten Informationen liefert, wird er abbestellt. Mit Gewinnspielen schnell mal 1 Mio. E-Mail-Adressen zu generieren, hat einen Pferdefuß. Die Adressaten geben entweder Zweitadressen ein oder widerrufen sofort die Einwilligung, wenn nur langweilige Werbung kommt. Aus einer Adresse einen Interessenten zu machen, ist heute alles andere als ein Kinderspiel.

Das unter dem Schlagwort „Web 2.0“ populär gewordene Mitmach-Web birgt für Unternehmen neue Herausforderungen. Monologe werden zu Dialogen. Werbung wird in Blogs und Foren gelobt wie kritisiert. Das Web ist zum Marktplatz der Meinungen geworden. Was interessant ist, gewinnt durch virales Marketing zusätzlich an Reichweite. Ebenso werden aber auch schlechte Nachrichten schneller verbreitet. Als herauskam, dass sich Kryptonite-Fahrradschlösser mit einem Kugelschreiber öffnen ließen, machte das sofort die Runde. Unternehmen müssen sich daran gewöhnen, dass sie die Kontrolle über Dialoge abgeben müssen.

3 Dialogmedien pfiffig kombinieren

Wichtig ist die Nutzung der gesamten Bandbreite der zur Auswahl stehenden Dialogmedien. Von der Medienvielfalt profitieren, statt darin unterzugehen, heißt die Devise. Die Vielzahl neuer Dialogmedien ist eine Herausforderung. Wer die Klaviatur beherrscht, darf sich über Synergien freuen.

Es ist kein Geheimnis, dass postalische Mailings auch in Zukunft das Dialoginstrument Nummer eins bleiben werden. Jedoch ist im Briefkasten ein Kampf um Aufmerksamkeit ausgebrochen. Wer gelesen werden will, muss auffallen. Am besten schon vor dem Öffnen des Briefs. Dazu lässt sich beispielsweise die Marke mit einem individuellen Bildmotiv oder dem Firmenlogo versehen. Oder man verrät Inhalte schon auf dem Umschlag.

Neben den Werbeflehen ist das zweite Standbein der schriftlichen Kommunikation bei vielen Firmen der Katalog. Manche Unternehmen machen so gute Kataloge, dass Kunden verzweifelt anrufen, wenn ihrer nicht angekommen ist. Wie wäre es denn, wenn Sie Ihre Kunden zwei Wochen vor Versand per E-Mail kurz fragen, ob die Lie-

feradresse noch aktuell ist? Das spart enorme Mailing-Kosten. Auch der Katalog selbst kann optimiert werden. Er sollte alle Fragen der Kunden beantworten. Sammeln Sie systematisch alle Fragen, die Kunden zu Ihren Produkten stellen? Der Verkauf lässt sich steigern, wenn neben dem Jahreskatalog öfter auch kleinere Spezialkataloge verschickt werden.

Sehr viel persönlicher ist der Dialog per Telefon. Aber Vorsicht: Nur bei einem konkreten Anlass sollte angerufen werden. Sonst erzeugt der Anruf leicht Verärgerung. Kann etwas nicht gleich geliefert werden, wird der Anruf als eine nette Geste empfunden. Auch bei überfälligen Rechnungen kann ein Anruf oft mehr bewirken als eine schriftliche Zahlungserinnerung.

3.1 Internet etabliert sich als Dialogkanal

Zunehmend spielt auch das Internet eine dominierende Rolle. Der Transfer von offline zu online ist jedoch nicht einfach. Gut geeignet ist das Web für die Abwicklung von Verkaufs- und Buchungsprozessen. Die VHS Mainburg hat mit Open Source-Software alle Kursangebote ins Internet gestellt. Die Buchung kann jetzt durch die Teilnehmer selbst vorgenommen werden. Das bedeutet für die Mitarbeiter weit weniger Zeitaufwand und Arbeit. Auch die Auffindbarkeit in Suchmaschinen ist durch das Content-Management-System verbessert worden.

Ein noch völlig unterschätztes Dialogmedium stellt der Bildschirmschoner dar. Täglich im Blickfeld des Nutzers bietet er viele Dialogchancen. Voraussetzung sind interessante Inhalte. Diese jedoch können mit der zunehmend verbreiteten RSS-Technologie automatisch eingespielt werden. Pelikan, Sanyo und TUI nutzen diese Technik bereits sehr erfolgreich.

Mobile Marketing wiederum wird momentan noch eher überschätzt. Bald jedoch werden die Datentarife in Richtung Flatrate sinken und die Monitore besser werden. Doch bereits jetzt hat sich das Mobiltelefon als wirksamer Rückkanal im Dialogmarketing etabliert. In Anzeigen oder im Fernsehen wird eine Nummer angegeben, an die eine Antwort-SMS gesendet werden kann. Hier funktioniert der Dialog hervorragend.

Eine völlig neue Form des Dialogmarketing sind Suchmaschinen. Der Kunde wartet nicht mehr, bis das Unternehmen mit ihm in Dialog tritt. Stattdessen sucht er diesen selbst. Mit der Eingabe des Suchbegriffs hat sich der Interessent nicht nur einer Zielgruppe zugeordnet, sondern signalisiert akutes Produktinteresse. Das ist das Ziel eines jeden Direkt-Marketers bei der Adressauswahl: Im richtigen Moment echte Interessenten anzusprechen. Anders als im klassischen Direktmarketing steht im Web eine Kampagne auf Abruf bereit. Sobald ein Interessent über eine Suchmaschine auf eine Sprungseite kommt, geht das Programm los: Diese Landingpage enthält am besten passende Produktangebote. Ratsam ist es, auch die E-Mail-Adresse des Interessen-

ten zu erfassen. Das kann incentiviert werden. So ist es möglich, auch nach dem Erstkontakt den Dialog aufrecht zu erhalten. Moderne Online-Marketing-Systeme ermöglichen Kampagnen nach dem Klick auf Suchanzeigen auch ohne die Eingabe der E-Mail-Adresse. Die Deutsche Kreditbank setzt Suchmaschinenmarketing für die Gewinnung neuer Kunden mit großem Erfolg ein.

3.2 Leadgenerierung: Kontakt zu Neukunden herstellen

Ein großer Bereich des Dialogmarketing widmet sich der Neukundengewinnung. Eine Vielzahl unterschiedlicher Erfolgskonzepte existiert. Ein Trend jedoch lässt sich heute schon absehen: Immer mehr verlagert sich die Gewinnung neuer Interessenten (Leads) ins Internet. Zwei Gründe sprechen dafür: Erstens bieten sich über Suchmaschinen und Onlineportale vielfache Kontaktmöglichkeiten zu potenziellen Interessenten. Zweitens ist die Gewinnung von Adressen mit Onlineformularen effizienter als herkömmliche Verfahren.

Traditionell werden neue Kunden gewonnen, indem spezialisierte Dienstleister ihre Datenbanken abfragen. Dort lassen sich die anzusprechenden Zielgruppen genau ermitteln. Diese selektierten Postadressen werden dann mit einem Brief-Mailing angeschrieben. Je spezieller die Zielgruppe, desto wirkungsvoller ist diese Methode. Wer beispielsweise Ansprechpartner der zweiten Führungsebene aus Firmen mit mehr als hundert Mitarbeitern in der Oberbranche Exporteure sucht, sollte Spezialisten hinzuziehen. Erst recht, wenn die Zielgruppe auf Unternehmen mit nachgewiesener Geschäftstätigkeit in die Länder Australien und Brasilien eingeschränkt wird.

Im Business-to-Consumer-Bereich kann viel mit E-Mail gearbeitet werden. Wer seine Adresse angibt, wird bonifiziert. Die Wirtschaftswoche belohnt mit Probe-Abos. Air Berlin gewinnt nicht nur Adressen, sondern über Affiliate Marketing gleich zahlende Kunden. Die Affiliates (Partner) erhalten nur Geld für die Anzeigen, wenn es zu einer Flugbuchung kommt. Napster geht noch einen Schritt weiter und kombiniert verschiedene Instrumente der Online-Leadgenerierung. Am Ende steht aber immer ein Verkaufsabschluss. Diese Form der erfolgsbasierten Werbung wird als „Performance Marketing“ bezeichnet. Normalerweise wird diese Form der Neukundengewinnung über spezialisierte Agenturen abgewickelt. Die CreditPlus Bank setzt jedoch auf eine Inhouse-Lösung. Mit einem speziellen System werden die verschiedenen Kanäle ausgewertet und gesteuert.

3.3 Eigene Adressen hegen und pflegen

Die eigenen Adressen sind das Kapital des Unternehmens. Je mehr man über die eigenen Kontakte weiß und je aktueller dieses Wissen ist, desto besser. Die Deutsche Post Renten Service setzt ein angemietetes CRM-System ein, um diese Daten zu verwalten. Außerdem können komplette Geschäftsprozesse abgebildet werden. Auch Nitro Snowboard setzt auf on demand-Software, um seinen Datenbestand aktuell zu halten und auszuwerten. Ein wichtiger Faktor ist die Aktualität der Adressen. Adler setzt dazu auf professionelle Datenabgleiche. So ist gewährleistet, dass bei Mailings keine teuren Rückläufe entstehen.

3.4 E-Mail-Marketing und Newsletter gewinnen

Stark im Kommen ist E-Mail-Marketing. Gesetzlich gefordert ist immer die Einwilligung der Empfänger. Dafür ist die Akzeptanz der Botschaft aber auch höher. Über 95 Prozent der E-Commerce-Anbieter setzen heute auf E-Mail-Marketing. Es gelten jedoch eigene Regeln. Großer Wert wird auf relevante Inhalte gelegt. Das hat nicht zuletzt eine großangelegte Untersuchung deutscher Automobil-Newsletter gezeigt. Auch Spam-Filter können dem Anfänger einen Strich durch die Rechnung machen.

4 Relevante Inhalte entscheiden

Wer nichts zu sagen hat, soll es lassen. Erfolgsentscheidend ist es, relevante Inhalte für Mailings bereitzustellen. Immer mehr Unternehmen gehen hier systematisch vor. Buch.de nutzt eine Software, die individuelle Inhalte automatisch in den Newsletter einfließen lässt. Bei der SICK AG gehört zur Personalisierung der Inhalte auch die Anpassung der jeweiligen Landessprache.

Je relevanter die Inhalte des Dialogs, desto nachhaltig erfolgreicher wird er. Samsung nutzt dazu das Klickverhalten. Zu den Themen, die ein Kunde anklickt, erhält er in Folge-E-Mails weitere Informationen. IKEA lässt den Kunden direkt wählen, zu welchen Bereichen er Informationen zugeschickt haben möchte. Sobald jemand auf einzelne Trigger-E-Mails reagiert, erhält er bei der Amaxa AG in einem Kreislauf automatisch weitere Informationen. Oft ist es aber auch zu viel des Dialogs. Um Kunden nicht zu belästigen, haben die Sparda-Banken ein spezielles System entwickelt. Dieses verhindert, dass Kunden zu vielen Kontaktversuchen des Unternehmens ausgesetzt sind. Regionale Anbieter können Geomarketing einsetzen, um die Relevanz ihrer Botschaften zu optimieren.

4.1 Interne Kommunikation integrieren

Während die Werbung eine schöne Welt verspricht, lästern die Mitarbeiter über das eigene Unternehmen. Wenn bei der Bahn oder der Lufthansa wieder einmal etwas nicht ganz nach Fahrplan verläuft, schließen sich Mitarbeiter angesichts verärgelter Kunden regelmäßig der Globalkritik am Unternehmen an. Integrierte Kommunikation bedeutet, dass Mitarbeiter, die Reklamationen bearbeiten, die gleichen Unternehmensbotschaften kommunizieren wie Empfangsdamen, Vertriebsmitarbeiter oder Marketingleiter.

Die Einstellung und Botschaften der Mitarbeiter sollten dem Bild entsprechen, das die Werbung vermittelt. Oder anders herum: Die Werbung sollte keine Märchen erzählen, sondern ein authentisches Bild der Marke vermitteln. „A Brand like a Friend“ ist ein Claim der Henkel KGaA. Jedes Unternehmen sollte diese Worte durch konkretes Handeln mit Leben füllen.

4.2 Inbound ist die Zukunft - nicht Outbound

Klassische Werbung ist der Monolog eines Unternehmens, das in seine eigenen Produkte verliebt ist. Keiner glaubt den Werbesprüchen, aber es bringt trotzdem Umsatz. So geht es aber nicht weiter. Während es bei Fast Moving Consumer Goods durchaus möglich ist, Marken emotional aufzuladen, wird dies bei komplexeren Produkten zunehmend schwieriger. Werbekampagnen sind entweder sehr teuer oder gehen in der Werbeflut unter. Viel sinnvoller ist es daher, die Energie auf den Moment zu konzentrieren, in dem der Kunden den Kontakt zum Hersteller sucht. Bevor eine wichtige Investitionsentscheidung gefällt wird, gehen über 90 Prozent der potenziellen Käufer erst einmal auf Informationssuche ins Internet. Suchmaschinen bündeln heute ein enormes Potenzial kaufwilliger Verbraucher. Hier im richtigen Moment mit der richtigen Botschaft präsent zu sein, ist entscheidend.

Nicht wenige Interessenten haben Beratungsbedarf. Immer weniger wird dieser vom Fachhandel abgedeckt. Immer mehr dagegen übernehmen Internet und Telefonhotline diese Funktion. Hier mit entsprechender Professionalität vorzugehen, kann mehr neue Kunden bringen, als manche Werbekampagne. Noch immer jedoch ist es traurig, was einem kaufwilligen Kunden widerfährt, wenn er telefonisch Kontakt zu einem Anbieter aufnimmt. Dabei wäre es durchaus möglich, eine Reihe von Follow-Up-Kampagnen zu entwerfen, die kundenindividuell erst dann gestartet werden, wenn ein Interessent sich beim Unternehmen meldet. Im E-Mail-Marketing ist das längst ein alter Hut: Trigger-E-Mails oder Auto-Responder heißen dort die technischen Lösungen.

4.3 Markenkommunikation oder Kundenbeziehung?

Früher war die Situation klar: Eine Marke wie Maggi setzte auf klassische Werbung, weil Dialogmarketing zu teuer war. Die Zahl der täglichen Kaufakte ist hoch und der Produktpreis zu niedrig, als dass sich der individuelle Kundendialog rechnet. Im Zeitalter automatisierter Kommunikation via Internet gilt diese Regel nicht mehr. Es ist technisch möglich, dass viele Kunden individuell auf der Maggi-Website untereinander oder mit der Marke in Dialog treten. Dieses „Involvement“ bringt eine neue Effizienz ins Dialogmarketing: Mehr Wirkung mit weniger Kosten. Da werden Rezepte ausgetauscht, Kochkurse organisiert und am schwarzen Brett Kochkontakte vermittelt. Gleichzeitig ist neben der klassischen Werbung die Produktverpackung ein sehr gutes Kommunikationsmittel, um den Austausch zwischen der Online- und der Offline-Welt herzustellen.

Wenn der Kundenwert höher und der Kaufakt seltener ist, heißt das Zauberwort CRM: Beim Customer Relationship Management kennt das Unternehmen seine Kunden und nutzt die diversen Kanäle, um regelmäßig Kaufimpulse zu geben. Die Herausforderung: Kommunikation muss relevant sein, damit sie nicht in der Flut der Werbebotschaften untergeht!

4.4 Klare Kommunikationsziele setzen

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger“ stellte der römische Philosoph und Staatsmann Seneca fest. Bei der integrierten Kommunikation sollte immer zuerst ein klares Ziel definiert werden. Dies ist eine medienneutrale Idee, an die sich dann die Auswahl der Kommunikationsmaßnahmen anschließt. Erst danach wird ausgewählt, welche Kommunikationsinstrumente in welcher Kombination bei welcher Zielgruppe am Effizientesten zum Ziel führen.

Literaturverzeichnis

DDV (2003): Studie belegt erstmalig: Klassik und Dialog wirken zusammen am stärksten, http://www.ddv.de/unsere_aufgaben/index_unsere_aufgaben_presse-archiv-2003_6348.html, Zugriff am 12.02.2008.

SCHWARZ, T. (2007): Leitfaden Integrierte Kommunikation – Wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert, Waghäusel.

SCHWARZ, T., (2008): Leitfaden Dialogmarketing, Waghäusel (voraussichtliches Erscheinungsdatum September 2008).

W & V (2003): Vorwerk poliert sein Image auf, <http://www.wuv.de/news/archiv/2003/08/16236/index.html>, Zugriff am 12.02.2008.

Hermann Diller

Prozessorientierung im Interaktiven Marketing

1	Prozesse des Interaktiven Marketing	99
2	Effektivität und Effizienz als Herausforderungen des Interaktiven Marketing....	101
3	Prozessmanagement interaktiver Marketingprozesse.....	104
3.1	Charakteristika und Bereiche des Prozessmanagement.....	104
3.2	Prozessablauf des Prozessmanagement	107

Interaktives Marketing ist durch eine Abfolge von aufeinander bezogenen Aktionen eines Anbieters und dessen Kunden charakterisiert. Demzufolge handelt es sich hierbei schon definitionsgemäß um Prozesse mit spezifischen In- und Outputs und verschiedenen Teilprozessen, die in einem inneren Zusammenhang stehen. Dies entspricht der üblichen betriebswirtschaftlichen Definition von Marketingprozessen als „im Marketing angesiedelte Vorgänge mit messbarem In- und Output, die ihrerseits aus Teilprozessen und letztlich Arbeitsschritten bestehen, welche in einem sach- und zeitlogisch inneren Zusammenhang stehen“ (vgl. Diller 2001, S. 1012). Beispielsweise wird der „normale“ Beschwerdeprozess durch den Eingang einer Beschwerde angestoßen und durch Aufnahme der Beschwerde durch die zuständigen Mitarbeiter fortgesetzt. Es folgt die Prüfung der Beschwerde und eine Entscheidung über die Beschwerde-Regelung, der dann wiederum dem Kunden mitzuteilen ist.

Im Prozessorientierten Marketing (POM) versucht man, die jeweiligen Teilprozesse optimal zu strukturieren und zu administrieren (vgl. Diller/Ivens 2006; Diller 2007, S. 403 ff.). Im vorliegenden Beitrag soll zunächst eine knappe Strukturierung der Prozesse des Interaktiven Marketing erfolgen (Abschnitt 1). Anschließend erörtern wir die Optimierungsziele (Abschnitt 2) und schließlich das Instrumentarium der Optimierung solcher Prozesse (Abschnitt 3). Eine detaillierte Behandlung ist wegen des begrenzten Raums nicht möglich. Hierfür sei auf die zitierte Literatur verwiesen.

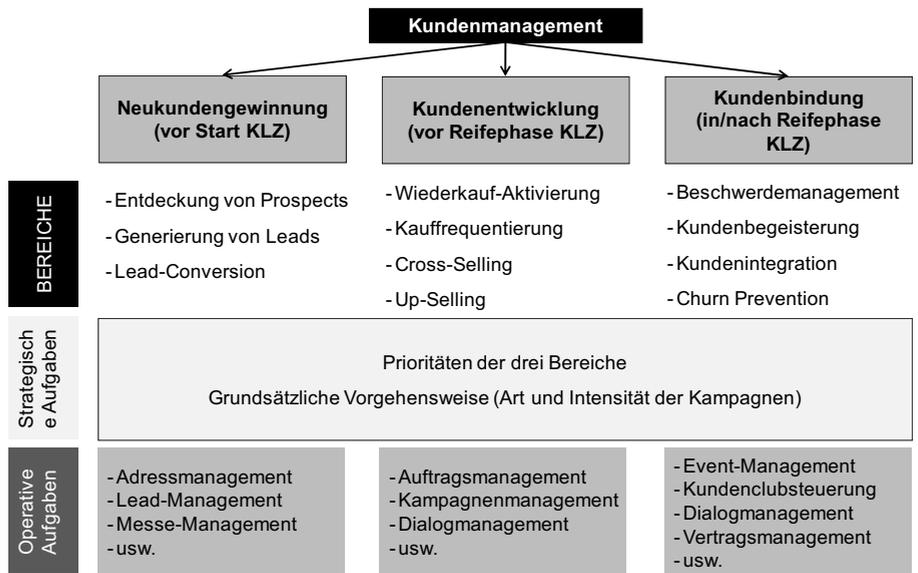
1 Prozesse des Interaktiven Marketing

Interaktives Marketing ist Teil des Kundenmanagement. Darunter wird ein Management-Konzept verstanden, das organisatorische, funktionale und verkaufsstrategische Aspekte hinsichtlich der Marktbearbeitung umfasst (Diller 1995, S. 1363). Hintergrund dieser erweiterten Sichtweise bildet das strategische Leitbild des Beziehungsmarketing, bei dem der Marketingerfolg durch ein systematisches Management, d. h. Analyse, Planung, Kontrolle und Organisation, von individuellen Kundenbeziehungen im Hinblick auf die Etablierung und Pflege von kooperativen, d. h. auf langfristigen, gegenseitigen Nutzen ausgerichteten, Geschäftsbeziehungen gesucht wird (vgl. Diller/Kusterer 1988). Kundenmanagement beinhaltet insofern auch das Management der kommunikativen Interaktionsprozesse eines Anbieters mit potenziellen oder vorhandenen Kunden zur Generierung und Pflege von Kundenbeziehungen über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg.

Eine grobe Untergliederung der Teilprozesse des Kundenmanagement findet sich in Abbildung 1-1. Sie orientiert sich am jeweiligen Status im Lebenszyklus jener Kunden und unterscheidet danach Prozesse der Neukundengewinnung, der Kundenentwicklung und der Kundenbindung. In allen drei Bereichen gilt es verschiedene Aufgaben-

komplexe und darunter wiederum strategische sowie operative Teilprozesse zu bewältigen, die direkt oder indirekt dem interaktiven Kundenverkehr dienen.

Abbildung 1-1: Teilbereiche des Kundenmanagement
(Quelle: Eigene Darstellung)



Zur Neukundengewinnung müssen permanent die Adressen aussichtsreicher Neukunden (Prospects) und Informationen über deren Mediagewohnheiten sowie sonstiger für die Ansprache wichtiger Eigenheiten erhoben werden. Das kann laufend, etwa auf Basis von Kundenanfragen oder Messekontakten, oder im Rahmen entsprechender Adressgewinnungskampagnen (z. B. Freundschaftswerbung vorhandener Kunden) erfolgen. Ergänzt werden diese Prozesse durch Analysen der gewonnenen Adressinformationen, z. B. formale Adressprüfung, Doublettenselektion, Gruppierung und Priorisierung nach Kundenwert sowie durch Anreicherung der Daten, z. B. im Wege des Profilvergleichs mit Master-Profilen oder durch Ergänzung auf Basis externer Informationen (z. B. mikrogeografische Daten, etc.). Eine genaue Prozessdefinition und -untergliederung hängt von den unternehmensindividuellen Umständen ab.

Die Kundenentwicklung beginnt nach dem Erstkauf und hat die Steigerung der Kundenzufriedenheit und die Bestätigung für die Richtigkeit der Anbieterwahl beim Kunden sowie eine darauf aufbauende Kundenwertentwicklung zum Ziel. Die Interaktionen betreffen die Bestätigung und Abwicklung des Erstkaufs, gegebenenfalls ein Up-Selling (z. B. Erhöhung der Versicherungssumme oder Zubehörkauf), und in spä-

teren Perioden auch einen raschen Wiederkauf sowie Cross-Selling-Aktivitäten. Zeitpunkt, Umfang und Rhythmus solcher Interaktionen werden von individuellen Umständen mitbestimmt, was bei größerer Kundenzahl nur noch von elektronischen CRM-Systemen bewältigbar ist, die automatisch bestimmte Teilprozesse abarbeiten.

Zu den Teilprozessen der Kundenbindung zählen wir alle dafür geeigneten Kampagnen jenseits der geschäftlichen Transaktionen, insbesondere regelmäßige Kundenansprachen durch Kundenzeitschriften, Bonusstatus-Berichte, Einladungen und Sympathieaktionen (z. B. Geburtstagsgrüße) und alle Beschwerdeprozesse.

Zusätzliche Prozesse ergeben sich durch unterstützende Aktivitäten, die man dem Prozessmanagement der interaktiven Marketingprozesse zurechnen kann (Organisation, Controlling, IT-Unterstützung, Personalführung). Auf diese administrativen Prozesse wird im Abschnitt 3 näher eingegangen.

2 Effektivität und Effizienz als Herausforderungen des Interaktiven Marketing

Soll das Interaktive Marketing die damit verfolgten Marketingziele erfüllen – also z. B. beim Beschwerdemanagement Kundenzufriedenheit generieren, Kundenabwanderung vermeiden oder sogar Kundenbindung steigern, um dadurch wiederum langfristig profitabel zu agieren – so müssen alle Teilprozesse möglichst effektiv und effizient ablaufen.

Effektivität gibt den Grad der Zielerreichung an, der als Ergebnis einer Aktivität steht. Sie drückt aus, inwiefern der geleistete Output den ex ante formulierten Erwartungen entspricht. Die systematische Überprüfung der Prozessergebnisse auf diese Zielerreichung hin ist wesentlicher Bestandteil des prozessorientierten Marketing. Im Interaktiven Marketing geht es hierbei vor allem um eine bedarfsgerechte Kundeninformation, um Stimulierung und Bedienung von Kunden und um die optimale Abwicklung der geschäftlichen Transaktionen. Maßstäbe hierfür sind die diesbezüglichen Aktionserfolge (Responses, Anfragen, Bestellungen, etc.) sowie durch Kundenbefragung ermittelte Zufriedenheitswerte. Zusätzlich gibt es im Interaktiven Marketing auch Prozesse, die „im Hintergrund“, d. h. ohne Kundenkontakt, ablaufen. Solche sekundären Prozesse dienen der Optimierung der primären, kundenbezogenen Prozesse. Zu denken ist z. B. an Zielgruppenanalysen, die Gestaltung und Produktion von Werbemitteln oder das Management der Kundendatenbanken. Auch für sie gelten die Gebote der Effektivität und Effizienz.

Effizienz fokussiert das Verhältnis von Output und Input. Dabei werden in der Literatur zum Prozessmanagement häufig drei Teilaspekte unterschieden, nämlich Kostenwirtschaftlichkeit, Geschwindigkeit und Qualität der Prozesse (vgl. Gaitanides et al. 1994; Saatkamp 2002, S. 171; Feldmayer/Seidenschwarz 2005, S. 14 ff.). Während bei der Kostenbetrachtung geprüft wird, welcher Leistungsverzehr zur Erreichung der Prozessziele entsteht, steht bei der Zeitbetrachtung die Frage im Zentrum, wie schnell die Aktivität abgewickelt wird. Der Qualitätsaspekt schließlich richtet sich darauf, ob die Aktivität fehlerfrei erledigt wurde. Die drei Komponenten der Effizienz sind nicht unabhängig voneinander. Aus Marketingsicht ist es einerseits wichtig, die Interdependenzen zwischen Zeit, Qualität und Kosten eines Prozesses zu erfassen. Zum anderen ist die relative Bedeutung der drei Effizienzkomponenten für die Kundenzufriedenheit zu analysieren, um somit die eigenen Aktivitäten richtig priorisieren zu können. Dabei können sehr wohl segmentspezifische Nutzenunterschiede bestehen, etwa wenn eine Kundengruppe Distributionsleistungen aus kostengünstigen E-Kanälen bevorzugt, während eine andere die Beratungsqualität des klassischen Außendienstvertriebs schätzt. Es wird deutlich, dass Effizienz kein unternehmensweites Erfolgskriterium darstellt, sondern dass sie immer im Kontext eines spezifischen Prozesses für ein spezifisches Segment zu diskutieren ist. Nachfolgend werden die drei Effizienzziele im Kontext des Interaktiven Marketing detaillierter behandelt, zumal eine solche Betrachtung auch der aktuellen Forderung nach genauere „Rechnungslegung“ von Marketingfolgen entspricht (vgl. Diller 2002; Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006).

Kostenwirtschaftlichkeit liegt vor, wenn ein gegebenes Effektivitätsziel, z. B. die Anzahl neuer Kunden, mit relativ geringen Kosten erreicht werden kann. Die Relativierung erfolgt dabei entweder im Zeitverlauf oder im Vergleich verschiedener unternehmensinterner oder -externer Betriebseinheiten. Gemessen wird die Kostenwirtschaftlichkeit anhand von Kennzahlen wie

- Kosten pro Neukunde,
- Werbekosten pro gewonnenem Interessenten,
- IT-Kosten pro Kunde oder Umsatzeinheit,
- Kapitalbedarf oder kalkulatorische Kapitalkosten pro Teilprozess.

Da die Individualisierung im Interaktiven Marketing extrem vorangetrieben werden muss, kommt der Kostenwirtschaftlichkeit und dem Controlling der entsprechenden Prozesse eine ganz wichtige Rolle zu. Besonders deutlich wird dies beim Kampagnenmanagement. Es zeichnet sich durch elektronische Überwachung und Steuerung der Kommunikationsschritte in Dialogketten mit (potenziellen) Kunden über verschiedene Kommunikationsschritte und Kommunikationskanäle hinweg aus, die um so notwendiger werden, je vielfältiger die Äste eines interaktiv angelegten Dialogs mit Kunden werden. Dies ist dann der Fall, wenn dem Kunden verschiedene Response-Möglichkeiten geboten werden und der jeweils nächste Kommunikationsschritt immer individueller auf den Kunden abgestimmt wird (vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde 2004,

S. 22 ff.). Eine so stark individualisierte Kundenansprache ist kostenpolitisch nur noch mit Hilfe elektronischer Kampagnensysteme umsetzbar. Die kundenindividuellen Interaktionen werden dabei von der EDV erfasst und zeit- und kundengerecht gesteuert. Dies wiederum baut auf klarer Prozessstrukturierung und -regulierung bis hin zu vollautomatischen Routinen nach vorgegeben Prozessregeln auf. Eine Prozessorientierung ist also schon aus Kostengründen im Interaktiven Marketing unabdingbar.

Aber auch die Schnelligkeit der Kundeninteraktion ist in den letzten Jahren im Interaktiven Marketing zu einem besonders wichtigen Ziel vieler Unternehmen geworden, die erkannt haben, dass langsame Marketingprozesse Wettbewerbsnachteile nach sich ziehen (vgl. Diller/Saatkamp 2002). Kunden sind oft ungeduldig, wollen ihre Anliegen möglichst sofort erledigt haben und nicht lange auf Response warten. Die Kanäle des Interaktiven Marketing mussten nicht zuletzt deshalb auch im B2C-Geschäft häufig um Telefon und E-Mail ergänzt werden. Die auf diesen Kanälen ablaufenden Interaktionsprozesse, z. B. Bestellungen, Informationsanfragen, Beschwerden, Reparaturhilfen, Preisauskünfte, etc., gilt es dann so zu gestalten, dass der Schnelligkeitsvorteil des Mediums auch tatsächlich ausgeschöpft wird. Gemessen wird Schnelligkeit durch entsprechende Kennzahlen zur Durchlauf- oder Wartezeit bestimmter Teilprozesse, z. B.

- durchschnittliche Auftragsabwicklungszeit von Bestellung bis Lieferung,
- durchschnittliche Beschwerdeabwicklungszeit oder
- durchschnittliche Wartezeit in der telefonischen Warteschlange der Anrufer.

Wegen der zeitlich oft sehr ungleich verteilten Belastung der in den verschiedenen Prozessen aktiven Mitarbeiter müssen hierbei oft sehr schwierige Optimierungen der Ressourcenzuweisung für die Prozessbedienung getroffen werden. Hilfreich hierfür sind auch technische (Teil-)Automatisierungen dieser Prozesse, etwa über sogenannte interaktive Voice-Portale, mit denen der anrufende Kunde an die am besten geeigneten Mitarbeiter gelenkt, über Wartezeiten informiert, automatisch bedient oder auf auslastungsschwächere Zeiten mit weniger Wartezeit hingewiesen werden kann. Eine weitere Voraussetzung für schnelle Kundenbedienung sind interaktive Kundendatenbanken, auf denen den Mitarbeitern die für die Kundenbedienung relevanten Informationen bereitgestellt werden. Deren hard- und softwaretechnische Ausgestaltung zählt zu den besonders wichtigen rückwärtigen Prozessen des Interaktiven Marketing, die ebenso schnell wie fehlerfrei und kostengünstig auszulegen sind.

Qualitätspolitische Ziele des Interaktiven Marketing betreffen den Fehlergrad der kundenpolitischen Prozesse. Nirgendwo gelingt es, absolut fehlerfrei zu agieren. Dies gilt auch für das Kundenmanagement. Je weniger Fehler allerdings auftreten, desto weniger Zeitverluste, Kundenverärgerung, Doppelarbeit und andere Unwirtschaftlichkeiten entstehen im Dialogmarketing. Theoretisch ließe sich dies auch in Kostengrößen abbilden. Ein unmittelbarer Zugriff auf diese Missstände wird allerdings erst möglich, wenn man die Fehlerfreiheit der Prozesse selbst zum Ziel erhebt. Typisch ist

diese Betrachtungsweise für Qualitätsverbesserungsprogramme wie „Six Sigma“, wo bekanntlich für alle repetitiven Prozesse eine extrem niedrige Fehlerrate (jenseits von sechs Varianz-Einheiten, d. h. 99,999666 Prozent Zuverlässigkeit) gefordert wird. In einem Prozess dürften damit bei 1 Mio. Durchläufe nur mehr 3,4 Defekte auftreten (vgl. Rehbein/Yurdakul 2002). Typische Messgrößen für solche Qualitätsziele sind z. B.

- Anzahl der Interaktions-Beschwerden pro Kunde,
- Kundenzufriedenheits-Ratings (erfragt),
- Anzahl der Retouren,
- Kundenvertrauen (erfragt),
- Zertifizierungen durch Güteinstitute oder Lieferanten,
- Qualitäts-Awards im Rahmen von Qualitätswettbewerben.

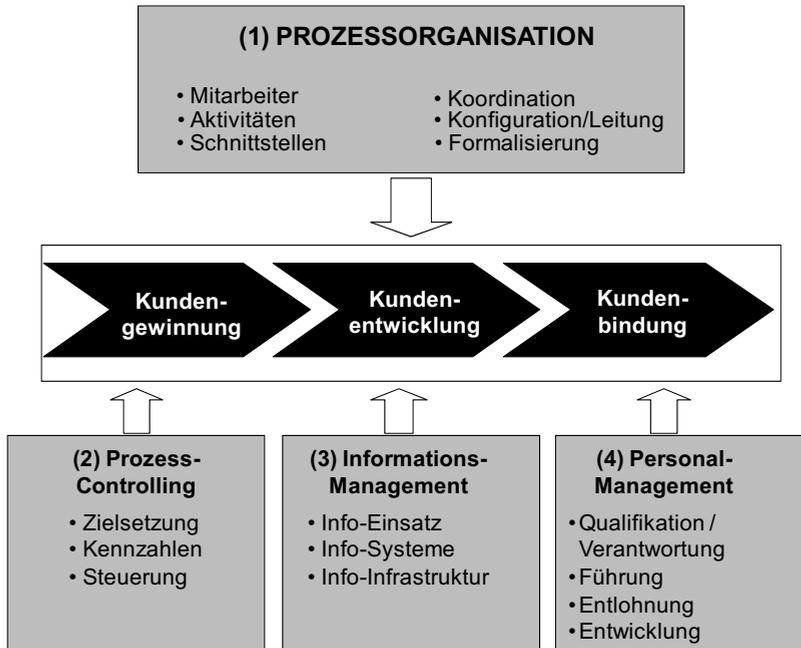
Zunehmend wird auch die Zufriedenheit der im Kundenmanagement aktiven Mitarbeiter als ein wichtiger Maßstab für die Qualität angesehen. Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass zufriedene Mitarbeiter einen wichtigen Einflussfaktor auf die Kundenzufriedenheit darstellen (vgl. Stock 2001). Auch folgt man damit der Absicht die Führungsqualitäten im Kundenmanagement einer kritischen Qualitätsbetrachtung zu unterziehen.

3 Prozessmanagement interaktiver Marketingprozesse

3.1 Charakteristika und Bereiche des Prozessmanagement

Die Vorstellung der Teilprozesse des Interaktiven Marketing und der hierbei verfolgten Ziele hat bereits deutlich gemacht, dass diese Prozesse eine systematische Steuerung benötigen. Ein solches Prozessmanagement umfasst vier Arbeitsbereiche, welche die Teilprozesse des Interaktiven Marketing sozusagen betriebswirtschaftlich „in die Zange nehmen“ (vgl. Abbildung 3-1).

Abbildung 3-1: Teilbereiche des Prozessmanagement
(Quelle: Diller 2007, S. 410)



1. Prozessorganisation:

Im Rahmen der Gestaltung der Prozessorganisation muss sichergestellt werden, dass alle notwendigen Aktivitäten tatsächlich durchgeführt, unnötige Aktivitäten unterlassen und alle Aktivitäten optimal koordiniert werden. Darüber hinaus müssen die am besten geeigneten Mitarbeiter diesen Aktivitäten zugewiesen und Schnittstellen möglichst vermieden werden. Regelungsbedürftig ist auch die Konfiguration der Prozessorganisation, d. h. die Über- und Unterordnung bestimmter Prozessverantwortlicher sowie der Grad an Formalisierung der Prozesse (vgl. Gaitanides 2007; Diller 2007, S. 418 ff.).

2. Prozess-Controlling:

Das Prozess-Controlling muss für die Effektivität und Effizienz der Marketingprozesse sorgen. Hierbei geht es deshalb um die Formulierung prozessorientierter Zielsysteme, die möglichst kundenorientiert auszugestalten sind. Sie betreffen deshalb insbesondere die Kundenzufriedenheit, die Prozessqualitäten und -zeiten. Zur laufenden Überwachung dienen dabei häufig Kennzahlensysteme, die – unter Rückgriff auf Prozesskosten- und -leistungsrechnungen – Einblicke in die Effizienz der Marketingprozesse geben bzw. prozessspezifische Indikatoren für Zeit, Qualität und Kundenzu-

friedenheit beinhalten. Auf dieser Basis kann dann eine mitlaufende Prozessüberwachung und -regelung erfolgen und der Versuch einer kontinuierlichen Prozessverbesserung unternommen werden (vgl. Feldmayer/Seidenschwarz 2004; Reinecke/Janz 2007).

3. Informations-Management:

Einen dritten Bereich des Prozessmanagement bildet das IT-Management, in dem es um Konzepte für den optimalen Informationseinsatz bei den Marketingprozessen im Sinne einer Marketing-Intelligence geht (vgl. Schroiff 2000; Wimmer/Goeb 2005; Diller 2007, S. 335 ff.). Er bestimmt maßgeblich die Qualität und Geschwindigkeit der Marketingprozesse. Für das Interaktive Marketing besonders wichtig sind dabei die an anderer Stelle dieses Buches behandelten CRM-Systeme auf Basis eines umfassenden elektronischen Daten- und Content-Management, aber auch Workflow-Systeme und Internet- sowie Mobilfunk-Technologien, die zur Interaktion mit den Kunden in das Prozessmanagementsystem integriert werden müssen (vgl. Hippner/Wilde 2004).

4. Personal-Management:

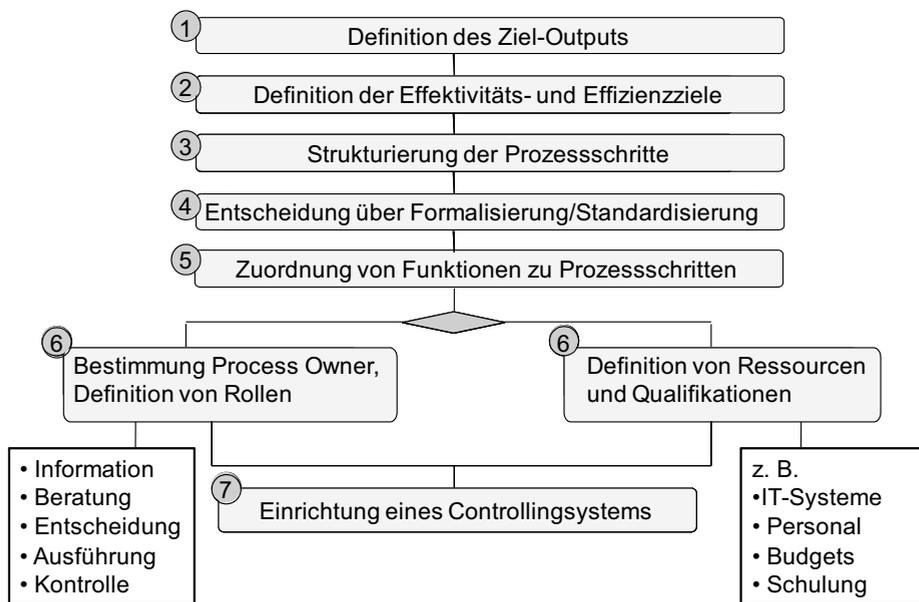
Schließlich ist beim prozessorientierten Personal-Management ein Konzept zu finden, das sicherstellt, dass die persönliche und fachliche Qualifikation der im Interaktiven Marketing, also insbesondere im Außendienst, in Call-Centern und im Kundendienst tätigen Mitarbeiter angemessen ist und ständig an die sich wandelnden Anforderungen angepasst wird. Da letztlich die Motivation und Qualifikation von Menschen für den Marketingernfolg entscheidend ist, spielen Motivationskonzepte im Marketing eine besondere Rolle. Sie schlagen sich z. B. in entsprechenden Entlohnungssystemen für Mitarbeiter in Call-Centern, in partizipativen Führungsstilmodellen und einer möglichst offenen und kreativitätsfördernden Marketingkultur nieder (vgl. Diller 2005).

POM lässt sich damit insgesamt als Antwort auf eine lange Zeit klaffende Implementierungslücke im Marketing interpretieren (vgl. Hilker 1993). Viele Fachempfehlungen zum Interaktiven Marketing fokussieren inhaltlich Marketingstrategien und Marketinginstrumente. Hingegen finden sich in der Regel nur sehr begrenzte Aussagen bezüglich ihrer Umsetzung in der betrieblichen Praxis (Barrieren, Voraussetzungen, etc.). Gerade hier jedoch empfinden Praktiker den Problemdruck als besonders hoch, da sich immer wieder beobachten lässt, dass konzeptionell überzeugende Ansätze in der Praxis scheitern oder doch zumindest geringere Wirkung zeigen als zunächst vermutet. Die Misserfolgsquoten bei der Implementierung von CRM-Konzepten sind hierfür repräsentativ (vgl. Krafft 2003). Das Prozessmanagement stellt die Kundenzufriedenheit als wesentliche Zielgröße in den Mittelpunkt und verlangt eine Konfiguration der Wertaktivitäten vom Kunden her, so dass nicht – wie bei der funktionalen Organisation oftmals üblich – nur funktionsbereichsspezifische Optima realisiert werden. Vielmehr soll über alle Funktionseinheiten hinweg die Zufriedenheit des Kunden mit dem Prozessoutput optimiert werden (vgl. Gaitanides et al. 1994; Diller/Ivens 2006).

3.2 Prozessablauf des Prozessmanagement

Ein auf die voranstehend erläuterten Aufgabenbereiche fokussiertes Prozessmanagement interaktiver Marketingprozesse folgt selbst wiederum einem systematischen Arbeitsprozess, dessen sieben Arbeitsschritte in Abbildung 3-2 dargestellt sind. Man erkennt, dass den organisatorischen Aspekten dabei eine besonders wichtige Rolle zukommt, belegen sie doch vier der sieben Arbeitsschritte (Strukturierung, Formalisierung/Standardisierung, Funktionszuordnung, Process Owner).

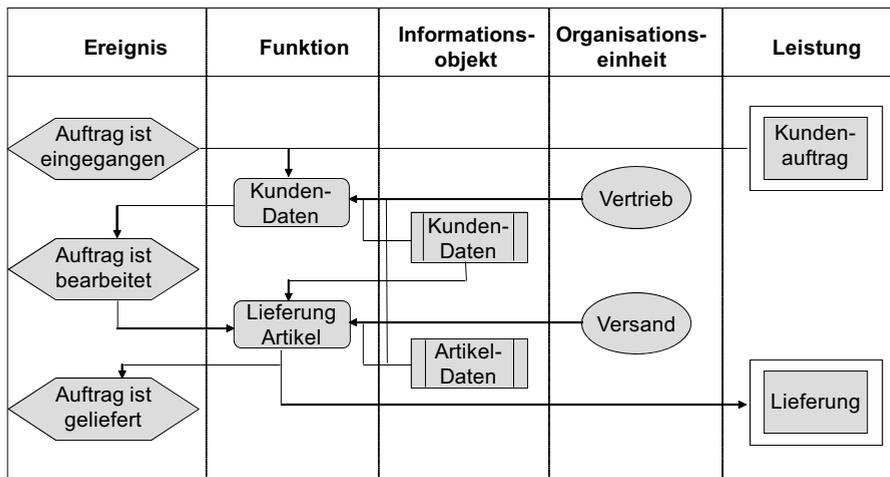
Abbildung 3-2: Arbeitsschritte im Management von interaktiven Marketingprozessen
(Quelle: Diller/Ivens 2006)



Für den jeweils betrachteten (im Vorfeld definierten und von anderen Prozessen abgegrenzten) Prozess müssen zunächst der gewünschte Prozessoutput definiert werden, um die Relevanz des Prozesses und sein Effektivitätsziel bestimmen zu können. In einem nächsten Arbeitsschritt sind dann operationale Effektivitäts- und Effizienzziele zu definieren. Bei der Strukturierung der Prozesse nutzt man gerne die in der Wirtschaftsinformatik entwickelten Prozessdokumentationssysteme, etwa Vorgangskettendiagramme oder die ARIS-Architektur (vgl. Hippner/Marzenich/Wilde 2004, S. 82 ff.). Abbildung 3-3 zeigt beispielhaft ein Vorgangskettendiagramm für den Marketingprozess „Auftragsbearbeitung“. Die Pfeile im Diagramm stellen Teilprozesse

dar, für die in einem vierten Arbeitsschritt der Formalisierungs- und Standardisierungsgrad festzulegen sind. Formalisierungen beschreiben zwingende Vorgehensweisen, die in sogenannten Qualitätshandbüchern niedergeschrieben und verbindlich gemacht werden. Inwieweit dies für alle einschlägigen Fälle gilt, ist eine Frage der Standardisierung.

Abbildung 3-3: Vorgangskettendiagramm für den Auftragsbearbeitungsprozess
(Quelle: Hippner/Marzenich/Wilde 2004, S. 85)



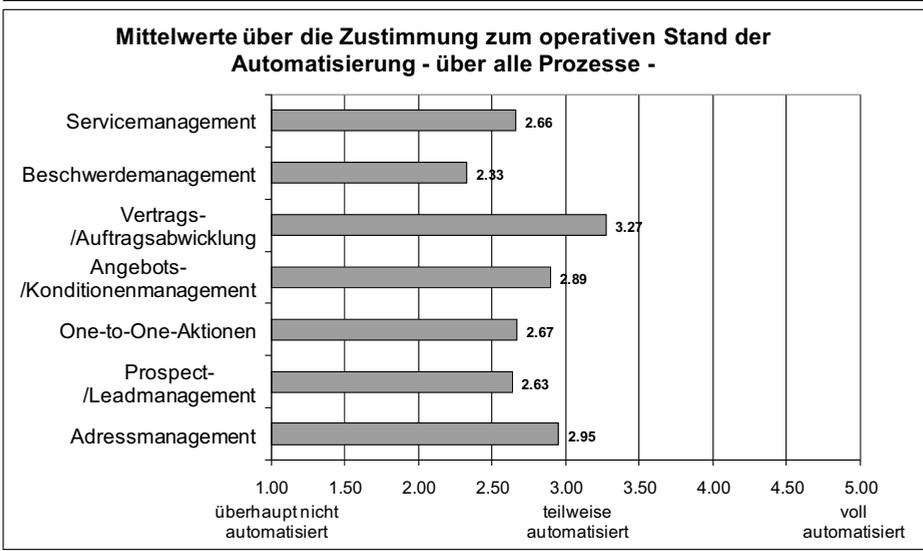
Oft werden z. B. A-Kunden anders behandelt als B- oder C-Kunden. Gegebenenfalls muss eine Parallelstruktur bestimmter Prozesse für solche Kategorien entwickelt werden.

Bei der Zuweisung der in den Prozess eingebundenen Mitarbeiter aus den verschiedenen Funktionalabteilungen müssen vor allem Schnittstellenprobleme bedacht werden. Mit der Bestimmung eines Prozessverantwortlichen werden die Prozessziele schließlich verbindlich gemacht und unter Umständen auch incentiviert. Eng damit verbunden ist die Zuweisung entsprechender Budgets und anderer Ressourcen zur Prozessbewältigung einschließlich der Einleitung notwendiger Schulungsmaßnahmen. Schließlich bestimmt man im Hinblick auf die definierten Effektivitäts- und Effizienzziele Controlling-Verfahren, z. B. Kennzahlen oder Erfolgskalküle.

Das Prozessmanagement hört freilich niemals auf. Vielmehr gilt es vor dem Hintergrund der Prozessenerfahrungen und einschlägiger Veränderungen im Umfeld immer wieder neu nach Optima zu suchen und diese umzusetzen. Die Praxis zeigt, dass sich dieser Aufwand tendenziell lohnt. Stark prozessorientiert aufgestellte Unternehmen –

dabei handelt es sich nach unseren Studien inzwischen schon um rund die Hälfte aller Firmen – agieren am Markt und hinsichtlich ihrer Profitabilität signifikant erfolgreicher als weniger oder gar nicht prozessorientierte (vgl. Diller/Ivens 2006). Der Trend geht dabei gerade im Interaktiven Marketing eindeutig zu teil- oder vollautomatisierten Prozessen. Abbildung 3-4 zeigt dazu abschließend einen Teilbefund aus einer aktuellen Studie des Verfassers (vgl. Diller/Oswald 2007). Dabei wurde auf einer fünfstufigen Skala der Automatisierungsgrad verschiedener Prozesse des Kundenmanagement bei einer bewusst strukturierten Stichprobe von insgesamt 131 deutschen Unternehmen erhoben. Man erkennt, dass im Durchschnitt die „Halbzeit“ der Automatisierung bereits erreicht ist. Einzelne Firmen melden aber bereits einen fast vollständigen Automatisierungsgrad, andere hinken noch deutlich hinterher. Es wird spannend sein zu beobachten, ob und inwieweit dadurch entscheidende Wettbewerbsvorteile zu erlangen sind. Prozessorientierung bleibt jedenfalls auf der Agenda vieler Unternehmen mit Interaktivem Marketing an oberster Stelle.

Abbildung 3-4: Stand der Automatisierung im Kundenmanagement
(Quelle: Diller/Oswald 2007)



Literaturverzeichnis

- BAUER, H./STOKBURGER, G./HAMMERSCHMIDT, M. (2006): Marketing-Performance. Messen-Analysieren-Optimieren, Wiesbaden.
- DILLER, H. (2007): Grundprinzipien des Marketing, 2. Aufl., Nürnberg.
- DILLER, H. (2005): Marketingführung: Pflichtenheft für den Marketingerfolg?, in: DILLER, H. (Hrsg.): Innovative Marketingführung, Nürnberg, S. 1-30.
- DILLER, H. (2002): Mehr Effizienz im Marketing, in: DILLER, H. (Hrsg.): Mehr Effizienz im Marketing, Nürnberg, S. 1-15.
- DILLER, H. (2001): Marketingprozesse, in: DILLER, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., München, S. 1012-1014.
- DILLER, H. (1995): Kundenmanagement, in: KÖHLER, H./TIETZ, B./ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, S. 1363 - 1376.
- DILLER, H./IVENS, B. (2005): Process Oriented Marketing, in: Marketing-Journal for Research and Management, Vol. 2, No. 1, pp. 14-29.
- DILLER, H./KUSTERER, M. (1988): Beziehungsmanagement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: MARKETING - Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 10, Nr. 3, S. 211-220.
- DILLER, H./OSWALD, CH. (2007): Automatisierung im Kundenmanagement – Ergebnisse einer empirischen Studie. Arbeitspapier des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg (in Vorbereitung).
- DILLER, H./SAATKAMP, J. (2002): Schwachstellen in Marketingprozessen, in: MARKETING - Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 24, Nr. 4, S. 239-252.
- FELDMAYER, J./SEIDENSCHWARZ, W. (2005): Marktorientiertes Prozessmanagement, München.
- GAITANIDES, M. (2007): Prozessorganisation, 2. Aufl., München.
- GAITANIDES, M./SCHOLZ, R./VROHLINGS, A./RASTER, M. (Hrsg.) (1994): Prozessmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München/Wien.
- GAITANIDES, M./STOCK, R. (2005): Geschäftsprozesse in Marketing und Vertrieb, in: HAAS, A./IVENS, B. S. (Hrsg.): Innovatives Marketing: Entscheidungsfelder – Management – Instrumente, Wiesbaden, S. 359-383.

- HILKER, J. (1993): Marketingimplementierung: Grundlagen und Umsetzung am Beispiel Ost-Deutscher Unternehmen, Wiesbaden.
- HIPPNER, H./MARZENICH, M./WILDE, K. D. (2004): Analyse und Optimierung kundenbezogener Geschäftsprozesse, in: HIPPNER, H./WILDE, K. D. (Hrsg.): Management von CRM-Projekten – Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte, Wiesbaden, S. 67-104.
- HIPPNER, H./RENTZMANN, R./WILDE, K. D. (2004): Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen, in: HIPPNER, H./WILDE, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, Wiesbaden, S. 3-42.
- HIPPNER, H./WILDE, K. D. (2004): IT-Systeme im CRM, Wiesbaden.
- KRAFFT, M. (2003): (e-)CRM-Strategien und ihre Erfolgswirkungen. Ergebnisse aus zwei branchenübergreifenden Studien, in: DILLER, H. (Hrsg.): Beziehungsmarketing und CRM erfolgreich realisieren, Nürnberg, S. 23-42.
- REHBEIN, R./YURDAKUL, Z.-B. (2002): Mit Six Sigma zu Business Excellenz, München/Erlangen.
- REINECKE, S./JANZ, S. (2007): Marketing-Controlling. Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz, Stuttgart.
- SAATKAMP, J. (2002): Business Process Reengineering von Marketingprozessen, Nürnberg.
- SCHROIFF, H.-W. (2000): Einsichten vermitteln statt Daten verwalten, in: Planung & Analyse, Jg. 26, Nr. 1, S. 30-34.
- STOCK, R. (2001): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden.
- WIMMER, F./GOEB, J. (2005): Marketing-Informationsmanagement. Das Konzept der Marketing-Intelligence, in: HAAS, A./IVENS, B. (Hrsg.): Innovatives Marketing, Wiesbaden, S. 385-400.

Teil 2:

Dialogmarketing „revisited“

- spezifische Chancen für

Unternehmen und Märkte

Christian Belz/Hans-Peter Künzler

Dialogmarketing „revisited“ - ein Entwicklungsprojekt

1	Dialogmarketing am „Limit“ – Suche nach Durchbrüchen	118
2	Dialogmarketing „revisited“ für Financial Services.....	119
3	Dialogmarketing „revisited“ für Konsumgüter.....	119
4	Dialogmarketing „revisited“ für den Einzelhandel	121
5	Dialogmarketing „revisited“ für Versender	121
6	Dialogmarketing „revisited“ für Medien	122
7	Dialogmarketing „revisited“ für Nonprofit-Organisationen.....	123
8	Dialogmarketing „revisited“ für das B2B-Marketing	124
9	Zukunft: Relevante Integrationsthemen	124

Dieser Beitrag gibt einen Überblick zum Gesamtprojekt Dialogmarketing „revisited“ an der Universität St. Gallen (vgl. Abbildung 1-1).

Abbildung 1-1: Dialogmarketing „revisited“ – kurzer Beschrieb des Projekts
(Quelle: Eigene Darstellung)

Dialogmarketing „revisited“

Ziel und Anspruch: Fortschritt im Dialogmarketing, Durchbruch statt marginale Verbesserungen.

Anwendungsfelder und Fachexperten:

- Financial Services – Christoph Oggenfuss (Comit)
- Medien – Edi Häusler (Agramedien) und Hans-Peter Künzler (hpk-direkt)
- Versandhandel – Jochen Barringer (modern heads executive research)
- Konsumgüter – Hans-Peter Künzler (hpk direkt)
- Einzelhandel – Dr. Marc Rutschmann (Dr. M. Rutschmann AG)
- Nonprofit-Organisationen – Dr. Thomas Peter (ASM)
- B2B-Marketing – Prof. Dr. Christian Belz, Universität St.Gallen

Unternehmenspartner: Rund 30 Unternehmen beteiligen sich mit ihren Spezialisten und auch finanziell am Projekt.

Begrenzt besteht für neue und attraktive Partner die Möglichkeit auch aktuell in das Projekt einzu steigen (christian.belz@unsig.ch). Ab 2007/08 wird das Projekt erneuert und weitergeführt.

Zeitraum: Phase 1: 11/2005-5/2007; Phase 2: 6/2007-12/2008

Zusammenarbeit: Interne Workshops, Ergebnisprotokolle, Lösungsdokumente, Intranet, Newsletter, 'Best Practice Treffen', Tagungen; externe Veröffentlichung von Ergebnissen 2007 und 2008.



1 Dialogmarketing am „Limit“ - Suche nach Durchbrüchen

Dialogmarketing bewegt sich am Limit. Kunden leiden unter der Informationsflut und nutzen Stopp-Kleber oder Pop-up-Blocker im Internet um sich zu schützen. Zahlreiche Mail-Aktionen geben sich mit Rücklaufquoten von 3-5 Prozent zufrieden; effizientes und individuelles Direktmarketing ist das kaum. Viele Aktionen gewinnen die Kunden nur für kurze Zeit, sie kosten zu viel und entfernen sich vom Kundennutzen. Die Diagnose ließe sich weiterführen. Wir sind überzeugt, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter oft selbst begrenzen. Sie richten sich nach Glaubenssätzen: Implizite und mächtige Einsichten und Erfahrungen des Management, wie Marketing und Dialogmarketing in ihrer Branche, in ihrem Unternehmen und bei Kunden funktioniert. Aus diesen Glaubenssätzen ergeben sich Rituale: Eingeschliffene, formalisierte und überorganisierte Vorgehensweisen. Aktivitäten werden verfolgt und optimiert, ohne sie zu reflektieren. Gewohnheiten in der Branche und Kopien der Wettbewerber prägen diese Rituale. Wir versuchen im Projekt, solche Beschränkungen zu erfassen und neue Stellhebel zu bestimmen, also „Orte“, an denen Marketing wirksam für Durchbrüche in den Ergebnissen ansetzen kann. Führungskräfte, die neue Lösungen suchen, brauchen die Lizenz zum Zweifel.

Es ist Ziel des Projekts, die bestehenden Praktiken des Dialogmarketing in verschiedenen Anwendungsbereichen kritisch zu prüfen und Stellhebel für Durchbrüche zu bestimmen. Wir wollen damit also nicht nur marginal verbessern, sondern Quantensprünge definieren und chronische Probleme des Marketing lösen.

Allerdings ist unsere Erkenntnis: Die Durchbrüche im Dialogmarketing liegen nicht im besseren Mail-Management. Schwache Leistungen und Kundenlösungen lassen sich nicht durch geschickte Kommunikation und vielfältige Aktionen auffangen. Wir ziehen deshalb die Grenzen des Dialogmarketing recht weit: Dialogmarketing ist integriert in die Lösungen für Kunden. Der Dialog selbst muss Mehrwert schaffen und wird damit ein wichtiger Teil der Leistung.

Die Arbeit in jedem Anwendungsfeld (Financial Services, Versand, Medien, Konsumgüter, Einzelhandel, Nonprofit-Organisationen und B2B) ist spannend. Der Austausch der rund 30 Unternehmenspartner und sieben Fachexperten erwies sich als wertvoll und einzigartig. Die Partner schätzen den Dialog zwischen Experten und beurteilen das Programm als neue Form der persönlichen und unternehmerischen Weiterentwicklung. Gleichzeitig gelingt es mit dem Projekt, wertvolle Beziehungsnetze aufzubauen und zu pflegen. Die Zusammenarbeit bis Ende 2007 umfasste 56 interne Workshops, 19 Expertengespräche, 20 Beiträge in Zeitschriften, zehn Projektreviews, sechs Newsletter-Ausgaben, drei übergreifende Tagungen, vier Seminare an der Universität St. Gallen, zwei schriftliche Befragungen (N = 650; N = 1.400), acht Referate an Konferenzen und Seminaren und ein Best Practice-Treffen der Experten.

Anfang 2008 erschien je eine Veröffentlichung zu jedem Anwendungsfeld. Eine Übersicht zu den Arbeitsgebieten geben wir in der Folge.

2 Dialogmarketing „revisited“ für Financial Services

■ Standort (vgl. Oggenfuss/Studer 2008):

Banken und Versicherungen bewegen sich in Nischen- und Massenmärkten und sie stützen sich auf enorme Kundeninformationen. Die Kundenbeziehung lässt sich aber trotzdem stark verbessern. Unternehmen sollten in der Lage sein, das Gedächtnis des Kunden zur Geschäftsbeziehung zu übertreffen. Zwei Projektgruppen befassen sich mit (1) Prozessen der Marktbearbeitung und (2) Customer Intelligence. Spannend sind verschiedene Geschäftsmodelle der Partner, die auch mit Kundeninformationen differenziert umgehen (z. B. AWD mit einem beratungsintensiven Ansatz für kleinere Kunden). Herausfordernd bleiben in den meisten Unternehmen die Voraussetzungen in den „Customer Facing Solutions“, also an der Front, damit die Systeme auch funktionieren und sich in bessere Erträge umsetzen lassen. Begleitet werden die Teamarbeiten mit Best Practice-Beiträgen, wie z. B. bisher von PostFinance und der Aargauer Bank.

■ Durchbruch:

Eine Durchbruchlösung zeichnet sich in der Nutzung der Kundeninformationen ab. Dazu braucht es mehr Aufmerksamkeit des (Top-)Management. Customer Intelligence und Prozessoptimierung sind dabei verzahnt. Das Team definierte den Durchbruch mit einer Abschlussquote von 30 Prozent. Die Hypothese: 20 Prozent bessere Datenerfassung (Lead Veredelung) bringt 50 Prozent mehr Erfolg. Gefragt sind mehr und mehr rollende One-to-One-Kampagnen mit vergleichsweise kleinen Mengen.

3 Dialogmarketing „revisited“ für Konsumgüter

■ Standort (vgl. Künzler 2008):

Aus verschiedenen Gründen ist Dialogmarketing für die Hersteller von Konsumgütern bisher kein strategisch wichtiges Thema. Erstens funktioniert die bestehende

Kommunikation nach anderen Spielregeln (und ist organisatorisch abgesichert); zweitens zeichnet sich in der Verunsicherung zwischen klassischer Markenführung und der Aktionsorientierung sowie dem Druck des Handels noch kein klarer Ausweg ab; drittens ist Dialogmarketing für tausende Kleinstransaktionen zu aufwendig und steht in unvernünftigem Verhältnis zum Geschäft (auch wenn der Customer Lifetime Value als Bezugsgröße einbezogen wird). In diesem Bereich führte H.-P. Künzler zahlreiche Expertengespräche mit wichtigen Konsumgüterherstellern. Bausteine sind Kommunikationsstrategien, Kundenprozesse, Customized Marketing und Leistungssysteme, verbunden mit den Möglichkeiten von Informatik und Internet.

■ Durchbruch 1:

Ein möglicher Durchbruch liegt im Bereich der Mehrwertkonzepte im Massengeschäft. Sie öffnen den Spielraum für innovative Formen der Marktbearbeitung. Beispiele sind Nespresso oder Tchibo.

■ Durchbruch 2 (vgl. Rutschmann 2008):

Eine alternative (teilweise flankierende) Strategie zum Mehrwert für Konsumgüter bietet der Ansatz der Alternativen zum Monolog. Hypothesen sind dabei:

1. Zwischen Hersteller und Einzelhandel besteht ein Blindfleck der Kommunikation, der viel kostet.
2. Hersteller verzichten auf Markenführung und motivieren die Kunden vermeintlich zu Handlungen; die Botschaften sind weit weg vom Kundennutzen. „Anything goes“ scheint zu gelten – auch für die größten Markenhersteller.
3. Die Markenführung und Werbung für Konsumgüter greift zu kurz; aber das Direktmarketing auch.
4. Werbung überschätzt meist die Zugkraft von Identifikationswelten für Kunden. Sie befasst sich stärker mit der Uniqueness statt der Selling Proposition und vernachlässigt den generischen Nutzen, welcher Kunden bewegt. Ansätze, welche Neugier, Nutzen, Überzeugung, Profit und Spieltrieb des Kunden aufgreifen und den Kunden involvieren, bewirken unmittelbar erwünschtes Verhalten.
5. Direktmarketing geht vom Sales Funnel aus, Adressen werden schrittweise bis zum Kauf und Wiederholkauf qualifiziert; dieser Ansatz ist für die meisten Konsumgüter unwirksam und zu teuer (wenn auch schon mehrfach versucht). Oft wäre es weit wirksamer, die gewinnbaren Kundeninformationen aus einer Aktion nicht weiter zu beachten. Oft überschätzt Direktmarketing auch die Wirkung von „mechanischen“ Gags und setzt ebenso wenig wie die Markenführung am Nutzen der Kunden an.

Handlungsauslösende Werbung für Konsumgüter nutzt die „Fuzzy Logic“, Wirkungsschwellen und Kippeffekte. Sie löst sich vom Gestaltungsprinzip der aktiven Verfolgung des Kunden vom Erstkontakt bis zum Kauf.

4 Dialogmarketing „revisited“ für den Einzelhandel

■ Standort (vgl. Rutschmann 2008):

Das Team befasst sich mit erfolgreichen Innovationen im Management von Frequenz, Kundenführung am Point of Sale (PoS) und Kundenbindung. Dabei ist das britische Unternehmen TESCO für die Lösungen ein Benchmark. Stichworte zu gewählten Themen sind: Versicherung am PoS des Handels, Verkauf von erklärungsbedürftigen Produkten im Handel, synergetische Nutzung von Kundendaten sowie produktive Nutzung interaktiver Medien.

■ Durchbruch:

Ein Durchbruch liegt im integrierten Handelskonzept, wie es TESCO vormacht. Neue und wichtige Chancen entstehen durch Kooperationen in Einzelhandel und Datenmanagement. Schließlich lässt sich die Kommunikation vom Hersteller zu den Einzelhändlern bis zu den Konsumenten wesentlich verbessern (vgl. Abschnitt 3).

Spannend sind auch neue Ansätze zu Cross Media. Die Vielzahl möglicher Medien verunsichert manche Verantwortliche und eine Zersplitterung der Budgets ist häufig die Folge: Gilt es dem Kunden einfach möglichst viele Kanäle zur Verfügung zu stellen? Die Identifikation von Leitmedien und wirksam flankierenden Medien, die den Informations- und Kaufprozess der Kunden erleichtern, sind der Schlüssel zu erfolgreichen Lösungen. Wirksame Abfolgen der Medienkombination lassen sich typologisieren.

5 Dialogmarketing „revisited“ für Versender

■ Standort (vgl. Künzler/Barringer 2008):

Versender stehen mehrheitlich unter Druck. Besonders Universalversender, die sich mit breiten Sortimenten auf die Leistung des Versands für Kunden konzentrieren, verlieren Anteile. Teilweise versuchen sie mit Übernahmen die Vorteile der Größe zu stärken und die Auslastung ihrer Infrastrukturen zu optimieren.

Innovative Spezialversender gewinnen Marktanteil, deren profilierte Leistungen sind zwar über Versand und Internet zu beziehen, aber der Kanal ist nicht der Schlüssel. Die Marktbearbeitung mit Haupt- und zahlreichen Sonderkatalogen stoßen an Gren-

zen der Wirtschaftlichkeit. Die Wertkette des Versands (saisonaler Einkauf, etc.) ist häufig langsamer als im erfolgreichen, stationären Handel.

Die Kundenuntersuchung zum Einkaufsort und mehrere Expertengespräche geben wertvolle Ergebnisse. Arbeitsschwerpunkte des Teams sind: (1) Im Kerngeschäft erfolgreich sein und (2) Mehr Wert pro Kunde schöpfen.

■ Durchbruch:

Durchbrüche liegen in neuen Versand-Geschäftsmodellen mit attraktiven Leistungen für attraktive Kunden. Attraktive neue Geschäftsmodelle und Leistungen prägen den Erfolg. Der Versand als Kanal wird nebensächlich, weil das Angebot stimmt wird er relevant; Differenzierung ist also die Erfolgsgrundlage.

Spezifische Lösungen sind: Eine konsequente und prospektive Kundenorientierung, die Nutzung der Kundeninitiative im Inbound Marketing (inklusive Kundendienst), erweiterte Kundenwelten (und neue Grenzen zwischen Versandhandelskatalogen und Journalen), neue Sortimentswelten, Leistungssysteme, geschickte Kombination der Kommunikationskanäle und aktuellere Angebote.

6 Dialogmarketing „revisited“ für Medien

■ Standort (vgl. Künzler/Häusler/Bächle 2008):

Die beglaubigten Abo- und Leserzahlen bestimmen das lukrativere Inserentengeschäft. Zentral könnte es deshalb sein, die Auflagen von der Inseratewirkung zu trennen. Denn die Kundenakquisition (von abgesprungenen Abonnenten) kostet immer mehr und die Auflagen sinken tendenziell (auch im Wettbewerb mit weiteren Medien). Bestehende Ansätze zur Neukundengewinnung mit „Schnupper-Abos“ stoßen an ihre Grenzen. Teilweise suchen die Medien nach mehr Wertschöpfung und werden zum Versandhändler für ganze Sortimente, Leserreisen, etc. (Leistungssysteme, Communities und Kundenbindung). Wichtig ist es zudem, die Abonnements-Verwaltung zu Kundeninformationssystemen mit einer aktiven Kundensegmentierung zu entwickeln. Auch das Thema der Erfolgsanalyse (inklusive Customer Lifetime Value) fordert das Team heraus. Mehrere Expertengespräche verbreitern die Diagnose. Diese Gespräche mit den Experten von weiteren Versendern konzentrierten sich auf Strategie, Dialogmarketing, Customization, Crossmedia-Konzepte, Projekte und die Beurteilung von Trends und Zukunftslösungen.

■ Durchbruch:

Der Durchbruch wird in der Entwicklung vom Zeitungs- und Zeitschriftenverleger zum professionellen Medienhaus erkannt. Medienanbieter dürfen ihre Kommunikati-

onsleistung nicht länger an den Auflagen festmachen. Wichtig sind auch Mehrwertkonzepte und Themen wie Dialogmarketing und Internet. Die Managementbausteine sind Leistungs-, Kunden-, Cross Media- und Kooperationsmanagement. Die Medienleistung für Kunden gibt erst die Substanz, um ein wirksames Leser- und Abonnenten-Marketing betreiben zu können.

7 Dialogmarketing „revisited“ für Nonprofit-Organisationen

■ Standort (vgl. Peter 2008):

Zentral ist das Bearbeitungsdreieck der Marktbearbeitung für Nonprofit-Organisationen: Anbieter, Hilfeempfänger als direkte Kunden sowie Spender als indirekte Kunden. Die Spielregeln für direkte und indirekte Kunden sind grundsätzlich verschieden und manche Hilfsorganisationen beschränken sich darauf, über ihr Engagement für direkte Hilfeempfänger zu berichten, statt am Nutzen der Spender anzuknüpfen. Das Team stellt auch eine operative Dominanz der Spendenaktionen fest. „Lack of Concept“ lautet die kurze Diagnose. Ebenso wird das Management der Botschaften zu wenig ernst genommen, die erst eine längerfristige Bindung zu Spendern festigen (oder sich häufig einfach im Kurzfristmarketing mit unrentablen Einmal-Spendern erschöpfen). Wenn Nonprofit-Organisationen nicht wissen, wo die Empfänger in ihrem Alltag stehen, was sie beschäftigt, welchen Informationsstand sie haben, an was sie sich orientieren, auf welche Verlockungen sie ansprechen und wo ihre Zweifel und Ängste liegen, dann können sie keine Informationsstrategie entwickeln.

■ Durchbruch:

Durchbrüche liegen in innovativen Konzepten, Vertrauensmarketing/Content-Management und „Mind Moving“, ebenso wie in neuen Formen des Fundraising (z. B. Institutional Fundraising). Bausteine für den Erfolg sind ebenso die Marketing-Datenbank und eine lernende Organisation.

8 Dialogmarketing „revisited“ für das B2B-Marketing

■ Standort (vgl. Belz/Schmitz 2008):

Unternehmen brauchen für alle Kundenkategorien wirksame Lösungen, um erfolgreich vorzugehen. Key Account Management genügt nicht. Smart Account Management (für kleinere Kunden) ist anspruchsvoll. Die Arbeitsgruppe befasste sich mit Vorwärtsstrategien sowie den Chancen einer Standardisierung und des Dialogmarketing; nicht zuletzt, um den Außendienst für größere Kunden zu entlasten. Ein Partner verfolgt eine Bereinigungsstrategie für Kleinkunden. Ein weiteres Unternehmen befasst sich mit dem Maintenance-Marketing, einer Sonderform des kombinierten Marketing für Werkstatt-Mitarbeiter als wichtige Beeinflusser und Entscheider für Bereiche des Ersatz(teil)-Geschäfts. Damit stellt sich auch die Frage, wie sich Beeinflusser wirksam und wirtschaftlich bearbeiten lassen (Buying Center).

Ein interessantes Best Practice-Beispiel zeigte der Besuch bei Mettler Toledo. Das Unternehmen baut eine eigene Sparte für das Volumengeschäft auf.

Für ausgewählte Partner wird 2007 eine Studie bei Kleinkunden durchgeführt. Die Partnerunternehmen definierten ihre eigenen Projekte im Unternehmen und treffen sich zu einem Ergebnisreport im November 2007.

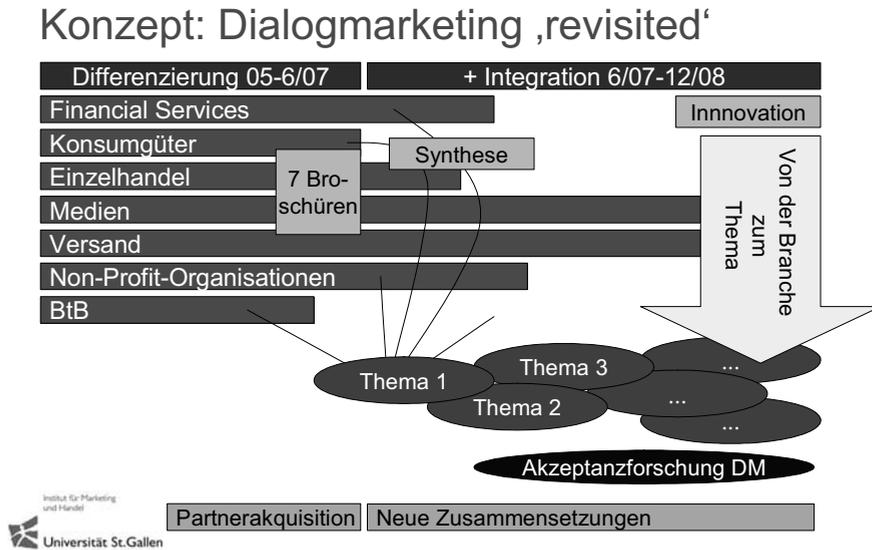
■ Durchbruch:

Ein Durchbruch in diesem Bereich besteht im professionellen Kleinkunden- oder Smart Account-Management.

9 Zukunft: Relevante Integrationsthemen

Der Bedarf nach übergreifenden Erkenntnissen ist wichtig und wir brauchen zukünftig Teilprojekte zu spannenden Themen, die branchenübergreifend aufgegriffen werden. Folgerichtig entwickeln wir dabei unser Konzept der dezentralen Vertiefung für Anwendungsfelder zu mehr Integration. Die Abbildung 9-1 zeigt die Verlagerung von einer Differenzierung zu mehr Integration.

Abbildung 9-1: Konzept Dialogmarketing „revisited“
(Quelle: Eigene Darstellung)



Ab 2007/2008 bearbeiten wir folgende Themenfelder:

- Akzeptanz des Dialogmarketing aus Kundensicht,
- Kundeninformationen als strategische Ressource,
- Mehrwert im Massengeschäft,
- Alternativen zum Monolog, Vertrauen und Content-Management,
- Dialogmarketing für Communities und im Internet (in Zusammenarbeit mit Telekom-Anbietern),
- Inbound Marketing für mehr Kundeninitiative,
- Innovation in der Wertkette „Kommunikation“ und Dialogmarketing/Technik sowie
- Personalprofile für zukünftiges Dialogmarketing.

Dialogmarketing in Forschung und Praxis bleibt damit anspruchsvoll und faszinierend. Abbildung 9-2 fasst einige Thesen zusammen. Zudem behandeln die Autoren in diesem Kapitel einige Erkenntnisse vertieft.

Abbildung 9-2: 10 Thesen zum Dialogmarketing
(Quelle: Eigene Darstellung)

1. Zweifel: Glaubenssätze und Rituale verhindern Innovationen. Führungskräfte brauchen die Lizenz zum Zweifel.
2. Anspruch: Direktmarketing begnügt sich oft mit einer Response von 3-5 Prozent, obschon vermeintlich gezielt vorgegangen wird. Wir stellen höhere Ansprüche und müssen das Dialogmarketing neu betrachten.
3. Verteidigung: Es nützt wenig, die Zusatzwirkungen des Direktmarketing hoch zu loben und Lebensumsätze von treuen Kunden zu addieren oder den Beitrag des Direktmarketing zur Marke zu betonen. Es bleibt die Herausforderung: Marketing muss wieder mehr bewirken.
4. Analogie: Wer andere Unternehmen und Märkte beobachtet findet meist bessere Impulse, als wer ängstlich seine Konkurrenz beobachtet. Die Herausforderungen und Lösungen sind spezifisch, lassen sich aber auch oft übertragen.
5. Substanz: Fehlt die Substanz des Geschäftsmodells, so lösen härtere Maßnahmen des Dialogmarketing keine Probleme.
6. Mehrwert: Kommunikation ist selbst ein Teil des Mehrwertes des Nutzens für Kunden. Wir müssen mehr über relevante Botschaften und weniger über Instrumente nachdenken und sprechen.
7. Prozess: Marketing, welches sich konsequent an differenzierten Prozessen des Kunden orientiert, hat gewaltige Potenziale. Nur geht es nicht nebenbei. Die Disziplin befasste sich noch zu wenig mit den Hemmern in Kundenprozessen und der Trägheit des Kunden. Diese Trägheit gilt es nicht nur zu überwinden, oft ist sie ein Vorteil für Anbieter.
8. Integration: Die Spezialisierung des Marketing war einst eine Lösung, heute ist sie das Problem. Spezialisten entfernen sich vom Erfolg des Geschäftes und vermarkten sich selbst und ihre Abteilungen.
9. Kooperation: Wer an die Grenzen in der eigenen Database stößt, sucht mit Vorteil nach Synergien mit Ergänzungsanbietern und Partnern.
10. Marketing und Technik: Informatik und Logistik potenzieren die Chancen des Marketing. Manche Unternehmen lancieren dezidiert ein neues Internet-Marketing.

Inzwischen handelt es sich bei Dialogmarketing „revisited“ um das größte und wichtigste Entwicklungsprogramm in der Schweiz und wohl auch im deutschsprachigen Raum.

Die Konstellation der Zusammenarbeit ist spezifisch. Sie ist angelegt auf Anregungen, Vielfalt und Suche. Stichwortartig ist der Nutzen der Partner: Projekturbo im eigenen Unternehmen, anspruchsvolles und zukünftiges Lernprogramm, Beteiligung am Fortschritt, Wechsel zwischen Vertiefung und Integration, Begegnung mit Professionals. Neue und kompetente Unternehmenspartner sind willkommen.

Literaturverzeichnis

BELZ, CH./SCHMITZ, CH. (2008): B2B-Marketing – Smart Account Management im Business-to-Business-Marketing: Erfolg mit kleinen Geschäften, Dialogmarketing „revisited“, Nr. 7, St. Gallen.

KÜNZLER, H. P. (2008): Konsumgüter - Evolutionsprozesse im Marketing für Hersteller von Konsumgütern, Dialogmarketing „revisited“, Nr. 3, St. Gallen.

KÜNZLER, H. P./BARRINGER, J. (2008): Versandhandel – Kamp der Kanäle: Chancen und Herausforderungen für den Versandhandel in den Märkten von morgen, Dialogmarketing „revisited“, Nr. 5, St. Gallen.

KÜNZLER, H. P./HÄUSLER, E./BÄCHLE, M. (2008): Medien – Einstein für erfolgreiche Medienanbieter: Glaubenssätze, Veränderungen und Stellhebel in den Medienmärkten von morgen, Dialogmarketing „revisited“, Nr. 2, St. Gallen.

OGGENFUSS, CH./STUDER, R. (2008): Financial Services – Das Yin und Yang des Dialogmarketing, Dialogmarketing „revisited“, Nr. 1, St. Gallen.

PETER, T. (2008): Nonprofit-Organisationen – Echtes Engagement ist der Gewinn: Wie Nonprofit-Organisationen ihren Dialog effektiver gestalten, Dialogmarketing „revisited“, Nr. 6, St. Gallen.

RUTSCHMANN, M. (2008): Einzelhandel - Optionen des neuen Dialogs für den Einzelhandel: Dritter Weg, Cross Media, Kooperationen, Dialogmarketing „revisited“, Nr. 4, St. Gallen

Christian Belz

Konzept des Dialogmarketing

1	Gesamt- und Teilkonzepte.....	131
2	Situatives Dialogmarketing	132
3	Strategische Integration, operative Optimierung und Aktionen des Dialogmarketing	136
4	Entscheidungsprioritäten für die drei Ebenen.....	137
5	Zielhierarchie für das Dialogmarketing.....	139
6	Fazit	141

Dieser Beitrag zeigt auf, welche Entscheide im Dialogmarketing und insbesondere im Direktmarketing zu treffen sind. Ziel ist es, eine praktische Arbeitshilfe für wirksame Konzepte zu bieten (vgl. Belz 2003).

1 Gesamt- und Teilkonzepte

Ein Konzept des Dialogmarketing umfasst die grundsätzlichen Diagnosen und Entscheidungen, um das Instrument Direktmarketing im Rahmen der Marktbearbeitung, des gesamten Marketing-Mix und der Marketing-Strategien wirksam einzusetzen. Die Bausteine des Customer Relationship Management (CRM) werden zwar integriert, aber verschieden gewichtet. Die konkrete Umsetzung und das operative Direktmarketing spielen in unserem Modell eine wichtige Rolle. Wie bei jedem Konzept spielt der Problemlösungsprozess eine Rolle: Vorgaben, interne und externe Analysen, Alternativen, Entscheidungen und Durchsetzung.

Ein Dialogmarketing-Konzept lässt sich für sämtliche Aktivitäten eines Anbieters erstellen. Oft ist es jedoch sinnvoll, diese Analyse- und Entscheidungsraaster auf wichtige Kundengruppen, bedeutende regionale Absatzgebiete oder ausgewählte Leistungen (z. B. die Einführung eines neuen Produkts) oder auch Aktionen und spezifische Kontaktprogramme zu beschränken.

Es kann sinnvoll sein, einzelne, sachliche Teile des Konzepts auszuwählen. Vielleicht will ein Unternehmen eine neue Marktsegmentierung im Direktmarketing aufgreifen oder den Kunden in seinen Informations- und Entscheidungsprozessen enger begleiten.

Gesamtkonzepte betreffen eine Vielfalt von Leistungen und Kunden. Sie sind deshalb für die praktische Arbeit zu oberflächlich oder ihre Aussagen sind für die betroffenen Mitarbeiter selbstverständlich. Fokus statt Vollständigkeit lautet die Regel zum Erfolg. Zudem gilt es nicht nur systematisch vorzugehen, sondern besonders innovative Inhalte in der Zusammenarbeit mit Kunden zu entwickeln. Oft genug wirken Konzepte kontraproduktiv. Sie erscheinen den Verantwortlichen so wunderbar professionell. Die äußerlich beeindruckende Form von Analysen und Entscheidungen blendet die Beteiligten. Es lässt sich nur schlecht erkennen, dass tragende Ideen fehlen, dass Analysen ohne innere Identifikation erfolgten, dass Vorschläge nicht genügend ausgereift und sorgfältig entwickelt sind oder betroffene Mitarbeiter sich für die Durchführung kaum motivieren lassen. Aufgeblähte Systematik und pseudogescheite Sprache führen oft zu Missverständnissen. Jeder Leser interpretiert abstrakte Aussagen, wie es ihm beliebt. Falsche Konzepte verdrängen das Gespür, die Intuition der Beteiligten, anstatt sie zu unterstützen und zu stärken. Falsche Marketingsysteme verdecken die Probleme und verschließen, statt zu öffnen und zu verändern.

2 Situatives Dialogmarketing

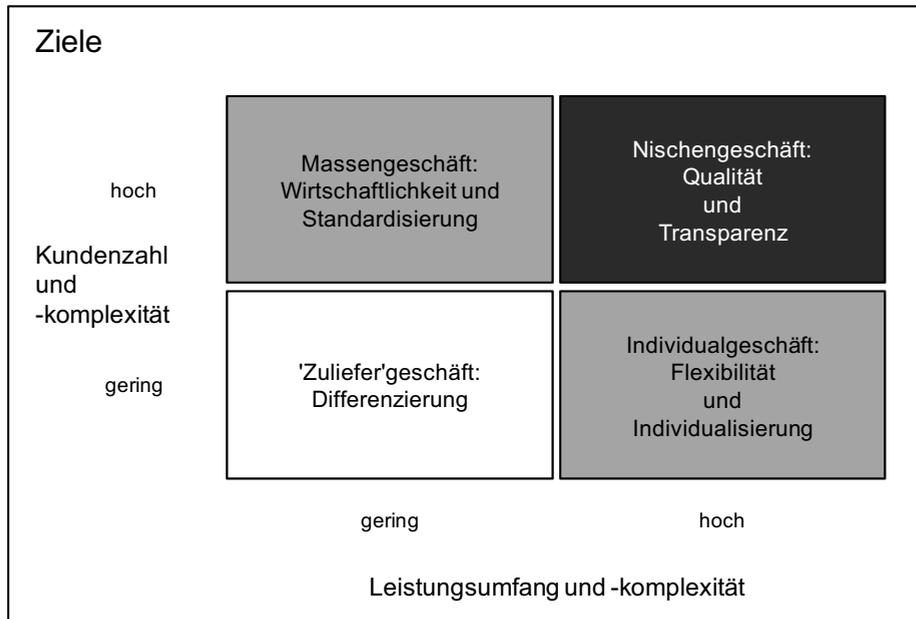
Alle Unternehmen und Institutionen in sämtlichen Märkten gewinnen und pflegen ihre Kunden. Manche Branchen sind führend. Datenreiche Unternehmen wie beispielsweise Herausgeber von Kreditkarten, Banken oder Versicherungen entwickelten früh eine umfassende Kompetenz in informatikgestützten Systemen der Kundenanalyse und -betreuung und integrieren komplexe Unternehmen mit vielfältigen Leistungen, Marktgebieten und Ländern, Kundensegmenten, Kommunikationsinstrumenten sowie Distributionskanälen. Investitionsgüterhersteller entwickelten umfassende Lösungen für komplexe, internationale und langfristige Kundenprojekte und für die Betreuung von Kundenorganisationen sowie von Buying Centern. Die Beispiele lassen sich fortsetzen. Wesentlich ist es, für das eigene Unternehmen jene Märkte und Anbieter zu definieren, die als Vorbild oder Benchmark dienen können. Der branchenübergreifende Transfer von Erkenntnissen soll konsequent genutzt werden.

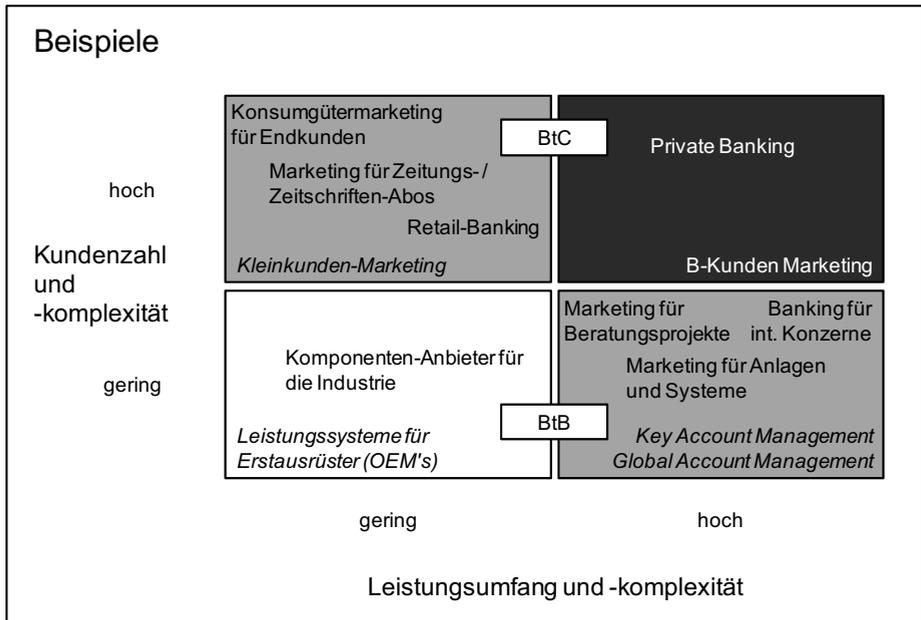
Welche Dimensionen spielen für eine differenzierte Marktbearbeitung eine Rolle? Die Kombination von Leistungen, Zielgruppen, Kommunikationsinstrumenten und Aktionen sowie Kanälen und Organisationseinheiten ergibt rasch eine unüberschaubare Vielfalt. Entsprechend wichtig ist es, zwar eine Übersicht zur Komplexität zu gewinnen, aber sofort die richtigen Akzente zu setzen. Zersplitterung ist wesentliche Ursache einer unwirksamen Marktbearbeitung.

Je nach Leistungen, Kundenverhalten und Zielen der Marktbearbeitung sind die Instrumente unterschiedlich einzusetzen und zu kombinieren. Der Stellenwert von CRM und Dialogmarketing kann höher oder niedriger sein, auch weil sich die Aufgaben der Marktbearbeitung und des Direktmarketing unterscheiden.

Die einfache Matrix in Abbildung 2-1 erlaubt, die grundsätzlichen Situationen der Marktbearbeitung zu bestimmen. Es spielt eine Rolle, ob viele oder wenige Kunden, einfache oder komplexe Leistungen vermarktet werden. Entsprechend verschieden sind die Ziele und auch das Gewicht der Instrumente der Marktbearbeitung. Kurz: Coca-Cola ist eine schlechte Benchmark für einen Hersteller von Industrieanlagen. Die heftigen Diskussionen über den Stellenwert von Marken, von Direktmarketing oder generell den erfolgreichen Mix der Kommunikationsinstrumente nimmt zu wenig Rücksicht auf die Ausgangssituation jedes Unternehmens oder jeder Institution.

Abbildung 2-1: Situative Marktbearbeitung
(Quelle: Eigene Darstellung)





Die beiden Dimensionen lassen sich, wie Tabelle 2-1 zeigt, spezifizieren.

Tabelle 2-2: Dimensionen Leistung und Kunden
(Quelle: Eigene Darstellung)

Dimension Leistungsumfang und Leistungskomplexität	Dimension Kundenzahl und Kundenkomplexität
<ul style="list-style-type: none"> ■ Leistungsumfang ■ Leistungsinnovation ■ Leistungsdifferenzierung ■ Leistungsindividualisierung ■ Interne Arbeitsteiligkeit der Leistungserstellung ■ Externe Arbeitsteiligkeit der Leistungserstellung ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kundenzahl ■ Kundendifferenzierung ■ Arbeitsteiligkeit im Kundenprozess (z. B. Buying Center) ■ ...

Die Kundenzahl und -komplexität sowie der Leistungsumfang und die Leistungskomplexität sind in Relation zu den Ressourcen eines Unternehmens zu betrachten. So

kann ein Konzern international viele Kunden mit zahlreichen Mitarbeitern im Außendienst bearbeiten. Kleine und mittlere Unternehmen im gleichen Feld setzen weit weniger Kundenbetreuer ein und versuchen, die mangelnde Präsenz durch unpersönliche und standardisierte Instrumente des Dialogmarketing zu kompensieren oder gehen sehr viel selektiver vor.

Besonders anspruchsvoll ist es für Anbieter, in neue Situationen der Marktbearbeitung vorzustoßen. Oft unterscheiden sich die Spielregeln und erforderlichen Fähigkeiten stark. Viele Unternehmen sind parallel in mehreren Feldern tätig und es gilt, die differenzierten Ansätze der Marktbearbeitung entsprechend unterschiedlich zu gestalten.

Die Dynamik ist jedoch nicht einfach durch Trends im Umfeld aufgezwungen. Entscheidend bleibt, wie eine Unternehmung sich in ihren Märkten erfolgreich bewegen will. Wie erreicht sie einen Vorsprung durch ein agiles Management und Marketing in Geschwindigkeit, Flexibilität, Qualität und Kosten? Es gilt häufig und rasch zu handeln, auch eigene Wettbewerbspositionen durch neue Lösungen zu zerstören und mit kurzfristigen Vorteilen langfristig erfolgreich zu sein. Die Zyklen für neue Lösungen verkürzen sich in sämtlichen Bereichen des Marketing. Generell stützt ein Hyperwettbewerb Instrumente wie Direktmarketing, die sich gezielt und beweglich nutzen lassen.

Dialogmarketing erklärt selten den Erfolg einer Unternehmung. Viele erfolgreiche Unternehmungen befassen sich aber aktiv mit den Chancen des Direktmarketing. Interessant ist dabei festzustellen, dass der Zwang von Unternehmungen wirtschaftlicher als bisher vorzugehen, die Innovationen im Direktmarketing steuert. Anbieter suchen nach Lösungen, um gleichzeitig zu rationalisieren und sich zu profilieren. Zudem beruht wirksames Direktmarketing auf Selektion, dem einzigen Prinzip, um durch verminderte Streuverluste einzusparen, die gewählten Kunden und Leistungen aber intensiver zu bearbeiten. Für viele Aufgaben der Marktbearbeitung ist hier Direktmarketing prädestiniert und kann bestehende Begrenzungen durchbrechen. Offensichtlich beobachten Unternehmungen auch ihre Konkurrenten im Bereich des Direktmarketing besonders intensiv, um den Anschluss nicht zu verpassen oder Kunden- sowie Wettbewerbsvorteile zu halten.

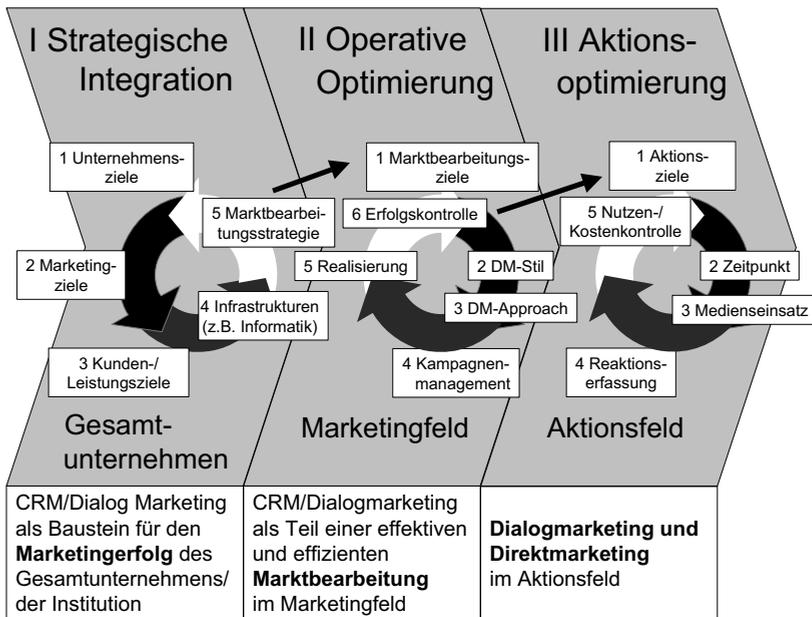
Manche Forscher und Anwender interpretieren das Direktmarketing noch einseitig als Mailings und verdrängen damit wichtige Chancen. Direktmarketing ist aber nicht nur ein Erfüllungsgehilfe des Marketing. Gefordert ist die wirtschaftliche Kundennähe in zunehmend umkämpften Märkten. Umfassende Lösungen des Direktmarketing integrieren Informations-, Leistungs- und Zahlungsflüsse.

Die professionelle Kommunikation oder Marktbearbeitung von Unternehmen bleibt nicht nur Mittler zwischen Anbieter und Kunde, sondern ist zunehmend ein wichtiger Teil der Wertkette: Sie schafft Mehrwert für Kunden. Hier liegen die großen Reserven, denn zwischen Anspruch und Realität des Direktmarketing klafft eine große Lücke.

3 Strategische Integration, operative Optimierung und Aktionen des Dialogmarketing

Abbildung 3-1 verdichtet das Konzept des Dialogmarketing auf drei Stufen: Strategische Integration, operative Optimierung und Aktionen. Marktbearbeitung oder Kommunikation umfasst sämtliche Instrumente des Unternehmens, um Kunden zu bearbeiten. Eingeschlossen sind damit Werbung, Direktmarketing, Verkaufsförderung und persönlicher Verkauf. Kunden werden arbeitsteilig erfasst, unterstützt und beeinflusst. Manche Autoren verwenden hier den Begriff Kommunikation. Wir bevorzugen Marktbearbeitung, weil damit die Absicht der Kommunikation integriert wird.

Abbildung 3-1: Dreistufiges Konzept des Dialogmarketing
(Quelle: Eigene Darstellung)



Realisieren Unternehmen das Dialogmarketing „Top-Down“, so richten sie vorerst die Infrastrukturen ein, um professionelles Direktmarketing zu ermöglichen. Typisch sind Investitionen in spezialisierte Abteilungen, der Einsatz von zusätzlichem Spezialisten-

personal sowie Investitionen in Datenbanken und Informatik. Diese Investitionen sind risikoreich, sie wirken langfristig und binden die Kräfte des Unternehmens.

Im Bottom-Up-Verfahren versucht das Unternehmen zuerst herauszufinden, mit welchem Erfolg sie einzelne Aktionen des Direktmarketing durchführen kann. Auf dieser Grundlage lässt sich erwartungsgemäß entscheiden, ob es sich lohnt zu investieren. Erstens ist dieses Verfahren zeitaufwändiger, zweitens lassen sich auf der Aktionsstufe viele Dinge nicht erproben, weil die Voraussetzungen in Personal und Datenbank gerade fehlen. Nicht selten kann übrigens bisheriges Marketingpersonal mit einzelnen Aktionen rasch belegen, dass Direktmarketing zu wenig wirkt. Wir erachten einen Mittelweg als sinnvoll, der „Top-Down“ und „Bottom-Up“ geschickt kombiniert. Die Entscheidungsebenen müssen zusammenwirken.

4 Entscheidungsprioritäten für die drei Ebenen

Tabelle 4-1 zeigt die Stufen des Dialogmarketing detaillierter und ergänzt damit die Abbildung 3-1.

Tabelle 4-1: Entscheidungen des Direktmarketing von der Strategie bis zur Aktion
(Quelle: Eigene Darstellung)

Entscheidungsprioritäten	Wichtige Fragen
<p>1. Dialogmarketing als Baustein für den Marketingerfolg des Unternehmens/der Institution (strategisch/langfristig)</p>	<p>Fokus: Gesamtunternehmen oder strategische Geschäftseinheit, Entscheidung im Topmanagement (hohe Risiken)</p>
<p>Marketing-Ziele (Marketing-Konzept)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Leistungs-, Kunden-, Marktselektion und Teilziele (gestützt auf gründliche Diagnosen) * Qualität, Kosten, Zeit, Flexibilität * Marketing-Approach <p>Strategie der Marktbearbeitung</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ziele der Marktbearbeitung * Integration/Differenzierung und Gewichtung der Instrumente der Marktbearbeitung * Vertriebskanäle * Direktmarketing-Strategie 	<p>Welche Marketingziele (Wachstum, Differenzierung, Kostensenkung usw.) des Unternehmens, der Institution prägen die gesamte Marktbearbeitung?</p> <p>⇒ Marketingvorgaben</p> <p>Wie lassen sich die Instrumente der Marktbearbeitung effektiv und effizient kombinieren? Wie lässt sich das gesamte Marktbearbeitungsbudget optimal strukturieren? Welchen Beitrag leistet Dialogmarketing langfristig?</p> <p>⇒ Integrierte und multiple Marktbearbeitung</p>

<p>Infrastrukturen für das Direktmarketing</p> <ul style="list-style-type: none"> * Qualifikation, Führung und Organisation * Database * Investition * Entwicklungsprozess * Nutzung externen Know-hows/ externer Infrastrukturen <p>Marksteine und Erfolgskontrolle</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Erfolgsbeitrag Dialogmarketing ⇒ Budgetstruktur <p>Welche Voraussetzungen muss das Unternehmen in Führung, Organisation und Datenbank im Zeitablauf schaffen, um ein professionelles Direktmarketing zu ermöglichen? Welche Investitionen sind notwendig?</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Organisations- und Personalantrag ⇒ Investitionsantrag ⇒ Evaluation externer Partner ⇒ Realisierungsprozess
<p>2. Dialogmarketing als Teil einer effizienten Marktbearbeitung im definierten Zielsegment/Leistungsbereich (operativ/mittelfristig)</p>	<p>Fokus: Marketingfeld, Entscheid Marketing-/ Vertriebsleitung (mittlere Risiken)</p>
<ul style="list-style-type: none"> * Wahl eines attraktiven Kunden-/Leistungsfelds (inklusive Diagnose) * Ziele für Marktbearbeitung und Direktmarketing (bestehend/neu; halten/gewinnen) * Direktmarketing-Stil (z. B. aggressiv, zurückhaltend) * Direktmarketing-Approach: Einstieg/Image, Erklärung, Vertriebs-Support, Abschluss, Kontakt/Service * Instrumente-/Medienkombination * Kampagnenmanagement im definierten Marketingfeld (Kunden/Leistung) * Realisierung (z. B. zentral/dezentral) <p>Erfolgskontrolle</p>	<p>Wie unterstützt die Unternehmung durch eine integrierte Marktbearbeitung das Vorgehen in einem Marketingfeld (Arbeitsteilung des Marketing gesamthaft und für ein Marketingfeld)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Integrierte Marktbearbeitung (MB) und MB-Akzente für attraktive Marketingfelder <p>Wie gelingt es in einem definierten Marketingfeld (Leistungen für ausgewählte Kunden), die Kunden wirksam zu gewinnen und zu begleiten? Wie muss das Marketingfeld in geeignete Aktionsfelder geteilt werden, um wirksam vorgehen zu können?</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Kampagnenmanagement/Aktionenplan ⇒ Response-Management ⇒ Fulfilment ⇒ on demand-Verarbeitung
<p>3. Dialogmarketing-Aktionsfeld (taktisch/kurzfristig)</p>	<p>Fokus: Aktionsfeld, Entscheid Direkt-Marketer, Verkaufsleitung (überschaubare Risiken)</p>
<ul style="list-style-type: none"> * Zielgruppe und Leistung; Kundenselektion aus eigener oder fremder Datenbank * Aktionsziele und Handlungsspielräume * Timing * Medieneinsatz * Reaktionserfassung für zukünftiges Direktmarketing <p>Nutzen- und Kostenkontrolle</p>	<p>Wie lässt sich eine Aktion (eventuell in mehreren Schritten) für eine Kunden-/Leistungsgruppe erfolgreich planen und realisieren?</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Aktionsplan ⇒ Aktionsbezogenes Response-Management und Fulfilment

5 Zielhierarchie für das Dialogmarketing

Abbildung 5-1 zeigt die Zielhierarchie für die aufgezeigten Stufen vom Marketing über die Marktbearbeitung hin zum Direktmarketing. Diese vielfältigen Ziele verdeutlichen, dass sich der Erfolg des Direktmarketing nicht in Response-Quoten ausdrücken lässt. Es gilt, auch den Beitrag zu mittel- und langfristigen Zielen des Unternehmens zu erfassen.

Operational formulierte Ziele sind zeitlich, quantitativ und qualitativ für Zielgruppen definiert. Sie sind die wichtigste Grundlage, um den Erfolg kontrollieren zu können.

Die Spezialisten des Direktmarketing positionieren sich inzwischen seit Jahren damit, dass sie im Gegensatz zur Medienwerbung mit klaren Erfolgsmessungen arbeiten. Diese einseitige und kurzfristig orientierte Erfolgsmessung behindert aber die weitere Entwicklung des Dialogmarketing. Mailings erfüllen beispielsweise ebenso wie Spots oder Inserate auch Informationsfunktionen bei jenen Empfängern, die nicht reagieren.

Direktmarketing erfüllt Funktionen in sämtlichen Phasen der Informationssuche, der Kaufentscheidung und der Betreuung nach dem Kauf des Kunden. Diese Aufgaben gilt es zu spezifizieren und eine Wertkette der Marktbearbeitung mit dem Kostenanteil zu erstellen. Damit ließe sich Direktmarketing wirksam steuern und kontrollieren.

Kritisch an solchen Phasen ist, dass der Kunde sich zeitlich und in der Abfolge verschiedener Kontakte des Unternehmens nicht in ein Schema pressen lässt. Zudem ist nicht entscheidend, welche Medien eingesetzt werden, sondern wie es inhaltlich gelingt, den Kunden in seinen Informations- und Kaufphasen „kommunikativ anzusprechen“ und ihm zu nutzen.

Auf Aktionsebene sind die Erfolgskontrollen ausgeklügelt. Marc Wirth (UBS AG) meint dazu: „Die lückenlose und aktuelle Reaktionsbewirtschaftung des Kundenbetreuers ist die Voraussetzung für eine systemgesteuerte, automatische Auswertung der laufenden Erfolgskontrollen, damit einerseits die entsprechenden Logistikprozesse zielkonform gesteuert und allenfalls laufend Zielkorrekturen vorgenommen werden (agieren statt reagieren) sowie andererseits präzise Soll-/Ist-Vergleiche für die Analyse der Zielerreichung jeder einzelnen Marketing- und Verkaufsaktion durchgeführt werden können.“

Abbildung 5-1: Ziele für strategische Integration, operative Optimierung und Aktionsoptimierung
(Quelle: Eigene Darstellung)

I Strategische Integration					
Positionierung Einzigartigkeit Profil gegenüber der Konkurrenz Trading-up und/oder Trading-down Qualitäts- und/oder Kostenführerschaft für abgegrenzte Märkte					
Marktdurchdringung/Markterschließung/Leistungserschließung/Diversifikation					
Bedürfnisse von Kunden	Marktkombination	Leistungskombination	Marketingergolg		
Problemlösung	Marktsegmente	Produkte	Umsatz		
Kundenzufriedenheit	Zielgruppen	Dienstleistungen	Marktanteil		
	Einzelkunden		Ertrag		
II Operative Optimierung					
Ziele bei Kunden: Individualisierung und Interaktivität kontra Standardisierung und Unabhängigkeit des Kunden					
Image/ Positionierung Bekanntheit/ Interesse	Information und Kundenen- gagement Aufmerksam- keit	Affinität/ Kundenvor- bereitung Kaufabsicht	Kunden- akquisition	Kunden- bindung	Kunden- Feedback/Pro- duktnutzung Kunden- zufriedenheit
III Aktionsoptimierung					
<i>Handlungsziele für den Kunden je nach Aktionsbereich:</i> Mitwirkung an Aktionen (z. B. Wettbewerb); Informationsreaktion (Anforderung, Dokumentation, Rückrufe, usw.); Ablehnung einer Mitwirkung (geäußertes Desinteresse, usw.); Messebesuch; Frequenzsteigerung im Einzelhandel; Gewinnung für Beratungsgespräche (Leads für den Außendienst); Angebotsanfragen; Rückmeldungen von Anwendern, schriftliche Bestellungen; ...					
<i>Qualität des Direktmarketing:</i> Handlungsauslösung; Reaktionsgeschwindigkeit, Individualisierung; Stimmigkeit und Integration; ...					
Quantitative Ziele und Steuerungsgrößen des Direktmarketing: Pull, Cost per Order, Cost per Mail, durchschnittlicher Bestellwert, Break Even Point, Return on Investment, generelle Performance, usw.					

Ringier arbeitet bei seinen Aktionen für Zeitschriften konsequent mit den Größen Cost per Order, Cost per Mail, durchschnittlicher Bestellwert, Break Even Point, Return on

Investment usw. Wichtig ist es, das Verhältnis der Aktionskosten zur Handlungsauslösung (z. B. Bestellung eines neuen Abos) mit dem Bestellwert in Beziehung zu setzen. So liegt beispielsweise der Break Even von Ringier für ein neues Abonnement bei ein bis zwei Jahren. Aufwändige Einstiegsgeschenke könnten dazu führen, dass ein großer Teil der Neuabonnements gar nicht in die Rentabilitätszone geführt werden kann.

Längerfristig ausgerichtet sind Marktanteile, Kundenanteile, Kundensaldi im Zeitablauf und Kundenerträge über mehrere Perioden.

Unternehmen gewichten in der Regel zu viele Ziele gleichzeitig.

6 Fazit

Für Anbieter ist es sinnvoll, die drei Stufen der strategischen Integration, der operativen Optimierung und der Aktionen des Direktmarketing zu berücksichtigen. Viele Marketingfachleute konzentrieren sich zu stark oder ausschließlich auf kurzfristige Aktionen. Damit laufen Unternehmen Gefahr, lediglich die Effizienz der Aktionen zu verbessern, aber die Effektivität zu vernachlässigen.

Erst wenn eine Integration von Informatik, Marktbearbeitung und Services gelingt, sind die Wirkungen kraftvoll und die Ergebnisse nachhaltig. Entscheidend ist die Kundenperspektive.

Der Vorteil eines Konzepts mit zahlreichen Stichworten besteht darin, dass sich auf wenigen Seiten die vielfältigen Hinweise zum Direktmarketing zusammenfassen lassen. Wir empfehlen aber recht frei mit dem Raster umzugehen, viele unwichtige Aspekte zu streichen oder zusätzlich spezifische Schwerpunkte des eigenen Unternehmens zu ergänzen.

Literaturverzeichnis

BELZ, CH. (2003): Logbuch Direktmarketing, Frankfurt/Main.

Simone Maier Begré/René Studer

Auf dem Weg zu einem Quantensprung im Dialogmarketing – Beispiel Financial Services

1	Prozesse und Daten als Ansatzpunkte für den Quantensprung	145
2	Quantensprung, Take one: Identifikation der Kundenbedürfnisse zum richtigen Zeitpunkt – Der Best Practice-Fall PostFinance.....	147
2.1	Problem.....	147
2.2	Ausgangslage.....	148
2.3	Lösungsansatz.....	148
2.4	Ergebnis	150
2.5	Fazit.....	150
3	Quantensprung, Take two: Lead-Veredelung – Reduced to the max.....	151
3.1	Mehrwert durch Zusatzinformationen.....	151
3.2	Relevantes Datenset	152
4	Schlussfolgerungen und Ausblick	153
4.1	Paradigmenwechsel notwendig.....	153
4.2	Strategische Empfehlungen.....	154
4.3	Ausblick	155

In den Jahren 2005 bis 2007 wurde an der Universität St. Gallen mit einer Gruppe von Dialogmarketing-Praktikern das Forschungsprojekt „Dialogmarketing revisited“ durchgeführt. Das Projekt suchte neue Wege in der Marktbearbeitung und strebte einen Quantensprung an. Das Ausschreibungsdokument beschrieb dies wie folgt: „Manche Glaubenssätze der Kommunikationsverantwortlichen verschütten neue Möglichkeiten. Bestehendes wird selbstverständlich akzeptiert. Es gilt, diese 'Credos' zur Wirkung der Kommunikation zu hinterfragen und neue Lösungen vorzuschlagen. Warum geben wir uns beispielsweise mit einem Rücklauf von 5 Prozent bei Direktmarketing zufrieden und verwirklichen nicht 50 Prozent?“ (vgl. Belz, 2005).

Dieser Bericht dokumentiert die Ergebnisse des Anwendungsfelds Financial Services.

Dialogmarketing ist eine direkte und persönliche Kundenansprache mit einer individuellen und messbaren Reaktion. Damit grenzt es sich vom unpersönlichen Massmarketing ab. Im heutigen Dialogmarketing gibt man sich oft mit Abschluss- oder Response-Quoten von 2 bis 3 Prozent zufrieden, 10 Prozent werden bereits als außergewöhnlich erachtet. Aber um zum Abschluss zu gelangen, müssen eine ganze Reihe von Faktoren richtig kombiniert werden. Noch heute ist Dialogmarketing häufig eher „systematische Kundenbelästigung“ als persönlicher und bedarfsgerechter Dialog.

1 Prozesse und Daten als Ansatzpunkte für den Quantensprung

Der Dialog mit Kunden läuft idealiter als kontinuierlicher und in sich geschlossener Prozess ab. Prozessschritte und Akteure müssen klar definiert werden und als Basis müssen qualitativ hochwertige Daten in analysierbarer Form verfügbar sein, zweckmäßig ausgewertet und den richtigen Kanälen zugespielt werden. Doch viele Unternehmen stoßen hier an Grenzen. Unklar definierte oder nicht sauber ineinander überführte Prozessschritte, Kompetenzgerangel und Zielkonflikte zwischen unterschiedlichen Stakeholdern oder Prozesse ohne zugeordnete Verantwortlichkeiten – dies ist eine kleine Auswahl der anzutreffenden Schwierigkeiten.

Perfekte Prozesse garantieren aber noch keinen erfolgreichen Dialog. Nur wenn die Prozesse auf Basis von aktuellen und relevanten Daten ausgelöst werden, können sie auch auf die richtigen Kunden gelenkt werden.

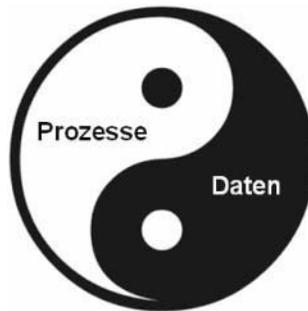
CRM-Systeme sind heute weit verbreitet und bieten unzählige funktionale Möglichkeiten. Doch die Bedeutung der Daten, dieses Rohstoffs des Dialogmarketing, wird häufig gering geschätzt. Gerade „Datarich Industries“, z. B. Banken, Versicherungen, Telekom-Unternehmen, sollten ihren Heimvorteil für die strategische Positionierung und Differenzierung nutzen. Effektiv sind die Unternehmen dieser Industrien im

Bereich Customer Analytics zwar bereits fortgeschritten, gemessen an den eigentlichen Möglichkeiten aber bestenfalls Mittelmaß.

Der vorhandene Ressourcenreichtum wird offensichtlich nicht hinreichend genutzt. Die meisten Geschäftsleitungen unterschätzen die strategische Bedeutung von Kundeninformationen für effektives und effizientes Kundenbeziehungsmanagement enorm. Nur so kann die weithin desolate Qualität der Kundendaten erklärt werden. Auch ist die Investitionsbereitschaft gering, die aber nötig wäre, um Daten in auswertbarer Form zu halten und die notwendigen Auswertungsinstrumente einzurichten.

Prozesse und Daten können aber nicht separat betrachtet werden. Einerseits kann der Prozess erst dann ausgelöst werden, wenn die Daten einen treffsicheren Lead geliefert haben, und andererseits können die Daten erst mittels eines geeigneten Prozesses aktuell und vollständig beschafft werden. Man kann also die Hypothese aufstellen, dass es sich bei Prozessen und Daten um das „Yin und Yang“ des Dialogmarketing handelt (vgl. Abbildung 1-1).

Abbildung 1-1: Prozesse und Daten – das „Yin und Yang des Dialogmarketing“
(Quelle: Oggenfuss/Studer 2008)



Kontaktdokumentationen oder qualitative Informationen über Kunden, die manuell erfasst und aktualisiert werden müssen, sind in CRM-Systemen häufig schlecht geführt. Kundenberater glauben, dass sie ihre Kunden kennen und daher die Kundenbedürfnisse rechtzeitig erkennen können. Auch wird dieses Wissen teils bewusst als Machtfaktor wider die eigene Ersetzbarkeit instrumentalisiert.

Zudem wird die Brauchbarkeit systemgenerierter Leads bezweifelt. Nun benötigen auch die besten CRM-Systeme eine Anlaufzeit, bis sie die kritische Masse aktueller und relevanter Daten erreicht haben. Erst, wenn die Erfolgchancen der Leads aufgrund guter Datenqualität und zutreffender Prädikatoren und Formeln in Geschäftsfällen steigen, haben Berater erkennbare Erfolgserlebnisse in Form von Abschlüssen.

Dies tritt in der Regel ein, wenn aktuelle Feedback- und Response-Daten erfasst werden können. Wird also in der Einführungsphase kein Erwartungsmanagement betrieben, so verwandelt sich die schlechte Leadqualität in eine selbsterfüllende Prophezeiung.

Klassische Direct Mailing-Kampagnen hingegen sind mit folgenden Kernproblemen behaftet:

- Häufig reichen die Datenqualität und/oder die Analyselogik nicht aus, um ein vorhandenes Bedürfnis nach dem abzusetzenden Produkt mit hoher Sicherheit zu erkennen.
- Tritt ein Kundenbedürfnis nicht innerhalb des begrenzten Kampagnenzeitraums auf, so erhält der Kunde kein Angebot.
- Ist die immer noch vorherrschende Verteilung per Briefpost nicht der präferierte Kontaktkanal eines Kunden, so sinkt die Response-Wahrscheinlichkeit erheblich.
- Unvollständige Dokumentation und Auswertung der Kunden-Responses verhindern die Optimierung von Angebot, Ansprachezeitpunkt und Kontaktkanal.

Auf der Basis dieser Erkenntnisse wurde das folgende Zielfoto formuliert: „Der Quantensprung kann erreicht werden, wenn wir dem richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt das richtige Produkt über den richtigen Kanal anbieten.“

2 Quantensprung, Take one: Identifikation der Kundenbedürfnisse zum richtigen Zeitpunkt – Der Best Practice-Fall PostFinance

Als erfolgversprechendsten Ansatzpunkt wählten wir die Identifikation der Kundenbedürfnisse zum richtigen Zeitpunkt. Dazu konnten wir den Best Practice-Fall PostFinance heranziehen, der im Folgenden detailliert beschrieben wird.

2.1 Problem

Bei der Analyse und Entwicklung der neuen Multikanalstrategie im Jahr 2002 wurde erkannt, dass viele der über 2 Mio. Kunden der PostFinance nicht rentabel sind. Wie bei vielen Unternehmen in der Finanzindustrie, galt auch hier: 20 Prozent der Retail-

Kunden sind rentabel, während 80 Prozent nicht kostendeckend bedient werden können. Die Umsetzung der neuen Strategie identifizierte diverse Ansatzpunkte, mit denen die Basiskunden über einen Zeitraum von ca. drei Jahren rentabilisiert werden sollten. Einer davon war die Etablierung einer Customer Intelligence-Organisations-Einheit (CI) mit folgendem Auftrag:

- Erkennen von Potenzialkunden aus der großen Masse der Basiskunden der Privat- und Geschäftskunden und Übergabe an die Distributionseinheiten.
- Früherkennen von abwanderungswilligen Premium- und Potenzialkunden und Warnung der Distributionseinheiten.
- Erstellung von konkreten Cross-Selling-/Up-Selling-Listen im Sinne von „next best product“-Vorschlägen für die jeweiligen Kunden.

2.2 Ausgangslage

Die Ausgangslage in Datenhaltung und Systemtechnik war schwierig. Aufgrund der organisatorischen Zersplitterung der datengestützten Identifikation von attraktiven Kunden konnten mögliche Synergien nicht genutzt werden. Die bestehenden Datenanalysen und Datenbanken waren nicht auf das Erkennen von Verkaufsoptionen bzw. Potenzialkunden ausgerichtet. Und eine Beschränkung auf die Identifikation von Kunden für große Mailing-Aktionen zur Rentabilisierung der Retail-Kunden wurde als „nicht zielführend“ eingestuft. Ferner wurden wertvolle Marketing-Response-Daten aus klassischen Kampagnen nicht im Data Warehouse abgelegt; folglich waren sie für die nachfolgenden Kampagnen nicht verfügbar.

2.3 Lösungsansatz

Ein zentraler Erfolgsfaktor war und ist die organisatorische Einordnung der Customer Intelligence-Einheit als Teil der Verkaufsorganisation und nicht als neue IT-Einheit. Nur so konnte das anfänglich noch vage Zielbild durch Prototypen und Prozessanpassungen zwischen Marketing und Verkauf rasch und außerhalb der bestehenden IT-Release-Zyklen entwickelt werden. CI kontrolliert heute eine eigene analytische und operative Datenbank, welche täglich durch die Umsysteme mit den relevanten Kundendaten beliefert wird.

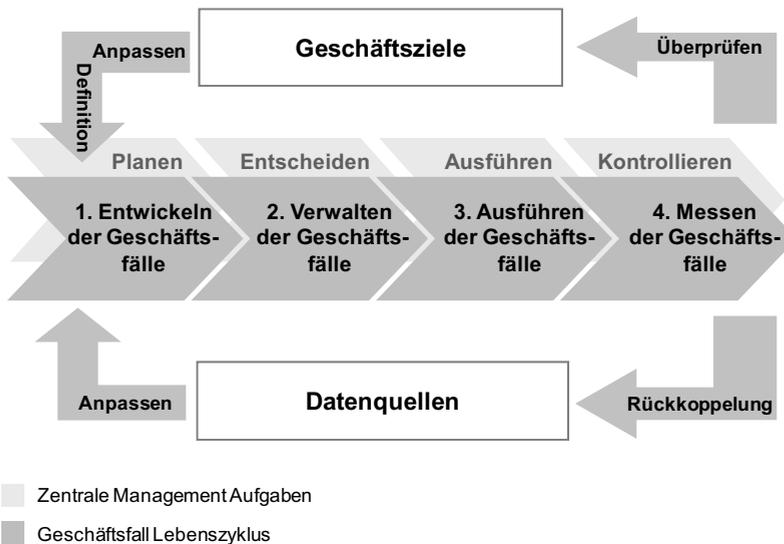
Im nächsten Schritt wurden sogenannte Geschäftsfälle entwickelt und getestet. Der Einsatz von Geschäftsfällen ist das Gegenteil von klassischen Zeitfenster-Kampagnen, welche zu einem bestimmten Zeitpunkt für ein vordefiniertes Produkt den „next best customer“ suchen. Mit der Anwendung von Geschäftsfällen sucht man regelmäßig aufgrund der aktuellen Kundenbestands- und -transaktionsdaten sowie des Produkt-/

Dienstleistungsportfolios eines Kunden mögliche Verkaufschancen: Das „next best product“. Der Kundenberater erhält so täglich oder wöchentlich einzelkundenbezogene Verkaufshinweise, die nicht nur vom Produktbestand ausgehen, sondern auf individuellen Bedürfnissen des Kunden basieren. Alle einzelkundenbezogenen Aktivitäten werden einheitlich als Geschäftsfall dokumentiert und gemessen.

Um die Abwicklung der periodisch identifizierten Verkaufschancen sicherzustellen, mussten die Beratungs- und Verkaufsprozesse eng mit den Marketingprozessen gekoppelt werden. Die zeitnahe Abwicklung zwischen der Identifikation einer Verkaufschance, Kontaktaufnahme mit dem Kunden und Durchführung des Verkaufsgesprächs war zentral. Eine heute erkannte Verkaufschance, welche auf Daten aus Kunden-transaktionen beruht, ist in drei Monaten veraltet und damit wertlos.

Ein geschlossener Kreislauf bzw. die Kopplung zwischen Marketing und Verkauf sichert die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsfälle und Überprüfung der Erreichung der Zielvorgaben. Die Erfahrungen aus den direkten Kundenkontakten fließen zurück und bilden zusammen mit dem Closed-Feedback-Loop die Basis für die stetige Verbesserung und Entwicklung neuer Geschäftsfälle (vgl. Abbildung 2-1).

Abbildung 2-1: Dialogmarketing-Kreislauf und Datenquelle der PostFinance
(Quelle: Dixendris AG)



2.4 Ergebnis

Heute verfügt PostFinance über ca. 100 produktive Geschäftsfälle. Die Verfeinerung und Neuentwicklung wurde von der Geschäftsleitung als „Schlüssel zum Erfolg“ eingestuft und gehört heute zum täglichen Geschäft der Customer Intelligence-Einheit. Die Metriken zeigen die Bewegung in die richtige Richtung, auch wenn längst noch nicht alle Basiskunden rentabilisiert wurden. Die Abschlussquoten konnten zum Teil um ein Fünffaches gesteigert werden. Die Erfolgsquote des Outbound-Callcenters in der Vermittlung von Beratungsterminen hat sich verdreifacht. Jeder Berater kann durch die verkürzte Gesprächsvorbereitungszeit pro Jahr zusätzlich 80 Beratungen wahrnehmen. Doppelte oder unkoordinierte Kundenansprachen über die verschiedenen Kontaktkanäle werden vermieden.

2.5 Fazit

Folgende Erfolgsfaktoren sind bei dieser Methode der Lead-Generierung entscheidend:

- Gut gepflegte Datenbasis der relevanten Datenfelder.
- Gute Prädiktoren für relevante Kundenbedürfnisse, die sich aus dem Zusammenspiel der relevanten Datenfelder heraus analysieren lassen.
- Die Informatik kann die anfallende Datenmenge in kurzen Intervallen analysieren und den Beratern die erstellten Leads zeitnah anbieten.

Alle Faktoren verweisen wiederum auf das Yin-Yang-Verhältnis zwischen Prozess und Datenpflege.

Aufgrund dieses Best Practice-Falls haben wir vorausgesetzt, dass die Berater bereits sehr hochwertige Leads zugespielt bekommen. Dies legt die Basis, auf welcher der Dialog-Marketing-Prozess aufbauen kann.

3 Quantensprung, Take two: Lead-Veredelung – Reduced to the max

3.1 Mehrwert durch Zusatzinformationen

Unter der Annahme, dass hochwertige Leads den Kundenberatern zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung gestellt werden, wurde die Veredelung der Leads mit weiterführenden Informationen als nächster Schritt für den Quantensprung postuliert. Die Veredelungsinformationen enthalten den für den Kunden relevanten Nutzen der angebotenen Leistung und sind damit unmittelbar nützlich im Verkaufsgespräch. Zusätzlich finden sich Angaben zu den Interessen der Kunden, die den Berater in der Beziehungspflege zu seinen Kunden unterstützen.

Häufig sind diese Informationen an verschiedenen Orten in einem oder gar in mehreren Systemen abgelegt. Ein effizientes Abarbeiten der täglich zugespielten Leads ist so nicht möglich, stellt jedoch eine wichtige Anforderung an jedes Dialogmarketing dar. Um den Kundenberatern die notwendigen Informationen möglichst effizient zu liefern, wurde eine Übersicht für Kundeninformationen mit Vertiefungsoptionen entwickelt.

Mit diesen veredelten Leads erhält ein Kundenberater nicht nur einen trockenen Hinweis darauf, dass Kunde X mit dem Angebot von Produkt Y zu kontaktieren sei. Vielmehr verschafft er sich innerhalb von zwei Minuten eine Gesamtübersicht über die Personalien des Kunden und den verbundenen Personen, die Produkt- und Kontaktgeschichte sowie weitere Informationen, die im Gespräch wichtig werden könnten. Außerdem enthält der Lead die nach voraussichtlicher Relevanz für den Kunden priorisierten Nutzenargumente. Es entsteht ein komprimiertes Maximum an Informationen. Sprich: Ein Lead – reduced to the max.

Die Anreicherung mit Informationen ist eine wichtige Voraussetzung, damit die Kundenberater die systemgenerierten Leads als Hilfsmittel akzeptieren. Die Zusatzinformationen liefern ihnen Gesprächsaufhänger, nehmen ihnen so das Gefühl der Fremdheit und helfen, allfällige Hemmungen vor der Kundenansprache abzubauen.

Kundenberater von Raiffeisen und Basler Kantonalbank haben den Vorschlag für einen grafisch aufbereiteten, veredelten Lead durchgesehen und kommentiert. In beiden Banken wurde die Darstellung als hilfreich eingeschätzt. Das Ziel, innert kürzester Zeit das Kundengespräch vorzubereiten und für alle fachlichen und sozialen Aspekte des Gesprächs gerüstet zu sein, wurde als erfüllt angesehen. Allerdings konnte kein Praxistest durchgeführt werden.

3.2 Relevantes Datenset

Zur erfolgreichen Generierung von Leads wird ein Set der relevanten Daten benötigt, d. h. von Daten, die in logischer Verknüpfung zutreffende Aussagen über hohe Verkaufschancen ermöglichen. Folgende Datenkategorien sollten nach Meinung des Projektteams für Financial Services dazu gehören (vgl. Tabelle 3-1).

Tabelle 3-1: Kundendaten-Kategorien
(Quelle: Oggenfuss/Studer 2008)

Kategorie	Beispiel
Grunddaten des Kunden	Alter
CRM-spezifische Kundendaten	Kundenreaktionen aus früheren Marketing-Kampagnen, bevorzugtes Kontaktmedium
Aggregierte Bankkennzahlen pro Kunde	Total der Vermögenswerte
Detaillierte Produkt- & Vertragsdaten	Vorsorgeprodukte, Vermögenswerte nach Anlageklasse, Fälligkeiten im Kreditbereich
Transaktionsdaten & Distributionskanäle	Zahlungsverkehr, Börsentransaktionen, Kreditkartenumsätze
Daten zur Verkaufsorganisation	Betreuungszuteilung des Kunden (Filiale, Berater)
Marktforschungsdaten zur Anreicherung	Kundenzufriedenheit, Empfehlungsbereitschaft, Kanalpräferenzen

Die Kategorien „Grunddaten des Kunden“ und „CRM-spezifische Kundendaten“ sind nicht nur Schlüsselemente der analytischen Anwendung, sie spielen auch eine zentrale Rolle für die Lead-Veredelung. Die vollständige Erfassung und regelmäßige Aktualisierung dieser Daten sind zentral, was Engagement und Disziplin aller Beteiligten erfordert. Die erfolgreiche Verwendung der obigen Datenkategorien setzt eine Datenhaltung voraus, welche die Customer Intelligence-Anwendung bei der Aggregation und Verfügbarkeit historischer Daten optimal unterstützt. In der Verkaufsführung von Schweizer Finanzdienstleistern wird diesen Themen jedoch häufig ungenügend Rechnung getragen.

Die Notwendigkeit der Führungsunterstützung zeigte sich im Feldversuch sehr deutlich. Häufig besteht ein Trade-off zwischen der Erhebung der Kundeninformationen und der Erfüllung der bonusentscheidenden Verkaufsziele einzelner Produkte. Auch können in einem Gespräch häufig nur wenige Informationen abgeholt werden, damit

Kunden sich nicht „ausgefragt“ fühlen. Grundsätzlich ist die Bereitschaft der Kunden, Informationen preiszugeben, aber sehr hoch. Diese Bereitschaft muss von der Verkaufsorganisation genutzt werden. Insbesondere die Frage nach weiteren Vermögenswerten verlangt aber eine ausgefeilte Gesprächsmethodik.

4 Schlussfolgerungen und Ausblick

Eines der Hauptergebnisse des Teams Financial Services ist die Anerkennung der bedeutenden Rolle der Datenanalyse im Dialogmarketing. Dies primär aufgrund der Fortschritte in der Informatik, da Verkaufschancen heute mit Hilfe von Datenanalysen verlässlich identifiziert werden können.

4.1 Paradigmenwechsel notwendig

Dies bringt jedoch einen Paradigmen-Wechsel mit sich. Noch vor einigen Jahren wurde die Datenanalyse lediglich „nachsorgend“ eingesetzt, indem sie nur den Erfolg der durchgeführten Verkaufsprozesse überprüfte. Im eigentlichen Verkaufsprozess spielte sie keine Rolle. Erst spät wurde die intensive Datenanalyse aus dem Controlling- in den Marketing-Kontext transferiert, was damit zusammenhängen könnte, dass das Interesse und die Ausbildung der meisten Praktiker selten in beiden Gebieten gleich stark ausgeprägt ist. Heute jedoch initiiert die Datenanalyse Verkaufsprozesse und wird ausgehend von der Erfolgskontrolle zusätzlich zu einer Erfolgsursache, die nicht länger unterschätzt werden darf.

Zusätzlich bestätigen unsere Erkenntnisse einmal mehr den Paradigmenwechsel von der Produkt- zur Kundenorientierung. Erst wenn der Ausgangspunkt der Unternehmenstätigkeit wirklich die Kundenentwicklung ist, können strategische Ziele entsprechend formuliert und sowohl Organisation wie auch Verkaufsaktivitäten daran ausgerichtet werden. Einige Ursachen für die schlechten Abschlussquoten des Dialogmarketing liegen letztlich darin, dass im Eifer des einzelnen Produktabsatzgefechts der Krieg um die langfristige Kundenentwicklung verloren wird. Hier ist nach wie vor Handlungsbedarf gegeben.

Erst, wenn beide Paradigmenwechsel im Unternehmen vollzogen sind, entfaltet das „Yin und Yang“ des Dialogmarketing seine volle Wirkung. Die Umsetzung dieses doppelten Wandels ist also die „*Conditio sine qua non*“ für den gesuchten Quantensprung.

4.2 Strategische Empfehlungen

Auf strategischer Ebene empfehlen wir aufgrund der stark gewachsenen Bedeutung der Datenanalyse, die notwendigen Investitionen in die IT-Systeme und die Qualitätsverbesserung der Datenerfassung und -pflege und der Customer Intelligence vorzunehmen. Eine Definition der zweckmäßigen Datenqualität sollte als messbares Ziel in der strategischen Steuerung des Unternehmens bis zur Stufe des Mitarbeiters verankert werden. In weiterer Konsequenz wäre denkbar, mit einem Verantwortlichen auf Geschäftsleitungsstufe, im Sinne eines Chief Information Officer (CIO), die Bedeutung des Themas auf der organisatorischen Ebene zu unterstreichen.

Als Grundlage für die strategisch bedeutsame Datenqualität sollte ein Datenhaltungskonzept erstellt werden, in dem die Ziele und der angestrebte Nutzen der systematischen Datenerfassung festgehalten werden. Darin sollten auch die relevanten Datenfelder, abgeleitet aus den Verkaufszielen der Marktbearbeitungsstrategie, definiert werden.

Auch der Wandel von der Produkt- zur Kundenorientierung verlangt strategische Konsequenzen. Primär sollten Kundenentwicklung und Kundenloyalität mit geeigneten Kennzahlen im strategischen Zielsystem verankert werden; auch dies bis zur Ebene der Mitarbeiter.

Beide Paradigmenwechsel haben Implikationen für die Mitarbeitenden – nicht nur für ihre operative Tätigkeit, sondern auch für ihr Selbstverständnis. Die Erkennung von Kundenbedürfnissen und Kaufbereitschaften war traditionell die alleinige Aufgabe der Kundenberater. Kommen solche Hinweise neu auch von einer Maschine, sind Abwehrreaktionen vorhersehbar und verständlich. Zusätzlich wandelt sich das Kompetenzprofil der Kundenberater immer stärker vom Bankfachwissen hin zu Beziehungsmanagement und Verkaufsfähigkeit. Nicht jede Person kann sich aufgrund ihrer persönlichen Vorlieben und Ausbildung gleich leicht auf die neuen Gegebenheiten ausrichten.

Trotz der gewachsenen Bedeutung vollautomatischer Datenanalysen, wegen der Ausrichtung an Kundenbedürfnissen ist und bleibt das Banking ein „people business“. Daher ist erfolgsentscheidend, dass sowohl die interne Kommunikation wie auch die Personalentwicklung genügend Ressourcen erhalten, um die Veränderungen gezielt zu begleiten und zu gestalten. Der Wandelprozess muss schlüssig begründet werden, damit er nachvollziehbar und akzeptabel bleibt. Geeignete Entwicklungs- und Ausbildungsmaßnahmen müssen die Mitarbeitenden in ihrem Wandelprozess zu den neuen Anforderungen ihrer Tätigkeit unterstützen.

4.3 Ausblick

Am Ende steht die Frage: „Quantensprung im Dialogmarketing erreicht?“. Eine nüchterne Einschätzung muss dies verneinen. Das Projekt ist dennoch kein Misserfolg, denn die verschiedenen Best-Practice-Beiträge im Rahmen unserer Workshops haben gezeigt, dass „der große Schritt“ im Sinne des Quantensprungs keine Fiktion ist. Allerdings müssen wir auch festhalten, dass die Beweisführung (noch) nicht gelungen ist.

Auch wenn die Ergebnisse also wenig spektakulär anmuten, darf doch festgestellt werden, dass einige Erkenntnisse von fundamentaler Bedeutung herausgearbeitet wurden. Diese Ergebnisse scheinen uns einerseits für die Weiterbearbeitung des Themas in der Phase zwei des Gesamtprojektes wichtig, gleichzeitig sind die Ergebnisse aber auch für die beteiligten Unternehmen und die dort praktizierte Marketingarbeit im Alltag bedeutungsvoll.

So können im Rahmen eines Blicks nach vorne, folgende Aspekte als Merkpunkte angeführt werden:

- Dialogmarketing muss zukünftig mit dualen Zielsetzungen arbeiten. Deutlich erhöhte Response- und Abschlussquoten müssen mit massiv tieferen „Belästigungsquoten“ ergänzt werden. Dies verlangt jedoch eine systematisch erstellte und gepflegte Datenbasis, die nur mit genügender Aufmerksamkeit durch das Management erreicht werden kann.
- Im Dialogmarketing ist mehr und mehr Abstand zu nehmen von klassischen „Zeitfenster-Kampagnen“ mit großen Aussandmengen, zu Gunsten von rollenden One-to-One-Kampagnen mit vergleichsweise kleinen Aussandmengen. Also von der Gießkanne zum Präzisionshochdruckstrahl.
- Die Arbeitsthese, dass mit 20 Prozent besserer Datenerfassung 50 Prozent bessere Kampagnen-Resultate zu erzielen sind, konnten wir nicht beweisen – doch wir haben Indikationen, dass dieses Ziel nicht nur vernünftig, sondern auch realisierbar ist. Damit liegt die Datenerfassung und -pflege durch Front-Mitarbeiter auf dem Pfad zum Erfolg im Dialogmarketing.
- Die intensiven Diskussionen in den Arbeitssitzungen und im Rahmen der verschiedenen Best-Practice-Beiträge haben bekräftigt, dass Kundeninformationen gerade für Banken eine strategische Ressource sind.

Aufgeschlossene Marketing-Fachleute müssen die Geschäftsleitungen ihrer Unternehmen auf diese strategische Relevanz aufmerksam machen und mit entsprechender Dialogmarketing-Praxis die Beweisführung mit harten Fakten antreten. Es ist Ziel des vorliegenden Berichts Impulse zu geben und Mut zu machen, dass der stipulierte Quantensprung im Dialogmarketing nicht nur betriebswirtschaftlich notwendig, sondern auch „Marketing-technisch“ machbar ist.

Literaturverzeichnis

BELZ, CH. (2005): Dialog-Marketing „revisited“ – Ein Projekt von Forschern und Professionals im Marketing 2005-2006, Ausschreibung Forschungsprojekt, St. Gallen.

OGGENFUSS, CH./STUDER, R. (2008): Financial Services: Das Yin und Yang des Dialog-marketing, St. Gallen.

Marc Rutschmann

Dialogmarketing im Einzelhandel: Ein Feld für Innovationen

1	Dialogmarketing im Einzelhandel: Die Situation heute	159
2	Was sich dem Dialogmarketing im Einzelhandel entgegenstellt	159
3	Ein Modell: Dialogmarketing vor dem Hintergrund von Kaufprozessen	160
4	Prozesse der Kanalwahl: Die Andockstellen für den Dialog	161
5	Prozesse der Produktwahl: Die Andockstellen für den Dialog	163
6	Wie sich die Kanalsicht mit der Produktsicht verbinden lässt: Ein Feld für Innovationen im Einzelhandels-Marketing	166

1 Dialogmarketing im Einzelhandel: Die Situation heute

Das Wort „Dialogmarketing“ ist durch und durch positiv besetzt. Wer hätte etwas gegen den Dialog mit Kunden oder Konsumenten? Als man noch von „Direct Marketing“ sprach, gab es Einwände – aber Dialog mit Kunden wünschen wir uns alle. Und doch hat sich Dialogmarketing im Einzelhandel noch nicht durchgesetzt (mit einer bekannten Ausnahme: Tesco in Großbritannien praktiziert Dialogmarketing mit deren Kunden – sehr erfolgreich).

Wir wollen in diesem Beitrag kurz auf die Gründe eingehen, weshalb Dialogmarketing im Einzelhandel nur bruchstückhaft realisiert ist: Was sind die Barrieren? Wir loten aus, welche Perspektive eingenommen werden kann, so dass diese Barrieren dann nicht mehr hinderlich sind, wenn wir die Vorzüge des Dialogmarketing für den Einzelhandel nutzen möchten.

2 Was sich dem Dialogmarketing im Einzelhandel entgegenstellt

Barriere Nr. 1: Dialog scheitert an der Vielfalt

Dialog ist ein Angebot an den Kunden zu reagieren, und, wenn von Dialog die Rede ist, dann ist wohl eine Auswahl an Reaktionsmöglichkeiten gemeint. Auf die geäußerte Antwort ist dann wieder einzugehen usw. Bald baut sich eine Kaskade von Varianten auf und führt zu einer unübersichtlichen Situation. Wie soll ein Unternehmen dieser wachsenden Komplexität begegnen?

Nehmen wir das Beispiel eines Telekommunikationsanbieters. Allein im Segment der Privatkunden wird eine Kommunikation, wenn sie denn dialogisch genannt werden will, auf verschiedene Nutzungsverhalten einzugehen haben: Häufig/selten; auf die Präferenz für bestimmte Zeiträume pro Tag; häufige Verbindungen mit anderen Providern; etc. Außerdem sind bei jedem Kunden unterschiedliche Haushaltsituationen anzutreffen (Familien; Single-Haushalt; selbstständig Erwerbende, etc.). Und vielleicht hat der Marketingverantwortliche noch psychografische Merkmale beim Adressanbieter eingekauft oder er will verschiedene Lifestyle-Typen ansprechen. Schließlich reagiert dieses Individuum auf eine bestimmte Kampagne und erhält damit eine Ausprägung auf einem weiteren Beschreibungsparameter, der einem angemessenen Dialog zugrunde gelegt werden müsste.

Es werden die praktischen Hürden erkennbar, um mit dieser Komplexität umzugehen. Entweder man ignoriert alles, was man über den Kunden weiß und in der Datenbank gespeichert hat und reagiert „pauschal“. Oder man versucht Schritt zu halten mit der zunehmenden Differenzierung und kommuniziert nach dem Bau-stein-Prinzip: Mit Textblöcken und mit standardisierten Visuals geht man auf die Vielfalt ein. Die Gefahr, dass die Kommunikation verflacht und an Kraft verliert ist wohl nicht abwendbar. Beispiele hierfür gibt es genügend. Man findet sie bei Telekommunikationsanbietern, bei Banken oder bei Versicherungen. Das Dilemma ist offensichtlich.

Barriere Nr. 2: Dialog ist ungeeignet, wenn es um Massenabsatz geht

Zahlreiche Retailer sind groß geworden, weil sie Mengenvorteile ausspielten: Grosse Mengen – kleine Preise. Zum Beispiel Retailer in der Damenoberbekleidung (C&A, H&M, Zara, etc.) oder in der Unterhaltungselektronik (Media Markt, Saturn, Fust) oder Supermärkte (Aldi, Migros). In Dialog-Schritten auf die Kunden zuzugehen ist dieser Kultur fremd. Man ist gewohnt, das Angebot zu kommunizieren und den Preis, und das tut man über Massenmedien. Somit ist schon eine mentale Barriere gegeben, mental seitens des Management.

Barriere Nr. 3: Wir betreiben ja Dialog!

Der Forderung nach Dialogmarketing kann man auch ausweichen, indem man auf den bestehenden Kundendienst mit 800-Telefonnummer und www-Adresse verweist; indem man eine Urne am PoS anbietet, um Meinungen oder Beschwerden entgegenzunehmen; einen Kundenclub; etc. Wohl jeder Einzelhändler verfügt über solche Dialogkanäle, aber es ist wohl eher eklektisch zu nennen als ganzheitlich. Es scheint etwas beliebig auch wenn ein einzelnes Element, wie z. B. der „Club“ oder die „Card“, weit ausgebaut ist und viele Services anbietet.

3 Ein Modell: Dialogmarketing vor dem Hintergrund von Kaufprozessen

Um Orientierung und Ansatzpunkte für das systematische Dialogmarketing im Einzelhandel zu finden, wählen wir die Kaufprozesse der Konsumenten als Hintergrund: Das gibt ein erstes Ordnungsmuster. Wir können darauf die Einsatzfelder für das Dialogmarketing orten.

Beim Kaufprozess-Ansatz steht der Konsument im Zentrum, der (letztlich) kauft: Ein Produkt X kauft er im Kanal Y. Und als Marketer interessieren wir uns für den Prozess, der dem Kaufakt vorausgeht: Wie ereignet er sich; wie können wir ihn fördern oder kanalisieren? Selbstverständlich geht es auch um das Wiederholen der Kaufakte – wie können wir sicherstellen, dass der Kunde immer wieder Produkte in einem bestimmten Kanal kauft und das gewohnheitsmäßig?

„Wo“ kann man sich auf diesem Prozess dialogisch einschalten? „Wann“ hört uns der Kunde zu und erwidert unsere Bemühungen? Und „wie“ können wir als Retailer Einfluss nehmen auf das Geschehen? Darum geht es im Dialogmarketing.

Zunächst – damit wir mehr Transparenz haben: Man kann solche Kaufprozesse unter dem Aspekt von Handlungen analysieren: Handlungen reihen sich aneinander. Betrachten wir diesen Prozess in einer hohen Auflösung, gewissermaßen unter dem Mikroskop, so zeigen sich uns Handlungsketten mit 50 oder 100 Gliedern. Zwischen jeder Handlung erkennen wir Auslöser oder Hemmer, die den Prozess an jener Stelle fördern oder hemmen bzw. umlenken können. Das ist der empirische Zugang zu dem, was man dann die Produktwahl oder die Wahl des Kanals nennt. In unserer Beratungsagentur haben wir rund 150 solcher Prozesse mit der Methode der Verhaltens-Analyse untersucht. Darunter sind etwa 30 Prozesse, die wir als reine Kanalwahl bezeichnen können (vgl. Rutschmann 2005).

Findet man Gemeinsamkeiten bei der Vielzahl empirisch untersuchter Kaufprozesse, z. B. gewisse Phasen, die man immer wieder vorfindet? Oder gibt es Auslöser auf der Prozesskette, die sich anbieten, um dialogisch auf den Konsumenten zuzugehen, oder gar „Cluster“ von Auslösern, die sich gewissermaßen als „Andockstellen“ für das Dialogmarketing anbieten?

Eine sehr nützliche Unterscheidung ist zunächst jene in Prozesse der Kanalwahl und Produktwahl, auch wenn das in der Realität ineinander verwoben ist, sich wechselseitig fördert oder hemmt.

4 Prozesse der Kanalwahl: Die Andockstellen für den Dialog

Eine sehr grobe Betrachtung stützt sich auf empirische Befunde und gliedert den Prozess in drei Phasen:

- Erfahrungen aus dem Elternhaus: Es sind Kindheitserinnerungen, über die Konsumenten berichten; es sind Werte von Eltern, die übertragen werden. Prägend sind die Einflüsse in jedem Fall – oft nicht gleich bei der ersten Kanalwahl, die der heranwachsende Jugendliche trifft, aber die tradierten Werte und Gewohnheiten können sich später durchsetzen. Das tun sie oft.
- Die erste eigene Kanalwahl: Sie ist überwiegend situativ getrieben: Wohnort (und die Erreichbarkeit eines Kanals), Arbeitsort und Arbeitsweg. Was das Angebot betrifft – die Produkte im Kanal – scheint alles austauschbar zu sein.

- Spätere Kanalwahl und differenzierte Kanalwahl: Es sind wiederum situative Faktoren bzw. hier die Veränderungen bei diesen situativen Faktoren: Wohnwechsel, Partnerschaften, Stellenwechsel sowie Veränderungen in der Verkehrsführung oder dem Verkehrsmittel, das genutzt wird. Im späteren Verlauf kommt im Zuge der beruflichen oder familiären Entwicklung eine Ausdifferenzierung der Kanalwahl auf: Bestimmte Kanäle für Einkäufe für „jeden Tag“, andere für Großeinkäufe, für stilbezogene Einkäufe (Kleidung, Wohnungseinrichtung, Freizeit), für die „gehobenen“ Ansprüche oder für den Alltag.

Sind auf diesem (groben) Schema Ansatzpunkte auszumachen, wo ein Dialog mit dem individuellen Konsumenten sinnvoll wäre? Wir sehen drei Ansatzpunkte:

1. Kindheit:

Die Einflüsse aus der Kindheit sind stets bemerkbar bei der späteren Kanalwahl. Es ist eigentlich erstaunlich, soweit mir bekannt, dass keine Kinder- und Jugendprogramme angeboten werden. Vielleicht, weil hier nur ein Langzeiteffekt feststellbar wäre?

2. Situative Faktoren als Ausgangspunkt:

In Anbetracht des mächtigen Einflusses dieser situativen Faktoren – Wohn- und Arbeitsplatzort, Standort des Anbieters sowie Verkehrswege – ist es erstaunlich, dass (in der Schweiz) kaum ein Retailer diese situativen Faktoren als Bezugspunkt für einen Dialog mit dem individuellen Kunden nutzt.

Nach meiner Einschätzung fehlt es an dieser Stelle an einem differenzierten Verständnis für Dialog-Kommunikation: Es geht nicht darum, dass man entweder eine Massenansprache wählt oder eine One-to-One-Kommunikation. Es geht vielmehr um ein sinnvolles Ineinandergreifen: Massenmedial Kunden abholen, im Zuge der Interaktion aber den Dialog individualisieren. Diese Möglichkeiten werden selten professionell ausgenutzt.

3. Dialog, um die Gewohnheiten zu festigen und Loyalität zu belohnen:

Sattsam bekannt sind die Kundenbindungsprogramme der großen Retailer. Ob diese Bonusprogramme nützen, da scheiden sich die Geister (vgl. Peine/Heitmann 2007, S. 45 ff.).¹ Und da scheiden sich auch die Konsumenten, wie man es mit bloßem Auge an der Kasse feststellen kann: Es gibt eben zahlreiche Konsumenten, die ihre Kundenkarte vorweisen oder Bonuspunkte sammeln und es gibt die Ablehner. Beide Kundengruppen verhalten sich je sehr konsistent: Sie sammeln immer oder sie lehnen immer ab. Die Frage, ob sich diese Programme auszahlen, bleibt unbeantwortet. Was man hingegen feststellen kann, ist die Tatsache, dass sich solche Loyalitätsprogramme weiterentwickeln lassen und ab einem bestimmten Differenzierungsgrad sehr lohnend gestaltet werden können. Tesco hat das vorgemacht (siehe weiter unten).

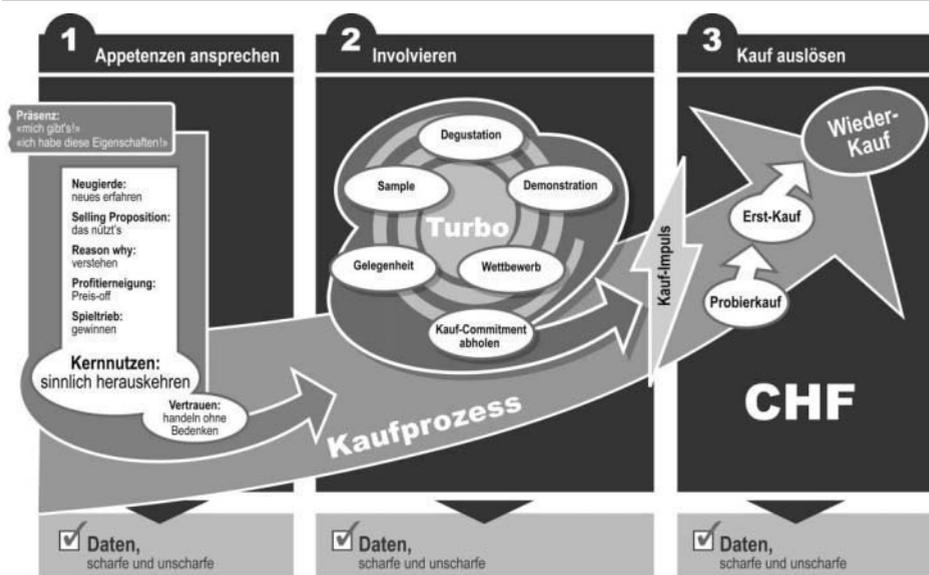
¹ Theoretische Einwände gibt es, z. B. jene, die sich aus der Theorie der extrinsischen Belohnung herleiten.

5 Prozesse der Produktwahl: Die Andockstellen für den Dialog

Der Konsument wählt nicht nur einen Kanal, er wählt auch ein Produkt der Marke X und dieser Produktwahl geht ebenfalls ein Prozess voraus, und auch auf diesem Prozessverlauf können wir „Andockstellen“ finden für den Dialog mit dem Konsumenten. Diese Andockstellen sind aber anderer Natur im Vergleich zu oben, als es um die Kanalwahl ging.

Empirisch erforschte Produkt-Kaufprozesse lassen drei Phasen erkennen, die man bei einer Vielzahl unterschiedlicher Produktkategorien vorfindet. Wir nennen sie Phasen des „Appetenzansprechens“, des „Involvierens“ und des „Kaufauslösens“ (vgl. Abbildung 5-1).

Abbildung 5-1: Drei Phasen auf dem Kaufprozess – Andockstellen für den Dialog
(Quelle: Rutschmann 2008, S. 10 ff.)



Appetenzen ansprechen:

Neuere Ergebnisse der Kaufprozessforschung weisen darauf hin, dass man die Appetenzen am wirkungsvollsten jeweils über den Kernnutzen anspricht, der die Motorik des Menschen zum Anspringen bringt (oder das vegetative Nervensystem, z. B. die

Speicheldrüsen anregt) (vgl. Barwise/Meehan, S. 23 ff.). Wir haben es hier mit der klassischen Funktion der Werbung eines Herstellers zu tun: Freude schaffen, Lust erzeugen, über die Sinne den Menschen ansprechen.

Nichts Neues könnte man einwenden. Ich meine aber doch: In der Praxis scheint die klassische Werbung sich vor allem auf das Differenzieren zu konzentrieren, sich abzuheben vom Mitwerber. Und die Forschung weist darauf hin, dass der Kernnutzen in den Mittelpunkt gestellt werden muss, um auch dann maximale (Kauf-)Wirkung zu entfalten, wenn dieser Kernnutzen von anderen Anbietern der Produktkategorie thematisiert wird (vgl. Barwise/Meehan 2005).

Involvieren (vgl. Rutschmann 2007):

Indem wir Appetenzen ansprechen, erzeugen wir die Schubkraft, die in den Dialog münden kann: Eine Handlung des Konsumenten wird ausgelöst, eine sogenannte Response, womit er sich dem Produkt annähert, sich mit dem Produktnutzen befasst und den Produktnutzen quittiert („Ja“ dazu sagt) oder das Produkt anfasst, wodurch er taktile Erfahrungen gewinnt, sensorische Eindrücke, etc. Immer wieder soll er (positive) Eindrücke bestätigen können. Zustimmung wollen wir erzeugen, kleine Ja's, weil sich damit die Wahrscheinlichkeit einer Kaufhandlung quasi automatisch um den Faktor fünf bis neun erhöht, wenn eine Zustimmung – ein Commitment – vorausgegangen ist.

Kauf auslösen:

Die Appetenzen sind geweckt, der Konsument hat sich tätig, sinnlich oder gedanklich mit dem Produkt und seinem Nutzen beschäftigt, dann stehen die Chancen gut für eine Kaufhandlung. Vielleicht braucht es noch einen zusätzlichen Auslöser, damit der Funke springt: Ein Kaufbeschleuniger, eine Zugabe, einen (eventuell nur kleinen) Rabatt.

Was sind die Dialogmöglichkeiten? Wo ist der Angelpunkt für eine Interaktion mit dem Konsumenten? Welche der drei Phasen eignen sich besonders, um den Dialog anzustoßen?

- Ist der Appetit beim Konsumenten geweckt, dann kann man ihn ans Internet führen: Dort kann er zwei oder drei Fragen beantworten (sie implizieren kleine Zustimmungen zum Produktnutzen) und er nimmt gleichzeitig an einem Wettbewerb teil (Gewinn als Handlungsbeschleuniger). Er erfährt, wo er das Produkt kaufen kann (oder anschauen, probieren, etc.) und vielleicht kann er gleich einen BONUS ausdrucken, der den Kauf erleichtert.
- Oder: Der Konsument erhält im Falle eines Fast Moving Consumer Goods ein Sample, begleitet von einer Motivation, dies zu probieren und seine sinnlichen Eindrücke bzw. seine Zustimmungen zurückzumelden (im Kleide eines spielerischen Wettbewerbs). Und dann wird er an den Kauf geführt (vgl. Abbildung 5-2).

- Ein Erstkauf wird direkt anmotiviert und der Konsument kann nach dem Konsum sein Feedback übers Internet zurückmelden. Anschließend wird der Folgekauf oder das Cross Buying motiviert.
- Oder nach dem Kauf: Das Involvement hat den Höhepunkt erreicht, ein (vergleichsweise) hohes Interesse liegt vor und die Bereitschaft, das Dialog-Angebot zu erwidern: Aufgrund eines „Dialog-Fensters“ auf der Verpackung, eines „Onpacks“ oder einer Packungsbeilage kann die Interaktion speziell motiviert werden: Feedback über den erlebten Produktnutzen (mit sogenannten Handlungsbeschleuniger, d. h. Zusatznutzen der Art „Instant Happiness“), Informationen über besseren Gebrauch, etc. und schließlich das Hinführen zum Wiederkauf oder zum Cross Buying.

Die Möglichkeiten für solche Interaktionsdrehbücher sind unbeschränkt. Sie müssen fallweise, bezogen auf die jeweilige Produktkategorie, konzipiert werden. Gemeinsam ist ihnen das Charakteristikum, dass der Konsument involviert wird, er soll sich mit dem Produkt oder den Consumer Benefits auseinandersetzen und nach Möglichkeiten rückmelden. Hier öffnet sich der Weg für den fortgesetzten Dialog: Man kann den Kunden identifizieren, erhält seine Adresse und man wird im gleichen Zug seine „Permission“ bei ihm abholen, um den Dialog fortsetzen zu dürfen, übers Internet, über SMS oder postalisch.

Ein Sample ist auf der Titelseite einer Zeitschrift aufgespendet und führt an den Dialog im Internet... und an den PoS (vgl. Abbildung 5-2 und Abbildung 5-3).

Abbildung 5-2: Beispiel eines Dialogdrehbuches für Fast Moving Consumer Goods, 3M
(Quelle: Agentur Dr. Marc Rutschmann)



Abbildung 5-3: Beispiel eines Dialogdrehbuches für Fast Moving Consumer Goods, 3M
(Quelle: Agentur Dr. Marc Rutschmann)



6 Wie sich die Kanalsicht mit der Produktsicht verbinden lässt: Ein Feld für Innovationen im Einzelhandels-Marketing

Interessant wird es, wenn man die Produktsicht mit der Kanalsicht kombiniert, gewissermaßen übereinanderlegt. Das bedeutet, dass der Kanal – der Retailer – die Dialog-Aktivitäten orchestriert: Der Retailer bietet die Infrastruktur; er stellt Dialogmedien zur Verfügung, die der Produkthersteller nutzen kann. Der Retailer nutzt die Informationen synergetisch, nämlich die „Spuren“, die der Konsument im Zuge des Dialogs hinterlässt: Die Daten. Der Retailer clustert diese Daten und nutzt sie intelligent.

Das Wort „Kundendaten“ kann Befürchtungen wecken – der gläserne Kunde, Konsumentenschutz, regulatorische Eingriffe, etc. Das muss nicht sein: Kundendaten können auf der Ebene des Individuums genutzt werden – echtes One-to-One-Marketing. Die Daten können aber auch lediglich der Mustererkennung dienen: Grobe Muster im Konsumentenverhalten mit ebenso robuster Nutzung. Und dann gibt es beliebige Übergänge dazwischen.

Dass die Kombination von Kanalsicht und Produktsicht nicht nur ein theoretisches Gedankenspiel ist, kann man am Beispiel Tesco in Großbritannien erkennen. Tesco, der

wahrscheinlich erfolgreichste Retailer der vergangenen Jahre, zumindest in Europa, praktiziert eben dies: Tesco nutzt die Daten, vor allem Kaufdaten, und bildet daraus Cluster für das Direct Marketing. Tesco spricht als wahrnehmbarer Absender mit dem Konsumenten, nämlich mit nicht weniger als 1.200 verschiedenen Zielgruppen-Clustern. Auf Basis der „Permission“ der Kunden beginnt der Dialog. Gleichzeitig bringt Tesco laufend neue Produkte ins Spiel, auch solche, die weit ab vom Kernsortiment liegen – dem Supermarkt-Angebot – nämlich Anlageprodukte, Versicherungen und gar Hypotheken. Zudem offeriert Tesco die Dialogschiene dem Produktehersteller – gegen Entgelt oder über die Konditionen.

Das Dialogmarketing hat sich bei Tesco zu einer zentralen Stärke entwickelt und hat vor allem der Kommunikation zu mehr Durchschlagskraft verholfen. Tesco sagt, sie würden 450 Mio. EUR an klassischer Werbung pro Jahr einsparen. Das wird substituiert mit Dialog-Kommunikation – mit Erfolg, wie die Unternehmenszahlen belegen (vgl. NZZ 2005, S. 25).

Literaturverzeichnis

BARWISE, P./MEEHAN, S. (2005): „Simply Better“, dem Wettbewerb die entscheidende Nasenlänge voraus, Frankfurt.

NZZ (NEUE ZÜRCHER ZEITUNG) (2005): Tesco streckt die Tentakel aus – Britische Supermarktkette ist ein Ausnahmephänomen, 15.11.2005, S. 25.

PEINE, K./HEITMANN, M. (2007): Bonusprogramme – mäßig effektiv oder kontraproduktiv?, in: BELZ, CH./SCHÖGEL, M./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Innovation Driven Marketing, Wiesbaden, S. 45-48.

RUTSCHMANN, M. (2008): Dialog Marketing: Der 3. Weg, Cross Media und Kooperationen, Institut für Marketing und Handel, Universität St. Gallen, S. 10-17.

RUTSCHMANN, M. (2007): Kooperation Marktbearbeitung: Win-Win-Punkte zwischen Hersteller und Einzelhändler, Nr. 3, St. Gallen.

RUTSCHMANN, M. (2005): Kaufprozesse von Konsumenten erkennen und lenken. Mehr Marktanteil mit neuem Marketing, St. Gallen/Zürich/Heidelberg.

Eduard Häusler

Dialogmarketing „revisited“

**Medienhäuser: Lesertypologie statt
Produktgläubigkeit gefordert**

1	Medienhäuser: Lesertypologie statt Produktgläubigkeit gefordert.....	171
2	Die Typologie des Leserkreises kennen	172
3	Kundenstammanalyse durchleuchtet die Leserstruktur	175
4	An die Mündigkeit der Leser glauben	176
5	Das wirklich Neue an den „neuen Medien“ ist die wahnsinnige Geschwindigkeit	181
5.1	Das Businessmodell der CASH-Gruppe.....	183
5.2	Die Zielgruppe ist klar und lässt sich leicht umschreiben	183
5.3	Was bietet CASH dem Werber?	184
5.4	Die Kampagne	184

1 Medienhäuser: Lesertypologie statt Produktgläubigkeit gefordert

Klassische Verlage überlegen und handeln fast ausnahmslos produktzentriert. Sie verfügen mit Ihren MACH-Zahlen (Medienanalyse Schweiz der AG für Werbemittelforschung) über Kundendaten wie kaum eine andere Branche – wirklich damit arbeiten jedoch nur die Inserenten und Media-Agenturen. Bevor in den Verlagshäusern Dialogmarketing Einzug halten kann, muss klassisches Marketing gelebt werden, so das Fazit der Schweizer Studie Dialogmarketing „revisited“. Demzufolge bauen die Verlage zwar Abonnenten-Datenbanken auf und pflegen diese. Richtig angereichert mit Leserschaftsdaten wurden diese Adress-Files jedoch noch nicht.

Die Journalisten und Redakteure, auch jene der Chefetagen, arbeiten in der Regel in den Verlagen sehr autonom. Die Marketingleute leiden latent darunter, dass sich die Produktgestaltung nicht einem gängigen Marketingmodell unterordnet. Oder anders gesagt: Man lässt sich nicht „dreinreden“.

Fragen Sie einmal einen Redakteur, für wen er eigentlich schreibe. Sie werden feststellen, dass er zuerst einmal zögert – und dann irgendetwas erzählt vom „Durchschnittsschweizer“ vom „klassischen Zürcher“ oder allenfalls bei einer Fachpublikation vom „Schreinermeister“. Dass solche Zielgruppenbeschreibungen nicht nur falsch sind (der Durchschnittsschweizer wäre ohnehin ein Wesen halb Frau halb Mann), sondern auch nichts über das Informationsverhalten der Zielgruppen aussagen, ist natürlich klar.

Bevor deshalb in den Verlagshäusern Dialogmarketing Einzug halten kann, muss klassisches Marketing gelebt werden. Herr und Frau Schweizer haben sich dem Abonnement verschrieben. Das Verhältnis Abonnement zu Kioskverkauf liegt bei 90:10, gegenüber Deutschland und Frankreich wo dies genau umgekehrt, nämlich bei 12:88 liegt. Seit Jahren bauen die Verlage Abo-Datenbanken auf und pflegen diese. Richtig angereichert mit Leserschaftsdaten wurden diese Adress-Files jedoch nie. Dies wiederum führt dazu, dass sich die Schreibenden ihr eigenes Bild über den Leser zurechtlegen. Oft ein völlig verzerrtes Bild, geprägt von ihren eigenen politischen und weltanschaulichen Einstellungen.

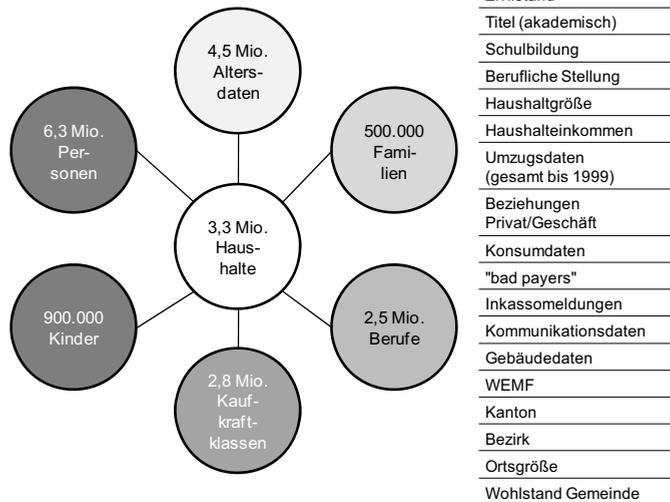
Das Verlagsprodukt unterscheidet sich von anderen Markenprodukten hauptsächlich darin, dass keine Ausgabe der anderen entspricht. Jede Ausgabe einer Zeitschrift ist anders als die vorhergehende. Auch Modellpflege kann von einer Nummer zur anderen initiiert werden. Wenn wir also Verlagsmarketing ganz pragmatisch auf den Punkt bringen wollen, besteht es im Grunde genommen aus den beiden Problemkreisen „Leistungsinnovation und Leistungspflege“ sowie „Kundengewinnung und Kundenbindung“ (vgl. Kuss/Tomczak 2002, S. 121 f.).

All jene Verlage, die ihr Werbebudget schwergewichtig für die Abo-Gewinnung einsetzen, stehen bei der WEMF-Beglaubigung¹ gut da. Hier wird nicht die Produktqualität gemessen, sondern die Höhe der verkauften Auflage. Es kann also durchaus sein, dass ein relativ mittelmäßiges Produkt dank hervorragendem Abo-Marketing eine steigende Auflage ausweist. Eine erfolgreiche Abo-Bewirtschaftung ist deshalb immer kundenorientiert und nicht produktorientiert. Oder anders gesagt, ein Printprodukt verkauft sich nicht primär über seine Inhalte sondern über das Angebot und den Lesernutzen.

2 Die Typologie des Leserkreises kennen

Das Wissen über die Typologie des Leserkreises ist deshalb für die Abo-Gewinnung und -Haltbarkeit viel wichtiger als eine vertiefte Produktkenntnis (vgl. Abbildung 2-1).

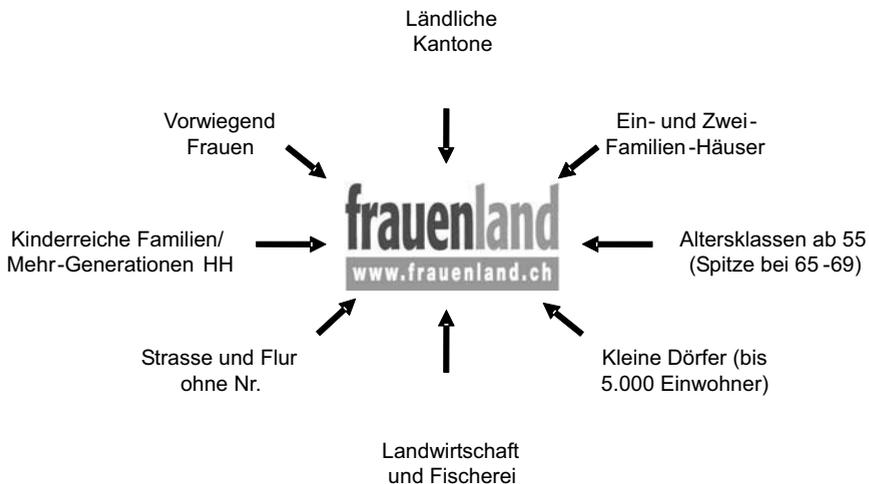
Abbildung 2-1: CH Privat
(Quelle: Künzler-Bachmann AG)



¹ Jährlich durchgeführte Auflagenbestätigung der Printmedien durch die AG für Werbemittelforschung.

Ein bezeichnendes, aktuelles Beispiel ist die Zeitschrift „frauenland“. Es handelt sich dabei, wie der Name sagt, um ein Magazin, das sich an alle Frauen, die auf dem Land leben, wendet. Die Redaktion war sich ganz sicher, dass sie für weibliche Personen jeden Alters schrieb, die nicht zwangsläufig einem landwirtschaftlichen Beruf nachgingen und durchaus eine gewisse Bildung vorzuweisen hatten. Das Ergebnis einer Kundenstammanalyse, d. h. eine Adressanreicherung durch soziodemografische Charakteristiken und Lifestyle-Daten, gibt Abbildung 2-2 wider.

Abbildung 2-2: Erkenntnisse
(Quelle: Künzler-Bachmann AG)



Das Fazit für Redaktion und Verlag war einfach aber schmerzlich: Bei der Leserschaft handelte es sich zweifelsfrei um ältere Frauen, die nach heutigem Verständnis praktisch keine Ausbildung genossen hatten. Auch die jahrelang gehegte Überzeugung, es seien durchaus auch Leserinnen darunter, die auf dem Land leben und nichts mit Landwirtschaft zu tun hätten, war falsch. Es waren fast ausschließlich Frauen, die einem bäurischen Beruf nachgingen. Dazu zählen natürlich auch Käsereiangestellte, Mitarbeiterinnen in Gemüseverarbeitung und Forstwirtschaft oder Lehrerinnen an Landwirtschaftlichen Schulen.

Was nun, fragten sich die Verantwortlichen in einem Strategieworkshop. Ein junger Inseratenverkäufer brachte es auf den Punkt: „Wir haben zwei Möglichkeiten – entweder wir haben das falsche Produkt oder die falschen Leserinnen. Ich schlage aber vor,

dass wir unsere Zeitschrift der Leserschaft anpassen und nicht umgekehrt“. Dies wurde auch gemacht und das Redaktionskonzept einer gründlichen Renovation unterzogen. Dabei hatte man die Themen mit landwirtschaftlichem Hintergrund viel stärker gewichtet. Die Redaktion bringt nun in jeder Ausgabe ein Dossier zum Heraustrennen und Sammeln. Inhalte wie Direktvermarktung im eigenen Hofladen, Ferien auf dem Bauernhof, Marktstandbetreuung, Bewirtung in der „Besenbeiz“ oder gar Tipps und Tricks für die Abrechnung der Mehrwertsteuer (70 Prozent der Bäuerinnen führen die Buchhaltung) geben der Zeitschrift nun ein klares, eigenständiges Profil.

Abbildung 2-3: Frauenland
(Quelle: Schweizer Agrarmedien GmbH, Bern)

frauenland
www.frauenland.ch

Frauenland mit einer Auflage von 28.747 Stück hat ihr Redaktionskonzept nach einer Kundenstammanalyse konsequenter an der Leserschaft ausgerichtet.



Was weder die Marketingverantwortlichen noch die Journalisten vermuteten: Diese neuen Themen interessierten auch jüngere Bäuerinnen oder gar Töchter, die auf dem Bauernhof leben. Um auch das Angebot für die Inserenten signifikant zu verbessern, wurde nun die neu geschaffene Zeitschrift auch als Beilage zum größten Schweizer Landwirtschaftsmagazin „die grüne“ lanciert. Auf diese Weise erreicht die Werbung mehr als doppelt so viele Abonnenten und was wichtig ist – sehr viele jüngere Leserinnen und Leser.

Dank der nun vorliegenden Kundenstammanalyse ist es auch viel einfacher, Adressselektionen für die Abo-Gewinnung durchzuführen oder Restpotenziale mittels „Listbroking“ greifbar zu machen. Eine Internetplattform, die diesen Content zum Thema macht, ist bereits in einer ersten Testphase.

3 Kundenstammanalyse durchleuchtet die Leserstruktur

Die Kundenstammanalyse löst in vielen Bereichen die Leserbefragung ab. Warum?

Nicht selten sind die mit klassischen Methoden erhobenen Resultate hervorragend, die Kunden reagieren begeistert auf das potenzielle Angebot und kaufen nachher trotzdem nichts. Es gibt genügend Beispiele von Zeitschriftenprojekten, welche von den befragten Lesern der Zielgruppe begeistert gelobt wurden. Trotzdem würde man bis heute auf Abonnenten und Anzeigen warten, hätte man den Titel nicht rechtzeitig wieder eingestellt. Mit Kundenstammanalyse findet man aber die echte Leserstruktur heraus, weil man sozusagen eine Vollerhebung durchführt.

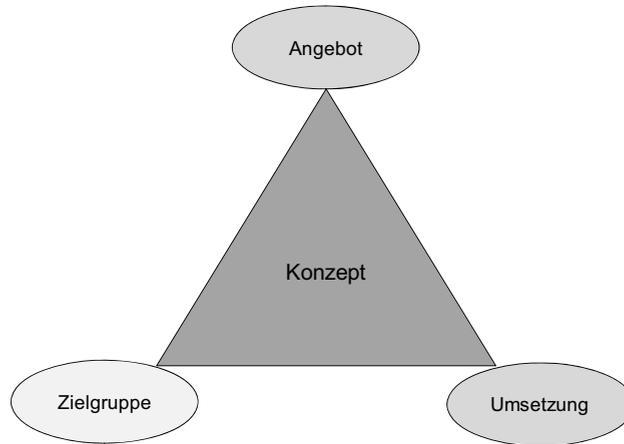
Durch genaue Kenntnis der Abonnenten können nun auch die Angebote im Leser- und Anzeigenmarkt konkretisiert werden. Ein konsequentes Testen solcher Angebote im Leser- und im Werbemarkt verhindert teure Flops und ermöglicht nachhaltig auf individuelle, persönliche Interessen der Konsumenten einzugehen.

Primär gilt es, durch die Auswertung kleiner Test-Samples die echten Reaktionen im Markt zu antizipieren und damit eine Basis für realistische Hochrechnungen zu gewinnen. Die späteren Resultate können innerhalb eines klaren Vertrauensbereiches errechnet werden. Es resultieren also nicht lediglich Beurteilungs- sondern echte Verhaltensdaten.

Der Erfolg von Direktmarketing-Aktionen ist von drei Faktoren abhängig: Dem Angebot, der Zielgruppe und der Umsetzung (vgl. Abbildung 3-1). Um diese ideal auf einander abzustimmen benötigt man Kundendaten, die Auskunft darüber geben, welche Kauf- und Informationsgewohnheiten die Zielgruppe hat, auf welche Medien sie anspricht (dabei sollen insbesondere auch Werbemedien, wie Telemarketing, SMS-Services, E-Mails und printed Mails getestet werden), und schließlich soll das beste Angebot („best offer“) gefunden werden.

Die potenziellen Mediennutzer verfügen heute über absolute Transparenz, wo sie welchen Content am Günstigsten erhalten.

Abbildung 3-1: Testen im magischen Dreieck
(Quelle: Sawi, E. Häusler)



4 An die Mündigkeit der Leser glauben

Kaum eine Branche hat so viele verlässliche Daten über die Sozio-Demografie, das Kaufverhalten und die Konsumgewohnheiten, wie die Medienhäuser der Schweiz. Leider nutzen die WEMF-Studien MACH-Basic (Soziodemografische Erhebung) und MACH-Consumer (Erhebung der Konsumgewohnheiten) hauptsächlich die Werbekunden der Medienhäuser; die Verlage selbst wissen wenig damit anzufangen.

Die letzten Jahre zeigen jedoch, dass die Leser anspruchsvoller geworden sind. Sie wollen weder manipuliert noch infiltriert werden; sie suchen viel mehr eine kritische und kontroverse Berichterstattung. Es ist deshalb kein Zufall, dass es kaum noch eine Parteipresse gibt. Die Fachpublikationen, die nahe an Interessengemeinschaften und Verbänden stehen, haben ernsthafte Probleme erhalten.

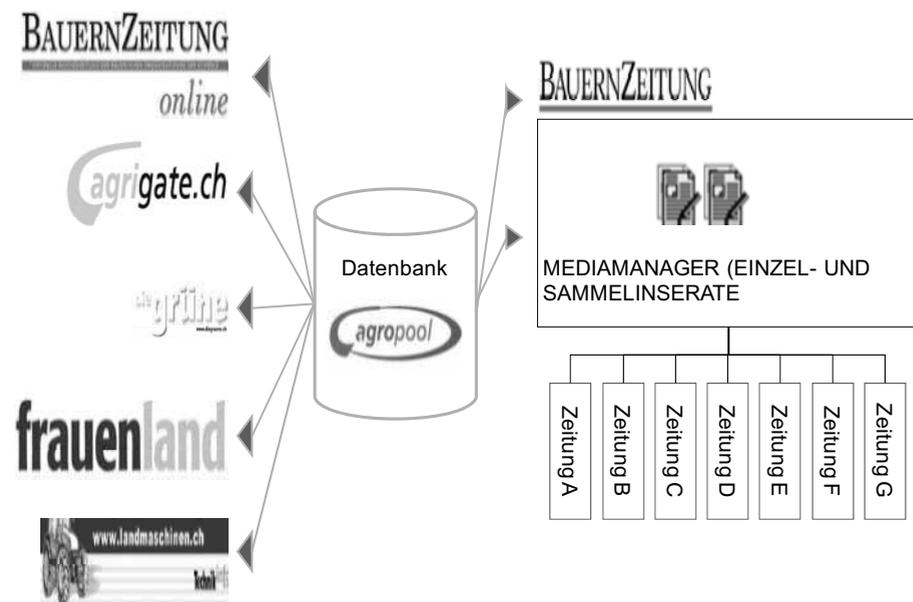
Die Informationsvermittlung gehört längst nicht mehr nur zur Holz verarbeitenden Industrie. Die elektronischen Medien decken praktisch in allen Branchen und Zielgruppen mindestens teilweise Informationsbedürfnisse ab. Der Leser entscheidet, woher er welche Informationen gewinnt. Er ist mündig geworden und lässt sich nicht mehr durch Medienhäuser mit ihren Redaktionen und klassischen Printmedien bevormunden.

Crossmediale Informationsvermittlung

Selbst in den erzkonservativen Zielgruppen der Bauern und Landtechnikhändler hat sich in den letzten zwei bis drei Jahren eine Internet-Plattform etabliert.

Agropool, so heißt das größte Internet-Portal der Schweiz für Landmaschinen und Landtechnik aller Art (vgl. Abbildung 4-1). Über 1.500 Page-Impressions pro Tag beweisen, dass die Landwirte der Schweiz auch elektronische Medien nutzen.

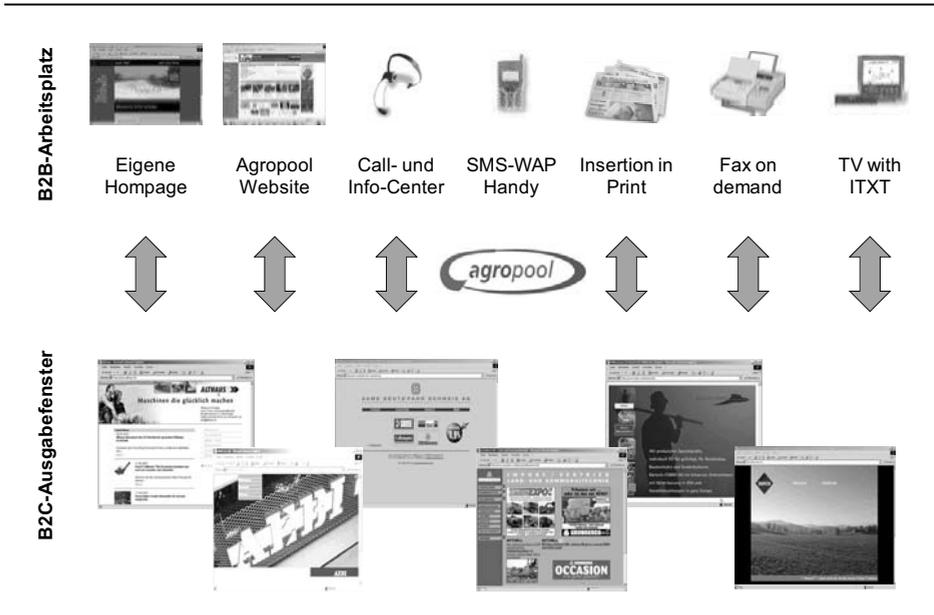
Abbildung 4-1: Agropool
(Quelle: Schweizer Agrarmedien GmbH, Bern)



Dank einem ausgeklügelten Print-Online-System wurde der Zielgruppe eine erste Schwellenangst genommen. In der „BauernZeitung“, der auflagenstärksten Wochen-Publikation, wird eine veritable Börse veröffentlicht (Zeilenpass²). Interessierte Leser, die sich aufgrund dieses Anrisses für eine Maschine interessieren, finden im Internet alle Detailangaben mit Bild und technischem Steckbrief.

² Börsenartig aufgebaute Darstellung der Internetkleinanzeigen in der Zeitung.

Abbildung 4-2: Joint Ventures
 (Quelle: Schweizer Agrarmedien GmbH, Bern)



Dass hier Bauern und Händler mehr als nur „mündig“ sind, zeigt die Tatsache, dass heute über 6.800 Angebote zu finden sind, darunter viele gebrauchte Geräte, die kleine Händler und Bauern mittels Editions-Tool selbst auf die Plattform stellen. Auch dann, wenn sich Käufer und Verkäufer handelseinig werden, funktioniert ein Trading-Tool, ohne großen Support von Seiten des Plattformbetreibers (vgl. Abbildung 4-3 und 4-4).

Oft wird eine Zielgruppe in ihrem Medienverhalten zutiefst unterschätzt.

Elektronische Marktplätze werden von jeder Zielgruppe genutzt, wenn sie vorhanden sind und die Zielgruppe Zugang zum Internet hat. Aber auch nur dann, wenn die Plattform bekannt gemacht, sprich aktiv beworben wird. Der mündige Nutzer bestimmt und wählt dann seinen eigenen Informationskanal.

Es ist durchaus möglich, dass eine Zielgruppe ihre Nespresso-Kapseln via Internet bestellt, hingegen den Blumenstrauß zum Geburtstag der Tante im Blumengeschäft per Telefon ordert. Hier zieht der Konsument ein persönliches Gespräch mit der Floristin vor. Auch Gewohnheiten können hier eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen.

Abbildung 4-3: Media-Manager

(Quelle: Schweizer Agrarmedien GmbH, Bern)



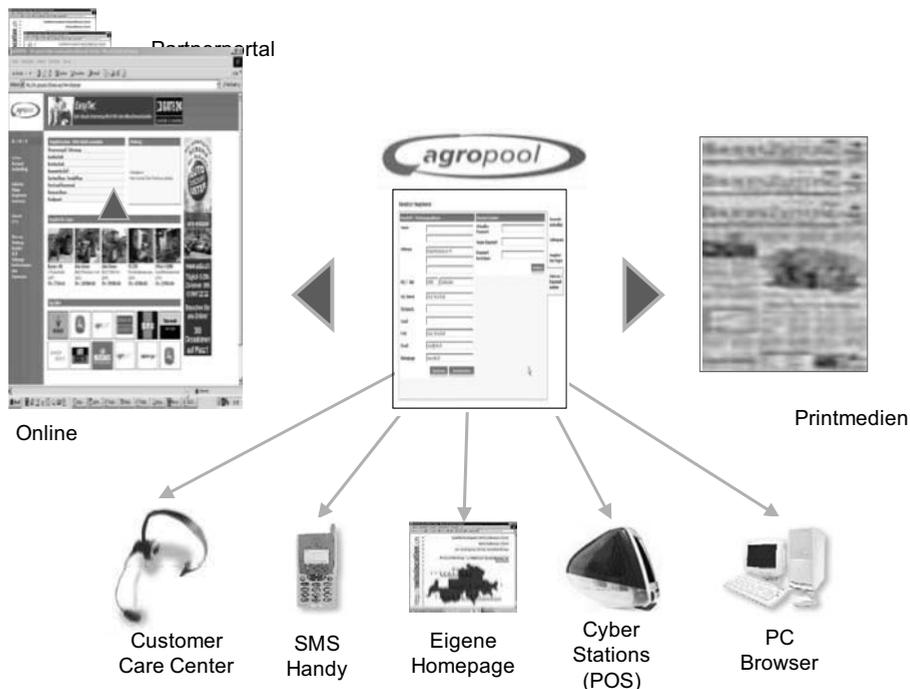
In Zukunft kann von www.agropool.ch aus auf einfache Art und Weise Ihre bereits auf dem Marktplatz erfassten Objekte in der Zeitung Ihrer Wahl erscheinen lassen.

Die Inserate werden im richtigen Format mit den nötigen Daten in kompakter Form an die richtige Stelle geschickt → **Keine Abstimmungsprobleme mehr!**

Es wäre so einfach das Formular für die Steuererklärung vom Netz herunterzuladen, auszufüllen und einzureichen. Trotzdem nutzen dieses Angebot bis heute nur gerade 4 Prozent der Steuerpflichtigen. Alle anderen füllen ihr Veranlagungsbegehren noch manuell aus. Interessanterweise sogar Personen aus der IT-Branche. Offensichtlich ist hier die Convenience des alten Systems einfach höher. Auch dies zeugt von Mündigkeit.

Auch heute noch werden oft Sicherheitsgründe genannt, wenn es um die Nutzung oder Nichtnutzung von elektronischen Medien geht. Der Zahlungsverkehr ist hier das beste Beispiel. Herr und Frau Schweizer fürchten in der Regel eine direkte Belastung auf ihrem Bankkonto. Fragen sie einmal einen Schalterbeamten der Post, wieviele Personen heute ihre Zahlungen auf der Poststelle persönlich abwickeln. Es ist ein überraschend hoher Anteil der Bevölkerung, welche bis heute das Internet scheuen.

Abbildung 4-4: Cross Media
(Quelle: Schweizer Agrarmedien GmbH, Bern)



Dieses Verhalten schlägt auch auf die Nutzung der Informations- und Unterhaltungsmedien durch, was noch viel erstaunlicher ist, auch auf den Umgang mit Fachmedien. Eine lawinenartige Verlagerung der Mediennutzung von Offline zu Online hat sich bis heute lediglich im Rubrikeninset-Bereich ergeben. Ansonsten hat bis heute der Konsument sein Leseverhalten stark verändert. Er nutzt die neuen Medien komplementär zu Print.

Die Gesamtverkäufe an Zeitungen und Zeitschriften im Einzelverkauf ist sogar signifikant gestiegen. Allerdings haben fast alle General-Interest-Titel an Auflage verloren – die Special Interest legen jedoch stetig zu. Wir müssen also davon ausgehen, dass die jeweilige Zielgruppe selbstbewusst entscheidet. Wie sie sich wo informieren will. Der legendäre Leiter des Schweizer Medieninstituts, Karl Lüönd hat schon vor Jahren immer wieder betont: „Es ist noch nie ein Medium verschwunden – und es wird auch nie eines verschwinden.“ (Karl Lüönd, Publizist). Denken sie an die Renaissance des Radios, dank neuen Lokalradiosendern auf der Angebotsseite und neuen Empfangs-

möglichkeiten, wie z. B. im Auto. So kann das Schweizer „Bauernradio“ nur über das World Wide Web empfangen werden kann.

5 Das wirklich Neue an den „neuen Medien“ ist die wahnsinnige Geschwindigkeit

Das Medienverhalten der Konsumenten hat sich in den letzten Jahren zweifellos grundlegend verändert. Die Mediennutzung hat sich dem hektischen, schnellen Leben angepasst. Auch hier ist „Fastfood“ ein Thema. Nicht zuletzt die Gratiszeitungen haben dazu beigetragen, dass die Informationsvermittlung aktueller und oberflächlicher geworden ist. Selbst der gute alte Liebesbrief ist zu einer Short Message von Handy zu Handy verkommen. Der Geschäftsbrief mit Prägedruck und Siegel wird in Sekunden von Lab zu Lab übermittelt und selbst der persönliche Newsletter kann als Podcast heruntergeladen werden – natürlich passwort-geschützt.

Die Informationen müssen also heute nicht nur brandaktuell sein, sie müssen „just-in-time“ erfolgen und jederzeit, überall verfügbar sein. Das Handy ist unser ständiger Begleiter. Wir werden künftig damit nicht lediglich telefonieren, SMS versenden und Bilder empfangen; wir werden Bestellungen damit tätigen, die Bezahlung einer Rechnung auslösen, die Tanksäule aktivieren, die Skiliftschanke öffnen, etc.

Der richtige Moment einer Informationsvermittlung ist deshalb der Moment des Geschehnisses. Sozusagen simultan zum Ereignis muss kommuniziert werden. Es bleibt nur noch wenig Zeit für vertiefte Recherchen. Auch nicht für gepflegte Prosa. Die Informationen müssen schnell, spannend und leicht verdaulich vermittelt werden. So will es ein Großteil der Konsumenten.

Ein kleines „Lesersegment“ wünscht auch heute und in Zukunft eine vertiefte Behandlung der Probleme. Hier wird das (Hochglanz-)Magazin eine Renaissance erleben. Einmal in der Woche will sich jener Konsument Zeit nehmen. Zeit für gepflegte Information, die auch Hintergründe erläutert, die besten Illustrationen und Grafiken veröffentlicht und Dinge in einen Gesamtzusammenhang bringt. Das muss jedoch nicht heißen, dass nicht auch eine Information, die „à la minute“ erfolgt, unbedingt von schlechter Qualität sein muss. Wichtig ist nur, dass die Information genau dem Bedürfnis des Lesers entspricht. In ihrer Darreichungsform, dem Informationsgehalt und dem Informationsumfang, insbesondere auch in Bezug auf die verwendeten Medien, gibt uns der Konsument den Takt vor. Er wird in zunehmendem Maße die Informationsaufnahme verweigern, wenn der Inhalt nicht nach seinen Bedürfnissen aufbereitet und übermittelt wird.

Der Konsument will nichts anderes, als sich aus der Zeitfalle befreien. In fast jedem Verlagshaus der Welt werden Abbestellungsgründe von Abonnenten erhoben, die ihre Rechnung nicht mehr bezahlt haben. Der meistgenannte Grund ist „Keine Zeit zum Lesen“. Erst an zweiter Stelle werden finanzielle Gründe aufgeführt oder der Wechsel zu einem Konkurrenztitel (vgl. Schweizer Agrarmedien GmbH 2006).

Auch bei der Rezeption von Informationen kämpfen die Medienhäuser um die Aufmerksamkeit ihrer geeigneten Leser. So hat die Wirtschaftszeitung „CASH“ eine Community geschaffen, bei der das Hauptprodukt, d. h. die Wochenzeitung, nur noch eine von fünf Kommunikationsmaßnahmen darstellt. So kann sich die Zielgruppe mit „CASH daily“ jeden Morgen über das aktuellste Wirtschaftsgeschehen auf dem Laufenden halten. Die CASH-Gruppe steht heute als multimediale Informationsplattform im Schweizer Medienumfeld.

CASH war in den späten 90er Jahren die größte wöchentlich erscheinende Schweizer Wirtschaftszeitung. Ihre Geschichte begann 1989 und endete Mitte 2007. CASH überzeugte mit exklusiven Nachrichten aus der Unternehmensszene, brachte jede Woche tiefgreifende, analysierende Wirtschaftspolitik und umfassende Beratung in Finanzfragen. Mit einer beglaubigten Auflage von 61.547 Exemplaren und einer Reichweite von 279.000 Kontaktwahrscheinlichkeiten erreichte sie eine Schweizer Top-Zielgruppe mit einem Durchschnittseinkommen von 10.200 CHF. CASH bildete auch die Basis für eine Reihe von elektronischen Medien und einer täglich erscheinenden Gratis-Zeitung, die immer noch erfolgreich auf dem Markt sind.

CASH daily ist die erste multimediale Wirtschaftszeitung der Schweiz. Sie erscheint als kostenlose Printausgabe und als multimediales Informationsmittel.

Das Konzept ist einfach und bestechend. Die gedruckte Fassung kann an 1.120 Kiosken der Schweiz als Gratis-Handout bezogen werden. Das multimediale Lifepaper findet sich auf www.cashdaily.ch. Hier können animierte Dokumente mit zusätzlichen Hintergrundinfos sowie Audio- und Videobeiträgen und die aktuellen Börsenkurse über Podcasts abgerufen werden. CASH daily wird als Push-Medium für die elektronische Plattform bzw. das Web-TV, die Podcasts und die Vodcasts gesehen. CASH daily erweitert die Zielgruppe durch moderne, junge, kaufkräftige Internet-User.

CASH.ch ist die größte multimediale Wirtschafts- und Finanzplattform. Mit topaktuellen Informationen aus der Finanz- und Wirtschaftswelt bietet die Site eine umfassende Übersicht über die Finanzmärkte. Benutzerfreundliche Tools, wie ein Fonds-Guide oder Derivate-Guide, machen CASH.ch zu einer hervorragenden Schnittstelle zu den Dienstleistern im Online-Handel.

CASH mobile ist die einzige maßgeschneiderte Internetanwendung für das Mobiltelefon mit Wirtschaftscontent der Schweiz. Das Abfragen von aktuellen News und Börseninformationen ist kostenlos möglich. Kurz: Just-in-time Infos über Wirtschaft, Finanzgeschehen und die eigenen Anlagen.

CASH TV ist schließlich das einzige Wirtschaftsmagazin im öffentlich-rechtlichen Schweizer Fernsehen. Unter dem Motto „Wirtschaft, die jeder versteht“ hat sich das Format eine veritable Fan-Gemeinde erarbeitet. CASH TV wird nicht zuletzt auch von KMUs geschätzt, da stets auch Wirtschaftsthemen in den Bereichen Handel und Gewerbe kompetent aufgegriffen werden.

5.1 Das Businessmodell der CASH-Gruppe

CASH will die größte und umfassendste Community der Schweiz auf- und ausbauen. Dabei sollen alle gedruckten und elektronischen Medien inhalts- und zielgruppengerecht eingesetzt werden. Eine multimediale Vernetzung soll dem User jederzeit einen maximalen Nutzwert ermöglichen. Mit dem Einsatz der neuen Medien sollen auch jüngere Zielgruppen angesprochen werden. Es sollen neue, interaktive Werbeformen entstehen.

Für CASH ist es wichtig, sowohl die beglaubigte Auflage als auch die Reichweite konstant zu halten bzw. leicht auszubauen. CASH daily soll mittelfristig eine Auflage von 75.000 erreichen. Für die Leserschaft müssten 187.000 Kontakte bestätigt werden können.

5.2 Die Zielgruppe ist klar und lässt sich leicht umschreiben

CASH wird von einer Zielgruppe mit höherer Kaufkraft gelesen. Das Durchschnittsalter beträgt knapp 46 Jahre. Mit 31 Prozent hat CASH den höchsten Frauenanteil der Schweizer Wirtschaftstitel. CASH-Leser lieben Luxusprodukte und Markenartikel. Mit CASH erreicht man ein Drittel aller Führungskräfte in der Deutschschweiz.

CASH daily wird sogar von 46 Prozent Frauen gelesen. Das Haushaltseinkommen liegt hier etwas tiefer, bei rund 8.000 CHF.

Auch bei CASH.ch verfügen 61,5 Prozent der regelmäßigen Nutzer über ein Einkommen über 8.000 CHF.

CASH TV ist bei Frauen ebenso beliebt wie beim männlichen Publikum. Fast die Hälfte (48 Prozent) der 187.000 regelmäßigen Zuschauer sind Frauen.

5.3 Was bietet CASH dem Werber?

Die CASH-Familie bietet dem Werber Response-Packages zur Wahl an (vgl. Abbildung 5-1). Hier sind hauptsächlich Inserenten angesprochen, deren Kommunikationszielsetzungen Interaktion und aktiven Verkauf beinhalten.

Denkbar ist beispielsweise ein exklusiver Auftritt auf der Frontseite des CASH mittels Promotionskleber, der vielseitige Möglichkeiten bietet und Synergien zu den anderen Kommunikationsmaßnahmen innerhalb der CASH-Community schafft.

So könnte ein kombinierter Auftritt im periodischen Newsletter und eine mehrmalige Anzeigen-Erscheinung im CASH daily, im CASH daily Lifepaper oder unter CASH.ch koordiniert geschaltet und über eine längere Zeitdauer aktualisiert werden.

Abbildung 5-1: CASH-Medien-Package
(Quelle: CASH-Verlag, Ringier AG)



5.4 Die Kampagne

Die Multichannel-Packages der CASH-Gruppe, bestehend aus CASH daily, CASH daily Lifepaper oder CASH.ch, sind perfekt aufeinander abgestimmt und können maßgeschneidert für das jeweilige Problem eingesetzt werden. Die Inserenten profitieren von einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis, von einfachen Abläufen trotz verschiedener Medien und von einem Impact, der einzigartig ist. Die Packages machen auch eine technisch anspruchsvolle Verknüpfung von verschiedenen Werbeformen möglich und bieten integrale Umsetzungssicherheit.

Ein kombiniertes CASH-Medien-Package garantiert über 1 Mio. Kontakte in zwei Wochen.

Kaum ein Medienfachmann hätte noch vor fünf Jahren vorausgesagt, dass eine Gratis-Pendlerzeitung einen derartigen Erfolg haben könnte. Das Überraschende daran ist

jedoch nicht die Tatsache, dass die Werbewirtschaft Inserate in diesem Titel platziert hat. Dies tun sie erst dann zwangsläufig, wenn die bestätigten Reichweitezahlen so hoch sind, dass ihre Auftraggeber Druck ausüben. Vielmehr hat der Leser entschieden. Am Morgen auf dem Bahnsteig kurz und plakativ informiert zu sein ohne Hintergrund und ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder gar Ausgewogenheit.

Die Entwicklungen in Ländern mit langen Arbeitswegen zeigen, dass selbst Pendlerzeiten wie „20 Minuten“ durch neue, schnellere und bequemere Medien abgelöst werden. Japanische Pendler laden am Morgen in der U-Bahn ihre gewünschten Informationen „on demand“ auf ihren Handheld-Empfänger. Für einen Yen pro Monat abonnieren sie sich Podcasts und zwar selektiert nach eigenen Wünschen und Interessen; zu den Favoriten zählen hierbei Börsen-News, Wirtschaftsnachrichten und regionale News.

Medienhäuser, deren Ziel es auch heute noch ist die Kapazität ihrer Druckereien auszulasten, werden sich auch in Europa irgendwann am Leser orientieren und mindestens scharfe Tests im Markt realisieren. Auch hier gilt die alte Testregel:

Wirf den Ball in die Luft und schau, ob die Katze ihn nimmt (Karl Lüönd, Publizist).

Literaturverzeichnis

KUSS, A./TOMCZAK, T. (2002): Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 3. Aufl., Wiesbaden.

SCHWEIZER AGRARMEDIEN GMBH (2006): Vollerhebung Aboabbestellungsgründe, B. Griessen.

Hans-Peter Künzler

Dialog im Kundenservice

Der Kundendienst als Generator für Kundendaten am Beispiel Versand

1	Daten als strategische Ressource im Kundendialog.....	189
1.1	Datenquellen	189
1.2	Datenbeschaffung.....	190
1.3	Daten-Systematisierung.....	191
1.4	Daten-Nutzung	191
2	Aufgabenportfolio des Kundendienstes	192
2.1	Reaktivierung von passiven Kundenbeziehungen	194
2.2	Kundenqualifikation	194
2.3	Kundenumfragen	194
2.4	Communities	194

1 Daten als strategische Ressource im Kundendialog

1.1 Datenquellen

Ausgangspunkt für Dialogprogramme sind Kunden- und Marktdaten eines Anbieters. Was bei den Versandhäusern, Verlagen, Finanzinstituten, Spendenorganisationen und zum Teil auch im Detailhandel als Grundlage für die Abwicklung von Geschäftsfällen schon immer notwendig war, ist in der Konsumgüterindustrie in seltenen Fällen und wenn dann nur partiell vorhanden. Hier müssen Daten von Endverbrauchern vorab noch generiert werden.

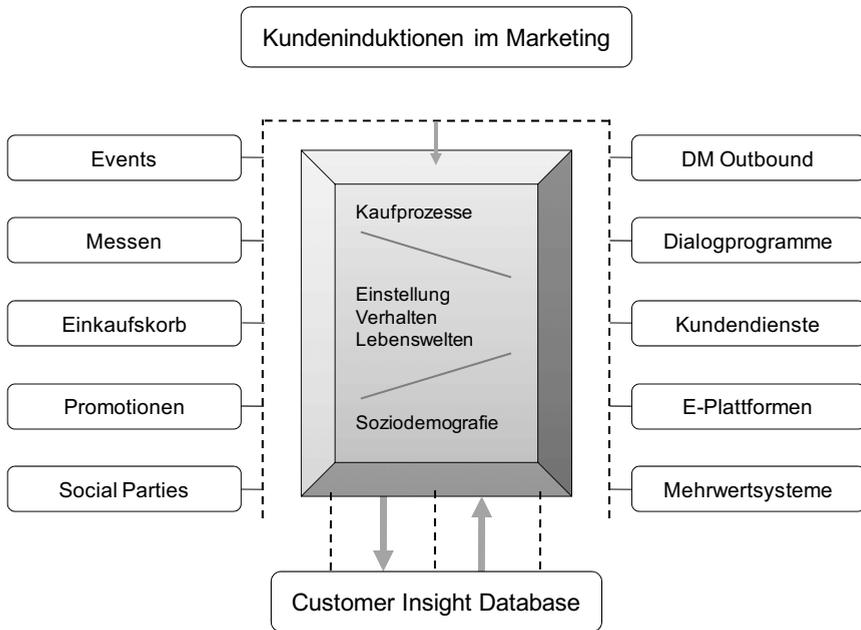
Um Dialogprozesse wirksam und nachhaltig zu gestalten, muss der Kunde in den Marketingprozess eingebunden werden. Dazu reichen bestehende Datensätze meist nicht aus. Diese sind auf Administration, nicht aber auf Interaktives Marketing ausgerichtet. Im Rahmen unserer Forschungsarbeit haben wir festgestellt, dass die wenigsten Unternehmen, aus welchen Branchen auch immer, das Marketing aus Kundensicht genügend beachten. Marketingprozesse entwickeln sich rund um ein Produkt und stützen sich auf Annahmen hinsichtlich des Zielmarkts sowie auf Modelle, die nicht zwingend der Realität oder der Kundensicht entsprechen. Unternehmen müssen Ihre Datenbanken intensiv nachrüsten, weil vorhandene Daten der Vergangenheit entsprechen (generiert aus den Geschäftsfällen mit Kunden) und damit die Wertvorstellungen und Lebenswelten von Kunden unvollständig abbilden. Die fortschreitenden Veränderungsprozesse in der Einstellung und im Verhalten von Zielgruppen machen die Datenbasis, welche auf Vergangenheitsdaten und soziodemografisch festgelegten Daten beruhen, zusehends problematischer. Erst zusätzliche, psychografische Indikationen, welche Lebenswelten und Vorstellungen abbilden (z. B. Sinus Milieus), zeigen letztlich ein exaktes Bild der Zielperson im Kundendialog.

Es stellt sich die Frage nach den Datenquellen. Sie sind überall dort anzutreffen, wo eine Berührung (Induktion) mit einem Kunden oder einer Zielperson stattfindet. Kaufprozesse sind dabei nur eine von zahlreichen Induktionen (vgl. Abbildung 1-1). Gerade unter dem Aspekt von Inbound Marketing und Kundeninitiative, alle Induktionen als Quelle für Daten aus Marketingprozessen einzubeziehen.

Die Datenflüsse bewegen sich im Marketingprozess gegenläufig. Ausgehend von den verschiedenen Induktionspunkten fließen die Daten vom oder zum Datenbanksystem, in welchem alle Kundeninformationen zentral verwaltet werden.

Die Prozessinformationen, also die marketingrelevanten Datensätze, welche einem Kundennamen zugeordnet sind, lassen sich gemäß dem gezeigten Modell wie folgt gruppieren: In Kaufprozessdaten, in soziodemografische Daten und in Lebensweltdaten.

Abbildung 1-1: Kundeninduktionen im Marketing
(Quelle: Eigene Darstellung)



1.2 Datenbeschaffung

Adressdaten und/oder passende Datensätze können über externe Datenlieferanten, wie Adressverlage oder Broker, zugekauft werden. Der klassische Weg der Datenbeschaffung erweist sich jedoch zunehmend als problematisch. Die Response-Werte sinken dramatisch. Outbound leidet unter massiven Reaktanz-Erscheinungen in den Zielgruppen. Insbesondere dann, wenn es um die Gewinnung neuer Kunden oder die Generierung von Zusatzkäufen geht.

Beliebere und vorteilhaftere Möglichkeiten in der Datenbeschaffung bieten Kooperationen (z. B. zwischen Hersteller und Handel) oder Marketing-Koalitionen komplementärer Produkte (z. B. Waschmaschine/Waschpulver, Auto/Benzin oder Kochmedium/Küchengeräte). In unserer soeben erschienenen Publikation „Einstein für erfolgreiche Medienanbieter“ führen wir dazu Praxisbeispiele an (vgl. Künzler/Häusler/Bächle 2008).

Der dritte Beschaffungsweg ist eigentlich der naheliegendste. Nur wird er heute noch zu wenig genutzt. Jede Induktion mit einem Kunden erzeugt Feedback. Kunden melden sich, teilen etwas mit (Kundensicht, Kunden-Insight). Wir müssen sie nur abholen. Das Marketing muss lernen zuzuhören. Daten aus dem Kundendialog zu beschaffen ist nicht nur kostengünstig und authentisch, sondern auch einfach zu systematisieren und über passende Instrumente zu nutzen.

1.3 Daten-Systematisierung

Über Marketingdatenbanken spricht man schon seit den späten 80er-Jahren. Kundenbindungsprogramme sind aktuell. Clubsysteme entstehen wie Sand am Meer. Nur: Sie sind alle IT-lastig – auf den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen ausgerichtet. Klassisches Outbound-Marketing ohne Integration der Kundensicht. Zweifel über die Effizienz und den Nutzen solcher Programme kommen auf.

Unter dem Aspekt der Kundeninitiative (Inbound Marketing), der Multioption der Kanäle und der Entwicklung neuer Zielgruppen-Konglomerate (Communities) ist die Systematisierung der Daten neu zu überdenken. Dies gilt für Wertigkeit (Filterung), Kategorisierung (strategische Relevanz) und Pflege (Fortschreibung). Passende Formate, die auf das Marketing von morgen ausgerichtet sind, müssen erst noch entwickelt werden.

1.4 Daten-Nutzung

Die Datennutzung spielt sich heute im Absatz von Produkten und Dienstleistungen ab. Auf den Datensystemen sind Verkaufsprozesse und Kundenbindungsprozesse aufgebaut. Datensysteme sind aber auch dazu prädestiniert, neue, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen. Große Nutzungspotenziale stecken in der Analyse. Dabei unterscheiden wir zwischen Statusanalysen und Entwicklungsanalysen.

Statusanalysen:

Über Kundendaten lassen sich Kundenbilder erzeugen, die der Wirklichkeit viel näher kommen als Phantombilder der Marktforschung. Die Menge der Daten lässt einerseits Gruppen (Cluster) mit affinen Potenzialen und andererseits neue, leere, noch nicht bearbeitete Felder erkennen. So haben wir bei einem Katalogversender die Faktoren der differenzierten Ansprache wie auch die gezielte Bearbeitung von brach liegenden Marktsegmenten initialisieren können.

Entwicklungsanalysen:

Über die Fortschreibung von Kundeninformationen lassen sich Entwicklungsketten (Veränderungsprozesse) in den Kundenbildern erkennen. Unternehmen sind so in der

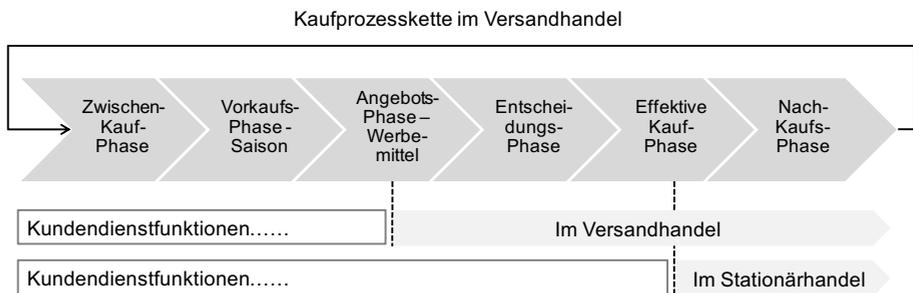
Lage, vorzeitig Gefahrenelemente (neue Wertbilder, neue Vorlieben) zu erkennen und sich strategisch darauf auszurichten.

Anhand des Beispiels „Kundendienst im Versandhandel“ wollen wir die Neuausrichtung dieses Leistungsbausteines aufzeigen und die neuen, zusätzlichen Aufgaben darlegen. Es dient als Beispiel für alle Unternehmen, die einen eigenen Kundendienst in der Nachkaufphase eingerichtet haben.

2 Aufgabenportfolio des Kundendienstes

Im Versandhandel hat der Kundendienst schon immer eine zentrale Rolle gespielt. Richtet sich der Kundendienst, wie in den üblichen Kaufprozessen des Handels, eher auf die Nachkaufphase aus, greift er im Versandhandel bereits in die aktiven Kaufprozesse ein: Als Berater, als Auskunftsstelle oder als Annahmestelle für Bestellungen. Er übernimmt damit wichtige Funktionen, die im stationären Handel durch das Verkaufspersonal wahrgenommen werden.

Abbildung 2-1: Kaufprozesskette im Versandhandel
(Quelle: Eigene Darstellung)



Wurde ehemals der Kaufprozess im Versandhandel gesamthaft über den Postweg gesteuert, verlagern sich heute die Kaufprozesse in die vielfältigen digitalen Kommunikationskanäle. Auf diese Entwicklung reagierte der Versandhandel unmittelbar. Er schaltete Call-free-Nummern für Kunden auf, legte Internet-Plattformen an und öffnete neue Möglichkeiten über mobile Kommunikationswege per SMS (vgl. Künzler/Barringer/Masso 2008).

Dem entsprechend ändert sich das Anforderungsprofil des Kundendienstes massiv. Der Kundendienst wird zur zentralen Schnittstelle im Dialogverkehr mit einer breiten Massenkundschaft.

Das Aufgabenportfolio lässt sich in drei Kernbereiche aufgliedern (vgl. Abbildung 2-2):

1. In die angestammten Funktionen der Auftragsabwicklung (Nachkaufphase),
2. in die durch das Einkaufsverhalten der Kunden neu entstandenen Funktionen in der Entgegennahme von Bestellungen (Kaufphase) und
3. in zusätzliche, marketingorientierte Aufgaben des Kundenmanagement (Angebotsphase).

Abbildung 2-2: Aufgabenportfolio des Kundendienstes im Versandhandel
(Quelle: Eigene Darstellung)

Aufgabenportfolio des Kundendienstes im Versandhandel		
Angebotsphase	Kaufphase	Nachkaufphase
Reaktivierungsprogramme an passive Kunden	Schriftliche Bestellannahme	Reklamations-Management
Datenerhebung zur Kundenqualifikation	Telefonische Bestellannahme	Umtauschbearbeitung
Interaktive Umfrageprogramme	Interaktive Sortimentsberatung	Retouren-Bearbeitung
Management von Community-Programmen	Kataloganforderungen bearbeiten	Fragen zur Lieferbereitschaft
	SMS- und E-Mail-Verkehr bearbeiten	Fragen zum Bestelltracking

Die Anforderungsprofile zu den einzelnen Aufgaben in der Kaufphase und in der Nachkaufphase sind hinlänglich bekannt. Sie bedürfen keiner näheren Erläuterung.

Neu hingegen sind die Aufgaben in der Angebotsphase, die zukünftig dem Kundendienst zugeordnet werden müssen. Expertendiskussionen und Workshops im Rahmen unseres Projekts ordnen dem Kundenmanagement hohe Priorität zu. Für den Versandhandel gilt es aber, den Begriff „Kundenmanagement“ neu zu definieren und vor allem die Sichtweise des Kunden der Sichtweise des Versandhauses voranzustellen.

2.1 Reaktivierung von passiven Kundenbeziehungen

Die Reaktivierung von passiven Kundenbeziehungen verschiebt sich von den schriftlichen Massenkommunikationswegen zu den interaktiven, selektiven und persönlichen Dialogen. Das gezielte Telefongespräch an affine Kernzielgruppen zeigt mehr Wirkung und unter dem Strich auch mehr Profit, obwohl die initialen Kosten höher sind. Voraussetzung für eine differenzierte Reaktivierung ist die Zuordnung der passiven Kunden zu den affinen Kundenbildern der aktiven Kunden.

2.2 Kundenqualifikation

Bis anhin nutzte der Versandhandel die Kaufhistorie seiner Kunden als Ausgangslage für die Zielgruppen-Segmentierung. Auf Basis dieser Vergangenheitsdaten wurde der Konsumbedarf des Kunden projiziert. Im Rahmen unserer Projektarbeit haben wir festgestellt, dass diese Projektion nicht mehr genügt, wenn sich ein Versender vom Lückenbüßer zum Grundausstatter entwickeln will. Lebenswelten, Einstellungen und situative Vorlieben schieben sich bei den neuen Konsumenten vor Konvention und Tradition. Das Wissen über die Kunden-Insights wird zum Schlüsselement.

Aufgabe des Kundendienstes wird es sein, diese Kunden-Insights im Dialog mit den Kunden zu erheben, um so zusätzlich zu den Vergangenheitsdaten auch Verhaltensdaten zu erhalten, die für die Zielgruppenselektion mitberücksichtigt werden können.

2.3 Kundenumfragen

Kundenumfragen sind ein nützliches Instrument, um das Unternehmen aus Sicht des Kunden beurteilen zu lassen. Idealerweise sollten sie aber nicht stand-alone, sondern im Rahmen des Kundendialogs eher versteckt erfolgen. Der persönliche Kontakt im Kundendienst (z. B. Bestellung, Beratung, Auskunft, etc.) kann auch dazu dienen, Fragen zur Zufriedenheit, zu Zusatzwünschen und Bedürfnissen, zu Verbesserungen, Hobbies oder zum Kundenumfeld einzuflechten. Umso weitere Daten über den Kunden, über Angebotsnischen oder gar über neue Zielpersonen dazu zu gewinnen.

2.4 Communities

Communities leben von einer starken Marke (Leuchttürme). Markenführung wird im Versandhandel jedoch weitgehend vernachlässigt. Um eine Community am Leben zu

erhalten, muss sie auch laufend von neuem aufgeladen werden. Für den Versender bedeutet dies, über den intensiven Kundenkontakt die Ansätze für Vorteile, Einmaligkeit und Attraktivität herauszufinden, um diese dann marketingrelevant umzusetzen. Gerade am Beispiel Nespresso lässt sich darstellen, welchen Stellenwert die Funktionen des Kundendienstes in Zukunft haben werden. Zurzeit beschäftigt Nespresso 1.600 Telefonmarketing-Agenten. „Marken können wir zukünftig nicht mehr mit Werbung, sondern nur noch mit Leistung aufladen“, so Gerhard Bersenbrügge, CEO von Nespresso S.A.

Der Kundendienst wird wohl immer eine offene Baustelle bleiben und verlangt ein permanentes Augenmerk im Marketing. Als zentrale Schnittstelle zwischen Käufer und Anbieter ist er auch der neuralgische Punkt im Verkaufsprozess. Der Kundendienst ist dafür verantwortlich, die Zahnräder des Verkaufsprozesses in Gang zu halten. Veränderungsprozesse lassen sich nicht aufhalten. Auch der Versandhandel muss sich immer wieder erneut darauf einstellen, so wie dies sein Mitbewerber, der Detailhandel, oder überhaupt alle Unternehmen, die erfolgreich sein wollen, tun müssen.

Literaturverzeichnis

KÜNZLER, H.-P./BARRINGER, J./MASSO, M. (2008): Versandhandel: Kampf der Kanäle: Herausforderungen und Chancen für den Versand in den Märkten von morgen, St. Gallen.

KÜNZLER, H.-P./HÄUSLER, E./BÄCHLE, M. (2008): Medien: Einstein für erfolgreiche Medienanbieter: Glaubenssätze, Veränderungen und Stellhebel in den Medienmärkten von morgen, St. Gallen.

Christian Belz/Christian Schmitz

Smart Account Management

Erfolg mit kleinen Geschäften im Business-to-Business-Marketing

1	Handlungsbedarf.....	199
2	Smart Accounts	199
3	Rückzug oder Vorwärtsstrategie	200
4	Smart Account Management.....	202
5	Fazit	204

Es lohnt sich, das Management von kleinen Geschäften und Kunden zu optimieren. Dieser Beitrag zeigt einige Ergebnisse des Arbeitsteams „Business-to-Business-Marketing“, das sich im Rahmen der Forschungskoooperation Dialogmarketing „revisited“ mit der Frage beschäftigt hat, wie Unternehmen auch im Segment der Kleinkunden profitables Wachstum erzielen können. Die Universität St. Gallen stellte zusammen mit den Praxispartnern Endress+Hauser, SFS Unimarket, Sick und Steeltec das Kleinkundenmanagement auf den Prüfstand und suchte gemeinsam nach neuen Lösungen.

1 Handlungsbedarf

Viele Unternehmen konzentrieren sich in den letzten Jahren auf Schlüsselkunden (vgl. Belz/Müllner/Zupancic 2006). Dabei ist das Ziel, die Kräfte des Anbieters auf die größten Kunden zu richten. Key Account Management funktioniert aber nur dann, wenn ein Unternehmen auch für kleine und mittlere Kunden professionell vorgeht. Den Kunden kümmert es nämlich nicht, welcher Kategorie er angehört. Er beansprucht die Ressourcen des Anbieters nach seinen Bedürfnissen. So ist beispielsweise zu erklären, dass in einem Industrieunternehmen der Außendienst nahezu die Hälfte der Besuche bei Kleinkunden realisierte, obschon diese behaupteten, selbst die Prioritäten für attraktive Kundenpotenziale zu verfolgen. Zudem bewegten sich die Verkäufer bei kleineren Kunden offensichtlich in ihrer Wohlfühlzone.

Aber auch kleine Kunden und Geschäfte können rentabel sein. Dazu muss es gelingen, den Bearbeitungsaufwand zu senken, die Leistungen für Kleinkunden zu optimieren oder zu erweitern und mit heterogenen Bedürfnissen umzugehen. Diese drei Anforderungen zu erfüllen ist besonders anspruchsvoll.

2 Smart Accounts

Wir wählen den Begriff der Smart Accounts für die attraktiven Kleinkunden von Unternehmen (Belz/Schmitz 2008, S. 15):

- Dem Unternehmen gelingt es, dieser Gruppe von Kleinkunden wichtige Vorteile in der Zusammenarbeit zu bieten (Kundenvorteil).
- Sie sind für die Anbieter attraktiv, weil sie sich rentabel bearbeiten lassen sowie aktuell und zukünftig erfolgreich im Markt entwickeln (Kundenwert).

Diese Kunden gehen allerdings häufig professionell vor und setzen in der Beschaffung die richtigen Schwerpunkte. Wer mit hohen Ansprüchen der Kunden und ihrer Intelligenz rechnet, ist im Vorteil. Erfolgreiche Unternehmen haben ein positives Bild von ihren Kunden.

Die besondere Herausforderung besteht für Anbieter in der profitablen Bearbeitung kleiner Kunden und Geschäfte, die auch klein bleiben. Natürlich lässt sich ein unvernünftiger Aufwand heute begründen, indem auf potenzielle Geschäfte in der Zukunft hingewiesen wird. Auch die Ausstrahlung der Kleinkunden für ein positives Image lässt sich beachten. Solche Kriterien verwässern aber die wirtschaftliche Beurteilung des Smart Account Management als Geschäft. Wir brauchen Lösungen für kleine Geschäfte, die kein umsatzmäßiges Wachstumspotenzial besitzen.

Smart Accounts sind die zahlreichen kleinsten Kunden sowie die größeren Unternehmen, die kleine Mengen einkaufen. Die vielen kleinen und vielfältigen Aufträge zu gewinnen und auszuführen sowie gleichzeitig Kunden- und Unternehmensvorteile zu verwirklichen, das ist die Herausforderung.

3 Rückzug oder Vorwärtsstrategie

Manche Unternehmen verfolgen eine Rückzugsstrategie bei Kleinkunden: Rigorose Selektion von Kleinkunden und höhere Untergrenzen für eine Bearbeitung, Verteuerung der Leistungen, Verrechnung von Kleinmengen und Verteuerung der Gebühren für Abläufe, Einschränkung der Sortimente, passive und unpersönliche Bearbeitung.

Zwar kann ein Rückzug sinnvoll sein, wenn andere Kundensegmente mehr Umsatz und Ertrag versprechen. Die Probleme des Kleinkundenmanagement lassen sich aber damit nicht lösen. Es genügt nicht bei den Instrumenten anzusetzen und den Außendienst durch Direkt- und Telefonmarketing sowie Internet zu ersetzen oder Nachteile für Kleinkunden einzuführen.

Erfolgreiche Unternehmen verfolgen mit Kleinkunden eine proaktive Vorwärtsstrategie und realisieren für ihre überlegenen Angebote „Economies of scale“. Kleinkunden werden aktiv gewonnen.

Abbildung 3-1 zeigt das Beispiel von Endress+Hauser (die Hinweise verdanken wir Frank Dusella). Das Unternehmen entwickelte und realisierte schon früh eine offensive Strategie des Smart Account Management. Solche Beispiele ermutigen dazu, das Thema Smart Account Management professionell und entschlossen aufzugreifen.

Abbildung 3-1: Vorwärtsstrategie von Endress+Hauser
(Quelle: Eigene Darstellung)



Vorwärtsstrategie von Endress+Hauser: E-direct

Endress+Hauser ist ein internationaler Lösungslieferant mit einem breiten Angebot an Messinstrumenten für Produktion und Logistik. Kunden sind beispielsweise in den Märkten Pharma, Umwelt, Food und Getränke, Chemie bis Öl und Gas zu finden. Endress+Hauser bedient mehr als 100.000 Kunden weltweit. Organisatorisch unterscheidet das Unternehmen Produktionszentren (Bündelung der Kompetenzen in Produktion, Forschung und Entwicklung) sowie Verkaufszentren (Bündelung von Verkauf und Services weltweit).

Erfolgreich setzt Endress+Hauser auf führende Produkt-Innovation und -Leistung, differenzierte Preise und einen qualifizierten persönlichen Verkauf. Demgegenüber gewichtet das Geschäftsmodell E-direct eine schlanke und optimierte Logistik, nutzt transparente und wettbewerbsfähige Preise und eine schlanke Marktbearbeitung. Mit der flankierenden Strategie begegnet Endress+Hauser Wettbewerbern im Niedrigpreis-Segment und erschließt auch attraktive Teile des Volumenmarktes. Die Idee lässt sich mit Stichworten beschreiben, wie: einfache, schlanke und standardisierte Produkte (commodities), „plug and play“, Ersatz statt Reparatur, kein Service vor Ort, einfache Beschaffung für den Kunden (low interest).

Explizite Ziele für E-direct sind: erweiterte Präsenz (und „Oberfläche“) für Kunden, Umsatzvorgaben, Sicherung des angestammten Geschäfts (defense line), Erweiterung der Umsätze bestehender Kunden, Eintritt in neue Märkte außerhalb der Prozessindustrien, höhere Effizienz der Marktbearbeitung. Endress+Hauser will aus der Discountspirale ausbrechen und mit einer neuen Lösung antworten. Endress+Hauser musste in der Lage sein, mit 2/3 der bisherigen Marge gute Gewinne zu erzielen und die Preise um rund 1/3 zu senken.

Bausteine der Lösung sind: 100% Endress+Hauser-Technologie, keine Beratung durch Verkäufer aber freie Testprodukte, Standardprodukte sind in 48 Stunden beim Kunden, fixe Nettopreise (nur mit einem Discount nach Menge), Direct Marketing, kein Service im Feld (nur Instrumente-Ersatz). Die Produkte lassen sich nur über E-direct beschaffen (eigenes Sortiment). Als Ausgangslage wählte Endress+Hauser besondere Produkte mit unausgeschöpften Potenzialen im Markt und entwickelte sie im Rahmen der Strategie von E-direct weiter.

Der Buchstabe E von E-direct stammt von Economy und wurde vor dem Internet-Hype eingeführt. Tatsächlich nutzt E-direct auch alle Direktmarketing-Tools: Direct-Response-Werbung, Direct Mails, e-Commerce, Teleselling, Messen und Ausstellungen sowie Katalogverkauf.

Der bestehende Verkauf befürchtete, dass mit E-direct die Umsatzbasis mit Kunden (als Plattform für weitere Verkäufe) untergraben werden würde. Ebenso scheute er sich, die Kontakte und das Know-how für bisherige Kunden zu verlieren. Den Ängsten wurde durch eine Kommission des Verkaufs auf alle Umsätze begegnet (auch E-direct) und die Transparenz über alle Aktivitäten mit den Kunden. E-direct könnte auch die bestehenden, unabhängigen Vertretungen konkurrenz-

ren. Durch eine Mengenstaffelung der Preise wurde jedoch berücksichtigt, dass auch diese Partner bei E-direct beschaffen können und sich auf eine angemessene Marge stützen.

E-direct wurde 1996 mit einer Pilotphase in Deutschland eingeführt, 1999 europäisch lanciert und ab 2002 weltweit eingesetzt und seither laufend verbessert. Das Programm ist heute in 22 Ländern verbreitet und der Umsatz wuchs schnell. Zu rund 50 Prozent gelang es, die Basismärkte für Endress+Hauser zu sichern, zu rund 40 Prozent wurde der Umsatz mit bestehenden Kunden erweitert und zu 10 Prozent wurden neue Kunden gewonnen.

Erfolgsvoraussetzung ist die proaktive Einstellung des Unternehmens zu diesem Kanal, die direkte Unterstützung durch das Top Management und die Risikobereitschaft. Interessant ist dabei, dass früher eine organisatorisch getrennte Initiative mit ähnlichen Absichten scheiterte. Die richtige organisationale Integrationstiefe ist also für den Erfolg entscheidend.

4 Smart Account Management

Tabelle 4-1 zeigt mögliche Stellhebel im Smart Account Management. Wo sinnvoll, unterscheiden wir zwischen Vorwärts- und Rückzugsstrategie.

Tabelle 4-1: Ansätze für die Stellhebel im Smart Account Management
(Quelle: Eigene Darstellung)

Stellhebel	Rückzugsstrategie: Kostensenkung und Selektion	Vorwärtsstrategie: Geschäftsmodell für Kleinkunden
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> Wir bearbeiten die Kunden sehr schlank und bauen ein kosteneffektives Smart Account Management mit unpersönlicher Marktbearbeitung auf und nutzen Kanäle mit geringen Transaktionskosten. Wir selektionieren attraktive Smart Accounts. 	<ul style="list-style-type: none"> Wir realisieren ein innovatives Geschäftsmodell für Smart Accounts: Kundennutzen/Produkte und Services, Ertrag/Preise, Marktbearbeitung/Kanäle, Kooperationen, Kompetenz und Führung (getrennte Einheit). Wir akquirieren offensiv kleine Kunden und nutzen Mengeneffekte („economies of scale“).
	<ul style="list-style-type: none"> Wir kombinieren geschickt die Ansätze von Kostensenkung/Selektion und Vorwärtsstrategie. 	
Kundenanzahl	<ul style="list-style-type: none"> Selektion der attraktiven Segmente von Smart Accounts. Selektion der besten (entwicklungsfähigen) Smart Accounts. 	<ul style="list-style-type: none"> Offensive Akquisition von Smart Accounts und Nutzung von Mengeneffekten („economies of scale“).

	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfungsprozess zur Zahlungsfähigkeit von Kunden. 	
Produkte und Services	<ul style="list-style-type: none"> • Selektion der richtigen Produkte und Services (z. B. Kataloge für Smart Account Segmente). • Basisleistung und -produkte für Smart Accounts (lean back bone). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sortimentserweiterung für Smart Accounts. • Lösungen und Services für Smart Accounts.
	<ul style="list-style-type: none"> • Delegation von Leistungen an Kunden (do it yourself). • Bundling von Aufträgen. 	
Preise	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzung von Listenpreisen. • Getrennte Servicepreise (Unbundling) und Wahlfreiheit der Kunden. • Preiserhöhung: Transaktionspreise und Gebühren (Diskussion und Verrechnung von Prozesskosten), Servicepreise, Produktpreise, Mengen und Bonus (bis zu Kleinmengenzuschlägen). • Rigoroses Schuldenmanagement (von Zahlungsfristen und Mahnung bis zur Vorauszahlung). • Preisdifferenzierung nach Kanälen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesteigerte Wertschöpfung und Preise durch preiswürdige Lösungen.
	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der Reputation für höhere Durchschnittspreise im Vergleich zum Wettbewerb. 	
Effiziente Marktbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> • Rigorose Verlagerung vom persönlichen zum unpersönlichen Verkauf (vgl. Kanäle). 	<ul style="list-style-type: none"> • Selektiver Einsatz des persönlichen Verkaufs. • Inbound Marketing: Sorgfältiger Umgang mit Kundeninitiativen.
	<ul style="list-style-type: none"> • Sorgfältige Einführung neuer Kunden (für mehr Selbstständigkeit danach). • Bearbeitung von Smart Accounts durch den Innendienst. • Marketing für Kundengruppen (Messen, Schulungen, Events). 	
Kanäle	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Direktmarketing, Katalogverkauf, Telefonverkauf (Customer Contact Centers), E- und Mobile-Marketing. • Abholzentren und stationärer Handel (mit erweitertem Sortiment für Zielgruppen). • Delegation der Bearbeitung von Smart Accounts an unabhängige Distributeure. • Nutzenorientierte und benutzerfreundliche Kanalgestaltung mit eigenen Kundenvorteilen. • Aktiver Verkauf der geeigneten Einkaufskanäle (mit geringen Transaktionskosten) an Kunden. • Systematischer Migrationsprozess (z. B. Einführung eines neuen Kanals, Kommunikation der Möglichkeiten, Belohnung der Kanalnutzung (z. B. Ermäßigungen), Bestrafung der traditionellen Zusammenarbeit (z. B. Gebühren), Rückzug der traditionellen Form). 	
Informatik und Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierung von Prozessen (Verzahnung von Kundenprozessen und internen Prozessen; rationale Auftragsabläufe usw.). • Customer Relationship Management (Kundendiagnose, Kundeninformationen, Benutzerführung durch interne Kundenberater am Bildschirm usw.). 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Internet und Intranet für Kunden und Mitarbeiter.
Struktur und Management	<ul style="list-style-type: none"> • Tandem Innen- und Außendienst für eine effiziente Kundenbetreuung (inklusive Produktmanagement, Applikationsberatern, Kundenservice, etc.). • Getrenntes Profitcenter für Smart Account Management.
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation mit Ergänzungsanbietern (gemeinsame Kataloge, Internet, Vertrieb usw.). • Beteiligung an bestehenden Einkaufsplattformen für Kunden. • Delegation des Vertriebs an unabhängige Vertretungen. • Cross Selling mit internen Sparten (Lead vom Hauptgeschäft mit dem Kunden für Nebengeschäfte und neue Geschäfte) (interne Kooperation).

5 Fazit

Für Anbieter und auch Direktmarketing-Dienstleister ist das Management der Smart Accounts ein ergiebiges Feld. Kleine Kunden brauchen aber nicht einfach kleine Lösungen. Smart Account Management ist anspruchsvoll und muss als Geschäftsmodell entwickelt werden. Die Bedürfnisse von Kleinkunden sind differenziert zu erfassen und in innovative Leistungs-, Preis-, Distributions- und Kommunikationssysteme umzusetzen. Die von Anbietern geforderte Professionalität ist also hoch. Kleinkundenmanagement kann daher nicht an leistungsschwache Abteilungen und Führungskräfte delegiert werden. Kurz: Für C-Kunden braucht es A-Lösungen und A-Leute.

Literaturverzeichnis

BELZ, CH./MÜLLNER, M./ZUPANCIC, D. (2005): Spitzenleistungen im Key Account Management. Das St. Galler KAM-Konzept, St. Gallen/Wien.

BELZ, CH./SCHMITZ, CH. (2008): Erfolg mit kleinen Geschäften – Smart Account Management im Business-to-Business-Marketing, St. Gallen.

Christian Belz/Alexander Schagen

Inbound Marketing

1	Einführung in das Inbound Marketing.....	207
1.1	Kundenaktivität nimmt zu	207
1.2	Kundenaktivität fordert Unternehmen heraus.....	207
1.3	Bisheriges Management von aktiven Kunden	208
2	Modell zum Inbound Marketing	209
2.1	Kundenaktivität.....	211
2.2	Unternehmensreagibilität.....	211
2.3	Kommunikationskanäle.....	211
3	Kombination von Outbound Marketing und Inbound Marketing	212
4	Inbound Management.....	213
5	Fazit	215

1 Einführung in das Inbound Marketing

Das klassische Outbound Marketing unterteilt Kunden in Zielgruppen und spricht die einzelnen Gruppen mit unterschiedlichen Monologen an. Passive Kunden sollen durch den Kaufprozess von Bekanntheit, Image, Kaufbereitschaft, Kauf und Wiederkauf begleitet werden.

Das neue Inbound Marketing spricht nicht aktiv verschiedene Zielgruppen an, sondern führt Dialoge mit einzelnen Kunden, die auf das klassische Marketing reagieren und an Unternehmen herantreten. Aktive Kunden sollen proaktiv zufriedengestellt werden, indem Unternehmen zuhören, kundenindividuelle Leistungen anbieten, Probleme lösen und Fehler eingestehen. Inbound Marketing zielt auf die Akquise von aktiven, potenziellen Kunden und die Pflege von aktiven, bestehenden Kunden.

1.1 Kundenaktivität nimmt zu

Kunden treten zunehmend aktiv an Unternehmen heran, um verschiedene Anliegen zu äußern. Diese Aktivität stellt für Unternehmen eine große Herausforderung dar. Führungskräfte beklagen oft, dass ihre Kunden wenig interessiert, passiv und untreu sind. Agieren aber die Kunden, so werden ihre Anfragen, Anliegen, Meinungen und Beschwerden oft lieblos in Maschinerien der Administration abgearbeitet. Aktive Kunden passen nicht zum klassischen Kundenbild und kehren die dominierende Marketinglogik um. Es besteht eine Kluft zwischen den Erwartungen aktiver Kunden und dem Marketing der Unternehmen. Diese verschlechtert sowohl die Kundenbeziehungen, als auch das Image des Unternehmens. Ein mangelhafter Umgang mit aktiven Kunden wirkt daher dem klassischen Marketing entgegen. Unternehmen benötigen ein proaktives Inbound Marketing, das Kundeninitiativen ernst nimmt, fördert und nutzt.

1.2 Kundenaktivität fordert Unternehmen heraus

Das Marketing stößt zunehmend an seine Grenzen. Kunden sind der Informationsüberflutung ausgesetzt, weswegen Marketing kaum beachtet wird. Kunden informieren sich aktiv über Unternehmen und misstrauen dem klassischen Marketing zunehmend. Doch anstatt die Kundenbeziehungen zu überdenken, verstärken Unternehmen diese negativen Effekte durch immer größere und aggressivere Kampagnen oder kopieren nur die Konkurrenz. Die Devise lautet oftmals: Mehr Emotion, breitere Sortimente, größere Preissenkungen, mehr Aktionen, mehr Werbung und aggressiver Verkauf. Kunden werden bedrängt, manchmal sogar belästigt. Wenn die Leistung für den

Kunden banal wird, sollen Gewinnspiele, Wettbewerbe, Gutscheine oder Geschenke helfen. Diese Beigaben stehen oftmals in keiner Verbindung zu der eigentlichen Kernleistung. Obwohl der Ressourcenaufwand kontinuierlich steigt, sind Unternehmen beispielsweise im Direktmarketing mit Erfolgsquoten von nur 5 Prozent zufrieden. Wissenschaftler und Manager versuchen seit vielen Jahren die beschriebenen Grenzen zu erweitern und den Wirkungsverlusten im Marketing entgegenzuwirken. Doch sind nachhaltige Kundenbeziehungen, die das zukünftige Verhältnis nicht aufgrund aktueller Umsatzpotenziale gefährden, ebenso selten anzutreffen, wie langfristig erfolgreiche Marketinginnovationen. Zusammenfassend stehen Unternehmen vor der Herausforderung, das Marketing an die zunehmende Kundenaktivität anzupassen. Wenn Unternehmen diese Herausforderung bewältigen und Kunden in das Marketing integrieren, steigen die Chancen für Marketinginnovationen. Die Innovationen resultieren aus der gestiegenen Kundennähe und den kundenspezifischen Marketingleistungen.

1.3 Bisheriges Management von aktiven Kunden

Die Forschungslücke im Umgang mit aktiven Kunden entspricht eher einem unbekanntem Forschungsfeld. Es ist in Theorie und Praxis noch weitestgehend unklar, wie mit aktiven Kunden ganzheitlich umzugehen ist. Bisherige Ansätze im Marketing und Management befassen sich nur oberflächlich mit aktiven Kunden und sind nur bedingt für die Weiterentwicklung im Inbound Marketing geeignet:

- Beziehungsmanagement,
- Kundenprozessanalyse und -gestaltung,
- Beschwerdemanagement,
- Community-Management,
- Stakeholder-Management,
- Service-Management,
- Empfehlungsmarketing,
- Inbound Phone Marketing.

Inbound Marketing kombiniert einzelne Aspekte dieser Managementansätze miteinander und entwickelt sie zu einem eigenständigen Konzept weiter.

2 Modell zum Inbound Marketing

Inbound Marketing reagiert auf die beschriebene Situation und wählt eine neue Perspektive. Diese erkennt Kunden als aktive Partner an und trägt zur Verbesserung der Kundenbeziehungen bei. Inbound Marketing bestimmt demnach in breiter Form, wie mit Aktionen von Kunden zu verfahren ist und ergänzt das bestehende Outbound Marketing in sinnvoller Weise.

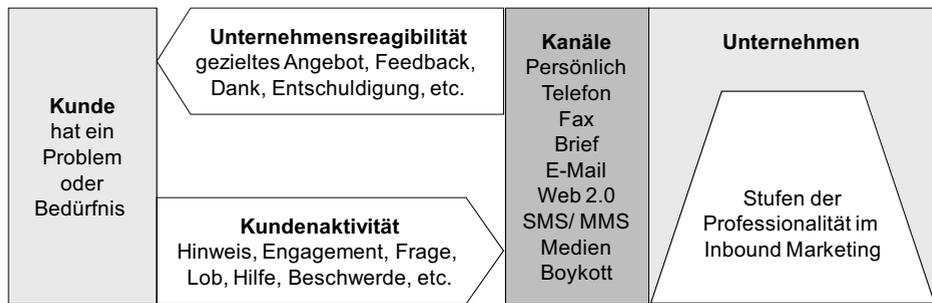
Im Umgang mit aktiven Kunden besteht zum einen die Herausforderung, die Aktivität der bedrängten Kunden zu fördern. Um dies zu erreichen, sollte bei allen Kundenaktivitäten sehr sorgfältig vorgegangen werden (vgl. Stauss/Schöler 2003). Jede Kundenaktivität ist als Chance zu sehen und stellt eine kostenlose Beratungsleistung dar, die nicht näher am Marktgeschehen sein könnte. So halten Hart, Heskett und Sasser bereits 1991 fest, dass sich aus Pannen lernen lässt und sie eine Chance für Kundenbeziehungen darstellen. Allerdings seien Unternehmen völlig unvorbereitet, so dass 50 Prozent der Anfragen den Ärger des Kunden verstärken. Der Kundendienst sei zwar idiotensicher, doch lösen Idioten keine Probleme (S. 128 ff.). So ist ein Mangel von Kundenaktivitäten kein Zeichen für einen professionellen Kundendienst, sondern ein Hinweis auf mangelnde Kundennähe.

Zum anderen muss die Reagibilität des Unternehmens in entsprechender Weise entwickelt werden. Die bisherige Kunden-Response wird um die Unternehmens-Response erweitert. Um angemessen auf Kundenaktivitäten reagieren zu können, benötigen Unternehmen vor allem qualifizierte Mitarbeiter im Inbound Marketing. Die Mitarbeiter übernehmen Verantwortung, indem sie Problemlösungen für Kunden in der Organisation beeinflussen und gestalten können. Homburg, Grozdanovic und Klarmann (2007) weisen darauf hin, dass eine schnelle Unternehmensreagibilität von den Informationssystemen und der Organisationskultur abhängt. Für schnelle Reaktionen auf Kundenaktivitäten ist insbesondere die Organisationskultur zu gestalten. Unternehmen sollten im Kundenkontakt auf die Problemlösungskompetenz und Kreativität von hoch qualifizierten Mitarbeitern zugreifen. Es gilt, die Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen wechselseitig zu gestalten.

Das Modell zum Inbound Marketing besteht aus den drei Komponenten Unternehmen, Kunden und Kommunikationskanäle. Abbildung 2-1 stellt das Modell zum Inbound Marketing dar.

1. Die Beziehung beginnt mit dem Kunden, der aktiv den Dialog mit einem Unternehmen eröffnet.
2. Der Kunde möchte gegenüber dem Unternehmen beispielsweise Hinweise äußern oder Serviceleistungen beanspruchen. Der Kunde bestimmt über die Kommunikationszeit sowie das Anliegen und widmet daher der Unternehmensreaktion seine ganze Aufmerksamkeit.

Abbildung 2-1: Modell zum Inbound Marketing
(Quelle: Eigene Darstellung)



3. Der Kunde wählt einen vom Unternehmen bereitgestellten Kommunikationskanal. Die Kanäle sind nach Möglichkeit den Kundenerwartungen anzupassen. Nach Praxisberichten und Experteninterviews stellen Telefon und E-Mail die bedeutendsten Kommunikationskanäle dar. Von zunehmender Bedeutung ist Web 2.0.
4. Hat der Kunde einen Kanal gewählt, so löst das geäußerte Anliegen Prozesse im Unternehmen aus. Die Prozesse werden leicht von dem gewählten Kanal und stark von dem geäußerten Anliegen bestimmt. Die Prozesse sollten für das Unternehmen effizient sein und die Kundenbeziehung verbessern. Um dies zu erreichen wählt ein Unternehmen situativ eine geeignete Professionalitätsstufe im Inbound Marketing aus.
5. Ist das Anliegen geäußert, reagiert das Unternehmen und tritt über einen Kanal an den Kunden heran. Bei einer sofortigen Unternehmensreaktion (Persönlich, Telefon, Messen) bleibt der vom Kunden bestimmte Kanal bestehen. Bei einer zeitversetzten Reaktion (Fax, Brief, E-Mail, Web 2.0, SMS/MMS, Massenmedien, Boykott) wählt das Unternehmen nach Möglichkeit den vom Kunden bevorzugten Antwortkanal.
6. Das Unternehmen reagiert auf die Kundenaktivität beispielsweise mit einem gezielten Angebot, Feedback, Dank, einer Entschuldigung oder mit darüberhinausgehenden Leistungen.

Hat der Kunde die Reaktion wahrgenommen, steigt die Wahrscheinlichkeit einer verbesserten Kundenbeziehung. Bei Bedarf reagiert der Kunde auf die Unternehmensreaktion und der Dialog setzt sich fort oder beginnt zu einem späteren Zeitpunkt von Neuem. Das Forschungsmodell setzt sich aus endlichen Faktoren zusammen. Kundenaktivitäten, Unternehmensreaktionen und Kommunikationskanäle sind quantifizierbar. Unklarheit besteht noch bezüglich der Marketingprozesse und der Gestaltung der Professionalitätsstufen.

2.1 Kundenaktivität

Inbound Marketing segmentiert die Kunden weiter und unterscheidet zwischen aktiven und passiven Kunden. Die Auseinandersetzung mit den kritischen und anspruchsvollsten Kunden fördert den Lernprozess eines Unternehmens in hohem Maß. Die Kundenaktivitäten sind beispielsweise zu unterscheiden in Anfragen nach Serviceleistungen, wie z. B. Reparaturen, Ersatzteilversorgung und Entsorgung, sowie Hinweise, Engagement, Lob, Anregungen, Erfahrungen, der Suche nach Verständnis und Beschwerden. Kunden tauschen ihre Erfahrungen mit der Bearbeitung ihrer aktiv geäußerten Bedürfnisse untereinander aus. Die zunehmende Vernetzung zwischen den Kunden stellt sicher, dass das Kundenengagement und die Unternehmensreagibilität durch Mund-zu-Mund-Empfehlungen verbreitet werden. Demnach verhält sich das Unternehmen passiv, reagiert dann auf Kundenaktivitäten, deren Ergebnis aktiv von den Kunden weitergegeben wird. Kunden betreiben Outbound Marketing für Unternehmen, die sie zufriedenstellen.

2.2 Unternehmensreagibilität

Das einfache Inbound Phone Marketing versteht sich als passive Kontaktstelle, an die aktive Kunden herantreten können, um alle möglichen Anliegen zu äußern. Durch diese Passivität verarbeiten Unternehmen weder die wertvollen Inputs von Kunden, noch werden nachhaltige Beziehungen zu den Kunden gefördert. Vielmehr ist das Gegenteil der Fall, da kostenlose Beratungsleistungen ignoriert werden und einer nachhaltigen Kundenbindung entgegengearbeitet wird.

Unternehmen differenzieren Kundenaktivitäten bisher nicht nach spezifischen Situationen. Inbound Marketing legt nun neue Gewichte. Anstelle einer passiven Kundenkontaktstelle, wird je nach Professionalisierungsstufe ein Teil des Marketing, das gesamte Marketing oder das gesamte Management von der Planung bis zur Kontrolle proaktiv gestaltet. Ein proaktives Inbound Marketing stellt Multichannel-Strategien mit definierten Prozessen bereit. Die Unternehmensreagibilität wird situativ ermittelt.

2.3 Kommunikationskanäle

Für die Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen stehen verschiedene Kanäle zur Verfügung, die Unternehmen mit ihren Kunden verbinden. Um Kanäle effektiv und effizient anbieten zu können, müssen Unternehmen den erwarteten Nutzen eines Kanals den Kosten gegenüberstellen.

Grundsätzlich lassen sich folgende Kanäle unterscheiden:

- Persönliche Interaktion,
- Telefon,
- E-Mail,
- Web 2.0,
- Brief,
- Fax,
- SMS/MMS,
- Messen,
- Massenmedien und
- Boykott.

Für die Kommunikation gilt die Erkenntnis, dass Kunden und Unternehmen „nicht nicht kommunizieren“ können. Das heißt, wenn Unternehmen nicht angemessen auf aktive Kunden reagieren, kommunizieren sie damit Ignoranz. Wenn Kunden nicht an Unternehmen herantreten, sondern stattdessen Boykott üben, kommunizieren sie ihre Unzufriedenheit oder Wut.

3 Kombination von Outbound Marketing und Inbound Marketing

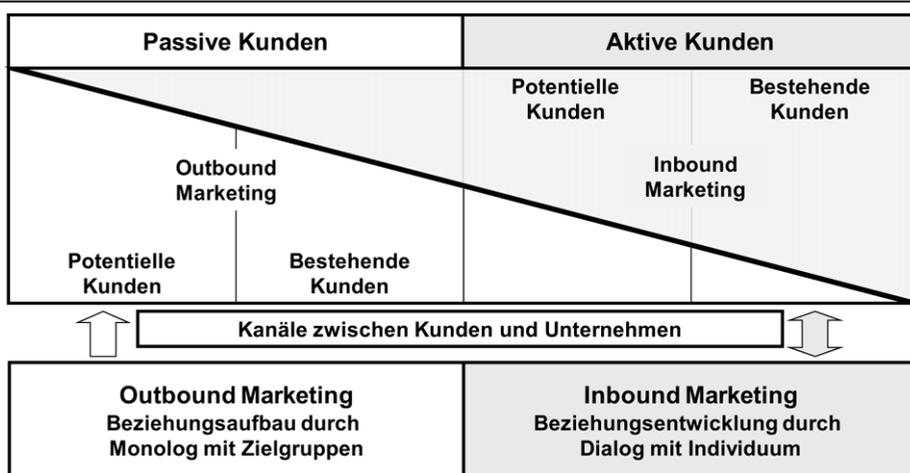
Für die Animation der Kundenaktivität wählt Inbound Marketing eine Perspektive, die zum Teil das Gegenteil von Outbound Marketing darstellt. Unternehmen bekennen sich zu Integrität und Offenheit, anstatt Manipulation und Übertriebenheit als normale Praxis wahrzunehmen. Es gilt, Kunden zu animieren, nicht zu insistieren, anzuregen anstatt „abzufertigen“, der Prozess zwischen Kunde und Unternehmen wird moderiert, nicht beeinflusst und Anziehung ersetzt Druck. Inbound Marketing besteht aus einer vertrauensbasierten Substanz, verfolgt nachhaltige Prinzipien und reagiert mit integeren Aktionen.

Um dies auch intern den Mitarbeitern zu verdeutlichen gilt es, die Sprache im Unternehmen zu verändern, um die Stellung und Interpretation des Kunden den Anforderungen des Inbound Marketing anzupassen. Beispielsweise hat ein Unternehmen keine Kundenbeziehungen, sondern es bestehen Beziehungen zwischen Kunden und dem Unternehmen. Bei diesen Beziehungen ist das Unternehmen keinesfalls domi-

nant, sondern allenfalls gleichgestellt, wenn nicht sogar den Kunden unterstellt. Marketing muss seine Arroganz und Eitelkeit ablegen und denjenigen zuhören, für die ein gesamtes Unternehmen existiert – den Kunden.

Dennoch verliert Outbound Marketing nicht an Bedeutung. Zukünftig differenzieren Unternehmen nicht nur potenzielle und bestehende Kunden, sondern insbesondere passive und aktive Kunden. Marketing kommuniziert mit den Kundengruppen entsprechend ihren Bedürfnissen. Passive Kunden werden im Wesentlichen durch das bekannte Outbound Marketing angesprochen. Demgegenüber wird mit aktiven Kunden insbesondere durch Inbound Marketing kommuniziert. Das Zusammenspiel von Outbound Marketing und Inbound Marketing ist Abbildung 3-1 zu entnehmen, wobei die Grenzen fließend sind. Zudem gilt es zu beachten, dass geeignete Outbound-Aktivitäten die Kunden zu eigenen Initiativen anregen. Outbound Marketing kann Inbound Marketing anstoßen.

Abbildung 3-1: Zusammenspiel von Outbound Marketing und Inbound Marketing
(Quelle: Eigene Darstellung)



4 Inbound Management

Da die Art der Kundenbeziehung von Unternehmen zu Unternehmen stark variiert, ist das Verhältnis zwischen Outbound Marketing und Inbound Marketing unternehmensspezifisch zu gestalten. Die Unterschiede der Unternehmen im Inbound Marke-

ting sind recht hoch. Mindestens die Situationen Business-to-Business und Business-to-Consumer sollen unterschieden werden. Erfahrungsgemäß sprechen Unternehmen mit einem starken Call Center und Kundendienst rasch auf Inbound Marketing an, wie beispielsweise die Branchen Medien und Versand. Unternehmen müssen sich u. a. entsprechend den Kundenerwartungen, den Unternehmenszielen, der angestrebten Kundenbeziehung, der Branche, der Unternehmensgröße, dem Budget, der Mitarbeiterqualifizierung positionieren. Je nach Gewichtung der einzelnen Faktoren gilt es, Inbound Marketing als dominierende Sicht rationeller Kundenbeziehungen im Unternehmen anzuerkennen. Damit sind auch viele Business-to-Business Anbieter, der Einzelhandel, Dienstleister, usw. angesprochen. Intern werden Inbound-Aktivitäten zu oft als Erfüllungsgehilfen im Geschäft betrachtet. Inbound benötigt eine neue Positionierung im Management, um das gesamte Marketing zu verändern. Inbound stellt einen noch unerforschten Wirkungsverbund zwischen rückwärtsgerichteter Erfüllung und aktueller bis langfristiger Geschäftsförderung dar. Entsprechend den Anforderungen von Kunden und Unternehmen werden Strategievarianten und Professionalitätsstufen im Inbound Marketing entwickelt.

Wie die meisten Veränderungen in Unternehmen, so rufen auch der Aufbau und die Entwicklung von Inbound Marketing Widerstände und Gegenargumente auf. Neben der intuitiven Notwendigkeit eines integrativen, zuhörenden Marketing, belegen beispielsweise Studien aus dem Beschwerdemanagement, dass die Kundenbindung und -zufriedenheit überproportional zunimmt, wenn unzufriedene Kunden zufriedengestellt werden können (vgl. Stauss/Schöler 2003). Weitere Erfolgsausweise deuten erste Best Practices im Inbound Marketing von einigen Unternehmen an.

Um ein erfolgreiches Zusammenspiel zwischen agierendem und reagierendem Marketing zu erreichen, muss sich die Unternehmenskultur wandeln. Dann stellt Outbound Marketing auf der einen Seite die Rolle des gestaltenden Marketing mit einem Gefühl der positiven Kontrolle des Marktgeschehens dar. Auf der anderen Seite akzeptiert Inbound Marketing die Abhängigkeit von den Kunden, verhält sich wartend, aber reagiert rasch und gezielt.

Beide Ansätze verfügen über eine entgegengesetzte Logik, die sich aber genau deshalb erfolgversprechend ergänzen. Kunden werden nicht mehr mit kostenlosen Serviceleistungen umworben, sondern treten bei Bedarf aktiv an ein Unternehmen heran. Das Unternehmen nimmt die Kundenbedürfnisse auf und erstellt genau die Serviceleistungen, die der Kunde verlangt und bezahlt.

Das kundenspezifische Marketing stellt neue Anforderungen an die Ressourcen und Kapazitäten eines Unternehmens. Die Kundenaktivitäten können in geringem Maß geplant werden. Der schwankende Bedarf im Inbound Marketing kann abgefangen werden, indem die Mitarbeiter mit bestehenden Funktionen im Outbound Marketing entlastet werden. Die zu entlastenden Funktionen betreffen insbesondere die aktive Marktbearbeitung.

Auf die zunehmende Belastung der Mitarbeiter im Outbound Marketing reagieren zahlreiche Unternehmen mit dem Outsourcing von Standardabläufen. Kostensenkungen werden allzu oft zu Lasten der Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden durchgesetzt. Den Outsourcing-Trend unterstützen externe Dienstleister, die das Outsourcing von aktiven Kunden in Call Center als lohnenswert vorrechnen. Die Unternehmensorganisation trennt mit Call Centern aber den Kundendienst vom Marketing und Vertrieb. Dieser Schritt ist mindestens kritisch zu sehen.

Inbound Marketing stellt die Beziehung zu aktiven Kunden in den Vordergrund. Aktive Kunden treten über verschiedene Kanäle und Personen an Unternehmen heran. In der Folge werden sehr unterschiedliche Prozesse ausgelöst. Zukünftig optimieren Unternehmen diese Kanäle und bauen „Einflugschneisen“ auf, die sowohl den Anforderungen wichtiger Kunden als auch der Kosten-Nutzen Rechnung des Unternehmens entsprechen. Sind die Kunden im Unternehmen „gelandet“, bedarf es kompetenter Generalisten für vielfältige Kundeninitiativen. Die Mitarbeiter im Inbound Marketing müssen entsprechend qualifiziert sein bzw. qualifiziert werden.

Der Auf- und Ausbau der benötigten Ressourcen im Inbound Marketing kostet zunächst Geld. Doch können Beträge im Outbound Marketing eingespart werden, da beidseitig gepflegte Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen effizienter werden. Das Controlling von Inbound Marketing ist aufgrund der anderen Zielsetzungen und Vorgehensweisen vom Outbound Marketing zu unterscheiden. Es müssen Kennzahlen definiert werden, die neue Ziele und Strategien abbilden.

5 Fazit

Fest steht, dass Inbound Marketing eine neue Perspektive einnimmt und eine sinnvolle Ergänzung zum Outbound Marketing darstellt. Kundenaktivitäten wird im Inbound Marketing nicht mehr durch ängstliches Erfüllen der Kundenerwartungen begegnet. Vielmehr werden Kundenaktivitäten gefördert und Beziehungen durch die Beteiligung beider Seiten entwickelt. Es wird davon ausgegangen, dass diese Perspektive neue Potenziale zur Kundengewinnung und -bindung freisetzt. Um diese Potenziale ausschöpfen zu können, sollte Inbound Marketing unternehmensspezifisch angepasst werden. Dabei positionieren sich Unternehmen auf verschiedenen Professionalitätsstufen zwischen Inbound Marketing und einem ganzheitlichen Inbound Management. Die Positionierung erfolgt in Abhängigkeit von den Anforderungen der Kunden und des Unternehmens. Es gilt, eine optimale Gewichtung zwischen den Perspektiven Outbound und Inbound zu finden.

Inbound Marketing ist in der Wissenschaft weiter zu untersuchen und in der Praxis zu professionalisieren. Dafür bieten sich eine Reihe von Fragen an, wie beispielsweise:

- Warum ist das Verhältnis von Outbound Marketing zu Inbound Marketing von hoher Bedeutung?
- Warum besteht eine Verbindung zwischen Inbound Marketing und Cross Selling?
- Wie sind die Prozesse im Inbound Marketing zu gestalten?
- Welche Schnittstellen bestehen zu anderen Unternehmensbereichen?
- Wie können passive Kunden aktiviert werden?
- Wie sieht eine professionelle Unternehmensreagibilität aus?
- Welche Anforderungen stellt Inbound Marketing an die Organisation?
- Wer bestimmt über die Unternehmensreagibilität?
- Wie kann ein Controlling durch geeignete Kennzahlen im Inbound Marketing erfolgen?

Die offenen Fragen verdeutlichen die aktuellen Herausforderungen im Inbound Marketing. Zunächst sollten Unternehmen das Marketing aus der Perspektive aktiver Kunden analysieren. Darauf aufbauend wird situativ über die Positionierung und Gewichtung von Inbound Marketing entschieden. Dies betrifft zum einen die Bedeutung von Inbound Marketing innerhalb des ganzheitlichen Marketing und zum anderen die Bedeutung im Unternehmen. Ist Inbound Marketing positioniert, so sind die Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen zu gestalten. Für die Reaktion auf Kundenaktivitäten sind auch andere Bereiche von Bedeutung, wie beispielsweise der Service oder der Verkauf. Die professionelle Gestaltung der Schnittstellen fördert das Cross Selling. Ein weiterer Punkt ist die Entscheidungskompetenz, da aktive Kunden zum Teil schnelle Reaktionen und Lösungsvorschläge erwarten. Die Mitarbeiter im Inbound Marketing benötigen entsprechende Freiräume und Kompetenzen. Es ist ersichtlich, dass Inbound Marketing neue Anforderungen an die Organisation stellt. Neben der Aufbauorganisation sind auch die Prozesse der Ablauforganisation weiter zu untersuchen, um eine effektive und effiziente Unternehmensreagibilität sicherzustellen. Das Verhältnis zwischen Kundenaktivität und Unternehmensreagibilität kann einen Schritt zum Controlling von Inbound Marketing darstellen. Die Förderung der Kundenaktivität erfolgt im Wechselspiel mit der Entwicklung der Unternehmensreagibilität. Denn in zweiseitigen Beziehungen lässt es sich erfolgreicher leben als in einseitigen.

Literaturverzeichnis

BELZ, CH. (2007): Inbound Marketing, in: BELZ, CH./SCHÖGEL, M./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Innovation Driven Marketing. Vom Trend zur innovativen Marketinglösung, Wiesbaden, S. 45-48.

HART, C. W. L./HESKETT, J. L./SASSER, W. E. (1991): Wie Sie aus Pannen Profit ziehen, in: Harvard Business Manager, Jg. 13, Nr. 1, S. 128-136.

HOMBURG, C./GROZDANOVIC, M./KLARMANN, M. (2007): Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems, in: Journal of Marketing, Vol. 71, No. 3, pp. 18 - 38.

STAUSS, B./SCHÖLER, A. (2003): Beschwerdemanagement Excellence, Wiesbaden.

Teil 3:

Neue Kanäle der Interaktion

Katarina Stanoevska-Slabeva

Die Potenziale des Web 2.0 für das Interaktive Marketing

1	Einführung und Motivation	223
2	Web 2.0 – Grundlagen und Klassifikation	224
2.1	Web 2.0 – Definition	224
2.2	Klassifikation von Web 2.0-Plattformen und -Anwendungen.....	225
3	Einsatzmöglichkeiten des Web 2.0 im Interaktiven Marketing	229
3.1	Partizipation im Web 2.0 mit Brand Generated Content.....	230
3.2	Einsatz von Web 2.0-Werkzeugen als Instrumente	231
4	Zusammenfassung und Ausblick	234

1 Einführung und Motivation

Interaktives Marketing ist ein relativ neuer Ansatz, welcher sich seit Mitte der 90er Jahre in der Praxis etabliert hat und die Grundlage für ein beziehungsorientiertes Marketingverständnis darstellt (vgl. Haeckel 1998). Das Ziel des Interaktiven Marketing ist es den Kunden zu involvieren und zur Interaktion und Kommunikation mit dem Unternehmen zu animieren.

Obwohl Interaktives Marketing in gewisser Form auch mit klassischen Medien möglich wäre, ist seine breite und differenzierte Anwendung nur über interaktive Medien wie Internet und World Wide Web (WWW) sowie zunehmend über das mobile Medium denkbar. Das Internet hat erst durch niedrige Transaktionskosten für Kommunikation ein effizientes und kostengünstiges Beziehungsmanagement und interaktive Kommunikation ermöglicht.

In den ersten zehn Jahren seiner breiten Nutzung entwickelte sich das Internet zu einer weltweiten Informationsquelle und kreierte für die Benutzer virtuelle und interaktive Destinationen in unterschiedlicher Form, wie z. B. Onlinepräsenzen von Unternehmen, Online-Communities oder E-Shops. Die Interaktivität war jedoch aus Sicht des möglichen Kunden-Involvements beschränkt. Im ersten Schritt lag der Schwerpunkt auf dem Aufbau der unternehmenseigenen Internetpräsenzen und der Bereitstellung des Online-Zugangs zu elektronischen Anwendungen und Wertschöpfungsketten (vgl. von Lucke 2008). Die Interaktivität bezog sich fast ausschließlich auf Inhalte, die von Unternehmen bereitgestellt wurden und bietet wenige Möglichkeiten und Formate für kundenspezifische Beiträge. Das Internet stellte somit eine globale Informationsplattform dar, welche Interaktion mit dem Kunden hauptsächlich über die bereitgestellten Inhalte ermöglichte.

In den letzten Jahren hat sich das Internet schrittweise von einer „Informationsplattform“ zu einer „Mitmach-Plattform“ entwickelt. Die Benutzer generieren heute eigenständig Inhalte und treten in direkten Dialog untereinander, mit ihrer Umwelt und den Unternehmen. Dieses neue Phänomen wird mit Web 2.0 bezeichnet. Grundlage für Web 2.0 ist einerseits User Generated Content, d. h. Inhalte und Beiträge von Benutzern in unterschiedlicher Form, sowie Social Software. Social Software sind neue informationstechnische Lösungen und Plattformen, welche sowohl die Herstellung von User Generated Content als auch die menschliche Kommunikation und Kollaboration unterstützen. Beispiele für Social Software sind Blogs, Wikis, Social Network-Plattformen oder Medien-Austauschplattformen. Mit Hilfe von Social Software entstehen neue Mitmach-Communities, die in den letzten Jahren durch rasant steigende Benutzerzahlen Aufmerksamkeit erzeugen.

Das neue „Mitmach-Web“ bietet die Möglichkeit das Interaktionsspektrum zu erweitern und den Kunden breiter zu involvieren. Die aktive Beteiligung der Kunden, User

Generated Content und die Interaktion mit den Kunden sowie der Kunden untereinander, rücken dabei in den Vordergrund.

Ziel dieses Beitrags ist es die Veränderungen, die im Web 2.0 entstehen, zu charakterisieren und neue Potenziale für das Interaktive Marketing zu identifizieren. Im Abschnitt 2 wird der Begriff Web 2.0 definiert und die bestehenden Web 2.0-Plattformen klassifiziert. Abschnitt 3 beinhaltet einen Überblick der Einsatzmöglichkeiten des Web 2.0 im Rahmen des Interaktiven Marketing. Abschnitt 4 schließt den Beitrag mit einer Zusammenfassung.

2 Web 2.0 - Grundlagen und Klassifikation

2.1 Web 2.0 - Definition

Wegen seiner vielen Facetten ist es schwierig das Phänomen Web 2.0 mit einem Satz zu definieren. Der Begriff Web 2.0 wurde im Jahr 2004 an der gleichnamigen Konferenz von O'Reilly (vgl. O'Reilly 2005) mit dem Ziel geprägt, auf eine neue Entwicklung hinzuweisen. Im Allgemeinen werden mit dem Begriff Web 2.0 einerseits eine Reihe von Technologien und Anwendungen bezeichnet, andererseits werden darunter eine Reihe zum Teil gravierender Verhaltensänderungen von Internetnutzern subsumiert (vgl. Cyganski/Hass 2008).

Aus technologischer Perspektive bedeutet das Web 2.0 eine inkrementelle Innovation sowie eine konsequente Nutzung von teilweise schon verfügbaren Technologien (vgl. Schiele/Hähner/Becker 2007). Internetangebote werden durch neue Protokolle und Sprachen wie Ajax und Flash flexibler und benutzerfreundlicher gestaltet. Gleichzeitig ermöglichen Protokolle zum Austausch von Informationen wie RSS (Really Simple Syndication) und sogenannte Mashups, eine einfachere Vernetzung der Anwendungen untereinander. Zugleich wird durch gemeinsame Standards und Konventionen die Interoperabilität sichergestellt und damit die Zusammenarbeit räumlich und zeitlich verteilter Nutzer überhaupt ermöglicht.

Durch unterschiedliche Kombination der technologischen Entwicklungen sind neue Arten von Web 2.0-Plattformen und -Communities entstanden. Beispiele für Web 2.0-Communities sind das Video-Portal YouTube, Wikipedia oder MySpace (vgl. Hoegg et al. 2006). Web 2.0-Plattformen kreieren zumeist keinen eigenen Content und übernehmen keine redaktionellen Aufgaben. Sie stellen die Plattform zur Verfügung und definieren letztlich, welche Module das Angebot enthält und welche grundlegenden Regeln die Nutzer zu beachten haben (vgl. Hoegg et al. 2006; Kilian/Hass/Walsh 2008).

Web 2.0 hat zudem neue Werkzeuge und Instrumente hervorgebracht, die oft frei verfügbar und für jedermann benutzbar sind, um selbst eine Art von Plattform zu betreiben. Solche Werkzeuge sind z. B. Blogs oder Wikis. Bei der Online-Plattform Blogger.com beispielsweise, kann jeder Benutzer innerhalb kürzester Zeit einen eigenen Blog definieren und online schalten. In ähnlicher Form sind Wikis oder Social Network-Werkzeuge verfügbar und können von Individuen oder Unternehmen zur Generierung von Content und zur Kommunikation eingesetzt werden.

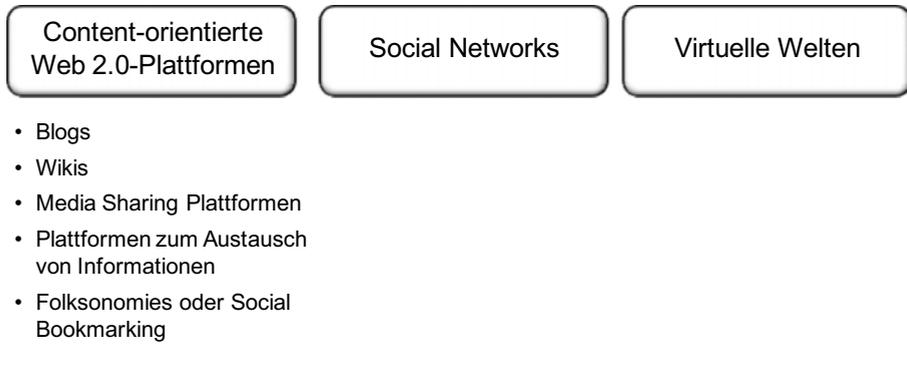
Aus Anwender-Sicht bedeutet Web 2.0 eine neue Philosophie der Internetnutzung sowie eine neue Umgangsform mit Inhalten und der gegenseitigen Kommunikation (vgl. Hoegg et al. 2006). Die Benutzer sehen das Internet zunehmend als „Mitmach-Plattform“ und weniger ausschließlich als Informationsquelle zentraler Anbieter (vgl. Cyganski/Hass 2008). Sie beteiligen sich aktiv an der Content-Generierung. Das Web 2.0 schafft eine neue Art von Interaktivität, welche den Benutzer und seine Beiträge ins Zentrum stellt. Inhalte können vom Benutzer frei kreiert, beigesteuert und geändert werden. Individuelle Meinungen und Beiträge können in unterschiedlichster Form geäußert werden, vernetzen sich mit den Beiträgen Gleichgesinnter und verdichten sich schnell zu einflussreichen Meinungs-Pools. Der Einfluss und die Macht der Benutzer und Konsumenten steigen dadurch enorm.

Zusammenfassend zeichnet sich das Web 2.0 durch neue „Mitmach-Plattformen“ und Communities, neue interaktive Kommunikationsinstrumente und durch die veränderte, aktive und extrovertierte Rolle der Benutzer aus.

2.2 Klassifikation von Web 2.0-Plattformen und -Anwendungen

Grundlage von Web 2.0-Communities sind aktive Benutzer und User Generated Content. Ausgehend von der Art des Contents, welcher in diesen Communities verarbeitet wird, können content-, beziehungs- oder netzwerkorientierte Plattformen sowie Virtuelle Welten unterschieden werden (vgl. Abbildung 2-1).

Abbildung 2-1: Klassifikation von Web 2.0-Plattformen
(Quelle: Eigene Darstellung)



Nachfolgend werden die einzelnen Formen der Web 2.0-Plattformen kurz beschrieben.

Content-orientierte Web 2.0-Plattformen

■ Blogs

Blogs oder Weblogs sind in ihrer ursprünglichen Form multimediale Online-Tagebücher von einzelnen Personen oder Gruppen. Die Blog-Initiatoren, auch Blogbetreiber oder Blogger genannt, erstellen Einträge im Blog, indem sie aus ihrem Leben oder über interessante Ereignisse und Themen berichten. Die Einträge werden automatisch chronologisch, beginnend mit dem neuesten Eintrag, geordnet. Die wichtigsten Funktionalitäten von Blogs zum Erstellen und Vernetzen von Inhalten sind Permalinks, Kommentare, Rück-Links oder Pingbacks und Bloglists. Die Einträge des Bloggers können als Permalink (Fix-Link) erstellt werden. Jeder Permalink hat eine eigene Internet-Adresse (URL-Uniform Resource Locator) und kann direkt abgerufen und als Link in Linklisten aufgenommen werden. Gleichzeitig werden Permalinks von Suchmaschinen als eigene Adressen geführt. Ein Blog kann somit viele Links und Einträge in Suchmaschinen produzieren. Permalinks können zudem einzeln mit Hilfe von RSS abonniert oder automatisiert in andere Seiten übernommen und integriert werden. Die Permalinks ermöglichen somit einen modularen Aufbau und selektives Lesen und Verfolgen von Einträgen.

Der Blogger kann zu jedem Permalink Kommentare von Lesern zulassen. Kommentare zu einzelnen Permalinks werden ebenfalls chronologisch dem Eintrag zugeordnet und abgerufen. Jeder Permalink kann mit einem Trackback oder Pingback (Rück-Link) ausgestaltet sein. Diese ermöglichen eine automatische gegenseitige Verlinkung von Blogs. Sobald ein Blog in einem anderen zitiert wird, wird der zitierte Blog durch den entsprechende Pingback automatisch benachrichtigt und ein

Link wird erstellt. Jeder Blog verfügt zudem über sogenannte Bloglists oder Blogrolls. Dies sind Linksammlungen des Bloggers zu verwandten Blogs.

Blogs integrieren somit die Merkmale bereits etablierter Online-Formate, namentlich der Homepage und des Diskussionsforums und schließen an bekannte Nutzungsmuster an, betonen aber deutlich stärker den Stellenwert des einzelnen Autors (vgl. Schmidt 2008). Mit Hilfe der Vernetzungsmechanismen entstehen thematische Link-Sphären, auch Blogosphäre genannt. Diese verbreiten sich sehr schnell und erzielen durch die dichte Vernetzung gute Rankings in den Suchmaschinen. Je beliebter die Inhalte eines Blogs sind, umso mehr Links ziehen sie in der Regel auf sich. Ein Thema kann innerhalb der Blogosphäre schnell hochkochen, sich innerhalb von Minuten verbreiten und sogar in den Massenmedien zur Geltung kommen.

■ Wikis

Wikis sind offene Content Management Systeme, mit welchen hypermediale Online-Seiten erstellt werden können, deren Inhalte vom Benutzer nicht nur gelesen, sondern im eigenen Browser auch geändert und sogar gelöscht werden können (vgl. von Luke 2008). Damit ist ein Wiki eine einfache und leicht zu bedienende Plattform für kooperatives Arbeiten an Texten und Hypertexten. Die wichtigsten Funktionalitäten von Wikis sind: Änderungsfunktion, interne Verlinkung, Backlists und Versionenmanagement sowie InterWiki-Links. Auf jeder Wiki-Seite findet sich ein „Edit“-Knopf, der den Quelltext der Seite als editierbares Formularfeld im Browser des Benutzers öffnet und eine Bearbeitung ermöglicht. Die interne Verlinkung erfolgt mit einer speziellen Syntax und dient der einfachen Verknüpfung von Wiki-Seiten. Backlists listen die Verweise auf eine Wiki-Seite auf. Wikis werden untereinander durch sogenannte InterWiki-Links vernetzt. Das Versionenmanagement eines Wikis dokumentiert alle vorausgegangenen Versionen sowie die Veränderungen der Seite. Diese Funktion erlaubt es zudem eine alte Version wiederherzustellen (Rollback).

Ähnlich wie Blogs, können Wikis mit Hilfe von zahlreichen, kostenlos verfügbaren Systemen einfach erstellt werden. Mittlerweile gibt es Online-Wikis zu jedem erdenklichen Thema. Das bekannteste Beispiel ist die freie Online-Enzyklopädie Wikipedia (www.wikipedia.org).

■ Media Sharing Plattformen

Media Sharing Plattformen sind Plattformen, welche das Speichern, Nutzen und den Austausch von Mediendaten, wie Bilder oder Videos, ermöglichen. Beispiele für solche Plattformen sind YouTube und Sevenload. Interessierten Benutzern bietet die Plattform die Möglichkeit ein Profil anzulegen, Mediendaten zu speichern und Inhalte anderer Nutzer zu konsumieren sowie zu bewerten.

■ Plattformen zum Austausch von Informationen

Diese bieten, ähnlich wie die Plattformen zum Sharing von Medien, Unterstützung für das gemeinsame Erstellen, Bewerten und Konsumieren von Informationen. Die bekannteste Plattform in diesem Kontext ist die Plattform digg.com. Bei digg.com hat jeder registrierte Benutzer die Möglichkeit eine Nachricht einzutragen. Diese kann von anderen Teilnehmern bewertet werden. Informationen, welche ein Minimum an Punkten erhalten, werden als Nachrichten publiziert.

■ Social Bookmarking Systeme

Social Bookmarking Systeme dienen der kollektiven Erfassung und Kategorisierung von interessanten Links (Bookmarks) (vgl. Gouthier/Hippner 2008). Sie bieten Funktionen zur Speicherung und zum Management von persönlichen Links, deren Klassifizierung (Tagging) und Verlinkung mit den Bookmark-Seiten anderer Benutzer des Systems. Die Sammlung von persönlichen Bookmarks (Lesezeichen) wird allgemein zugänglich gemacht und mit anderen Benutzern des Tools verlinkt, die den gleichen Bookmark und/oder Tag hinterlegt haben. Das sogenannte „Tagging“ wird oftmals als „Folksonomy“ bezeichnet, da es auf einem durch Laien definierten Begriffssystem basiert. Innerhalb der Community werden die am häufigsten verwendeten Tags automatisch in sogenannten Tag-Wolken (sogenannte „tag clouds“) optisch hervorgehoben. Gleichzeitig werden die Linksammlungen zu einzelnen Themen von den Benutzern bewertet, so dass eine Rangliste entsteht und die besten Linksammlungen ersichtlich sind. Eines der bekanntesten Beispiele einer Social Bookmarking Community ist del.icio.us.

Social Networking Plattformen

Social Networking Plattformen sind spezielle Online-Communities, die in erster Linie dazu dienen, soziale Beziehungen abzubilden, zu pflegen und zu verwalten sowie neue Beziehungen zu schaffen (vgl. Gouthier/Hippner 2008). Die bekanntesten Beispiele solcher Social Networking Plattformen sind Xing.com und LinkedIn.com.

Jeder Benutzer präsentiert sich mit einem Profil und bildet Verknüpfungen mit anderen Benutzern mit ähnlichen Profilen. Zusätzlich werden unterschiedliche Kommunikationsformen zur Kontaktpflege angeboten.

Virtuelle Welten

Virtuelle Welten sind Plattformen mit dreidimensionalen (3D-)Welten, die von Computern erzeugt werden und in denen Menschen über ihre virtuelle Repräsentanten – auch Avatare genannt – miteinander und mit Objekten der Welt interagieren. Ein bekanntes Beispiel für eine virtuelle Welt ist Second Life.

Gemeinsame Eigenschaften von Web 2.0-Plattformen sind folgende:

- Konzentration auf User Generated Content (Text, Video, Musik, Bilder) und Verfügbarkeit von umfassenden und leicht zugänglichen Funktionen zur Selbstdarstellung und zum Management von persönlichem Content. Der Leser und Benut-

zer wird zum Produzenten. Der Plattformbetreiber ist nur ein Intermediär, welcher es ermöglicht, dass die Benutzer untereinander kommunizieren können. Für die Teilnahme ist meist kein fachspezifisches Wissen notwendig.

- Jede Plattform bietet Mechanismen und Funktionen, um Content zu evaluieren, zu bewerten und Rankings aufzustellen. Das Beste und der Beste sind jederzeit ersichtlich und erzielen eine breite Wirkung. Mit jedem neuen Eintrag entsteht ein neuer Gesamtzustand des Community-Wissens. Mit Hilfe dieser Mechanismen ermöglichen Web 2.0-Plattformen eine schnelle Verdichtung und Vernetzung von individuellen Meinungen zu einem kollektiven Meinungs-Pool, welcher die Meinung der Mehrheit widerspiegelt.
- Unterstützung zur Selbstorganisation durch klar definierte Rollen, Verarbeitungs-, Anreiz- und Bewertungsmechanismen.
- Funktionen zur breiten Vernetzung untereinander und Abbildung von sozialen Netzwerken und Beziehungen.

Insgesamt existieren in Web 2.0-Plattformen starke Lock-in- und Netzwerkeffekte. Je mehr der Benutzer Inhalte in die Community einbringt, desto größer ist die Hürde zu anderen Communities zu wechseln. Je mehr Teilnehmer eine Community aufweist, desto interessanter wird der Gesamthalt und desto relevanter wird die Konzentration von Wissen. Es entsteht eine selbstorganisierende Spirale, die mit jedem Eintrag zu einem neuen Gesamtzustand führt und die Wirkung der Community verstärkt. Diese Eigenschaften führen zudem dazu, dass sich die Benutzer und die Inhalte schnell vernetzen und verbreiten.

3 Einsatzmöglichkeiten des Web 2.0 im Interaktiven Marketing

Das Web 2.0 bietet Marketingverantwortlichen eine Fülle neuer Möglichkeiten für innovatives Interaktives Marketing, welches den Kunden stärker bindet und User Generated Content ins Zentrum stellt. Die konkreten Ausprägungen dieser Anwendungen sind außerordentlich vielseitig.

Dabei können grundsätzlich zwei Arten der Anwendung des Web 2.0-Paradigmas im Interaktiven Marketing unterschieden werden:

- Partizipation mit unternehmensspezifischem Brand Generated Content auf bestehenden Web 2.0-Plattformen und

- Einsatz der neuen Web 2.0-Instrumente zur Schaffung von unternehmensspezifischen Web 2.0-Plattformen.

Nachfolgend werden die einzelnen Einsatzmöglichkeiten beschrieben und mit Beispielen illustriert.

3.1 Partizipation im Web 2.0 mit Brand Generated Content

Unter Brand Generated Content werden Inhalte verstanden, die von Unternehmen in Web 2.0-Formaten erstellt und über Web 2.0-Plattformen für Marketingzwecke zur Verfügung gestellt werden. Brand Generated Content hat neben User Generated und Media Generated Content eine zunehmende Bedeutung innerhalb bestehender Web 2.0-Plattformen. Die meist verbreiteten Formen von Brand Generated Content sind:

1. Branded Videos,
2. Virtuelle Filialen und Produkte in Second Life sowie
3. Wikipedia-Einträge von Unternehmen.

Zusätzlich ist zu erwarten, dass in der Zukunft unternehmens- und produktspezifische Tags, sowie unternehmensspezifische soziale Netzwerke an Bedeutung gewinnen werden.

Branded-Videos sind eine der verbreitetsten Formen von Brand Generated Content, welcher zu Marketingzwecken von Unternehmen hauptsächlich über Web 2.0-Media Sharing-Plattformen verbreitet wird. Oft sind Videos zudem der Seed-Content in viralen Kampagnen. Im Oktober 2004 lancierte beispielsweise Mercedes-Benz, als Teil einer umfassenden Kampagne, den 13-minütigen Web-Thriller mit internationaler Starbesetzung zur Einführung des CLS-Modells (www.the-porter.com) (vgl. Göttgens/Dörrenbächer 2008). Das Video kann heute noch über YouTube bezogen werden. Im Jahr 2006 realisierte das Unternehmen VW die USA-Marketingkampagne für das neue Passat Modell mit 120 Video-Clips, welche über ein spezifisches Portal zur Verfügung gestellt wurden. Jeder Video-Clip stellte eine bestimmte Eigenschaft der neuen Marke auf eine amüsante Art dar. Die Kampagne erzielte hohe Zugriffsraten sowie als Nebeneffekt eine breite Beachtung in den klassischen Medien.

An zweiter Stelle fungiert Branded-Content in Second Life. Viele Unternehmen sind heute in Second Life mit einer virtuellen Filiale vertreten. Zum Beispiel präsentierte Mercedes-Benz zwei Wochen vor dem Start der neuen C-Klasse Mitte März 2007 in der virtuellen Second Life-Mercedes-Niederlassung ein digitales Abbild des neuen Modells (vgl. Göttgens/Dörrenbächer 2008). Ein Exemplar der C-Klasse, mit frei wählba-

rer Lackfarbe und Felgen, kostete in Second Life 1.500 Linden Dollars (etwa 5,50 EUR). Dieser virtuelle Verkauf war ein Baustein einer umfassenden cross-medialen Kampagne. Zum Marktstart in Westeuropa Anfang April lagen bereits 75.000 Bestellungen für das neue Modell vor.

Das Unternehmen Adidas verfügt ebenfalls über eine Verkaufsfläche in Second Life, wo virtuelle Schuhe ausgestellt werden und für Linden Dollars gekauft werden können (vgl. Knappe/Kracklauer 2007). Zudem bestehen aus Second Life heraus Links zu Online-Shops, in denen auch reale Schuhe gekauft werden können.

An dritter Stelle, nach Branded-Videos und Second Life-Beiträgen, kommt Brand Generated Content, welcher in Wikipedia veröffentlicht wird. Verstärkt engagieren sich Unternehmen gemeinsam mit Kunden und Lesern in der Bereitstellung von Artikeln über das Unternehmen und dessen Produkte in Wikipedia. Eine weitere Form von Brand Generated Content sind Podcasts, welche entweder über die Homepage des Unternehmens oder über spezielle Portale zur Verfügung gestellt werden. So wurde z. B. die Einführung der C-Klasse von Mercedes mit einem vierteiligen Video-Podcast begleitet.

Kritische Faktoren für den Erfolg von Brand Generated Content sind folgende (vgl. auch Göttgens/Dörrenbächer 2008):

- Die Inhalte sollten von der Marke kommen oder zur Marke passen.
- Die Inhalte sollten einen nützlichen Mehrwert für die Web 2.0-Community bieten und das Potenzial haben, dauerhaftes Interesse zu wecken. Diesen Effekt unterstützt ein hoher Unterhaltungs- oder Informationswert.
- Die Inhalte sollten authentische Lebenswelten abbilden.
- Die Inhalte sollten in innovativen und prägnanten Formaten dargestellt werden, welche ein gewisses Ansteckungspotenzial haben.

3.2 Einsatz von Web 2.0-Werkzeugen als Instrumente

Eine andere Form der Beteiligung von Unternehmen im Web 2.0 besteht in der Bildung von unternehmenseigenen und spezifischen Austauschplattformen, die nach den Web 2.0-Prinzipien funktionieren und durch die Nutzung von Web 2.0-Werkzeugen entstehen. Häufig vorkommende Formen von unternehmensspezifischen Plattformen sind: Corporate Blog, Corporate Wikis und Medien-Austauschplattformen (vgl. Tabelle 3-1).

Neben der ursprünglichen Form als persönliche Tagebücher werden Blogs vermehrt von Unternehmen als Corporate Blog für unterschiedliche Kommunikationszwecke

verwendet (vgl. Fleck et al. 2007). Corporate Blogs sind die am weitesten verbreitete Form der unternehmensspezifischen Web 2.0-Kommunikationsinstrumente. Blogs, die von Unternehmen initiiert und für unterschiedliche Marketing- und Kommunikationszwecke eingesetzt werden, werden Corporate Blogs genannt. Je nachdem, welchem Kommunikationszweck sie dienen, werden Service-Blogs, Kampagnen-Blogs, Themen-Blogs, Produkt-/Marken-Blogs und Customer-Relationship-Blogs unterschieden (vgl. Zerfaß/Boelter 2005).

Ein Unternehmen, das als eines der ersten im deutschsprachigen Raum einen Produkt-Blog einsetzte, ist das deutsche Unternehmen für Tiefkühlkost FRoSTA. Der FRoSTA-Blog besteht seit Mitte 2005 und wird von dem Unternehmen als Ergänzung zu anderen Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt (vgl. Knappe/Kracklauer 2007). „Das FRoSTA-Blog ist ein Webtagebuch von FRoSTA-Mitarbeitern. Wir möchten auf diese Weise offen, ehrlich und aus erster Hand über die Marke FRoSTA berichten und mit Ihnen über aktuelle Themen aus dem Bereich Ernährung diskutieren“, wird in der Einführung des Blogs verkündet (www.blog-frosta.de). Der FRoSTA-Blog wirkt sehr authentisch, da er nicht von einer Agentur betreut wird, sondern von FRoSTA-Mitarbeitern. Insgesamt 33 Personen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens beteiligen sich an dem Blog. Ein besonders aktiver Teilnehmer ist der Vorstand aus dem Bereich Marketing und Vertrieb. Gemäß Angaben von FRoSTA werden täglich bis zu 6.000 Besuche erzielt (vgl. Knappe/Kracklauer 2007).

Corporate Wikis werden in einer ähnlichen Form wie Blogs von Unternehmen eingesetzt. Es werden nach Zweck der Kommunikation ebenfalls Service-Wikis, Support-Wikis, Produkt-Wikis und Themen-Wikis unterschieden. Während die Blogs eingesetzt werden, um eine unstrukturiertere Diskussion zu generieren, werden Wikis zum gemeinsamen Aufbau von Wissen mit dem Kunden angewendet. Das Ziel eines Wikis ist es, das Wissen mit jedem Eintrag zu verdichten. Ein Beispiel für die Anwendung von Wikis ist das Unternehmen Microsoft. Ein Teil des Online-Portals „Channel 9“ besteht aus Wikis zu unterschiedlichen Microsoft Produkten.

Eine weitere Form der unternehmensspezifischen Web 2.0-Plattformen sind Media Sharing Plattformen. Solche Plattformen beinhalten die Funktionalität von Web 2.0-Plattformen, werden aber von einem Unternehmen zu Unternehmenszwecken verwendet. Ein Beispiel hierfür sind die Open Source-Marketing Aktivitäten des Sportschuhherstellers Converse (vgl. Wiedmann/Langner/Hennings 2008). Converse initiierte einen Kurzfilmwettbewerb „Leidenschaft für Schuhe“. In den Kurzfilmen sollte der Verbraucher die Schuhe der Marke aktiv thematisieren. Die von den Konsumenten am besten wahrgenommenen Filme wurden sogar im Fernsehen gezeigt. In Folge der Kampagne verzeichnete nicht nur die Converse Homepage einen signifikanten Besucherzustrom (plus 400.000 Zugriffe monatlich), sondern auch die allgemeinen Umsatzzahlen erhöhten sich (plus 12 Prozent) merklich (vgl. Wiedmann/Langner/Hennings 2008).

In ähnlicher Form wendet das Unternehmen Coca-Cola eine Art Media Sharing Plattform an, um eine authentische, erlebnisorientierte Inszenierung der Markenwelt „Coca-Cola light“ zu erzielen (vgl. Bauer/Grosse-Leege/Bryant 2007). Die Plattform beinhaltet diverse Spiele, Brand Generated Content und die Möglichkeit für Konsumenten ihre privaten Bilder, die thematisch zum Kampagnenmotto „Live Life Light“ passen, einzureichen.

Tabelle 3-1: Zusammenfassung der Anwendungsmöglichkeiten von Web 2.0-Werkzeugen im Marketing
(Quelle: Eigene Darstellung)

Instrument	Einsatz im Marketing
Blogs	- Service-Blogs, Kampagnen-Blogs, Themen-Blogs, Produkt-/Marken-Blogs, Customer-Relationship Blogs
Wikis	- Service-Wikis, Support-Wikis, Produkt-Wikis, Themen-Wikis
Media Sharing Plattformen	- Open Source Marketing, Open Innovation, Erlebnismarketing

Kritische Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Web 2.0-Instrumenten für innovative Interaktive Marketing-Initiativen sind folgende:

- Wie beim Brand Generated Content, sollten die Inhalte von der Marke kommen oder zur Marke passen, damit das Unternehmen seine Marketingziele erreichen kann.
- Die Plattform muss die typischen Web 2.0-Funktionalitäten, wie klare Benutzungsregeln, beinhalten, um Vertrauen bei den Konsumenten zu schaffen.
- Die Kommunikation innerhalb der Lösung muss offen sein. Positive wie negative Beiträge sollten möglich sein.
- Die Initiative sollte attraktive Anreize für die Beteiligten bieten.
- Das Unternehmen müsste eine offene Innovations- und Kommunikationskultur haben, um von außen kommende Lösungen zu übernehmen und zu implementieren (Bender 2008).

4 Zusammenfassung und Ausblick

Web 2.0 steht hauptsächlich für eine neue Philosophie der Internetnutzung. Das Web 2.0 steht für ein „Mitmach-Web“, das sich durch innovative „Mitmach-Plattformen“, neue Kommunikationsinstrumente und einen aktiven, extrovertierten Benutzer manifestiert. Mit diesen Eigenschaften erweitert das Web 2.0 das mögliche Spektrum der Interaktionen mit dem Kunden. Daraus entsteht für Marketingverantwortliche eine Vielzahl neuer Möglichkeiten für kreative Interaktive Marketing-Lösungen (vgl. Bender 2008). Die Unternehmen können entweder mit Brand Generated Content oder durch eigene Web 2.0-Plattformen das „Mitmach-Web“ anwenden. Die erfolgreiche Nutzung der neuen Web 2.0-Kommunikationsansätze bedingt jedoch eine offene Kommunikation und Kultur sowie die Bereitschaft den Kunden als gleichwertigen Partner zu akzeptieren.

Literaturverzeichnis

BAUER, H. H./GROSSE-LEEGER, D./BRYANT, M. D. (2007): Erlebnisorientiertes Marketingmanagement im Internet – Ansatzpunkte und Problemfelder am Beispiel von (virtuellen) Brand Communities, in: BAUER, H. H./GROSSE-LEEGER, D./ RÖSGER, J. (Hrsg.): Interaktives Marketing im Web 2.0+, München, S. 114-125.

BENDER, G. (2008): Kundengewinnung und -bindung im Web 2.0, in: HASS, B./WALSH, G./KILIAN, TH. (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien, Berlin/Heidelberg, S. 173-190.

CYGANSKI, P./HASS, B. (2008): Potenziale sozialer Netzwerke für Unternehmen, in: HASS, B./WALSH, G./KILIAN, TH. (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien, Berlin/Heidelberg, S. 101-120.

FLECK, M./KIRCHHOFF, L./MECKEL, M./STANOEVSKA-SLABEVA, K. (2007): Einsatzmöglichkeiten von Blogs in der Unternehmenskommunikation, in: BAUER, H. H./GROSSE-LEEGER, D./ RÖSGER, J. (Hrsg.): Interaktives Marketing im Web 2.0+, München, S. 235-250.

- GÖTTGENS, O./DÖRRENBÄCHER, S. (2008): Markenmanagement im Web 2.0 und Web 3D am Beispiel von Mercedes-Benz, in: HASS, B./WALSH, G./KILIAN, TH. (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien, Berlin/Heidelberg, S. 211-229.
- GOUTHIER, M. H. J./HIPPER, H. (2008): Web 2.0 Anwendungen als Corporate Social Software, in: HASS, B./WALSH, G./ KILIAN, TH. (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien, Berlin/Heidelberg, S. 91-100.
- HAECKEL, ST. H. (1998): About the nature and Future of Interactive Marketing, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 12, No. 1, pp. 63-71.
- HOEGG, R./MARTIGNONI, R./MECKEL, M./STANOEVSKA-SLABEVA, K. (2006): Overview of Business Models of Web 2.0 Communities, in: MEISSNER, K./ENGELIEN, M. (Hrsg.): Virtuelle Organisation und Neue Medien, Dresden. S 23-37.
- KILIAN, TH./HASS, B./ WALSH, G. (2008): Grundlagen des Web 2.0, in: HASS, B./WALSH, G./ KILIAN, TH. (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien, Berlin/Heidelberg, S. 2-22.
- KNAPPE M./KRACKLAUER, A. (2007): Verkaufschance Web 2.0, Wiesbaden.
- O'REILLY, T. (2005): „What is Web 2.0 “, <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>, Zugriff am 18.02.2008.
- SCHIELE, G./HÄHNER, J./BECKER, CH. (2007): Web 2.0 – Technologien und Trends, in: BAUER, H. H./GROSSE-LEEGER, D./ RÖSGER, J. (Hrsg.): Interaktives Marketing im Web 2.0+, München, S. 3-14.
- SCHMIDT, J. (2008): Weblogs in Unternehmen, in: HASS, B./WALSH, G./ KILIAN, TH. (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien, Berlin/Heidelberg, S. 121-136.
- VON LUCKE, J. (2008): Wikis in der Verwaltung, in: HASS, B./WALSH, G./ KILIAN, TH. (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien, Berlin/Heidelberg, S. 137-152.
- WIEDMANN, K. P./LANGNER, S./ HENNINGS, N. (2008): Motive des Konsumentenmanagements im Open Source-Marketing, in: HASS, B./WALSH, G./ KILIAN, TH. (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien, Berlin/Heidelberg, S. 231-248.
- ZERFAß, A./BOELTER, D. (2005): Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien, Graz.

Andrea Iltgen/Simon Künzler

Web 2.0 - schon mehr als ein Hype?

Ergebnisse einer Studie

1	Einleitung.....	239
2	Studie Web 2.0 in der Schweiz	240
3	Web 2.0 – die Bedeutung einzelner Anwendungen in der Praxis	241
3.1	Blogs / Moblogs.....	241
3.1.1	Kurzbeschrieb.....	241
3.1.2	Studienergebnisse	242
3.1.3	Relevanz im Marketing	243
3.2	Podcasts	244
3.2.1	Kurzbeschrieb.....	244
3.2.2	Studienergebnisse	245
3.2.3	Relevanz im Marketing	245
3.3	Virtuelle Welten (Second Life)	247
3.3.1	Kurzbeschrieb.....	247
3.3.2	Studienergebnisse	247
3.3.3	Relevanz im Marketing	248
4	Implikationen für das Marketing.....	249
4.1	Chancen und Gefahren von User Generated Content	249
4.2	Crossmedia gewinnt an Bedeutung	250
5	Zusammenfassung und Ausblick	251

1 Einleitung

Web 2.0 bezeichnet einen Entwicklungsschritt im Internet – eine Entwicklung, die u. a. durch die neue soziale und interaktive Orientierung des Internet gekennzeichnet ist. Erst 2004 entstanden, ist der Begriff mittlerweile zum Schlagwort geworden. Ursache und Wirkung der Popularität des Begriffs ist ein mehr oder minder diffuses Begriffsverständnis, was in der Fachwelt auch auf Kritik stößt. Es wird bemängelt, dass der Begriff „Web 2.0“ lediglich normale, konsequente Weiterentwicklungen im WWW verallgemeinere und es vermeide, Neuerungen genau zu beschreiben, indem viele Neuentwicklungen ohne genaue Unterscheidung dem Web 2.0 zugeschlagen würden, auch wenn sie von anderen Technologien oder Zielsetzungen ausgingen (vgl. Wikipedia, o. J.).

Aus dem Blickwinkel des Marketing sind jedoch die technischen Aspekte von untergeordnetem Interesse. In erster Linie interessieren das Nutzerverhalten und die sich daraus ergebenden Potenziale für das Marketing. Aus diesem Grund werden wir im vorliegenden Artikel, im Bewusstsein um die Komplexität des Begriffs, Web 2.0 als übergeordneten Begriff für die neuen Web-Anwendungen benutzen; Anwendungen, die sich durch einen mehr oder minder hohen Grad an Interaktivität auszeichnen. Die Tatsache, dass Web 2.0 häufig als Hype bezeichnet wird, gründet in der Befürchtung einer zweiten Internetblase. Web 2.0-Start-Up's werden derzeit zu Preisen gehandelt, die von dem Potenzial und den Umsätzen komplett abgekoppelt zu sein scheinen. Das Video Portal YouTube wurde für 1,65 Mrd. USD an Google verkauft; Microsoft beteiligte sich für 240 Mio. USD an Facebook und sicherte sich so einen minimalen Anteil von nur 1,6 Prozent (vgl. McCarthy/Weiss 2007); das Studenten-Netzwerk StudiVZ wurde für geschätzte 55 Mio. EUR von der Holtzbrinck-Gruppe übernommen (vgl. Hamann 2007). Diese Transaktionen illustrieren die Erwartungen der Online-Industrie an die Rentabilität und die zunehmende Bedeutung von Social Networks. Ob das Potenzial solche Übernahmen tatsächlich rechtfertigt, wird sich zeigen. Unabhängig davon sind die Möglichkeiten, die solche Portale als Marketing-Plattformen bieten. Die Ergebnisse der Studie „Web 2.0 in der Schweiz“ legen jedenfalls nahe, dass Web 2.0 aus Sicht der Anwender mehr als ein Hype ist und für das Marketing daher langsam aber sicher an Relevanz gewinnt. Von Bedeutung für das Marketing ist insbesondere die soziale und interaktive Orientierung des Web 2.0.

In Anlehnung an die neue soziale und interaktive Orientierung des Internet wird Web 2.0 häufig auch (mitunter abschätzig) als „Mitmach-Web“ bezeichnet. Früher war das Internet, mit Ausnahme von Foren und Chats, viel stärker auf die einseitige Kommunikation ausgerichtet. Eine kleine Anzahl von Produzenten (Firmen und Private) haben Webseiten betrieben und Inhalte ins Netz gestellt, die dann von der großen Mehrheit an Konsumenten abgerufen wurden. Die einseitige Kommunikation wurde dabei bestenfalls durch ein Kontaktformular oder ein Gästebuch durchbrochen, das dem User erlaubte, dem Betreiber der Seite eine Nachricht zukommen zu lassen.

Mit dem Web 2.0 ist aus einseitiger Kommunikation Interaktion geworden und die Produktion von Inhalten ist nicht mehr länger einigen Wenigen vorbehalten – dank einfacher Software kann mittlerweile jeder aktiv am Internet teilnehmen: Bei Wikipedia sein Fachwissen teilen, im eigenen Blog Beiträge veröffentlichen, in fremden Blogs Beiträge kommentieren, auf Konsumenten-Plattformen Produkte und Dienstleistungen bewerten, etc. Damit bietet das Web 2.0 den Unternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten, im Sinne des Interaktiven Marketing mit (potenziellen) Kunden in Kontakt zu treten. Theoretisch gibt es viele Möglichkeiten, doch der Vielzahl von Anwendungen steht ein begrenztes Marketing-Budget gegenüber, das möglichst effizient eingesetzt werden soll. Vor diesem Hintergrund interessiert es natürlich, was Web 2.0 denn tatsächlich zu leisten vermag und wie weit sich die Idee der Interaktivität in der (Marketing-)Praxis schon durchgesetzt hat. Diese Frage wollen wir versuchen im folgenden Artikel, der auf der Auswertung der Studie „Web 2.0 in der Schweiz“ (vgl. Künzler/Illtgen, 2007) basiert, zu beantworten. Dazu werden im Folgenden exemplarisch drei Anwendungsfelder, Blogs, Podcasts und virtuelle Welten (Second Life), beleuchtet.

2 Studie Web 2.0 in der Schweiz

In der Schweiz war bisher wenig Datenmaterial über die Bekanntheit und Nutzungssintensität von Web 2.0-Anwendungen vorhanden. Die beiden Autoren führten aus diesem Grund im September 2007 in Zusammenarbeit mit der web2com AG aus Zürich eine quantitative Online-Umfrage zum Thema Web 2.0 in der Schweiz durch. Die Grundfrage lautete: Wie gut kennen sich Schweizer Internetanwender mit typischen Web 2.0-Anwendungen aus? Die Befragung gliederte sich in folgende Themenschwerpunkte:

- Begriff „Web 2.0“
- Informationsbeschaffung
- Blogs
- Fotos/Videos
- Podcasts
- Social Networking
- Social Bookmarking
- Second Life

Insgesamt haben 420 Personen an der Umfrage teilgenommen. Aufgrund der Selbstselektion der Teilnehmer kann die Studie keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben. Dennoch können aus den gewonnenen Erkenntnissen wichtige Trends abgeleitet werden, die in wenigen Jahren die breite Masse erreichen dürften.

3 Web 2.0 - die Bedeutung einzelner Anwendungen in der Praxis

3.1 Blogs / Moblogs

3.1.1 Kurzbeschreibung

„Ein Weblog ist eine häufig aktualisierte Webseite, auf der Inhalte jeglicher Art in chronologisch absteigender Form angezeigt werden. Ein Weblog kann typischerweise die Form eines Tagebuches, eines Journals, einer What's-New-Page oder einer Linksammlung zu anderen Webseiten annehmen. Der Autor ist dabei entweder eine einzelne Person oder auch eine Gruppe. Alle Inhalte sind in der Regel durch Links mit anderen Webseiten verlinkt und können unmittelbar durch den Leser kommentiert werden.“ (Przepiorka 2006, S. 14).

Die ersten Blogs entstanden als einzelne Autoren Websites kommentierten, die sie auf ihren Surftouren entdeckt hatten. Darauf verweist der Begriff „Weblog“, der sich aus „Web“ und „Logbuch“ zusammensetzt. Inzwischen wird Weblog oft mit „Blog“ abgekürzt, was nicht zu übersetzen ist. Auf Deutsch spricht man von „Internet-Tagebüchern“ (Swisscom 2006, S. 6).

Eine Sonderform von Blogs sind Moblogs: „Ein Moblog ist ein Weblog, das von einem mobilen Telekommunikationsgerät, normalerweise einem Mobiltelefon oder PDA, mit Inhalten gefüllt wird. Der Begriff setzt sich zusammen aus den Wörtern „mobile“ (englisch für Mobiltelefon) und „Blog“.“ (Krusenstern 2007). Moblogs unterscheiden sich von „normalen“ Blogs also primär durch die Übermittlung des Inhalts mittels mobiler Kommunikationsmittel.

Blogs zählen zu den bekanntesten Vertretern des Web 2.0. Mit einer einfachen Open Source Software, wie z. B. WordPress.com, oder über einen spezialisierten Anbieter, wie Kaywa.com, ist in wenigen Minuten eine Art Website erstellt. Im Handumdrehen kann eine Einzelperson eigene, selbst erstellte Inhalte (Text, Bild, Ton) verbreiten, mit der gesamten Welt kommunizieren und sich mit dieser vernetzen.

3.1.2 Studienergebnisse

Blogs werden intensiv gelesen: Zwei Drittel der Befragten lesen mindestens ein Mal pro Monat, rund 25 Prozent sogar täglich bzw. mehrmals täglich in einem Blog. Dagegen liest rund ein Drittel selten bis nie in einem Blog.

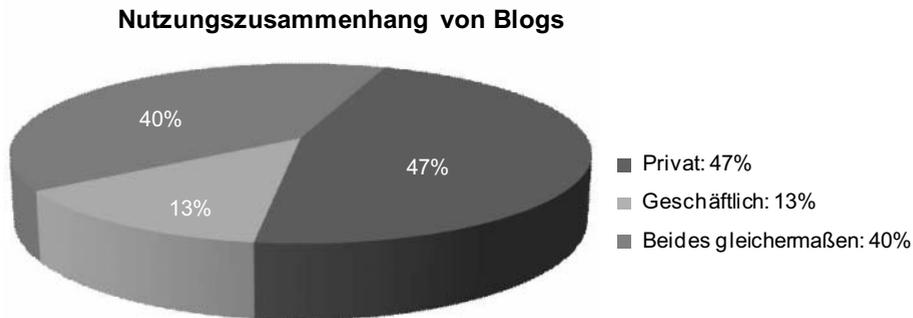
Die Zahl der aktiven Blogger ist hoch: Gut ein Viertel der Umfrage-Teilnehmer betreibt einen Blog. Diese hohe Rate ist jedoch zu relativieren, da sie auf die Form der Bekanntmachung der Umfrage zurückzuführen sein dürfte. Zur Begründung für den Verzicht für das Schreiben in einem Blog führen fast 50 Prozent an, es sei zu zeitaufwendig. Rund 35 Prozent sind der Meinung, dass sie/er nichts zu schreiben habe, was andere interessieren könnte (Mehrfachnennungen waren möglich). Von der Technik jedenfalls lassen sich die Wenigsten abhalten – nur gerade 15 Prozent der nicht aktiven Blogger geben an, sich mit der Software zu wenig auszukennen.

Blogs werden sowohl privat als auch geschäftlich eingesetzt: Zwar überwiegt (derzeit noch) der Anteil der Privatnutzer – 87 Prozent der Befragten nutzen Weblogs zumindest teilweise privat – dennoch nutzen mehr als die Hälfte (53 Prozent) Blogs auch geschäftlich. Der stark ausgeprägte private Nutzungszusammenhang ist vermutlich auf die Anfangszeiten der Blogs zurückzuführen, in denen diese als digitale Tagebücher das Internet eroberten. Erst später haben sich Blogs als professionelles Kommunikationsinstrument etabliert. Es ist anzunehmen, dass viele „professionelle“ Blogger nach wie vor auch im privaten Zusammenhang nicht auf das Instrument verzichten möchten (vgl. Abbildung 3-1).

Das Bloggen via Handy ist noch wenig verbreitet: Lediglich 17 Prozent haben schon Moblogging (z. B. Veröffentlichen von MMS-Fotos via flickr.com) betrieben, 14 Prozent erst einige wenige Male.

Werbung in Blogs stößt auf Akzeptanz: 57,5 Prozent finden, dass Werbung in Blogs nicht stört, da es der Finanzierung der Betreiber dient. Dagegen fühlen sich 37,2 Prozent durch Werbung in Blogs gestört, weil diese nicht ins Umfeld der unabhängigen Berichterstattung gehöre.

Abbildung 3-1: Nutzungszusammenhang von Blogs
(Quelle: Künzler/Iltgen 2007, S. 23)



3.1.3 Relevanz im Marketing

„Das Besondere an Blogs ist, dass sie die Vorteile von Push- und Pull-Diensten in einem Medium vereinen. Bei Pull-Diensten muss der Leser von sich aus auf Inhalte zugreifen (z. B. Newsforen), bei Push-Diensten erhält der Leser Inhalte automatisch zugestellt (z. B. via E-Mail). Blogs erlauben dem Leser, selber nach Belieben auf Inhalte zuzugreifen („Pull-Dienst“) aber auch Inhalte mittels RSS-Feed zu abonnieren („Push-Dienst““ (Picot/Fischer 2006, S. 6). Genau dieser Umstand macht Blogs so attraktiv: Einerseits als Kommunikationsinstrument, weil damit eine interessierte und relativ genau definierte Zielgruppe erreicht und über das RSS-Abonnement gebunden wird (Push-Dienst). Andererseits als Instrument für das Suchmaschinen-Marketing, weil Google die Blogs mittlerweile stärker indiziert als „normale“ Websites: In weniger als drei Minuten ist ein neuer Blog-Beitrag (Post) bei Google gelistet (Pull-Dienst).

Für das Marketing und die Unternehmenskommunikation gibt es eine Vielzahl von Einsatzmöglichkeiten für Blogs. Diese reichen von Kampagnen- über Produkt-Blogs bis hin zu CRM-Blogs (vgl. Zerfaß 2005; Fleck et al. 2007, S. 240).

Ein schönes Beispiel ist das Produkt-Blog der Schweizer Firma 5212 GmbH. Das Weblog informiert unter sakku.kaywa.ch über die sakku Solartasche. Die Hersteller berichten über Daten und Fakten, erlauben interessierten Konsumenten einen Blick hinter die Kulissen oder verweisen auf Promotionen. Ferner haben bestehende Kunden die Möglichkeit, direkt und ungefiltert via MMS oder E-Mail Rückmeldungen zum Produkt sowie Verbesserungsvorschläge im Weblog zu publizieren. Die ideale Anwendung, um mit einer ausgewählten Zielgruppe direkt und dialogorientiert zu kommunizieren.

Unternehmen sind gut beraten, die neuen Möglichkeiten proaktiv für den Dialog mit den Konsumenten und für das Suchmaschinen-Marketing zu nutzen. Oder zumindest passiv Web-Monitoring zu betreiben. Denn: User vertrauen Blogs, und Blogs beeinflussen Kaufentscheidungen (vgl. ACNielsen 2007).

3.2 Podcasts

3.2.1 Kurzbeschreibung

Podcasts sind regelmäßig erscheinende Audio- oder Video-Dateien, die im Internet veröffentlicht werden und mit einem RSS-Reader abonniert werden (vgl. Zoll 2007, S. 1; Clement/Papies 2007, S. 336). Das Kunstwort „Podcasting“ setzt sich dabei zusammen aus dem populären Audioplayer „iPod“ sowie dem englischen Begriff „broadcasting“ (von Aaken 2007, S. 11).

Für das Aufkommen von Podcasts sind maßgeblich folgende Faktoren verantwortlich:

1. Immer günstigere Multimedia-Geräte erlauben mit einfachsten Mitteln, wie USB-Mikrofon und Open Source-Bearbeitungssoftware, die günstige Produktion von Podcasts.
2. Das MP3-Format ermöglicht das Komprimieren von Audio-Inhalten.
3. Die zunehmende Verbreitung von Breitbandanschlüssen¹ erleichtert die Distribution von großen MP3- oder Video-Dateien.
4. Immer mehr Konsumenten sind im Besitz eines MP3-Players. Hierzulande besitzt gar jeder vierte Schweizer einen MP3-Player (vgl. KommTech Studie 2007).

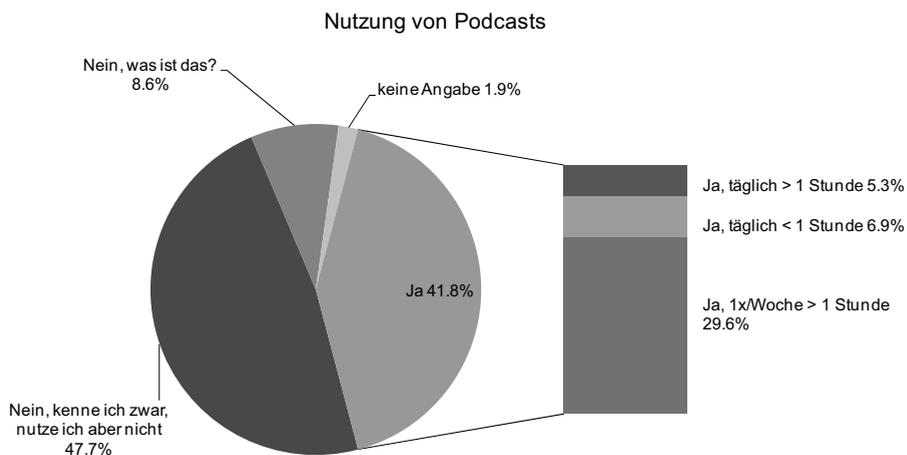
Obschon die Interaktionsmöglichkeiten der Rezipienten von Podcasts in dem Sinne eingeschränkt sind, als dass hier zwischen Sender und Empfänger eine eindimensionale Beziehung entsteht, lassen sich Podcasts den Web 2.0-Anwendungen zuordnen. Sie stehen sprichwörtlich für die Demokratisierung bei der Erzeugung von Medieninhalten: „Jeder kann heute mit minimalem technischen Aufwand und geringsten Kosten einen Podcast starten und ihn der Allgemeinheit zugänglich machen. Es braucht weder teure Sendeanlagen noch Sendelizenzen zum Podcasten. Der Gatekeeper Journalist, der die Inhalte in den klassischen Medien kanalisiert, wird mit Podcasts umgangen“ (Zoll 2007, S. 6 f.). Nur die Interaktion, sprich der direkte Rückkanal, bleibt dem geneigten Nutzer verwehrt.

¹ In der Schweiz beträgt die Breitbandpenetration 26,8 Prozent. Dieser Wert liegt deutlich über dem europäischen Schnitt von 17 Prozent (vgl. Goldhammer 2007, S. 15).

3.2.2 Studienergebnisse

Podcasts genießen einen relativ hohen Bekanntheitsgrad: Nur gerade 9 Prozent der Befragten wusste nicht, was ein Podcast ist. Knapp die Hälfte derer, die Podcasts kennen, nutzen sie auch – rund ein Drittel davon täglich, die übrigen wöchentlich (vgl. Abbildung 3-2).

Abbildung 3-2: Nutzung von Podcasts
(Quelle: Künzler/Iltgen 2007, S. 35)



Abonnenten sind noch in der Unterzahl: Zwei von fünf Umfrage-Teilnehmern konsumieren Audio- und Video-Dateien im Abonnement. Podcast-Abonnenten sind meist im Besitz von drei Abos. Nur knapp 10 Prozent der Umfrage-Teilnehmer/Innen haben vier oder mehr Podcasts abonniert. Die populärsten Sendeformate sind Radiosendungen und Presseartikel.

Diese Ergebnisse decken sich in etwa mit den Resultaten der jüngsten KommTech-Studie. Diese stellt fest: Podcasting hat bezüglich Verbreitung bei den jungen Schweizerinnen und Schweizern den Sprung über die 10 Prozent-Grenze geschafft (vgl. KommTech Studie 2007).

3.2.3 Relevanz im Marketing

Der Konsument von heute wird immer mobiler – bedingt durch verlängerte Arbeitswege und neue Mobilitätsangebote. Unterwegs nutzen immer mehr Menschen die Annehmlichkeiten von elektronischen Devices: „Bereits jetzt gibt es weltweit mehr

mobile Geräte als PCs und TV-Geräte zusammengenommen“ (Netzwoche 2007). Es erstaunt daher wenig, dass sich ziemlich viele Schweizer gerne und relativ regelmäßig Podcasts zu Gemüte führen. Aus diesen beiden Gründen haben Podcasts absolute Relevanz für das Marketing, wenngleich die Reichweite aufgrund der relativ geringen Nutzerzahl noch beschränkt ist.

In der Schweiz macht Swisscom Fixnet vor, wie sie Podcasts im Rahmen der erfolgreichen und crossmedialen Kommunikationsplattform Beck & Bondi zielgerichtet und unterhaltsam einsetzt. Mit der witzigen „Bruno Bondi Show“ erreicht der Telekommunikationsanbieter über die zentrale Online Plattform www.brunobondishow.ch das Jugendsegment. Mit den kultigen Video- und Podcast-Episoden werden die Swisscom-Angebote über ein innovatives, unkonventionelles und jugendaffines Medium kommuniziert (vgl. Ulrich 2007, S. 6) – unterhaltsam und informativ zugleich. Und der Erfolg kann sich sehen lassen: Durchschnittlich werden 2.100 „Unique Downloads“ pro Monat gezählt. Laut einer Online-Umfrage von Swisscom beurteilen 62 Prozent den Podcast als „super“, weitere 25 Prozent als „gut“ (vgl. Ulrich 2007, S. 16).

Podcasts sind emotional, weil visuell und/oder auditiv. Podcasts sind Permission-Marketing in Reinform, willigt der Hörer oder Zuschauer doch im Opt-In-Verfahren einer meist langfristigen Beziehung zu und artikuliert so seine Zugänglichkeit für Informationen. Das beste Fundament für Kundenbindung. Und Podcasts sind der ideale Zugang zu einer zunehmend mobilen und immer schwerer zu erreichenden Zielgruppe. Am besten gelingt ein Podcast über unterhaltsame und informative Inhalte.

Podcasts befinden sich noch in der Experimentierphase. Wer aber über dieses Medium den Kontakt mit einer ausgewählten Zielgruppe aufbauen und vor allem pflegen möchte, dem werden sich als Kommunikations-Verantwortlicher neue Möglichkeiten eröffnen, die es jetzt zu erkunden gilt. Erste Schweizer Unternehmen haben das Potenzial erkannt. Laut der Studie von Bernet PR sind Podcasts bei schweizerischen Firmen im Trend (vgl. Bernet 2007, S. 6).

Zwar prognostizieren erste Pessimisten bereits den Untergang von Podcasting (vgl. Georghegan 2007). Ob Podcasting in der heutigen Form erhalten bleibt, ist bestimmt fraglich. Das hundert- oder tausendfache Herunterladen von MP3- oder Video-Dateien auf die Festplatten der Konsumenten ist bestimmt wenig effizient. Daher ist anzunehmen, dass Inhalte künftig verstärkt „gestreamt“ werden (vgl. Zoll 2007a). Das Fortschreiten der mobilen Internetnutzung dürfte diese Entwicklung akzelerieren (vgl. web2com 2007).

3.3 Virtuelle Welten (Second Life)

3.3.1 Kurzbeschreibung

Second Life ist eine virtuelle und dreidimensionale Welt im Internet, betrieben von der amerikanischen Firma Linden Labs. Zwei Besonderheiten zeichnen Second Life aus: Erstens werden die Inhalte zum größten Teil von den Bewohnern – von den Avataren – selbst erschaffen. 95 Prozent der Objekte in Second Life sind benutzergeneriert (vgl. Barucca/Forte/Müller 2007, S. 137). Second Life könnte im Sinne von Web 2.0 also partizipativer nicht sein. Zweitens verfügt Second Life über ein eigenes Wirtschaftssystem mit eigener Währung. Die Bevölkerungszahl ist seit der Entstehung im Jahre 2003 rasant gewachsen und zählt gegenwärtig rund 11,5 Mio. registrierte Benutzer weltweit (vgl. Second Life 2007).

3.3.2 Studienergebnisse

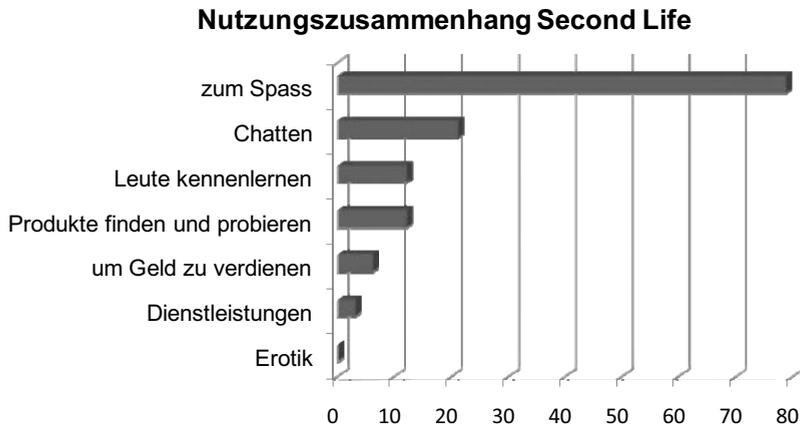
Second Life verfügt über einen hohen Bekanntheitsgrad: 85 Prozent aller Befragten bestätigen Second Life zu kennen, aber nur insgesamt 25 Prozent der Befragten haben Second Life schon benutzt.

Die Nutzungsintensität ist gering: Von den 25 Prozent der Umfrage-Teilnehmer, die Second Life bereits ein Mal benutzt haben, sind 45 Prozent erst ein einziges Mal in der Welt von Second Life gewesen. Rund 10 Prozent nutzen Second Life ein Mal pro Woche weniger als eine Stunde lange.

Nutzungsmotive liegen überwiegend im Freizeitbereich: Als Hauptgrund für die Nutzung von Second Life bezeugen 80 Prozent der Befragten: „Zum Spaß“. Auch „Chatten“ ist mit 20 Prozent beliebt. „Produkte finden und probieren“ sowie „Leute kennenlernen“ folgen mit je 10 Prozent Zustimmung erst an dritter und vierter Stelle. Überhaupt keine Zustimmung findet „Erotik“ (vgl. Abbildung 3-3).

Es wird wenig Geld ausgegeben: 90 Prozent der Befragten haben bisher weniger als 10 CHF in Second Life ausgegeben. Rund 50 Prozent der User geben überhaupt kein Geld für die virtuelle Welt aus. Am meisten werden Produkte erworben (25 Prozent), danach folgen Dienstleistungen (knapp 19 Prozent) und am Wenigsten wird Land gekauft (um die 10 Prozent).

Abbildung 3-3: Nutzungszusammenhang Second Life
(Quelle: Künzler/Iltgen 2007, S. 46)



3.3.3 Relevanz im Marketing

Die virtuelle Welt von Second Life genießt einen hohen Bekanntheitsgrad. Die Community der aktiven Nutzer ist noch klein, genießt aber den Spaß in der dritten Dimension. Die nötige Reichweite für flächendeckende Marketing-Aktivitäten ist noch nicht erreicht. Man rechnet mit 100.000 Registrierungen aus der Schweiz und rund 15.000 aktiven Schweizer Avataren (vgl. Pedro Meya Marty 2007).

Ob Second Life langfristig Erfolg hat wird sich zeigen. Sicher ist, virtuelle Welten haben Potenzial, bieten sie doch eine neue Qualität der Kommunikation. Unternehmen haben hier die Möglichkeit, mit einer einzigartigen Zielgruppe über „Branded Entertainment“ in Kontakt zu treten.

Second Life ist ein Testlabor für die Zukunft des Internet (vgl. Barucca/Forte/Müller 2007, S. 138). Mit der virtuellen Welt Second Life lassen sich verschiedene Anwendungen testen. Dazu zählen Research, Prototyping, Collaboration, Customer Care, Recruiting, Community Building, Marketing und V-Commerce.

Wie Second Life für Marketing und Kommunikation genutzt werden kann, demonstriert die Genfer Luxus Uhrenmarke Hublot. Auf der Insel werden „inworld“, d. h. in der virtuellen Welt, die aktuellsten News genauso gut wie im Real Life präsentiert. Interessant sind auch die Streaming-Media-Inhalte, die in guter Qualität über die virtuellen Bildschirme ausgestrahlt werden. Hublot bietet neben einem Press-Room – mit viel Platz für Medienkonferenzen – auch einen Sponsoring-Raum, wo das Engagement im Rennsport gezeigt wird, sowie eine Lounge, eine Terrasse und einen Yacht-Hafen.

In einer Expo können die Luxus-Uhren zudem direkt betrachtet werden. Fehlt eigentlich nur noch eine Art Merchandising-Ecke, wo man sich mit den Hublot-Artikeln eindecken kann (vgl. Complecta 2007). Zur Bekanntmachung der Insel setzt Hublot zudem auf virtuelle Plakatwerbung (vgl. Persönlich 2007a).

Viele neue virtuelle Welten sind im Aufbau – Beispiele sind Entropia Universe, Playstation Home, Gaia Online, Twinity, Virtual Me oder eine derzeit noch namenlose Multiuser 3D online Welt von Viacom, deren Launch auf 2008 angekündigt ist (vgl. Winckler 2007; Bartl 2007).

Einer Prognose von Gartner zufolge, werden bis zum Jahr 2011 80 Prozent der aktiven Internet User ein virtuelles Ich und 80 Prozent der Fortune 500 Companies eine virtuelle Präsenz im Internet haben (vgl. Gartner 2007).

Wer jetzt die Potenziale erkennt, frühzeitig erste Erfahrungen sammelt und Erkenntnisse gewinnt, wird später vom Vorsprung im Sinne von Wettbewerbsvorteilen profitieren. Denn in einem Punkt sind sich viele Experten einig: Das Internet – oder ein Teil davon – wird dreidimensional. Unabhängig davon, ob sich Second Life durchsetzen wird.

4 Implikationen für das Marketing

Die zunehmende Popularität des Web 2.0 bietet neue Möglichkeiten für die Kommunikation, stellt das Marketing aber zugleich auch vor neue Herausforderungen.

4.1 Chancen und Gefahren von User Generated Content

Unternehmen müssen sich endgültig von der Vorstellung verabschieden, die öffentliche Wahrnehmung ihrer Produkte und Dienstleistungen ausschließlich und direkt selber steuern zu können. Die neuen, unter dem Begriff Web 2.0 zusammengefassten Internet-Applikationen sind so einfach zu bedienen, dass selbst wenig versierte Internet-User problemlos selbst Beiträge ins Netz stellen können. Diese Möglichkeit wird zwar, so hat die Studie gezeigt, derzeit noch von einer begrenzten Anzahl von Usern genutzt, jedoch ist die Zahl der aktiven Teilnehmer längst nicht mehr zu vernachlässigen. Vor dem Hintergrund der Bedeutung des Internet als Informationsplattform (68 Prozent der Befragten konsultieren oft das Internet vor dem Kauf (vgl. Künzler/Iltgen 2007)) kommt den Beiträgen aktiver Nutzer eine hohe Relevanz zu.

Kritische Konsumenten lassen andere an ihren Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen teilhaben, indem sie in einschlägigen Blogs oder Konsumenten-Plattformen Beurteilungen verfassen. Während gute Kritiken die Einstellung der Leser positiv beeinflussen, stellen negative Beurteilungen aufgrund der Authentizität eine nicht zu unterschätzende Gefahr dar. Negativen Kritiken mit Unterlassungsklagen zu begegnen, wie dies in der jüngsten Vergangenheit einige Hotels und Reiseveranstalter versucht haben, stellt mit Sicherheit langfristig keinen optimalen Weg dar, mit dieser neuen Herausforderung umzugehen. Ebenso wenig sollten solche Beiträge ignoriert und damit unterschätzt werden (vgl. Stauss 2007, S. 256). Vielmehr ist es die Aufgabe eines Marketing-orientierten Unternehmens, den Kunden über ein professionelles Beschwerdemanagement nachhaltig zufrieden zu stellen und über den unbürokratischen direkten Kontakt zum Kunden wertvolle Inputs zur Produkt-/Service-Optimierung zu generieren (vgl. Stauss 2007, S. 258).

Selbst Werbekampagnen sind in Zeiten von Web 2.0 nicht mehr zwingend alleinige Sache des Unternehmens, sondern werden zuweilen von werbeaffinen Usern verändert oder gar lanciert. Das aktuellste Beispiel dafür ist der von einem 18-jährigen Internet-User produzierte iPod-Clip, der so gut war, dass die Apple-Agentur TBWA sich gleich die Rechte sicherte, um den Spot professionell nach zu produzieren (vgl. Persönlich 2007). Über Web 2.0-Plattformen, wie YouTube oder MyVideo, lassen sich solche Filme im Nu verbreiten. Ob einem Unternehmen die Darstellung gefällt oder nicht ist unerheblich, stoppen lässt sich so etwas ohnehin kaum mehr. Das Marketing tut aber in jedem Fall gut daran, das Internet auch diesbezüglich zu beobachten, um frühzeitig davon zu erfahren und rechtzeitig reagieren zu können.

Was über ein Unternehmen, ein Produkt oder eine Dienstleistung publiziert wird, ist vom Unternehmen nur noch indirekt beeinflussbar. Diese Entwicklung scheint vor dem Hintergrund der zunehmenden Popularität des Web 2.0 unaufhaltsam und sollte daher nicht ignoriert werden. Stattdessen gilt es, der Mitwirkung der Konsumenten positiv und proaktiv zu begegnen.

4.2 Crossmedia gewinnt an Bedeutung

Das Internet und damit auch die unter dem Begriff Web 2.0 zusammengefassten Plattformen sind untrennbar mit der restlichen Medienwelt verknüpft. In Weblogs werden Zeitungsartikel kommentiert, auf Video-Plattformen werden TV-Sendungen und Kino-Trailer gezeigt und das Radio ist über Podcasts mit dem Web 2.0 verbunden. Diese Verknüpfung spiegelt sich auch im User-Verhalten wider. So gaben etwa über 70 Prozent der im Rahmen der Studie Befragten an, über klassische Medien (TV, Zeitung, Radio) von Web 2.0 gehört zu haben (vgl. Künzler/Iltgen, 2007).

Die parallele und zuweilen gar integrierte Nutzung des Web 2.0 und anderer Kanäle macht deutlich, dass das Internet nicht als isolierte Kommunikationsplattform betrach-

tet werden kann, sondern vielmehr integrierter Bestandteil einer Crossmedia Strategie sein muss. Dies ist auch im Zusammenhang mit der Zunahme des vorher beschriebenen User Generated Content zu sehen.

Die Wirkung der einzelnen Kommunikations-Instrumente lässt sich dabei verstärken, wenn die in der klassischen Werbung längst etablierte Integration der Kommunikation beachtet wird. Dies aber nicht nur im formellen und inhaltlichen Sinn, sondern unter Ausnutzung der unterschiedlichen Wirkungsmechanismen der einzelnen Kommunikationsinstrumente.

Abbildung 4-1: Handlungsempfehlungen
(Quelle: Eigene Darstellung)

- User generieren Inhalte: Presse-Beobachtung ausweiten auf Internet, Blogs & Co (Monitoring).
 - Kundenzufriedenheit gewinnt an Bedeutung: Beschwerdemanagement professionalisieren.
 - Kommunikationskanäle werden parallel genutzt: Crossmedial und integriert kommunizieren.
 - Vielfalt neuer Kommunikationsinstrumente: Einzelne evaluieren und gezielt einsetzen.
-

5 Zusammenfassung und Ausblick

Im Zeitalter von Web 2.0 ist Internet-Kommunikation längst nicht mehr mit Bannerwerbung gleichzusetzen – viel umfassender ist der Pool an einschlägigen Kommunikationsinstrumenten. Besonders im Zeitalter von Web 2.0. Die Vielzahl der Instrumente macht eine Entscheidung schwer. Erschwerend kommt hinzu, dass kaum Erfahrungswerte über die Wirkung der einzelnen Instrumente vorliegen, die einen Einsatz auf eine gesicherte Basis stellen würden. Überhaupt ist das Web 2.0 noch sehr wenig erforscht und in der Literatur finden sich, mit wenigen Ausnahmen, kaum nennenswerte wissenschaftliche Ansätze.

Die Frage, ob, wie exemplarisch gezeigt, ein Unternehmens-Weblog Sinn macht, ob Produkt-Informationen als Podcast angeboten werden sollen, oder ob sich eine virtuelle Präsenz in Second Life lohnt, kann nicht pauschal beantwortet werden. Auch könnten weitere Formen wie Branded Channels auf Social Networking Plattformen das Image stärken, YouTube-Videos nach dem Prinzip des viralen Marketing die Bekanntheit erhöhen oder zielgruppenspezifische Banner-Werbung durch Targeting die Absatzzahlen steigern. Ob sich ein Instrument eignet, muss im Einzelfall im Hinblick auf die Zielsetzung, die Zielgruppe und das vorhandene Budget geklärt werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, die einzelnen Instrumente getrennt zu analysieren,

denn eine pauschale Beurteilung (Web 2.0 ja oder nein) wird dem Potenzial der einzelnen Instrumente nicht gerecht.

Die Ergebnisse der Studie „Web 2.0 in der Schweiz“ und die gezeigten Beispiele lassen zumindest den Schluss zu, dass es jetzt schon Instrumente gibt, welche bei ausgewählten Nutzergruppen regen Zuspruch genießen und sich damit potenziell für die Ansprache einer spezifischen Zielgruppe für die Erreichung wichtiger Marketing-Ziele sehr gut eignen.

Web 2.0 ist demnach kein Hype. Das Web 2.0 ist weder eine bestimmte Applikation, noch ein klarer Zeitpunkt oder eine technische Definition für Internet-Anwendungen. Web 2.0 steht für einen Entwicklungsschritt des Internet (vgl. Loub 2007). Wer im Marketing und in der Kommunikation mit dieser Entwicklung Schritt halten und erfolgreich sein will, muss jetzt sowie laufend die neuen Möglichkeiten austesten und evaluieren – und mittelfristig gezielt einsetzen.

Literaturverzeichnis

ACNIELSEN (2007): Schweizer glauben vor allem Empfehlungen anderer, <http://ch.de.acnielsen.com/site/pr20071107.shtml>, Zugriff am 12.12.2007.

BARTL, M. (2007): Frische 3-D Spielwiesen: Twinity, Virtual Me & Co, <http://www.bartlspielt.de/2007/09/07/frische-3-d-spielwiesen/>, Zugriff am 10.12.2007.

BARUCCA, M./FORTE, I./MÜLLER, C. (2007): Second Life – Ein Testlabor für die Zukunft des Internets, in: LOBER, A. (Hrsg.): Virtuelle Welten werden real, Hannover, S. 137-142.

BERNET, M. (2007): maz/Bernet-Studie Web 2.0, Zürich.

CLEMENT, M./PAPIES, D. (2007): Podcasting, in: BAUER, H. H./GROßE-LEEGER, D./RÖSGER, J. (Hrsg.): Interactive Marketing Web 2.0 +, München, S. 336-346.

COMPLECTA (2007): Luxus-Uhrenmarke Hublot mit eigener Insel, <http://complecta-secondlife.blogspot.com/2007/12/luxus-uhrenmarke-hublot-mit-eigener.html>, Zugriff am 13.12.2007.

FLECK, M./KIRCHHOFF, L./MECKEL, M./STANOEVSKA-SLABEVA, K. (2007): Einsatzmöglichkeiten von Blogs in der Unternehmenskommunikation, in: BAUER, H. H./GROBE-LEEGER, D./RÖSGER, J. (Hrsg.): *Interactive Marketing Web 2.0 +*, München, S. 236-249.

GARTNER (2007): Gartner Says 80 Percent of Active Internet Users Will Have A „Second Life“ in the Virtual World by the End of 2011, http://www.businesswire.com/portal/site/google/index.jsp?ndmViewId=news_view&newsId=20070424006287&newsLang=en, Zugriff am 10.12.2007.

GEORHEGAN, M. W. (2007): No More Podcasts In The New Media Expo, <http://mwgblog.com/archives/2007/10/01/no-more-podcast-in-the-new-media-expo/>, Zugriff am 05.12.2007.

GOLDHAMMER, K. (2007): IPTV 2010 – Herausforderungen und Potenziale für IP-basiertes Fernsehen in Europa, Berlin.

HAMANN, G. (2007): Neue Mode, http://www.zeit.de/2007/07/Web-2_0, Zugriff am 03.12.2007.

KOMMTECH STUDIE (2007): Schweizer Jugendliche und ihr elektronisches Equipment, in: *Werbewoche*, http://www.werbewoche.ch/print070815_umfrage.werbewoche?ActiveID=2008, Zugriff am 07.12.2007.

KRUSENSTERN (2007): Das kleine Weblog-Handbuch, Version 1.1, <http://www.krusenstern.ch/p881.html>, Zugriff am 06.12.2007.

KÜNZLER, S./ILTGEN, A. (2007): *Studie Web 2.0 in der Schweiz*, Zürich.

LOUB, G. (2007): Web 2.0 und digital divide, Diplomarbeit Universität Wien, http://www.loub.at/publizistik/downloads/web_20_und_digital_divide_loub.pdf, Zugriff 13.12.2007.

MCCARTHY, C./WEISS, H. (2007): Microsoft beteiligt sich mit 240 Millionen Dollar an Facebook, <http://www.zdnet.de/news/business/0,39023142,39158633,00.htm>, Zugriff am 25. 10. 2007.

NETZWOCHE (2007): Google startet in der Schweiz Handy-Werbung, <http://www.netzwoche.ch/News/NWTickerHeadlines.aspx?Id=32647&Date=27.11.2007&UserId=34860&Digest=K3hnKEypodlTZZfpA7xLyQ>, Zugriff am 24.10.2007.

PEDRO MEYA MARTY LLC (2007): *Marketing Kommunikation in Virtuellen Welten*, <http://pedromeyamarty.com/2007/11/21/vortrag-marketing-kommunikation-in-virtuellen-welten/>, Zugriff am 12.12.2007.

PERSÖNLICH (2007): 18-jähriger Amateur-Werber realisiert iPod Spot, <http://www.persoendlich.com>, Zugriff am 31.10.2007.

PERSÖNLICH (2007a): Hublot mit virtueller Werbung, http://www.persoendlich.com/news/show_news.cfm?newsid=71709, Zugriff am 13.12.2007.

PICOT A./FISCHER T. A. (2006): Veränderte mediale Realitäten und der Einsatz von Weblogs im unternehmerischen Umfeld, in: PICOT A./FISCHER T. A. (Hrsg.): Weblogs professionell. Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld, Heidelberg, S. 3-12.

PRZEPIORKA, S. (2006): Weblogs, Wikis und die dritte Dimension, in: PICOT A./FISCHER T. A. (Hrsg.): Weblogs professionell. Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld, Heidelberg, S. 13-27.

SECOND LIFE (2007): Economic Statistics, http://secondlife.com/whatis/economy_stats.php, Zugriff am 12.12.2007.

STAUSS, B. (2007): Weblogs als Herausforderung für das Customer Care, in: BAUER, H. H./GROßE-LEEGER, D./RÖSGER, J. (Hrsg.): Interactive Marketing Web 2.0 +, München, S. 252-266.

SWISSCOM (2006): Was ist ein Blog?, in: SchoolNetGuide, Nr. 9, S. 6.

ULRICH, T. (2007): The Bruno Bondi Show – Ein Podcast macht seinen Weg, http://www.podcasttag.ch/_files/ThomasUlrich_BrunoBondiShow_Handout_Podcasttag_311007.pdf, Zugriff am 05.12.2007.

VAN AAKEN, G. (2005): Ich bin der Sender. Diplomarbeit Fachhochschule Mainz, http://praegnanz.de/file_download/5, Zugriff am 20.11.2007.

WEB2COM (2007): Cyber-Universität ermöglicht Fernstudium via Handy, <http://www.web2blog.ch/2007/12/06/cyber-universitat-ermoglicht-fernstudium-via-handy/>, Zugriff am 05.12.2007.

WIKIPEDIA (o. J.): Web 2.0, http://de.wikipedia.org/wiki/Web_2.0, Zugriff am 09.12.2007.

WINCKLER, L. (2007): Vier Alternativen zu Second Life, in: Welt Online, http://www.welt.de/webwelt/article888759/Vier_Alternativen_zu_Second_Life.html, Zugriff am 12.12.2007.

ZERFAB, A. (2005): Deutsche Bank Research über Blogs, <http://www.meinungsmacherblog.de/2005/08/26/deutsche-bank-research-uber-blogs>, Zugriff am 12.12.2007.

ZOLL, P. (2007): Podcasts in der integrierten Unternehmenskommunikation: Best Practices aus dem deutschsprachigen Raum, Diplomarbeit, Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Kommunikation und Marketing.

ZOLL, P. (2007a): Ein Kommentar zu „Ist Podcasting am Ende?“, <http://www.styropor.ch/wp/2007/11/30/ist-podcasting-am-ende/#comments>, Zugriff am 05.12.2007.

Harald Taglinger

Online für wenige

Digitales Marketing in limitierten Märkten anhand
des Beispiels Schweiz

1	Situation	259
1.1	Schweizer Onlinemarkt – User	259
1.2	Schweizer Onlinemarkt – Einnahmen	260
2	Folgerungen.....	261
2.1	Mangelnde Skaling-Effekte	262
2.2	Drehschraube Kosten.....	262
2.3	Drehschraube Qualität und Payed Services.....	263
2.4	Andere Märkte.....	264
3	Modelle und Tools	265
3.1	Low Reach	265
3.2	Low Cost.....	266
3.3	Outside-in.....	266
3.4	Digitale Nomaden	267
3.5	Tool: Kalkulator	268

Nach einer zugespitzten Sicht auf das Volumen eines Online-Zielpublikums in der Schweiz konzentriert sich die Betrachtung von Online-Marketing hier auf wenige der klassischen „P“s: „Promotion“ und zum Teil „(digital) Product“. Ziel ist es, Vorgehensweisen zu skizzieren, um in einem deutlich limitierten Umfeld vertretbare Marketing-Aufwände in digitalen Kanälen auszulösen.

1 Situation

Die Schweiz teilt sich bekanntermaßen in drei Teile, eigentlich in vier, eigentlich in fünf, nein eigentlich in viele. „Die“ Schweiz gibt es nicht. Nicht zuletzt deren Sprachwarr splittet die Promotion eines Produkts in Teilaktivitäten pro Kanal auf. Und Scaling-Effekte greifen generell wenig.

1.1 Schweizer Onlinemarkt - User

Nimmt man die Zahl der Einwohner von Brooklyn, Queens, Manhattan und Bronx zusammen, dann kann man sich die Schweiz schon sehr gut vorstellen: Hier wie dort leben etwa 7,5 Mio. Menschen. Genau 7.490.000 Menschen innerhalb der Schweizer Grenzen bilden vor allem zwei große Sprachgruppen: 4.786.000 Einwohner sprechen als erste Sprache Deutsch bzw. Mundart und 1.528.000 sprechen Französisch (vgl. Bundesamt für Statistik o.J.). 1.161.000 Menschen aus der Bevölkerung des Landes besitzen andere Muttersprachen. Eine solche Aufteilung provoziert, denn sie entspricht nicht dem Schweizer Kanon, Italienisch als eigene Sprache auszuweisen.

Allerdings erfolgt dieses Vorgehen nicht grundlos. Mit Ausnahme staatlicher Online-Angebote und den digitalen Services einiger großer Anbieter, wie Banken und Warenhäusern, erfolgen Webauftritte „deutsch/französisch“. Selbst große IT-Player, wie Dell oder Microsoft, belassen es bei der Zweisprachigkeit. Es gilt eine einfache Regel: „Das Tessin surft in Italien.“¹

So bleiben bei einer durchschnittlichen Online-Verbreitung von 70 Prozent in der Schweiz immerhin 5.243.000 Surfer, von denen 3.350.000 deutsche und 1.068.000 französische Sites präferieren dürften. Als Vergleich: Das entspricht dem Online-Markt von Oberbayern/Niederbayern auf der einen Seite und Schwaben² auf der anderen. Masse sieht anders aus. Und so verwundert es auch nicht, dass erfolgreiche Angebote,

¹ Tatsächlich betrug der Anteil von Schweizer Surfern auf den bundesdeutschen Pages von Microsoft bis 2005 zwischen fünf und acht Prozent des Gesamtvolumens. Seit einer technischen Änderung der Homepage 2005 lassen sich diese Zahlen nicht mehr erfassen.

² Zahlen parallel gerechnet nach Einwohnerzahlen auf Wikipedia.

wie die Suchmaschine search.ch, nur auf 1.200.000 Unique User im Monat kommen, die dominierende Boulevardzeitung BLICK auf immerhin 500.000 (vgl. Netmetrix Report 2007).

Diese geringen Volumina stellen sich noch verschärfter dar, wenn man im B2B-Bereich Zielgruppenmarketing betreiben will. 456.000 Firmen weist die Schweiz im Handelsregister auf, 290.000 davon sind deutschsprachig (vgl. Orell Füssli Wirtschaftsinformationen o.J.). Die Schweiz ist ein KMU-Land und glänzt durch Firmen mit wenigen Angestellten. Nur 20.000 (wiederum deutschsprachig) besitzen mehr als zehn Mitarbeiter. Will man also gezielt Funktionen in einem Unternehmen erreichen, wie z. B. einen Marketing-Leiter für ein Marketing-Leiter-Portal, dann schrumpft die mögliche Kernzielgruppe auf 20.000-30.000 in der größten Sprachgruppe zusammen. Noch dramatischer stellt sich die Situation dar, wenn aus diesem Marktpotenzial aktive Nutzer für User Generated Content gewonnen werden sollen. Selbst bei konzentrierter Bearbeitung durch Direct Mail oder andere Kommunikationsmittel wäre eine Reaktion von fünf Prozent der Angesprochenen schon als großer Erfolg zu werten. Erwartete Response-Zahlen sprechen im Regelfall von weniger als 1 Prozent. Aber lassen wir es bei 5 Prozent (Mundpropaganda, Suchmaschinen, etc.), dann stellen sich 1.000 Menschen ein, die auch auf einer Website sein sollen. Wer dann noch darauf hoffen will, dass die Magie von Web 2.0 hier zuschlagen soll, der kann sich bitter verrechnen. Selbst wenn die Eigenauskunft der Befragten User stimmen sollte, dann sind allenfalls 6 Prozent jemals aktiv geworden (vgl. o. V. 2007a). Tatsächlich dürfte der Antrieb zum Mitmachen deshalb deutlich unter 2 Prozent liegen. Auf diese Art wäre es vielleicht noch möglich, zwei Fußballmannschaften in der Schweiz zu nominieren. Ein Online-Angebot für Zielgruppen hebt so nicht ab.

1.2 Schweizer Onlinemarkt - Einnahmen

Es liegt nicht am Investment jedes Schweizers, dass damit wenig Staat zu machen ist. Die privaten Medienausgaben liegen pro Haushalt bei 3.137 CHF im Jahr (vgl. Tagesanzeiger 2007). Davon entfallen auf den IT-/Telekom-Sektor 30 Prozent (plus 19,1 Prozent für Mehrwertdienste in diesem Bereich). Auch bestellen die Schweizer jährlich für 180 Mio. CHF Waren bei den beiden großen Online-Food-Shops leshop.ch³ und coop.ch (im Vergleich dazu Deutschland: Umgerechnet 200 Mio. EUR). Das bedeutet freilich herunter gebrochen 3 CHF pro Schweizer Surfer und Monat. Dafür

³ Vgl. Hartinger (2007); siehe ebenso die AP-Meldung vom 4.10.2007: CUBLENS - Der Online-Supermarkt der Migros LeShop.ch hat auch im dritten Quartal dieses Jahres kräftig zugelegt. Der Umsatz stieg im Vergleich zum Vorjahresquartal um 40 Prozent auf 20,7 Mio. CHF. Nach neun Monaten liegen die Verkäufe bei 65,4 Mio. CHF oder um 41 Prozent im Plus. Die Zahl der Neukunden stieg um 51 Prozent auf 35.500. Der mittlere Einkaufsbetrag ging im dritten Quartal um 5 Prozent auf 199 CHF zurück. Mit einem Fußball-Shop will die Migros auf die Euro 08 zusätzliche Kunden anlocken.

stellt einem der Kellner in Zürich nicht einmal einen Espresso auf den Tisch. Auch wenn dieser lineare Quotient hier mehr einer Milchmädchenrechnung gleicht, sind die engen Grenzen einer Marktentwicklung spürbar. Wenn in der Lebensmittelbranche Margen von 1 bis 2 Prozent schon große Gefühle ausbrechen lassen, dann wird im Land der Eidgenossen nur wenig Investitionsvolumen entstehen, um auch schon bei relativ guten Zahlen nachhaltig Wachstum zu generieren. Die genannte Zahl von 100 Mio. lässt den Schluss zu, dass der Gewinn (wenn denn vorhanden) größtenteils im jährlichen Relaunch verbrennt.

Der Werbemarkt in der Schweiz ist mit ca. 3,6 Mrd. CHF durchaus ansehnlich (vgl. Goldbach Media Gruppe 2008). Allerdings belaufen sich die Anteile für Online-Werbung dabei auf 1,4 Prozent (vgl. Z'graggen 2007), was mit einem Volumen von ca. 9.50 CHF pro Surfer und Jahr alles andere als üppig ist. Dabei liegen im Hochpreisland Schweiz die realen 1.000er-Kontaktpreise bei 20 CHF (das entspricht 0,5 Rappen pro View), was in etwa den Preisen von Spiegel-Online (0,4 EUR-Cent per View) entspricht (vgl. Turi2.de 2007). Der schweizweit als erfolgreich geltende Blogger Peter Hogenkamp, mit im September 2007 selbst deklarierten 200.000 Pageviews im Monat, käme so immerhin schon mit 4.000 CHF Einnahmen auf die Miete eines Büros. Die Autoren und Angestellten bezahlt er damit nicht. 300.000 CHF frisches Kapitel per Finanzierungsrunde tun deshalb sicher gut (vgl. Persönlich 2007).

2 Folgerungen

Mit der Entwicklung des Internet ist die Schweiz nicht per se zusammengeschnürt. Das Land hatte immer schon ein stark begrenztes Marktvolumen zu bieten. Allerdings stellt die Betrachtung der Schweiz als Online-Markt ein gut abgrenzbares Modell für generische Folgerungen dar. Die relative Abgeschlossenheit des Umfeldes, der ein nicht unerhebliches Bruttosozialprodukt von 52.879 USD pro Einwohner im Jahr 2005 entgegensteht (vgl. Wikipedia o.J.), lässt Entgrenzungseffekte des Markts oder mangelnde Marktkraft und damit verbundene fehlende Online-Verbreitung vernachlässigen.

Das Feedback der Anwesenden bei einem Referat der vorliegenden Zahlen und Schlüsse während eines Branchentreffens in Zürich (vgl. Taglinger 2007b) hat Anregungen vor allem für die Punkte 2.1 bis 2.4 ergeben. Das Kapitel 3 versucht daraus allgemeine Handlungsanweisungen für die Strategie in begrenzten Online-Märkten zu liefern.

2.1 Mangelnde Skaling-Effekte

Der Schweizer Markt für Online-Marketing erfährt klare Limitierungen. Dabei ist nicht gemeint, dass auf 1.000 angeschriebene Personen vielleicht zwei bis drei auf eine Marketing-E-Mail antworten. Das kann in Nachbarmärkten ebenfalls beobachtet werden. Auch die Distributionskosten digitaler Kommunikation sollen hier vernachlässigt werden. Es ist kostentechnisch irrelevant Hunderte oder Hunderttausende per E-Mail oder Website anzusprechen. Allerdings bleibt in der Kostenrechnung der Aufwand pro erreichtem Kunden bestehen.

Im Fokus stehen die Produktionskosten der Kommunikationsleistung. Vor allem dann, wenn sie im Inland zustande kommen soll. Schweizer Agenturen kosten pro Manntag ca. 1.200 bis 1.500 CHF, so dass eine Marketingleistung, wie eine Promotional Website, mit 20.000 bis 50.000 CHF kalkuliert wird.⁴ Der Erfolg einer solchen Maßnahme müsste nur wegen der vorhandenen Kundenquantität im Alpenland um das Zwölffache höher sein als bei einem ähnlichen Projekt in Deutschland. Das verdeutlicht eine einfache Rechnung:

Ausgaben von 50.000 CHF für die Erstellung einer Website, die sich durch reine Mund-zu-Mund-Propaganda im heimischen Markt verbreiten soll, würde bei einer Response-Rate von 1 Prozent (das entspräche in der Schweiz wiederum 50.000 Usern) einem Investment von 1 CHF pro Touch entsprechen. 500 Mal teurer als der Touch über Online-Advertising. Bei gleichen Kosten sähe das im bundesdeutschen Markt mit seinen 80 Mio. Einwohnern zwölfmal günstiger aus.

Dieses kurze Rechenbeispiel zeigt zwei Dinge: Digital kostet. Auch wenn das Medium eher Streuverluste vermeiden kann. Und die erste Kopie einer digitalen Kopie kostet alles, jede weitere Kopie kostet nichts. Dummerweise fallen Promotion-Sites in die Kategorie „Einmalverwertung“ und können in einem Markt wie der Schweiz neben der kaum vorhandenen Wiederverwertung auch nicht auf ein genügend skalierbares Publikum zählen, um ähnlich attraktive Kosten-Nutzenrechnungen zu erzeugen wie in größeren Märkten. Dass es in diesen Märkten aber auch mehr parallele Projekte gibt, die untereinander um die Aufmerksamkeit von Usern streiten, soll hier der Fairness halber auch nicht verschwiegen werden. Die Konsequenz muss daher das kleinere Budget oder die seltene Aktion sein.

2.2 Drehschraube Kosten

Also läge eine der möglichen Strategien darin, bei den Basiskosten zu sparen und die laufenden Kosten gering zu halten. Mögliche Parameter sind dabei Inhousing oder

⁴ Auskunft von drei Schweizer Agenturen auf Anfrage.

Offshoring für die Produktion der notwendigen Infrastruktur. Das bedeutet Einbußen in der Qualität eines Angebots, wenn eine Fachkraft zu 100 Prozent für die End-to-End-Herstellung z. B. einer Website genutzt wird. Auch wenn die zu erwartenden Investments von 100.000 CHF im Jahr und attraktive Lohnnebenkosten in der Schweiz schon ab der dritten Website günstiger als der Weg zur Agentur scheinen, kann deshalb nicht die gleiche Innovationskraft zu erwarten sein. Die Lösungen werden vor allem auch wegen der mangelnden kreativen Zusammenarbeit eher selbst gestrickt aussehen und nötige Infrastruktur vermissen lassen (Fotoequipment, Video, etc.). Das Wissen von Inhouse-Angestellten veraltet zudem, wenn nicht durch teure und zeit-aufwändige Fortbildungsmaßnahmen der ständige Kontakt mit neuen Techniken und Verfahren gewährleistet werden kann. Zum Thema Offshoring nur so viel: Je weiter ein Projekt vom eigenen Haus entfernt ist, desto mehr Ressourcen sind notwendig, um den Kontakt zur Produktion herzustellen. Bei dem genannten Volumen von 50.000 CHF pro Site dürfte hier schnell der sinnvolle Rahmen gesprengt sein, wenn dazu ein eigener Projektleiter mit seinen Lohn- und Lohnfolgekosten nötig ist.

2.3 Drehschraube Qualität und Payed Services

Die Qualität eines Angebots zu mindern, zumindest die Komplexität und die dem Kunden zugewandte Oberfläche, scheint die nächste, logische Konsequenz. Qualität ist ein relativer Begriff: Gemäß Norm EN ISO 9000:2005 ist Qualität der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt. Um die Kosten pro Kunde zu drücken und weiterhin einen merklichen Kommunikationsdruck zu erzeugen oder einen für den Kunden sinnvollen Service zu bieten, stehen Projektverantwortliche im Dilemma, in einem für dieses Thema hochsensiblen Markt die internen und externen Qualitätsansprüche zu halten. „Konzentration auf das Wesentliche“ scheint die einzige Formel, die deshalb hier zum Tragen kommen kann. Dieser Fokus verhindert den Drang zu Experimenten und Investitionen in langfristig sich auszahlende Kampagnen. Auf der anderen Seite sind Kunden in der Schweiz durchaus gewillt, mehr für einheitliche Produkte annehmbarer Qualität zu bezahlen (vgl. swissnessmonitor 2007). Diese nationale Selbstvergewisserung über Swissness braucht zu großen Teilen die entsprechende Produkt- aber auch Kommunikationsqualität, die ein solches Markenvertrauen auch bilden kann.

Einen Ausweg bilden Angebote wie www.xing.com, die für 100 CHF im Jahr den Kunden eine bessere Form des Selbstmarketing über eine Website ermöglichen. Etwa 10 Prozent der knapp 40.000 Schweizer Kunden investieren hier Geld, um abseits der kostenlosen Features mehr Einblick darin zu haben, wer auf den eigenen Eintrag in diesem Business Network schaut.⁵ Die Tendenz ist abnehmend aber immer noch eines

⁵ Die Zahlen zu Xing sind entnommen den Angaben der Deutsche Bank zum Börsengang des Unternehmens.

der Erfolgsbeispiele für Refinanzierung einer digitalen Plattform.⁶ Allerdings hören solche Beispiele schnell wieder auf. Eine Ratio von 10 Prozent der Kundschaft zur Zahlung für den Service zu bringen, ist nur schwer zu erreichen. Und ein scheinbar erfolgreicher Anbieter wie coop.ch hat durch einen Brandbrief im Sommer 2007 eingestanden, dass die Service-Gebühr, z. B. für sein Food-Angebot, sehr restriktiv gehoben und auf einen Mindestumsatz beschränkt werden muss, weil mit den angenommenen Umsatzzahlen die Kosten nicht gedeckt werden könnten (vgl. Taglinger 2007a).

2.4 Andere Märkte

Die Schweiz ist ein Exportland. Und ausgestattet mit einem weltweiten Kanal, der zumindest den westlichen Demokratien einen in der Theorie gleichen Zugang zu den gleichen Angeboten und Chancen verspricht, sollte hier schnell ein Weg zu finden sein, diese Skalierungseffekte zu nutzen.

Für weltweit agierende Konzerne in Branchen wie Chemie, Pharma und Lebensmittel, die jeweils auch auf Länderververtretungen außerhalb des Internet zurückgreifen können, ist das sicher kein Thema. Anders sieht es hier mit mittelständischen Strukturen aus, denen nicht dadurch geholfen wird, einfach mehr Surfer auf ihre Websites zu bringen. Auch massenhafte Beschickung von E-Mail-Accounts in Indien helfen wenig, wenn die angebotene Ware nicht über ein entsprechendes Vertriebsnetz verfügt. Die Schweiz exportiert vor allem im Investitionsgüterbereich. Und hier sind die Strukturen nicht auf eine Maschine zur Generierung von Reach ausgerichtet.

Es spräche zudem wenig gegen ein Modell, wie es Dell oder auch Xing vorführen. Allerdings sind die Fälle erfolgreicher Online-Services und -Shops dünn gesät. Um weltweit zu wachsen, benötigt ein Unternehmen eine weltweit gewachsene Struktur und/oder so viel Investitionsschub, dass die zu erwartenden Minuszahlen im Aufbau eines potenten Angebots zumindest mittel- bis langfristig wieder hereinholbar scheinen. Ein Branchenprimus, wie eBay oder Google, mag zwar aus diversen Gründen (geografisch, historisch oder ressourcentechnisch) sein „European Headquarter“ oder eine „Subsidiary“ in der Schweiz haben. Entstanden ist kein einziger der Shootingstars in einem limitierten Markt wie der Schweiz. Qyte.com oder zattoo.com starten mit Silicon Valley Geld durch. Es finden sich hier scheinbar schon gar nicht die Kapitalgeber, um ein Momentum zu planen und zu steuern.

⁶ Auch wenn man natürlich sagen muss, dass der ausgewiesene EBIT von 36 Mio. EUR für das vergangene Geschäftsjahr nur durch den Skalierungseffekt eines weltweiten Angebots zustande kommt. Ein ähnliches Angebot aus und nur für die Schweiz wäre selbst bei erheblich weniger als den angegebenen 60 Angestellten auf keinen Fall profitabel.

3 Modelle und Tools

Also aufgeben? Mehr als eine Million Webadressen für „.ch“ und „.li“ könnten irren oder eher das Privatvergnügen nach Feierabend für Digital Addicts sein (vgl. o. V. 2007b). Auch die Autoindustrie hat in der Schweiz kein wirkliches Standbein. Und Containerschiffe entstehen hier auch nicht. Aber es existiert unzweifelhaft digitales Marketing mit all seinen Vermischungen der „P's“ in diesem Land. Vor allem diese Fälle sind spannend: Product und Promotion wie bei youme.net existieren genauso wie ein neues Anti-Spam-Gesetz seit 1. April 2007 (vgl. Bundesamt für Kommunikation 2007). Es besteht Tatendrang. Die Frage nach den finanzierbaren Modellen könnte man folgendermaßen skizzieren.⁷

3.1 Low Reach

Wenige Kunden durch einen Online-Kanal zu erreichen ist dann ein Problem, wenn der erwartete und der tatsächlich generierte Umsatz pro Kunde ein negatives Delta bilden. Dieses Delta besitzt unabhängig von der Gesamtbevölkerungszahl eines Landes die Kalkulation eines Basiskostenanteils pro Interaktion. Je zahlreicher die Kunden einer Zielgruppe in einem Land sind, desto günstiger wendet sich hier das Blatt. Nimmt, wie bei großen Playern, die Zahl der Kunden mit einem Bestellwert über 80 USD schlagartig ab und muss Coop, wie beschrieben, bei 80 CHF Bestellsumme pro Kunde die Reißleine ziehen, sind doch Branchen denkbar, deren Pro-Kopf-Umsatz den Einsatz von digitalen Marketing- und Service-Kanälen rechtfertigen. Dabei wird es hier weniger darum gehen, unter 5 Mio. angeschriebenen Schweizern eine E-Mail-Response mit Kauforder für einen Luxuswagen zu erhalten. Im B2B-Bereich kann es kontraproduktiv sein in der Promotion nur auf digitale Kanäle zu setzen. Zwar wäre der Umsatz pro Transaktion gewaltig, aber die Abweichungen von einem Standard-Prozess können zusätzliche Kosten verursachen, die gegenüber dem Aufwand in keinem Verhältnis stehen.

Die Schweiz wird immer dann einen attraktiven Online-Markt darstellen, wenn pro Kunde der Transaktionswert oder der Kaufanreiz eines hochpreisigen Produkts durch eine Online-Maßnahme pro Kunde so hoch angesetzt werden kann, dass die Kosten von 50.000 bis 100.000 CHF für eine Kampagne und/oder einen Shop gerechtfertigt erscheinen. Alle Produkte weit über der genannten Hemmschwelle von 80 CHF kommen hier in Frage, nimmt man noch einmal das Rechenbeispiel der Zielgruppe vom Anfang des Textes als Minimalzielgruppe zur Hand, also Reisen, Automobile, etc. Allerdings bleibt das Risiko immens hoch, niemanden durch diesen Kanal wirklich

⁷ Es mag enttäuschend sein, wenn es hier bei einer Skizze bleibt, aber eine Businessplan-fähige Ausarbeitung einer Variante sprengt den Rahmen.

aktiv zum Kauf einer Ware zu bewegen. Die Argumentation, dass man eine Website oder einen E-Shop einfach habe und dass deshalb einfach auch ohne Chance auf Kostenersparnis in den Prozessen oder relevanten Umsatz dazugehöre, scheint unerheblich. Nur Showcases ließen sich so allenfalls noch argumentieren. Als Imageträger, wie etwa Flughafenshops oder Traditionsgeschäfte, gelten digitale Kanäle schon längst nicht mehr.

3.2 Low Cost

Sollte die Einnahmeseite schwierig sein, weil das Marktvolumen diese nicht rechtfertigt, bleibt der Blick auf die Kosten. Die Schweizer Online-Szene besitzt hier eine prägende Kultur, die an dieser Stelle als „Thintail“ bezeichnet werden soll. Im Gegensatz zur „Longtail“-Theorie von Chris Anderson arbeiten Websites wie z. B. www.moneyhouse.ch nicht mit eigenem Personal (vgl. Wired 2007). Die Website hat sich auf automatisierte Wirtschaftsdaten spezialisiert und nutzt das Know-how des Kerngeschäfts, um an Freitagnachmittagen statt ERP-Lösungen die Datenbanken zu optimieren. Solche Projekte fungieren als Ressource „Balance“ und haben dem entsprechend einen Wirkungsgrad, der bedingt durch die gegen Null tendierenden Ressourcenkosten hoch sein kann und sich vor allem langfristig aufbauen lässt. Return on Investment kann warten, weil das Investment aus einer Restverwertung von Ressourcen besteht. Da die Wertigkeit von digitalen Produkten zunehmend auch auf Nachhaltigkeit aufbaut und sich Kundendaten über eine ausdauernde Zeitlinie ansammeln, sind solche Modelle vor allem in kleinen Online-Märkten spannend. Sie fungieren als geduldiger Filter, der die richtigen Kundenkontakte über die Zeit im Netz finden kann. Grosse Umsatzsprünge sind damit nicht zu erwarten. Aber diese Projekte generieren zudem als Übernahmekandidaten hohe Kaufattraktivität für Markt-Player, die mehr als nur auf einer Hobbyebene das entsprechende Segment bearbeiten. Die Hoffnung auf Übernahme, die sich z. B. für Oanda (durch Microsoft) oder Endoxon (durch Google) erfüllt hat⁸, soll hier als Modell für gelungenes Online-Marketing nicht betrachtet werden. Gezockt wird immer. Manche gewinnen dabei.

3.3 Outside-in

Die folgenden zwei Modelle tragen der Tatsache Rechnung, dass außerhalb des klassischen Online-Marketing in der Schweiz noch zwei andere größere Layer existieren, die vor allem für Unternehmen mit Sitz außerhalb der Schweiz nutzbar sind. Multinatio-

⁸ Beide Akquisitionen fanden 2007 statt. Endoxon verkaufte dabei vor allem sein Know-how an Online-Maps. Man könnte argumentieren: Eigentlich kaufte Google nur die Experten, nicht das Unternehmen.

nale Konzerne, wie Microsoft, Apple oder Dell, spulen eine Schweizer View ihrer Website aus und reichern diese View noch mit gezielten regionalen Informationen an. Das klassische Gegenargument, jeder Schweizer könne erkennen, dass es sich dabei nicht um eine Schweizer Site handle, schlägt sich dabei weder in Besucherzahlen noch in Umsätzen nieder. iTunes hat einen „Schweizer Shop“ außerhalb der Schweiz zu marktgerechten Produktionspreisen aufgestellt. Und niemand in diesem Land würde Apple als Schweizer Firma einstufen und sich deshalb darüber wundern, dass eine gewisse Swissness fehlt.⁹

3.4 Digitale Nomaden

Angebote wie Flickr, YouTube und ähnliche Websites aus der Web 2.0-Welle, auch das leidlich bekannte – und gehypte – Second Life sind eigentlich für Content von Usern für User gedacht. Spätestens seit dem Deal von BBC mit YouTube (vgl. Patalong 2007), Inhalte unentgeltlich auf die Plattform zu stellen, offenbaren sich aber auch Anwendungen innerhalb dieser Möglichkeiten, die klar auf die professionelle Ansprache von Kunden zielen. Man kann YouTube als die billigste Möglichkeit sehen, weltweit mit hohen Streuverlusten, allerdings kostenlos, Kunden anzusprechen. Da hier kein Push sondern Pull vorherrscht, sind Spam-Effekte vernachlässigbar. Ebenso bei Flickr, Twitter oder Second Life kommen User auch überraschend – vielleicht ungewollt – in Kontakt mit Produktangeboten. Allerdings wirken sich die freiwillige Auswahl der Contents und die Übernahme der Logistik durch die Provider günstig auf die Basiskosten und die Verbreitung der Inhalte aus. Es wäre verträumt zu glauben, dass Apple ohne eigene Website auf diese Weise seine Nachrichten in den Markt bekommen könnte. Aber das Szenario macht klar, dass ein Schweizer Unternehmen aus Kostengründen gut daran tut, die eigene Webpräsenz klein zu halten und Reichweite auch im Inland vor allem über deutlich besser frequentierte Kanäle zu suchen. Ein Basisvorteil des Mediums ist dessen neuronale Vernetzung. Und solange die Kontrolle über die Inhalte bei den Erstellern bleibt, sind fremde Kanäle vor allem dann spannend, wenn sie die eigene Logistik bei gleichem Ergebnis entlasten. Oder sogar neue Kunden in anderen Märkten aufmerksam machen.

⁹ Allerdings ist der Kundenärger dann gross, wenn sich auf der .COM-Seite angepriesene Produkte dann nur durch Kunden der USA kaufen lassen.

3.5 Tool: Kalkulator

Um eine erste Kostenrechnung durchzuführen und mit den vermuteten oder bereits fixen Zahlen¹⁰ Szenarien zu entwickeln, bietet ein Tool unter taglinger.de/inhalt/kreis/websitesrechnen.html eine erste Orientierungshilfe (vgl. Taglinger 2007b). Die in diesem Text erwähnten Zahlen und Effekte sind eingearbeitet und ermöglichen so eine erste theoretische Sicht auf ein Online-Projekt. Dabei unterscheidet diese EXCEL-Datei zwischen den genannten Fällen, Low Cost oder rein Promotion-orientiert oder als Service-Site ein Online Angebot für den Schweizer Markt zu erstellen. Die Anleitungen für die Nutzung sind in die Datei eingearbeitet.¹¹ Das Tool richtet sich an Marketing-Verantwortliche, die zusammen mit anderen Spezialisten in eine Diskussion über ein mögliches Projekt eintreten wollen. Es setzt eine erste Kenntnis der Materie und eventuell vorhandener Basisbegriffe (z. B. „1.000er-Preis“) voraus.

¹⁰ Vermutete Zahlen sind hier sicher die angenommene User-Frequenz und eventuell deren generierter Umsatz. Fixe Zahlen stehen hier für die kalkulierten Kosten. Realistischerweise können diese genauso wie die vermuteten durch vorab nicht einberechnete Effekte drastische Abweichungen zeigen.

¹¹ Der Autor gibt dieses Tool, wie auch das Nächste, zur freien Nutzung unter (CC) heraus. Ein kommerzielle Nutzung und Weiterverwertung ist dabei unter Angabe der Quelle taglinger.de möglich.

Abbildung 3-1: Ausschnitt des Business Tools (Calculate yearly budget)
(Quelle: Taglinger 2007, <http://taglinger.de>)

Business Tool (Calculate yearly budget)									
Name: _____									
Type of site:	"No cost"		"E-Commerce"		"Promotion"		"Dir. Service"		
Investment:	CHF	heads	CHF	heads	CHF	heads	CHF	heads	heads
LOGISTICS									
Item	Range	Summing Staff							
Holding	600 to 60.000 CHF/year	600	9000	18000	36000	36000	36000	36000	36000
Hardware/Software	2.000 to 5.000 CHF/person/year	8000	4	8000	4	8000	4	8000	4
Hardware/Software Tech.	2.000 to 5.000 CHF/person/year	10000	2	10000	2	10000	2	10000	2
etc.	
STAFF									
Item	Range	Pts. fill in below:							
Projekt Lead	add +1 in larger hierarchies	0	1	156000	1	156000	1	156000	1
Technical Manager	add +1 when outsourcing IT	0	1	156000	1	156000	1	156000	1
IT Heads outsourced	add +1 for external Project Manager	0	1	105000	1	105000	1	150000	1
etc.	
BUDGETS									
Item	Range	Pts. fill in below:							
Class. Comm. yearly budget	0 to 1.000.000 CHF / year	1000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
E-Comm. yearly budget	0 to 400.000 CHF / year	1000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
Licensing	0 to 1.000.000 CHF / year	1000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
etc.	
Investments Year 1	Adding 11.4 in budget and 11.2 in Resources	40040	13.5	2327360	13.5	2323160	13.5	2570960	13.5
Investments Year 2	Adding 11.2 in budget and 11.1 in Resources	34320	11.25	1964880	11.25	1991280	11.25	2203680	11.25
Investments Year 3	100% of budget	28600	9	1682400	9	1659400	9	1836400	9
SUM									
Revenue	Item	Range	Pts. fill in below:						
Advertising	Item	Range	CHF	customers	CHF	customers	CHF	customers	CHF
1 Banner per Page	0 users/year to 15.000.000 users/year (search.ch)	5000	100000	100000	0	100000	24000	100000	100000
2 Banners per Page	0 users/year to 15.000.000 users/year (search.ch)	20000	100000	20000	100000	20000	100000	20000	100000
Average AdSense Clickthrough	0 users/year to 15.000.000 users/year (search.ch)	250	100000	250	100000	250	100000	250	100000
etc.	
Other									
Item	Range	Pts. fill in below:							
Sponsorship	0 CHF to ? CHF	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Syndication	0 CHF to ? CHF	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Diverse	0 CHF to ? CHF	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Customer Fee									
Item	Range	Pts. fill in below:							
Content Fee	0 CHF/user to 1000 CHF/user (XING= 100 CHF)	99000	1000	99000	1000	99000	1000	99000	1000
Business cards income	0 CHF/user to 1000 CHF/user (AMAZON= 60 CHF)	20000	1000	80000	1000	10000	1000	90000	1000
Revenue Year 1	vs. Customers	159075	402000	218575	402000	162575	402000	241675	402000
Revenue Year 2	vs. Customers	181800	402000	249900	402000	185900	402000	276200	402000
Revenue Year 3	vs. Customers	227250	402000	312250	402000	232250	402000	348250	402000
SUM									
Revenue vs. Invest. Year 1		119035		-2108785		-2160585		-2329285	
Revenue vs. Invest. Year 2		147480		-1745080		-1782255		-1892955	
Revenue vs. Invest. Year 3		198650		-1350150		-1427150		-1491150	

Literaturverzeichnis

BUNDESAMT FÜR KOMMUNIKATION (2007): Inkrafttreten des FMG und des RTVG am 1. April, <http://www.bakom.ch/01862/index.html?lang=de>, Zugriff am 31.03.2008.

BUNDESAMT FÜR STATISTIK (O. J.): <http://www.bfs.admin.ch>, Zugriff am 31.03.2008.

GOLDBACH MEDIA GRUPPE (2008): TV übersteigt Milliardenengrenze, http://www.goldbachmedia.ch/emr_artikel.php?language=de&id=18&artikel_id=123, Zugriff am 31.03.2008.

HARTINGER, R. (2007): 2007 wird LeShop 100 Millionen Umsatz überschreiten, <http://blog.internet-briefing.ch/2007/07/05/2007-wird-leshop-100-millionen-umsatz-ueberschreiten>, Zugriff am 30.11.2007.

NETMETRIX REPORT (2007): Netmetrix Report, <http://www.net-metrix.ch>, Zugriff am 31.10.2007.

ORELL FÜSSLI WIRTSCHAFTSINFORMATIONEN (O. J.): <http://www.ofwi.ch>, Zugriff am 31.03.2008.

O. V. (2007a): ARD ZDF Onlinestudie, <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de>, Zugriff am 31.03.2008.

O. V. (2007b): Der 1-millionste Domain-Name der Schweiz www.ez14.ch, <http://www.switch.ch/de/about/news/archive.html?id=146>, Zugriff am 31.03.2008.

PATALONG, F. (2007): BBC sendet via YouTube, <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,469555,00.html>, Zugriff am 31.03.2008.

PERSÖNLICH (2007): Schweizer Onlineverlag mit neuen Investoren, http://www.persoendlich.com/news/show_news.cfm?newsid=70811, Zugriff am 31.03.2008.

SWISSNESSMONITOR (2007): Schweizer stehen auf „Swiss Made“, http://www.persoendlich.com/news/show_news.cfm?newsid=68436&criteria=Swissness, Zugriff am 31.03.2008

TAGESANZEIGER (2007): <http://www.tagesanzeiger.ch>, Zugriff am 04.07.2007.

TAGLINGER, H. (2007a): Coop ohne Hosen, <http://blog.internet-briefing.ch/2007/04/24/coop-ohne-hosen>, Zugriff am 30.11.2007.

TAGLINGER, H. (2007b): Wie rechnen sich Schweizer Websites?, <http://taglinger.de/inhalt/kreis/websitesrechnen.html>, Zugriff am 31.03.2008.

TURI2.DE (2007): Leserbriefeschreiber sind beim „Spiegel“ nicht länger Kriminelle, http://turi-2.blog.de/2007/10/08/leserbriefschreiber_sind_beim_spiegel_ni-3102766, Zugriff am 31.10.2007.

WIKIPEDIA (O. J.): Schweiz, <http://de.wikipedia.org/wiki/Schweiz>, Zugriff am 31.03.2008.

WIRED (2007): The Long Tail, <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>, Zugriff am 31.03.2008.

Z'GRAGGEN, B. (2007): Wer hat Angst vor Online-Werbung?, <http://blog.internet-briefing.ch/2007/09/13/wer-hat-angst-vor-online-werbung>, Zugriff am 30.11.2007.

Christian Bachem/Jens Keller/Sven Reinecke

Kennzahlengestützte Steuerung digitaler Kommunikation

Die Web Excellence Scorecard

1	Anforderungen an das Management digitaler Unternehmenskommunikation ...	275
1.1	Die wachsende Bedeutung digitaler Kommunikation	275
1.2	Strategieunterstützung als Anforderung	275
1.3	Nutzerorientierung als Anforderung.....	276
1.4	Erfolgsnachweis und Steuerbarkeit als Anforderung.....	277
2	Kennzahlengestützte digitale Unternehmenskommunikation als Lösungsansatz.....	278
2.1	Das Web Excellence Forum	278
2.2	Das Kennzahlenset	279
2.3	Die WebXF Scorecard	279
2.3.1	Der Aufbau der WebXF Scorecard	280
2.3.2	Besonderheiten der WebXF Scorecard.....	280
2.3.3	Die Arbeit mit der WebXF Scorecard.....	281
2.4	Die WebXF-Testverfahren.....	283
3	Erfahrungen mit der WebXF Scorecard	284
3.1	Stärken	284
3.2	Schwächen	284
4	Zusammenfassung und Ausblick	285

1 Anforderungen an das Management digitaler Unternehmenskommunikation

1.1 Die wachsende Bedeutung digitaler Kommunikation

Die rasante und nahezu flächendeckende Verbreitung des Internet (vgl. van Eimeren/Frees 2007) hat binnen weniger Jahre die lange Zeit stabil geglaubte Hierarchie der Kommunikationskanäle und -instrumente neu geordnet. Zahlreiche Studien belegen, dass Entscheider in Unternehmen und bei Werbe- und PR-Agenturen der digitalen Kommunikation nicht nur eine hohe Bedeutung zuschreiben, sondern ihr darüber hinaus einen steigenden Stellenwert attestieren (vgl. Zerfaß et al. 2007, S. 15 ff.).

Zugleich unterliegt die Sicht auf die Kommunikationsdisziplinen einem stetigen Wandel, wie die jüngsten Ergebnisse des European Communication Monitor verdeutlichen. Von den sieben der im Rahmen dieser Befragung von rund 1.100 Experten aus 22 europäischen Ländern untersuchten Disziplinen der Markt- und Unternehmenskommunikation wurde Corporate Communications (hier verstanden als Unternehmenskommunikation gegenüber externen Anspruchsgruppen) als die im Jahre 2010 voraussichtlich Wichtigste angesehen. Corporate Communications verdrängt damit die derzeit priorisierten Brand Communications vom ersten Rang. Den größten zugeschriebenen Bedeutungszuwachs verzeichnet die interne Kommunikation (vgl. Zerfaß et al. 2007, S. 13 ff.). Es sind somit Disziplinen der Unternehmenskommunikation, die zunehmend in den Mittelpunkt rücken. In Zusammenführung der beiden oben skizzierten Trends werden in diesem Beitrag Anforderungen an das Management digitaler Unternehmenskommunikation aufgezeigt und Lösungsansätze zur Bewältigung derselben beschrieben.

1.2 Strategieunterstützung als Anforderung

Mehr denn je wird der Unternehmenskommunikation eine strategische Bedeutung zugeschrieben. So betrachten über 90 Prozent der Führungskräfte in deutschen börsennotierten Unternehmen die Kommunikationspolitik als einen der wesentlichen Faktoren für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens (vgl. Booz Allen Hamilton/ctrust 2004). Entsprechend versuchen die Verantwortlichen ihre Kommunikation auszurichten. Inzwischen haben nahezu alle führenden Unternehmen strategische Kommunikationsbotschaften, die sogenannten Corporate Messages, formuliert, die als Leitlinien für die operative Kommunikationsarbeit dienen und eine stringente Vermittlung zentraler Aussagen zu Eigenschaften, Leistungen und Werten eines Unterneh-

mens sicherstellen sollen. Ebenso ist es heute Usus, dass sich große Unternehmen auf den kommunikativen Umgang mit etwaigen Krisensituationen vorbereiten, um einem im Krisenfall drohenden Reputationsverlust früh und wirksam begegnen zu können.

1.3 Nutzerorientierung als Anforderung

Im Gegensatz zu klassischer Kommunikation, deren primäres Ziel es ist, Botschaften bei Zielgruppen nach dem Push-Prinzip zu platzieren, arbeitet digitale Kommunikation nach dem Pull-Prinzip: Der Nutzer entscheidet, wann, wo und mit welcher Intensität er sich im Internet informiert. Die konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Nutzer ist somit ein zentraler Erfolgsfaktor digitaler Kommunikation (vgl. Bachem 1996, S. 277). Dabei stellt die hochgradige Autonomie der Zielgruppen hohe Anforderungen an die Steuerbarkeit des Kommunikationserfolgs.

Bei digitaler Unternehmenskommunikation kommt erschwerend hinzu, dass diese sich an Anspruchsgruppen mit divergenten Interessen richtet. Die zentralen Gruppen sind: Journalisten, Investoren, Stellensuchende und potenzielle Kunden. Der Ressortzuschnitt der Unternehmen folgt dieser Aufteilung und gliedert die Aufgaben in Public Relations, Investor Relations (IR) sowie Human Resources. Anfragen potenzieller Kunden werden an die zuständigen Fachbereiche weitergeleitet. Entsprechend sind auch die Corporate Websites als zentrale Plattform externer digitaler Unternehmenskommunikation strukturiert. Die Funktion der Corporate Website kann dabei je nach Markenarchitektur sehr unterschiedlich sein. Folgen Konzerne einer „Separate Branding Strategy“, wie z. B. die Daimler AG, deren Produktmarken den Unternehmensnamen nicht führen, kann sich die Corporate Website einzig und allein auf Informationen und Services der Holding fokussieren. Bei einer „One Firm Strategy“, wie bei Siemens, fallen Unternehmens- und Produktmarke zusammen. Hier fungiert die Corporate Website zusätzlich als zentrale Anlaufstelle und Relaisstation hin zu den operativen Unternehmensbereichen (vgl. Abbildung 1-1).

Abbildung 1-1: Beispielhaftes Hauptmenü einer Corporate Website
(Quelle: www.evonik.de)



1.4 Erfolgsnachweis und Steuerbarkeit als Anforderung

Das Paradigma der Effizienzsteigerung hat auch vor der Unternehmenskommunikation nicht halt gemacht (vgl. Horvarth/Möller 2004; Fuchs 2003). Der Nachweis von Wirksamkeit und Erfolgsbeitrag kommunikativer Arbeit ist seit einigen Jahren zentrales Thema in Unternehmen, Verbänden und der Wissenschaft. Aufgrund der durch Vervielfachung der Kommunikationskanäle begründeten gestiegenen Budgets fordert die Unternehmensführung Rechenschaft über den Mitteleinsatz. Erste Fortschritte sind erkennbar, aber noch zu rudimentär, wie auch der Kommunikations-Controller Zerfaß feststellt: „[...] weiterhin besteht in Wissenschaft und Praxis ein großes Defizit, wenn es darum geht, den Beitrag der Unternehmenskommunikation zur Profitabilität und zur Steigerung des Unternehmenswerts konkret darzustellen“ (vgl. Zerfaß 2004, S. 1).

Neben der Effizienz- und Wertsteigerung gewinnt auch der Prozesswettbewerb für Unternehmen an Bedeutung. Nicht nur der externe Wettstreit mit den Konkurrenten, sondern auch der Wettstreit um Prozessoptimierung innerhalb des Unternehmens rückt Ansätze wie Benchmarking und Benchlearning in den Vordergrund des Kommunikationsmanagement. Die Quellen der Benchmarking-Maßstäbe können folglich entweder interner oder externer Natur sein. Bisher gibt es jedoch weder einen Industriestandard zur Beurteilung der Kommunikationsqualität, noch hat sich ein einheitliches Vorgehen in der Unternehmenspraxis herausgebildet.

Blickt man auf die digitale Unternehmenskommunikation so fällt auf, dass sie aufgrund der technischen Messbarkeit der Internetnutzung (vgl. Bachem 1997) gut zur Erfolgskontrolle geeignet ist. Jedoch fehlten für die Online-Kommunikation bisher Ansätze eines integrierten Controlling. Entweder waren diese nicht problemgerecht, konsistent und flexibel an die Unternehmenssituation anpassbar oder sie waren nicht benutzer-/organisationsgerecht respektive wirtschaftlich. Diesen Kriterien sollte ein System zur Messung der Marketingleistung jedoch genügen (vgl. Reinecke 2004, S. 328 ff.).

2 Kennzahlengestützte digitale Unternehmenskommunikation als Lösungsansatz

2.1 Das Web Excellence Forum

Vor dem Hintergrund der gestiegenen Bedeutung digitaler Unternehmenskommunikation, den steigenden Anforderungen an das Management von Kommunikation und dem von Zerfaß benannten Defizit im Leistungsnachweis, haben sich im Jahr 2004 Kommunikationsverantwortliche führender Unternehmen zum Web Excellence Forum (WebXF) zusammengeschlossen. Ziel des Web Excellence Forum ist es, einen Industriestandard zum Qualitätsmanagement digitaler Unternehmenskommunikation zu schaffen. Im Mittelpunkt steht dabei die Betrachtung von Corporate Websites.

Bis dato haben sich folgende Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz im Web Excellence Forum engagiert (vgl. Abbildung 2-1):

*Abbildung 2-1: Am Web Excellence Forum beteiligte Unternehmen
(Quelle: Eigene Darstellung)*



In gemeinschaftlicher Arbeit unter Führung einer Unternehmensberatung und mit wissenschaftlicher Unterstützung haben die WebXF-Teilnehmer zunächst ein umfassendes Kennzahlenset definiert und dieses dann zu einer Balanced Scorecard verdichtet. Zudem hat das Web Excellence Forum fünf standardisierte Testverfahren entwickelt, die von den Unternehmen regelmäßig zum Benchmarking genutzt werden.

2.2 Das Kennzahlenset

Das Kennzahlenset des Web Excellence Forum vereint 71 Kennzahlen, anhand welcher sich die Qualität und Leistung der Corporate Website umfassend bemessen lassen. Die Kennzahlen speisen sich größtenteils aus den individuell gemessenen Nutzungsdaten der Corporate Website sowie aus den Ergebnissen der gemeinsamen Testverfahren. Bei der Entwicklung der Kennzahlen konnten die WebXF-Teilnehmer in geringem Maße auf bereits bestehende Definitionen zurückgreifen, wie etwa bei den Basiskennzahlen, wie Visits und Page Impressions. Das Gros der Kennzahlen wurde eigens in speziellen Arbeitsgruppensitzungen und intensiven Diskussionsprozessen zwischen 2004 und 2005 hergeleitet. Beispielhafte originäre WebXF-Kennzahlen sind „Intensivkontakte“ (Anzahl der Besuche pro Monat mit mehr als sechs Page Impressions), „Reichweite non-financial News“ (Abrufzahlen der Seiten mit Unternehmensnachrichten ausgenommen IR-Nachrichten) oder „E-Mail Antwort-Index“ (Index aus Antwortgeschwindigkeit und -qualität als Ergebnis vierteljährlicher Mystery Mailings).

Das WebXF-Kennzahlenset kennt drei Arten von Kennzahlen:

1. Basiskennzahlen: Vorrangig technische Kennzahlen, die der Berechnung von (Performance Indikatoren) PI und Key Performance Indikatoren (KPI) dienen.
2. Performance Indikatoren (PI): Kennzahlen, die einen Leistungs- oder Ergebniszusammenhang beschreiben.
3. Key Performance Indikatoren (KPI): Schlüsselkennzahlen, die Ergebnistreiber beschreiben.

Zusätzlich zu den 71 auf Messwerten beruhenden Basiskennzahlen, PI und KPI, hat WebXF eine Liste von über 50 Qualitätskriterien verabschiedet. Sie beschreiben qualitative Indikatoren eines Online-Angebots, die sich nicht oder nur mit großer Mühe technisch messen lassen, wie z. B. den Umstand, ob eine Webseite fehlerfrei auf DIN A4 druckbar ist. Inzwischen wurden die Qualitätskriterien zum „WebXF QM Check“ verdichtet, der von den teilnehmenden Unternehmen als Werkzeug für regelmäßige interne Audits genutzt wird.

2.3 Die WebXF Scorecard

Die Initiatoren des Web Excellence Forum haben auch deshalb besonders viel Energie in die Definition ihres Kennzahlensets gelegt, weil es die Grundlage für eine speziell auf die Anforderungen digitaler Unternehmenskommunikation zugeschnittene Balanced Scorecard bilden sollte. Diese im Jahr 2005 entwickelte Scorecard bildet den Kern des WebXF-Controlling-Instruments.

2.3.1 Der Aufbau der WebXF Scorecard

In Anlehnung an die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton (vgl. Kaplan/Norton 1992; Kaplan/Norton 2004) wird auch bei der WebXF Scorecard die erbrachte Leistung aus vier Perspektiven betrachtet. Da sich eine Corporate Website an mehrere Anspruchsgruppen und nicht nur an Kunden richtet, wurde die erste Perspektive der WebXF Scorecard als „Nutzer“-Perspektive bezeichnet. Hier sind die Kennzahlen zur Vermarktung, zur Auffindbarkeit und Usability, zur Qualität des Contents und zur Dialogleistung der Corporate Website hinterlegt.

Die „Ergebnisperspektive“ fokussiert auf die Ergebnisse der Online-Geschäfts- und Kommunikationsprozesse. Bei einer Unternehmenswebsite sind dies insbesondere die nachweisbaren kommunikativen Leistungen gegenüber den bereits aufgeführten Anspruchsgruppen. Entsprechend umfasst die Ergebnisperspektive Kennzahlen zur firmenindividuellen Kommunikationsstrategie, zu Leistungen gegenüber allen Zielgruppen, zu Leistungen gegenüber Medien, zu Leistungen gegenüber Investoren, zu Leistungen gegenüber Stellensuchenden, zu Leistungen gegenüber Kunden sowie Basiskennzahlen (Visits, Page Impressions).

Die „Interne Perspektive“ vereint Kennzahlen zur System- und Prozessqualität und zum Leistungsstand des Qualitätsmanagement. Die finanzielle Perspektive schließlich, hier als „Finanzperspektive“ bezeichnet, enthält Kennzahlen zu den Budgetpositionen für Betrieb, Pflege und Weiterentwicklung einer Corporate Website.

Der Aufbau der WebXF Scorecard entspringt dem Ziel, sowohl strategische und operative Vorgaben als auch tatsächlich erzielte Ergebnisse der Unternehmenskommunikation im Internet zusammenzuführen, um diese mess-, bewert- und steuerbar machen.

2.3.2 Besonderheiten der WebXF Scorecard

Neben den generellen Anforderungen an eine Balanced Scorecard (Integration unterschiedlicher Ergebnisperspektiven) sowie den besonderen Erfordernissen einer Balanced Scorecard für die digitale Unternehmenskommunikation (Betrachtung divergenter Nutzergruppen statt nur Kunden) erfüllt die WebXF Scorecard darüber hinaus noch einige sehr spezielle Anforderungen:

1. Gemeinschaftlicher Vergleich (Benchmark) innerhalb des Web Excellence Forum über Branchen und Geschäftsmodelle hinweg,
2. Controlling unternehmensindividueller Ziele und Erfolgsfaktoren,
3. Verankerung im Regelbetrieb, Unterstützen des Website-Projektmanagement und
4. verteilte Befüllung und zentrale Redaktion der Scorecard.

Die Unternehmen können bei einigen Kennzahlen entscheiden, ob sie diese überhaupt erheben und ob sie sich auf deren Basis vergleichen lassen wollen. Selbstverständlich können nicht alle Kennzahlen auf diese Weise „abgewählt“ werden. Ein definiertes Set an Pflichtkriterien muss eingepflegt werden, um einen validen Vergleich im Rahmen des WebXF Benchmarking sicherzustellen.

Zudem sind die Unternehmen angehalten, bestimmte Kriterien auf ihre jeweilige Situation hin zu individualisieren, so beispielsweise bei der Kennzahl „pdf-Downloads“. Hier spezifizieren die Unternehmen vorab, welche fünf pdf-Typen (z. B. Geschäftsbericht, Umweltbericht o. ä.) sie erheben wollen.

Für jede Kennzahl kann ein „To Do“-Eintrag angelegt werden. Zeigt die Entwicklung der Kennzahl Auffälligkeiten oder verweist sie auf Handlungsbedarf, kann dies unmittelbar in der Scorecard hinterlegt werden. Somit erzeugt die Scorecard eine priorisierte To Do-Liste für das Projektmanagement von Corporate Websites.

Technisch basiert die WebXF Scorecard auf Microsoft Excel, was einen installationsfreien Einsatz auch unter den restriktiven IT-Bestimmungen von Konzernen ermöglicht. Die Scorecard verfügt über ein eigenes Redaktions-Tool mit dem neue Kennzahlen zentral seitens des WebXF eingepflegt oder bestehende modifiziert werden können. Eine spezielle Programmierung sorgt bei den Anwendern für die automatische Übernahme der Daten aus der zuletzt genutzten Scorecard in die jeweils neu bereitgestellte Version.

2.3.3 Die Arbeit mit der WebXF Scorecard

Die Einrichtung und Pflege der Scorecard erfolgt in vier Schritten. Zunächst muss der Kommunikationsverantwortliche entscheiden, welche Kennzahlen er erheben will und welche davon er in den WebXF Benchmark einbeziehen möchte (vgl. Abbildung 2-2). Kennzahlen, die nicht berücksichtigt werden sollen, bleiben im weiteren Verlauf der Nutzung ausgeblendet.

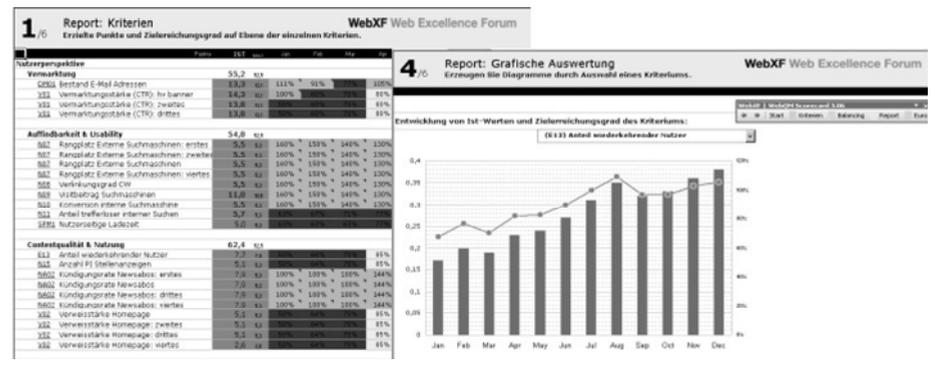
Im zweiten Schritt werden die individualisierbaren Kennzahlen angezeigt, damit sie vom Nutzer spezifiziert werden können. Als drittes folgt die Eingabe der Sollwerte für jede zuvor aktivierte Kennzahl. Die meisten Kennzahlen werden monatlich, einige vierteljährlich und wenige halbjährlich erhoben. Entsprechend müssen Sollwerte hinterlegt werden. Abschließend erfolgt das Balancing, die Gewichtung. Der inneren Logik einer gewöhnlichen Balanced Scorecard entsprechend werden zunächst die vier Perspektiven gegeneinander gewichtet, dann die Dimensionen innerhalb jeder Perspektive und schließlich die Kennzahlen innerhalb jeder Dimension.

Abbildung 2-2: Beispielhafte Darstellung Schritt 1: Kriterien-Auswahl
(Quelle: Eigene Darstellung)

1/4 Kriterien: Auswahl		WebXF Web Excellence Forum		
Aktivieren Sie alle Kriterien, die Sie bis zum Ende des Erhebungszeitraumes verwenden wollen.				
Fließ	Kriterium	Dimension	Einheit	Zieler
		Verwenden?	Überwachen?	ToDo?
Ergebnisperspektive				
Kommunikationsstrategie				
K01	Corporate Message Nutzung	✓		
K02	Corporate Message Zustimmung	✓		
K03	Image Index	✓		
Basisindikatoren Corporate Website				
E06	Wertschöpfungsfokus (Index)		M	
E07	Visits (Anzahl)	✓	T	
E08	Unique Visitors (Anzahl)	✓	T	
E09	Page Impressions (Anzahl)	✓	T	
Leistung alle Zielgruppen				
E02	Marketing-Referrer (Anzahl)	✓	T	
E10	Intensiv-Kontakte [Visits mit >6PI] (Anzahl)	✓	T	
E11	Returning Visitors (Anteil)		T	
E12	Reichweite non-financial News (Anteil)		T	
E15	Dienstnutzungen (Anteil)		T	
E16	Registrierungen (Anzahl)	✓	T	

Nach abgeschlossener Einrichtung der WebXF Scorecard und Einpflegen des ersten Zeitintervalls kann der Kommunikationsverantwortliche die Report-Funktionen nutzen. Ergebnis-Reports werden tabellarisch als Punktwerte auf den Ebenen Kriterien, Dimensionen und Perspektiven erzeugt (vgl. Abbildung 2-3). Maximal sind 1.000 Punkte erzielbar. Zusätzlich können grafische Reports (Verlaufdiagramme, etc.) ausgegeben werden.

Abbildung 2-3: Beispielhafte Darstellung: Reports
(Quelle: Eigene Darstellung)



Als weitere Option lässt sich der von der Corporate Website erzielte monetäre Wertbeitrag anhand der hinterlegten Daten ermitteln. Durch die Umrechnung ausgewählter Kennzahlen in monetäre Werte erhält der Verantwortliche die Möglichkeit, den Beitrag der Online-Kommunikation zur Wertschöpfung des Unternehmens zu belegen. Als Beispiel kann die Zahl der abgerufenen pdf-Dokumente angeführt werden. Bewertet man jedes digitale Dokument mit den Druck- und Versandkosten eines klassischen Kommunikationsmediums so wird der Wertbeitrag von Online-Kommunikation quantifizierbar.

2.4 Die WebXF-Testverfahren

Begleitend und ergänzend zur Scorecard setzen die WebXF-Teilnehmer fünf gemeinschaftlich entwickelte, standardisierte Testverfahren zur Qualitäts- und Leistungsbeurteilung digitaler Unternehmenskommunikation ein:

- Corporate Website Benchmark:
Permanente Online-Nutzerbefragung zu Funktionen, Inhalten, Usability und Layout zur Ermittlung von Nutzerzufriedenheit und Imagebeitrag.
- Corporate Reach Benchmark:
Vergleichende Reichweitenanalyse (Anzahl Besucher, Anzahl wiederkehrender Besucher, etc.) auf Basis identischer Messtechnik.
- Corporate Message Benchmark:
Ermittlung der strategischen Kommunikationsleistung durch kombinierte Inhalts- und Nutzungsdatenanalyse.
- E-Mail Response Benchmark:
Messung der Dialogleistung und -qualität durch vierteljährliche Mystery Mailings.
- QM Check:
Halbjährlicher Qualitätsmanagement-Audit.

Die fünf aufeinander abgestimmten Testmodule sind schnell und flexibel einsetzbar. Sie ermöglichen sowohl den unmittelbaren Leistungsvergleich im Kreise der WebXF-Teilnehmer, als auch individuell im Zeitverlauf. Jedes Testmodul erzeugt Kennzahlen, die entsprechend in die Scorecard übernommen werden.

3 Erfahrungen mit der WebXF Scorecard

3.1 Stärken

Das kennzahlenbasierte WebXF-Verfahren liefert konkrete und präzise Antworten auf zentrale Fragen des Kommunikationsmanagement. Darunter gibt die Scorecard Aufschluss, inwieweit die Online-Kommunikation die Geschäftziele unterstützt, wie hoch das Einsparungspotenzial durch die digitale Bereitstellung von Informationen ist und mit welcher Erwartungshaltung die Nutzer an die Corporate Website treten. Durch die vier Dimensionen der Scorecard wird die Kommunikationsleistung von allen Seiten betrachtet: Nutzer, Geschäfts- und Kommunikationsergebnisse, Technik und interne Prozesse sowie Finanzen. Unternehmensintern steht hiermit ein Instrument zur Verfügung, das nicht nur die Leistung und Qualität misst, sondern auch dazu befähigt, auf qualitativer und quantitativer Basis Erfolg und Entwicklung zu planen. Bei einigen Anwendern ist die WebXF Scorecard daher auch zum zentralen strategischen wie operativen Steuerungsinstrument avanciert.

Die beteiligten Unternehmen profitieren zusätzlich von den Ergebnissen der WebXF-Testverfahren und dem Web Excellence Forum als branchenübergreifende Austausch-Plattform. Im Sinn des Benchlearnings treffen sich die Verantwortlichen dreimal jährlich zu ganztägigen Workshops und Fachdiskussionen. Somit können Prozesse sowohl auf Basis von harten Kennzahlen und Qualitätsmerkmalen optimiert, als auch mittels unternehmensexternen Erfahrungsaustauschs verbessert werden.

3.2 Schwächen

Für jedes Controlling-Instrument, das im Regelbetrieb verankert werden soll, muss die Frage, ob der über das Instrument erzielte Ertrag den Aufwand seiner Einführung und Pflege rechtfertigt, positiv beantwortet werden. Je komplexer das Controlling-Instrument, desto dringlicher wird dieser Effizienznachweis. Die Einführung der WebXF Scorecard war für die beteiligten Unternehmen mit zum Teil hohem Initialaufwand verbunden, da nicht bei allen die benötigten Daten vorlagen oder ihre Bereitstellung durch die eigene IT sich langwieriger gestaltete als erwartet. Zudem stellte sich heraus, dass die anfangs sehr rudimentäre Benutzerführung der Scorecard abschreckend wirkte. Zudem fehlte den Kommunikationsverantwortlichen im Alltagsgeschäft oftmals die Zeit, die Scorecard genauer zu betrachten, um zu erkennen, dass sie weitaus handlicher und praktikabler ist als sie auf den ersten Blick erscheint. Eine Überarbeitung der Scorecard sowie individuelle Unterstützung bei der Einrichtung schafften hier Abhilfe. Dort, wo die Scorecard im Einsatz ist, sind ihre Vorteile erkannt und unbestritten.

Die WebXF Scorecard ist auch deshalb eng an die Balanced Scorecard angelehnt, um die Integration in bestehende Controlling-Systeme innerhalb der Unternehmen zu vereinfachen. Bis heute konnte diesem Anspruch jedoch nicht nachgekommen werden. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Vor allem hat sich herausgestellt, dass – wie von Zerfaß festgestellt – in Kommunikationsabteilungen nur in seltenen Fällen mit Scorecards gearbeitet wird. Die Online-Verantwortlichen sind ihren Kollegen hier vielfach voraus, was nicht zuletzt auf die technische Messbarkeit ihres Kanals zurückzuführen ist. Eine unmittelbare Anbindung der WebXF Scorecard an unternehmensweite Scorecards ist ferner nur eingeschränkt möglich, da die inhaltlichen Zielsetzungen und Funktionen der Kennzahlencockpits oft stark divergieren. Allerdings gibt es einige Teilnehmer im Web Excellence Forum, die ein oder zwei ausgewählte WebXF-KPI regelmäßig an die Konzernspitze berichten.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Mit der WebXF Scorecard liegt ein in führenden Unternehmen erprobtes Controlling-Instrument zur Bewertung und Steuerung eines wichtigen Teilbereichs des digitalen Marketing vor. Die Scorecard wurde in mehrjähriger gemeinschaftlicher Arbeit von im Web Excellence Forum organisierten Kommunikationsverantwortlichen konzipiert. Sie basiert auf 71 zum Teil individualisierbaren Kennzahlen, die eine umfassende Betrachtung der digitalen Unternehmenskommunikation ermöglichen. Die Kennzahlen speisen sich aus individuell gemessenen Nutzungsdaten sowie aus fünf gemeinschaftlich definierten und regelmäßig durchgeführten Testverfahren.

Die WebXF Scorecard folgt in Aufbau und Struktur einer Balanced Scorecard und dient sowohl der unternehmensindividuellen Steuerung von Corporate Websites als auch dem unternehmens- und branchenübergreifenden Vergleich. Sie wurde gegenüber einer klassischen Balanced Scorecard um einige Funktionen erweitert, um die alltägliche Arbeit zu erleichtern. Dadurch ist sie bei einigen Unternehmen zum zentralen Steuerungstool der digitalen Unternehmenskommunikation geworden.

In einer weiteren Ausbaustufe soll die Scorecard in unterschiedlichen Sprachversionen auch Unternehmen außerhalb des deutschsprachigen Raums angeboten werden. Zudem wird eine Integration in kanalübergreifende Instrumente des Kommunikationscontrolling angestrebt.

Literaturverzeichnis

BACHEM, C. (1997): Webtracking – Werbeerfolgskontrolle im Netz, in: FINK, D./WAMSER, C. (Hrsg.): *Electronic Marketing – Marketing-Management im Zeichen der Neuen Medien*, Wiesbaden, S. 189-198.

BACHEM, C. (1996): Online Werbung, in: GLOWALLA, U./SCHOOP, E. (Hrsg.): *Deutscher Multimedia Kongress '96. Perspektiven multimedialer Kommunikation*, Berlin, S. 276-281.

BOOZ ALLEN HAMILTON/C-TRUST (2004): *Wertkreation mit Kommunikation. Herausforderung und Perspektiven für Unternehmen, Produkte und Marken, eine Studie von Booz Allen Hamilton und C-Trust*, Frankfurt a. M.

FUCHS, H. J. (2003): Welchen Wert schafft Kommunikation?, in: *Harvard Business Manager*, Jg. 25, Nr. 6, S. 37-45.

HORVATH, P./MÖLLER, K. (Hrsg.) (2004): *Intangibles in der Unternehmenssteuerung. Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung des immateriellen Kapitals*, München.

KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (2004): Immaterielle Werte – Grünes Licht für Ihre Strategie, in: *Harvard Business Manager*, Jg. 26, Nr. 5, S. 18-33.

KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance, in: *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 2, pp. 71-79.

REINECKE, S. (2004): *Marketing Performance Management – Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*, Wiesbaden.

VAN EIMEREN, B./FREES, B. (2007): Internetnutzung zwischen Pragmatismus und YouTube-Euphorie, *ARD/ZDF-Online-Studie 2007*, in: *Media Perspektiven*, Nr. 8, S. 362-378.

ZERFAB, A. (2004): Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument?, in: *PR Digest*, Nr. 57, S. 1-8.

ZERFAB, A./VANRULER, B./ROGOJINARU, A./VERCIC, D./HAMREFORS, S. (2007): *European Communication Monitor 2007. Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Implications*, Leipzig, <http://www.communicationmonitor.eu>, Zugriff am 06.12.2007.

Franz-Rudolf Esch/Daniel Stenger

Marken als Interaktionsobjekt

Wie sehr prägt der Kunde die Marke wirklich selbst mit?

1	Zunehmende Relevanz der Kundeninteraktion für das Markenmanagement.....	289
1.1	Steigende Konsumentenmacht durch Informationstransparenz im Internet.....	289
1.2	Wachsende Bedeutung interpersoneller Kommunikation zur Bildung von individuellem Markenwissen.....	291
2	Unterschiede in Bedeutung und Einfluss von Interaktionspunkten mit der Marke.....	292
2.1	Doppelseitige Beeinflussung von Konsument und Marke in der Interaktion	292
2.2	Doppelfunktion der Marke als Objekt und Partner im Interaktionsprozess mit dem Konsumenten	293
2.3	Interaktionspunkte mit der Marke entlang des Buying Cycle.....	294
3	Markenprägung durch den Konsumenten im Rahmen einer Marken-Community.....	296
3.1	Marken-Communities als kooperative Strategie zur Integration von Konsumenten in die Markenbildung	296
3.2	Markenloyalität durch positive gemeinsame Erlebnisse in der Community	297
3.3	Aufbau von Markenwissen durch Meinungs- und Erfahrungsaustausch in der Community	298
3.4	Initiierung positiver Word-of-Mouth durch Marken-Communities.....	298
3.5	Fallbeispiel: Die Marke in der Gemeinschaft erfahren mit „myNutella.com“	299
3.6	Fallbeispiel: „Ich-bin-on“ – Der Versuch einer Community bei E.ON.	300
4	Gezielte Lenkung der begrenzten Markenprägung durch Konsumenten als Aufgabe des Markenmanagement	301

1 Zunehmende Relevanz der Kundeninteraktion für das Markenmanagement

1.1 Steigende Konsumentenmacht durch Informationstransparenz im Internet

Das Credo „der Kunde ist König“ bezog sich in der Vergangenheit insbesondere auf die Anforderung an Unternehmen, Kundenwünschen und -bedürfnissen soweit wie möglich gerecht zu werden. In der heutigen vernetzten Welt erhält dieser Satz eine völlig neue Bedeutung, da sich Unternehmen zunehmend wohl informierten und selbstbewussten Konsumenten gegenübersehen, die ihre gestiegene Machtposition gegenüber den Unternehmen aktiv ausüben (vgl. Denegri-Knott/Zwick/Schröder 2006, S. 955; Edelman 2007, S. 131).

Das Internet bietet den Konsumenten heutzutage ein Umfeld von „equal access to information about products, prices and distribution“ (vgl. Strauss/El-Ansary/Frost 2006, S. 316). Durch die Nutzung von Suchmaschinen wie „Google“ erhält der Konsument innerhalb von Sekunden einen Überblick über die für ihn relevanten Marken, ihre Angebote und Preise (vgl. Pires/Stanton/Rita 2006, S. 941). Online Portale, wie www.ciao.de oder www.kelkoo.de, bieten nicht nur die Möglichkeit Produktpreise zu vergleichen, sondern ermöglichen es auf Basis von Kundenerfahrungen und -meinungen die Leistungen von Unternehmen einschätzen zu können (vgl. Clement/Panten/Peters 2005, S. 21). Der Trend, Leistungen von Anbietern für andere Teilnehmer transparent zu gestalten, hat sich mittlerweile auf fast alle Lebensbereiche ausgedehnt, wie die aktuellen Beispiele von www.holidaycheck.de (Hotelbewertung), www.helpster.de (Arztbewertung) und www.spickmich.de (Lehrerbewertung) belegen. Für den Konsumenten bedeutet diese gewonnene Informationstransparenz eine vergleichbar günstigere Ausgangsposition gegenüber Anbietern, deren Leistung im direkten Vergleich mit einer Masse von Wettbewerbern evaluiert werden kann (vgl. Desphande 2002; S. 227, Pires/Stanton/Rita 2006, S. 941). Konsumenten legen auf Basis der neu erworbenen Macht durch Information ihre Passivität ab und spielen in der Interaktion mit Unternehmen und Marken eine aktive Rolle, die bis hin zur absoluten Verantwortungsübernahme reichen kann (vgl. Prahalad/Ramaswamy 2000, S. 80; Prabhaker 2001, S. 118 f.).

Ein weiterer Aspekt der neuen Informationstransparenz ist die Verbreitung von Informationen über sogenannten „User Generated Content“ in Weblogs (Blogs), Foren und Chaträumen. Die Instrumente und Technologien des Web 2.0 lassen dem Konsumenten nicht nur wie bisher die Entscheidung, welche Inhalte in welchem Medium sie konsumieren möchten, sondern auch die Möglichkeit, die Inhalte selbst zu formen

und mitzubestimmen (vgl. Edelman 2007, S. 131). Konsumenten interagieren im Internet, tauschen sich über ihre Erfahrungen aus und publizieren Neuigkeiten, welche oftmals eine schnelle Verbreitung erfahren (vgl. Puri 2007, S. 388). Die schwerwiegenden Konsequenzen, die eintreten, wenn eine Marke in diesem Umfeld ihr Versprechen nicht einhält, hat der Fahrradschlosshersteller Kryptonite am eigenen Leib erfahren. Das Markenimage nahm horrenden Schaden nach der Veröffentlichung und rasanten Verbreitung eines Videos, in dem ihr als unbezwingbar proklamiertes Schloss innerhalb von Sekunden mit einem handelsüblichen Plastikkugelschreiber geöffnet wurde (vgl. Ballhaus 2006a, S. 30).

Abbildung 1-1: Schaden am Markenimage – Der Fall Kryptonite
(Quelle: YouTube 2007)



Aus diesen Beispielen wird klar, dass Konsumenten nicht nur fast unbegrenzten Zugriff auf Informationen besitzen und diese auch in Interaktion miteinander austauschen, sondern auch zunehmend bestimmen, welchen Themen sich die Gesellschaft widmet. Während das sogenannte Agenda-Setting in der Vergangenheit fast ausschließlich durch die Massenmedien geprägt wurde, führt die schnelle Diffusion von Informationen und Meinungen im Internet dazu, dass die Initiative immer öfter von den Konsumenten selbst ausgeht (vgl. Noelle-Neumann 2001, S. 220 f.). Dass Markenhersteller in Zukunft ein größeres Augenmerk auf die Konsumenteninteraktion im Internet legen müssen, unterstreicht die Verdopplung der Internet-Nutzer von 2000 bis 2007 in Deutschland auf über 50 Mio. Menschen (vgl. IWS 2007).

Bei aller Euphorie wird jedoch teilweise übersehen, dass dieser Trend nicht für alle Menschen gleichermaßen gilt. Ob und wie sich Konsumenten einbringen und die Informationstransparenz nutzen, um dadurch Konsumentenmacht aufzubauen, hängt wesentlich vom Involvement ab, das die Konsumenten bestimmten Themen entgegenbringen, aber auch von ihren persönlichen Fähigkeiten.

1.2 Wachsende Bedeutung interpersoneller Kommunikation zur Bildung von individuellem Markenwissen

In der vernetzten Welt vollzieht sich ein Wechsel der Informationsquellen. Während in der Vergangenheit Informationen über Marken, ihre Preise und Leistungen von den jeweiligen Unternehmen selbst ausgingen, fließen Informationen heute zunehmend über die Interaktion zwischen Konsumenten im Internet (vgl. Shankar/Malhouse 2007, S. 2). Das Internet ermöglicht es über Chaträume, Newsgroups oder Blogs mit einer nahezu unbegrenzten Menge an Personen zu kommunizieren. Dies führt dazu, dass Konsumenten zunehmend markenrelevante Informationen über die Interaktion im Internet erhalten.

Dabei wird die Kommunikation im Internet vom Konsumenten als persönliche Kommunikation wahrgenommen (vgl. Kiecker/Cowles 2001, S. 72). Untersuchungen von Bickart und Schindler haben gezeigt, dass, analog zu offline Mund-zu-Mund-Propaganda, persönliche Quellen im Internet einen größeren Einfluss auf die Einstellungsbildung haben als unternehmensgenerierte Informationen. Die Gründe hierfür sehen die Autoren in der größeren Glaubwürdigkeit der Information, der höheren Relevanz sowie der stärkeren Empathie unter den Konsumenten (vgl. Bickart/Schindler 2001, S. 32 f.). Dieser Effekt wird weiterhin unterstützt durch eine steigende Reaktanz der Konsumenten gegenüber offensichtlichen Beeinflussungsversuchen in der Werbung (vgl. Kroeber-Riel/Esch 2004, S. 31). Als Konsequenz hieraus bildet sich das Markenwissen, welches sich aus Gefühlen, Bildern, Vorstellungen, Eigenschaften und anderen Inhalten der Marke zusammensetzt, vermehrt über die Interaktion mit anderen Konsumenten, die über das Internet markenrelevante Inhalte kommunizieren (vgl. Esch/Wicke/Rempel 2005, S. 46). Während sich auf die Markenbekanntheit durchaus positive Effekte durch die Interaktion ergeben, sind die Auswirkungen auf das Markenimage differenzierter zu betrachten. Im Gegensatz zur Werbung lassen sich die Inhalte der Interaktion zwischen Konsumenten nicht kontrollieren (vgl. Stauss 2000, S. 235). In der Folge wird das Markenwissen von einer Vielzahl von markenrelevanten Informationen, Eindrücken und Gefühlen geprägt – die Marke wird individuell (vgl. Kaul 2007).

Wie stark sich diese Individualisierung vollzieht, ist allerdings abhängig von den jeweiligen Produkten und Dienstleistungen bzw. Marken sowie dem Involvement der Konsumenten, das entweder gering oder hoch und emotional bzw. kognitiv ausgeprägt sein kann. Nur bei hohem Involvement der Konsumenten ist damit zu rechnen, dass diese verstärkt interpersonelle Kommunikation nutzen.

2 Unterschiede in Bedeutung und Einfluss von Interaktionspunkten mit der Marke

2.1 Doppelseitige Beeinflussung von Konsument und Marke in der Interaktion

Im Marketing kannte die Kommunikation lange Zeit nur eine Richtung. Man hoffte, über die traditionelle Massenkommunikation in TV, Print, Radio und Internet den Konsumenten zu erreichen. Dieser diente in der traditionellen Betrachtung jedoch nur als passiver Empfänger und konsumierte die Botschaften ohne direkte Feedback-Möglichkeiten (vgl. Esch/Kiss 2006, S. 99). In der heutigen Betrachtungsweise bleibt der Konsument keinesfalls passiv, sondern interagiert mit der Marke. Interaktion kann demnach hier definiert werden als aktives, individuelles (Kommunikations-)Verhalten der gegenseitigen Beeinflussung und der wechselseitigen Abhängigkeiten (vgl. Haack 2002, S. 128). Folglich sind bei der interaktiven Kommunikation die Sender gleichzeitig Empfänger von Kommunikationsbotschaften und wirken somit aufeinander (vgl. Hoffman/Novak 1996, S. 52; Pavlou/Stewart 2000, S. 7; Riedl/Busch 1997, S. 165; Wamser 2000, S. 134).

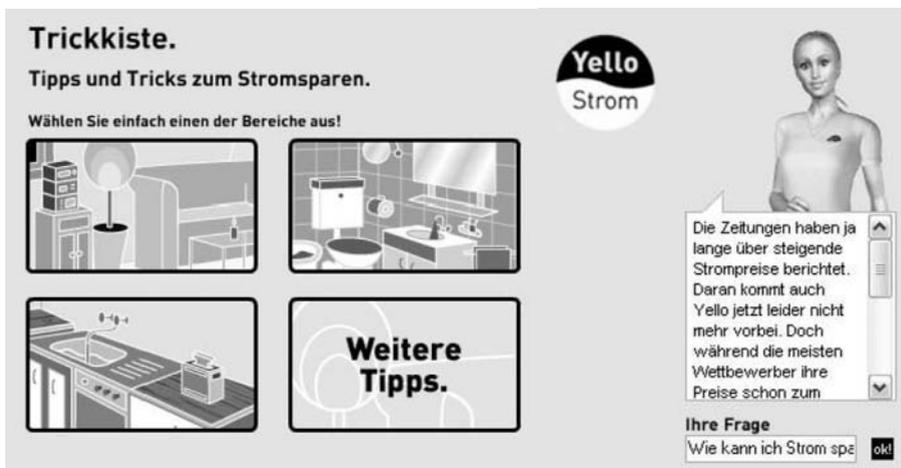
Ein Beispiel hoher gegenseitiger Beeinflussung bietet der Web-Clip-Contest der Marke Converse. Fans der Marke waren angehalten ihr eigenes Video, inspiriert von Converse, zu drehen und in der Sektion „made by you“ einzureichen. Ausgewählte Filme sind auf der Webseite für alle Besucher zugänglich (vgl. Converse 2007). Zunächst führt das gemeinsame Erleben der Marke bei Vorbereitung und Dreh des Videos zu einer Stärkung der Markenbindung. Darüber fördert die Verbreitung der Videos im Netz insbesondere über eine höhere Authentizität und Glaubwürdigkeit Einstellungswirkungen bei anderen Konsumenten. Die gegenseitige Beeinflussung beschränkt sich jedoch nicht nur auf das Internet. Auf individueller Ebene kann die Interaktion mit dem Markenprodukt selbst sowohl den Konsumenten als auch vice versa die Marke beeinflussen. Die Markenkommunikation von Nutella hat über die Zeit ein klares und lebhaftes Bild der Marke in den Köpfen der Konsumenten erschaffen. Dieses Bild wird jedoch von vielen Nutella-Fans durch die intensive und fast zelebrierte Nutzung der Marke umdefiniert (vgl. Cova/Pace 2006, S. 1099).

Zusammenfassend wird das Markenimage nicht ausschließlich durch Aktionen der Marke geprägt, sondern auch durch den Konsumenten selbst, der die Marke konsumiert, über sie spricht und über interaktive Medien mit ihr kommuniziert.

2.2 Doppelfunktion der Marke als Objekt und Partner im Interaktionsprozess mit dem Konsumenten

Die bisherige Betrachtungsweise versteht die Marke in der Interaktion mit Konsumenten eher ganzheitlich und differenzierte nicht zwischen den verschiedenen Rollen, die die Marke in der Interaktion einnehmen kann. Zunächst soll die Marke als Partner in der Kommunikation betrachtet werden. Im Interaktionsprozess nimmt hierbei die Marke sowohl die Rolle des Senders als auch die des Empfängers ein. Diese Betrachtung baut auf der Erkenntnis auf, dass Konsumenten Marken menschliche Charakteristika zuweisen – die Marke wird vermenschlicht. So wird die Marke Absolut Wodka als ein cooler, hipper, zeitgemäßer 25-Jähriger beschrieben und Coca Cola werden die Charaktereigenschaften cool, amerikanisch und echt bescheinigt (vgl. Aaker 1997, S. 347 f.). Fournier konnte hierauf aufbauend zeigen, dass Konsumenten höchst affektive Beziehungen zu Marken aufbauen können und starke Beziehungen eine hohe Interdependenz zwischen Marke und Konsument aufweisen (vgl. Fournier 1998, S. 364 f.).

Abbildung 2-1: Die Marke als Partner in der Interaktion
(Quelle: Yello 2007)



Die Marke Yello Strom hat diese Vermenschlichung der Marke wörtlich genommen und mit Eve einen Avatar (künstliche Person) kreiert, der den Besuchern der Webseite sowohl fachliche Fragen um das Thema Strom und Energie als auch zur Unterhaltung

private Fragen beantwortet. Passend zu den Fragen des Konsumenten verändern sich die Inhalte der Webseite. So wird bei der Frage „Wie kann ich Strom sparen?“ neben der passenden Antwort von Eve auch eine Reihe von Auswahlmöglichkeiten zum Stromsparen in den verschiedenen Wohnbereichen angeboten (vgl. Abbildung 2-1).

Die Marke tritt in der Interaktion jedoch nicht nur direkt als Partner mit dem Konsumenten auf, sondern dient oft auch als Interaktionsobjekt in der Interaktion zwischen Konsumenten. Im Gegensatz zu ihrer Funktion als Partner wird die Marke hier zum Inhalt der Interaktion. Sowohl in der bekannten Mund-zu-Mund Propaganda als auch in der neuen Online Variante „electronic Word-of-Mouth“ tauschen sich Konsumenten über ihre Interessen und ihre Erlebnisse in Bezug auf Marken aus (vgl. Hennig-Thurau et al. 2004, S. 39). Insbesondere das Internet bietet jederzeit die Möglichkeit zur Interaktion mit der Marke als Objekt (vgl. Gruen/Osmonbekov/Czaplewski 2006, S. 451). Diese Interaktion kann verschiedene Formen annehmen und an verschiedenen Stellen im Internet geschehen, wie z. B. E-Mail, Diskussionsplattformen, Communities, Foren, Chats, Blogs, etc.

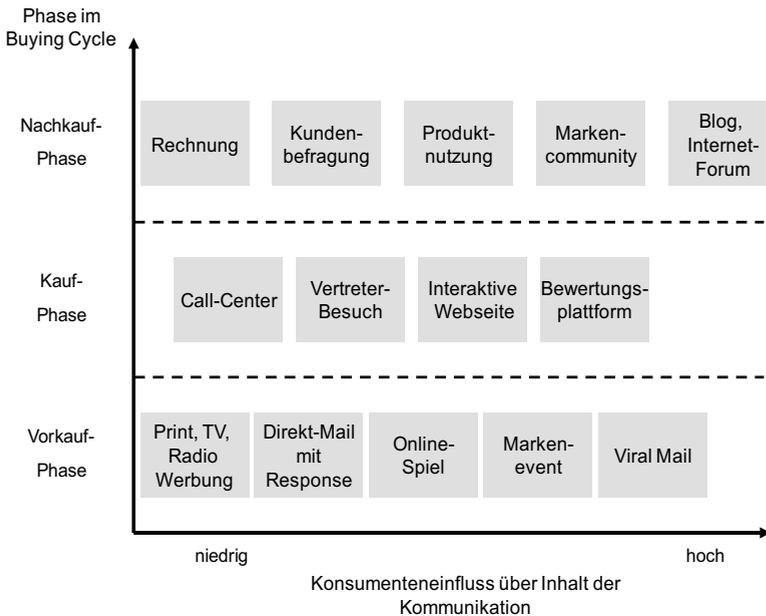
2.3 Interaktionspunkte mit der Marke entlang des Buying Cycle

Konsument und Marke interagieren jedoch nicht nur im Internet. Es lassen sich entlang des gesamten Buying Cycle Interaktionspunkte identifizieren. Während an vielen Kontaktpunkten der Einfluss der Konsumenten auf die Marke noch gering ist, hat die Macht der Konsumenten an anderen Punkten in der jüngeren Vergangenheit stark zugenommen. Nachfolgend sollen die einzelnen Interaktionspunkte betrachtet und auf ihre Bedeutung für die Markenprägung durch den Konsumenten hinterfragt werden.

Vereinfacht gliedert sich der Buying Cycle in eine Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase (vgl. Abbildung 2-2). In der Vorkaufphase beschäftigt sich der Konsument nur flüchtig mit Informationen und sucht nicht aktiv die Interaktion mit der Marke (vgl. Esch 2007, S. 143). Die Initiative geht demnach von der Marke selbst aus. Diese Phase ist meist geprägt durch Massenkommunikation. Über Online-Spiele (z. B. BMW M3 Challenge) oder den Besuch eines Markenevents (z. B. Coca-Cola Soundwave Berlin '07) interagiert der Konsument mit der Marke (vgl. Bauer/Grether/Sattler 2002, S. 266). Da die Initiative von der Marke ausgeht und diese demnach das Ausmaß der Interaktion selbst steuern kann, ist von einer relativ geringen Beeinflussung der Marke durch den Konsumenten auszugehen. Einen größeren Einfluss seitens des Konsumenten bieten virale Kampagnen, da bei der Weiterempfehlung oftmals eigene Kommentare und Anmerkungen zugefügt werden und diese die Bedeutung der Kommunikation verändern können (vgl. Phelps et al. 2004, S. 342). Die Interaktionspunkte in der Vorkaufphase bilden eine wichtige Säule in der Markenbildung, da in dieser Phase das Set

bekannter und akzeptierter Alternativen für den Kauf geprägt wird (vgl. Esch 2007, S. 144).

Abbildung 2-2: Unterschiedlicher Konsumenteneinfluss auf die Interaktionspunkte mit der Marke im Buying Cycle
(Quelle: Eigene Darstellung)



In der Kaufphase sucht der Konsument aktiv nach vertiefenden Informationen und gerät somit über andere Interaktionspunkte mit der Marke in Kontakt. Interaktive Webseiten (z. B. www.Yello-Strom.de) ermöglichen es dem Konsumenten, seine individuellen Informationsbedürfnisse zu befriedigen und gleichzeitig mit der Marke in Interaktion zu treten. Die Inhalte der Webseite unterliegen bis auf Gästebucheinträge bzw. Besucherforen der Kontrolle von Unternehmen. Während an diesem Interaktionspunkt demnach die Markenprägung durch Konsumenten relativ gering ist, ziehen eine zunehmende Zahl von Konsumenten die Kundenbewertungen z. B. von Amazon für ihre Kaufentscheidung heran. Da Bewertungen von jedem Nutzer der Plattform abgegeben werden können, zeigt sich hier ein vergleichsweise großer Einfluss auf die Marke.

Nach dem Kauf finden sich Konsumenten zunehmend in Communities zusammen, in denen sie ihre Zuwendung gegenüber einer Marke mit anderen teilen und sich aus-

tauschen können (vgl. McAlexander/Schouten/Koenig 2002, S. 38). Des Weiteren stellt die Nutzung des Produkts eine Form der Interaktion mit der Marke dar. Es sei hier an das fast zelebrierte morgendliche Bestreichen eines Brotes mit Nutella erinnert. Insbesondere in der Nachkaufphase hat der Konsument einen großen Einfluss auf die Marke, da die Inhalte in Communities, Blogs oder Foren nur in sehr geringem Maße der Kontrolle des Unternehmens unterliegen.

Je nach Marke können die verschiedenen Kontaktpunkte eine unterschiedliche Bedeutung für die Kunden haben. Grundlegend sind deshalb

- die Markenkompaktpunkte kunden- und markenspezifisch zu deklinieren sowie
- die wichtigsten Markenkompaktpunkte zu identifizieren, um diese wirksam zu bearbeiten, da sie den größten Einfluss auf das Kundenverhalten ausüben.

So ist bei einer Automobilmarke das Automodell selbst sowie der Händler ein zentraler Kontaktpunkt, bei einer Strommarke hingegen die Stromrechnung, weil dies den neuralgischsten Punkt in der Kundenbeziehung darstellt.

3 Markenprägung durch den Konsumenten im Rahmen einer Marken-Community

3.1 Marken-Communities als kooperative Strategie zur Integration von Konsumenten in die Markenbildung

Angesichts der Machtverschiebung zum Konsumenten im Internet stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die erhöhte Interaktionsfähigkeit und den Einfluss auf die Marke zu managen. Dabei stehen Unternehmen eine Vielzahl von Optionen zur Verfügung, die sich in kooperative und autoritäre Strategien gliedern lassen. Die autoritäre Strategie ist darauf ausgerichtet, die nicht kontrollierbare Interaktion zwischen Konsumenten und Marke auf ein Minimum zu reduzieren. Der Hintergrund einer eher kooperativen Strategie besteht darin, durch ein Entgegenkommen die Interaktion der Konsumenten untereinander und mit der Marke besser überwachen zu können und an manchen Stellen positiv zu beeinflussen (vgl. Stauss 2000, S. 235). Die aktive Förderung der Interaktion kann dabei von einfachen personalisierten Webseiten, wie im Fall Amazon, bis hin zur Einrichtung einer Marken-Community im Internet mit

vielfachen Interaktions- und Beeinflussungsmöglichkeiten in Bezug auf die Marke reichen.

Die ersten Marken-Communities entstanden aus der Initiative der Konsumenten. Muniz und O'Guinn, welche dieses Phänomen näher betrachtet haben, definieren eine Marken-Community als eine spezialisierte, geografisch nicht gebundene Gemeinschaft, welche auf strukturierten sozialen Beziehungen zwischen Verehrern einer Marke basiert (vgl. Muniz/O'Guinn 2001, S. 412). Die Bedeutung von Communities im Konsum hat stark zugenommen. So finden sich in über 30 Ländern über 250 BMW Clubs mit 120.000 Mitgliedern (vgl. Schögel/Tomczak/Wentzel 2005, S. 2). Zunehmend haben aber auch Unternehmen die Marken-Community als Instrument erkannt, um sich für die Interaktion mit Kunden zu öffnen und somit emotionaler an die Marke zu binden. Marken-Communities dienen daher als ausgewähltes Beispiel für eine kooperative Strategie um Konsumenten positiv in die Markenbildung zu integrieren.

3.2 Markenloyalität durch positive gemeinsame Erlebnisse in der Community

Das gemeinsame Erleben der Marke stellt oftmals den Ausgangspunkt für die Entstehung einer Community dar. Harley Davidson Fahrer nahmen gemeinsam an Rallyes teil und fühlten sich so untereinander verbunden. Das Unternehmen erkannte diese Maßnahme, um die Bindung zwischen den Konsumenten zu stärken, und initiierte eigene Harley Davidson „Posse Rides“. Neben einer stärkeren Bindung untereinander führen emotionale Markenerlebnisse in der Community dazu, dass die Marke emotional aufgeladen wird (vgl. Esch/Möll 2006, S. 233). Über die wiederholte direkte Erfahrung eines positiven Erlebnisses mit der Marke, kann eine emotionale Produktdifferenzierung erreicht werden (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 128 f.). Die Community-Erlebnisse schaffen ein Alleinstellungsmerkmal und somit eine Abgrenzung zu anderen Marken (vgl. Fournier/Schögel/Sele 2005, S. 17). Finden gemeinsame Aktionen auf regelmäßiger Basis statt, kann eine Community ihre eigene Bedeutung wieder auffrischen und die Bindung zur Marke erneuern. Beispielsweise trifft sich ein saarländischer BMW-Club jeden Freitag für gemeinsame Fahrten vor der örtlichen BMW-Niederlassung. Im Rahmen dieser Treffen wird BMW auf wöchentlicher Basis mit einem positiven emotionalen Erlebnis verknüpft (vgl. Schögel/Tomczak/Wentzel 2005, S. 3). Ausgehend vom emotionalen Aspekt der Markenloyalität (Einstellungsdimension) ist demnach, wie im Beispiel des BMW Clubs, auch mit einem wiederholten Kauf der Marke zu rechnen (Verhaltensdimension) (vgl. Chaudhuri/Holbrook 2001, S. 82).

3.3 Aufbau von Markenwissen durch Meinungs- und Erfahrungsaustausch in der Community

Wie bereits erwähnt, entwickelt sich der Austausch unter Konsumenten als ernst zu nehmende Konkurrenz beim Aufbau von Markenwissen. Im Kontext der Marke-Community nehmen sogenannte „Brand Stories“ eine wichtige Rolle ein. Diese Erzählungen über eigene Erfahrungen mit der Marke werden traditionellerweise oftmals weitergegeben, ausgeschmückt und mit eigenen Akzenten versehen. Bezogen auf die Marke führen diese Markengeschichten zum einen zu einer Stärkung der Bindung unter den Mitgliedern und zum anderen geben sie der Marke eine gemeinsame, tiefergehende Bedeutung (vgl. Muniz/O'Guinn 2001, S. 423). In der Community www.7er.com können sich Fahrer von BMW 7er Modellen direkt im Internet-Forum oder auf Jahrestreffen, Stammtischen oder Werksbesichtigungen über ihre Erfahrungen und Erlebnisse austauschen. Dabei wird das durch die Unternehmenskommunikation gebildete Markenwissen durch individuelle Assoziationen, Bilder und Gefühle ergänzt und verändert.

Marken, wie Harley Davidson, zeichnen sich sogar dadurch aus, dass ihre Kunden einen Großteil ihres Markenverständnisses durch die Verbindung und das gemeinsame Erleben mit anderen Harley Davidson Enthusiasten erlangen. Die Marke definiert sich für sie demnach vorrangig über die Bindung in der Community (vgl. Schouten/McAlexander 1995, S. 58). Dieser Kontrollverlust gegenüber einem rein durch die Markenkommunikation aufgebauten Markenwissen hat nicht nur positive Aspekte. So werden über den Austausch unter Konsumenten Markenassoziationen geprägt, die nicht dem intendierten Markenimage entsprechen. Auf einer eigens kreierte Webseite startete Chevrolet zum Launch ihres 2007er Tahoe einen Wettbewerb, bei dem vorgefertigte Videos mit einem eigenen Slogan ergänzt werden konnten. Das Resultat war verheerend für die Marke. Die populärsten Videos waren diejenigen, die den Tahoe als benzinfressendes und nicht zeitgemäßes Gefährt dastehen ließen (vgl. Ballhaus 2006b, S. 41).

3.4 Initiierung positiver Word-of-Mouth durch Marken-Communities

Primär ist die Community auf eine Kommunikation zwischen ihren Mitgliedern ausgerichtet. Konsumenten suchen einerseits aktiv nach Informationen über ein neues Produkt und geben andererseits ungefragt Informationen über eigene Produkterfahrungen weiter (vgl. Clement/Panten/Peters 2005, S. 23). Jedoch bleiben diese Kommunikationsprozesse oftmals nicht auf die Community begrenzt. Insbesondere aufgrund der fehlenden Kommunikationsbarrieren verbreiten sich Informationen in Form von Word-of-Mouth wesentlich schneller. Dies bietet die Möglichkeit, dass positive Mar-

keninformationen wie zum Beispiel die Vorabinformation über ein attraktives Modell-Update auf 7er.com zunächst in der Community und anschließend über Foren, Blogs und E-Mail eine weitaus größere Masse an Konsumenten erreicht. Unternehmen nutzen dieses Potenzial im Internet zunehmend anhand viraler Videos, die von Konsumenten exponentiell verbreitet werden (vgl. Phelps et al. 2004, S. 333). Mitglieder von Marken-Communities sind eine prädestinierte Zielgruppe für die Verbreitung der viralen Botschaften, da sie der Marke positiv gegenüberstehen und oftmals über viele Online-Kontakte verfügen. Weitergegeben werden insbesondere Botschaften, die (vgl. Dobele/Toleman/Beverland 2005, S. 146):

- fantasievoll, verblüffend und spaßig,
- mit einem einfachen Produkt verknüpft,
- gut gezielt und
- von einer glaubwürdigen Quelle sind.

Andererseits birgt die virale Verbreitung von Informationen im Internet auch Gefahren für die Marke. So löste ein kritischer Eintrag in einer Community über die zweifelhaften Geschäftspraktiken von Jamba, im Dezember 2004, einen regelrechten Online-Skandal aus, über welchen auch zahlreiche Massenmedien berichteten (vgl. Giesen 2005).

3.5 Fallbeispiel: Die Marke in der Gemeinschaft erfahren mit „myNutella.com“

Das folgende Fallbeispiel illustriert den Wandel im Markenmanagement von einem reaktiv-autoritären zu einem proaktiv-kooperativen Umgang mit der Markenprägung durch Konsumenten im Rahmen der Interaktion. Des Weiteren zeigt es idealtypisch, wie eine Community seitens der Marke geführt werden sollte.

Nutella besitzt auf dem italienischen Markt eine noch dominantere Position als auf dem deutschen, mit einem Marktanteil von 90 Prozent, unter den Brotaufstrichen. Im Heimatland von Ferrero kann man die Nutella-Gläser in 14 Mio. Haushalten finden (vgl. Cova/Pace 2006, S. 1094). Trotz ihrer Beliebtheit und absoluten Stärke am Markt stand die Marke Nutella bis zum Jahr 2004 „mit dem Internet noch auf Kriegsfuß“ (Tomczak/Wentzel/Schögel 2007, S. 214). Jede Webseite, die den Namen, das Logo oder andere Informationen der Marke ohne Erlaubnis verwendete, wurde rigoros verklagt.

Im Jahr 2003 schien Ferrero die Möglichkeiten eines offeneren Dialogs mit seinen Konsumenten, aber auch die Gefahren des bisherigen strikten Kurses, erkannt zu haben. Mit der Gründung von „my Nutella The Community“ leitete Ferrero den Wandel zu einer kooperativen Strategie im Umgang mit der Interaktion im Internet ein. Die

Community bietet Konsumenten die Möglichkeit, auf persönlich gestalteten Seiten ihre Gedanken über Nutella, die besten Bilder und Rezepte mit Nutella aber auch einfache Erlebnisse aus dem täglichen Leben, zu veröffentlichen. Darüber hinaus können sich die Mitglieder über Instant Messenger austauschen und zu Nutella Partys verabreden. Als aktive Maßnahmen veranstaltet Nutella Gewinnspiele und Partys und gibt aktuelle Informationen über die Marke (vgl. Ferrero 2007).

Im Gegensatz zu anderen Marken war Nutella jedoch in der komfortablen Situation, dass bereits seit längerer Zeit eine starke Fangemeinde bestand, die sich auf Nutella-Partys und kleineren Online-Plattformen traf und austauschte. Dieser bereits starke Fankult verlangt ein zurückhaltendes Management der Community seitens Nutella. Die Marke sieht sich eher als Enabler, indem sie die Community bei ihrer Entwicklung unterstützt, ihre Autonomie nicht verletzt und die Interaktion unter den Mitgliedern fördert (vgl. Tomczak/Wentzel/Schögel 2007, S. 214).¹ Mit ca. 1 Mio. täglichen Besuchen hat es Ferrero geschafft, die Möglichkeiten der Interaktion zwischen Marke und Konsument auszuschöpfen (vgl. Cova/Pace 2006, S. 1096).

3.6 Fallbeispiel: „Ich-bin-on“ - Der Versuch einer Community bei E.ON.

Das Beispiel der „my Nutella“-Community könnte Unternehmen dazu animieren, diesem nachzueifern und eine eigene Community für ihre Marke ins Leben zu rufen. Das folgende Beispiel soll illustrieren, dass eine eingehende Analyse notwendig ist, um größeren Schaden zu vermeiden. Darüber hinaus sollen Anhaltspunkte gegeben werden, für welche Marken Communities in Frage kommen.

Im Jahr 2002 gründete der Energieversorger E.ON, als eines der ersten deutschen Unternehmen eine Online Community. Mit großem finanziellen Aufwand und einer groß angelegten Kampagne sollte die relativ junge Marke E.ON im Gedächtnis verankert und durch die Community emotional aufgeladen werden. Mit einer Mystery-Kampagne, Gewinnspielen und der Chance als Werbefigur zu fungieren, schaffte man es innerhalb von drei Monaten, 2,1 Mio. Besucher und über 50.000 Mitglieder auf die Community „ich-bin-on.de“ zu locken. Nach den ersten Erfolgen wurde die Community als Instrument zur Emotionalisierung einer Marke gefeiert (vgl. Kauffelt 2003, S. 104 f.) Nach kurzer Zeit jedoch gingen die Zugriffszahlen rapide zurück und die Community wurde nur zwei Jahre später geschlossen. Nur so konnte größerer Schaden für die Marke verhindert werden, da die verbleibenden Nutzer die Community als Beschwerdeplattform nutzten. Auf der Suche nach den Ursachen lassen sich die

¹ Grenzen zieht Nutella demnach nur bei der Publikation von nicht-jugendfreien oder beleidigenden Inhalten.

Kriterien von von Loewenfeld heranziehen, die eine Entscheidung für oder wider eine Community erleichtern können (vgl. von Loewenfeld 2006, S. 281):

1. Weckt die Marke dauerhaftes Interesse bei den Kunden?
2. Identifizieren sich die Kunden mit der Marke?
3. Spricht die Marke die Kunden emotional an?
4. Ist die Marke für das alltägliche Leben des Kunden wichtig?
5. Bildet die Marke einen geeigneten Rahmen oder ein Thema für Unterhaltung und interaktive Aktivitäten?²

Betrachtet man diese Testfragen, so wird klar, warum die Community zum Scheitern verurteilt war. Der Strommarkt gehört zu den uninteressantesten für den Konsumenten (vgl. Kauffelt 2003, S. 105). Die Marke E.ON tangiert nur an wenigen und dann noch ungeliebten Stellen das Leben der Konsumenten. Nur eine geringe Zahl von Konsumenten kann sich mit einer Strommarke identifizieren. Bildet die Marke das Thema für eine Unterhaltung, dann oftmals nur bei eher negativ belegten Themen wie z. B. Energiepreise. Viele dieser Aspekte konnten nur durch horrende Marketingausgaben kurzfristig überlagert werden, so dass ein anfänglicher Hype um die Marke und die Community entstand.

4 Gezielte Lenkung der begrenzten Markenprägung durch Konsumenten als Aufgabe des Markenmanagement

Wie in mehreren Praxisbeispielen gezeigt werden konnte, hat der Einfluss der Konsumenten auf die Markenprägung in jüngster Vergangenheit stark zugenommen. Durch die ständige Verfügbarkeit von Informationen im Internet wird die Marke transparenter. Der interpersonelle Austausch im Internet, z. B. über Bewertungsportale, kreiert eine neue Realität der Marke, die mit den Kommunikationsbotschaften der Marke um Glaubwürdigkeit konkurriert. Durch die Interaktion von Konsumenten untereinander und mit der Marke selbst werden die Konsumenten zu einem aktiven Part in der Markenbildung. Dieser gestiegene Einfluss über die Interaktion stellt neue Herausforderungen an das Markenmanagement, welchen viele Unternehmen, wie das Beispiel Kryptonite zeigt, hilflos gegenüberstehen. Als ein erster Schritt müssen Marken-

² Anmerkung: Antworten mit ja oder nein; 5 x ja = sehr gute Eignung; 1 x ja = keine Eignung.

manager verstehen „that they share control of the brand with consumers who want and expect to engage with them“ (Brown/Broderick/Lee 2007, S. 16).

Hierbei muss markenindividuell evaluiert werden, welche Interaktionspunkte in Frage kommen und wie sie auszugestalten sind. Wie am Beispiel der Marken-Community demonstriert wurde, ermöglicht die Interaktion in der Gemeinschaft die Bindung zur Marke weiter zu stärken und über die Community hinaus die Marke emotional aufzuladen. Im Gegensatz zum 30-Sekunden TV-Werbespot stellt Interaktion in der Community das Markenmanagement vor neue Herausforderungen. Während sich Gestaltung und Botschaft von klassischen Massenmedien klar steuern lassen, muss das Markenmanagement in der Interaktion mit Konsumenten flexibel und zurückhaltend agieren (vgl. Fournier/Schögel/Sele 2005, S. 18). Das Beispiel E.ON zeigt jedoch auch die Gefahren einer Marken-Community, da sie sich schnell verselbstständigen kann und zu einem Sprachrohr unzufriedener Kunden wird (vgl. Esch 2007, S. 293).

Der Einfluss der Konsumenten auf die Markenprägung sollte jedoch nicht überschätzt werden. Marken wie Harley Davidson, bei der die Marke zu einem Großteil durch ihre Kunden geprägt wird, stellen die Ausnahme dar. Es unterliegt auch in Zukunft der Verantwortung des Markenmanagement, über Kommunikationsmaßnahmen, die Marke in den Köpfen der Menschen attraktiv und eigenständig zu verankern. Die Massenmedien sollen das Flussbett bilden, durch das die Bedeutung der Marke kanalisiert wird, beeinflusst durch Strömungen, deren Richtung durch die Markengemeinschaft festgelegt wurde (vgl. Cova/Pace 2006, S. 1099).

Literaturverzeichnis

AAKER, J. L. (1997): Dimensions of Brand Personality, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 3, pp. 347-356.

BALLHAUS, J. (2006a): Innovative Wege zum Kunden, in: *Absatzwirtschaft*, Jg. 49, Nr. 4, S. 28-33.

BALLHAUS, J. (2006b): Marketing in Kundenhand? in: *Absatzwirtschaft*, Jg. 49, Nr. 6, S. 37-41.

- BAUER, H. H./GREYER, M./ SATTLER, C. (2002): Internetspiele als Marketinginstrument für Low-Involvement Produkte, in: *Marketing ZFP*, Jg. 24, Nr. 4, S. 265-276.
- BICKART, B./SCHINDLER, R. M. (2001): Internet Forums as Influential Sources of Consumer Information, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 15, No. 3, pp. 31-40.
- BROWN, J./BRODERICK, A. J./LEE, N. (2007): Word of Mouth Communication Within Online Communities: Conceptualizing the Online Social Network, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 21, No. 3, pp. 2-20.
- CHAUDHURI, A./HOLBROOK, M. B. (2001): The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, in: *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 2, pp. 81-93.
- CLEMENT, M./PANTEN, G./PETERS, K. (2005): Effiziente Kommunikation in Communities, in: *Thesis*, Jg. 22, Nr. 3, S. 21-27.
- CONVERSE (2007): Made by you, <http://www.converse.com/#madebyyou>, Zugriff am 05.10.2007.
- COVA, B./PACE, S. (2006): Brand Community of Convenience Products: New Forms of Customer Empowerment - The Case of "my Nutella The Community", in: *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 9/10, pp. 1087-1105.
- DENEGRI-KNOTT, J./ZWICK, D./SCHRÖDER, J. E. (2006): Mapping Consumer Power: An integrative framework for marketing and consumer research, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 9/10, pp. 950-971.
- DESPHANDE, R. (2002): Performance Companies, in: *International Journal of Medical Marketing*, Vol. 2, No. 3, pp. 225-232.
- DOBELE, A./TOLEMAN, D./BEVERLAND, M. (2005): Controlled Infection! Spreading the Brand Message Through Viral Marketing, in: *Business Horizons*, Vol. 48, No. 2, pp. 143-149.
- EDELMAN, D. C. (2007): From the Periphery to the Core: As Online Strategy Becomes Overall Strategy, Marketing Organizations and Agencies Will Never Be the Same, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 47, No. 2, pp. 130-134.
- ESCH, F.-R. (2007): *Strategie und Technik der Markenführung*, 4. Aufl., München.
- ESCH, F.-R./KISS, G. (2006): Wirkung interaktiver Markenauftritte im Internet: Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse, in: *Marketing ZFP*, Jg. 28, Nr. 2, S. 99-115.
- ESCH, F.-R./MÖLL, T. (2006): Customer Relationship Management und Marke, in: WILDE, K. D./HIPPER, H. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 225-250.

ESCH, F.-R./WICKE, A./REMPE, J. E. (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: ESCH, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 4-55.

FERRERO (2007): my Nutella - The Community, <http://www.mynutella.com>, Zugriff am 01.10.2007.

FOURNIER, S. (1998): Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 343-373.

FOURNIER, S./SCHÖGEL, M./SELE, K. (2005): The Paradox of Brand Community „Management“, in: *Thesis*, Jg. 22, Nr. 3, S. 16-20.

GIESEN, H. (2005): Neue Deals für das Marketing?, http://www.absatzwirtschaft.de/Content/_pv/_p/1003198/_t/ftthighlight/highlightkey/jamba/_b/39066/default.aspx/neue-deals-fuer-das-marketing.html, Zugriff am 25.09.2007.

GRUEN, T. W./OSMONBEKOV, T./CZAPLEWSKI, A. J. (2006): eWOM: The Impact of Customer-to-Customer Online Know-How Exchange on Customer Value und Loyalty, in: *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 4, pp. 449-456.

HAACK, J. (2002): Interaktivität als Kennzeichen von Multimedia und Hypermedia, in: ISSING, L. J./KLIMSA, P. (Hrsg.): *Information und Lernen mit Multimedia und Internet*, 3. Aufl., Weinheim, S. 127-136.

HENNIG-THURAU, T./GWINNER, K. P./WALSH, G./GREMLER, D. (2004): Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet?, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 1, pp. 38-52.

HOFFMAN, D. L./NOVAK, T. P. (1996): Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 3, pp. 50-68.

IWS (2007): Europe Internet Usage Stats and Population Statistics, <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm>, Zugriff am 25.09.2007.

KAUFFELT, S. (2003): Communities als Marketing-Instrument - Wenn Strom „on“ sein soll, in: *Absatzwirtschaft*, Jg. 46, Nr. 3, S. 103-105.

KAUL, H. (2007): Die Wirkung von außen nach innen, http://www.absatzwirtschaft.de/Content/_pv/_p/1003198/_t/ftthighlight/highlightkey/helge+kaul/_b/60609/default.aspx/die-wirkung-von-aussen-nach-innen.html, Zugriff am 30.09.2007.

KIECKER, P./COWLES, D. (2001): Interpersonal Communication and Personal Influence on the Internet: A Framework for Examining Online Word-of-Mouth, in: *Journal of Euromarketing*, Vol. 11, No. 2, pp. 71-88.

KROEBER-RIEL, W./ESCH, F.-R. (2004): *Strategie und Technik der Werbung - Verhaltenswissenschaftliche Ansätze*, 6., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart.

- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8., akt. und erg. Aufl., München.
- MCALEXANDER, J. H./SCHOUTEN, J. W./ KOENIG, H. F. (2002): Building Brand Community, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 1, pp. 38-54.
- MUNIZ, A. M./O'GUINN, T. C. (2001): Brand Community, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, No. 4, pp. 412-432.
- NOELLE-NEUMANN, E. (2001): Die Schweigespirale - öffentliche Meinung, 6. Aufl., München.
- PAVLOU, P. A./STEWART, D. W. (2000): Measuring the Effects and Effectiveness of Interactive Advertising: A Reserach Agenda, in: *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 1, No. 1, pp. 5-25.
- PHELPS, J. E./LEWIS, R./MOBILIO, L./PERRY, D./RAMAN, N. (2004): Viral Marketing or Electronic Word-of-Mouth Advertising: Examining Consumer Responses and Motivations to Pass Along Email, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, No. 4, pp. 333-348.
- PIRES, G. D./STANTON, J./RITA, P. (2006): The internet, consumer empowerment and marketing strategies, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 9/10, pp. 936-949.
- PRABHAKER, P. (2001): Integrated marketing-manufacturing strategies, in: *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 2, pp. 113-128.
- PRAHALAD, C. K./RAMASWAMY, V. (2000): Co-opting customer competence, in: *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 1, pp. 79-87.
- PURI, A. (2007): The web of insights, in: *International Journal of Market Research*, Vol. 49, No. 3, pp. 387-408.
- RIEDL, J./BUSCH, M. (1997): Marketing-Kommunikation in Online-Medien, in: *Marketing ZFP*, Jg. 19, Nr. 3, S. 163-176.
- SCHÖGEL, M./TOMCZAK, T./WENTZEL, D. (2005): Communities - Chancen und Gefahren für die marktorientierte Unternehmensführung, in: *Thexis*, Jg. 22, Nr. 3, S. 2-5.
- SCHOUTEN, J. W./MCALEXANDER, J. H. (1995): Subcultures of Consumption: Ethnography of the New Bikers, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, No. 1, pp. 43-61.
- SHANKAR, V./MALHOUSE, E. C. (2007): The Growth of Interactions and Dialogs in Interactive Marketing, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 21, No. 2, pp. 2-4.
- STAUSS, B. (2000): Using New Media for Customer Interaction: A Challenge for Relationship Marketing, in: HENNIG-THURAU, T./HANSEN, U. (Hrsg.): *Relationship Marketing*, Berlin, S. 233-253.
- STRAUSS, J./EL-ANSARY, A./FROST, R. (2006): *e-Marketing*, 4. Aufl., Englewood Cliffs.

TOMCZAK, T./WENTZEL, D./SCHÖGEL, M. (2007): Enabling einer Community bei mynutella.com, in: BELZ, CH./SCHÖGEL, M./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Innovation Driven Marketing - Vom Trend zur innovativen Marketinglösung, Wiesbaden, S. 215-218.

VON LOEWENFELD, F. V. (2006): Brand Communities: Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften, Wiesbaden.

WAMSER, C. (2000): Werbung und Electronic Commerce – Eine ökonomische Perspektive der Werbeinteraktion, in: WAMSER, C. (Hrsg.): Electronic Commerce – Grundlagen und Perspektiven, München, S. 131-168.

YELLO (2007): Wie kann ich Strom sparen?, <http://www.yellostrom.de>, Zugriff am 15.10.2007.

YOUTUBE (2007): Kryptonite Lock 1, <http://www.youtube.com/watch?v=t8XxcOj3Seo>, Zugriff am 12.10.2007.

Christoph Burmann/Verena Wenske

Interaktives Marketing und Markenmanagement

Zur Bedeutung von Marke-Kunden-Beziehungen in
der Konsumgüterindustrie

1	Einleitung.....	309
2	Aktueller Stand der Forschung zu Marke-Kunden-Beziehungen.....	311
3	Beschwerdemanagement als Interaktionsmöglichkeit im Rahmen von Marke-Kunden-Beziehungen	313
4	Empirische Studie zum Zusammenhang zwischen Beschwerdezufriedenheit und Marke-Kunden-Beziehungen	315
5	Zusammenfassung.....	318

1 Einleitung

Seit Ende der 80er Jahre haben die zunehmende Verbreitung von Discountern, das Vordringen qualitativ hochwertiger Handelsmarken sowie die erhöhte Preissensitivität der Nachfrager dazu geführt, dass markenführende Unternehmen immer öfter nur noch kurzfristig ausgerichtete Werbekampagnen durchgeführt haben. Anstelle des langfristig orientierten Aufbaus ihrer Marken¹ fokussierte sich eine wachsende Zahl von Unternehmen auf schnellen Gewinn versprechende Markenerweiterungen. Dies bewirkte jedoch, dass viele Marken von den Nachfragern als austauschbar wahrgenommen wurden, „[...] destroying the feelings of uniqueness upon which loyalties were once grounded“ (vgl. Fournier 1994, S. 1 f.). Einer Studie von BBDO zufolge beurteilen heute 62 Prozent der Nachfrager in Deutschland die Marken in einer Produktkategorie als austauschbar (vgl. BBDO 2005). Darüber hinaus haben auch veränderte Verhaltensweisen der Nachfrager (z. B. hybrider Konsum, Convenience-Orientierung) zu einer sinkenden Loyalität und einer höheren Wechselbereitschaft der Nachfrager geführt (vgl. Bruhn 2001, S. 2). Aufgrund dieser Entwicklung hat sich der Druck auf die Unternehmen erhöht, Nachfrager längerfristig und damit effizienter an die eigenen Marken zu binden. Das Management von Marke-Kunde-Beziehungen ist damit auch in der Konsumgüterindustrie vielerorts in den Mittelpunkt des Interesses gerückt.

Diese hohe Bedeutung des Beziehungsmanagement wurde auch in der Markenforschung erkannt (vgl. Aaker/Fournier/Brasel 2004; Fournier 1994; Hofmeyr/Rice 2000). Zahlreiche Studien belegen, dass der Aufbau von Beziehungen zu höheren Umsätzen, einer geringeren Preissensibilität und höherer Loyalität der Kunden führt (vgl. Aaker/Joachimsthaler 2000; Duncan/Moriarty 1998). Dennoch bezweifeln verschiedene Forscher, dass Beziehungen zwischen Marken und ihren Kunden entstehen können, insbesondere in der Konsumgüterindustrie (vgl. Bengtsson 2003; O'Malley/Tynan 2000).

O'Malley/Tynan (2000, S. 807 f.) kritisieren beispielsweise, dass Beziehungen im Konsumgüterbereich von den Unternehmen gemanagt und als asymmetrisch charakterisiert werden können. Demzufolge ist der Kunde eher ein passiver Beziehungspartner und der Beziehung fehlt die Gegenseitigkeit. Zudem zeichnet sich ihres Erachtens der Austausch auf Konsumgütermärkten neben relationalen vielfach durch transaktionale Elemente aus. Eine derartige Unterscheidung findet sich jedoch auch in der interpersonellen Beziehungstheorie. Demnach werden in Abhängigkeit von dem zugrunde liegenden Beziehungsnutzen zwei Beziehungsdimensionen unterschieden (vgl. Clark/Mills/Powell 1986). Während die Austauschdimension („exchange as-

¹ Diesem Beitrag liegt das Markenverständnis des identitätsbasierten Ansatzes zugrunde (vgl. Burmann/Meffert 2005; Burmann/Meffert/Feddersen 2007).

pects“) auf die Befriedigung des rationalen Nutzens abstellt, beinhaltet die Gemeinschaftsdimension („communal aspects“) insbesondere emotionale Aspekte.

Trotz ihrer Kritik konstatieren O’Malley/Tynan (2000, S. 809) jedoch auch, dass bei hohem Produkt-Involvement oder einer hohen Interaktionsintensität, die Beziehungstheorie wertvolle Hinweise liefern kann. Interpersonelle Beziehungen sollten demnach als Metapher für Marke-Kunden-Beziehungen dienen und nicht als Synonym angesehen werden.

Die fehlende Interaktivität wird als größtes Problem bei der Umsetzung eines professionellen Management von Marke-Kunden-Beziehungen (MKB) in der Konsumgüterindustrie angesehen (vgl. Bengtsson 2003, S. 156 f.). Denn Interaktivität stellt ein konstitutives Merkmal von Beziehungen dar. Gemäß Link (1999, S. 75) kann Interaktivität in einem engeren Sinne als unmittelbarer Dialog zwischen Unternehmen und Nachfrager, der einen gegenseitigen Informationsfluss ermöglicht, verstanden werden. Dieser unmittelbare Kontakt tritt im Hinblick auf Konsumgüter nur selten auf. Im Rahmen einer Beschwerde, die telefonisch vorgetragen wird, ist jedoch Interaktivität im engeren Sinne gegeben. Einige der interaktiven Web 2.0-Instrumente ermöglichen ebenfalls einen direkten Dialog (vgl. Möhlenbruch/Dölling/Ritschel 2007, S. 205 ff.). Interaktivität im weiteren Sinne besteht dann, wenn den Nachfragern mit der Ansprache durch das Unternehmen eine Möglichkeit zur Reaktion gegeben wird (vgl. Oschmann 2005, S. 15). Dies ist beispielsweise bei einer Ansprache der Nachfrager über die klassischen Medien in Zusammenhang mit Response-Elementen der Fall. Die Unterscheidung der Interaktivität verdeutlicht, dass auch im Konsumgüterbereich eine durch Interaktivität gekennzeichnete Beziehung zwischen Nachfragern und Marken möglich ist. Das Beschwerdemanagement ermöglicht hier einen unmittelbaren Dialog zwischen Marke und Kunde, während z. B. die Kommunikation über Werbung als Interaktion in einem weiteren Sinne angesehen werden kann.

Im Rahmen des folgenden Beitrags soll eine Integration des Beschwerdemanagement als Interaktionsmöglichkeit in das Beziehungsmanagement aufgezeigt werden. Hierzu wird zunächst ein kritischer Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zu Marke-Kunden-Beziehungen gegeben werden. Daran anschließend wird die Bedeutung des Beschwerdemanagement für das Beziehungsmanagement thematisiert und in einer empirischen Studie geprüft. Nach einer Vorstellung der Ergebnisse schließt der Beitrag mit einer kurzen Zusammenfassung.

2 Aktueller Stand der Forschung zu Marke-Kunden-Beziehungen

Eine Durchsicht der Forschungsbeiträge zu Marke-Kunden-Beziehungen verdeutlicht, dass der überwiegende Teil der Beiträge ein empirisches Design aufweist. Die häufige Verwendung von Fallstudien bzw. Experimenten zeigt den oftmals explorativen Charakter der Studien und die relative Neuigkeit des Beziehungskonstrukts im Rahmen der Markenforschung (vgl. Chang Coupland 2005; Fournier/Yao 1997; Thorbjørnsen et al. 2002). Des Weiteren ist festzustellen, dass entweder Theorien der Psychologie oder der Verhaltenswissenschaft den Studien zugrunde gelegt wurden. Dies weist auf den interdisziplinären Charakter der Beziehungsforschungen hin. Von einer einheitlichen Beziehungsforschung kann jedoch noch nicht gesprochen werden, da eine Integration der einzelnen Teildisziplinen bisher noch nicht erfolgt ist (vgl. Mikula 1993, S. 306). Die nicht einheitliche Beziehungsforschung zeigt sich zudem darin, dass keine kongruenten Definitionen der Marke-Kunden-Beziehungen vorherrschen. Aus der Analyse von Beziehungen im Rahmen der Psychologie, des Marketing und des Markenmanagement lassen sich jedoch folgende konstitutive Bestandteile von Beziehungen zwischen Marken und ihren Kunden ableiten:

- Inhaltlich zusammenhängende soziale Interaktionen, d. h. das reziproke Verhalten der beiden Beziehungspartner.
- Subjektivität, d. h. die individuelle Betrachtung und Beurteilung der Beziehung durch die Beziehungspartner.
- Affektive und kognitive Bindungsmotive, d. h. Kunden gehen Beziehungen ein, weil sie nicht wechseln können und/oder wollen.

Unter Berücksichtigung dieser Merkmale sollen im Rahmen dieses Beitrages Marke-Kunden-Beziehungen als inhaltlich zusammenhängende, subjektiv bewertete, soziale Interaktionen im Sinne eines unmittelbaren und/oder reaktionsorientierten Austauschs zwischen Marken und ihren bestehenden Käufern verstanden werden. Diesen Beziehungen liegen kognitive und/oder affektive Bindungsmotive auf Seiten der bestehenden Käufer zugrunde, die durch den funktionalen und symbolischen Nutzen der Marke befriedigt werden.

Im überwiegenden Teil der Forschung wird eine Nachfragersicht eingenommen. Dies ist insofern vorteilhaft, als dass die Betrachtung der Beziehung aus der Perspektive der Nachfrager ein besseres Verständnis der Gründe und Bedeutung des Beziehungsaufbaus ermöglicht. Eine gleichzeitige Berücksichtigung der Unternehmenssicht ist jedoch wünschenswert, als dass eindeutigere Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet werden können und eine Darstellung und Analyse der unternehmensseitigen Instrumente zum Beziehungsaufbau gestattet wird. Den Beiträgen, die bisher

eine Verknüpfung der Nachfrager- und Unternehmensperspektive angestrebt haben, liegt jedoch keine empirische Analyse zugrunde (vgl. Bruhn/Eichen 2007; Burmann 2005). Die Verknüpfung der beiden Perspektiven erfolgte vielmehr rein konzeptionell.

In der Literatur sind viele Konzeptualisierungsansätze hinsichtlich Marke-Kunden-Beziehungen zu finden. Von einer einheitlichen Konzeptualisierung der Marke-Kunden-Beziehungen kann demnach nicht gesprochen werden. Fournier hat die bisher umfassendsten Studien zu Marke-Kunden-Beziehungen veröffentlicht (vgl. Fournier 1994; Fournier 1995; Fournier/Yao 1997; Fournier 1998; Fournier 2001; Aaker/Fournier/Brasel 2004). Ihre Erkenntnisse waren Grundlage für zahlreiche weitere Studien (vgl. Burmann 2005; Hayes/Capella/Alford 2000; Kilian 2004; Kim/Lee/Lee 2005; Kressmann et al. 2003; Thorbjørnsen et al. 2002; Zeplin 2006).

Anhand von Tiefeninterviews mit drei Frauen kann Fournier ihre Vermutung bestätigen, dass Kunden mit Marken Beziehungen eingehen, und verschiedene Beziehungsformen sowie deren Entwicklung darstellen (vgl. Fournier 1994, S. 67 ff.). Aus diesen Erkenntnissen resultiert das Konzept der Marke-Kunden-Beziehungsqualität (MKBQ), welches sie als Indikator für die Tiefe und Stärke der Beziehung ansieht (vgl. Fournier 1994, S. 124). Ihre Ausführungen zu diesem Konzept verdeutlichen jedoch, dass die Marke-Kunden-Beziehungsqualität lediglich die Operationalisierung von Marke-Kunden-Beziehungen umfasst. „The proposed research on brand relationship quality also proceeds from a pragmatic concern: managerial acceptance of the entire relationship framework is contingent upon „proof“ of its contribution value and diagnostic capability. Managers need a measure whereby the worth or value of a given consumer-brand relationship can be assessed.“ (Fournier 1994, S. 123). Eine Trennung zwischen Marke-Kunden-Beziehungen und der Marke-Kunden-Beziehungsqualität als deren „Messinstrument“ erscheint jedoch nicht sinnvoll. Vielmehr können Marke-Kunden-Beziehungen direkt über deren Operationalisierung, d. h. Messung, anhand einer Messskala in starke bis schwache Beziehungen eingestuft werden. Zudem weist der Begriff „Qualität“ keine einheitliche Definition auf, so dass auch hieraus Schwierigkeiten in der Präzisierung des Konstrukts Marke-Kunden-Beziehung entstehen können (vgl. zu einer Übersicht zu dem Qualitätsbegriff sowie den verschiedenen Definitionen und Sichtweisen Pepels 2006, S. 840 ff.).

Fournier konzeptualisiert die Marke-Kunden-Beziehungen über sieben Dimensionen (vgl. Fournier 1994, S. 164 ff.). Diese Dimensionen werden in weiteren Studien häufig verwendet (vgl. Kim/Lee/Lee 2005; Kressmann et al. 2003; Thorbjørnsen et al. 2002). Oftmals werden die Modellbestandteile jedoch modifiziert. Dies liegt in der starken Ähnlichkeit der einzelnen Modellkomponenten begründet, die eine trennscharfe Abgrenzung einzelner Dimensionen der Marke-Kunden-Beziehungen nicht ermöglicht. In Abhängigkeit vom Untersuchungsdesign und der zugrunde gelegten Stichprobe variieren daher die bestätigten Modellkomponenten. Es ist demzufolge fraglich, ob wirklich eine klare Einteilung der Marke-Kunden-Beziehung in verschiedene Dimensionen möglich und zielführend ist oder ob nicht vielmehr die Marke-Kunden-

Beziehungen als eigenständiges Konstrukt angesehen werden sollte. Dies würde darüber hinaus eine bessere Steuerung und Kontrolle der Beziehung ermöglichen, was insbesondere aus Unternehmenssicht zu bevorzugen ist (vgl. Georgi 2000, S. 44 f.; Hadwich 2003, S. 26 ff.). Im Rahmen des vorliegenden Beitrags werden die Marke-Kunden-Beziehungen daher als eindimensionales Konstrukt konzeptualisiert. In Anlehnung an Fourniers Dimensionen wurden acht Indikatoren entwickelt und in einem Pre-Test geprüft. Dies führte zu geringfügigen Modifikationen der Indikatoren (zu der empirischen Prüfung der Operationalisierung der Marke-Kunden-Beziehungen vgl. Kapitel 4 sowie ausführlich Wenske 2008, S. 207 ff.).

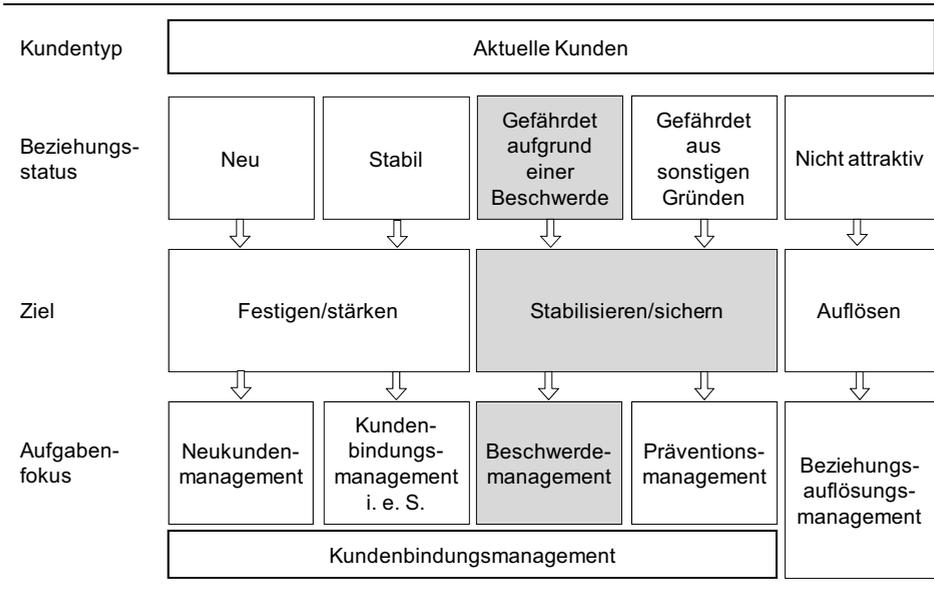
Schließlich ist zu konstatieren, dass keine der Studien explizit eine Analyse des Beschwerdemanagement als Interaktionsmöglichkeit zwischen Marke und Kunde im Rahmen der Marke-Kunden-Beziehungsforschung vorgenommen hat. Lediglich in einigen Studien wird das Konstrukt der „markenseitigen Verfehlungen“ in die Analyse integriert (vgl. Aaker/Fournier/Brasel 2004). Insbesondere in diesem Bereich ist daher zukünftiger Forschungsbedarf zu sehen. Vor diesem Hintergrund liegt eine zentrale Forschungslücke in einer empirisch-explikativen Analyse der Beziehungen zwischen Marken und ihren Kunden aus der Perspektive des Nachfragers mit dem Fokus auf dem Beschwerdemanagement als Markenführungsinstrument mit direktem Bezug zur Steuerung von Marke-Kunden-Beziehungen.

3 Beschwerdemanagement als Interaktionsmöglichkeit im Rahmen von Marke-Kunden-Beziehungen

Im Rahmen von Marke-Kunden-Beziehungen kann das Beschwerdemanagement als Interaktionsmöglichkeit zwischen Marken und ihren Kunden angesehen werden (vgl. Rapp 2000, S. 161). Insbesondere im Bereich der Konsumgüter, der tendenziell durch einen indirekten Kontakt zwischen Marke und Kunden gekennzeichnet ist, ermöglicht dies den Aufbau direkter Interaktionen. Dabei stellt ein Beschwerdefall eine Gefährdung der Kundenbeziehung dar, so dass der Interaktion und damit im Zusammenhang stehend der Lösung des kundenseitigen Problems bei einer Beschwerde eine besondere Bedeutung beikommt. Ein Ziel des Beschwerdemanagement ist es daher, die durch Unzufriedenheit gefährdete Beziehung zum Kunden zu stabilisieren (vgl. Stauss/Seidel 2007, S. 30). Im Idealfall kann durch eine „Übererfüllung“ der Erwartungen die Beziehung trotz der Beschwerde sogar gestärkt werden. Dieses Phänomen wird in der Literatur als „Recovery Paradox“ oder „Beschwerdeparadoxon“ bezeichnet (vgl. Magnini et al. 2007; Maxham III/Netemeyer 2002; McCol-

lough/Berry/Yadav 2000). Abbildung 3-1 stellt die Einordnung des Beschwerdemanagement in das Kundenbeziehungsmanagement dar.

Abbildung 3-1: Einordnung des Beschwerdemanagement in das Kundenbeziehungsmanagement
(Quelle: In Anlehnung an Stauss/Seidel 2007, S. 32)



Dass das Beschwerdemanagement als Schlüsselinstrument zur Bindung von Kunden angesehen werden kann, wurde bereits mehrfach empirisch nachgewiesen (vgl. Bitner/Booms/Tetreault 1990; Hart/Heskett/Sasser 1990; Kelley/Hoffman/Davis 1993; Müller 1996; Smith/Bolton 1998). Homburg/Fürst (2005, S. 108) konnten beispielsweise zeigen, dass nach einer Beschwerde die Beschwerdezufriedenheit eine höhere Bedeutung für die Kundenloyalität (definiert als Wiederkaufverhalten und -intention) aufweist als die über die Beziehung kumulierte Zufriedenheit. Die Studien des Technical Assistance Research Programs Institute (TARP) aus den Jahren 1979 und 1986 gelten als die umfassendsten Studien zum Beschwerdemanagement. Sie veranschaulichen ebenfalls den Zusammenhang zwischen Beschwerden und dem Wiederkaufverhalten. Im Rahmen dieser Studien konnte festgestellt werden, dass Beschwerdeführer² unabhängig von der Zufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung eine höhere Wahr-

² Beschwerdeführer sind Personen, die eine Beschwerde gegenüber dem Unternehmen äußern (vgl. TARP 1979, S. ES-1).

scheinlichkeit des Wiederkaufs aufweisen als Personen, die sich nicht beschweren (vgl. TARP 1979, S. ES-5; TARP 1986, S. 3 f.).

Die dargestellten Ergebnisse verdeutlichen den Zusammenhang zwischen Beschwerden und der verhaltensbezogenen Loyalität, d. h. dem Wiederkaufverhalten. Eine Untersuchung der Beziehung zwischen Beschwerden und Verbundenheit, d. h. der emotionalen Bindung an eine Marke, fand bisher noch nicht statt. Es sollen daher im Folgenden Ergebnisse einer empirischen Studie gezeigt werden, die den Zusammenhang zwischen der Beschwerdezufriedenheit und der Marke-Kunden-Beziehung sowie zwischen der Marke-Kunden-Beziehung und verhaltens- bzw. einstellungsbezogenen Wirkungen beim Kunden aufzeigen. Es wird angenommen, dass die Marke-Kunden-Beziehung bei dem Auftreten von Beschwerdefällen die Reaktionen der Kunden abschwächen kann und somit den Zusammenhang zwischen der Beschwerde und den verhaltens- und einstellungsbezogenen Wirkungen beeinflusst.

4 Empirische Studie zum Zusammenhang zwischen Beschwerdezufriedenheit und Marke-Kunden-Beziehungen

Die Generierung der für die Analyse erforderlichen Daten erfolgte in Kooperation mit einem renommierten Konsumgüterhersteller (vgl. Wenske 2008, S. 207 ff.). Als Untersuchungsobjekt wurde eine Heißgetränkessystem-Marke im on demand Kaffeesegment ausgewählt. Heißgetränkessysteme ermöglichen die Zubereitung von Heißgetränken³ „auf Knopfdruck“ durch Pads, Discs oder Kapseln. Das untersuchte System besteht aus einer Maschine und den speziell entwickelten Discs⁴, die ausschließlich in dieser Maschine genutzt werden können.⁵ Aufgrund dieser exklusiven Nutzungsmöglichkeit wird von einem geschlossenen System gesprochen. Dies hat zur Folge, dass die Käufer der Maschine insofern an die Marke gebunden werden, als dass sie nur die Marken dieses Konsumgüterherstellers nutzen können. Es war daher im Rahmen der vorzunehmenden Untersuchung interessant, inwiefern sich neben dieser Gebundenheit eine

³ Je nach verwendeter Maschine können Heißgetränke wie Kaffee, Tee, Kakao sowie Kaffeespezialitäten (z. B. Cappuccino) zubereitet werden.

⁴ In den Discs befinden sich Heißgetränkeprodukte anderer Marken des Konsumgüterherstellers. Es erfolgt daher im Rahmen des Heißgetränkessystems eine Kombination der Heißgetränkessystem-Marke mit anderen Heißgetränke-Marken des Herstellers. Diese Getränkemarken sollen im Rahmen dieses Beitrags als Systempartner-Marken bezeichnet werden.

⁵ Da das Konsumgüterunternehmen ein weltweit geschütztes Patent an diesem System hat, können keine Pads, Discs oder Kapseln anderer Hersteller verwendet werden.

Verbundenheit bei den Kunden aufbaut (vgl. zur Unterscheidung zwischen Ge- und Verbundenheit ausführlich Eggert 2000, S. 126; Weinberg/Diehl 2001, S. 28 f.).

Neben der Beschwerdezufriedenheit wurde das Werbegefallen, welches über die Kommunikationspolitik gesteuert werden kann, als weitere Determinante der Marke-Kunden-Beziehung angesehen. Der Aufbau von Vertrauen wird als ein Ziel von Werbung angesehen. Darüber hinaus dient Werbung der emotionalen Bindung der Nachfrager und ist daher für die Gestaltung von Marke-Kunden-Beziehungen elementar. Es kann jedoch vermutet werden, dass die emotionale Bindung nur bei Gefallen der Werbung auftritt. Gemäß den Werbegefallensmodellen beeinflusst eine affektive Beurteilung der Werbung (Werbegefallen) die Einstellung gegenüber der Marke (vgl. Koeppler 2000, S. 358 ff.; Steffenhagen 1996, S. 129 ff.).

Die untersuchten Verhaltenswirkungen beinhalten die Wiederkauf- und Weiterempfehlungstention sowie die Premiumpreisakzeptanz (vgl. Fournier 1994, S. 171 f.). Als einstellungsbezogene Größe wurde das Markenimage in die Analyse integriert. Sowohl das Werbegefallen als auch die Wirkungsgrößen wurden neben der analysierten Marke für eine Systempartner-Marke erfasst, um „Ausstrahlungseffekte“ der Marke-Kunden-Beziehung auf weitere, in engem Zusammenhang stehende Marken zu analysieren. Darüber hinaus wurde ein moderierender Effekt der Kundencharakteristika Involvement und Meinungsführerschaft vermutet.

Auf Basis von drei Befragungen der Kunden der Heißgetränkemarkte wurden die aufgestellten Hypothesen empirisch validiert. Als statistische Analyseverfahren diente das Partial-Least-Squares-Verfahren zur Überprüfung der Zusammenhänge zwischen den Determinanten, den Moderatorvariablen, der Marke-Kunden-Beziehung und den Wirkungsgrößen. Die Unterschiede zwischen Beschwerdeführern und Nicht-Beschwerdeführern sowie zwischen zufriedengestellten und unzufriedenen Beschwerdeführern wurden anhand von nichtparametrischen Tests (Mann-Whitney-U-Test, 4-Felder- χ^2 -Test) ermittelt.

Bevor die kausalen Zusammenhänge zwischen den Konstrukten analysiert wurden, wurde zunächst die Dimensionalität des Konstruktes Marke-Kunden-Beziehung geprüft. Die faktoranalytische Überprüfung bestätigte die erwartete eindimensionale Struktur und die hohe Reliabilität der Indikatoren.⁶ Entgegen dem weit verbreiteten Modell von Fournier kann die Marke-Kunden-Beziehung demzufolge als eindimensionales Konstrukt angesehen werden. Da sich die entwickelten Indikatoren an Fournier's Dimensionen anlehnen, umfasst die eindimensionale Operationalisierung – trotz der reduzierten Indikatorenanzahl – die vielfältigen Aspekte einer Beziehung. Zudem ist die Messung über acht reliable Indikatoren sehr praktikabel und aus forschungsökonomischen Gründen zu bevorzugen.

⁶ Die Eindimensionalität wurde anhand des Kaiser-Kriteriums bestimmt. Die Reliabilität der Indikatoren zeigte sich an den Faktorladungen, die durchweg größer als 0,6 waren.

Die positiven, kausalen Zusammenhänge zwischen dem Werbegefallen, der Beschwerdezufriedenheit und der Marke-Kunden-Beziehung sowie zwischen der Marke-Kunden-Beziehung und den verhaltensbezogenen Wirkungen konnten sowohl für die Stichprobe der Nicht-Beschwerdeführer als auch für die Beschwerdeführer bestätigt werden (vgl. hierzu die Pfadkoeffizienten in Abbildung 4-1 für die Analyse der Beschwerdeführer). Das Werbegefallen sowie die Beschwerdezufriedenheit beeinflussen demnach signifikant die Stärke einer Beziehung zwischen Marke und Kunde, die wiederum Einfluss auf das Verhalten der Kunden ausübt. Es zeigte sich jedoch, dass der Erklärungsanteil der Determinanten an der Marke-Kunden-Beziehung relativ gering ist (vgl. das R^2 der Marke-Kunden-Beziehung in Höhe von 0,478). Es wird daher empfohlen, in folgenden Untersuchungen den Einfluss weiterer Determinanten zu analysieren. Ferner wurde deutlich, dass die „Ausstrahlungseffekte“ der Marke-Kunden-Beziehung auf Systempartner-Marken im Vergleich zu dem Einfluss auf die Marke, mit der eine Beziehung besteht, verhältnismäßig gering sind. Der Einfluss der Marke-Kunden-Beziehung auf das Markenimage wurde ebenfalls bestätigt.⁷ Die Analyse dieses Zusammenhangs verdeutlichte, dass eine starke Marke-Kunden-Beziehung ein gutes Markenimage bewirkt und dass eine starke Marke-Kunden-Beziehung als „Puffer“ gegenüber der Wettbewerbsbeurteilung dient. Je stärker die Marke-Kunden-Beziehung war, desto schlechter wurde das Markenimage von Wettbewerbsmarken bewertet. Die Kundencharakteristika Involvement und Meinungsführerschaft hatten nicht, wie zunächst angenommen, einen moderierenden Effekt auf den Einfluss der Beschwerdezufriedenheit respektive des Werbegefallens auf die Marke-Kunden-Beziehung, sondern beeinflussten direkt und positiv die MKB ($\gamma_{inv} = 0,352$ bzw. $\gamma_{opl} = 0,198$).

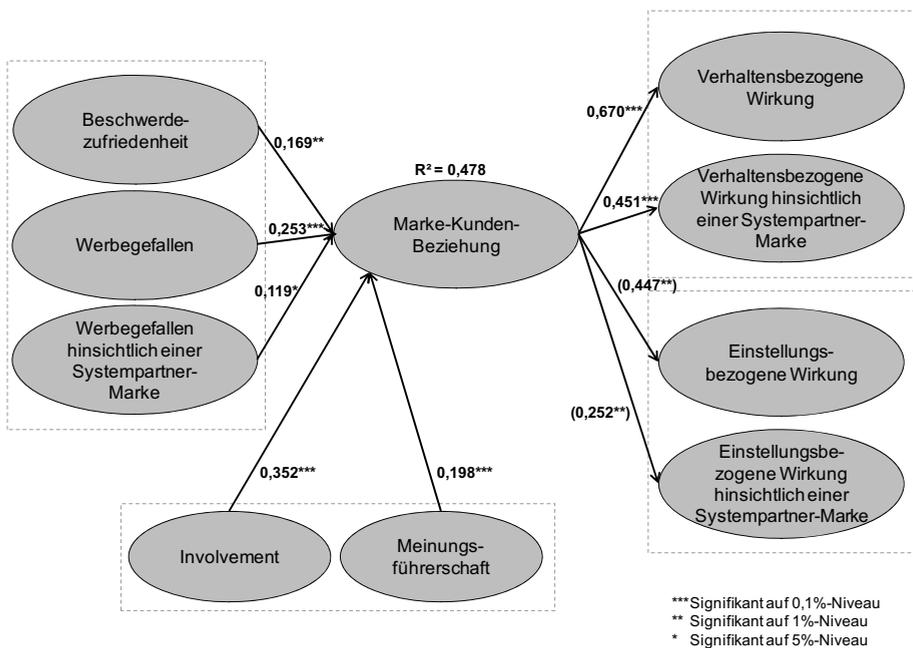
Abbildung 4-1 gibt einen Überblick über das Untersuchungsmodell sowie die Ergebnisse der Analyse der Beschwerdeführer.

Die Bedeutung der Beschwerdezufriedenheit im Hinblick auf die Marke-Kunden-Beziehung zeigte sich bei einem Vergleich der Mittelwerte der zufriedenen mit den unzufriedenen Beschwerdeführern. Kunden mit einer hohen Beschwerdezufriedenheit wiesen eine signifikant stärkere MKB ($\alpha = 0,023$) sowie höhere Verhaltensintentionen ($\alpha = 0,001$) und ein besseres Markenimage ($\alpha = 0,049$) hinsichtlich der Heißgetränkemarken auf. Die Wirkungsgrößen bezüglich der Systempartner-Marke unterschieden sich hingegen nicht. Ein Vergleich der zufriedenen Beschwerdeführer mit den Nicht-Beschwerdeführern bestätigte darüber hinaus in Teilen das Beschwerdeparadoxon. Während zufriedene Beschwerdeführer eine stärkere Marke-Kunden-Beziehung ($\alpha = 0,010$) sowie höhere Verhaltensintentionen bezüglich der Heißgetränkemarken ($\alpha = 0,007$) aufwiesen, waren keine Unterschiede im Markenimage der beiden Gruppen ersichtlich. Wurden die unzufriedenen Beschwerdeführer jedoch

⁷ Aufgrund der Operationalisierung des Markenimages als dichotome Variable wurde eine punktbiseriale Korrelation durchgeführt. Die Korrelationskoeffizienten sind in Abbildung 4-1 in Klammern eingetragen.

zu dem Vergleich herangezogen, zeigte sich, dass ihr Markenimage signifikant schlechter war ($\alpha = 0,015$). Es kann daher konstatiert werden, dass die Beschwerdezufriedenheit einen entscheidenden Einfluss auf die Marke-Kunden-Beziehung und in der Folge auf ihre Wirkungen ausübt. Aufgrund der spezifischen analysierten Branche sind jedoch weitere, differenziertere Untersuchungen hinsichtlich dieser Zusammenhänge zu empfehlen.

Abbildung 4-1: Überblick über das Untersuchungsmodell (Beschwerdeführer)
(Quelle: Eigene Darstellung)



5 Zusammenfassung

Im Rahmen des vorliegenden Beitrags konnte die Bedeutung des Beschwerdemanagement als Interaktionsmöglichkeit im Rahmen von Marke-Kunden-Beziehungen aufgezeigt werden. Insbesondere im Konsumgüterbereich ermöglicht das Beschwerdemanagement einen direkten Dialog mit den Kunden. Es wurde darüber hinaus deutlich, dass die Zufriedenheit mit der Beschwerdebehandlung einen bedeutenden

Einfluss auf die Marke-Kunden-Beziehung aufweist. Durch eine zufriedenstellende Bearbeitung der Kundenbeschwerden werden eine Stärkung der Marke-Kunden-Beziehung und in der Folge positive Verhaltensintentionen und Einstellungen bewirkt. Der Aufbau eines umfassenden Beziehungsmanagement sowie die Integration des Beschwerdemanagement in dieses zur Gestaltung der direkten Interaktionen mit den Kunden sollte demnach eine hohe Bedeutung auch im Konsumgüterbereich erlangen.

Literaturverzeichnis

- AAKER, D. A./JOACHIMSTHALER, E. (2000): Brand leadership, New York.
- AAKER, J./FOURNIER, S./BRASEL, S. (2004): When Good Brands Do Bad, in: Journal of Consumer Research, Vol. 31, No. 1, pp. 1-16.
- BBDO CONSULTING GMBH (2005): Brand Parity Studie 2004, Düsseldorf.
- BENGTSSON, A. (2003): Towards a Critique of Brand Relationships, in: Advances in Consumer Research, Vol. 30, No. 1, pp. 154-158.
- BITNER, M. J./BOOMS, B. H./TETREAU, M. S. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 1, pp. 71-84.
- BRUHN, M. (2001): Relationship Marketing: das Management von Kundenbeziehungen, München.
- BRUHN, M./EICHEN, F. (2007): Marken-Konsumenten-Beziehungen: Bestandsaufnahme, kritische Würdigung und Forschungsfragen aus Sicht des Relationship Marketing, in: FLORACK, A./SCARABIS, M./PRIMOSCH, E. (Hrsg.): Psychologie der Markenführung, München, S. 221-256.
- BURMANN, C. (2005): Interne und externe Kommunikation in Ad-hoc-Krisen, in: BURMANN, C./FREILING, J./HÜLSMANN, M. (Hrsg.): Management von Ad-hoc-Krisen: Grundlagen, Strategien, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden, S. 461-479.
- BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (Hrsg.): Markenmanage-

ment: identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung; mit Best Practice-Fallstudien, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 37-72.

BURMANN, C./MEFFERT, H./FEDDERSEN, C. (2007): Identitätsbasierte Markenführung, in: FLORACK, A./SCARABIS, M./PRIMOSCH, E. (Hrsg.): Psychologie der Markenführung, München, S. 3-30.

CHANG COUPLAND, J. (2005): Invisible Brands: An Ethnography of Households and the Brands in Their Kitchen Pantries, in: Journal of Consumer Research, Vol. 32, No. 1, pp. 106-118.

CLARK, M. S./MILLS, J./POWELL, M. C. (1986): Keeping tracks of needs in communal and exchange relationships, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 2, pp. 333-338.

DUNCAN, T. R./MORIARTY, S. E. (1998): A communication-based marketing model for managing relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 62, No. 2, pp. 1-13.

EGGERT, A. (2000): Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenbindung aus Kundensicht, in: Marketing ZFP, Nr. 2, S. 119-130.

FOURNIER, S. M. (1994): A consumer-brand relationship framework for strategic brand management, Ann Arbor, MI.

FOURNIER, S. M. (1995): The Brand-As-Relationship Partner: An Alternative View of Brand Personality, in: Advances in Consumer Research, Vol. 22, No. 1, pp. 391-395.

FOURNIER, S. M. (1998): Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, Vol. 24, No. 4, pp. 343-373.

FOURNIER, S. M. (2001): Markenbeziehungen - Konsumenten und ihre Marken, in: ESCH, F. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 3., erw. und akt. Aufl., Wiesbaden, S. 135-163.

FOURNIER, S. M./YAO, J. L. (1997): Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 14, No. 5, pp. 451-472.

GEORGI, D. (2000): Entwicklung von Kundenbeziehungen - Theoretische und empirische Analysen unter dynamischen Aspekten, Wiesbaden.

HADWICH, K. (2003): Beziehungsqualität im Relationship Marketing: Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells, Wiesbaden.

HART, C. W. L./HESKETT, J. L./SASSER, J. W. E. (1990): The Profitable Art of Service Recovery, in: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 4, pp. 148-156.

HAYES, B. J./CAPELLA, L. M./ALFORD, B. L. (2000): The Brand Personality as a Basis for Consumer-Brand Relationships, Mississippi.

HOFMEYR, J. H./RICE, B. (2000): Commitment-led marketing: the key to brand profits is in the customer's mind, Chichester.

HOMBURG, C./FÜRST, A. (2005): How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, pp. 95-114.

KELLEY, S. W./HOFFMAN, K. D./DAVIS, M. A. (1993): A Typology of Retail Failures and Recoveries, in: *Journal of Retailing*, Vol. 69, No. 4, pp. 429-452.

KILIAN, K. (2004): Qualität von Markenbeziehungen - Gender-übergreifende oder Gender-spezifische Markenbeziehungsqualität?, Lauda-Königshofen.

KIM, H. K./LEE, M./LEE, Y. W. (2005): Developing a scale for measuring brand relationship quality, in: *Asia Pacific Advances in Consumer Research*, Vol. 6, No. 1, pp. 118-126.

KOEPLER, K. (2000): Strategien erfolgreicher Kommunikation, München.

KRESSMANN, F./HERRMANN, A./HUBER, F./MAGIN, S. (2003): Dimensionen der Markeneinstellung und ihre Wirkung auf die Kaufabsicht, in: *Die Betriebswirtschaft*, Nr. 4, S. 401-418.

LINK, J. (1999): Das neue elektronische Direktmarketing, in: LINK, J./SCHLEUNING, C. (Hrsg.): *Das neue interaktive Direktmarketing - Die neuen elektronischen Möglichkeiten der Kundenanalyse und Kundenbindung*, Ettlingen, S. 71-214.

MAGNINI, V. P./FORD, J. B./MARKOWSKI, E. P./HONEYCUTT JR., E. D. (2007): The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, No. 3, pp. 213-225.

MAXHAM III, J. G./NETEMEYER, R. G. (2002): A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, pp. 57-71.

MCCOLLOUGH, M. A./BERRY, L. L./YADAV, M. S. (2000): An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery, in: *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 121-137.

MIKULA, G. (1993): Epilog: Ausgewählte Anmerkungen zur Beziehungsforschung, in: AUHAGEN, A. E./VON SALISCH, M. (Hrsg.): *Zwischenmenschliche Beziehungen*, Göttingen, S. 301-307.

MÖHLENBRUCH, D./DÖLLING, S./RITSCHEL, F. (2007): Neue interaktive Instrumente des Kundenbindungsmanagements im E-Commerce, in: BAUER, H. H./GROBE-LEEGER, D./RÖSGER, J. (Hrsg.): *Interactive Marketing im Web 2.0+ - Konzepte und Anwendungen für ein erfolgreiches Marketingmanagement im Internet*, München, S. 197-214.

MÜLLER, H. (1996): *Service Marketing: Inhalte, Umsetzung, Erfolgsfaktoren*, Berlin.

O'MALLEY, L./TYNAN, C. (2000): Relationship marketing in consumer markets - Rhetoric or reality?, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 7, pp. 797-815.

OSCHMANN, M. (2005): *Strategisches Interaktives Direktmarketing in der Gebrauchsgüterindustrie – Einfluss des Database Marketing und der Neuen elektronischen Medien*, Wiesbaden.

PEPELS, W. (2006): *Produktmanagement: Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessinnovation*, 5., überarb. Aufl., München.

RAPP, R. (2000): *Customer Relationship Management: Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen*, Frankfurt a. M..

SMITH, A. K./BOLTON, R. N. (1998): An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters, in: *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 65-81.

STAUSS, B./SEIDEL, W. (2007): *Beschwerdemanagement: unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe*, 4., vollst. überarb. Aufl., München.

STEFFENHAGEN, H. (1996): *Wirkungen der Werbung*, Aachen.

TARP (1979): *Consumer complaint handling in America: Summary of findings and recommendations*, Washington D.C.

TARP (1986): *Consumer complaint handling in America: An update study*, Washington D.C.

THORBJØRNSSEN, H./SUPHELLEN, M./NYSVEEN, H./PEDERSEN, P. E. (2002): Building Brand Relationship Online: A Comparison of Two Interactive Applications, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp. 17-34.

WEINBERG, P./DIEHL, S. (2001): Aufbau und Sicherung von Markenbindung unter schwierigen Konkurrenz- und Distributionsbedingungen, in: KÖHLER, R./MAJER, W./WIEZOREK, H. (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements*, München, S. 23-35.

WENSKE, A. V. (2008): *Management und Wirkungen von Marke-Kunden-Beziehungen im Konsumgüterbereich – eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Beschwerdemanagements und der Markenkommunikation*, Wiesbaden (im Druck).

ZEPLIN, S. (2006): *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*, Wiesbaden.

Antonia Erz/Torsten Tomczak

Kollaboration im Web 2.0

Chancen für das Behavioral Branding

1	Einleitung.....	325
2	Behavioral Branding.....	325
2.1	Der Brand Behavior Funnel.....	325
2.2	Markenwissen von Mitarbeitern	326
3	Unternehmensinternes Markenwissen im Web 2.0.....	329
3.1	Kollaborationstools im Web 2.0.....	329
3.2	Wissen im Web 2.0.....	330
3.3	Interne Markenführung mit Kollaborations-Tools.....	332
4	Grenzen und Fazit	333

1 Einleitung

So wie neue Medien die Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen neu definiert haben und weiterhin verändern werden, so haben sie sich auch ihren Weg in organisationale Kulturen gebahnt. E-Mails, Chats, Blogs und Wikis machen globale Teams erfolgsgfähig. Das Web 2.0 eröffnet neue Möglichkeiten, mit der Zielgruppe „Mitarbeiter“ nicht nur in Kontakt zu treten und Wissen weiterzugeben, sondern Wissenspotenziale von Mitarbeitern durch sogenannte Kollaborationstools auszuschöpfen.

Wissen wiederum ist eine Voraussetzung im Behavioral Branding, damit sich der Mitarbeiter markenkonform verhält. Dieser ist durch den Shift vom produkt- zum serviceorientierten Unternehmen zu einem der wichtigsten Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Kunde geworden und gestaltet so das Image der Marke maßgeblich mit. Der Mitarbeiter ist also Botschafter der Marke nach außen und somit eine wichtige Zielgruppe der Markenführung.

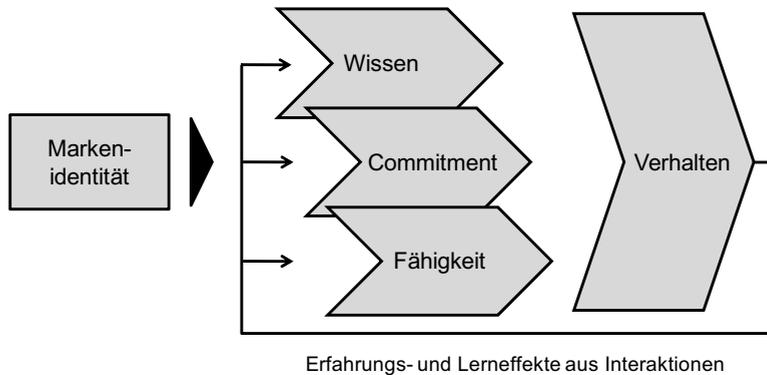
Der folgende Artikel beschäftigt sich deshalb mit den Möglichkeiten der Mitarbeiterkommunikation durch Web 2.0-Kollaborationstools im Rahmen des Behavioral Branding. Im Folgenden wird die Relevanz von Wissen bei Mitarbeitern für den Behavioral Branding-Prozess skizziert und Markenwissen erörtert. Danach wird herausgearbeitet, welchen Beitrag Kollaborationstools zur internen Markenführung leisten können und im Anschluss daran, welchen Grenzen Unternehmen im Umgang mit diesen Tools begegnen können.

2 Behavioral Branding

2.1 Der Brand Behavior Funnel

Um das Verhalten der Mitarbeiter entsprechend der Marke auszurichten, bedarf es Behavioral Branding-Maßnahmen, „die dazu geeignet sind, den Aufbau und die Pflege von Marken durch zielgerichtetes Verhalten und persönliche Kommunikation zu unterstützen“ (vgl. Tomczak et al. 2005, S. 29). Um sinnvolle Maßnahmen einzusetzen, ist es notwendig, die psychischen und physischen Dispositionen des Mitarbeiters näher zu betrachten. Der Brand Behavior Funnel strukturiert und analysiert das Mitarbeiterverhalten (vgl. Wentzel et al. 2008, S. 83 f.). Erst das Wissen über die Marke, das Commitment zur Marke und die psychische und physische Fähigkeit, das Wissen und Commitment gegenüber dem Kunden auszudrücken, führt zu einem markenkonstanten Verhalten beim Mitarbeiter (vgl. Abbildung 2-1).

Abbildung 2-1: Der Brand Behavior-Funnel
(Quelle: Wentzel et al. 2008, S. 84)



Dabei bedingen sich diese Komponenten gegenseitig, obschon eine gewisse hierarchische Abfolge erkennbar ist. Die Komponente „Wissen“ steht am Anfang, denn ohne jegliches Markenwissen kann ein Commitment zur Marke fehlgeleitet bzw. dem Zufall unterlegen sein und die Fähigkeit, die Marke adäquat zu vertreten, kann erst gar nicht entstehen (vgl. Wentzel et al. 2008, S. 84). Im Folgenden soll deshalb das Markenwissen bei Mitarbeitern näher betrachtet werden.

2.2 Markenwissen von Mitarbeitern

Was Markenwissen von Mitarbeitern ausmacht, ist bisher unbeachtet geblieben. In einer ersten Annäherung kann davon ausgegangen werden, dass Erkenntnisse über den Konsumenten zur Strukturierung von Wissen auch auf den Mitarbeiter übertragen werden können.

In der Konsumentenforschung gibt es verschiedene Versuche, Markenwissen im Speziellen zu erfassen. Keller (2003, S. 595) stellt fest, „that there are multiple dimensions of brand knowledge as well as multiple potential sources or means to create that brand knowledge.“ Während die ältere Forschung sich vor allem mit tangibles, produktbezogenem Wissen beschäftigte, versucht die jüngere Forschung, auch die abstrakten, intangiblen Aspekte zu verstehen. Nach Keller setzt sich Markenwissen aus den folgenden Bestandteilen zusammen (2003, S. 596):

- „Awareness“ (Bekanntheit),
- „Attributes“ (Eigenschaften von Produkt und Produktleistung),

- „Benefits“ (persönlicher Nutzen),
- „Images“ (visuelle Information),
- „Thoughts“ (kognitive Resonanz),
- „Feelings“ (affektive Resonanz),
- „Attitudes“ (Gesamturteil) und
- „Experiences“ (konative Erfahrungen).

Viele verschiedene Informationskomponenten können also mit der Marke verbunden werden. Darüber hinaus konstatiert Keller, dass Marketingaktivitäten nicht nur die verschiedenen Dimensionen von Markenwissen, sondern auch umgekehrt, dass die Dimensionen des Markenwissens die Reaktion des Konsumenten auf Marketingaktivitäten beeinflussen (vgl. Keller 2003, S. 597). Esch erklärt die Komplexität der unterschiedlichen Informationskomponenten mit einfachen Markenschemata, die sich durch semantische Netzwerke darstellen lassen (2005, S. 66 f.). Dabei wird Wissen hierarchisch geordnet, das Markenwissen wird dem Wissen zur Produktkategorie untergeordnet. Schokoladenmarken werden demnach zum Beispiel grundsätzlich mit den Attributen „süß“ und „kalorienhaltig“ verbunden, der Markenwert ergibt sich vor allem aus „spezifischen, über produkttypische Gedächtnisinhalte hinausgehende Vorstellungen zur Marke“ (vgl. Esch 2005, S. 67). Das heißt, erfolgreiche Marken haben es geschafft, spezifisches Wissen beim Konsumenten zu verankern.

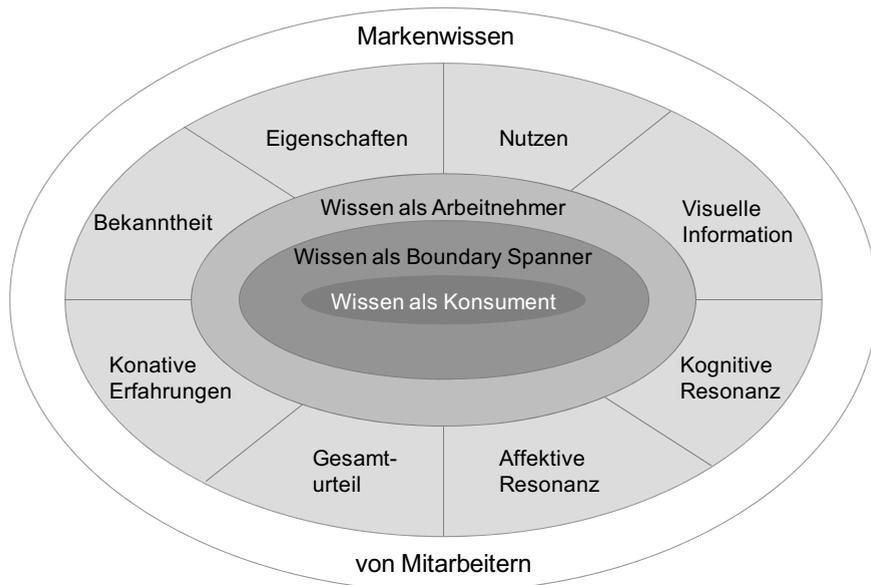
Der Mitarbeiter ist in verschiedenen Aktions- oder auch Wissenssystemen eingebunden, aus denen er sein Wissen bezieht, da er verschiedene Rollen innerhalb und außerhalb des Unternehmens und als „Boundary Spanner“ (vgl. Adams 1976) zwischen Kunde und Unternehmen übernimmt:

- Wissen als Konsument: Der Mitarbeiter erhält über die Massenmedien die gleichen Informationen wie „normale“ Konsumenten bzw. tauscht sich als Privatperson mit anderen Konsumenten aus.
- Wissen als Boundary Spanner: Er besitzt zum einen internes Wissen (z. B. prozessbezogenes oder strategisches Wissen), zum anderen ist er mit den Meinungen der Kunden konfrontiert.
- Wissen als Arbeitnehmer: Der Mitarbeiter bewertet das Unternehmen auch als Arbeitnehmer, d. h. es spielen harte Faktoren wie Vergütung, aber auch weiche Faktoren wie die Unternehmenskultur eine Rolle.

Legt man diese Annahmen zu Grunde, speisen sich z. B. ein persönlicher Nutzen, Gefühle oder Eigenschaften aus diesen verschiedenen Wissenssystemen, so dass ein heterogenes Bild der Marke entstehen kann. Dies in Einklang zu bringen, stellt eine Herausforderung für Mitarbeiter und Unternehmen dar. Klassische Konsumentenwerbung, die z. B. eine Service-Situation darstellt, erreicht auch den Mitarbeiter. Dieser

vergleicht sein unternehmensinternes mit -externem Wissen. Im positiven Fall fühlt er sich motiviert und folgt dem Vorbild in der Werbung, im negativen Fall führt eine Diskrepanz zwischen Werbung und Realität zu Frustration oder Rückzug des Mitarbeiters (vgl. Henkel/Tomczak/Jenewein 2008).

Abbildung 2-2: *Markenwissen eines Mitarbeiters*
(Quelle: In Anlehnung an Keller 2003)



Neben der Kategorisierung von Markenwissen im Spezifischen, gibt es verschiedene Zugänge, Wissensarten zu kategorisieren: Die Unterscheidung zwischen sozial konstruiertem, verinnerlichtem, konzeptionellem oder explizitem und implizitem Wissen. Dabei wird sowohl die individuelle als auch die kollektive Ebene von Wissen betrachtet (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 363). Die Knowledge-based View, eine Weiterentwicklung der Resource-based View, rückt Wissen im Unternehmen als knappe, wertvolle, begrenzt imitierbare und schwer substituierbare Ressource ins Zentrum, durch welche ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann (vgl. von Krogh/ Roos 1995, S. 57; Grant 1996). In einer jüngeren Studie wird diese Sicht erweitert. Die Autoren stellen fest, dass nicht Wissen per se einen Vorteil bietet, sondern die Integration von Wissen bzw. die Bereitstellung geeigneter Plattformen und Mechanismen für den Austausch von Wissen innerhalb eines Unternehmens (vgl. De Luca/Atuahene-Gima 2007, S. 106).

Bezogen auf Markenwissen von Mitarbeitern, wird dieses im Rahmen von Behavioral Branding zu einer wertvollen Ressource, wenn es dem Unternehmen gelingt, dieses Markenwissen zu managen und zwar

- das Markenwissen den Mitarbeitern zu vermitteln,
- die Markenwissenssysteme von Mitarbeitern in Einklang zu bringen und
- Markenwissen aus den unterschiedlichen Wissenssystemen der Mitarbeiter zu nutzen.

Zur Markenwissensvermittlung stehen dem Unternehmen verschiedene Instrumente zur Verfügung, u. a. Dialogbilder oder Stories (vgl. Brexendorf et al. 2008, S. 315 ff.). Kollaborationstools aus der Web 2.0-Generation können sowohl als Plattformen für solche Instrumente dienen als auch selbst zum Instrument der internen Markenführung werden. Wie diese Tools die oben genannten Herausforderungen des Management von Markenwissen begegnen können, soll in den folgenden Abschnitten untersucht werden.

3 Unternehmensinternes Markenwissen im Web 2.0

3.1 Kollaborationstools im Web 2.0

Der Begriff Web 2.0 wurde vom Verlagsbesitzer und Software-Entwickler Tim O'Reilly geprägt und kennzeichnet vor allem die Ära nach dem Zusammenbruch der sogenannten New Economy (vgl. Raabe 2007, S. 47). Web 2.0 bezieht sich weniger auf eine bestimmte Technologie, sondern vielmehr auf die durch die Entwicklung neuer Technologien möglich gemachten Plattformen des Austausches von Wissen, Waren und vielem mehr, also die Nutzung kollektiver Intelligenz (vgl. O'Reilly 2005). Diese kostengünstigen Plattformen werden inzwischen von vielen Unternehmen genutzt, um in Interaktion mit ihren Stakeholdern, vom Kunden über den Mitarbeiter bis zum Wettbewerber, zu treten. Dabei sind die Ziele, welche die Unternehmen verfolgen, vielfältig: Sie reichen von der Generierung von Produktinnovationen (vgl. Sawhney/Verona/Prandelli 2005) über das Krisen- und Change Management (vgl. o. V. 2006) bis zur einfachen Verwaltung von Dokumenten und Teamprozessen (vgl. Fleck et al. 2007). Vor allem in der anwendungsorientierten Literatur finden sich verschiedene Auflistungen von Kanälen, Technologien und Plattformen des Web 2.0, die für den Austausch von Wissen und Waren genutzt werden (vgl. Bughin/Manyika 2007, S. 6; Ewing 2007, S. 12). Eine differenzierte Zuordnung und Unterscheidung zwischen Technolo-

gie, Kanal, Tool oder Content findet dabei weniger statt. Wenn zum Beispiel von einem Wiki gesprochen wird, so stellt Klobas (2007, S. 3) fest „[...] we often mean the ensemble of all these elements: the software enables people both to read and edit the content of the site, while the site that readers see has been produced by multiple authors interacting with the software to produce the resource.“

Kollaborationstools, die für den Wissensaustausch oder die -generierung innerhalb des Unternehmens häufig genutzt werden, sind z. B.:

- RSS, Real Simple Syndication, ist ein elektronisches Nachrichtenformat, das es erlaubt, verschiedene Quellen, also z. B. Blogs, zu beobachten und so über neue Inhalte ständig auf dem Laufenden gehalten zu werden (vgl. Ewing 2007, S. 12).
- Ein Wiki bzw. in seiner ursprünglichen Bezeichnung WikiWiki (Hawaiianisch: Sehr schnell) ist „eine im World Wide Web verfügbare Seitensammlung, die von Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch online geändert werden kann.“ (vgl. o. V. 2007b). Dabei sind Veränderungen nachverfolgbar und können auch rückgängig gemacht werden.
- Weblogs (Blogs) sind „dynamische Websites mit regelmäßig neuen Einträgen unter Verwendung einfacher Content-Management-Systeme“ (vgl. Strauss 2007, S. 254). Sie sind eine Art Online-Tagebücher, die entweder von einer einzigen Person gepflegt (z. B. private Blogs) oder von vielen als Diskussionsforum genutzt werden.
- Podcasts sind Audio- oder Videodateien, die von einer Website heruntergeladen werden können. Webcasts dagegen sind Live-Übertragungen über eine Website (vgl. Ewing 2007, S. 12).

3.2 Wissen im Web 2.0

Das Web 2.0 bietet also neue Möglichkeiten, relevantes Wissen side-to-side und nicht nur top-down auszutauschen. Jedes Kollaborationstool hat einige Spezifika, aber allen sind grundlegende Vorteile gegenüber den herkömmlichen internen Kommunikationsmedien gemeinsam. Im Folgenden soll herausgearbeitet werden, welche dies im Allgemeinen sind, und im Anschluss daran, wie sie im Spezifischen für das Management von Markenwissen und somit für die interne Markenführung genutzt werden können.

Qualität der Inhalte und Umgang mit Wissen

Da Online-Tools unabhängig von Zeit und Raum genutzt, Inhalte schneller eingestellt, von anderen Usern erfasst und die Historie nachvollzogen werden können, erleichtern sie globale Teamarbeit erheblich und bieten selbst gegenüber modernen Kanälen, wie der E-Mail-Kommunikation oder dem Intranet Vorteile. Neben der Befürchtung einiger Praktiker, hierarchielose Web 2.0-Werkzeuge mündeten in Anarchie und Vanda-

lismus „[...] some note that as collaboration tools spread through the organization, [...], they facilitate passing information up, down, and around“ (vgl. Bughin/Manyika 2007, S. 11). So stellte man z. B. bei der Investmentbank Dresdner Kleinwort fest, dass die Nutzung von Wikis, Blogs und Instant Messaging die E-Mail-Flut um bis zu 75 Prozent gesenkt hat (vgl. Carlin 2007; McAfee 2006, S. 27). Dabei unterscheiden sich beispielsweise Wikis von herkömmlicher Projekt- bzw. Datenbanksoftware, da die Struktur nicht durch vorgegebene Felder festgelegt ist. So wird die informelle Kommunikation unterstützt. „[...] wikis make it especially easy to freely exchange ideas, for example, letting users annotate and comment in a personal voice when and where needed without feeling out of place“ (vgl. Paquet 2006, S. 100). Durch diese technologischen Vorteile kann sowohl individuelles als auch gemeinschaftliches Wissen von Mitarbeitern zur Innovationsgewinnung genutzt werden (vgl. Sawhney/Verona/Prandelli 2005, S. 14).

Internalisierung von Wissen

Gruppen in Interaktion finden schneller eine Lösung zu einem Problem als Individuen (vgl. Maciejovsky/Budescu 2007, S. 861). Da Web 2.0-Tools Interaktion und Kollaboration fördern, ist auch hier anzunehmen, dass im Kollektiv schneller zu einer Lösung gefunden wird. Ob Web 2.0-Tools zur besseren Externalisierung bzw. Internalisierung von Wissen beitragen, ist noch fraglich. Allerdings spricht die Art und Weise, wie mit solchen Tools agiert wird, dafür, dass implizites Wissen durch die Ergänzung von Gruppenwissen eine konkrete Form annimmt. „Through an iterative process of trial and error, concepts are articulated and developed until they emerge in a concrete form“ (vgl. Nonaka 1994, S. 20).

Einfluss auf die Unternehmenskultur

Zum einen, so stellen einige Praktiker fest, ist die Voraussetzung für die Einführung bzw. Nutzung solcher hierarchiebefreierter Werkzeuge eine entsprechende Unternehmenskultur. Darüber hinaus sollte sich der Mitarbeiter erst mit dem Unternehmen identifizieren, um motiviert zu sein, sich an solchen Plattformen zu beteiligen (vgl. Bughin 2007, S. 2 f.; McAfee 2006, S. 26; Manchester 2007, S. 18; Sawhney/Verona/Prandelli 2005, S. 15). Auf der anderen Seite werden Auswirkungen dieser „conversational technologies“ auf die Unternehmenskultur und die Identifikation des Mitarbeiters angenommen (vgl. Wagner 2005, S. VII; vgl. auch Bughin/Manyika 2007, S. 16; Manchester 2007, S. 10). Der Einsatz dieser Werkzeuge könnte daher zu einem kulturellen Wandel bzw. zu einer höheren Identifikation beitragen. Wie auch die Online-Kollaboration die Einstellung von Kunden gegenüber dem Unternehmen beeinflussen kann (vgl. Nambisan/Baron 2007, S. 57 f.) und das Gefühl der Partizipation am Produkt oder gar an der Marke als positiv empfunden wird, ist anzunehmen, dass auch Mitarbeiter nachhaltig beeinflusst und das Commitment gestärkt werden kann.

3.3 Interne Markenführung mit Kollaborations-Tools

Durch diese technologisch bedingten Vorteile sind Web 2.0-Tools geeignet,

- Markenwissen den Mitarbeitern zu vermitteln,
- die Markenwissenssysteme von Mitarbeitern in Einklang zu bringen und
- Markenwissen aus den unterschiedlichen Wissenssystemen der Mitarbeiter zu nutzen.

So kann z. B. eine interaktive Datenbank zur Dokumentation der Markenhistorie erstellt werden. Eine solche Datenbank hat den Vorteil, dass nicht nur Markenwissen, das top-down vorgegeben, gespeichert wird, sondern darüber hinaus die Entwicklung von Markenwissen auf allen Ebenen nachvollziehbar und vermittelbar ist. Anhand dieser Dokumentation wäre beispielsweise nachvollziehbar, in welchem Verhältnis sich Wissen und Commitment bei Mitarbeitern entwickeln und wie diese Entwicklung mit einer eventuellen Veränderung außerhalb des Unternehmens zusammenhängt.

Durch die Art und Weise der Kollaboration kann wichtiges Markenwissen aus der sprichwörtlichen „Kaffeecke“ geholt werden, wie z. B. sogenannte Markenstories. Wentzel et al. (2008) haben nachgewiesen, dass „eine narrative Darstellung der Markenwerte zu einer besseren Einstellung, einer höheren Lebendigkeit der Marke und einem höheren Maß an positivem Affekt führt als eine sachliche Darstellung.“. Sie betonen aber auch, dass Markenstories glaubwürdig und nicht konstruiert wirken dürfen. Kollaborationstools können eine Chance bieten, Markenstories, wie auch anderes Markenwissen, zu sammeln, die sonst unentdeckt blieben. Da dieses Wissen mit Web 2.0-Tools diskutiert und durch eigene Erfahrungen erweitert werden kann, ist anzunehmen, dass z. B. Markenstories eine höhere Authentizität, Glaubwürdigkeit und bessere Verankerung beim Mitarbeiter erfahren. Auch können Markenstories an verschiedenen Stellen in der externen Kommunikation eingesetzt werden. So wird zum einen Markenwissen von Mitarbeitern genutzt, zum anderen können die verschiedenen Aktionssysteme von Mitarbeitern in Einklang gebracht werden, da sich die nach intern und extern gerichteten Informationen nicht widersprechen.

Da die Unternehmenskultur einen wichtigen Einflussfaktor für das markenkonsistente Verhalten der Mitarbeiter darstellt, müssen die Werte der Unternehmensmarke zu denen der Unternehmenskultur passen (vgl. Brexendorf/Kernstock 2007, S. 33 ff.). Damit diese Werte nach außen gelebt werden können, müssen sie aber auch von den Mitarbeitern angenommen werden. Bei IBM ist man überzeugt, „that companies often don't live their corporate values because these values are imposed from the top: they don't come from the people.“ (vgl. o. V. 2006, S. 16). Deshalb setzt IBM gezielt Kollaborationstools in der internen Kommunikation ein (vgl. o. V. 2006, S. 5; Manchester 2007, S. 16). Im Jahr 2003 wurde z. B. ein sogenanntes „ValuesJam“, ein globales Online-

Brainstorming mittels hauseigener, innovativer Software, mit tausenden von IBM-Mitarbeitern angesetzt, um Ideen für die IBM-Kultur der Zukunft zu generieren. IBM setzt diese Art der internen Kommunikation fort, um „consistency of brand experience“ und „unified corporate values“ global zu gewährleisten (vgl. o. V. 2006, S. 5). Auch das deutsche Software-Unternehmen Synaxon mit einer bedeutend kleineren Mitarbeiterzahl als IBM nutzt Kollaborationstools, um brachliegendes Wissen aus allen Bereichen zu aktivieren und diesem den nötigen Raum zu geben. Durch diese Art der Zusammenarbeit musste das Unternehmen seine bisherige Unternehmenskultur grundlegend überdenken und entwickelte mit allen Mitarbeitern ein neues Leitbild in einem unternehmensöffentlichen Wiki (vgl. o. V. 2007a). Ihre Unternehmenskultur war dabei sowohl Voraussetzung als auch das Ergebnis des Einsatzes von Kollaborationstools. Sowohl bei IBM als auch bei Synaxon spiegelt die interne Kommunikation und die Ausrichtung der Unternehmenskultur die externe Kommunikation und das Markenversprechen wider (vgl. Manchester 2007, S. 16). Durch die Rückkopplung mit den Mitarbeitern können diese immer wieder in Einklang gebracht werden.

4 Grenzen und Fazit

Grundsätzlich unterliegen Kollaborationstools auch Grenzen, u. a. wegen der schon erwähnten Ausrichtung der Unternehmenskultur oder Unternehmensbranchen sowie -größen. Vertrauen in die Technologie bzw. der vertraute Umgang damit sind z. B. Voraussetzungen für die Teilnahme und beeinflussen die Bereitschaft, kontinuierlich zu kollaborieren (vgl. Johnson 2007, S. 7). Dieser vertraute Umgang ist aber nicht in allen Branchen gegeben. Zudem fordern verschiedene inhaltliche Ausrichtungen von Wissen, z. B. Markt-, Technologie- oder Markenwissen, einen adäquaten Umgang bzw. eine geeignete Instrumentierung (vgl. De Luca/Atuahene-Gima 2007, S. 107) und nicht jedes Tool schafft die gleiche Qualität von Wissen. Darüber hinaus machen viele Praktiker darauf aufmerksam, dass Web 2.0-Tools in den internen Media-Mix integriert werden sollten, anstatt sie als „Allheilmittel“ der internen Kommunikation zu betrachten (vgl. Ewing 2007, S. 13). Das gilt auch für die Orchestrierung von Behavioral-Branding-Maßnahmen bzw. den Einsatz von Instrumenten zum Management von Markenwissen. Die Vermittlung von implizitem Wissen erfolgt beispielsweise weniger über formelle Mechanismen als vielmehr über einen fähigen Teamleader (vgl. De Luca/Atuahene-Gima 2007, S. 105). Gerade Markenwissen umfasst auch Aspekte, die nicht einfach verbalisiert und nur durch das Vorleben anderer verstanden und verinnerlicht werden können.

Der vorliegende Artikel hat einen Überblick darüber gegeben, welche Vorteile und Grenzen die neuen Technologien für den internen Wissensaustausch und damit im engeren Sinne für das Behavioral Branding und das Management von Markenwissen

haben. Die aufgeführten Beispiele zeigen, dass nicht nur das Ergebnis, also das vermittelte und gewonnene Wissen, wichtig für den Aufbau und die Pflege von Brand Behavior ist. Auch der Prozess der Kollaboration an sich kann einen positiven Beitrag leisten und das Commitment zur Marke erhöhen (vgl. Nambisan/Baron 2007). Vor allem technologiegetriebene Unternehmen haben dies schon erkannt und integrieren deshalb diesen Prozess als eigenes und wichtiges Instrument in den Maßnahmen-Mix.

Literaturverzeichnis

ADAMS, J. S. (1976.): The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Roles, in: DUNETTE, M. D./HOUGH, L. M. (Eds.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Palo Alto, CA, pp. 1175–1199.

BREXENDORF, T. O./KERNSTOCK, J. (2007): Corporate Behaviour vs Brand Behaviour: Towards an Integrated View?, in: Journal of Brand Management, Vol. 15, No. 1, pp. 32-40.

BREXENDORF, T. O./TOMCZAK, T./KERNSTOCK, J./HENKEL, S./WENTZEL, D. (2008): Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior, in: TOMCZAK, T./ESCH, F.-R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hrsg.): Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Wiesbaden, S. 315-349.

BUGHIN, J. R. (2007): How Companies Can Make the Most of User-Generated Content, in: The McKinsey Quarterly, August 2007, pp. 1-4.

BUGHIN, J. R./MANYIKA, J. (2007): How Businesses Are Using Web 2.0: A McKinsey Global Survey, in: The McKinsey Quarterly, http://www.mckinseyquarterly.com/How_businesses_are_using_Web_20_A_McKinsey_Global_Survey_1913, Zugriff am 14.10.2007.

CARLIN, D. (2007): Corporate Wikis Go Viral, in: Business Week Online, http://www.businessweek.com/technology/content/mar2007/tc20070312_476504.htm?chan=search, Zugriff am 21.08.2007.

- DE LUCA, L. M./ATUAHENE-GIMA, K. (2007): Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance, in: *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 1, pp. 95-112.
- ESCH, F.-R. (2005): *Strategie und Technik der Markenführung*, 3., überarb. und erw. Aufl., München.
- EWING, M. E. (2007): Changing the Times: Leveraging the Web to Enhance Your Employee Communications Program, in: *Public Relations Tactics*, Vol. 14, No. 3, pp. 12-13.
- FLECK, M./KIRCHHOFF, L./MECKEL, M./STANOEVSKA-SLABEVA, K. (2007): Einsatzmöglichkeiten von Blogs in der Unternehmenskommunikation, in: BAUER, H. H./GROBE-LEEGER, D./RÖSGER, J. (Hrsg.): *Interactive Marketing im Web 2.0+: Konzepte und Anwendungen für ein erfolgreiches Marketingmanagement*, München, S. 215-234.
- GRANT, R. M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, pp. 109-122.
- HENKEL, S./TOMCZAK, T./JENEWEIN, W. (2008): Werbung als Verhaltensvorbild für Mitarbeiter, in: TOMCZAK, T./ESCH, F.-R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, Wiesbaden, S. 421-446.
- JOHNSON, D. S. (2007): Achieving Customer Value from Electronic Channels through Identity Commitment, Calculative Commitment, and Trust in Technology, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 21, No. 4, pp. 2-22.
- KELLER, K. L. (2003): Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, No. 4, pp. 595-600.
- KLOBAS, J. (2006): *Wikis: Tools for Information and Collaboration*, Oxford.
- MACIEJOVSKY, B./BUDESCU, D. V. (2007): Collective Induction Without Cooperation? Learning and Knowledge Transfer in Cooperative Groups and Competitive Auctions, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 92, No. 5, pp. 854-870.
- MANCHESTER, A. (2007): *How to use social media to engage employees. Strategies to improve communication and collaboration*, London.
- MCAFEE, A. (2005): Will Web Services Really Transform Collaboration?, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, No. 2, pp. 78-84.
- MÜLLER-STEWENS, G./LECHNER, CH. (2003): *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, 2. Aufl., Stuttgart.
- NAMBISAN, S./BARON, R. A. (2007): Interactions in Virtual Customer Environments: Implications for Product Support and Customer Relationship Management, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 21, No. 2, pp. 22-62.
- NONAKA, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in: *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.

O. V. (2006): Driving Culture Change by Consensus at IBM. Using Technology to Involve Employees in Shaping Corporate Culture, in: *Strategic Communication Management*, April, pp. 14-17.

O. V. (2007a): Unternehmensleitbild Synaxon AG, <http://www.synaxon.de/index.php?id=9,0,0,1,0,0>, Zugriff am 10.09.2007.

O. V. (2007b): Wiki, in: <http://de.wikipedia.org/wiki/Wiki>, Zugriff am 05.12.2005.

O'REILLY, T. (2005): What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>, Zugriff am 11.09.2007.

PAQUET, S. (2006): Wikis in business, in: KLOBAS, J. (Ed.): *Wikis: Tools for Information Work and Collaboration*, Oxford, pp. 99-115.

SAWHNEY, M./VERONA, G./PRANDELLI, E. (2005): Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, No. 4, pp. 4-17.

STRAUSS, B. (2007): Weblogs als Herausforderung für das Customer Care, in: BAUER, H. H./GROBE-LEEGER, D./RÖSGER, J. (Hrsg.): *Interactive Marketing im Web 2.0+: Konzepte und Anwendungen für ein erfolgreiches Marketingmanagement*, München, S. 251-266.

TOMCZAK, T./HERRMANN, A./BREXENDORF, T./KERNSTOCK, J. (2005): Behavioral Branding – Markenprofilierung durch persönliche Kommunikation, in: *Thexis*, Jg. 22, Nr. 1, S. 28-31.

VON KROGH, G./ROOS, J. (1995): A Perspective on Knowledge, Competence and Strategy, in: *Personnel Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 56-76.

WAGNER, CH. (2005): Supporting Knowledge Management in Organizations with Conversational Technologies: Discussion Forums, Weblogs, and Wikis, in: *Journal of Database Management*, Vol. 16, No. 2, pp. I-VIII.

WENTZEL, D./TOMCZAK, T./HERRMANN, A. (2008): Storytelling im Behavioral Branding, in: TOMCZAK, T./ESCH, F.-R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, Wiesbaden, S. 403-420.

WENTZEL, D./TOMCZAK, T./KERNSTOCK, J./BREXENDORF, T. O./HENKEL, S. (2008): Der Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior, in: TOMCZAK, T./ESCH, F.-R./KERNSTOCK, J./HERRMANN, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, Wiesbaden, S. 81-99.

Marcus Schögel/Dennis Herhausen/Verena Walter

Interaktive Marketingkommunikation

**Herausforderung und Chance für
Konsumgüterhersteller**

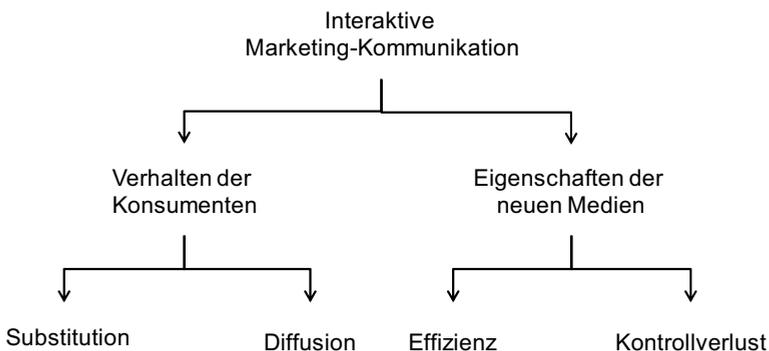
1	Interaktive Marketing-Kommunikation	339
2	Herausforderungen und Chance für Konsumgüterhersteller	340
2.1	Die Besonderheiten der Konsumgüterindustrie.....	341
2.2	Interaktives Marketing und Ansatzpunkte für die Konsumgüterhersteller.....	342
2.3	Best Practices des Interaktiven Marketing	344
3	Strategien zum Einsatz der interaktiven Marketing-Kommunikation	345
4	Gestaltung der Marketing-Kommunikation in der Konsumgüterindustrie	347
5	Fazit	349

1 Interaktive Marketing-Kommunikation

Wer sich online engagiert, hat die Möglichkeit mit den Konsumenten in einen neuartigen Dialog zu treten. Interaktive Kommunikationsformate erlauben den direkten, individualisierten Austausch, welcher auch die aktive Nutzerrolle des neuen Konsumenten in der „on demand“-Welt am besten widerspiegelt. Dieses bislang noch ungenutzte Potenzial der Unternehmens-Kunden-Interaktion hat nun auch die Konsumgüterindustrie erkannt und verschiebt ihre Werbebudgets immer stärker von den klassischen Medien hin zu interaktiven Formaten. So prognostizierte die EIAA in ihrem Ad Barometer einen Anstieg des Anteils der Online-Medien am Gesamtmediabudget der Konsumgüterhersteller von 5,6 Prozent in 2005 auf 9,8 Prozent in 2008 (vgl. EIAA, 2006). Gleichzeitig bestätigen 65 Prozent der Marketingverantwortlichen in der Konsumgüterindustrie die Effektivität neuer Medien hinsichtlich der Erreichung der Zielgruppen und 83 Prozent sind davon überzeugt, dass sich Interaktives Marketing zu einem zunehmend wichtigeren Marketing-Tool entwickeln wird (vgl. Tick yes, 2008).

Durch die Investition in interaktive Medienformate ergeben sich neue Chancen und Herausforderungen für die Konsumgüterhersteller, welche insbesondere aus den neuen Wegen zur Interaktion mit den Kunden resultieren. Interaktive Kommunikation beschreibt dabei den wechselseitigen, aktiven Austausch aller an einem Kommunikationsprozess teilhabenden Personen, der im Wesentlichen über die neuen Medien erfolgt (vgl. Silberer 1997, S. 9). Das veränderte Kundenverhalten gegenüber den neuen Medien und die Eigenschaften dieser Medien stellen die wesentlichen Herausforderungen für die interaktive Marketing-Kommunikation dar (vgl. Abbildung 1-1).

Abbildung 1-1: Herausforderungen in der interaktiven Marketing-Kommunikation
(Quelle: Eigene Darstellung)



Waren viele Konsumenten früher nicht online erreichbar, so hat das Internet in Deutschland heute eine Reichweite von über 60 Prozent (vgl. Arbeitsgemeinschaft Online Forschung 2008). Durch die breite Diffusion des Internet bei attraktiven Zielgruppen nimmt die Reichweite von Online-Maßnahmen weiterhin stark zu. Zugleich erfolgt eine Substitution der traditionellen Medien. So gab in einer Studie von Forrester Research bereits jeder dritte Internet-Nutzer an, dass er zulasten des Fernsehens öfter online ist (vgl. Forrester Research 2007). Auch überregionale Tageszeitungen erreichen teilweise schon mehr Menschen über das Internet als über ihre Printausgaben (vgl. iBusiness 2008). Noch eindeutiger ist die Entwicklung bei der Konsumenten-Gruppe der 14- bis 29-jährigen: Hier hat das Internet bereits die Zeitung als wichtigstes Nachrichtenmedium überholt und schickt sich an, die Vorherrschaft des Fernsehens anzugreifen (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2007).

Aus den besonderen Eigenschaften der neuen Medien ergibt sich zudem eine steigende Effektivität der Kommunikation. Insbesondere durch den interaktiven Austausch mit den Konsumenten kann die Wirkung der Kommunikation maßgeblich erhöht werden. So kann die Möglichkeit zur Interaktion nicht nur zu einem höherem Vertrauen gegenüber dem Verkäufer und einem besseren Verständnis der Produkte führen (Vlasic/Kesic 2007, S. 125), sondern zusätzlich sowohl online als auch offline die Kaufabsicht erhöhen (Chen/Griffith/Shen 2005, S. 39) und sich positiv auf die Wahrnehmung von Anzeigen und Produkten auswirken (Sundar/Kim 2005, S. 24). Gleichzeitig verlieren die Unternehmen jedoch zu einem gewissen Grad die Kontrolle über die Touchpoints der Kommunikation sowie die Markenführung, da Konsumenten heute bereits mindestens genauso viele Marketinginformationen wie Unternehmen produzieren (vgl. Oetting 2006, S. 259). Vor allem die Bewertung von Produkten hat einen immer größeren Einfluss auf das Kaufverhalten der Konsumenten. So werden bei einer guten Online-Bewertung höhere Preise für vergleichbare Produkte akzeptiert, während bei einer schlechten Bewertung die Zahlungsbereitschaft deutlich verringert wird (vgl. comScore 2007). Dieser Kontrollverlust muss jedoch akzeptiert werden, da nur auf diese Weise die Potenziale der interaktiven Marketing-Kommunikation realisiert werden können.

2 Herausforderungen und Chance für Konsumgüterhersteller

Interaktives Marketing stellt für Konsumgüterhersteller einen neuen Weg dar einen direkten und personalisierten Kontakt zu einer bislang anonymen Kundenbasis herzustellen. Der Aufbau von Kundenbeziehungen durch die Interaktion mit dem Endverbraucher bietet strategische Chancen, stellt die Unternehmen aber auch vor bislang nicht gekannte Herausforderungen. Schließlich gilt es den gewandelten Bedürfnissen

der Konsumenten Rechnung zu tragen, die festgefahrenen Beziehungen zum Handel aufzubrechen und die neuen Möglichkeiten interaktiver Medien für das Konsumgütermarketing einzusetzen.

2.1 Die Besonderheiten der Konsumgüterindustrie

Ein anonymer Massenmarkt, eine Vielzahl von Kleintransaktionen sowie das geringe Kunden-Know-how auf Seiten der Hersteller kennzeichnen die Konsumgüterindustrie maßgeblich (vgl. Esch/Herrmann/Sattler 2006). Das magische Dreieck aus Hersteller, Handel und Kunde offenbart dabei den Kern der Problematik: Die starke Machtposition des Handels und die fehlende Interaktion der Hersteller mit den Endkunden. Denn dieser oftmals hoch konzentrierte Handel kontrolliert nicht nur den Zugang zu den Endkunden sondern beeinflusst auch den Umfang sowie die Form industrieller Marketingaktivitäten (vgl. Tomczak/Schögel 1998, S. 328). Aufgrund der fehlenden Interaktion mit den Endkunden verpassen die Konsumgüterhersteller jedoch die Chance aus der Anonymität des Massenmarktes herauszutreten, wertvolle Customer Insights zu sammeln und die Kundenbeziehung daraufhin aktiv zu gestalten. Folglich bleiben die Bedürfnisse der Verbraucher für die Hersteller weiterhin eine große Unbekannte und die Flop-Rate bei Produktneueinführungen entsprechend hoch. Gleichzeitig haben Konsumgüterhersteller mit einem starken Wettbewerbsdruck zu kämpfen (vgl. Haedrich/Tomczak/Kaetzke 2003, S. 210), welcher insbesondere auf die Inflation von Produkten und Marken sowie auf eine Zunahme der kommunikativen Maßnahmen zur Vermarktung dieser Produkte und Marken zurückzuführen ist (vgl. Esch, 2004). Für die Hersteller ist es somit zunehmend schwerer, sich den gewünschten Regalplatz zu erkämpfen, sich kommunikativ von der Masse abzuheben und darüber hinaus noch von den Konsumenten wahrgenommen zu werden. Aber auch das Kundenverhalten hat eine wesentliche Neuorientierung erfahren: Der Konsument von heute ist kritischer, entscheidet oft nur noch situativ und wählt aufgrund der Informationsüberlastung seine Kommunikationskanäle selektiv und zielgerichtet (vgl. Esch, 2004; Künzler 2008). Die Unsicherheit der Hersteller steigt dadurch jedoch nur noch weiter an. Der gezielte und konsequente Einsatz von interaktiven Medien kann den Konsumgüterherstellern einen neuen Weg zu ihren (potenziellen) Kunden ermöglichen, der neben den Vorteilen für den Hersteller gleichzeitig auch Potenziale für den Handel offenbart.

2.2 Interaktives Marketing und Ansatzpunkte für die Konsumgüterhersteller

Herausforderungen

Eine der größten Herausforderungen der interaktiven Kommunikation liegt in der Neuheit des Ansatzes und der einzelnen Instrumente. Den Marketingverantwortlichen fehlen häufig noch das Wissen und die spezifischen Fähigkeiten, um diese in der Unternehmens-Kunden-Interaktion einsetzen zu können (vgl. Shankar/Malthouse 2007, S. 3). Darüber hinaus muss ein Umdenken in den Kommunikationsabteilungen der Konsumgüterindustrie stattfinden: Von der bisherigen Handels- zur Endkundenorientierung und von der Push- zur Pull-Kommunikation. Dienten die Kooperationen mit dem Handel bisher ausschließlich zur Belebung des Absatzes am PoS, so gilt es nun Kundenbeziehungen auf Basis einer direkten Interaktion zu initialisieren und zu pflegen. Dafür muss auch eine Neugestaltung der Kommunikationsinhalte stattfinden. Die unternehmensgesteuerte Push-Kommunikation über traditionelle Massenmedien, muss zumindest teilweise substituiert werden durch kundengesteuerte Pull-Inhalte, welche dem Verständnis des aktiven Konsumenten eher gerecht werden.

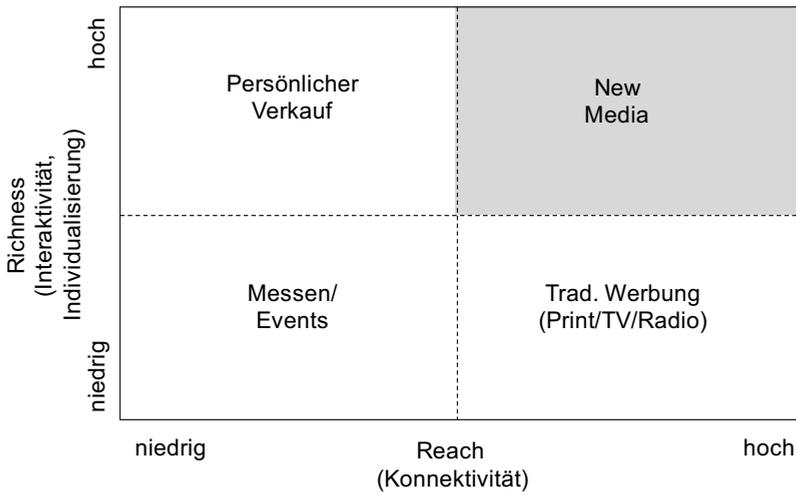
Eine weitere Herausforderung besteht in der Heterogenität der Konsumenten hinsichtlich ihrer Bereitschaft und Fähigkeit zur Interaktion. So besteht zum einen die Gefahr der „Consumer Confusion“, wenn Konsumenten durch die Vielzahl der Marken, Produkte und Kommunikationskanäle völlig überfordert werden. Auch unnötige, kontraproduktive Investitionen in den Kontakt zu Konsumenten, die diesen gar nicht suchen und daraufhin ablehnen, sind möglich (Miceli/Ricotta/Costabile 2007, S. 22). Zudem werden interaktive Kanäle, wie das Internet und mobile Geräte, von einem Teil der Konsumenten noch als vergleichsweise unsicher und unglaubwürdig wahrgenommen. Diese Gefahren vermindern die Effektivität der interaktiven Instrumente und sollten im Interesse der Marketingtreibenden entsprechend vermindert werden (vgl. Danaher/Rossiter 2006, S. 35).

Chancen

Neben den Herausforderungen bietet die interaktive Marketing-Kommunikation Konsumgüterherstellern die große Chance mit einem individualisierten Inhalt eine Vielzahl von Konsumenten anzusprechen. Denn diese neue Marketingdisziplin verbindet eine hohe Konnektivität (Reach) mit der interaktiven und individuellen Ansprache der Konsumenten (Richness) (vgl. Abbildung 2-1). Durch neue Medien wird der traditionelle Trade-off zwischen den beiden Merkmalen obsolet. Es lassen sich, ähnlich wie mit den traditionellen Medien (Print, TV und Radio), eine hohe Anzahl Konsumenten parallel ansprechen. Durch die Möglichkeit der Interaktion können jedoch gleichzeitig individuelle Reaktionen auf einzelne Empfänger erfolgen und individuelle Inhalte für bestimmte Zielgruppen erstellt werden. Neue Medien haben das Dialogmarketing für Konsumgüterhersteller somit erst möglich gemacht, denn die hohen Kosten der Off-

line-Kommunikation haben eine personalisierte, aber dennoch effiziente Ansprache der Konsumenten bislang nicht erlaubt.

Abbildung 2-1: Trade-off zwischen Reach und Richness
(Quelle: In Anlehnung an Evans/Wurster 1997, S. 73 ff.)



Viele Marketingverantwortliche müssen zudem die Höhe und den Einsatz des Marketingbudgets rechtfertigen. Der Ruf nach mehr Transparenz bei Kosten und Nutzen in der Marketingkommunikation wird daher immer lauter. Interaktive Kommunikationskanäle zwischen den Unternehmen und den Konsumenten hinterlassen eine Datenspur, mit der die Effektivität des Kontaktes oftmals gemessen und zukünftige Kommunikationsmaßnahmen bereits in Echtzeit optimiert werden können (vgl. Shankar/Malthouse 2006, S. 3).

Darüber hinaus entstehen durch den Einsatz interaktiver Kommunikationsinstrumente Synergieeffekte mit traditionellen Medien. Gemeinsam können die verschiedenen Medien eine höhere Wirkung erzielen (vgl. Briggs/Krishnan/Borin 2005, S. 88). Zudem sinken die absoluten Kosten beim Einsatz neuer Medien: Kostet es bei Zeitschriften zwischen 30 EUR und 100 EUR 1.000 Menschen zu erreichen, so ist dies im Internet für unter 10 EUR möglich (vgl. Gehrs 2007, S. 17). Auch die Qualität des Kontaktes erhöht sich, wenn Konsumenten sich aktiv einbringen und nicht nur passiv Informationen aufnehmen. Dies gilt vor allem, wenn Interaktionen zwischen den Konsumenten auftreten und diese Kommunikationsinhalte unaufgefordert weitergeben (vgl. Albers 2001, S. 10).

Stellvertretend sollen im Folgenden drei innovative und erfolgreiche Kampagnen vorgestellt werden.

2.3 Best Practices des Interaktiven Marketing

Print und Mobile Hand in Hand

EMI Music Switzerland hat für eine Multi-Channel-Kampagne in Print-Magazinen Motive geschaltet, die mit dem Handy fotografiert und verarbeitet werden konnten. Durch das Einsenden einer Fotografie der Anzeigen erhielten Konsumenten einen Gratis-Download für einen Klingelton des abgebildeten Künstlers. Das Musik-Label hat in diesem Pilotprojekt On- und Offline-Marketing verbunden und einen echten Mehrwert für die Teilnehmer geschaffen. Aufgrund der hohen Zufriedenheit der Konsumenten soll diese Aktion mit dem gesamten EMI Music Repertoire fortgesetzt werden (vgl. ECIN 2008). Diese Kampagne nutzt die effektive Verbindung von Mobile-Marketing mit klassischer Kommunikation. Keine der beiden Medien alleine hätte eine vergleichbare Wirkung erzielen können.

Jägermeister verschenkt Pixel

Der Ausbau der Marken-Plattform jaegermeister.de stand unter dem Motto „Jägermeister verschenkt Pixel!“. Langfristiges, strategisches Ziel dieser Maßnahme war der Aufbau einer interaktiven Online-Community. Mit der Registrierung auf jaegermeister.de erhielt jeder User ein Pixel des Website-Logos geschenkt, welches er nach eigenen Wünschen gestalten konnte. Mit seiner Online-Persönlichkeit kann er sich dann in der virtuellen Jägermeister-Bar bewegen und mit anderen Usern interagieren. Das gemeinsame Erlebnis der User steht hier, wie in der realen Welt, im Vordergrund. So kann man online Leute kennen lernen, chatten, flirten und gemeinsam Multi-User-Games spielen. Für Jägermeister hat diese Community ein kollektives Markenerlebnis geschaffen. Schon nach einem Jahr waren in der Jägermeister-Community 50.000 User registriert (vgl. Auf dem Hövel 2006). Die Community wurde klar an den Bedürfnissen und Interessen der Konsumenten ausgerichtet sowie stringent zur Marke und anderen Marketingaktivitäten aufgebaut.

Gemeinsames Rätseln um Cloverfield

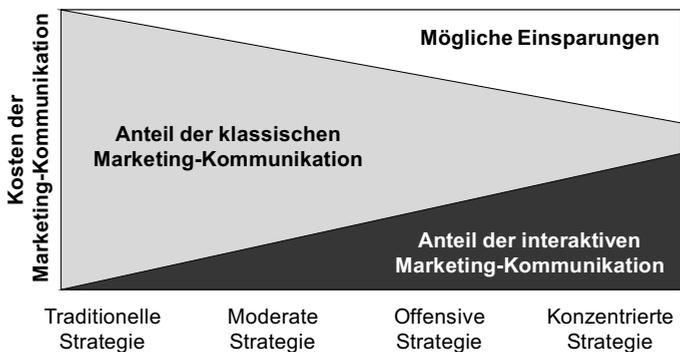
Zum Start des Films „Blair Witch Project“ im Jahr 1999 sorgten eine ominöse Website und eine viralen Marketingkampagne für Aufmerksamkeit. Der Film „Cloverfield“ konnte diesen Erfolg im Jahr 2007 mit einer medienübergreifenden viralen Kampagne und einem Alternate Reality Game noch übertreffen. In diesem Spiel wird die Grenze zwischen fiktiven Ereignissen und realen Erlebnissen bewusst verwischt. In der Kampagne wurden verschiedene Instrumente, wie E-Mail, Websites, Blogs, Zeitungsartikel oder Kleinanzeigen eingesetzt. Die Spieler des Alternate Reality Games konnten ebenfalls untereinander kommunizieren, vor allem über Chat und Instant Messaging. Ziel war es, die Spieler zum gemeinschaftlichen Handeln zu bewegen und damit Interakti-

on zwischen ihnen zu erzeugen. Auf diese Weise gelang es den Machern viele Konsumenten bereits im Vorfeld für den Film zu begeistern und eine erfolgreiche virale Kampagne zu starten. Diese Art des Marketing muss dauerhaft ein besonders hohes Involvement sicherstellen. Wenn dies gelingt, werden die Spieler automatisch zur Bekanntheit eines Produktes oder Unternehmens beitragen.

3 Strategien zum Einsatz der interaktiven Marketing-Kommunikation

Konsumgüterhersteller setzen interaktive Instrumente in der Marketing-Kommunikation unterschiedlich stark ein. Je geringer der Anteil der klassischen Marketing-Kommunikation mit Massenmedien ist, desto höher ist das Potenzial für mögliche Einsparungen bei vergleichbarer Wirkung auf die Konsumenten. Nachfolgend werden vier verschiedene Strategien identifiziert und ihre Vor- und Nachteile sowie Einsatzgebiete aufgezeigt (vgl. Abbildung 3-1.)

Abbildung 3-1: Einsatz der interaktiven Marketing-Kommunikation
(Quelle: Eigene Darstellung)



Traditionelle Strategie

Marketing mit Massenmedien war lange Zeit die vorherrschende Kommunikationsstrategie und „state of the art“ für Konsumgüter. Hersteller mit dieser Strategie investieren auch weiterhin fast ihr gesamtes Budget in die traditionelle Kommunikation und verwenden einen Marketing-Mix, der neue Zugänge kaum berücksichtigt. Häufig befürchten diese Unternehmen, die eigene Marke durch unkontrollierbare Touch-

points mit den Konsumenten zu verwässern oder zu schädigen. Besonders Premium-Marken sehen sich mit dieser Gefahr konfrontiert. Auch fehlende Fähigkeiten im Umgang mit diesen neuen Kommunikationsformen können ausschlaggebend für die Wahl dieser Strategie sein. Häufig versuchen Marketingverantwortliche an bekannten Strategien festzuhalten, da sie diese beherrschen und hinsichtlich ihrer Wirkung einschätzen können.

Das Unternehmen Gaba kommuniziert für seine Marken Aronal und Elmex bislang schwerpunktmäßig über traditionelle Medien und setzt abgesehen von einer Corporate Website keine interaktiven Kommunikationsformate ein. Der langfristige Erfolg dieser Strategie hängt maßgeblich von der Entwicklung der Kundenerwartungen an das Unternehmen sowie der Kosten der klassischen Kommunikation, sowohl total als auch pro Kundenkontakt, ab. Der Einsatz einzelner, interaktiver Medien in der Marketing-Kommunikation bietet sich jedoch für jedes Unternehmen zusätzlich zu klassischen Kommunikationsinstrumenten an. Denn nur auf diese Weise kann ein tatsächlicher Dialog mit den Endkonsumenten hergestellt und wichtige Consumer Insights gewonnen werden.

Moderate Strategie

Konsumgüterhersteller mit moderatem Einsatz interaktiver Kommunikationsinstrumente setzen die neuen Kanäle und Möglichkeiten der Konsumentenansprache flankierend ein, jedoch noch nicht abgestimmt und systematisch. In dieser „Test-Phase“ suchen die Unternehmen noch nach dem optimalen Verhältnis zwischen klassischen und interaktiven Medien. Unternehmen sollten analysieren, welche Arten der interaktiven Kommunikation zur Unternehmenskultur, zum Markenimage und zur Zielgruppe passen und diese dann gezielt ausbauen. Auch sollte die Akzeptanz und Effektivität aller Maßnahmen sorgfältig gemessen und verglichen werden. Von besonderer Bedeutung sind Synergien, die zwischen den verschiedenen Werbeformen entstehen können.

Procter & Gamble benutzt für viele Marken nicht nur klassische Medien, sondern auch interaktive Formate. Die Marken Always und Tampax sind nicht nur im Print- und TV-Bereich sehr präsent, sondern werden auch durch die Community beinggirl.com unterstützt. Die traditionellen Kanäle mit einseitiger Kommunikation dominieren dennoch das Marketing, so wurden 2006 weniger als 1 Prozent des Werbebudgets für interaktive Instrumente eingesetzt (vgl. The New York Times 2006).

Offensive Strategie

Unternehmen mit einer offensiven Strategie versuchen durch einen systematischen Einsatz der interaktiven Kommunikationsinstrumente eine optimale Verteilung zwischen allen Medien zu erhalten. Häufig orientieren sie sich dabei an wissenschaftlichen Erkenntnissen oder Vorgaben von Media-Agenturen. Das Interactive Advertising Bureau hat durch verschiedene Studien in Zusammenarbeit mit Unternehmen bereits 2003 herausgefunden, dass auf Online-Medien in einem optimalen Marketing-Mix bis zu 15 Prozent der Ausgaben entfallen sollten (vgl. Interactive Advertising Bureau

2003). Durch den starken Anstieg der Internetnutzung wird sich dieser Anteil seither erhöht haben.

Das Unternehmen Unilever kommuniziert für die Marke Dove nicht nur mit einer klassischen Imagekampagne über Massenmedien, sondern auch über die Website „Initiative für wahre Schönheit“. In der auf Frauen ausgerichteten Community können alle Kundinnen Produktempfehlungen aussprechen und mit dem Unternehmen sowie untereinander in Interaktion treten. In einem gemeinsamen Projekt mit Microsoft und dem Interactive Advertising Bureau hat Dove den Anstieg der interaktiven Kommunikation im Portfolio von 2 auf 15 Prozent untersucht. Bei gleichem Budget konnte die Markenbekanntheit um 8 Prozent und die Kaufabsicht um 14 Prozent gesteigert werden (vgl. Interactive Advertising Bureau 2004).

Konzentrierte Strategie

Einige wenige Unternehmen konzentrieren sich bereits heute vollständig auf interaktive Formen der Kommunikation und setzen traditionelle Medien kaum oder gar nicht ein. Der konzentrierte Einsatz eignet sich besonders für junge, dynamische Unternehmen, bei denen neue Medien und interaktive Instrumente sowohl der Unternehmenskultur als auch dem Kommunikationsverhalten der Zielgruppe entsprechen. Allerdings benötigen Unternehmen Zeit und Ressourcen, die eigene Kommunikation auf interaktive Kanäle umzustellen. Bei der Umsetzung sind etablierte, gereifte Unternehmen mit großen Marketingabteilungen im Nachteil, da sie nicht so flexibel auf Veränderungen reagieren können wie jüngere Herausforderer.

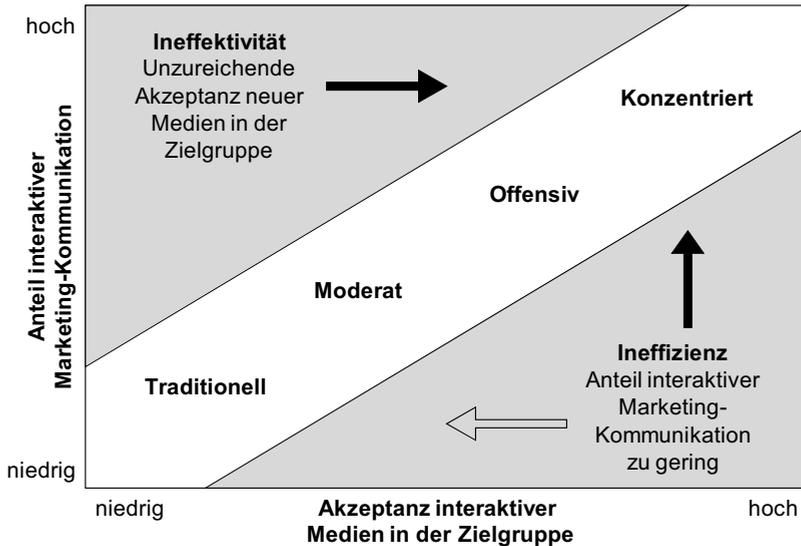
Werbung für herkömmliche Reinigungsmittel stellt allein in den USA einen 10 Mrd. USD schweren Markt dar, den wenige große Konzerne beherrschen. Diese Produktkategorie ist geprägt durch austauschbare Massenware und Werbung in traditionellen Medien. Eine Ausnahme stellt das kalifornische Unternehmen method dar. Seit sechs Jahren benutzt das junge Unternehmen Guerilla-Strategien und besitzt eine eigene Community, die sogenannten „people against dirty“. Zusätzlich wird Buzz-Marketing eingesetzt: Begeisterte Kunden empfehlen das Unternehmen durch Mund-zu-Mund-Propaganda weiter. Diese Kunden werden von drei Mitarbeitern hauptberuflich betreut und für ihr Engagement mit Produkten von method belohnt.

4 Gestaltung der Marketing-Kommunikation in der Konsumgüterindustrie

Welche der vorgestellten Strategien sollte ein Unternehmen der Konsumgüterindustrie nun einsetzen? Der geeignete Anteil interaktiver Kommunikationsformate ist vor

allem von der Diffusion und Akzeptanz neuer Medien in der Zielgruppe abhängig. Nur wenn die angestrebte Zielgruppe mit interaktiven Medien erreichbar ist, macht es Sinn, diese zur Kommunikation zu verwenden (vgl. Abbildung 4-1).

Abbildung 4-1: Gestaltung der Marketing-Kommunikation
(Quelle: Eigene Darstellung)



Liegt das Verhältnis zwischen der Akzeptanz interaktiver Medien und dem Einsatz interaktiver Instrumente außerhalb des optimalen Bereiches, wird die Kommunikation ineffektiv oder ineffizient. Ist diese ineffizient, so werden durch einen hohen Anteil klassischer Medien zwar viele Personen in der Zielgruppe erreicht, allerdings nicht mit angemessenen Mitteln. Die Aufwendungen sind zu hoch und die realisierbaren Einsparungen durch eine interaktive Marketing-Kommunikation für eine online-affine Zielgruppe werden nicht genutzt. Durch die aufgezeigten Vorteile empfiehlt es sich, den Anteil der interaktiven Kommunikation möglichst hoch zu halten. Daher sollte die Kommunikationsstrategie angepasst und vermehrt interaktive Instrumente berücksichtigt werden.

Bei einer ineffektiven Kommunikation ist die Akzeptanz neuer Medien in der Zielgruppe zu gering. Die Maßnahmen erreichen nur einen geringen Anteil der Konsumenten und erfüllen daher das Kommunikationsziel nicht. Befinden sich Unternehmen im Bereich der ineffektiven Kommunikation, so haben sie grundsätzlich zwei Möglichkeiten, um sich einem ausgewogenem Verhältnis zu nähern: Eine Erhöhung

der Akzeptanz der interaktiven Medien in der Zielgruppe oder das Anpassen der eigenen Kommunikationsstrategie.

Um die Akzeptanz neuer Medien zu erhöhen können diese mit klassischer Kommunikation verbunden werden. Das Beispiel von EMI zeigt, wie eine erfolgreiche Verbindung gestaltet werden kann. Wichtig sind Anreize für die Konsumenten, damit diese die neuen Medien nutzen. Nur wenn diese Strategie keine Aussicht auf Erfolg hat, sollte der Grad der Interaktivität in der Kommunikation verringert werden. So musste das Unternehmen E.ON die eigenen Community-Aktivitäten einstellen, da die Konsumenten keinen Mehrwert mehr in der Partizipation an der Community gesehen haben.

Bei allen Beispielen aus Kapitel 2 kann ein optimales Verhältnis zwischen der Akzeptanz interaktiver Medien in der Zielgruppe und der Wahl der Kommunikationsform festgestellt werden. EMI verbindet die klassischen Medien mit der Interaktivität des Mobile-Marketing. Durch die Gratis-Klingeltöne werden Konsumenten hier zur Nutzung interaktiver Medien ermutigt. Durch die breite Ausrichtung auf eine große Zielgruppe erscheint ein moderater Einsatz der interaktiven Elemente angemessen. Jägermeister spricht seine online-affine Zielgruppe neben Print- und TV-Kampagnen durch eine eigene Community und eine interaktive Webseite an. Für den Film Cloverfield wurde im Vorfeld fast ausschließlich interaktive Marketing-Kommunikation eingesetzt. Das gesamte Konzept wurde konsequent auf die junge Zielgruppe ausgerichtet, die eine hohe Affinität zu neuen Medien aufweist.

5 Fazit

Konsumgüterhersteller müssen sich mit der interaktiven Marketing-Kommunikation beschäftigen, da diese durch die steigende Akzeptanz neuer Medien bei den Konsumenten immer wichtiger wird. Obwohl zahlreiche Herausforderungen für die Marketingverantwortlichen entstehen, überwiegen doch die Chancen der interaktiven Instrumente, welche den Konsumgüterherstellern endlich einen Zugang zu den Endkonsumenten und deren Customer Insights gewährt. Der Kontrollverlust muss zwangsläufig hingenommen werden, wenn man von der Effizienz und Effektivität der Kommunikation über interaktive Medien profitieren möchte. Nur so können langfristige Wettbewerbsvorteile gegenüber Unternehmen realisiert werden, die aus Gründen der Gewohnheit oder aus Angst vor Veränderungen an den traditionellen Medien festhalten. Doch die Konsumgüterhersteller müssen den Konsumenten auch einen echten Mehrwert bieten, damit diese bereitwillig interagieren. Nur so kann ein ausreichend hohes Involvement und die Bereitschaft zur Offenlegung von Bedürfnissen oder zur Weitergabe von Inhalten sichergestellt werden. Zusätzlich muss ein Unternehmen Klarheit über die Diffusion neuer Medien innerhalb der Zielgruppe besitzen: Welche

Medien werden genutzt und wie sind die Konsumenten erreichbar? Nur so kann eine Strategie entwickelt werden, welche die eigenen Vorgaben effizient und effektiv erfüllt und zugleich dem Bedürfnis des Konsumenten nach Partizipation entspricht.

Literaturverzeichnis

ALBERS, S. (2001): Besonderheit des Marketing für interaktive Medien, in: ALBERS, S./CLEMMENT, M./PETERS, K./SKIERA, B. (Hrsg.): Marketing mit interaktiven Medien. Strategien zum Markterfolg, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., Frankfurt a. M., S. 7-18.

ARBEITSGEMEINSCHAFT ONLINE FORSCHUNG (2008): Internet Facts 2007-III, http://www.agof.de/die_internet_facts.353.html, Zugriff am 11.01.2008.

AUF DEM HÖVEL, J. (2006): Lass das doch die Community machen, <http://www.heise.de/tp/r4/artikel/22/22832/1.html>, Zugriff am 11.01.2008.

BRIGGS, R./KRISHNAN, R./BORIN, N. (2005): Integrated multichannel communication strategies: Evaluating the return on marketing objectives - the case of the 2004 Ford F-150 launch, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19, No. 3, pp. 81-90.

CHEN, Q./GRIFFITH, D. A./SHEN, F. (2005): The effects of interactivity on cross-channel communication effectiveness, in: Journal of Interactive Advertising, Vol. 5, No. 2, pp. 30-44.

COMSCORE (2007): Fünf Sterne fördern den Verkauf, <http://www.ecin.de/news/2007/12/03/11415/>, Zugriff am 11.01.2008.

DANAHER, P. J./ROSSITER, J. R. (2006): A Comparison of the Effectiveness of Marketing Communication Channels: Perspectives from Both Receivers and Senders. White Paper, <http://www.business.auckland.ac.nz/comwebcontent/docs>, Zugriff am 11.01.2008.

ECIN (2008): Print und Mobile Hand in Hand, <http://www.ecin.de/news/2008/02/05/11591/1>, Zugriff am 05.02.2008.

EEIA (2006): EIAA Marketers' Internet Ad Barometer 2006, <http://www.eiaa.net/news/eiaa-articles-details.asp?id=108&lang=3>, Zugriff am 05.02.2008.

- ESCH, F.-R. (2004): *Strategie und Technik der Markenführung*, 2. Aufl., München.
- ESCH, F.-R./HERRMANN, A./SATTLER, H. (2006): *Marketing. Eine managementorientierte Einführung*, München.
- EVANS, P. B./WURSTER, T. S. (1997): *Strategy and the new economics of information*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 5, pp. 70-82.
- FORRESTER RESEARCH (2007): *European Online Marketing tops €16 Billion in 2012*, <http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,41451,00.html>, Zugriff am 11.01.2008.
- GEHRS, O. (2007): *Der Millionenraub*, in: *Brand Eins*, Jg. 10, Nr. 12, S. 16-18.
- HAEDRICH, G./TOMCZAK, T./KAETZKE, P. (2003): *Strategische Markenführung*, 3. Aufl., Bern.
- IBUSINESS (2008): *Warum sich Online-Werbung für Markenartikler lohnt*, <http://www.ibusiness.de/marketing/db/206691sr.html>, Zugriff am 11.01.2008.
- INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH (2007): *Allensbacher Computer- und Technik-Analyse*, <http://www.acta-online.de>, Zugriff am 11.01.2008.
- INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU (2004): *The web: 10-15% of campaign spend*, http://www.digitalstrategyconsulting.com/articles/XMOS%20_article_.pdf, Zugriff am 11.01.2008.
- INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU (2003): *The Cross Media Optimization Study*, http://www.iabuk.net/media/images/IAB_INGCS_344.pdf, Zugriff am 11.01.2008.
- KÜNZLER, H.-P. (2008): *Dialogmarketing „revisited“*. Evolutionsprozesse im Marketing für Hersteller von Konsumgütern, St. Gallen.
- MICELI, G. N./RICOTTA, F./COSTABILE, M. (2007): *Customizing customization: A conceptual framework for interactive personalization*, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 21, No. 2, pp. 6-25.
- OETTING, M. (2006): *How to Manage Connected Marketing*, in: SCHWARZ, T./BRAUN, G. (Hrsg.): *Leitfaden integrierte Kommunikation. Wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert*, Waghäusel, S. 232-266.
- SHANKAR, V./MALTHOUSE, E. C. (2007): *The growth of interactions and dialogs in interactive marketing*, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 21, No. 2, pp. 2-4.
- SHANKAR, V./MALTHOUSE, E. C. (2006): *Moving Interactive Marketing Forward*, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 20, No. 1, pp. 2-4.
- SILBERER, G. (1997): *Interaktive Werbung auf dem Weg ins digitale Zeitalter*, in: SILBERER, G. (Hrsg.): *Interaktive Werbung. Marketingkommunikation auf dem Weg ins digitale Zeitalter*, Stuttgart, S. 3-22.

SUNDAR, S./KIM, J. (2005): Interactivity and persuasion: Influencing attitudes with information and involvement, in: *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 5, No. 2, pp. 6-29.

THE NEW YORK TIMES (2006): Marketers Demanding Better Count of the Clicks, <http://www.nytimes.com/2006/10/30/technology/30adco.html>, Zugriff am 11.01.2008.

TICK YES (2008): FMCG Marketers turn to online & interactive Marketing, http://www.femail.com.au/fmcg_marketers-turn-to-online-marketing.htm, Zugriff am 04.04.2008.

TOMCZAK, T./SCHÖGEL, M. (1998): Management globaler Hersteller-Handels-Beziehungen, in: ZENTES, J./SWOBODA, B. (Hrsg.): *Globales Handelsmanagement*, Frankfurt a. M., S. 349-384.

VLASIC, G./KESIC, T. (2007): Analysis of Consumers' Attitudes toward Interactivity and Relationship Personalization as Contemporary Developments in Interactive Marketing Communication, in: *Journal of Marketing Communications*, Vol. 13, No. 2, pp. 109-129.

Markus Voeth/Uta Herbst

Interaktives Marketing und Industriegütermarketing

1	Einleitung.....	355
2	Geschäftstypenspezifische Bedeutung des Interaktiven Marketing im Industriegütermarketing.....	356
3	Besonderheiten des Interaktiven Marketing in relevanten Geschäftstypen.....	359
3.1	Zielgruppe.....	359
3.2	Instrumente.....	361
4	Fazit.....	365

1 Einleitung

Die Bezeichnung „Interaktives Marketing“ stellt einen schillernden Begriff im Marketing dar, der einerseits nur sehr selten konkret abgegrenzt wird und andererseits häufig in einem Atemzug oder sogar synonym mit anderen Modebegriffen wie etwa „Direct Marketing“ oder „Dialogmarketing“ verwendet wird. Auch wenn in der Literatur eine eindeutige Definition von „Interaktivem Marketing“ fehlt, lassen sich diesem Bereich alle Versuche subsumieren, aktuelle oder potenzielle Kunden in die Planung, Koordination oder Kontrolle von Marketing-Aktivitäten einzubinden. Hierdurch sollen sowohl Effektivitäts- wie auch Effizienz-Ziele realisiert werden: Indem Kunden Steuerungsmöglichkeiten für die Marketing-Aktivitäten von Unternehmen eingeräumt werden, verbessert sich die Wirkung der Marketing-Aktivitäten, da der Kunde frühzeitig Feedback gibt, so dass ihn die Marketing-Aktivitäten in der von ihm gewünschten Form erreichen (Effektivitätssteigerung). Ebenso erhoffen sich Unternehmen durch den Einsatz des Interaktiven Marketing eine Effizienzsteigerung, da Streuverluste bei Marketing-Aktivitäten vermieden werden. Wird Kunden im Versandhandel beispielsweise die Möglichkeit eingeräumt, Profile anzulegen, so dass ihnen nur noch Versandhandelsangebote zu den sie interessierenden Produktbereichen übersandt werden, lassen sich die Marketing-Kosten erheblich reduzieren, da nicht mehr jedem Kunden das gesamte Katalog-Angebot zugesandt werden muss.

Auch wenn der Aufbau eines Interaktiven Marketing in Wissenschaft und Praxis zumeist in Verbindung mit kommunikationspolitischen Instrumenten diskutiert wird, ist der Versuch einer frühzeitigen Einbindung von Kunden in die Gestaltung von Marketing-Aktivitäten nicht zwangsläufig auf diesen Bereich beschränkt. So können auch in anderen Instrumente-Bereichen Effektivitäts- und Effizienz-Vorteile durch eine frühzeitige Anbieter-Nachfrager-Interaktion realisiert werden: Beispielsweise lässt sich der Produktentwicklungs- und Markteinführungsprozess durch eine umfassende Kundeninteraktion für Kunde und Anbieter vorteilhafter gestalten. Ebenso führt die Einbindung von Kunden in den Pricing-Prozess nicht selten zu einer höheren Preis-Akzeptanz sowie einer gegebenenfalls sogar höheren Zahlungsbereitschaft auf Seiten der Kunden. Schließlich vereinfacht sich auch die Distributionsaufgabe, wenn Unternehmen Kunden die Möglichkeit geben, steuernd in den Ablauf und die Gestaltung von Vertriebs- oder Logistikleistungen einzugreifen. Insofern stellt eine überwiegende oder ausschließliche Fokussierung kommunikationspolitischer Fragestellungen im Bereich des Interaktiven Marketing eine stark verkürzende Einschränkung dar. Stattdessen sollten unter Interaktivem Marketing jegliche Versuche gefasst werden, die darauf gerichtet sind, durch den systematischen Aufbau von Anbieter-Kunden-Interaktionen innerhalb von Marketing-Prozessen Effektivitäts- und/oder Effizienzvorteile zu realisieren.

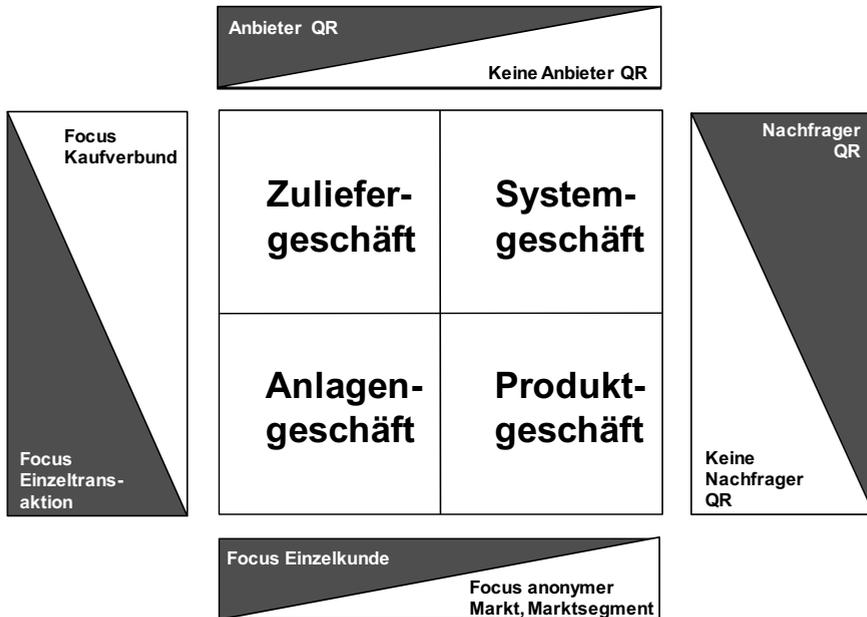
Auch wenn über Fragestellungen des Interaktiven Marketing zunächst vor allem auf Konsumgütermärkten diskutiert worden ist, lässt sich die beschriebene Grundidee des

Interaktiven Marketing grundsätzlich auch auf Industriegütermärkten umsetzen. Allerdings ist hierbei zu beachten, dass industrielle Vermarktungssituationen durch eine sehr große Heterogenität gekennzeichnet sind (vgl. Backhaus/Mühlfeld 2004, S. 233). Daher wird im Rahmen dieses Beitrags im Kapitel 2 zunächst der Frage nachgegangen, in welchen Bereichen des Industriegütermarketing die Ideen des Interaktiven Marketing von besonderer Bedeutung sind. Für die hierbei identifizierten Relevanz-Felder wird im Kapitel 3 aufgezeigt, durch welche Besonderheiten das Interaktive Marketing in diesen Bereichen gekennzeichnet ist. Der Beitrag endet mit einem kurzen Fazit sowie einem Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf.

2 Geschäftstypenspezifische Bedeutung des Interaktiven Marketing im Industriegütermarketing

Werden unter Industriegütermarketing Produkte gefasst, die – anders als auf Konsumgütermärkten – nicht unmittelbar an Endkunden, sondern an Organisationen (Unternehmen und Behörden) distribuiert werden (vgl. Engelhardt/Günter 1981, S. 24), dann umfasst das Industriegütermarketing „die Vermarktung von Leistungen, die von Unternehmen/Organisationen beschafft werden, um weitere Leistungen zu erstellen, die nicht in der Distribution an Letztconsumenten bestehen“ (Backhaus/Voeth 2007, S. 5). Das Spektrum von Gütern, die den so verstandenen Industriegütern zuzurechnen sind, ist allerdings sehr breit. Es reicht von der Beschaffung alltäglicher Verbrauchsgüter, wie Büromaterial, über Gebrauchsgüter, wie Maschinen, bis zu in langfristigen Geschäftsbeziehungen erbrachten Dienstleistungen (z. B. Steuerberatung oder Wirtschaftsprüfung). Daher wird in der Literatur die Auffassung vertreten, dass sich für Industriegüter keine allgemeinen Vermarktungsempfehlungen ableiten lassen, sondern, dass zunächst Geschäftstypen zu bilden sind, die ähnliche Vermarktungsherausforderungen mit sich bringen, so dass für diese gemeinsame Vermarktungsempfehlungen abgeleitet werden können. Eine in Wissenschaft und Praxis viel beachtete Typologie hat Backhaus (1993) vorgelegt. In diesem Ansatz werden industrielle Vermarktungsprozesse nach dem Vorliegen eines Transaktionsverbundes (Einzeltransaktion/Kaufverbund) und der Differenziertheit der Zielgruppe (Einzelkunde/anonymer Markt) unterschieden. Durch Kombination der Ausprägungen dieser Klassifizierungsmerkmale ergeben sich in dem Ansatz von Backhaus vier Geschäftstypen (vgl. Abbildung 2-1), die eine unterschiedliche Vermarktung der diesen Geschäftstypen zugehörigen Vermarktungsobjekte erforderlich machen:

Abbildung 2-1: Geschäftstypen im Industriegütermarketing
(Quelle: Backhaus/Voeth, 2007, S. 202)



Produktgeschäft

Im Produktgeschäft werden Leistungen vermarktet, die für einen anonymen Markt konzipiert wurden und vom Kunden im Rahmen einer Einzeltransaktion erworben werden. In der Regel handelt es sich hierbei um vorgefertigte und in Serienfertigung erstellte Leistungen, die keine wesentlichen kundenspezifischen Anpassungen erfahren (z. B. Standard-Werkzeugmaschine).

Anlagengeschäft

Im Anlagengeschäft werden ebenfalls die Leistungen vom Kunden ohne Vorliegen eines Kaufverbunds erworben. Allerdings handelt es sich hierbei aus Anbietersicht um komplexe und kundenindividuelle Produkte, deren Absatz vor der eigentlichen Fertigung zu erfolgen hat, da die kundenindividuelle Einzelfertigung erst nach Auftragserteilung vorgenommen werden kann. Beispiele für Leistungen dieses Geschäftstyps stellen unternehmensindividuelle Beratungsleistungen oder der Anlagenbau dar.

Systemgeschäft

Anders als im Anlagen- und Produktgeschäft, die beide auf Einzeltransaktionen ausgerichtet sind, ist es ein Wesensmerkmal des Systemgeschäfts, dass für den Kunden ein Verbund zwischen den im Rahmen einzelner Kaufprozesse zu unterschiedlichen Zeitpunkten erworbenen Produkten besteht. Zudem sind die in diesem Geschäftstyp vermarkteten Leistungen dadurch gekennzeichnet, dass sie anbieterseitig für den anonymen Markt konzipiert worden sind und daher ebenfalls nicht kundenindividuell gestaltet werden. Exemplarisch für diesen Geschäftstyp lassen sich Telekommunikationssysteme, Büroeinrichtungssysteme oder Softwarelösungen anführen.

Zuliefergeschäft

Auch das Zuliefergeschäft fokussiert auf Einzelkunden, wobei der Anbieter jedoch – anders als im Anlagengeschäft – durch die Entwicklung kundenspezifischer Leistungen den Aufbau von Geschäftsbeziehungen beabsichtigt. Der Kunde ist dabei ebenfalls an den Anbieter gebunden, da er die vom Anbieter individuell entwickelte Lösung im Rahmen von Folgetransaktionen oder -investitionen für sich nutzt. Ein häufig angeführtes Beispiel für diesen Geschäftstyp stellt die gemeinsame Produktentwicklung von Automobilherstellern und ihren Zulieferern dar.

Im Hinblick auf die unterschiedlichen Charakteristika der von Backhaus differenzierten Geschäftstypen liegt die Vermutung nahe, dass die Einsatzmöglichkeiten, vor allem aber die Einsatzerfordernisse des Interaktiven Marketing insbesondere von der jeweils zugrunde liegenden Vermarktungssituation abhängen. So führt die im Anlagen- und Zuliefergeschäft typische Einzelfertigung dazu, dass Anbieter gezwungen sind, in allen relevanten Vermarktungsbereichen von Beginn an eng mit potenziellen Kunden zusammen zu arbeiten. Unternehmensindividuelle Beratungsleistungen oder speziell auf die Belange eines bestimmten Automobil-Modells zugeschnittene Zuliefersysteme machen eine enge Abstimmung zwischen Anbieter und Kunde während des gesamten Vermarktungsprozesses (und anschließend) erforderlich. Nur wenn Anbieter hierbei in permanenter Interaktion mit dem Kunden die erforderlichen Leistungsanforderungen ermitteln, Kunden in persönlicher Kommunikation von der eigenen Leistungsfähigkeit überzeugen, mit dem Kunden in häufig langwierigen Preisverhandlungen die gerade noch akzeptierte „Gegenleistung“ des Kunden ermitteln und der Vertrieb immer wieder auf den Kunden zugeht, lassen sich Aufträge in diesen Geschäftstypen erlangen. Mit anderen Worten ist die Grundidee des Interaktiven Marketing grundlegender Bestandteil der Vermarktungsanforderungen im Anlagen- und Zuliefergeschäft.

Anders stellt sich die Situation hingegen im Produkt- und Systemgeschäft dar. Hier fertigen Anbieter Leistungen für den anonymen Markt. Da keine kundenindividuelle Anpassung vorgenommen wird, findet (in der Regel) die Erstellung der zu vermarkteten Leistung vor der anschließenden Vermarktung statt. In diesen Geschäftstypen muss daher nicht zwangsläufig eine intensive Interaktion mit dem einzelnen Kunden innerhalb des Vermarktungsprozesses erfolgen. Die Grundüberlegung des Interakti-

ven Marketing, eine solche Interaktion innerhalb des Vermarktungsprozesses aufzubauen, kann somit in diesen Geschäftstypen für Anbieter zu Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen führen.

Zusammengenommen zeigt sich demnach, dass Interaktives Marketing nicht für alle Geschäftstypen im Industriegütermarketing zu neuen Vermarktungsansätzen führt: Während im Anlagen- und Zuliefergeschäft die gesamte Vermarktung interaktiv angelegt ist und daher zusätzliches Interaktives Marketing keinen wirklichen Mehrwert erzeugt, bietet es für das Produkt- und Systemgeschäft sehr wohl Ansatzpunkte für eine erfolgreichere Vermarktung. Damit verhält es sich mit der Relevanz des Interaktiven Marketing ähnlich, wie mit der des Direktmarketing. Auch dieses spielt in Geschäftstypen mit einem starken Einzelkundenfokus keine nennenswerte Rolle (vgl. Voeth/Brinkmann 2006, S. 287; Meffert/Schneider/Krummenerl 2004, S. 731).

3 Besonderheiten des Interaktiven Marketing in relevanten Geschäftstypen

Wenn es das Ziel des Interaktiven Marketing im Produkt- und Systemgeschäft ist, durch den systematischen Aufbau von Interaktionen mit Kunden die Effektivität und Effizienz der Marketing-Aktivitäten zu steigern, dann sind hierzu drei aufeinander aufbauende Fragestellungen abzuclarbeiten:

- Zunächst ist die Zielgruppe für das Interaktive Marketing im Kundenunternehmen einzugrenzen (Zielgruppe).
- Darauf aufbauend ist zu fragen, mit Hilfe welcher Instrumente des Interaktiven Marketing die zuvor identifizierten Zielgruppen-Mitglieder angesprochen werden sollen (Instrumente).
- Schließlich sind Gestaltungsentscheidungen für die zuvor festgelegten Instrumente des Interaktiven Marketing zu treffen (Gestaltung).

3.1 Zielgruppe

Bei der Ausgestaltung des Interaktiven Marketing in den relevanten Geschäftstypen des Industriegütermarketing ist zu beachten, dass es in industriellen Transaktionen nicht „den“ Kunden gibt. So sind industrielle Einkaufsprozesse in der Regel durch Multipersonalität gekennzeichnet (vgl. Backhaus/Voeth 2007, S. 11). Indem Unternehmen ihre Einkaufsentscheidungen sogenannten Buying Centern übertragen, versuchen

sie das Risiko von Fehlentscheidungen zu minimieren. Entsprechend dem innerhalb der Industriegütermarketing-Literatur viel beachteten Rollen-Konzept von Webster/Wind lassen sich dabei typischerweise fünf verschiedene Rollen im Buying Center differenzieren (vgl. Webster/Wind 1972, S. 78 ff.):

- Einkäufer: Sind für die organisatorische Abwicklung des Einkaufsprozesses verantwortlich und zumeist Mitglieder der Einkaufsabteilung des Unternehmens.
- Anwender: Personen, die später mit dem zu kaufenden Gut arbeiten müssen.
- Entscheider: Organisationsmitglieder, die aufgrund ihrer Machtposition letztlich die Auftragsvergabe zu verantworten haben.
- Beeinflusser: Personen, die formal nicht am Einkaufsprozess beteiligt sein müssen, aber über ein Beschaffungsobjekt durch häufig informelle Einflussnahme mitentscheiden.
- Informationsselektierer: Häufig allein an der Entscheidungsvorbereitung beteiligte, auf nachrangigen hierarchischen Positionen im Unternehmen tätige Personen, die durch ihre Vorarbeiten allerdings indirekt Einfluss auf die Entscheidung des Buying Centers nehmen.

Die Erkenntnis, dass auf der Kundenseite eines Industriegüterunternehmens Gruppen die Kaufentscheidung treffen, deren Mitglieder durch unterschiedliche Aufgaben und Perspektiven innerhalb des Beschaffungsprozesses gekennzeichnet sind, wirft die Frage auf, zu welchen dieser Buying Center-Mitglieder systematische Interaktionsbeziehungen innerhalb der Vermarktung aufgebaut werden sollten. Die Beantwortung dieser Frage fällt dabei schwer, da zudem zu beachten ist, dass die Rollen zu unterschiedlichen Zeitpunkten innerhalb des Beschaffungsprozesses Einfluss auf die Beschaffungsentscheidungen nehmen. Auch wenn der Einfluss der Buying Center-Rollen von Fall zu Fall im Zeitablauf unterschiedlich variieren kann, lassen sich entsprechend Abbildung 3-1 zumindest grobe Tendenzen aufzeigen.

Betont wird allerdings in der Literatur, dass ganz unabhängig vom individuellen Einfluss einzelner Buying Center-Mitglieder „Promotoren-Gespanne“ für den Vermarktungserfolg von Anbietern hilfreich sind. Unter Promotoren-Gespannen werden dabei Kombinationen von Macht-, Fach- oder Prozess-Promotoren verstanden, die gemeinschaftlich das Angebot eines Anbieters gegenüber den übrigen Buying Center-Mitgliedern vorantreiben (vgl. Gemünden 1998, S. 63 f.). Für die Frage, mit welchen Buying Centern-Mitgliedern intensive Interaktionsbeziehungen aufgebaut werden sollten, bedeuten die Promotoren-Überlegungen, dass Anbieter in allen Phasen des industriellen Beschaffungsprozesses – wenn möglich – nicht nur zu einzelnen Buying Center-Mitgliedern, sondern idealerweise zu mehreren Mitgliedern, die zudem ihren Einfluss aus unterschiedlichen Quellen speisen sollten, aufbauen sollten. Insbesondere sollten Unternehmen nicht den „einfachsten Weg“ verfolgen und allein zu der ihnen wohlmeinendsten Buying Center-Rolle in intensiven Kontakt treten.

Abbildung 3-1: Einflussvariationen von Buying Center-Mitgliedern im Beschaffungsprozess
(Quelle: Eigene Darstellung)

	Initiierung	Alternativen-identifikation	Alternativen-bewertung	Alternativen-auswahl
Einkäufer	gering	hoch	hoch	mittel
Entscheider	hoch	gering	gering	hoch
Anwender	hoch	hoch	mittel	gering
Beeinflusser	gering	mittel	hoch	mittel
Informations-selektierer	gering	mittel	hoch	gering

Da der Industriegüter-Vertrieb noch immer vor allem von Technikern dominiert wird, besteht traditionell sehr guter Kontakt zur Anwender-Rolle oder zu technischen Entscheidern im Kundenunternehmen. Die Promotoren-Modelle legen allerdings nahe, dass ein Fokussieren auf allein diesen, nahe liegenden und daher auch einfachen Zugang zum Buying Center letztlich häufig nicht erfolversprechend ist.

3.2 Instrumente

Unserem Verständnis vom Interaktiven Marketing folgend, geht es bei der Festlegung der Instrumente des Interaktiven Marketing nicht allein darum, spezielle kommunikationspolitische Maßnahmen zum Einsatz zu bringen. Stattdessen ergibt sich aus unserem umfassenden Verständnis zum Interaktiven Marketing die Notwendigkeit, in allen Maßnahmen-Bereichen des Marketing nach Interaktionsmöglichkeiten zum Nachfrager zu suchen. Da Einbindungsmöglichkeiten für Nachfrager bei sehr vielen Marketing-Aktivitäten – allerdings in sehr unterschiedlicher Intensität – möglich sind, soll im Folgenden allein an einzelnen Beispielen aus den verschiedenen Maßnahmen-Bereichen deutlich gemacht werden, wie sich die Grundidee des Interaktiven Marketing im Industriegüter-Bereich umsetzen lässt.

Produktpolitik: Interaktion mit Kunden im Entwicklungsprozess

Da im Produkt- und Systemgeschäft Leistungen für anonyme Märkte entwickelt werden und damit der einzelne Nachfrager nicht mehr im Fokus der Vermarktungsmaßnahmen steht, neigen Industriegüterunternehmen nicht selten dazu, den Produktentwicklungsprozess sehr stark an eigenen Technologien und Ressourcen auszurichten, ohne Kunden ausreichend in den Entwicklungsprozess einzubinden. Ein wichtiges Einsatzfeld des Interaktiven Marketing innerhalb der Produktpolitik ist daher im Aufbau von Interaktionsbeziehungen zu Kunden innerhalb des Produktentwicklungsprozesses zu sehen.

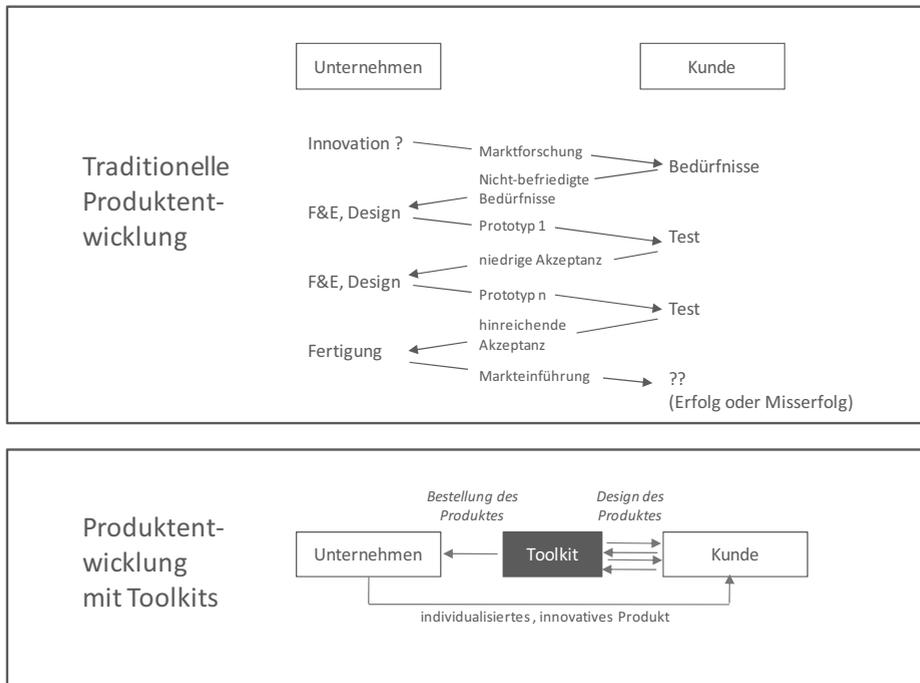
Ein Hilfsmittel, um Kunden stärker in Entwicklungsprozesse zu integrieren, indem Mensch-Maschine-Interaktionen aufgebaut und für die Zwecke der Produktentwicklung genutzt werden, stellen sogenannte „Toolkits“ dar (vgl. Dockenfuß 2003, Franke 2003). Analog zu den aus dem Konsumgüterbereich bekannten Produktkonfiguratoren stellen Toolkits zumeist EDV-gestützte Module dar, bei denen Kunden in vorgegebenen Masken selbstständig Produkte designen können. Indem Anbieter technisch nicht machbare Kombinationen verschiedener Entwicklungsparameter im Vorfeld ausschließen, wird sichergestellt, dass die von den Kunden durch Nutzung von Toolkits entwickelten Neuprodukte auch anschließend innerhalb des Entwicklungsprozesses umgesetzt werden können. Durch Toolkits wird der ansonsten in der traditionellen Produktentwicklung notwendige Test von zuvor anbieterseitig entwickelten Produktalternativen hinfällig. Bieten die Toolkits zudem unmittelbare Bestellmöglichkeiten für die kundenseitig eigenständig konzipierten Produktideen, so wird durch die Toolkits zudem zumindest ein Teil der Vertriebsaufgabe mit abgedeckt.

Bezogen auf die im vorangegangenen Abschnitt 3.1 diskutierte Frage der richtigen Zielgruppe für Maßnahmen des Interaktiven Marketing im Industriegüterunternehmen ist dabei festzuhalten, dass vor allem diejenigen Zielgruppen innerhalb des Kundenunternehmens in den Produktentwicklungsprozess eingebunden werden sollten, die für die Alternativenidentifikation von hoher Bedeutung sind. Entsprechend Abbildung 3-2 sollte demnach versucht werden, Interaktionsbeziehungen durch Toolkits zu Anwendern, aber auch zu Einkäufern aufzubauen.

Vertriebspolitik: Vom Produkt- zum Problemlösungsverkauf

Soll auch der Vertrieb von Industriegütern auf (noch) stärkeren Interaktionen zum Kunden bzw. zu einzelnen Funktionsträgern im Kundenunternehmen aufgebaut werden, so setzt dies voraus, dass die gesamte Vertriebsorganisation weniger produkt- oder regionenbezogen und stattdessen stärker kunden- und problemlösungsbezogen aufgebaut wird. Ein solcher Wandel vom Produkt- zum Problemlösungsverkauf spiegelt sich in der seit einigen Jahren in Industriegüterunternehmen immer häufiger anzutreffenden Key Account-Organisation wider. Indem matrixförmig zu bestehenden Produkt- und/oder Regionen-Organisationen kundenbezogene Vertriebsstrukturen implementiert werden, sollen intensivere und engere Interaktionsbeziehungen über den gesamten industriellen Beschaffungsprozess aufgebaut werden.

Abbildung 3-2: Veränderungen des Produktprozesses durch Toolkits
(Quelle: Eigene Darstellung)



Aufgabe des Key-Account-Managers ist es, produkt- und regionenübergreifend kundenseitigen Bedarf zu identifizieren, zu initiieren und durch Schaffung von Kontakten zum entsprechenden Produkt- und/oder Regionenvertrieb zu decken. Da der Key Account-Manager dieser umfassenden Aufgabe nur nachkommen kann, wenn er in permanenter Interaktion mit allen auf der Kundenseite bedeutsamen Buying Center-Mitgliedern steht, bildet der Key Account-Manager den natürlichen „Interaktiven Marketer“ im Industriegüterunternehmen.

Preispolitik: Von Listenpreisen zu Preisverhandlungen

Da im Produkt- und Systemgeschäft vorgefertigte Leistungen an anonyme Märkte vermarktet werden, wird die Preispolitik in aller Regel von Listenpreisen bestimmt. Listenpreise sollten allerdings dabei stets nur als Ankerpunkt für anschließende Preisverhandlungen fungieren. Die von vielen Industriegüterunternehmen keineswegs geliebten Preisverhandlungen bieten so Unternehmen die Möglichkeit, mit ihren Kunden bzw. einzelnen Funktionsträgern aus Kundenunternehmen während der alternativen Bewertungsphase in Interaktionen einzutreten. Häufig bieten Preisverhandlungen dabei die Möglichkeit, die Preisakzeptanz auf Seiten der Kunden durch geschickte

Argumentation zu vergrößern, Zusatzbedarf beim Kunden zu initiieren oder die Ausgangssituation für spätere Folgekäufe zu verbessern. Aus diesem Grunde sollten Preisverhandlungen – auch im Produkt- und Systemgeschäft – eher als Interaktionschance, denn als ineffizienter Preismechanismus eingestuft werden.

Hauptzielgruppe für solche preispolitischen Aktivitäten innerhalb eines umfassenden Interaktiven Marketing-Ansatzes stellt entsprechend den Überlegungen des vorangehenden Abschnittes 3.1 der Einkauf der Kundenunternehmen dar. Häufig allerdings ist es hilfreich, zumindest den Versuch zu unternehmen, zusätzlich neben dem kaufmännischen Einkauf technische Fachabteilungen oder externe „Influenza“ in die Kundenverhandlung zu integrieren. Gerade wenn es das Ziel ist, nicht nur über Preise für zur Disposition stehende Beschaffungsobjekte zu verhandeln, sondern zugleich auch Zusatzbedarf zu identifizieren und Preisargumentation zu betreiben, bietet sich eine „Verhandlungserweiterung“ um fachliche Abteilungen und Verhandlungsteilnehmer an, da diese für solche Zwecke zugänglicher oder fachkompetenter erscheinen.

Kommunikationspolitik: Interaktionsmöglichkeiten bei Buying Center-spezifischer Kommunikation schaffen

Ähnlich wie beim Interaktiven Marketing im engeren Sinne, das sich zumeist vor allem auf die Gestaltung kommunikationspolitischer Aktivitäten richtet, steht innerhalb der kommunikationspolitischen Maßnahmen des Interaktiven Marketing in Industriegüterunternehmen der Versuch im Mittelpunkt, durch den Aufbau von Interaktionsbeziehungen innerhalb der Anbieter-Kunden-Kommunikation die Effektivität und Effizienz der Kommunikation zu steigern. Zusätzlich zu den „klassischen“ Maßnahmen des Interaktiven Marketing (im engeren Sinne) kommt bei kommunikationspolitischen Maßnahmen des Interaktiven Marketing im Industriegütermarketing jedoch noch die Besonderheit dazu, dass eine Buying Center-spezifische Auswahl und Gestaltung der kommunikationspolitischen Instrumente des Interaktiven Marketing vorgenommen werden muss. Einkäufer, Entscheider oder etwa Anwender können so nicht mit den gleichen kommunikationspolitischen Instrumenten oder Interaktionsformen angesprochen werden, da sie ein rollenspezifisches Informationsverhalten an den Tag legen (vgl. Backhaus/Voeth 2007, S. 60 f.). Trotz dieser rollenspezifischen Besonderheiten ist im Vergleich zum Interaktiven Marketing auf Konsumgütermärkten allerdings festzuhalten, dass in jedem Fall eine wesentliche Komponente des Interaktiven Marketing im kommunikationspolitischen Bereich in Industriegütermärkten der persönlichen Kommunikation zu sehen ist. Diese nimmt – anders als auf Konsumgütermärkten – noch immer den zentralen Stellenwert innerhalb der Industriegüter-Kommunikation ein (vgl. Voeth/Tobies 2007).

4 Fazit

Schlussfolgernd zeigt sich, dass der Ansatz des Interaktiven Marketing auf Industriegütermärkten sehr viel differenzierter als in konsumtiven Vermarktungsprozessen zu betrachten ist. Dies liegt daran, dass in den Geschäftstypen des Anlagen- und Zuliefergeschäfts die Idee des Interaktiven Marketing bereits ein integrativer Bestandteil der Vermarktungsbemühungen ist. Anders stellt sich die Situation im Produkt- und Systemgeschäft dar, in denen das Interaktive Marketing durchaus innovative Vermarktungsaktivitäten und somit Chancen für eine erfolgreiche Marktpositionierung eröffnet. Hierfür müssen industrielle Anbieter jedoch zum einen bedenken, dass das Interaktive Marketing einen Ganzheitsanspruch erhebt und sich nicht auf den Bereich der Produktpolitik beschränken sollte. Zum anderen dürfen Ansätze des Interaktiven Marketing nicht ohne Anpassung auf den industriellen Sektor übertragen werden, da dieser über spezifische Besonderheiten verfügt. In diesem Zusammenhang ist es jedoch Aufgabe der Forschung, Ansätze und Tools des Interaktiven Marketing zu entwickeln, die diesen Vermarktungscharakteristika Rechnung tragen.

Literaturverzeichnis

BACKHAUS, K. (1993): Geschäftstypenspezifisches Investitionsgütermarketing, in: DRÖGE, W./BACKHAUS, K./WEIBER, R. (Hrsg.): Strategien für Investitionsgütermärkte. Antworten auf neue Herausforderungen, Landsberg a. L., S. 100-109.

BACKHAUS, K./MÜHLFELD, K. (2004): Geschäftstypen im Industriegütermarketing, in: BACKHAUS, K./VOETH, M. (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden, S. 231-263.

BACKHAUS, K./VOETH, M. (2007): Industriegütermarketing, 8. Aufl., München.

DOCKENFUSS, R. (2003): Praxisanwendungen von Toolkits und Konfiguratoren zur Erschließung taciten Userwissens, in: HERSTATT, C./VERWORN, B. (Hrsg.): Management der frühen Innovationsphasen, Wiesbaden, S. 215-232.

ENGELHARDT, W. H./GÜNTER, B. (1981): Investitionsgütermarketing. Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger, Stuttgart.

FRANKE, N. (2003): Toolkits for User Innovation: Die Einbindung des Kunden in den Innovationsprozess, in: HOFFMANN, W. H./GRÜN, O. (Hrsg.): Die Gestaltung der Organisationsdynamik. Konfiguration und Evolution, Festschrift für Oskar Grün zum 65. Geburtstag, Stuttgart, S. 357-381.

GEMÜNDEN, H. G. (1998): Promotoren. Schlüsselpersonen für Entwicklung und Marketing innovativer Industriegüter, in: HAUSCHILDT, J./GEMÜNDEN, H. G. (Hrsg.): Promotoren: Champions der Innovation, Wiesbaden, S. 43-64.

MEFFERT, H./SCHNEIDER, H./KRUMMENERL, M. (2004): Direktmarketing im Industriegüterbereich. Ausgestaltungsform und empirische Befunde, in: BACKHAUS, K./VOETH, M. (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden, S. 723-748.

VOETH, M./BRINKMANN, J. (2006): Der Planungsprozess des Direktmarketings auf Industriegütermärkten, in: WIRZ, B./BURMANN, CH. (Hrsg.): Ganzheitliches Direktmarketing, Wiesbaden, S. 281-296.

VOETH, M./TOBIES, I. (2007): Kommunikation für Industriegüter, in: BRUHN, M./ESCH, F.-R./LANGNER, M. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation, Wiesbaden (im Druck).

WEBSTER, F. E./WIND, Y. (1972): Organizational Buying Behavior, Englewood Cliffs.

Joachim Zentes/Hanna Schramm-Klein

Multi-Channel-Retailing und Interaktives Marketing

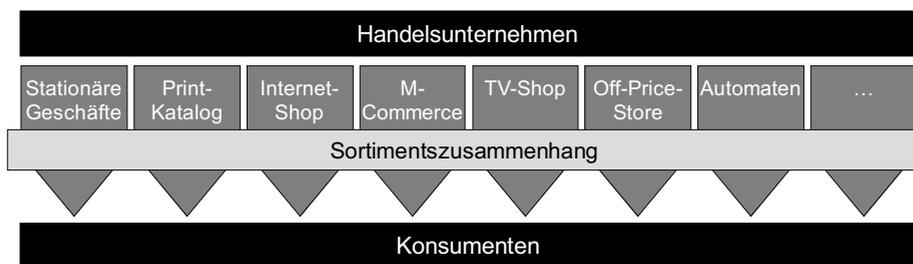
1	Multi-Channel-Retailing als Erscheinungsform im Handel.....	369
1.1	Begriffsverständnis und Bedeutung.....	369
1.2	Absatzkanalverknüpfung in Multi-Channel-Systemen.....	370
2	Die Bedeutung interaktiver Marketingelemente in Multi-Channel-Retailing-Systemen	372
2.1	Interaktivität im Marketing.....	372
2.2	Kanalübergreifendes Interaktives Marketing im Multi-Channel-Retailing	373
3	Interaktivität im unterschiedlichen Absatzkanalumfeld	375
4	Fazit	378

1 Multi-Channel-Retailing als Erscheinungsform im Handel

1.1 Begriffsverständnis und Bedeutung

Von Multi-Channel-Retailing spricht man, wenn Handelsunternehmen mehrere Betriebs- und/oder Vertriebstypen im Rahmen der Distribution an die Konsumenten parallel einsetzen und ein wesentlicher Sortimentszusammenhang zwischen diesen alternativen Absatzkanälen besteht (vgl. Abbildung 1-1; Schramm-Klein 2003, S. 17).

Abbildung 1-1: Multi-Channel-Retailing
(Quelle: Schramm-Klein 2006, S. 506)



Multi-Channel-Retailing-Systeme haben in den letzten Jahren enorm an Bedeutung im Handel gewonnen. Vor allem im Kontext der E-Commerce-Debatte wurde zunächst kontrovers diskutiert, in welcher Form sich die Einführung von Multi-Channel-Retailing-Systemen auf den Unternehmenserfolg von Handelsunternehmen auswirken würde. Einerseits wurde die Einstellung vertreten, dass die Implementierung von Mehrkanalsystemen positive Auswirkungen haben würde, indem Kundenbindungseffekte und Neukundenakquisition Umsatzsteigerungen ermöglichen. Andererseits wurde argumentiert, dass die Ausweitung von Absatzkanalsystemen nicht nur zu einer immensen Kostenbelastung durch den Aufbau der zusätzlichen Kanäle, sondern zudem zu Kanalkonflikten führt, welche die positiven Effekte einer eventuellen Umsatzausweitung überkompensieren würden (vgl. Schramm-Klein 2006).

Inzwischen ist diese kontroverse Diskussion einer grundsätzlichen Akzeptanz der Vorteilhaftigkeit von Mehrkanalsystemen gewichen und Multi-Channel-Systeme haben in der deutschen Handelslandschaft große Bedeutung gewonnen. Sie dominieren sie jedoch (noch) nicht. Greift man beispielhaft den Lebensmitteleinzelhandel (LEH)

und die Textilbranche heraus, zeigt sich, dass der Großteil der Top 30 Unternehmen als Multi-Channel-Händler agiert (vgl. Zentes/Schramm-Klein 2006).

1.2 Absatzkanalverknüpfung in Multi-Channel-Systemen

Mit einem breiten Absatzkanalspektrum sollen neue Käuferschichten erschlossen und neue Kunden gewonnen werden. Das kundenbezogene Ziel liegt in der Steigerung der Kundenloyalität und der Erhöhung des Kundenwerts (vgl. Vishwanath/Mulvin 2001). Aus diesem Grund spielen kanalverknüpfende Maßnahmen im Marketing eine besondere Rolle, denn hierdurch ist die Begleitung der Kunden entlang des Kaufprozesses nicht nur in transaktionsbezogener, sondern auch in kommunikativer Hinsicht möglich.

Unabhängig von der jeweils gewählten Detail-Strategie im Rahmen der Marktbearbeitung sind bezüglich der eingesetzten Handelsmarketing-Mix-Instrumente zwei Grundsatzstrategien möglich. Sie können zwischen den Kanälen einheitlich gestaltet, d. h. standardisiert, werden oder sie können jeweils unterschiedlich gestaltet, d. h. differenziert, werden. Wesentliche Elemente, bezüglich derer diese Entscheidungen zu treffen sind, stellen die Kernleistungen des Handels (z. B. Sortimentsbreite und -tiefe, Qualität, Marken sowie Preis- und Konditionenpolitik, z. B. Preisniveau, Preisstruktur), die Servicepolitik (z. B. Beratungs- und Informationsangebot, Liefer- und Abhol-service, Öffnungszeiten, Erreichbarkeit) und vor allem auch die Kommunikationspolitik (z. B. Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit) dar, die im Rahmen der folgenden Diskussion im Vordergrund steht.

Bezüglich aller Elemente hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass sowohl klar standardisierte und integrierte als auch klar differenzierte und voneinander getrennte Konzepte vorteilhaft sein können. Werden jedoch „diffuse“ oder „gemischte“ Formen realisiert, so führt dies zu Glaubwürdigkeitsverlusten und Unzufriedenheit bei den Konsumenten, was letztlich zu Misserfolgen auf dem Markt führen kann. Ein aktuelles Misserfolgsbeispiel, bei dem ausgehend von einem kommunikativ standardisierten, aber bezogen auf die Sortiments-, Preis- und Servicepolitik differenzierten System aufgrund von Glaubwürdigkeitsproblemen zunehmend auch die kommunikative Trennung angestrebt wurde, stellt das Multi-Channel-System von MediaMarkt dar (vgl. Zentes/Morschett/Schramm-Klein 2007, S. 42 ff.). Die sowohl kundenbezogenen als auch intern in der dezentralen Struktur des Unternehmens begründeten Probleme, die mit diesem diffusen Kanal-Mix verbunden waren, haben schließlich zur Schließung des Online-Shops und der Aufgabe des Multi-Channel-Systems geführt.

Das Potenzial für Interaktives Marketing ist vor allem in integrierten Kanalsystemen besonders hoch. Aus diesem Grund fokussieren die folgenden Überlegungen auf in-

tegrierte Multi-Channel-Systeme. Bezüglich der Kommunikation in den unterschiedlichen Kanälen bzw. der Markierung der alternativen Absatzkanäle wird davon ausgegangen, dass die Integration und Ähnlichkeit zwischen den Kanälen eine besonders positive Wirkung hat (vgl. Homburg/Schäfer/Scholl 2002). Im Vordergrund stehen dabei eine integrierte Markierung bzw. eine einheitliche Retail-Brand und ein integriertes Kommunikationssystem (vgl. Morschett 2002, 107 ff.). Bei der Integrationsstrategie erfolgt eine klare Abstimmung der Absatzkanäle. Die Zielsetzung dabei ist es, ein „holistisch“ konzipiertes Gesamtsystem aufzubauen, das durch die Umsetzung eines einheitlichen Erscheinungsbildes (formale Integration) und durch eine enge Abstimmung der Marketing-Mix-Instrumente erreicht wird (vgl. Schramm-Klein 2003).

Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass es empfehlenswert ist, eine möglichst hohe Anzahl von Absatzkanälen für die Kunden zu kombinieren. Zum einen stellt dies eine Serviceleistung für den Kunden dar, indem ihm ein Maximum an Vorteilen geboten wird. Zum anderen führen Größeneffekte der Aggregation vieler Kanäle dazu, dass zusätzliches Vertrauen (in ein „großes“ und damit zuverlässiges System) aufgebaut wird, was wiederum die Kundenbeziehung weiter stärken kann. Dabei sind natürlich Kosten-Nutzen-Abwägungen der Absatzkanalgestaltung unumgänglich.

Der Erfolg von Multi-Channel-Retailing-Systemen ergibt sich ganz wesentlich aus dem Vorteils-Mix, der den Kunden durch die Aggregation unterschiedlicher Kanäle geboten wird. Deshalb ist es vorteilhaft, die spezifischen Vorteile der einzelnen Kanäle zu betonen, insbesondere dann, wenn sie eine unterschiedliche Eignung für unterschiedliche Situationen aufweisen oder wenn kanalspezifische Serviceleistungen geboten werden. Dabei ist es von wesentlicher Bedeutung, dass die Konsumenten möglichst viele, wenn möglich alle Kanäle kennen und nutzen. Dies führt zu einer Steigerung des Vertrauens der Konsumenten in das Multi-Channel-System und ist mit einer Förderung von Mehrkäufen in den Systemen verbunden. Eine besondere Rolle spielt dabei die Integration von Funktionen bzw. Prozessen für die Kunden. Gerade diesbezüglich sollten möglichst viele kundenbezogene Verknüpfungen in Form von integrierten Informations- und Warenprozessen für die Kunden zwischen den Kanälen aufgebaut werden, denn hier liegen die spezifischen Vorteile gegenüber Ein-Kanal-Systemen.

2 Die Bedeutung interaktiver Marketingelemente in Multi-Channel-Retailing-Systemen

2.1 Interaktivität im Marketing

Die vorangestellten Überlegungen zeigen, dass interaktiven Elementen im Rahmen des Marketing in Multi-Channel-Systemen eine besondere Relevanz zuzusprechen ist. Unter Interaktivität ist dabei die aktive Einbindung der Kunden in die Marketing-Prozesse zu verstehen.

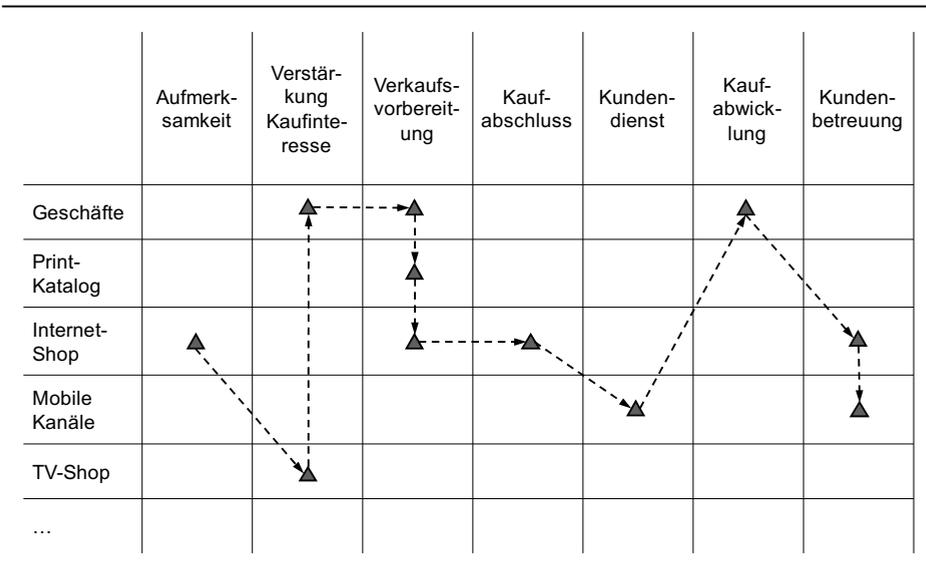
Im Rahmen von Multi-Channel-Systemen des Handels besteht eine wesentliche Aufgabe in der Koordination der Distributions- und Kommunikationskanäle mit den Kunden (vgl. Stäger 1999). Das Ziel besteht darin, Zusatznutzen für die Kunden zu generieren. Anhand von Interaktivem Marketing sollen Effizienz und Effektivität des Maßnahmeneinsatzes gesteigert werden. Während bei traditionellen Kommunikationselementen lediglich in eine Richtung – nämlich vom Sender zum Empfänger – kommuniziert wird, führt Interaktives Marketing dazu, dass Feedback-Prozesse im Rahmen der Kommunikation ermöglicht werden und damit eine Zwei-Wege-Kommunikation bzw. Mehr-Wege-Kommunikation erfolgt. Die Kommunikation im Rahmen interaktiver Systeme ist durch den Dialog und den Austausch zwischen den Kunden und dem Unternehmen gekennzeichnet (vgl. McMillan/Hwang 2002). Es existieren unterschiedliche Definitionsansätze der Interaktivität, die vor allem danach klassifiziert werden können, ob sie den Fokus auf die „user-machine interaction“ die „user-user interaction“ oder die „user-message interaction“ legen. „User-machine interaction“ bezeichnet die Interaktion über Computer, „user-user interaction“ bezieht sich auf Formen der persönlichen Kommunikation und unter „user-message interaction“ werden Interaktionsformen verstanden, bei denen die Nutzer die Kommunikationsinhalte kontrollieren und verändern können (vgl. Liu/Shrum 2002). Werden in Multi-Channel-Systemen unterschiedliche Formen von Absatzkanälen eingesetzt, so ist es durch die alternativen Kanalsysteme möglich, alle Interaktivitätsformen umzusetzen. Die Interaktivität kann als gradueller Prozess angesehen werden, der von einfachen Interaktionsformen eines passiven „Durchgehens“ durch Geschäfte oder Internet-Shops bis zur tatsächlichen Veränderung dieser Umgebung reichen kann (vgl. Diehl/Terlutter/Weinberg 2007).

Durch Interaktivität steigt somit die Integration der Kunden. Werden interaktive Elemente im Rahmen des Handelsmarketing eingesetzt, so liegt meist eines der Hauptziele darin, die Kommunikationsprozesse mit den Kunden zu optimieren, aber auch das Einkaufserlebnis der Konsumenten zu steigern.

2.2 Kanalübergreifendes Interaktives Marketing im Multi-Channel-Retailing

In Multi-Channel-Retailing-Systemen liegt einer der wesentlichen Vorteile für die Kunden darin, dass sie die unterschiedlichen Kanäle kombiniert nutzen können. In der Praxis hat sich gezeigt, dass häufig ein Wechsel zwischen den Kanälen in den unterschiedlichen Phasen der Einkaufsprozesse vorgenommen wird (vgl. Abbildung 2-1).

Abbildung 2-1: Channel-Switching in Multi-Channel-Systemen
(Quelle: Zentes/Schramm-Klein 2007, S. 461, in Anlehnung an Moriarty/Moran 1990, S. 149; Schögel 1997, S. 197)



Gerade im Kontext einer kombinierten Nutzung von Kanälen wird interaktiven Marketingelementen eine besonders hohe Relevanz zugesprochen. Die Überlegungen zum Interaktiven Marketing in den unterschiedlichen Kanalarten von Multi-Channel-Systemen zeigen, dass Interaktivität dann sowohl im Rahmen klassischer Kommunikationsformen als auch durch den Einsatz neuer Medien realisiert werden kann. Beispiele für Kommunikationsinstrumente, die im Rahmen des Interaktiven Marketing genutzt werden können, sind in Tabelle 2-1 dargestellt. In dieser Abbildung sind einseitige, also nicht interaktive Kommunikationsinstrumente, den interaktiven Instrumenten gegenübergestellt.

Im Rahmen von Multi-Channel-Systemen spielt neben dem Einsatz klassischer Formen der Kommunikation und der Generierung von Interaktivität über die persönliche Kommunikation vor allem der Einsatz neuer Medien eine besondere Rolle. Ein besonderer Vorteil von Multimediakommunikation liegt darin, dass oft ein unterhaltungsbezogener Kontext in den Vordergrund gestellt wird, der vor allem dem Aufbau einer emotionalen Bindung der Kunden dienen soll. Im Vordergrund steht die Etablierung von Dialogkomponenten, indem mit bzw. anhand des Mediums interagiert bzw. kommuniziert wird. Auf diese Weise kann auch in Online-Shops eine One-to-One-Kommunikation oder Personalisierung umgesetzt werden – also eine individuelle Ansprache der Konsumenten. Vor dem Hintergrund immer besser ausgereifter Kundeninformationssysteme kann auf diese Weise eine gezieltere, auf die individuellen Kundenbedürfnisse abgestimmte Ansprache der Kunden (z. B. mit spezifischen Angeboten, Kommunikationsformen oder Kommunikationsinhalten) erfolgen.

Tabelle 2-1: Kommunikationsinstrumente im Rahmen des Interaktiven Marketing
(Quelle: In Anlehnung an Bruhn 2005, S. 216)

Direkt („Face-to-Face“)		Indirekt (medial)	
einseitig	zweiseitig	einseitig	zweiseitig
<ul style="list-style-type: none"> ■ Direktwerbung ■ Verkaufsförderung ■ PoS-Werbung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Persönliche Kommunikation ■ Event-Marketing ■ Messen/Ausstellungen ■ (Persönliche) Verkaufsförderung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klassische mediale Werbung (z. B. TV, Print, Kino, Radio, Zeitungen, Zeitschriften) ■ Sponsoring ■ Product Placement ■ Kundenzeitschriften ■ Online-Werbung ■ SMS-/MMS-Werbung ■ Videospiele 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kioskterminals ■ Multimedia-Präsentationen ■ Homepages ■ Online-Kommunikation (z. B. Web-based, E-Mail) ■ Call Center ■ Direct-Response-Maßnahmen ■ Coupons (Online, in Print-Medien, Mobile) ■ Ad-Games

Dabei wird deutlich, dass die jeweiligen Kommunikationsinstrumente zum Teil kanalgebunden sind, teilweise aber auch kanalübergreifend eingesetzt werden können. Die Instrumente der einseitigen Kommunikation bieten zwar keine direkten Interaktionsmöglichkeiten, sie können jedoch dazu eingesetzt werden, die Kunden von einem Absatzkanal im Rahmen des Multi-Channel-Systems zu den weiteren Kanälen

zu leiten bzw. zu begleiten. Dies kann z. B. anhand der Information über Einkaufsmöglichkeiten, Angebote oder spezifische Vorteile der weiteren Kanäle der Handelsunternehmen erfolgen. Es kann über interaktive Marketingmaßnahmen jedoch auch eine direkte Verknüpfung von Kanälen vorgenommen werden. Dies ist z. B. über den Einsatz von Kioskterminals in stationären Geschäften möglich. Diese können einerseits für medial orientierte Beratungs-, Informations- oder Produkt- und Leistungskonfigurationssysteme auch in stationären Kanälen genutzt werden, sie können aber auch durch eine direkte Anbindung an den Online-Shop, z. B. mit direkten Bestellmöglichkeiten im Geschäft nicht verfügbarer Produkte, die direkte Kanalverbindung ermöglichen.

Im Rahmen des Multi-Channel-Retailing ist dabei ein weiterer Punkt von hoher Relevanz, nämlich, dass die Anzahl der potenziellen Kontaktpunkte zu den Kunden deutlich höher ist als in Einkanalssystemen. Dies führt dazu, dass eine gezieltere „Rundum-Kommunikation“ mit den Kunden realisiert werden kann, wenn die Verknüpfung der alternativen Marketingkanäle erfolgt.

3 Interaktivität im unterschiedlichen Absatzkanalumfeld

Im Rahmen von Multi-Channel-Systemen sind die Interaktionsmöglichkeiten, die den Kunden geboten werden können, aufgrund der Kanalspezifika sehr unterschiedlich. Im Folgenden soll vor allem auf die Unterschiede eingegangen werden, die zwischen den alternativ denkbaren Arten von Absatzkanälen in Multi-Channel-Systemen bestehen.

In stationären Geschäften stellt die Interaktivität der Kommunikationsprozesse zwischen Kunden und dem Verkaufspersonal eines der traditionellen Merkmale bzw. eine traditionelle Serviceleistung dar. Das Potenzial sozialer Interaktion ist in diesen Kanälen somit sehr hoch (vgl. Schramm-Klein 2003). Der Interaktionserfolg hängt jedoch sehr stark vom situativen Umfeld, von persönlichen Faktoren der Kommunikatoren und – bezogen auf die Einkaufsprozesse – von dem Know-how des Verkaufspersonals ab.

In Online-Shops sind soziale Interaktionsprozesse nur eingeschränkt möglich, jedoch bieten sich hier andere Formen der Interaktion. Spezifische Interaktionsmöglichkeiten liegen z. B. in der Auswahl von persönlichen Avataren, der (Vor-)Konfiguration von Produkten im Online-Shop oder der Nutzung von Personalisierungs- und Individualisierungsmöglichkeiten von Shop-Systemen (vgl. Bauer/Neumann/Mäder 2005; Diehl 2002). Im Online-Shop ist die Informationsvermittlung dabei begrenzt, denn aufgrund der technischen Restriktionen sind letztlich nur solche Informationen vermittelbar, die

z. B. durch Abbildungen, erläuternde Texte und Beschreibungen oder in Form von „Video-Clips“ vorgestellt werden können. Haptische oder olfaktorische Elemente sind damit nicht oder höchstens begrenzt anhand elektronischer Medien vermittelbar (vgl. Burke 1997).

Von besonderer Bedeutung im Rahmen des Interaktiven Marketing in Online-Kanälen sind Elemente der User-User-Interaktion, die in die Online-Shops integriert werden können. Viele der hiermit verbundenen Interaktionsformen werden unter dem Schlagwort „Web 2.0“ diskutiert. Unter Web 2.0 werden eine Vielzahl von Internet-technologien und Anwendungen zusammengefasst, welche die Nutzer zu einer aktiven Teilnahme, Interaktion und Zusammenarbeit im Internet anregen. Im Vordergrund steht häufig die Stimulierung von „User Generated Content“, also die Anregung der Kunden, eigene Inhalte im Internet zu publizieren, sei es in Form von Text, Bild, Ton oder Video. Im Vordergrund der Integration von Web 2.0-Systemen im Rahmen der Multi-Channel-Integration steht aktuell der Aufbau von Communities bzw. Online-Foren (vgl. Clement/Panten/Peters 2005; Herrmann/Algesheimer/Heitmann 2005), in denen die Handelsunternehmen Inhalte, die für ihre Kunden von Bedeutung sind, von anderen Kunden generieren lassen. Beispielsweise hat Hornbach ein Internet-Forum, den „Projekt-Stammtisch“, eingerichtet, in dem die Kunden von anderen Kunden Renovierungshinweise bekommen können. Ein ähnliches System hat Fressnapf mit seiner Online-Community aufgebaut, die sich mit allen Fragen „rund um das Haustier“ befasst. Ein besonderer Vorteil dieser Foren liegt zudem darin, dass die Kunden selbst oft sehr weit gehende und spezialisierte Beratungsfunktionen für andere Kunden übernehmen, aber eben als Teil einer vom Handelsunternehmen betreuten Community. Dabei kann nicht nur Spezialwissen der Kunden genutzt werden, das oftmals über das Wissen des Verkaufspersonals hinausgeht (vgl. Steyer/Garcia-Bardidia/Quester 2006). Die emotionale Bindung, die über diese Communities erreicht werden kann, ist sehr hoch und zeigt weitere Potenziale der Integration von Web 2.0-Elementen im Rahmen der Kommunikation auf (vgl. Chen/Griffith/Shen 2005).

Ein besonders weit entwickeltes Web 2.0-System hat auch Globetrotter etabliert. In der Online-Community können Tipps und spezifische Fragen der Kunden diskutiert und Content in Form von Bildern oder Videos eingestellt werden. Auf der anderen Seite werden von dem Unternehmen selbst Videos und Bilder eingestellt, die mit interaktiven Elementen ausgestattet sind. Die Kunden erhalten in diesem Content nicht nur Informationen über Reiseziele, Aktivitäten sowie über die notwendige Ausrüstung, sondern sie können die in den Videos präsentierten Produkte auch direkt online bestellen. Über den Aufbau von Web 2.0-Systemen kann somit in besonderer Form eine Integration der Absatzkanäle realisiert werden.

Das Internet bietet potenziell sehr hohe Personalisierungsmöglichkeiten, die immer wieder als ein wesentlicher Vorteil herausgestellt werden (vgl. Schramm-Klein 2003); jedoch ist keine Face-to-Face-Interaktion möglich. Allgemein wird tendenziell davon ausgegangen, dass durch den hohen Personalisierungsgrad, der im Rahmen interakti-

ver Marketingkommunikation in Online-Shops realisiert werden kann, grundsätzlich positive Wirkungen auf das Konsumentenverhalten resultieren sollten. Als wesentliche theoretische Erklärungsansätze, die diese Annahme fundieren, stehen die Umweltpsychologie, die Flow-Theorie und die konstruktivistischen Lerntheorien im Vordergrund (vgl. Diehl 2002). Jedoch wird dennoch auch das Argument angeführt, dass eine hohe Interaktivität besonders hohe kognitive Anforderungen an die Konsumenten stellt, die dazu führen können, dass sie die Orientierung im Online-Shop verlieren (vgl. Diehl/Terlutter/Weinberg 2007).

Inwieweit Interaktivität im virtuellen Umfeld somit positiv oder negativ wirkt, ist deshalb umstritten. Dies zeigen auch die Forschungsergebnisse zur Wirkung interaktiver Kommunikation im Internet, denn sie sind nicht einheitlich (vgl. z. B. Bezjian-Avery/Calder/Iacobucci 1998; Gerpott/Wanke 2004; Ghose/Wenyu 1998; Liu/Shrum 2002; Macias 2003). Insgesamt überwiegen jedoch Forschungsansätze, die aufzeigen, dass ein höherer Grad an Interaktivität positive Auswirkungen auf Kaufverhalten und Loyalität der Konsumenten gegenüber den Unternehmen hat (vgl. Diehl 2002).

Eng mit dem Online-Umfeld hängt auch der Bereich des Mobile Commerce zusammen. In diesem Zusammenhang stehen mobile Endgeräte im Vordergrund, die im Rahmen der Einkaufsprozesse genutzt werden können. Hier ist aufgrund von technischen Fortentwicklungen eine starke Konversion von mobilen und Online-Lösungen zu beobachten. Mit mobilen Endgeräten kann in zunehmendem Maß auf Online-Content zurückgegriffen werden. Handelsunternehmen können mobile Kanäle zudem nutzen, um zusätzliche Kommunikationselemente und Angebote zu etablieren, wie z. B. sogenannte „location-based services“. Dabei können über mobile Kanäle spezifische lokale Angebote an die Konsumenten übermittelt und lokale Feedback-Prozesse zwischen mobilen und stationären Kanälen ermöglicht werden.

Eine wichtige Form des traditionellen Handels stellen Kataloge als weitere Absatzkanäle im Rahmen von Multi-Channel-Systemen dar. Hierbei handelt es sich zwar ursprünglich um statische Absatzkanäle, bei denen Interaktion nur sehr eingeschränkt, beispielsweise im Rahmen von Bestellprozessen, erfolgt, jedoch finden gerade zwischen traditionellen Print-Katalogen und Online-Kanälen sehr häufig sehr intensive Kanalverknüpfungen mit interaktiven Elementen statt. So werden Kataloge häufig als bildgestützte „Blätterkataloge“ in Online-Shops integriert oder Online-Bestellmöglichkeiten über die Direkteingabe der Katalog-Bestellnummern angeboten.

Zusätzlich bieten einige Unternehmen als weiteren Kanal TV-Shops – sowohl im interaktiven Fernsehen als auch in Form eines Online-TV-Kanals – an, die ebenfalls interaktive Elemente beinhalten. Hier besteht z. B. über Call-In-Möglichkeiten auch die Möglichkeit zu direkter Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen in Form einer spezifischen Form des persönlichen Gesprächs über den TV-Kanal.

Interaktive Elemente des Marketing und Kanalverknüpfungen können weiterhin auch bei dem Einsatz von Verkaufsautomaten eingesetzt werden. Dabei kann der direkte

Verkauf von Produkten über die Automaten durch integrierte Online-Elemente erweitert werden. Hier zeigt sich eine Konversion zwischen Automaten und Online-Terminals, bei denen über die Terminal-Systeme direkte Bestellungen an den Internet-Shop weitergeleitet werden können bzw. ein direkter Zugriff auf den Internet-Shop möglich ist.

4 Fazit

Betrachtet man die in der Praxis realisierten Marketing-Systeme im Multi-Channel-Retailing, so ist ein erheblicher Nachholbedarf bezüglich der Ausgestaltung der Systeme ersichtlich. Vor allem ist bisher das Ausmaß an Integration der Kanäle sehr gering. Dies ist oftmals auch bewusst und gewollt, indem eigene Organisationseinheiten (z. B. für den E-Commerce-Bereich) gegründet werden, die als Profit-Center agieren. Problematisch ist dabei vor allem, dass die Kommunikation in den Kanälen oft nur teilweise oder gar nicht aufeinander abgestimmt wird. Die Konsequenzen daraus, wie z. B. erhebliche Defizite in Kommunikationseffektivität und -effizienz, Image-Defizite, Verärgerung der Verbraucher oder Abwanderungen von Kunden, weisen darauf hin, dass derartige Unterschiede sich negativ auf das Verbraucherverhalten auswirken können. Gerade der Einsatz interaktiver Elemente wird in der Praxis häufig gesplittet, indem im klassischen Kanalumfeld fast ausschließlich klassische Kommunikationsinstrumente und multimediale Kommunikationsinstrumente lediglich im Online-Kanal eingesetzt werden.

Hier sind wesentlich stärkere Integrationsmöglichkeiten denkbar und sinnvoll, denn derartige Strukturierungen der Kommunikation führen dazu, dass es den Unternehmen bisher oftmals nur in unterdurchschnittlichem Ausmaß gelingt, die Konsumenten über die Kommunikation von einem Kanal in die weiteren Kanäle „mitzunehmen“. In der Realisierung von Verknüpfungen jedoch liegt ein hohes Profilierungspotenzial mit direkter Umsatz- und Kundenbindungswirkung.

Die Bedeutung des Interaktiven Marketing ist gerade für Multi-Channel-Systeme somit besonders hoch, denn sie bewirkt, dass die Kunden besser kommunikativ eingebunden werden können, weil sie sich intensiver in den Kommunikationsprozess einbringen und gleichermaßen gezielter adressiert werden können. Hier sind vor allem Feedback- bzw. Dialogelemente, die bei interaktiven Marketingsystemen genutzt werden können, besonders vorteilhaft, denn gerade diese Elemente können dazu eingesetzt werden, die Kunden von einem Kanal des Multi-Channel-Systems in die weiteren Kanäle zu leiten. Dadurch können die Einkaufsprozesse insgesamt optimiert werden, was langfristig mit positiven Wirkungen auf das Kaufverhalten verbunden sein sollte. Dies ist vor allem auch darauf zurückzuführen, dass die Motivation und die emotionale Bindung der Konsumenten über die Interaktivität wesentlich gesteigert

werden können. Durch die Interaktivität kann zudem das Einkaufserlebnis für die Konsumenten wesentlich erweitert werden (vgl. Diehl 2002). Dadurch steigt oftmals auch die Freiwilligkeit der Kommunikation mit den Unternehmen. Diese höhere Bereitschaft der Auseinandersetzung mit dem Unternehmen führt dazu, dass die Aufmerksamkeit der Konsumenten hinsichtlich der Retail-Brands länger gebunden werden kann als dies bei herkömmlicher Marketingkommunikation der Fall ist.

Literaturverzeichnis

- BAUER, H. H./NEUMANN, M. M./MÄDER, R. (2005): Die Wirkung von Avataren im Elektronischen Handel, in: *Marketing ZFP*, Jg. 27, S. 9-114.
- BEZJIAN-AVERY, A./CALDER, B./IACOBUCCI, D. (1998): New Media Interactive Advertising vs. Traditional Advertising, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 38, No. 4, pp. 23-32.
- BRUHN, M. (2005): *Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*, München.
- BURKE, R. R. (1997): Do you see what I see? The Future of Virtual Shopping, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 4, pp. 352-360.
- CHEN, Q./GRIFFITH, D. A./SHEN, F. (2005): The Effects of Interactivity on Cross-Channel Communication Effectiveness, in: *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 5, No. 2, o. S.
- CLEMENT, M./PANTEN, G./PETERS, K. (2005): Effiziente Kommunikation in Communities, in: *Thesis*, Jg. 22, Nr. 3, S. 21-26.
- DIEHL, S. (2002): *Erlebnisorientiertes Internetmarketing*, Wiesbaden.
- DIEHL, S./TERLUTTER, R./WEINBERG, P. (2007): Die Wirkung von Interaktivität in Online-Shops auf den Kunden, in: BAYON, T./HERRMANN, A./HUBER, F. (Hrsg.): *Vielfalt und Einheit in der Marketingwissenschaft: Ein Spannungsfeld*, Wiesbaden, S. 479-798.
- GERPOTT, T. J./WANKE, H. (2004): Interactivity Potentials and Usage of German Press-Title Web Sites: An Empirical Investigation, in: *Journal of Media Economics*, Vol. 17, No. 4, pp. 241-260.

- GHOSE, S./WENYU, D. (1998): Interactive Functions and Their Impacts on the Appeal of Internet Presence Sites, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 38, No. 2, pp. 29-43.
- HERRMANN, A./ALGESHEIMER, R./HEITMANN, M. (2005): Brand Community Management – Ansatz für eine netzwerkorientierte Perspektive im Marketing, in: *Thesis*, Jg. 22, Nr. 3, S. 6-10.
- HOMBURG, C./SCHÄFER, H./SCHOLL, M. (2002): Wie viele Absatzkanäle kann sich ein Unternehmen leisten?, in: *Absatzwirtschaft*, Jg. 45, Nr. 3, S. 38-41.
- LIU, Y./SHRUM, L. J. (2002): What Is Interactivity and Is It Always Such a Good Thing? Implications of Definition, Person, and Situation for the Influence of Interactivity on Advertising Effectiveness, in: *Journal of Advertising*, Vol. 31, No. 4, pp. 53-64.
- MACIAS, W. (2003): A Beginning Look at the Effects of Interactivity, Product Involvement and Web Experience on Comprehension: Brand Web Sites as Interactive Advertising, in: *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, Vol. 25, No. 2, pp. 31-44.
- MCMILLAN, S. J./HWANG, J. S. (2002): Measures of Perceived Interactivity: An Exploration of the Role of Direction of Communication, User Control, and Time in Shaping Perceptions of Interactivity, in: *Journal of Advertising*, Vol. 31, No. 3, pp. 29-42.
- MORIARTY, R. T./MORAN, U. (1990): Managing hybrid marketing channels, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 6, pp. 146-155.
- MORSCHETT, D. (2002): Retail Branding und Integriertes Marketing – Wettbewerbsstrategische und verhaltenswissenschaftliche Analyse, Wiesbaden.
- SCHÖGEL, M. (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution, Wiesbaden.
- SCHRAMM-KLEIN, H. (2006): Multi-Channel-Retailing: Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren, in: ZENTES, J. (Hrsg.): *Handbuch Handel*, Wiesbaden, S. 501-522.
- SCHRAMM-KLEIN, H. (2003): Multi-Channel-Retailing – Verhaltenswissenschaftliche Analyse der Wirkung von Mehrkanalsystemen im Handel, Wiesbaden.
- STÄGER, C. (1999): *Multi-Channel-Management*, Bern.
- STEYER, A./GARCIA-BARDIDIA, R./QUESTER, P. (2006): Online Discussion Groups as Social Networks: An empirical Investigation of Word-of-Mouth on the Internet, in: *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 6, No. 2, pp. 61-70.
- VISHWANATH, V./MULVIN, G. (2001): Multi-Channels: The Real Winners in the B2C Internet Wars, in: *Business Strategy Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 25-33.
- ZENTES, J./MORSCHETT, D./SCHRAMM-KLEIN, H. (2007): *Strategic Retail Management – Text and International Cases*, Wiesbaden.

ZENTES, J./SCHRAMM-KLEIN, H. (2007): Logistische Distributionspolitik in Multi-Channel-Systemen: Besonderheiten in der Konsumgüterbranche, in: WIRTZ, B. W. (Hrsg.): Handbuch Multi-Channel-Management, Wiesbaden, S. 451-472.

ZENTES, J./SCHRAMM-KLEIN, H. (2006): Status Quo des Multi-Channel-Managements im deutschen Einzelhandel, in: *Thexis*, Jg. 26, Nr. 4, S. 6-10.

Kai Hudetz/Andreas Duscha

Web 2.0

Neue Optionen für den Online-Handel?

1	Problemstellung und Zielsetzung.....	385
2	Web 2.0 – Der Begriff.....	385
3	Wesentliche Elemente des Web 2.0.....	387
3.1	Interaktionsmöglichkeiten für Internetnutzer	388
3.2	Soziale Netzwerke	388
3.3	Nutzung kollektiver Intelligenz	389
3.4	Abonnementdienste	390
3.5	Individuelle Ansprache von Nischenmärkten – Long Tail	390
4	Web 2.0 – Anwendungsfelder im Online-Handel.....	391
5	Fazit	393

1 Problemstellung und Zielsetzung

„Web 2.0“ ist ein Schlagwort, das seit dem vergangenen Jahr verstärkt von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird, dessen genaue Bedeutung jedoch häufig unklar bleibt. Web 2.0 bezeichnet nicht etwa eine zentrale Innovation oder eine komplette Neuentwicklung, sondern dient als Sammelbegriff für eine Vielzahl von Entwicklungen und Veränderungen des World Wide Web (WWW). Im Folgenden zweiten Teil wird der Begriff „Web 2.0“ in unterschiedliche Facetten zerlegt und das diesem Beitrag zugrunde liegende Begriffsverständnis abgeleitet.

Oftmals wird im Zusammenhang mit Web 2.0 von einer zweiten Phase des E-Business oder einer zweiten Vernetzung gesprochen. Noch ist unklar, ob und wenn ja, welche Elemente des Web 2.0 das E-Business tatsächlich revolutionieren werden, oder ob die Erwartungen ähnlich überzogen sind, wie bei der ersten E-Business-Euphorie in den Jahren 1999 und 2000 („It's E-Business or out of Business“). Im dritten Teil dieses Beitrags werden daher verschiedene Elemente des Web 2.0 analysiert.

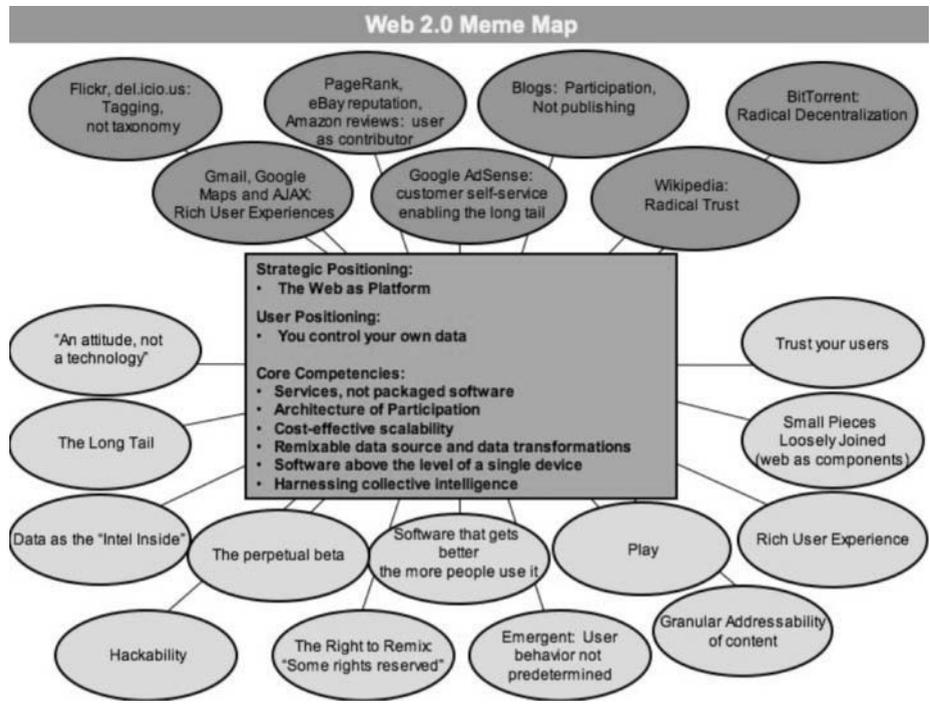
Welche Web 2.0-Optionen sind für den E-Commerce relevant? Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus? Wie können und sollten Online-Händler darauf reagieren? Diese Fragestellungen werden im vierten Kapitel anhand der absatzpolitischen Instrumente untersucht, bevor abschließend die wichtigsten Erkenntnisse in einem Fazit zusammengefasst werden.

2 Web 2.0 - Der Begriff

Der Begriff Web 2.0 wurde ursprünglich im Jahr 2004 von Mitarbeitern von O'Reilly Media im Rahmen von Vorbereitungen für eine Entwicklerkonferenz geprägt (vgl. O'Reilly 2005a). Die Überlegungen basierten auf der Annahme, dass sich die angebotenen Funktionen des Internet und die dadurch ermöglichte Nutzung einem Wandel unterziehen, der Auswirkungen auf die zugrunde liegenden Geschäftsmodelle hat. Der Begriff Web 2.0 wurde zunächst an Einzelvergleichen bestehender Internetangebote festgemacht, die diesen Wandel charakterisierten.¹ Im Jahr 2005 veröffentlichte Tim O'Reilly einen Artikel, der erstmals die konkrete Sichtweise der Erfinder auf ihren Begriff erläuterte. Diese definieren Web 2.0 aus konzeptioneller Sicht als eine Ansammlung von Prinzipien und Praktiken, die unterschiedlich wichtig bzw. stark ausgeprägt sein können (vgl. O'Reilly 2005a). Ausgewählte Aspekte finden sich in der in Abbildung 2-1 dargestellten Themenwolke wieder.

¹ So entstanden z.B. die Zuordnungstapel von DoubleClick sowie Britannica Online zu Web 1.0 und Google AdSense sowie Wikipedia zu Web 2.0.

Abbildung 2-1: Web 2.0-Themenwolke
(Quelle: O'Reilly 2005a)



Es existieren Definitionen, die das Kernkonzept von Web 2.0 eher global und weich widerspiegeln, so z. B. als eine Reihe von Technologien und Anwendungen, die eine möglichst effiziente Interaktion zwischen Internetnutzern, Inhalten und Daten ermöglichen, insbesondere durch die Unterstützung neuer Geschäftsmodelle, Technologien und Sozialstrukturen (vgl. Young 2007, S. 2; O'Reilly 2005b). Grundlage der Definitionen bildet eine Fokussierung auf Aspekte, die über die rein technische Betrachtungsweise hinausgehen. So unterscheidet sich Web 2.0 „vor allem darin von seinem Vorgänger, dass es von den Usern anders wahrgenommen und genutzt wird“ (o. V. 2007, S. 1). Das Internet wird zum Mitmach-Web, zu einem vielfältigen, alltagsnahen Sozialraum, in dem sich Internetnutzer aktiver als zuvor bewegen (vgl. Schroll/Rodenhäuser/Neef 2007, S. 6). Das Internet avanciert „von einem statischen Angebot zu einem dynamischen Gestaltungsmedium, in dem auf einfache Weise Nutzergemeinschaften entstehen können“ (Algesheimer/Leitl 2007, S. 94). Trump, Klingler und Gerhards (2007) machen dieser Aussage folgend die Grundzüge des Web 2.0 an den Dimensionen Gestaltungsgrad und Kommunikationsgrad fest. Sie beziehen Web 2.0 auf die Nutzungsart von Websites – eher gestaltend und öffentlich

kommunizierend (S. 9 ff.). Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (2007, S. 3) trennt zur Verdeutlichung der über die technische Sichtweise hinausgehenden Betrachtung strikt inhaltliche und technische Gesichtspunkte voneinander. Weitere Definitionen machen Web 2.0 an den Entwicklungen ausgewählter Einzelaspekte fest, wie z. B. der Generierung von Mikro-Inhalten² (vgl. MacManus/Porter 2005). Auch sogenannte social software enthält Web 2.0-Aspekte, fokussiert sich hierbei jedoch eher auf die technische Implementierung der Plattformfunktionalitäten (vgl. Spivack 2004).

Högg et al. konkretisieren den Begriff und sehen Web 2.0 als Philosophie einer sich durch Nutzer wechselseitig maximierenden, kollektiven Intelligenz an, nach der Nutzer Mehrwerte durch die standardisierte Weitergabe und Anreicherung von Informationen generieren. Sie legen erläuternd ein Begriffsspektrum fest, das über vormalige Ansätze hinausgeht, lediglich einzelne Bestandteile aufzugreifen, gleichzeitig jedoch trennschärfer ist, als die genannten Globaldefinitionen. Sie sehen Web 2.0

- als Philosophie und nicht als reine Technologie,
- mit dem Ziel, die kollektive Intelligenz (das Wissen) der Nutzer wechselseitig zu maximieren,
- in dem diese Informationen generieren und untereinander austauschen bzw. weitergeben,
- in formalisierter, standardisierter Form,
- auf vielfältige Art, z. B. als Text, Daten, Video,
- im Rahmen eines interaktiven, dynamischen Entwicklungsprozesses (vgl. Högg et al. 2006, S. 12 f.).

Im Folgenden wird die von Högg et al. verwendete Definition zu Grunde gelegt, da sie aus Sicht der Autoren das Spektrum von Web 2.0 fassbar abdeckt.

3 Wesentliche Elemente des Web 2.0

Nachfolgend werden ausgewählte Funktionalitäten erläutert, die im Rahmen der aufgezeigten Definitionen unter dem Begriff Web 2.0 subsumiert werden, und anhand konkreter Praxisbeispiele verdeutlicht. Der Fokus liegt dabei auf Elementen, die für das Marketing von besonderem Interesse sind. Weitere Anwendungsformen, wie beispielsweise Terminplaner oder Textverarbeitung als Web-Anwendungen sowie techni-

² So werden Informationen im Internet über viele Quellen verteilt, stückweise in Form sogenannter „microcontent“-Einheiten angeboten.

sche Aspekte wie beispielsweise offene Schnittstellen oder neue Übertragungsstandards, werden nicht näher betrachtet.

3.1 Interaktionsmöglichkeiten für Internetnutzer

Internetnutzer werden nicht mehr wie in den Anfängen des WWW darauf beschränkt, Internetseiten eher passiv zu besuchen und dort vorhandene Inhalte zu konsumieren. Selbst ohne Programmiersprachenkenntnisse ist es inzwischen für nahezu jeden Internetnutzer möglich, eigene Inhalte im Internet zur Verfügung zu stellen. Dies kann in vielerlei Formen geschehen, z. B. durch Informationen oder Meinungen in Web-Tagebüchern bzw. Weblogs (sogenannten Blogs), Bilder oder Fotos in Tauschplattformen wie flickr.com, Videos bei youtube.com oder myvideo.de. Die Kommunikation zwischen Unternehmen und Konsumenten wird erleichtert und um soziale und emotionale Aspekte erweitert (vgl. Hattendorf/Schlechtriem 2007, S. 3 f.). Beispielsweise schreiben Mitarbeiter im Blog des Berlin Plaza Hotels aktuelle Gegebenheiten und kurzweilige Anekdoten nieder, die von Website-Besuchern gelesen und kommentiert werden. Gleiches geschieht in den Blogs der FRoSTA AG oder der Kelterei Walther (vgl. Algesheimer 2007, S. 90 f.) – wenngleich vor dem Hintergrund unterschiedlicher Geschäftsfelder.

3.2 Soziale Netzwerke

Warum stellen viele Nutzer eigene Inhalte im WWW zur Verfügung? Eine mögliche Erklärung ist der Wunsch, sich und die eigenen Leistungen zu präsentieren und wahrgenommen zu werden (vgl. Duscha/Finke/Kuhn 2007, S. 44 f.). Eine auf diesen Aspekt fokussierte Möglichkeit zur öffentlichen Präsentation der eigenen Person bieten sogenannte soziale Netzwerke. XING.com konzentriert sich beispielsweise auf das geschäftliche Umfeld, erleichtert die Suche nach sowie die Pflege von Geschäftsbeziehungen und ermöglicht es den Nutzern, andere Mitglieder des Netzwerkes zielgerichtet zu kontaktieren. Andere Netzwerke, die sich zumeist eher an jüngere Zielgruppen richten, erweitern den Ansatz der Eigenpräsentation um die Möglichkeit, ganze Fotoalben auf der eigenen Profilseite zur Verfügung zu stellen, Nachrichten auf den öffentlich sichtbaren Pinnwänden fremder Profilseiten zu hinterlassen oder sich zu Interessensgruppen mit gleichgesinnten Nutzern zusammenzuschließen. Bekannte Beispiele in diesem Segment sind myspace.com oder studivz.net. Erklärtes Ziel der Nutzer sozialer Netzwerke ist es, nicht mehr nur Informationen auszutauschen, sondern lebendige Gemeinschaften zu bilden. Eine besondere Stellung in der Ausgestaltung sozialer Netzwerke nehmen 3D-Plattformen, wie z. B. Second Life ein. Hier haben Nutzer die Möglichkeit, in Form eines sogenannten Avatars, eines grafischen Stellvertreters, in einer virtuellen, dreidimensionalen Welt mit weiteren Nutzern und Unter-

nehmen in Kontakt zu treten, sich zu informieren und sich untereinander auszutauschen.³

Als Spezialbereich sozialer Netzwerke lässt sich das sogenannte „social shopping“ identifizieren. Hier werden soziale Netzwerke gebildet, um Online-Käufe vorzubereiten bzw. zu tätigen. Als Beispiel lassen sich Produktempfehlungsplattformen heranziehen, auf denen Nutzer Empfehlungen und Bewertungen vorhalten, um Kaufentscheidungen zu initiieren oder zu erleichtern (vgl. Hahn 2007, S. 4 f.). So können Nutzer auf der Empfehlungsplattform für Lieblingsprodukte, Geschenke und Wünsche, edelight.com, Produktdarstellungen aus jedem weiteren Online-Shop verknüpfen und Produktinformationen angereichert mit eigenen Anmerkungen gebündelt darstellen.

3.3 Nutzung kollektiver Intelligenz

Die Möglichkeit, eigene Inhalte einzustellen, bildet den Ausgangspunkt für diesen Aspekt des „neuen“ Internet (vgl. Schmitt 2007, S. 12 f.). Die Online-Enzyklopädie wikipedia.org verfolgt beispielsweise den Ansatz, enthaltene Artikel durch jeden Nutzer überarbeiten zu lassen. So werden inhaltliche Fehler von weiteren Nutzern meist schnell aufgrund besseren Wissens entfernt bzw. korrigiert, allerdings unterliegt die Qualität der enthaltenen Artikel durch permanente Veränderungen teilweise starken Schwankungen.

Eine weitere Ausprägung der kollektiven Intelligenz beschreibt das Wort „Folksonomy“. Es ist eine Neubildung aus den beiden Teilen „folk“ (umgangssprachlich für Leute) und „taxonomy“ (Taxonomie; Klassifikation von Gegenständen) und meint das gemeinschaftliche Indexieren von Web-Inhalten. Diese Art der Vergabe von Schlagworten wird auch als „Tagging“ bezeichnet. Soziale Netzwerke bieten oft den Nutzern an, ihre Inhalte mit mehreren Schlagwörtern (Tags) zu versehen. Über diese zumeist in sogenannten Tag-Wolken grafisch dargestellten Schlagwörter können die Inhalte anderer Nutzer eingesehen werden, die diese Begriffe für ihre ähnlichen Inhalte übernehmen können. Eine große Gruppe von Nutzern einigt sich so auf sinnvolle und schlüssige Zuordnungen, aus denen sich nach einiger Zeit nach dem Bottom-up-Prinzip ein von den Nutzern aufgebautes Schlagwortsystem ergibt.

³ Zur Nutzung derartiger Angebote muss jedoch zunächst eine Darstellungs-Software heruntergeladen und auf dem Nutzer-PC installiert und eingerichtet werden. Zur Vertiefung vgl. z. B. Breuer 2007.

3.4 Abonnementdienste

Abonnementdienste, sogenannte Feeds, ermöglichen es Website-Besuchern, entsprechend präparierte Website-Inhalte zu abonnieren und meist auch weiterzuverwenden. So stellen beispielsweise Newsfeeds (überwiegend im RSS- oder Atom-Format) als Abonnementdienst ein unidirektionales Push-Instrument für Unternehmen dar, interessierte Internetnutzer mit Informationen zu versorgen (vgl. Beyer 2005, S. 144 f.). Der Unterschied zu klassischen Push-Instrumenten, wie z. B. Mailings, besteht darin, dass Website-Besucher diesen Dienst zunächst aktiv abonnieren müssen, um an der Informationsübermittlung zu partizipieren.⁴

Eine weitere Ausgestaltungsform von Abonnementdiensten stellen als Podcasts bezeichnete Audio- oder Videodateien dar. Diese Informationsdateien werden meist regelmäßig ergänzt und können von den Nutzern entweder einmalig komplett abgerufen oder abonniert werden. Im Falle eines Abonnements werden die Abonnenten über Aktualisierungen des Podcasts informiert und können die neu hinzugekommenen Informationen direkt abrufen (vgl. Clement/Papies 2007, S. 336 f.).

Abonnementdienste, wie Newsfeeds oder eingebundene Podcasts, dienen Unternehmen dazu, Informationen (z. B. über Produktneuerungen) online „in einer ansprechenden Form zu präsentieren und gleichzeitig Nutzerprofile mit zielgerichteten Präferenzen zu pflegen.“ (Möhlenbruch/Dölling/Ritschel 2007, S. 206).

3.5 Individuelle Ansprache von Nischenmärkten - Long Tail

Der Begriff „Long Tail“ beschreibt ein betriebswirtschaftliches Konzept, das eigentlich schon seit Beginn der Internetnutzung verfolgt wird, aber erst in jüngster Zeit durch die konsequente Einbringung der Internetnutzer in interaktiven Gemeinschaften effizient umgesetzt wird. „Long Tail“ bezeichnet im Kern die erfolgreiche Erschließung der Nischenmärkte – das Ansprechen der Internetnutzer mit eher selteneren Interessensgebieten (vgl. Rudolph/Emrich/Meise 2007, S. 189). Der Begriff leitet sich aus der Form einer Häufigkeitsverteilung einer Artikelnachfrage ab (vgl. Alpar/Blaschke/Keßler 2007, S. 9). Als Beispiel für ein realisiertes Konzept derartiger Web 2.0-Funktionalitäten lässt sich der Online-Marktplatz dawanda.com heranziehen. Hier bieten private Verkäufer Unikate und handgemachte Produkte an. Käufer können zur Produktselektion neben Standardsuchfunktionen auch eine inspirative Suche über eine Farbauswahl durchführen oder von Verkäufern und weiteren Nutzern angelegte

⁴ Hierzu ist der Einsatz einer sogenannten Feed-Reader-Software notwendig, die auf dem PC des Abonnenten installiert wird und die abonnierten Feeds aktiv auf Aktualisierungen überprüft und die Feed-Inhalte anzeigt.

Tags aus einer Tag-Wolke verwenden. Website-Besucher können zu jedem Produkt Bemerkungen einpflegen, die ebenfalls bei der Produktwahl unterstützen können.

4 Web 2.0 - Anwendungsfelder im Online-Handel

Vorliegende Studien weichen bezüglich des Nutzungsgrades von Web 2.0-Angeboten teilweise deutlich voneinander ab: Laut ARD/ZDF-Onlinestudie nutzen 20 Prozent der Deutschen Web 2.0-Angebote (vgl. Haas et al. 2007, S. 215); Nielsen/Netratings (vgl. Nielsen/Netratings 2007) spricht von 54 Prozent der Deutschen, schränkt dies im Weiteren aber auf die deutschen Internetnutzer ein, was dennoch immerhin etwa 35 Prozent der Deutschen entsprechen würde. Bei allen Unterschieden zwischen den verschiedenen Untersuchungsergebnissen kann jedoch eindeutig festgehalten werden, dass Web 2.0-Angebote zunehmend auf eine große Akzeptanz bei den Internetnutzern stoßen.

Die aufgezeigte Vielfalt der Angebote, die unter dem Begriff Web 2.0 subsumiert werden, macht eine detaillierte Analyse notwendig, um die Anwendungsfelder zu ermitteln, die Online-Händler nutzen können, um Wettbewerbsvorteile auszubauen und insbesondere die Kundenbindung zu erhöhen. Zur Verdeutlichung, welche absatzpolitischen Instrumente durch Web 2.0-Funktionalitäten beeinflusst werden, können die Instrumentalbereiche des E-Commerce zugrunde gelegt werden und als Kategorisierungsschema herangezogen werden. Diese lassen sich in die vier Segmente der Sortimentspolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik sowie der Front-End-Politik untergliedern (vgl. Wilke/Dusche/Hudetz 2005, S. 106 f.). Die genannten Instrumentalbereiche des E-Commerce stellen eine Abwandlung der aus dem Handel bekannten, gängigen absatzpolitischen Instrumente (vgl. Müller-Hagedorn 2005, S. 7 ff.) dar. Die im Rahmen der Web 2.0-Instrumente aufgezeigten Anwendungen lassen sich anhand ihrer Schwerpunkte den einzelnen Instrumentalbereichen des E-Commerce zuordnen, wie in Tabelle 4-1 dargestellt.

Auffällig ist die Einordnung sozialer Netzwerke in drei der vier Instrumentalbereiche. Durch eine passive Analyse der Aktivitäten weiterer Mitglieder sozialer Netzwerke lassen sich Anhaltspunkte für Produktentwicklung und Preisgestaltung ableiten. Im Rahmen der Kommunikationspolitik können durch gezielte Informationsübermittlung Nutzer aktiv angesprochen und gegebenenfalls beeinflusst werden (vgl. Möhlenbruch 2007, S. 207).

Tabelle 4-1: Einordnung ausgewählter Web 2.0-Anwendungsbereiche in die Instrumentalbereiche des E-Commerce
(Quelle: In Anlehnung an Möhlenbruch 2007, S. 205)

Sortimentspolitik	Preispolitik	Kommunikationspolitik	Front End Politik
Wikis	Soziale Netzwerke	Abonnementdienste	Mashups
Soziale Netzwerke	Social-Shopping	Blogs	Tagging
Long Tail		Foren	Omnizugängliche Anwendungen
Abonnementdienste		Soziale Netzwerke	

Unternehmen versuchen im Zusammenhang mit der Verbreitung sozialer Netzwerke immer häufiger, mit sogenannten viralen Werbekampagnen die dortigen Nutzergruppen gezielt anzugehen. Virales Marketing basiert dabei auf dem Prinzip der Mund-zu-Mund-Propaganda (vgl. Bauer et al. 2007, S. 269). So werden virale Werbebotschaften mit dem Ziel konzipiert und verbreitet, dass sich die spezifischen Nutzergruppen dieser Netzwerke die Werbenachrichten eigenständig weiterleiten und somit die Reichweite erhöhen. Dies geschieht meist über speziell zugeschnittene, besonders interessante Inhalte oder durch die Incentivierung der Nutzer (vgl. Wiedmann 2007, S. 686).

Es lässt sich festhalten, dass Web 2.0-Funktionalitäten Online-Händlern zahlreiche Vorteile bieten: Interaktionen lassen den Kunden länger auf der Website verweilen, durch den Meinungs austausch kann die Kundenbindung erhöht werden. Zudem kann der Händler von den gesammelten Kundenmeinungen lernen. Aus Sicht der Autoren sind insbesondere Unternehmens-Blogs und Foren sowie Artikelbewertungen von Bedeutung. Diese Instrumente bieten Unternehmen die Möglichkeit, neutral erscheinende Kundenmeinungen auf der eigenen Website zu platzieren, um die Aussagekraft der eigenen Artikeldarstellungen zu untermauern. Aus dem Angebot dieser Interaktionsmöglichkeiten kann sich jedoch leicht eine Eigendynamik entwickeln, die oft nur schwer kontrollierbar ist und nicht immer positiv ausfallen muss. Handelsunternehmen sollten sich daher genau überlegen, ob der gebotene Mehrwert der Web 2.0-Gestaltungselemente den Aufwand einer kontinuierlichen Kontrolle und Moderation rechtfertigt, die dringend geboten erscheint, um auf Äußerungen der interaktiven Nutzer schnell und zielführend zu reagieren. Die ökonomische Tragfähigkeit ist in den meisten Fällen schwierig prüfbar, da kaum zu ermitteln ist, inwieweit einzelne Web 2.0-Elemente tatsächlich zur Kundenakquisition und Kundenbindung beitragen.

5 Fazit

Einige Anwendungen des Web 2.0 bergen das Potenzial für weit reichende Auswirkungen auf das E-Business. Die Möglichkeiten, Inhalte durch Internetnutzer generieren zu lassen und diese in sozialen Netzwerken an sich zu binden, werden derzeit von vielen Unternehmen massiv gefördert. Der Aspekt der Nutzerakzeptanz ist in diesem Zusammenhang für viele Online-Händler wichtig, da zahlreiche Web 2.0-Angebote für die Kundenansprache genutzt werden und zur Kundenakquisition und Kundenbindung beitragen können. Neben Produktbewertungen durch Kunden, mit denen Vertrauen geschaffen und erhöht werden kann, sind hier insbesondere Aspekte des viralen Marketing, beispielsweise durch die Verbreitung von Videos auf entsprechenden Plattformen zur Kundenakquisition sowie Blogs als Element der Kundenbindung zu nennen. Auch die Weiterverwendung von bestehenden Inhalten und deren Kombination zu neuen Inhalten versprechen interessante Geschäftsmöglichkeiten. Zugleich verbirgt sich hinter dem Schlagwort Web 2.0 die Möglichkeit, in Kombination mit weiteren Technologien bestehende Prozesse zu optimieren, etwa bei der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten. Ob sich Geschäftsmodelle, die auf den Entwicklungen des „neuen“ Internet basieren, allerdings nachhaltig ökonomisch tragfähig gestalten, bedarf der weiteren Beobachtung.

Literaturverzeichnis

ALGESHEIMER, R./LEITL, M. (2007): Unternehmen 2.0, in: Harvard Business Manager, Nr. 6, S. 89-98.

ALPAR, P./BLASCHKE, S./KEßLER, S. (2007): Web 2.0. Neue Kommunikationsstrategien für kleine und mittlere Unternehmen, Hessen-Media Band 57, Wiesbaden.

BAUER, H. H./HABER, T. E./ALBRECHT, C.-M./LABAND, T. (2007): Viral Advertising, in: BAUER, H. H./GROßE-LEEGE, D./RÖSGER, J. (Hrsg.): Interactive Marketing im Web 2.0+, München, S. 267-282.

BEYER, T. (2005): RSS-Feeds im Internet, in: CLB Chemie in Labor und Biotechnik, Jg. 56, Nr. 5, S. 144-148.

- BREUER, M. (2007): Second Life und Business in Virtuellen Welten, http://www.pixelpark.com/de/pixelpark/_ressourcen/attachments/publikationen/0703_White_Paper_Second_Life_e7_Pixelpark.pdf, Zugriff am 17.10.2007.
- BUNDESVERBAND DIGITALE WIRTSCHAFT (2007): Web 2.0 & E-Commerce, Definitionen, Beispiele, Praxistipps, http://www.bvdw.org/fileadmin/downloads/fachgruppen/E-Commerce/Web_2_0__E-Commerce.pdf, Zugriff am 17.10.2007.
- CLEMENT, M./PAPIES, D. (2007): Podcasting, in: BAUER, H. H./GROßE-LEEGER, D./RÖSGER, J. (Hrsg.): Interactive Marketing im Web 2.0+, München, S. 336-346.
- DUSCHA, A./FINKE, N./KUHN, C. (2007): Internet zum Mitmachen, in: Handelsjournal, Nr. 2, S. 44-45.
- HAAS, S./TRUMP, T./GERHARDS, M./KLINGLER, W. (2007): Web 2.0: Nutzung und Nutzer-typen, in: Media Perspektiven, Nr. 4, S. 215-222.
- HAHN, T. (O. J.): Social Commerce, <http://www.social-shopping.net/whitepaper-social-commerce>, Zugriff am 17.10.2007.
- HATTENDORF, K./SCHLECHTRIEM, M. (2007): Deutschland Online 4, Sonderauswertung Social Web, http://www.studie-deutschland-online.de/do4/DO4_Sonderauswertung_Socail_Web_deutsch.pdf, Zugriff am 17.10.2007.
- HÖGG, R./MECKEL, M./STANOVESKA-SLABEVA, K./MARTIGNONI, R. (2006): Overview of business models for Web 2.0 communities, in: Proceedings of GeNeMe, Dresden, pp. 23-37, <http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/31411>, Zugriff am 09.10.2007.
- MACMANUS, R./PORTER, J. (2005): Web 2.0 for Designers, http://www.digital-web.com/articles/web_2_for_designers, Zugriff am 17.10.2007.
- MÖHLENBRUCH, D./DÖLLING, S./RITSCHER, F. (2007): Neue interaktive Instrumente des Kundenbindungsmanagements im E-Commerce, in: BAUER, H. H./GROßE-LEEGER, D./RÖSGER, J. (Hrsg.): Interactive Marketing im Web 2.0+, München, S. 197-214.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. (2005): Handelsmarketing, 4. Aufl., Stuttgart.
- NIELSEN/NETRATINGS: 54 Prozent der Deutschen nutzen Web 2.0 Websites, Pressemitteilung vom 21.05.2007, http://www.nielsen-netratings.com/pr/pr_070521_DE.pdf, Zugriff am 17.10.2007.
- O'REILLY, T. (2005a) What is Web 2.0, <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>, Zugriff am 17.10.2007.
- O'REILLY, T. (2005b): Web 2.0: Compact Definition?, http://radar.oreilly.com/archives/2005/10/web_20_compact_definition.html, Zugriff am 17.10.2007.
- O. V. (2007): Der Web 2.0 Observer 01/07.

- RUDOLPH, T./EMRICH, O./MEISE, J. N. (2007): Einsatzmöglichkeiten von Web 2.0-Instrumenten im Online-Handel und ihre Nutzung durch Konsumenten, in: BAUER, H. H./GROßE-LEEGER, D./RÖSGER, J. (Hrsg.): Interactive Marketing im Web 2.0+, München, S. 183-196.
- SCHMITT, K. (2007): Web 2.0. Testlabor der Zukunft, in: CIM, September, S. 12-16.
- SCHROLL, W./RODENHÄUSER, B./NEEF, A. (2007): Der Web 2.0 Report, Mash Up Your Business, Essen/Karlsruhe/Berlin.
- SPIVACK, N. (2004): New Version of My „Metaweb“ Graph - The Future of the Net, http://novaspivack.typepad.com/nova_spivacks_weblog/2004/04/new_version_of_.html, Zugriff am 17.10.2007.
- TRUMP, T./KLINGLER, W./GERHARDS, M. (2007): „Web 2.0“, Begriffsdefinition und eine Analyse der Auswirkungen auf das allgemeine Mediennutzungsverhalten, http://www.result.de/fileadmin/result/content/download/Web-2.0-Studie_result_SWR_Februar_2007.pdf, Zugriff am 17.10.2007.
- WIEDMANN, R. (2007): Web 2.0-Plattformen für das Marketing nutzen, in: SCHWARZ, T. (Hrsg.): Leitfaden Online Marketing, Waghäusel, S. 683-690.
- WILKE, K./DUSCHA, A./HUDETZ, K. (2005): Kundenbindung über das Internet, in: HUDETZ, K. (Hrsg.): E-Commerce im Handel – Status quo und Perspektiven, Gernsbach, S. 101-133.
- YOUNG, G. O. (2007): Topic Overview: Web 2.0, <http://www.forrester.com/Research/PDF/0,5110,42027,00.pdf>, Zugriff am 17.10.2007.

Verena Walter

Die Nutzung von Online-Communities im Rahmen des Dialogmarketing

Am Beispiel womensnet.de der Henkel KGaA

1	Online-Communities als Herausforderung für das Dialogmarketing.....	399
2	Nutzungspotenziale von Online-Communities für das Dialogmarketing.....	401
2.1	Kundenebene	401
2.2	Leistungsebene	403
3	Voraussetzungen für den Erfolg	404
4	Die Community womensnet.de der Henkel KGaA.....	405
5	Zusammenfassung und Ausblick	408

Die Verwirklichung des Menschen geschieht im Dialog:
in der doppelten Fähigkeit, zu reden und zuzuhören, zu antworten,
aber auch darin, sich vom Wort treffen zu lassen.
Anders gesagt: Dialog, das meint die Bereitschaft zur Kooperation.

Augustinus Heinrich Henckel von Donnersmarck (1935-2005)

1 Online-Communities als Herausforderung für das Dialogmarketing

Der Dialog als Urform der zwischenmenschlichen Kommunikation, versteht sich, wie Henckel von Donnersmarck betont, nicht als einseitige, das heißt unternehmensgesteuerte Kommunikation, sondern vielmehr als multilaterale Kooperation, welche im Sinne einer mehrstufigen, wechselseitigen Interaktion zwischen dem Unternehmen und den jeweiligen Anspruchsgruppen stattfindet. Der Begriff des Dialogmarketing bezeichnet dabei nach Belz „die Qualität der Interaktion mit Kunden. Der Dialog geht von den Kundenerwartungen und -bedürfnissen aus, ist geprägt durch die Wertschätzung für Kunden und ist zwei- oder mehrseitig [...] beeinflusst.“ (2003, S. 5). Dialogmarketing, als Instrument zur Forcierung profitabler Geschäftsbeziehungen, betont im Vergleich zum Direktmarketing stärker die Reziprozität der Beziehung zwischen dem Kunde und dem Unternehmen. Es steht jedoch immer der Kunde und dessen Bedürfnisse im Mittelpunkt des Unternehmensverständnisses (vgl. Krummenerl 2005, S. 13; Dallmer 2002, S. 11). Durch den Einsatz der Instrumente des Dialogmarketing kann die Bindung an das Unternehmen gefördert, die Rentabilität der Kundenbeziehung erhöht und eine Differenzierung des Unternehmens am Markt begünstigt werden. Eine idealisierte, theoretische Wunschvorstellung oder vielmehr erfolgsversprechende Realität?

Betrachtet man sich die Kommunikationskonzepte vieler Unternehmen, so stellt man fest, dass im Marketing heute, aus dem herkömmlichen Push-Verständnis heraus, oft nur Scheindialoge geführt werden und die Bereitschaft für einen echten Dialog fehlt. Insbesondere im Konsumgütersektor, der in besonderem Maße gekennzeichnet ist durch gesättigte und umkämpfte Märkte, herrscht das Verständnis vor, dass Dialogmarketing für die hohe Anzahl von Kleinsttransaktionen ein nicht lohnenswertes Instrument darstellt (vgl. Belz/Künzler 2007, S. 55). Gleichermäßen prekär präsentiert sich die Lage auf Seiten der Kunden: Viele haben das Interesse an einer Auseinandersetzung mit den Leistungen eines Unternehmens aufgrund der Informationsüberflutung und der Egalität der Angebote längst verloren. Insbesondere die breite Masse

lässt sich mit Hilfe der klassischen Instrumente des Direktmarketing nicht mehr beeinflussen. Unternehmen, die auf dem Massenmarkt konkurrieren, fällt es zunehmend schwerer sich hinsichtlich der Wahrnehmung der Kunden aus der Vielzahl der Angebote herauszuheben und im Wettbewerb zu differenzieren.

Gleichzeitig lässt sich auf Seiten der Kunden eine Gegenbewegung feststellen: Die soziale Komponente des Konsums hat in den vergangenen Jahren immer stärker an Bedeutung gewonnen. 650.000 Harley-Davidson-Fahrer, welche sich weltweit in den regionalen Harley-Davidson-Clubs organisiert haben und sich zu regelmäßigen Ausfahrten treffen, sind nur ein Beispiel für derartige Gruppierungen. Diese Gemeinschaften, welche im modernen Sprachgebrauch als Communities bezeichnet werden, definieren sich nach Algesheimer als „ein soziales Netzwerk von, miteinander in kontinuierlicher Interaktion stehenden, Individuen, die sich innerhalb eines spezifischen Zeitraums wechselseitig beeinflussen und ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln. Die soziale Interaktion zwischen Mitgliedern unterliegt dabei einem wohlverstandenen Fokus, etwa einem gemeinsamen Ziel, geteilter Identität, gemeinsamem Besitz oder gemeinsamen Interessen.“ (Algesheimer 2004, S. 48). Das Erscheinungsbild von Communities ist äußerst heterogen und lässt sich hinsichtlich einer Vielzahl von Faktoren unterscheiden (vgl. von Loewenfeld 2006, S. 32 ff.). Zentral dabei ist, dass sich das Zusammengehörigkeitsgefühl nicht mehr, wie in den Ursprüngen des Begriffs, über geografische bzw. physische Nähe definiert, sondern vielmehr über ein gemeinsames Ziel oder Interesse: „Community became more than a place. It became a common understanding of a shared identity.“ (Muniz/O’Guinn 2001, S. 143). Die Besonderheit liegt in jedem Fall darin, dass sich diese Personen unaufgefordert mit den Leistungen der Community auseinandersetzen und sich somit gewissermaßen freiwillig daran binden. Das führt sogar soweit, dass die Community-Mitglieder eine moralische Verpflichtung gegenüber der Gemeinschaft und ihren Mitgliedern entwickeln, welche den Zusammenhalt auf besondere Weise prägt (vgl. Muniz/O’Guinn 2001, S. 413). Die Unternehmen sehen sich dadurch mit einem neuartigen sozialen Gefüge konfrontiert, welches im Hinblick auf den Status quo des Dialogmarketing durchaus neue Nutzungsperspektiven öffnet. Die traditionelle, transaktionsorientierte Ausrichtung des Direktmarketing wird dadurch zunehmend um eine beziehungs- und interaktionsorientierte Blickweise erweitert (vgl. Tomczak/Schögel/Wentzel 2006, S. 525 f.). Durch eine stärkere Konzentration auf den Dialog mit den Community-Mitgliedern, kann es den Unternehmen gelingen, die oft noch als idealisiert und theoretisch definierten Ziele des Dialogmarketing in die Realität umzusetzen.

2 Nutzungspotenziale von Online-Communities für das Dialogmarketing

„Virtual communities are groups of people with common interests and needs who come together online.“ (Hagel/Armstrong 1997, S. 143). Ebenso wie in der Offline-Welt, engagieren sich Menschen im Internet in Communities, um ein gemeinsames Ziel oder gemeinsame Interessen zu verfolgen, aus Gründen der Interaktion oder Unterhaltung (vgl. Lazar/Preece 1998, S. 84 in Anlehnung an Whitaker/Isaacs/O'Day 1997, S. 27 ff.). Insbesondere die wechselseitige Kommunikation ist nicht nur der Startmechanismus, sondern vielmehr die Grundlage für die stattfindende soziale Interaktion im Internet (vgl. Gouldner 1960, S. 176; Sproull/Faraj 1996, S. 130). Zudem bietet das Internet, als freizugängliches Medium, eine einfache, kostengünstige Möglichkeit diesen Dialog mit einer Vielzahl von Kunden herzustellen. Für Unternehmen sind dabei nicht nur Communities interessant, welche sich aus der Freiwilligkeit und dem Interesse der User heraus bilden, sondern auch der gezielte Aufbau einer eigenen, unternehmensspezifischen Community sollte geprüft werden, um die Chancen, welche sich auf Kunden- und Leistungsebene ergeben noch schneller und direkter internalisieren zu können.

Den theoretischen Bezugsrahmen für die Analyse der Nutzungspotenziale bildet der aufgabenorientierte Ansatz, welcher die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens an den beiden Ebenen Kundenpotenziale (Kundenakquisition und Kundenbindung) sowie Leistungspotenziale (Leistungsinnovation und Leistungspflege), ausrichtet (vgl. Kuss/Tomczak 2004, S. 128 f.).

2.1 Kundenebene

Die Kundenebene ist durch die beiden Bereiche Kundenakquisition und Kundenbindung gekennzeichnet, welche gleichermaßen die Hauptaufgaben des Customer Relationship Management (CRM) darstellen. CRM dient dazu, die Fähigkeiten eines Unternehmens sicherzustellen, langfristig profitable Kundenbeziehungen aufzubauen (Akquisition), aufrecht zu erhalten (Retention) sowie im Zeitablauf zu intensivieren (Penetration) (vgl. Stadelmann et al. 2003). Die Kundenpotenziale werden dabei am besten ausgeschöpft, wenn eine individualisierte und differenzierte Bearbeitung der wertvollsten Kunden über alle Kundenkontaktpunkte hinweg mittels eines fortlaufenden Dialog stattfindet (vgl. Day 2000). Die Herstellung des Dialogs mit Hilfe von Online-Communities stellt dabei ein neuartige Herangehensweise dar, um wichtige Ziele des CRM zu erreichen.

Gewinnung von Consumer Insights

Eine personalisierte und differenzierte Ansprache relevanter Zielgruppen ist nur möglich, wenn dem Unternehmen eine entsprechende Datenbasis zur Verfügung steht, aus welcher konkrete Optimierungsansätze abgeleitet werden können: Was sind die Bedürfnisse der Kunden? Wo ergibt sich Potenzial für Cross- oder Up-Selling? Das Ziel des Dialogmarketing im Zusammenhang mit Online-Communities muss es sein, die zusätzlichen Kundeninformationen, welche im Internet auf verhältnismäßig einfache und kostengünstige Weise gewonnen werden können (z. B. bei der Registrierung, über Umfragen, durch Foren, etc.), für das Management der Kundenbeziehung zu nutzen. Wird der Kunde mit individualisierten Informationen angesprochen, die sein Bedürfnisprofil widerspiegeln, wird die Reaktanz gegenüber den Methoden des Direktmarketing weitaus geringer ausfallen, wenn nicht sogar positiv. Eine höhere Zufriedenheit beeinflusst gleichzeitig auch die Bereitschaft noch mehr von sich preiszugeben. Die Kunden treten somit in einen Dialog mit dem Unternehmen ein, deren Informationen insbesondere im CRM aber auch in der Marktforschung auf keinen Fall unberücksichtigt bleiben sollten.

Zugang zu und Bindung von Lead Usern

Online-Communities bieten einem Unternehmen einen bisher in dieser Form nicht möglichen Zugang zu Informationen über das Kundenverhalten und die Kundenbedürfnisse. Schließlich handelt es sich bei Community-Mitgliedern um Personen, die sich aufgrund des erhöhten Involvement freiwillig einer entsprechenden Gemeinschaft anschließen. Ein besonderes Interesse zur Teilnahme an Communities kommt dabei den Lead-Usern zu. Dabei handelt es sich nach von Hippel um „users whose present strong needs will become general in a market-place month or years in the future. Since lead users are familiar with conditions that lie in the future for most others, they can serve as a need-forecasting laboratory for marketing research.“ (1986, S. 691). Das Unternehmen kann sich das Know-how dieser Schlüsselkunden zunutze machen, indem es einen Dialog etabliert, welcher die Community-Mitglieder und insbesondere die Lead User zur Weitergabe von Informationen zu ihren Bedürfnissen und Erwartungen anregt. Die Angaben der Lead User gelten dabei als besonders authentisch, da sie aufgrund ihrer Konstitution ein echtes Interesse an der Verbesserung der Leistung glaubhaft darlegen können. Gelingt es einem Unternehmen diese Schlüsselkunden mittels einer Online-Community anzusprechen und zu binden, können die wertvollen Informationen nicht nur im CRM, sondern auch zur Optimierung auf der Leistungsebene erfolgsversprechend eingesetzt werden.

Community-Mitglieder als Sprachrohr des Unternehmens

Durch die Institutionalisierung eines authentischen Dialogs auf Seiten des Unternehmens mit den Mitgliedern der Online-Community, hat das Unternehmen zudem die Chance die Community-Mitglieder als kommunikatives Sprachrohr zu gewinnen. Diese „Peer-to-Peer“-Propaganda hat für das Unternehmen, dem meist ökonomische Interessen in der Kommunikation unterstellt werden, den Vorteil eine höhere Glaubwürdigkeit sowie ein höheres Involvement bei den Anspruchsgruppen zu erzielen

(vgl. Meyer 2004, S. 226). Darüber hinaus wird diesen Community-Botschaftern, welche zumeist über ein großes soziales Netzwerk und eine hohe fachliche Kompetenz verfügen, die Funktion von Opinion-Leadern zugesprochen (vgl. Tomczak/Schögel/Wentzel 2006, S. 530). Aufgrund der positiven Außendarstellung durch die Community-Mitglieder und den Dialog mit den jeweiligen sozialen Kontakten der Opinion-Leader können auch neue Zielgruppen erschlossen und an das Unternehmen gebunden werden.

Intensivierung des Kundenerlebnisses

Nach Schouten/McAlexander haben Communities zudem die Fähigkeit das wahrgenommene Konsumerlebnis beträchtlich zu intensivieren (1995, S. 50). Diese Verstärkung des Kundenerlebnisses wird dabei maßgeblich beeinflusst durch den Kontakt zu anderen Mitgliedern. Durch den Aufbau oder die Unterstützung einer Online-Community kann ein Unternehmen diese Nutzungspotenziale realisieren: Zum einen bietet sich über die Online-Community die Möglichkeit zum Dialog mit anderen Nutzern und zum anderen hat das Unternehmen maßgeblichen Einfluss auf die Ausgestaltung dieser Plattform. So kann ein Unternehmen beispielsweise durch die Bereitstellung von Informationen zu neuen Nutzungsmöglichkeiten des Produkts oder von Hintergrundwissen über das Unternehmen, Einfluss nehmen auf die Wahrnehmung, die ein Nutzer hinsichtlich des Unternehmens und dessen Leistungen hat. Im besten Fall führen die positiven Erfahrungen zu einer erhöhten Zufriedenheit, einer intensiveren Kundenbindung und einer positiven Peer-to-Peer-Kommunikation gegenüber weiteren potenziellen Kunden.

Die Ausschöpfung dieser Vorteile ist jedoch nur möglich, wenn mittels des Dialogs ein echter Mehrwert für den User geboten wird und der Nutzer das Gefühl hat vom Unternehmen hinsichtlich seiner Meinungen und Bedürfnisse ernst genommen zu werden.

2.2 Leistungsebene

Auf der Leistungsebene werden die Kernaufgaben Leistungsinnovation und Leistungspflege unterschieden. Um die Produkte und Services auf die Bedürfnisse des Kunden auszurichten, werden vor der Lancierung klassische Methoden der Marktforschung, wie Produkttests, eingesetzt. Doch diese Prozesse sind oftmals langwierig, teuer und in ihren Ergebnissen nicht immer zuverlässig, denn Kunden geben ihre latenten Wünsche und Motive nur selten preis. Dabei versteht sich die Geschäftsbeziehung im CRM als eine Partnerschaft, die darauf basiert, dass ein Unternehmen seine Kunden und deren Bedürfnisse im Detail kennt und die verfügbaren Informationen nutzt, um maßgeschneiderte Problemlösungen zu entwickeln und anzubieten (vgl. Stadelmann et. al 2003). Bisher gab es jedoch nur wenige, eher unbequeme Möglichkeiten, mittels derer Kunden ihre (Un-)Zufriedenheit auch während der Nut-

zungsphase zum Ausdruck bringen konnten. Doch zumeist ist es das Feedback einzelner besonders verbundener Anhänger, welche das Unternehmen auf der Suche nach neuen Ideen und Verbesserungsmöglichkeiten nach vorne bringt.

Identifikation von Optimierungs- und Innovationspotenzialen

Durch die Freiwilligkeit, die mit der Gründung oder dem Anschluss an eine Online-Community, vorausgesetzt wird, geht man davon aus, dass diese Personen eine besonders starke Bindung zu einer Marke oder einem Unternehmen aufweisen. Diese hoch involvierten Community-Mitglieder beanspruchen sogar oftmals ein gewisses Mitspracherecht gegenüber dem Unternehmen, da sie sich dem Gegenstand der Community auf besondere Weise moralisch verpflichtet fühlen (vgl. Firat/Venkatesh 1995, S. 239 ff.). Durch die Etablierung eines Dialogs ist es denkbar, dass besonders motivierte Community-Mitglieder, wie Lead User, in den Innovationsprozess bzw. die Weiterentwicklung von Produkten oder Leistungen involviert werden (vgl. Prahalad/Ramaswamy 2004, S. 5). „Since lead users often attempt to fill the need they experience, they can provide new product concept and design data as well.“ (von Hippel 1986, S. 691). Lead User können somit wertvollen Input liefern, der aufgrund des Eigeninteresses nicht nur authentisch, sondern, wenn man von der Wertschätzung absieht, auch nahezu kostenlos ist. Oftmals werden die bisher verwendeten klassischen Methoden der Marktforschung dafür auf den Online-Bereich übertragen. Dort bietet sich der Vorteil, dass motivierte Community-Mitglieder viel zielgenauer angesprochen werden können und dass deren Feedback nicht nur bedeutend schneller gesammelt, sondern auch entsprechend zeitnah analysiert und in die Leistungserstellungsprozesse integriert werden kann. Selbst durch bloßes Beobachten und Screenen von Foren- und Chatbereichen, welche die meisten Online-Communities auf ihrer Seite integriert haben, können Unternehmen bereits richtungsweisende Informationen ablesen. Auch wenn die dort gewonnenen Erkenntnisse nicht unbedingt repräsentativ sein müssen, liefern sie doch authentische Insights in kommunikationsstarke Zielgruppen.

3 Voraussetzungen für den Erfolg

Von der Push- zur Pull-Kommunikation

In der Marketing-Kultur eines Unternehmens muss ein Umdenken stattfinden: Weg von der hierarchisch organisierten Push-Kommunikation, hin zu einer vom Kunden gesteuerten Pull-Kommunikation. Das Unternehmen darf sich nicht davor scheuen, die Kommunikationsmacht zumindest teilweise aus der Hand zu geben, um in einen interaktiven, mehrseitigen Dialog mit den Kunden zu treten. Das Umdenken sollte dabei gleichzeitig einhergehen mit dem Aufbau einer Kritikkultur, denn nur dann ist es möglich das Feedback der Kunden konstruktiv zu behandeln und erfolgsversprechend zu integrieren.

Von einzelnen Kunden zu komplexen Netzwerken

Das Unternehmen muss seine Kommunikation nicht mehr nur an einzelnen Kunden ausrichten, sondern vielmehr an komplexen Netzwerken. Dem entsprechend muss das Unternehmen bei der Ausgestaltung der Kommunikation die Beziehung der Kunden untereinander, aber auch die möglichen Effekte auf potenzielle Neukunden oder andere Anspruchsgruppen mit in Betracht ziehen (vgl. Oliver 1999, S. 41; Bagozzi 2000, S. 388).

Negative virale Effekte

Netzwerkeffekte, vor allem auf dem Internet, sind nicht nur schnell, sondern manchmal auch unberechenbar. Unternehmen müssen sich der gruppenspezifischen Effekte bewusst sein, wenn sie sich mit Online-Communities auseinandersetzen. Die Möglichkeiten zur Einflussnahme auf Communities sind eher gering. Zusätzlich können die Ziele von Online-Communities und die der Unternehmen durchaus divergieren, so dass die abweichenden Vorstellungen schnell zu negativer Publicity oder im schlimmsten Fall zu einer absoluten Reaktanz gegenüber dem Unternehmen führen können (vgl. Kozinets 2001, S. 82).

Wie eine erfolgreiche Umsetzung aussieht, soll nun am Beispiel der Online-Plattform „womensnet.de“ der Henkel KGaA aufgezeigt werden.

4 Die Community womensnet.de der Henkel KGaA

„Willkommen bei womensnet.de dem interaktiven Treffpunkt für alle, die sich für Kosmetik, Beauty und Lifestyle interessieren. Hier gibt es kostenlos kompetente Informationen, aktuelle Tipps und individuelle Beratung. Und in unserer Community finden Sie vieles zum Mitmachen, Ausprobieren und Gewinnen.“ (www.womensnet.de).

Die Nutzung der Online-Plattform hat sich seit der Einführung stark verändert: Vom zaghaften „Schreiben Sie eine E-Mail“ hin zum demokratisierten Mitmachen, Mitdiskutieren und Mitvoten. Durch die neuen Potenziale, welche das Internet offenbart, wurde der Weg geebnet vom einseitigen, hierarchisch organisierten Direktmarketing, zum interaktiven Dialogmarketing, durch welches mit vergleichsweise geringem Aufwand eine große Anzahl von interessierten und involvierten Personen erreicht werden kann. Inzwischen zählt das Informations- und Kommunikationsportal womensnet.de rund 250.000 registrierte Mitglieder und 350.000 Newsletter-Abonnenten. Pro Tag besuchen durchschnittlich 3.500 Nutzer die Website. Die Mehrzahl ist weiblich (90 Prozent) und insbesondere an allgemeinen Informationen zu Beauty, Wellness und Lifestyle interessiert. Dabei erfüllt die Website überraschenderweise genau die Be-

dürfnisse, welche lange als Kernkompetenz des Handels galten: Individuelle Information, kompetente Beratung und Erfahrungsaustausch durch die Interaktion mit Gleichgesinnten (vgl. Günther 2007).

Der Auftritt ist in vier Bereiche gegliedert: Im Bereich Insight erfährt der Website-Besucher allgemeine Hintergrundinformationen zu womensnet.de. Das Magazin beinhaltet vor allem interessante Artikel rund um Kosmetik, Beauty, Wellness und Lifestyle. Tipps und interaktive Entscheidungshilfen durch kompetente Experten erhält man im Bereich Beratung, welcher ein Kernelement der Website darstellt. Darüber hinaus gibt es noch den Bereich Community, ein Mitgliederbereich, der zum Diskutieren und zum Ideenaustausch einlädt.

Das Unternehmen selbst verfolgt drei übergeordnete Ziele mit der Internetseite womensnet.de, auf welche im Folgenden auch noch genauer eingegangen wird. Erstens wird die Website als PR-Plattform für sämtliche Marken des Henkel-Konzerns verwendet und stellt somit einen zusätzlichen Baustein im Kommunikations-Mix des Unternehmens dar. Zweitens soll mit Hilfe der über die Website gewonnen Kundeninformationen eine bessere Datenbasis für das CRM geschaffen werden. Im Sinne des One-to-One-Marketing sollen diese Customer Insights anschließend genutzt werden, um die Kundenansprache zu verbessern und individueller zu gestalten. Letztlich gilt es mit Hilfe des sogenannten „Online-Scouting“ die Leistungen zu optimieren und Leistungsinnovationen voranzutreiben.

Kundenebene

■ Gewinnung von Customer Insights

Nur wer seine Kunden kennt, kann sie besser bedienen und durch höhere Kundenzufriedenheit auch stärker binden. So werden auf womensnet.de in großem Umfang Daten über die Nutzer, vor allem aus den Registrierungs- und Umfragebereichen, gesammelt. Diese werden im Rahmen des CRM strukturiert und analysiert sowie anschließend zu Consumer Insights verdichtet. Durch die gewonnenen Erkenntnisse bietet sich die Möglichkeit der individualisierten Ansprache spezifischer Zielgruppen für Promotionszwecke, z. B. im Rahmen von Sonder-Newslettern.

■ Zugang und Bindung von Lead Usern

Die Community lebt vom Dialog der User untereinander, aber auch vom Dialog der Community-Mitglieder mit dem Unternehmen. Von besonderer Relevanz sind dabei die Lead User, auf deren Partizipationsbedürfnis der Erfolg des Online-Scoutings beruht. Nur durch die Herstellung einer Win-Win-Situation, die jedoch nicht immer finanzieller Natur sein muss, ist es möglich einen Zugang zu dieser besonderen Nutzergruppe zu erhalten und diese langfristig zu binden. Oftmals genügt ihnen bereits die Wertschätzung ihrer Tätigkeit, da sie durch das Commitment zur Marke bzw. zum Unternehmen ausreichend intrinsisch zur Teilnahme

motiviert sind. Durch die Integration dieser Lead User im Rahmen des Online-Scouting kann Henkel nicht nur authentisches Feedback gewinnen, sondern auch innovative Ideen für neue Produkte generieren.

■ Community-Mitglieder als Sprachrohr

Durch die Weiterempfehlung des Angebots von womensnet.de durch bestehende Nutzer, im Online- wie auch im Offline-Bereich, können die Akquisitionskosten für potenzielle Neukunden wesentlich gesenkt werden. Auf diese Weise konnten in erster Linie Konsumenten angesprochen und für die Henkel-Welt fasziniert werden, welche den Informations- und Beratungsangeboten einer markengebrandeten Community eher kritisch gegenüberstehen (vgl. Günther 2006). Durch das Angebot relevanter Inhalte sowie durch die Ausnutzung des Netzwerkgedankens kann kostenlose, positive Mund-zu-Mund-Propaganda angeregt und damit gleichzeitig die Position der interaktiven Plattform gegenüber dem Wettbewerb gestärkt werden.

■ Intensivierung des Kundenerlebnisses

Mit lösungsorientierter Verbraucherinformation und individuellen Beratungen werden die Website-Besucher an die umfassende Welt der Henkel-Marken herangeführt. Die Multimedialität des Auftritts, die Integration neuester Web 2.0-Funktionalitäten und die zahlreichen Möglichkeiten zur Interaktion tragen dabei maßgeblich zum Erfolg der Community bei. Neben jeder Menge Gewinnspiele, dem Clubbereich mit Message-Funktion und Chatrooms, finden sich auch praktische Widgets, RSS-Feeds, ein Web-TV-Auftritt sowie Audio- und Video-Podcasts. Die Vielzahl der Kommunikations- und Interaktionswege sowohl mit dem Unternehmen als auch mit Gleichgesinnten machen den Besuch der Website nicht nur zu einem einmaligen Erlebnis, sondern animieren die Nutzer vielmehr zum regelmäßigen Wiederkommen.

Leistungsebene: Identifikation von Optimierungs- und Innovationspotenzial

Darüber hinaus bietet sich mit dem dialogfähigen Medium Internet die einzigartige Möglichkeit einen interaktiven, One-to-One-Dialog mit den Usern auf der Leistungsebene zu initiieren. Henkel schafft es mittels des sogenannten Online-Scoutings diesen Dialog erfolgsversprechend herzustellen. „Denn Ihre Meinung ist uns wichtig“ – dieser Teil der Website bietet den Usern die Möglichkeit an Diskussionen, Votings, Umfragen oder Fokusgruppen zu sämtlichen Produkten rund um Beauty und Lifestyle teilzunehmen oder einfach mittels der Kontaktfunktion Feedback zu geben. Durch die Integration der Kunden in die Leistungsentwicklungs- und Leistungsbewertungsprozesse, wird einerseits dem Partizipationsbedürfnis der (potenziellen) Kunden Rechnung getragen und andererseits kann die Bindung zu womensnet.de sowie zu den Produkten von Schwarzkopf & Henkel deutlich erhöht werden. Darüber hinaus erhält das Unternehmen auf einem schnellen und kostengünstigen Weg authentisches Feedback von einer relevanten Zielgruppe. Durch den ständigen Dialog mit den Usern und

allen Instrumenten des Online Scoutings ist Henkel in der Lage, Kritik, Verbesserungsvorschläge sowie Ideen der User sofort aufzugreifen und umzusetzen. Das Online-Scouting, welches vor allem für die Produkt-Manager hohe Relevanz besitzt, wird dabei in Ergänzung zur klassischen Marktforschung eingesetzt.

Der Erfolg bestätigt die Herangehensweise. Nicht nur, dass der Markenkontakt mit jedem neu registrierten Community-Mitglied permanent günstiger wird, sondern auch der Verkauf von Produkten der Marke Schwarzkopf & Henkel konnte gesteigert werden: 63 Prozent der User haben aufgrund der Informations- und Interaktionsmöglichkeiten auf womensnet.de Produkte des Unternehmens gekauft. Gleichzeitig zeigen Kundenzufriedenheitsanalysen auf womensnet.de, dass 90 Prozent der User mit der Website zufrieden bzw. sehr zufrieden sind. Als zweimaliger Testsieger der Kosmetik Online-Studie trägt die Website somit nicht ohne Grund den Titel „Deutschlands beste Beauty-Website“ (Netaspect 2007). Auf den ersten Blick ist Henkel als Dienstleister nicht zu erkennen, sicherlich ein zentraler Faktor für die positive Resonanz der Nutzer hinsichtlich der Website. Zudem werden durch den neutralen Absender die Kompetenz der Beratung und der Wert der Informationen nicht in Frage gestellt. Journalistische Objektivität eines Themenportals ersetzt gewissermaßen die Werbung, welche auf einer markenspezifischen Internetseite erwartet wird. Gleichzeitig ist der Auftritt auf jeder Ebene mit den Henkel- und den Markensites verlinkt, um die Besucher bei Interesse in die Henkel-Markenwelt einzuführen. Ein weiterer Erfolgsfaktor sind die Online-Scouting-Aktionen, welche gleichzeitig die Offenheit gegenüber der Konsumentenmeinung und den Übergang zur Pull-Kommunikation par excellence demonstrieren. Die User schätzen es sehr, an der Gestaltung von Produkten mitzuarbeiten und somit für ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge ein offenes Ohr zu finden. Als Hygienefaktor wird dagegen der Community-Bereich mit dem Austausch der User untereinander erachtet. Ohne diesen Dialog-Bereich wäre die Plattform lediglich ein weiteres „Sende-Medium“: Gerade der kommunikative Austausch ist ein wesentlicher Bestandteil des Internet und daher zentral für eine erfolgreiche Website.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Das Unternehmensbeispiel zeigt, wie auch im hart umkämpften Massenmarkt nicht nur eine gewinnbringende kommunikative Differenzierung gegenüber der Konkurrenz möglich ist, sondern auch ein für alle Seiten wertstiftender Dialog geschaffen werden kann. Doch der Einsatz von Online-Communities im Rahmen des Dialogmarketing ist nicht als Allzweckwaffe zu verstehen, sondern sollte vielmehr überlegt und den situativen Umständen entsprechend verwendet werden. Beispielsweise bietet sich die Nutzung von Online-Communities auf keinen Fall an, wenn die Zielgruppen nicht internetaffin sind. Zudem ist zu berücksichtigen, dass trotz der internetbasierten Platt-

form, hohe und stetige Aufwendungen insbesondere für die Pflege der Inhalte entstehen. Denn dieser Inhalt muss aktuell und darüber hinaus für beide Seiten relevant sein, denn nur dann kann ein Dialog mit gleichberechtigten Partnern zustandekommen. Weiterhin müssen der Dialog an sich und natürlich auch das Ergebnis einen Mehrwert für die beiden Kommunikationsparteien stiften. Eine Integration der Kunden- und Anbietersicht, also eine Verknüpfung der Interessen, muss bei der Planung der Dialoginhalte daher frühzeitig angestrebt werden. Daneben sollte der Dialog bestenfalls in der Form ausgestaltet sein, dass er einen Pull-Mechanismus auf Seiten der User auslöst und somit deren Commitment sichert. Für das Unternehmen ist es wichtig, dass es sich vollumfänglich auf den Dialog einlässt, Kritik zulässt und Feedback ernst nimmt. Das Ergebnis des Dialogs ist daher per definitionem von Anfang an offen.

Online-Communities stellen für Unternehmen einen Weg dar die idealisierten Ziele des Dialogmarketing zu realisieren. Das Mitmach-Internet der Zukunft ist eine äußerst interessante Alternative, aber mit Sicherheit nicht der einzige Weg, um einen für beide Seiten wertstiftenden Dialog mit den Kunden anzuregen.

Literaturverzeichnis

ALGESHEIMER, R. (2004): Brand Communities. Begriff, Grundmodell und Implikationen, Wiesbaden.

BAGOZZI, R. (2000): On the Concept of Intentional Social Action in Consumer Behavior, in: Journal of Consumer Research, Vol. 27, No. 3, pp. 388-396.

BELZ, CH. (2003): Logbuch Direktmarketing: Vom Mailing zum Dialog-Marketing, Frankfurt/Wien.

BELZ, CH. / KÜNZLER, H.-P. (2007): Neue Stellhebel für wirksames Marketing. Dialogmarketing „revisited“, in: Direkt Marketing, Nr. 3, S. 54-57.

DALLMER, H. (2002): Das System des Direct Marketing - Entwicklungsfaktoren und Trends, in: DALLMER, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8., völlig überarb. Aufl., Wiesbaden, S. 3-32.

- DAY, G. (2000): Capabilities for forging Customer Relationships, Working Paper, Report No. 00-118, Marketing Science Institute.
- FIRAT, A./VENKATESH, A. (1995): Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, No. 3, pp. 239-267.
- GOULDNER, A. W. (1960): The Norm of Reciprocity: A preliminary statement, in: *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 2, pp. 161-179.
- GÜNTHER, A. R. (2007): Fallbeispiel CRM bei Henkel, http://www.onetoone.de/downloads/otobook_6/OtO6_052-53.pdf, Zugriff am 25.07.2007.
- GÜNTHER, A. R. (2006): Kunden dauerhaft durch Mehrwert binden, <http://www.ddv.de>, Zugriff am 25.07.2007.
- HAGEL, J./ARMSTRONG, A. (1997): Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities, in: *The McKinsey Quarterly*, No. 1, pp. 140-153.
- KOZINETS, R. (2001): Utopian Enterprise: Articulating the Meanings of Star Trek's Culture of Consumption, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, No. 1, pp. 67-88.
- KRUMMENERL, M. (2005): *Erfolgsfaktoren im Dialogmarketing*, Wiesbaden.
- KUSS, A./TOMCZAK, T. (2004): *Marketingplanung, 4., völlig überarb. Aufl.*, Wiesbaden.
- LAZAR, J./PREECE, J. (1998): Classification Scheme for Online Communities, in: *Proceedings of the 1998 Association for Information Systems, Americas Conference*, pp. 84-86.
- MEYER, J. (2004): *Mundpropaganda im Internet: Bezugsrahmen und empirische Fundierung des Einsatzes von Virtual Communities im Marketing*, Hamburg.
- MUNIZ, A. M./O'GUINN, T. C. (2001): Brand Community, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, No. 4, pp. 412-432.
- NETASPECT (2007): *Kosmetik Online 2007: Wie nutzt die Kosmetikbranche das Internet*, <http://www.kosmetikstudie.de/>, Zugriff am 27.05.2007.
- OLIVER, R. (1999): Whence Consumer Loyalty?, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, pp. 33-44.
- PRAHALAD, C./RAMASWAMY, V. (2004): Co-Creation Experiences: The next practice in value creation, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 5-15.
- SCHOUTEN, J./MCALEXANDER, J. (1995): Subcultures of Consumption: An Ethnography of New Bikers, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, No. 1, pp. 43-61.
- SPROULL, L./FARAJ, S. (1996): Some Consequences of Electronic Groups, in: STEFIK, M. (Ed.): *Internet Dreams: Archetypes, Myths and Metaphors*, Cambridge, MA.
- STADELMANN, M./WOLTER, S./TOMCZAK, T./REINECKE, S. (2003): *Customer Relationship Management*, Zürich.

TOMCZAK, T./SCHÖGEL, M./WENTZEL, D. (2006): Communities als Herausforderung für das Direktmarketing, in: WIRTZ, B./BURMANN, C. (Hrsg.): Ganzheitliches Direktmarketing, Wiesbaden, S. 523-546.

VON HIPPEL, E. (1986): Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, in: Management Science, Vol. 32, No. 7, pp. 691-705.

VON LOEWENFELD, F. (2006): Brand Communities. Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften, Wiesbaden.

WHITAKER, S./ISAACS, E./O'DAY, V. (1997): Assessing Reliability and Stability in Panel Models, in: HEISE, D. R. (Ed.): Sociological Methodology, San Francisco, pp. 84-136.

Thomas Rudolph/Oliver Emrich

Kundenansprache über Interaktionsplattformen im Internet

1	Einleitung.....	415
2	Formen der Kundenansprache über Interaktionsplattformen.....	415
2.1	Virtuelle Standorte	416
2.2	Web-Ansprechpartner.....	417
2.3	Interest Community Groups	417
2.4	Social Commerce	417
3	Fallbeispiel Sun Microsystems: Aufbau einer Interest Community Group	418
3.1	Definition der Zielgruppe	418
3.2	Einordnung der Interest Community Group in die Marketing-Strategie.....	418
3.3	Entwicklung der Interest Community Group SYSTEMHELDEN.COM.....	419
3.4	Chancen und Risiken von SYSTEMHELDEN.COM.....	420
4	Fazit	420

1 Einleitung

Das Internet gewinnt für Unternehmen als Kommunikationskanal immer stärker an Bedeutung. Alleine die deutschen Online-Werbeausgaben stiegen von 418,7 Mio. EUR in 2005 auf 692,7 Mio. EUR in 2006 (vgl. Nielsen Netratings 2007). Dennoch zeigt sich eine Diskrepanz zwischen der Gewichtung von Werbebudgets und der Wahrnehmung der Konsumenten. So unterschätzen Unternehmen die Werbewirkung von Online-Plattformen (vgl. Caggemini 2006, S. 8). Im sogenannten Web 2.0, das durch die aktive Teilnahme des Konsumenten an Wertschöpfungsprozessen im Internet gekennzeichnet ist, ermöglicht die Kooperation mit dem Kunden eine höhere Akzeptanz von Informationen. Dieser Artikel soll daher neue Formen der Kundenansprache beleuchten, die auf eine stärkere Interaktion mit dem Kunden über das Internet setzen.

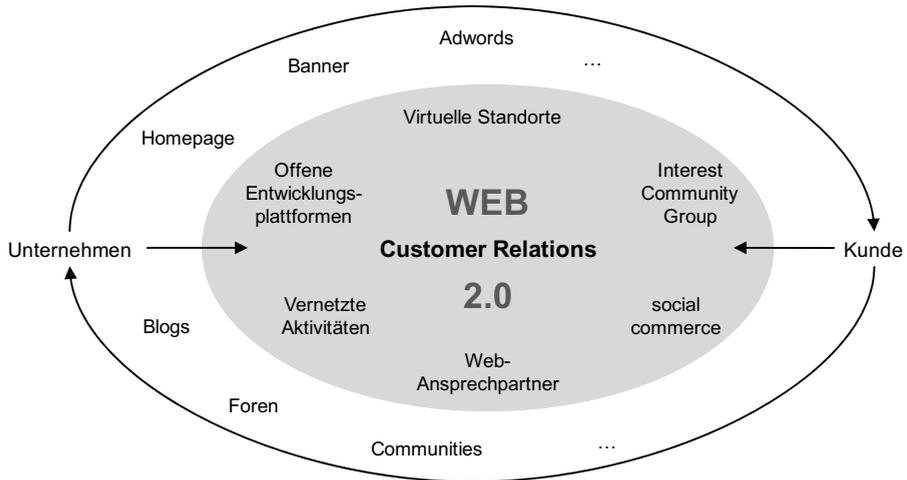
2 Formen der Kundenansprache über Interaktionsplattformen

Angestoßen durch den Stakeholder-Ansatz (vgl. Freeman 1984) haben Unternehmen für die Kommunikation mit Medien die Abteilung Public Relations und bei börsennotierten Unternehmen auch Investor Relations institutionalisiert. Die Kommunikation mit dem Stakeholder Kunde geschieht hingegen immer noch weitgehend indirekt und einbahnig über klassische Werbeformen. Durch die veränderte Internetnutzung wird die Einbeziehung des Kunden als aktiver Stakeholder der Unternehmung jedoch zunehmend wichtiger (vgl. Adams/Frost 2006, S. 283 f.). Während dies vorerst hauptsächlich Unternehmen betrifft, deren Zielgruppe verstärkt Web 2.0-Applikationen nutzt, könnten zukünftig auch Anbieter mit einem eher breiten Kundenstamm betroffen sein. Laut einer Studie von Adams und Frost beschäftigt sich die Mehrheit der Unternehmen noch nicht mit den Möglichkeiten des Internet, um mit Stakeholder-Gruppen effektiver zu kommunizieren (2006, S. 297).

Während die Kommunikation im Internet bisher hauptsächlich vom Unternehmen zum Kunden über Online-Werbeplattformen und das Feedback vom Kunden über Blogs, Foren und Communities erfolgte, können im Web 2.0 kooperative Formen der Kundenbeziehung (Customer Relations) umgesetzt werden (vgl. Abbildung 2-1). Statt einer getrennten Betrachtung des Internet als Werbeinstrument einerseits und als Feedback-Schleife andererseits wird die Kommunikation mit dem Kunden durch Web 2.0 synchronisiert. Mit der Einbeziehung des Kunden als Stakeholder schließt sich somit die Lücke zwischen ausgesendeter Botschaft und der Wahrnehmung des Kunden. Während die Kommunikation zuvor auf unterschiedlichen Plattformen und so-

mit hierarchisch getrennt verlief, bilden Web 2.0-Instrumente eine individuelle Schnittstelle zum Kunden.

Abbildung 2-1: Interaktionsbeziehungen im Internet
(Quelle: Eigene Darstellung)



Die neuen interaktionsbasierten Formen der Kundenansprache befinden sich im Internet in einem experimentellen Stadium. Folgende Marktansätze stammen aus einer Typologie von Rudolph, Emrich, Meise (2007), die aus einer explorativen Analyse gewonnen wurde. Da die Formate „Offene Entwicklungsplattformen“, sowie „Vernetzte Aktivitäten“ über die reine Kundenansprache hinausgehen und bereits an früheren Phasen im Wertschöpfungsprozess ansetzen, werden sie nicht weiter thematisiert. Folgende vier Formate werden von Unternehmen zunehmend zur Kundenansprache eingesetzt.

2.1 Virtuelle Standorte

Virtuelle Welten, wie Second Life, bieten neue Kontaktflächen, um technikaffine Konsumenten anzusprechen, die sich in ihrer Freizeit mit einer virtuellen, animierten Figur darauf bewegen. Die drei-dimensionalen Simulationen eröffnen Möglichkeiten, um Unternehmen und Produkte besser erfahrbar zu machen. So betreiben Unternehmen, wie BMW, Adidas oder Sun Microsystems, auf Second Life virtuelle Niederlassungen. Internetnutzer können dort auf virtuellen Inseln, in Gebäuden und Ständen auf virtueller Ebene Produkte testen. Unternehmen setzen diese Form der

Interaktion bereits ein, um eine erste Resonanz auf geplante Neuprodukteinführungen zu bekommen. Aber auch die Verknüpfung von digitalen Darstellungen und realen Produkten im Online-Handel wird von Unternehmen zunehmend stärker umgesetzt (vgl. Hemp 2006).

2.2 Web-Ansprechpartner

Als offizielle Unternehmensvertreter können Ansprechpartner im Web 2.0 in Diskussionen über ihr Unternehmen interessante, zusätzliche Informationen einbringen, auf persönliche Anfragen von Internetnutzern reagieren und moderierend eingreifen, wenn ungerechtfertigte Behauptungen kursieren. Während dies grundsätzlich auf allen unternehmenseigenen oder -fremden Foren geschehen könnte, ergibt sich durch die Einrichtung digitaler Niederlassungen auch die Möglichkeit in Form von Avataren mit Konsumenten in Kontakt zu treten. Ein Avatar bezeichnet dabei einen digitalen Stellvertreter im virtuellen Raum, der den Kommunikator mit nachgebildeter Gestik repräsentiert (vgl. Hemp 2006). Empirische Untersuchungen zum Einsatz von Avataren konnten bereits nachweisen, dass die wahrgenommene Beziehung zum Unternehmen dadurch aus Sicht des Internetnutzers persönlicher wird und damit den Kaufentscheidungsprozess beeinflusst (vgl. Holzwarth/Janiszewski/Neumann 2006).

2.3 Interest Community Groups

In Foren über Produkte und/oder Unternehmen finden sich Markenanhänger zusammen, die sich über ihr gemeinsames Interesse austauschen. Unternehmen bekommen dadurch von Konsumentenseite wichtige Informationen über Bedürfnisse der Konsumenten, den Einsatz ihrer Produkte im Verwendungszusammenhang und Frühwarnindikatoren über negative Entwicklungen der Produkte. Außerdem erhöhen Interest Community Groups die Loyalität von Kunden (vgl. McAlexander/Schouten/Koenig 2002). Die Form der Interaktion findet vorwiegend zwischen den Konsumenten statt. Oftmals beteiligen sich aber auch Web-Ansprechpartner an den Diskussionen (vgl. Sawhney/Verona/Prandelli 2005).

2.4 Social Commerce

Bei dieser Form der Interaktionsbeziehung werden Kunden zu Verkäufern im Internet. Unternehmen stellen dabei die Infrastruktur für sogenannte Micro-Shops zur Verfügung, in denen Internetnutzer Produkte anbieten. Dabei zielen sie auf ihren (realen und virtuellen) Bekanntenkreis, der ein Interesse haben könnte, über einen bekannten

Shop Artikel zu ordern. Der Gedanke des Long Tails (der besagt, dass auch selten nachgefragte Produkte profitabel über das Internet distribuiert werden können) wird somit auf Angebotsseite durch die eigenen Kunden umgesetzt (vgl. Anderson 2006).

3 Fallbeispiel Sun Microsystems: Aufbau einer Interest Community Group

Besonders innovativ zeigt sich im Business-to-Business-Bereich Sun Microsystems, das mehrere interaktive Web-Formate erprobt hat. Im Folgenden soll der Einsatz der unterschiedlichen Formate kurz beschrieben werden. Hauptangelpunkt der Aktivitäten ist dabei die Interest Community Group SYSTEMHELDEN.COM.

3.1 Definition der Zielgruppe

Sun Microsystems verkauft Serversysteme an Rechenzentren von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Im Buying Center treffen IT-/Rechenzentrums-Leiter bzw. Line of Business-Manager Entscheidungen über Systemanschaffungen. Dabei werden sie aber sehr stark durch die Empfehlungen von ihren Systemadministratoren beeinflusst, die für das tägliche Geschäft zuständig sind. Diese identifizierte Sun als Schlüsselfiguren im Buying Center bei dem Entscheidungsprozess für den Kauf von Serversystemen (vgl. Müller/Schneble 2007).

Die Systemadministratoren stehen untereinander in der Regel in einem regen Austausch, bei dem technische Details über bestehende und neue Produkte, aber auch Gerüchte über Hersteller schnell die Runde machen. Sun gilt in dieser recht homogenen Zielgruppe als gut, aber zu teuer für kleine Rechenzentren. Dies hat zur Folge, dass die Server dieses Herstellers für kleine Rechenzentren von den Betreibern nur selten in Betracht gezogen werden. Mit seinen neuentwickelten Lösungen zielt das Management jedoch auf diese Kundengruppe, die zwar nur über kleinere Budgets verfügt, dafür aber einen Grossteil der Abnehmer von Servern stellt.

3.2 Einordnung der Interest Community Group in die Marketing-Strategie

Da Roadshows sehr teuer sind und nicht die Mitarbeiter von kleinen Rechenzentren anziehen, hat sich Sun dazu entschlossen, das Internet stärker in seine Marketing-

Strategie zu integrieren. Die Webseite sun.com verbucht monatlich rund 30 Mio. Visits. Diesen Traffic kurbeln die Sun-Manager zusätzlich durch Banner-Werbung und Sponsorships von Entwickler-/IT-News-Plattformen an. Mit einem E-Mail-Marketing mit über 3 Mio. Adressen verschicken sie drei- bis viermal pro Monat Produktinformationen und Einladungen zu Events und Sonderaktionen. Um die Relevanz von Sun-Produkten auch für kleinere Rechenzentren zu erhöhen, möchte Sun einen interaktiven Dialog mit potenziellen Kunden über das Internet anregen. Über einen Blog des CEO und verschiedene Blog-Feeds auf anderen Webseiten, wie Technorati, konnten aber vor allem bestehende Kunden angesprochen werden. Auch eine virtuelle Niederlassung auf Second Life errichtete Sun Microsystems, auf der die Streuverluste allerdings sehr hoch sind. Das Abstellen von Service-Mitarbeitern als Avatare erwies sich als sehr aufwändig bei geringer Interaktion mit den Zielpersonen. Nur durch die Errichtung von Events auf virtuellen Standorten sei es möglich, derzeit akzeptable Besucherzahlen auf Second Life zu erzielen. Sun entschied sich daher dazu, eine eigene Interest Community Group für Systemadministratoren zu gründen.

3.3 Entwicklung der Interest Community Group SYSTEMHELDEN.COM

SYSTEMHELDEN.COM ist eine Community, die den Lebensalltag der Systemadministratoren aufgreift. Die Mitarbeiter von Sun trafen oft auf die Aussage von Systemadministratoren, dass ihre Arbeit nie wahrgenommen werde, außer es funktioniere irgendetwas nicht. „Die IT-Freaks endlich aus den dunklen Tiefen zu holen und sie als Helden des Systems gebührend zu feiern“ (<http://www.systemhelden.com/about.php>) war denn auch das Ziel der Plattform, welche von den Sun-Managern zusammen mit einer Werbeagentur entwickelt wurde. Nutzer der Webseite können eigene Blogs einstellen, auf denen sie ihre tägliche Arbeit schildern. Neueste Entwicklungen, Tipps und Tricks sowie weiterführende Links werden auf der „Helden-Schule“ vorgestellt und Materialien sowie Merchandise-Artikel für die „heldengerechte“ Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes können über die Webseite geordert werden. Alle Nutzer besitzen eigene Profile, mit denen sie an Diskussionsforen teilnehmen. Sun-Mitarbeiter suchen in diesen Foren als Ansprechpartner den Kontakt zu den Systemadministratoren. Neben dem sachorientierten Themenaustausch bietet die „Hall of Helden“ Raum zur persönlichen Selbstdarstellung. Dort werden z. B. die dümmsten Problemstellungen von Chefs oder aber auch eigene Erfahrungen mit Sun Servern ausgetauscht. Mit dem Spiel „Hau den DAU“ können negative Gefühle des Arbeitslebens am „dümmsten anzunehmenden User“ abregiert werden. Um den Geschmack der Systemadministratoren zu treffen, wurden die redaktionellen Texte in einer „Kombination aus Technik mit lustigem Wording und Multimedia“ gestaltet. Die Plattform vermittelt Authentizität, indem die Videos von Sun-Mitarbeitern selbst gedreht wurden – bewusst dilettantisch und dadurch mit einem „trashigen“ Humor, wie man ihn aus frü-

hen „Raumschiff Orion“-Sendungen kennt. Neben der Rahmenhandlung werden in den Videos zugleich Serversysteme von Sun erklärt. Diese Videos mit dem Werbeschriftzug SYSTEMHELDEN.COM wurden auf YouTube eingestellt und haben für eine rasante Verbreitung der Webseite gesorgt. Mehr als 80.000 Mal wurden die Videos angeschaut. Während beim klassischen Suchmaschinenmarketing für einen Suchbegriff wie „Server“ 3 bis 6 EUR pro Click anfallen, waren die Video-Ads auf Google-Video mit 10 EUR-Cent überaus preisgünstig.

3.4 Chancen und Risiken von SYSTEMHELDEN.COM

Das Image von Sun konnte verbessert werden, wie Blogs, Kunden-E-Mails und Berichte in Fachzeitschriften gezeigt haben. Der direkte Kontakt mit den Systemadministratoren als Multiplikatoren hat zudem die Akzeptanz der Sun-Vertriebsmanager in den Buying Centern merklich erhöht. Quantitativ wurde dies deutlich an der Anzahl der getätigten Try & Buy-Registrierungen auf der deutschen Sun-Webseite. Ein Risiko ist nach Auskunft der Sun-Mitarbeiter hingegen die schmale Gratwanderung zwischen Entertainment und politisch inkorrekten Anspielungen, die der Seriosität der Marke Sun Microsystems schaden könnte. Die Inhaltserstellung sollte nicht an Agenturen ausgelagert werden, um die Glaubwürdigkeit nicht zu gefährden. Dadurch kam es oft zu Engpässen, täglich etwas Neues bereit zu stellen. Zudem stellte sich die Herausforderung, dass sich der Nutzer durch das Sun-System nicht vereinnahmt fühlt.

4 Fazit

Eine Interest Community Group bietet neue Möglichkeiten, um Zielgruppen kundenorientiert anzusprechen. Sun hat damit das Ziel, einen Zugang in die Buying Center der Rechenzentren zu finden, erfolgreich umsetzen können. Allerdings steht und fällt dieses Konzept mit dem Wissen über Einstellungen der Mitglieder einer Zielgruppe. Im Falle der Systemadministratoren handelt es sich um eine sehr homogene Gruppe, die durch eine Community sehr gut angesprochen werden kann. Wie sich gezeigt hat, ist die Fokussierung auf klar abgegrenzte Zielpersonen wichtig, um Mund-zu-Mund-Propaganda anzuregen. Allerdings müssen sich Unternehmen bewusst sein, dass die Wahrnehmung der Marke durch Communities stark beeinflusst und nur schwer kontrolliert werden kann. Um dem Risiko für die Marke zu begegnen, wurde die neutrale Plattform SYSTEMHELDEN.COM gewählt. In den Erfahrungen mit dieser Community zeigt sich, dass das konventionelle Markenmanagement durch eine dialogorientierte Kommunikation mit den Mitgliedern ersetzt werden muss. Für das Business-to-

Business-Marketing ist dies ein erfolgreiches Konzept, um mithilfe des Internet, einen besseren Zugang zum Buying Center sowohl von industriellen als auch öffentlichen Kunden zu finden. Weitere Studien in anderen Branchen sind allerdings notwendig, um interaktive Formate zur Kundenansprache unter wissenschaftlichen Aspekten abschließend zu untersuchen.

Literaturverzeichnis

ADAMS, C. A./FROST, G. R. (2006): The internet and change in corporate stakeholder engagement and communication strategies on social and environmental performance, in: *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 2, No. 3, pp. 281-303.

ANDERSON, C. (2006): *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, New York.

CAPGEMINI (2006): *Study Cars Online 05/06*, Zürich.

FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, MA.

HEMP, P. (2006): Avatar-Based Marketing, in: *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 6, S. 48-57.

HOLZWARTH, M./JANISZEWSKI, C./NEUMANN, M. M. (2006): The Influence of Avatars on Online Consumer Shopping Behavior, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4, pp. 19-36.

MCALEXANDER, J./SCHOUTEN, J./KOENIG H. (2002): Building Brand Community, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 1, pp. 38-54.

MÜLLER, CH./SCHNEBLE, A. (2007): Interview am 18. Juni 2007, Düsseldorf.

NIELSEN NETRATINGS (2007): Pressemitteilung, 17.01.2007, http://www.nielsen-media.de/pages/download.aspx?mode=0&doc=520/NMR_Werbemarkt_Neu_2006.pdf, Zugriff am 15.05.2007.

RUDOLPH, TH./EMRICH, O./MEISE N. (2007): Einsatzmöglichkeiten von Web 2.0-Instrumenten im Online-Handel und ihre Nutzung durch Konsumenten, in: BAUER, H.

H./GROBE-LEEGER, D./RÖSGER, J. (Hrsg.): *Interactive Marketing im Web 2.0+*, München, S. 183-196.

SAWHNEY, M./VERONA, G./PRANDELLI, E. (2005): *Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation*, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, No. 4, pp. 4-17.

Minna Laatikainen-Krimmel

Interactive Mobile Marketing

Mobile Operator Shaping the Strategic Network of Mobile Advertising

1	Mobile Marketing – From Niche to Mainstream	425
2	Interactive Mobile Advertising by Mobile Operators	426
2.1	Value Creation in Innovation Networks	426
2.2	Network of Mobile Advertising.....	427
3	Vodafone MediaSolutions!.....	430
4	Conclusions and Outlook	432

1 Mobile Marketing – From Niche to Mainstream

Mobile telecommunications has witnessed tremendous growth in the past decade. The penetration levels of mobile phones in Western Europe have reached a level which means that almost everyone owns a phone. Active mobile subscriber penetration will continue to grow, increasing from 101.6 percent in 2006 to 120.1 percent by 2012, reaching 490 million subscriptions in Western Europe (cp. Analysys, 2006). This growth will be mainly due to users owning multiple Subscriber Identity Modules (SIMs). Simultaneously, the use of mobile phones has moved beyond voice calls to the use of additional data services. People consider their mobile phones to be very personal items where they store addresses, personal messages, their favourite music and holiday photos with friends and family. Mobile phones are with their owners anytime and everywhere.

Traditional media is one-way media. Adding a mobile component to it enables customised, personal two-way communications to be added to the communication mix. Mobile marketing enables accessibility and interactivity like no other medium before. The Mobile Marketing Association (MMA) defines mobile marketing as the use of wireless media (primarily mobile phones and PDAs) as an integrated content delivery and direct response vehicle within a cross-media marketing communications programme. Mobile marketing initially centred around the possibilities of SMS and its application in marketing campaigns. The development of the telecommunications technology from 2nd to 3rd generation has enabled more sophisticated means of two-way communication in form of MMS, mobile browsing and java applications. As simultaneously the handsets have developed to be more portable, having larger screens, colour displays and better battery life, this has provided a solid ground for the mobile advertising formats to develop into a whole new generation of possibilities available for marketers to reach their audience. This includes now in addition to text messaging (SMS), multimedia messages (MMS), downloads and banner advertising on mobile Web sites.

Mobile marketing creates new opportunities for companies to form or shift consumer attitudes toward a brand (cp. Sultan/Rohm 2005, p. 85). Mobile marketing can be designed to increase customer loyalty, and mobile marketing tools can be used to facilitate the generation of customer insights through a customer opt-in database and the measurement mechanisms available. Furthermore, the interactive nature of the medium enables prompting of visits to the store or the Internet portal through use of incentives such as mobile coupons. All these activities drive the generation of revenues of the marketers either directly or indirectly.

Due to the very personal nature of the mobile devices, it is of outmost importance to know how to enter this very personal space. Customer acceptance is a key factor for the successfulness of the medium. Designing the content to be of relevance for the customers and embedding it into a contextually relevant environment are strong drivers of consumer acceptance (cp. Merisavo et al. 2007, p. 10; Barwise/Strong 2002, p. 22). Respect for customer privacy as well as provision of a customer opt-in possibility belong to MMA (2006, p. 6) mobile marketing best practises. Privacy concerns in the area of mobile marketing generally relate to the intrusion of the private space with unsolicited commercial messages. Attitudes on this, however, differ among consumer groups within the same region as well as across global markets. Also privacy laws vary across different countries. One solution is to implement „opt-in“ or „opt-out“ mechanisms of giving the user the possibility to choose their preference. Further MMA (2006, p. 6) best practise of mobile marketing relates to creation of consistency in the content formats. Consistency should be found in seemingly simple things like sizes of banners and the manner in which SMS messages are being sent. Furthermore, it is important to treat the medium as a distinct medium which takes into consideration its specific characteristics when designing the content. For instance close-ups are well suited for the small screen size, and short video clips of 1-2 minutes are an appropriate time of engagement.

As mobile develops as an integrated part of the cross media communications mix from a niche to a mainstream communications medium, numerous actors have entered the mobile marketing field. In the following, the view is narrowed down to the scope of mobile advertising which is the area where much of the innovation activity currently takes place. The value creation in the strategic network of mobile advertising is discussed from the perspective of mobile operators who, by their nature, have a strategically important role in shaping this new business field.

2 Interactive Mobile Advertising by Mobile Operators

2.1 Value Creation in Innovation Networks

The process of how value is being created through the activities of companies and other organisations in contemporary market economies is undergoing a fundamental change. Networks of connected firms are seen as an increasingly important alternative for traditional markets and hierarchies (cp. Thorelli 1986, p. 37) for value creation. Networks are argued to be better adapted to knowledge rich environments because of their superior information processing capacity compared to traditional mechanisms of

governance (cp. Achrol/Kotler 1999, p. 147). Successful innovators therefore join to form innovation networks that allow them to source competencies flexibly.

The principal benefits of networking in the innovation context include: risk and cost sharing; obtaining access to new markets and technologies; speeding products to market; pooling complementary skills; safeguarding property rights when complete or contingent contracts are not possible; and acting as a key vehicle for obtaining access to external knowledge (cp. Pittaway et al. 2004, p. 137). Admittedly, there are critical aspects to engage in innovation activities with external companies, including, e.g., the high amount of internal interfaces, high co-ordination effort as well as high dependency on other members of the network. This underlines the need for appropriate, situation specific models for configuring and managing the innovation networks.

The mobilization of a network requires from the network leaders a strong position in their field in terms of prestige, reputation, market share, and market power as well as specific resources and knowledge in form of strategically important core competences (cp. Möller/Rajala/Svahn 2005, p. 1281; Hinterhuber/Renzl 2005, p. 184). Furthermore, the proactive actor firms should be able to envisage the development of the business field in question to identify and evaluate potential partners and develop an attractive agenda for the network (cp. Möller/Rajala/Svahn 2005, p. 1281).

2.2 Network of Mobile Advertising

Mobile advertising presents an important innovation in term of the new possibilities it provides for marketers to reach their customers and interact with them. It is an innovation which rises at an intersection of different domains. The mobile advertising ecosystem is therefore driven by a number of technical, regulatory, commercial, social and legal components. It is a complex network of different industries and companies, and to be successful in leveraging the mobile channel it is important for marketers, content owners, marketing agencies and other industry participants to be aware of how value is generated through this medium and within the system. Developing a value chain for mobile advertising requires partnerships among different companies that have complementary skills and capabilities, and are aligned with overarching objectives (cp. Sultan/Rohm 2005, p. 88). These partnerships are intertwined, and are therefore best viewed from a network perspective.

Figure 2-1 describes the main participants of the mobile advertising network – from the viewpoint of the mobile operator. It should be noted that the figure is for illustrative purposes and does not demonstrate fully all the manifold relationships between the different actors, or the relative strength of these relationships.

Figure 2-1: Network of Mobile Marketing
(Source: Own illustration)



Role of Mobile Operators

Mobile operators have a natural role to shape the development of the mobile advertising network due to various reasons. They own direct customer relationships with the customers that marketers are targeting to reach with their message. Mobile operators have insights about the patterns of customer behaviour in the mobile environment, and therefore are experts in supporting the marketers in finding the appropriate formats of interactivity with the specific target mobile phone users. Mobile operators hold basic demographic data about the individual customers, and this database can be further extended to include more specific data – naturally with the consent of the customers, to be able to provide even further detailed possibilities of targeting specific customer segments in a contextually relevant environment. Some mobile operators, such as Vodafone with Vodafone live!, own information and entertainment portals which provide a natural environment for interactive mobile advertising activities. Furthermore, a mobile operator such as Vodafone has a strong international brand which other strong brands are keen to link their brands with.

The incentive for mobile operators themselves to play a strategic, active role in the mobile advertising ecosystem is based on new revenue opportunities in this adjacent business field. The revenue is generated through, e.g., the selling of advertising space on the mobile portal.

It is of utmost importance for a mobile operator to structure the mobile advertising activity in a manner which respects the personal space of the user. After all, the mobile phone and any content related to it, is perceived by the user to be linked with their

mobile operator in some manner. Therefore, a mobile operator has a strong interest in respecting the privacy concerns as relevant within a certain context. There exist early indications of a greater willingness by the users to accept targeted advertising if they are offered discounts in their mobile voice or data tariffs. In any case, there exists a strong preference towards relevant advertising content, whereas non-targeted, non-relevant content entering the personal mobile space is a turn-off. These factors are taken into consideration as mobile operators structure their business models to include mobile advertising.

The most appropriate format of the strategic network in the mobile advertising space is dependent on various factors, including the core competencies of each of the actors of the network, as well as the market specifics. Salo et al. (2005, p. 156) suggest that the activities in a strategic network of mobile advertising can be divided into four distinct phases: campaign management, content creation, permission management and sending. The various actors of the mobile advertising network can play different roles in these phases. In the following, possible activities of a mobile operator as a strategic actor of the network are suggested based on this framework.

Table 2-1: *Activities of a mobile advertising network*
(Source: Salo et al. 2005, p. 158)

Campaign Management	Content Creation	Permission Management	Sending
<ul style="list-style-type: none"> • Advertiser • Consulting • Campaign planning • Media space selling 	<ul style="list-style-type: none"> • Content providing • Advert providing • Content packaging 	<ul style="list-style-type: none"> • Permissions • Databases • Opt-in list creation 	<ul style="list-style-type: none"> • Media channel • Message broker • Carrier operations
Cross Media Marketing			

Campaign Management

The campaign management phase includes e.g. the activities of campaign planning and media selling. Advertising campaign planning is traditionally the expertise of advertising and creative agencies, but in the very specific space of mobile phones, mobile operators can provide valuable input to the possibilities of campaigns – designing them in co-operation with the agencies. Media selling is not linked to a core competence of mobile operators, and is better outsourced to partners, as e.g. Vodafone has chosen to do with Yahoo in UK and the publishing group Gruner + Jahr in Germany who sell advertising space on the Vodafone live! portal.

Content Creation

Content creation includes advert providing, content providing, and content packaging. Again, although advertising and creative agencies are traditionally tasked with the

design of the adverts, a mobile operator can contribute with mobile-specific knowledge in the initial phase of defining the advert formats. Content can be provided by the advertiser themselves, or by specialised mobile advertising players who also include packaging of the content in their comprehensive service portfolio.

Permission Management

The tasks of permission management include opt-in/opt-out list creation and database management, and can be handled by a mobile operator who holds a customer database to start with, and can grow and specify it according to the permissions received by customers. It should be noted that the need for opt-in/opt-out mechanisms varies across different countries, customer segments as well as with regard to the advertising formats.

Sending

The final phase of sending refers to message brokering, media channel operations, and finally carrier operations. Here, the carrier operations are an asset that a mobile operator possesses with the underlying network infrastructure. Furthermore, also the media channel can be an asset owned by an operator in form of a mobile portal in which the advertisements can be placed.

The above brief examination of the phases of value creation in the mobile advertising space demonstrates that a mobile operator possesses many of the key assets to act as a strategically important actor in the network of mobile advertising.

3 Vodafone MediaSolutions!

Vodafone is the world's leading international mobile communications group with operations in 25 countries across five continents and over 206 million proportionate customers (March 2007), as well as 38 partner networks. In Germany, the operator has over 31 million customers and earns annual revenue of over 8 billion EUR.

Mobile marketing, and more specifically mobile advertising, is seen by Vodafone as an important adjacent business field with a high growth potential. Vodafone MediaSolutions! was established in May 2007 with the objective of bundling the various mobile, online and offline marketing activities of Vodafone Germany. An important focus is given to the mobile advertising arena, and the unit not only leads all the related activities internally but is also responsible for co-operations with the partners to provide attractive interactive advertising possibilities for marketers. Vodafone MediaSolutions! has a close co-operation with the publishing group Gruner + Jahr who markets and sells the advertising space on the Vodafone live! mobile portal as part of their cross media mix offer. Furthermore, Vodafone MediaSolutions! engages in a consultative nature in selected discussions with creative agencies and customers to create appro-

appropriate advertising formats and campaigns. Customers include e.g. Opel, Coca-Cola, Disney and Mercedes.

The mobile portal Vodafone live! is with 3,8 million users and 490 million page views per month (August 2007) the most popular mobile portal in Germany. The portal provides Vodafone customers information, entertainment and services e.g. in news, sports and music in text, picture, audio and video format. It provides a platform for marketers to reach a target audience of 14-39 years old with an above average level of education as well as high income.

The advertising formats available on the Vodafone live! portal include e.g.:

■ Mobile PromotionLink.

Integrated into the portal top themes, the text and/or picture link promotes the marketer brand and links to the brand's mobile microsite.

■ Mobile ContentAd.

Integrated into a selected, contextually relevant section of the homepage of the live! portal, the large content advertisement format demands the attention of the user, and offers a possibility to link with a microsite. Further possibility exists for integration as a sponsor ad to a specific editorial material, or into the biweekly live! newsletter.

■ Mobile MicroSites.

Customised brand page created by Vodafone for the marketer using e.g. product information, pictures, votings, blogs, shops, music and wallpaper downloads, games, vendor search, information requests per mail and other customised possibilities for interactive communication.

■ InGame Advertising.

Integration of promotional links or advertisements into the games section during start-up, between levels and during exit.

■ Mobile Radio/TV Ads.

Using the audio and video streaming possibilities of the medium to bring customised content and messages to the customers.

■ Mobile Couponing.

Possibility to offer customers discounts or other incentives to visit the shop to try-out and buy products.

Characteristic for all of these advertising formats is their contextual relevance as they can be placed into the sections of the portal which are attractive to certain target seg-

ments, and the interactivity that they offer a marketer to engage in a communication with the customers or animate them into the desired behaviour.

In addition to the growing business of mobile advertising, Vodafone MediaSolutions! provides mobile marketing services in the areas of SMS marketing, MMS Marketing and mobile newsletters. Furthermore, Vodafone live! has an increasingly popular presence on the Internet, and Vodafone MediaSolutions! provides further advertising possibilities on the online platform to capture the increasingly important interactivity between both of these platforms.

4 Conclusions and Outlook

Mobile marketing has emerged as a new communication mix element, which provides an interactive two-way communication possibility like no medium before. Although it has existed for some years already, mainly in the form of various SMS and MMS campaigns, it is now that mobile marketing is entering a new era of possibilities. Attractive mobile advertising formats are becoming available for marketers, and customers are increasingly willing to be exposed to and entertained by mobile advertising when it is designed to be relevant on their terms.

The creation of value in the mobile advertising space takes place in networks consisting of various players, including mobile operators, marketers, aggregators, application providers, advertising agencies, and other participants. A mobile operator can take the role of a strong actor of such a strategic mobile advertising network, as it possesses core assets and knowledge relevant in creating and developing the business field. Vodafone MediaSolutions! is such an actor, and already today and increasingly in the future utilises the Vodafone live! portal as a platform for mobile advertising.

The mobile phone is a very personal communication channel, and both the possibilities and limitations of the medium lie in this very unique characteristic. When this is properly understood and utilised, the power of the mobile medium can be unbeatable when intelligently integrated into the marketing communication mix.

Literaturverzeichnis

- ACHROL, R. S./KOTLER, P. (1999): Marketing in the Network Economy, in: Journal of Marketing, Vol. 63, Special Issue, pp. 146-163.
- ANALYSYS (2006): Declines in Mobile Voice ARPU will continue to 2010, Press Release, 06.09.2006.
- BARWISE, P./STRONG, C. (2002): Permission-based Mobile Advertising, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 16, No. 1, pp. 14-24.
- HINTERHUBER, H. H./RENZL, B. (2005): Leadership und Strategie in Netzwerkunternehmen, in: STAHL, H. K./ FRIEDRICH VON DEN EICHEN, S. A. (Hrsg.): Vernetzte Unternehmen, Berlin, S. 181-200.
- MERISAVO, M./KAJALO, S./KARJALUOTO, H./VIRTANEN, V./SALMENKIVI, S./RAULAS, M./LEPPÄNIEMI, M. (2007): An Empirical Study of the Drivers of Consumer Acceptance of Mobile Advertising, in: Journal of Interactive Advertising, Vol. 7, No. 2, 18 pgs.
- MMA (2006): Mobile Marketing Association - Annual Mobile Marketing Guide, in: Special Advertising Section of Advertising Age, 04.12.2006, pp. 1-22.
- MÖLLER, K./RAJALA, A./SVAHN, S. (2005): Strategic Business Nets – Their Type and Management, in: Journal of Business Research, Vol. 58, No. 9, pp. 1274-1284.
- PITTAWAY, L./ROBERTSON, M./MUNIR, K./DENYER, D./NEELY, A. (2004): Networking and Innovation: a Systematic Review of Evidence, in: International Journal of Management Reviews, Vol. 5/6, Issue 3&4, pp. 137-168.
- SALO, J./SUTINEN, J./TIRRI, J./KARJALUOTO, H. (2005): Strategic Net of Mobile Advertising: A Study of Actors and Activities. Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC), Perth, Australia.
- SULTAN, F./ROHM, A. (2005): The Coming Era of „Brand in the Hand“, in: MIT Sloan Management Review, Vol. 47, No. 1, pp. 82-90.
- THORELLI, H. B. (1986): Networks: Between Markets and Hierarchies, in: Strategic Management Journal, Vol. 7, No. 1, pp. 37-51.

Teil 4:

Customer Relationship

Management

Marcus Schögel/Verena Walter/Oliver Arndt

Neue Medien im Customer Relationship Management

Potenziale für eine erfolgreiche Kundenbeziehung

1	Aufgaben und Ziele des CRM.....	439
2	Web 2.0 - Die neuen Medien im Überblick.....	440
3	Rolle, Potenziale und Anwendung ausgewählter neuer Medien im CRM	441
3.1	Blogs.....	444
3.2	User Generated Content	445
3.3	Social Networking Sites	446
3.4	Avatare.....	447
3.5	Virtuelle Welten	449
3.6	Podcasts & IPTV	450
4	Grenzen des Einsatzes neuer Medien im CRM.....	452
5	Zusammenfassung und Checkliste zum Umgang mit neuen Medien im CRM....	454

1 Aufgaben und Ziele des CRM

Customer Relationship Management (CRM) rückt den Gedanken der individuellen Gestaltung der Kundenbeziehung in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns. CRM unterstützt durch die Kernaufgaben, Kundenakquisition und Kundenbindung, die Wachstums- und Gewinnziele eines Unternehmens, indem neue Kunden gewonnen und/oder die Kauffrequenzen und -intensitäten erhöht, Preisbereitschaften ausgeschöpft sowie Cross-Selling-Potenziale von aktuellen Kunden realisiert werden (vgl. Tomczak/Reinecke/Mühlmeier 2002). Dadurch sollen profitable Kundenbeziehungen effizient und effektiv akquiriert und langfristig erhalten werden (vgl. Payne/Frow 2006). Um den Unternehmenserfolg dauerhaft sicherzustellen, zielen Kundenbeziehungsstrategien somit nicht lediglich auf einzelne Kaufabschlüsse ab, sondern orientieren sich vielmehr an langfristigen Geschäftsbeziehungen zu wertvollen Kunden (vgl. Tomczak 1994).

Eine der wesentlichen Zielsetzungen, die mit dem CRM verfolgt wird, besteht in einer möglichst individuellen Ansprache des einzelnen Kunden bzw. Interessenten. In letzter Konsequenz bedeutet dies, jeden Kunden als eigenes Marktsegment zu bedienen und ihn bedürfnisgerecht zu bearbeiten. Eine möglichst bedarfsgerechte Kundenbearbeitung verlangt jedoch die systematische Analyse der Kunden hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Eigenschaften und verhaltensbezogenen Merkmale. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür stellt deshalb die frühzeitige Erkennung dar, wann ein Kunde welche Produkte bzw. Informationen benötigt und welche Präferenzen er zu welchem Zeitpunkt aufweist (vgl. Hippner/Martin/Wilde 2002, S. 11 f.). Eine umfassende und qualitativ hochwertige Datengrundlage über bestehende und potenzielle Kunden wird somit zu einer strategischen Unternehmensressource, welche durch die Vermeidung von Streuverlusten zu einer Senkung der Marketingkosten und zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit führen kann (vgl. Reid/Catterall 2005, S. 305 f.). Zugleich stellt die Gewinnung von Kundendaten eine der größten Herausforderungen für ein Unternehmen dar. Kunden agieren zunehmend bewusster hinsichtlich ihres Umgangs mit und der Freigabe von persönlichen Informationen, da sie sich der Gefahr des Datenmissbrauchs ebenso bewusst sind wie der Notwendigkeit der Unternehmen kundenrelevante Daten zu sammeln (vgl. Belz 2003).

Tiefgreifende Fortschritte in den Informations- und Kommunikationstechnologien sowie neue Datenverwaltungs- und Datenverarbeitungstechniken stellen in diesem Zusammenhang ein enormes Potenzial für die Unternehmen dar, um Kundeninformationen und -bedürfnisse von einer vergleichsweise großen Anzahl von Kunden zu bearbeiten (vgl. Schögel/Schmidt 2002). Zugleich ist festzustellen, dass sich die Bandbreite der möglichen Kommunikationsanwendungen zum Kunden hin stetig ausweitet, so dass sich gleichzeitig auch die Möglichkeiten potenzieren den „Customer Insight“ zu erweitern und die Zielgruppen kundenindividuell anzusprechen. Diese neuartigen Kommunikationsinstrumente, welche durch die besonderen Eigenschaften

des Internet ermöglicht werden, versetzen die Unternehmen in die Lage, eine große Menge von Kundeninformationen zu sammeln und diese für die weitere Gestaltung der Kundenbeziehung zu nutzen.

Bevor auf die unterschiedlichen Beiträge spezifischer Applikationen zur Erfüllung der Zielsetzungen des CRM eingegangen wird, soll nun das Phänomen des Web 2.0 näher erläutert werden.

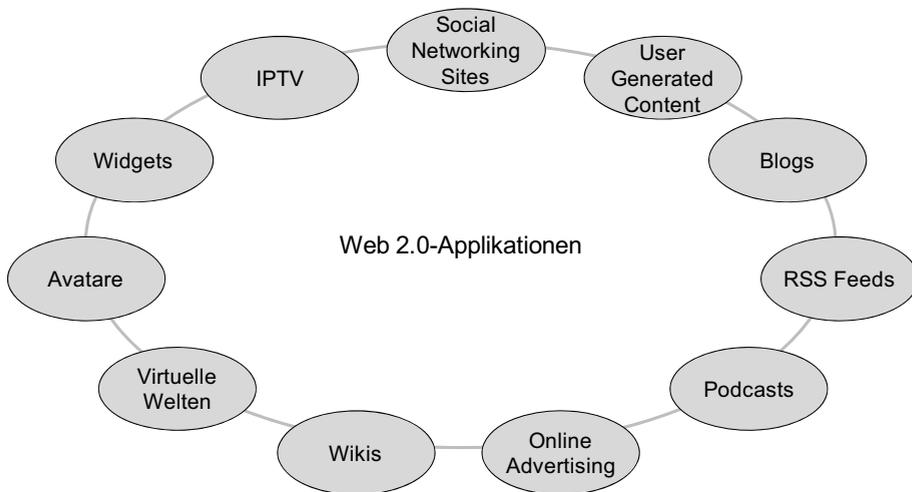
2 Web 2.0 - Die neuen Medien im Überblick

Tim O'Reilly, der zumeist als Schöpfer dieser populären Wortkreation aufgeführt wird, definiert Web 2.0, wie folgt: „Web 2.0 is a set of economic, social, and technology trends that collectively form the basis for the next generation of the Internet - a more mature, distinctive medium characterized by user participation, openness, and network effects.“ (O'Reilly 2006). Nach Angermeier sind es insbesondere Faktoren, wie Nutzerfreundlichkeit, Wirtschaftlichkeit, Design, Standardisierung, Weiterverwendbarkeit, Medienkonvergenz sowie die Möglichkeit der Partizipation, welche den Erfolg der neuen Internetapplikationen kennzeichnen (2005). Das Internet evolvierte zu einer Plattform, welche als Medium zur Ausübung kollektiver Intelligenz genutzt wird: Der Nutzer konsumiert nicht mehr nur passiv die Inhalte, welche von den Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, sondern greift aktiv in die Content Entwicklung mit ein. Es ist die Vernetzung von Menschen und Inhalten, welche die neuen Online-Anwendungen, daher auch bekannt unter den Begriffen „Social Web“ oder „Social Software“, so interessant machen. Im Mitmach-Internet der Zukunft erhält der User eine vollständig neue Bedeutung und somit gleichzeitig auch der Kunde für das Unternehmen.

Einer Untersuchung von Hitwise zufolge entfallen in den USA bereits rund 12 Prozent des Internetverkehrs auf Web 2.0-Internetseiten. Vor zwei Jahren betrug dieser Anteil lediglich 2 Prozent (vgl. Hitwise 2007). In Deutschland fanden ARD und ZDF in deren Online-Studie heraus, dass zurzeit 20 Prozent der Befragten Web 2.0-Funktionalitäten verwenden und dass die Hälfte davon diese Applikationen täglich sowie aktiv partizipierend nutzen (vgl. Fisch/Gscheidle 2006). Es zeigt sich, dass das sogenannte Web 2.0 in der Wahrnehmung der Bevölkerung an Bedeutung gewinnt. Daher ist es für Unternehmen besonders relevant die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit dem Medium Internet als einen der Kernkanäle zu erkennen und die neuen Medien in die Kommunikation mit den Kunden zu integrieren. Denn auf diesem neuartigen Weg ist es für die Unternehmen möglich in einen einzigartigen, direkten Dialog mit dem Kunden zu treten. Zum einen, um die Kundenbedürfnisse besser zu verstehen und noch

konkreter befriedigen zu können und zum anderen bietet sich durch die neuen Applikationen auch die einmalige Chance den Kunden noch stärker in die Unternehmensentwicklung zu integrieren sowie gleichzeitig die Bindung zum Unternehmen zu intensivieren. Dabei haben das Internet und seine Nutzer bereits eine Vielzahl von Applikationen hervorgebracht, welche zusammenfassend in Abbildung 1-1 dargestellt werden. Jedoch besitzen nicht alle Kommunikationsinstrumente eine Relevanz für die Zielsetzungen des CRM, so dass im folgenden Abschnitt lediglich ausgewählte Applikationen berücksichtigt werden.

Abbildung 2-1: Web 2.0-Applikationen im Überblick
(Quelle: Eigene Darstellung)



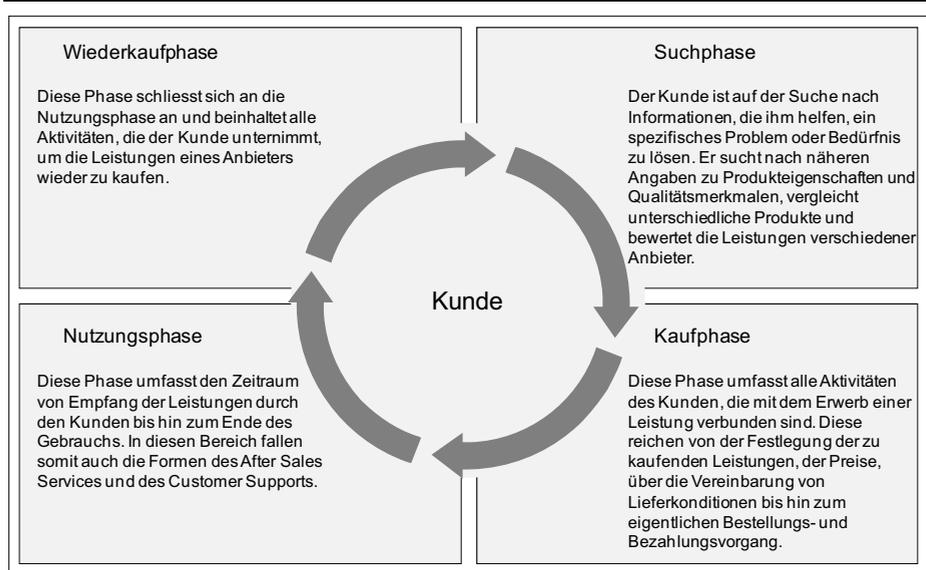
Wie ein Unternehmen diese Applikationen für ein erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement nutzen kann, soll im folgenden Abschnitt dargelegt und diskutiert werden.

3 Rolle, Potenziale und Anwendung ausgewählter neuer Medien im CRM

Ziel des Unternehmens muss es sein die Leistungen sowie die kundenorientierten Instrumente und Maßnahmen der Marktbearbeitung auf die unterschiedlichen neuen

Medien abzustimmen und sie an den verschiedenen Phasen des Kaufprozesses auszurichten (vgl. Bach/Gronover/Schmid 2000). Als konzeptioneller Bezugspunkt eignet sich dazu das Konzept des Buying Cycle, das den Kaufprozess in Such-, Kauf-, Nutzungs- und Wiederkaufphase untergliedert und diesen in integrierter Weise aus Sicht der Kunden betrachtet. Dies ermöglicht es dem Unternehmen innovative Medien an den entscheidenden Aktivitäten des Kunden auszurichten. Abbildung 3-1 skizziert die Einzelaktivitäten des Kunden in den vier Phasen des Buying Cycles.

Abbildung 3-1: Aktivitäten des Kunden im Buying Cycle
(Quelle: In Anlehnung an Schögel 2001)



Der Abgleich der spezifischen Kundenprozesse mit den im Folgenden skizzierten neuen Medien eröffnet dem Unternehmen die Gestaltungshinweise über den Einsatz und die Nutzung der Web 2.0-Applikationen zu erhalten, welche die Zielsetzung des CRM unterstützen sollen.

Tabelle 3-1 gibt einen vorhergehenden Überblick über die möglichen Nutzungspotenziale neuer Medien im Kundenbeziehungsmanagement in Abhängigkeit der einzelnen Phasen des Kaufprozesses.

Tabelle 3-1: Nutzungsmöglichkeiten von Web 2.0-Applikationen im Buying Cycle
(Quelle: Eigene Darstellung)

	Suchphase	Kaufphase	Nutzungsphase	Wiederkaufphase
Blogs	<ul style="list-style-type: none"> Möglichkeit zur Schaffung von Transparenz hinsichtlich des Kernprodukts und der Leistungskomponenten. Optimierung des Suchprozesses durch Bereitstellung von Informationen im eigenen Blog. 	<ul style="list-style-type: none"> Aktive Steuerung der Diskussionsthemen im eigenen Blog hinsichtlich kaufrelevanter Aspekte (Preise, Konditionen, Bestellung). Platzierung von Cross-Selling-Produkten. 	<ul style="list-style-type: none"> Besseres Kennenlernen der (Nicht-)Kunden. Generierung von Wissen über die Erfahrungen mit dem Produkt. Bindung der Kunden durch den Aufbau eines eigenen Blogs und Schaffung einer Customer Experience. Informationen zur Bewertung des Angebots und der einzelnen Elemente in der Blogosphäre. 	<ul style="list-style-type: none"> Internalisierung der gewonnenen Customer Insights. Bereitstellung zusätzlicher Informationen.
User Generated Content	<ul style="list-style-type: none"> Bedürfnisorientierte Individualisierung und Einflussnahme auf die Gestaltung des Kernprodukts, der unterstützenden Leistungskomponenten, Kampagnen etc. Erhöhung der Angebotswahrnehmung. Identifikation und Möglichkeit zur Klassifizierung von Interessenten. 	<ul style="list-style-type: none"> Integration des Kunden in den Leistungserstellungs- und Leistungsinnovationsprozess. Kunde als Ausgangspunkt zur Gestaltung der Above-the-line Aktivitäten. 	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Kundenbindung aufgrund des erhöhten Involvements. Gewinnung von Brand Ambassadors und Nutzung zur Reduktion der Streuverluste von CRM-Aktivitäten. Identifikation von Cross- und Upselling-Potenzial. 	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Wiederkaufwahrscheinlichkeit durch die Würdigung der Partizipation des Kunden.
Social Networking Sites	<ul style="list-style-type: none"> Leichte Lokalisierungsmöglichkeit der Kunden über Social Networking Sites und dadurch verbesserte Platzierung bedürfnisorientierter Informationen. Bedarfsweckung bei potentiellen Kunden. 	<ul style="list-style-type: none"> Bessere Bearbeitung und Ausschöpfung von Kundenpotenzialen. Erhöhte Multiplikationswirkung aufgrund der Nutzung von Netzwerkeffekten. Gezielte Cross-Selling-Aktivitäten. 	<ul style="list-style-type: none"> Besseres Kennenlernen der (Nicht-)Kunden und Akquisition neuer Zielgruppen. Generierung von Wissen über die Erfahrungen mit dem Produkt. Aufbau einer eigenen Community zur Bindung der Kunden und Schaffung einer Markenerlebniswelt. 	<ul style="list-style-type: none"> Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse bei Leistungsinnovationen i.S.e. Closed Loop-Ansatzes. Erhöhung der Kollaborationsmöglichkeiten im Rahmen der eigenen Community. Nutzung von Upselling-Potenzialen.
Avatare	<ul style="list-style-type: none"> Reduktion der Komplexität und der Informationsüberlastung des Kunden durch Kanalisierung der Information. Spezifikation der Zielgruppe/ Generierung von Customer Insights durch Informationsaustausch. 	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung des Kunden bei der Navigation und beim Kauf. Reduktion der Abbruchrate. 	<ul style="list-style-type: none"> 24/7-Betreuung der Kunden. Nutzung der gewonnen Customer Insights zur Reduktion der Streuverluste bei online und offline CRM-Massnahmen. 	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Wiederkaufwahrscheinlichkeit durch stark vereinfachte und transparente Bereitstellung von Informationen.
Virtuelle Welten	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Angebotswahrnehmung durch den Aufbau virtueller Erlebniswelten. Identifikation von Präferenzen und Wünschen durch online Produktpräsentation. 	<ul style="list-style-type: none"> Integration des Kunden in den Leistungserstellungs- und Leistungsinnovationsprozess. 	<ul style="list-style-type: none"> Besseres Kennenlernen der (Nicht-)Kunden und Akquisition neuer Zielgruppen. Generierung von Wissen über die Erfahrungen mit dem Produkt. 	<ul style="list-style-type: none"> Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse bei Leistungsinnovationen i.S.e. Closed Loop-Ansatzes. Nutzung von Cross- und Upselling-Potenzialen durch virtuelle Produktpräsentationen.
Podcasts & IPTV	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung von audiovisuellen Informationen über das Produkt, welche zeit- und ortsunabhängig abgerufen werden können. 	<ul style="list-style-type: none"> Bessere Bearbeitung und Ausschöpfung von Kundenpotenzialen. Gezielte Cross-Selling-Aktivitäten. 	<ul style="list-style-type: none"> Gewinnung von Customer Insights durch die Integration von Konsumentenbeiträgen. Akquisition neuer Zielgruppen. 	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhte Multiplikationswirkung aufgrund der Nutzung von Netzwerkeffekten. Erhöhung der Wiederkaufwahrscheinlichkeit durch eine stärkere Integration und Bindung des Kunden.

3.1 Blogs

Dem Unternehmen Technorati zufolge gibt es inzwischen mehr als 71 Mio. Blogs weltweit und die Blogosphäre vergrößert sich jede Sekunde um 1,4 weitere Blogs. Jeden Tag werden 1,5 Mio. Beiträge geschrieben und 22 der 100 populärsten Internetseiten werden nach der „The State of the Live Web“-Studie des Unternehmens Technorati zufolge von Blogs belegt (vgl. Sifry 2007). Nach Zerfaß und Boelter handelt es sich bei Blogs um „Onlinepublikationen, die sich durch kurze, umgekehrt chronologisch angeordnete Einträge sowie eine Dialogorientierung auszeichnen und besonders expressive, authentische Ausdrucksformen ermöglichen.“ (Zerfaß/Boelter 2005). Ein Blog wird zumeist von einer einzelnen Person betrieben, welche regelmäßig aktualisierte Einträge schreibt und darin persönliche Ideen, Gedanken und Meinungen zum Ausdruck bringt. Gleichzeitig zeichnen sich die meisten Blogs durch eine starke Verlinkung mit anderen Web-Inhalten sowie die Möglichkeit der Kommentierung durch die Blog-Besucher aus. In der Welt der Blogs haben sich inzwischen eine Vielzahl verschiedener Spielformen herausgebildet, die nach ihren Formaten (z. B. Audio Blog, Photo Blog, etc.), Kommunikationszielen (Knowledge Blog, Krisen Blog, etc.) oder Autoren (Privater Blog, Corporate Blog, CEO Blog, etc.) differenziert werden können (vgl. Walther/Krasselt 2005).

Ein Unternehmen sollte sich zumindest ansatzweise mit Blogs auseinandersetzen, welche sich mit geschäftsnahen Themen beschäftigen. Die Empfehlung einer Studie von Proximity zufolge, welche das Themenfeld Corporate Blogging untersucht hat, bestätigt: „Unternehmen müssen bereits heute Weblogs im Internet beobachten. Sie verpassen sonst eine öffentlich zugängliche Option Ihre Konsumenten näher kennen zu lernen. Auch wenn die dort gewonnenen Erkenntnisse nicht unbedingt repräsentativ sein müssen, liefern Sie doch authentische Insights in kommunikationsstarke Zielgruppen. [...] Unternehmen sollten darüber hinaus in öffentlichen Weblogs in angemessener Form reagieren und zu aufkommenden Fragen und Problemen selbstbewusst und offen Stellung beziehen.“ (Walther/Krasselt 2005). Das Screening und das Engagement in externen Blogs bietet für Unternehmen somit zwei Potenzialfelder: Kennenlernen des Kunden und seiner Bedürfnisse sowie zeitnahes Reagieren auf das Informationsbedürfnis der Kunden.

Darüber hinaus kann ein Unternehmen auch eigene Corporate Blogs für die Kommunikation mit den relevanten Kunden initiieren, welche mit verschiedenen thematischen Schwerpunkten zur internen oder externen Kommunikation aufgebaut werden können. Daneben gibt es aber auch noch die attraktive Möglichkeit einen Blog als CEO Blog oder Employee Blog zu führen, welche in der Wahrnehmung der Leser als besonders authentisch gelten. Unternehmenseigene Blogs ermöglichen es den Verantwortlichen proaktiv und offen hinsichtlich einer unbegrenzten Vielzahl an Themen zu kommunizieren. Doch insbesondere in Krisensituationen kann schnell und im gewünschten Wortlaut auf Medienmeldungen reagiert und somit das Informationsbe-

dürfnis, als zentrales Motiv für das Aufsuchen und Lesen eines Blogs, zeitnah sowie authentisch befriedigt werden (vgl. Walther/Krasselt 2005).

Insbesondere in der Suchphase des Kaufprozesses, in welcher der Kunde mögliche Alternativen detailliert vergleichen möchte und ein hohes Informationsbedürfnis aufweist, stellen Blogs somit ein attraktives, wenn auch ergänzendes, Instrument dar. Eine weitaus weitreichendere Bedeutung von externen Blogs für das CRM besteht in der Möglichkeit, potenzielle und bestehende Kunden besser kennenzulernen. Einerseits bestehen Potenziale, grundlegende Bedürfnisse des Kunden zu identifizieren, welche wiederum Hinweise für die Ausgestaltung kundenorientierter Aktivitäten liefern. Andererseits bietet sich dem Unternehmen die Möglichkeit, Informationen von besonders wertvollen und attraktiven Kunden zu akquirieren und sich somit ein genaueres Bild der relevanten Zielgruppen zu schaffen. Insgesamt lassen sich dadurch sowohl die inhaltliche Bedeutung der Kommunikation als auch die Zielgenauigkeit der CRM-Aktivität selbst maßgeblich erhöhen.

3.2 User Generated Content

„Time is the most precious asset right now. If we can be worth their engagement, that's the highest benchmark for advertising.“ (eMarketer 2006). Mit diesem Statement betont Jim Stengel, CMO von Procter&Gamble, dass der Konsument aufgrund seiner zeitlichen Beschränkungen und der zugleich stattfindenden Informationsüberflutung selbst die Inhalte bestimmt, mit denen er sich auseinandersetzt. Das Ziel muss es daher sein, dass Konsumenten sich freiwillig den Unternehmensbotschaften zuwenden und diese im besten Fall noch mit ihrem sozialen Netzwerk teilen. Kommunikation in Zeiten des Web 2.0 muss weg vom klassischen Push-Mechanismus, bei dem die Kommunikation einseitig durch das Unternehmen ausgeführt wird, und hin zu einem Pull-Verständnis, bei welchem die Nachfrage der Konsumenten die Kommunikation maßgeblich beeinflusst.

Dieses Vorgehen wählte der amerikanische Snack-Produzent Doritos, der unter dem Motto „Crash the Super Bowl“ Kunden ermunterte selbst gedrehte Videos einzuschicken (vgl. Blais 2007). Über 1.000 Amateurvideos erreichten das Unternehmen, welches fünf davon zur Bewertung durch die Website-Besucher veröffentlichte. Das Siegervideo wurde in der Werbepause des Super Bowl eingespielt - zugleich der einzige Anreiz für die Kunden daran teilzunehmen. An der Vielzahl der eingesandten Videos kann man den Wirkungsgrad des ausgelösten Pull-Mechanismus nachvollziehen. Einen leicht anderen Weg geht der Sport- und Lifestyleartikelhersteller PUMA, welcher unter dem Titel „MongolianShoeBBQ“ dem Kunden die Möglichkeit bietet, individuelle, einzigartige Schuhe zu designen: „Puma lets you taste the art of shoemaking and pick from a generous assortment of pre-cut materials to design your own custom-made shoes.“ (PUMA 2007).

Diese freiwillige Form der Integration und Inhaltsgenerierung durch die Kunden wird als User Generated Content bezeichnet. Es handelt sich dabei um jegliche Form von Inhalt, die von den Besuchern der Website eingebracht wird. Unternehmen nutzen dieses Engagement, um auf das kreative Potenzial und das Know-how der Kunden zurückzugreifen. Einerseits lernt das Unternehmen so die Kunden und ihr Verständnis der Marke besser kennen: Warum kauft der Kunde dieses Produkt? Warum beschäftigt sich der Kunde auch in der Freizeit mit dieser Marke? Andererseits kann durch die Integration der Lead User in die Content Entwicklung und durch die Wertschätzung die Bindung zusätzlich intensiviert werden. Der Kunde bekommt das Gefühl, dass die Meinung und Ideen durch das Unternehmen gewürdigt werden, was gleichzeitig seine Bereitschaft für eine weitere Kollaboration erhöht.

Bezogen auf den Kaufprozess stellt User Generated Content in der Kauf-, Nutzungs- und in der Wiederkaufphase einen effizienten Stellhebel dar. Einerseits ergeben sich durch die Integration der detaillierten Kenntnisse und Erfahrungen der Nutzer Möglichkeiten die Verbesserung des Produkts und seiner unterstützenden Merkmale voranzutreiben. Andererseits haben die Unternehmen die Möglichkeit durch den aktiven Einbezug des Kunden in den Produktentwicklungsprozess, tiefgreifende Erkenntnisse hinsichtlich der Produktpräferenzen der Kunden selbst, aber auch weitere Cross-/Up-Selling-Potenziale zu identifizieren und auszuschöpfen. Generell ist davon auszugehen, dass insbesondere bereits bestehende Kunden, d. h. Nutzer des Produkts, auf die Möglichkeiten im Rahmen des User Generated Content zurückgreifen. Deshalb weist dieses Instrument insbesondere Potenziale zur weiteren Bindung der Kunden und zur Intensivierung der Kundenbeziehung auf. Darüber hinaus stellt es für das Unternehmen durch den freiwilligen Charakter auf Seiten des Kunden eine kostengünstige und besonders authentische Form der Inhaltsgenerierung dar.

3.3 Social Networking Sites

Laut Nielsen/Net Ratings 2006 wachsen die Top Ten der Social Networking Sites zusammen mehr als 47 Prozent pro Jahr. Die Unique Audience stieg dabei innerhalb eines Jahres von 46,8 Mio. auf 68,8 Mio. Personen, was gleichzeitig einer Abdeckung der aktiven Internetnutzer von 45 Prozent entsprach (vgl. Bausch/Han 2006). An der Spitze der führenden Social Networking Sites steht mit einer Unique Audience von 38,4 Mio. Besuchern die Internetseite „MySpace“, welche innerhalb eines Jahres einen Zuwachs um 367 Prozent verzeichnen konnte (vgl. Bausch/Han 2006). Gleichzeitig ist MySpace die dritt wichtigste Internetseite, welche Besuche bei Online-Shops nach sich zieht. Weitere bekannte Internetseiten, wie YouTube, Flickr, Facebook, LinkedIn oder die in Deutschland bekannten Seiten, wie Xing oder StudiVZ, ziehen ebenfalls Millionen von aktiven Besuchern an.

„Social Networking Sites are places on the Internet where people meet in cyberspace to chat, socialize, debate and network. Regardless of the language, culture or nation where the Social Networking Site originates, all of them share the same feature of helping people connect with each others who have similar interests.“ (OnlineCyber Safety 2007). Hierbei zeigt sich besonders deutlich, wie sich das Kommunikationsverständnis durch die neuen Internetapplikationen verändert hat: Von einer einseitigen unternehmensgesteuerten Kommunikation, hin zu einem multilateralen kundengesteuerten Dialog. Die Beziehung ist nicht mehr nur interaktiv, sondern wird eindeutig von einem autonomen, selbstbestimmten Kunden gelenkt. Aus diesem Grund muss ein Unternehmen die präferierten Medien sowie den Kommunikationsstil des Kunden respektieren und bei der Ausgestaltung der Beziehungsaktivitäten berücksichtigen, um zumindest eine Chance zu haben die Werbebotschaft beim Kunden platzieren zu können. Insbesondere Teenager und junge Erwachsene verbringen ihre Freizeit aus Gründen der Vernetzung und des Entertainment-Faktors auf Social Networking Sites. Soll diese Zielgruppe angesprochen werden, so ist es für ein Unternehmen nahezu ein „Must“ sich mit diesen Seiten auseinanderzusetzen. Vom passiven Screening, der Schaltung von Werbung bis hin zum eher aktiven Engagement à la iPod oder im Sinne einer Partnerschaft mit der jeweiligen Social Networking Site ist dabei sehr vieles denkbar. Darüber hinaus kann ein Unternehmen mit einer starken Marke auch versuchen eine eigene Community aufzubauen. Dies stellt wohl den direktesten Weg dar, um mit den Kunden in Kontakt zu treten und eine erfolgsversprechende Möglichkeit, um mit dem Kunden einen dauerhaften, langfristig orientierten Dialog aufzubauen.

Die Bedeutung und Nutzung von Social Networking Sites für den Kunden im Rahmen des Kaufprozesses steigt, je höher der Stellenwert eines Produkts im sozialen Netzwerk des Users ist. Durch die Beschäftigung mit diesen Seiten kann ein Unternehmen zum einen sich selbst formierende Zielgruppen mit ähnlichen Bedürfnissen ansprechen und auf diese Weise nicht nur bestehende Kunden binden, sondern auch neue Kunden in den Netzwerken bestehender Kunden gewinnen. Zum anderen kann ein Unternehmen Chats und Foren auf diesen Seiten nutzen, um noch mehr über die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu erfahren.

3.4 Avatare

Ob Eve bei Yello Strom oder Anna bei IKEA – wenn potenzielle oder bestehende Kunden heute das Internet aufsuchen, treffen sie immer häufiger auf Assistenten, Freunde oder Stellvertreter, die als künstlich animierte Personen, sogenannte Avatare, ihre Hilfe auf einer Unternehmenswebseite anbieten. Der Begriff „Avatar“, der aus dem Sanskrit stammt und ursprünglich die weltliche Inkarnation einer Gottheit bezeichnet (vgl. Klusmann 2000), wurde insbesondere durch den Science-Fiction-Roman „Snow Crash“ von Neal Stephenson populär. So handelt es sich nach Hemp bei Avataren nicht nur um „complex beings created for use in a shared virtual reality but any visual

representation of a user in an online community.“ (2006, S. 50). Diese Definition, welche insbesondere die grafische Repräsentation des Users betont, spiegelt insbesondere die Herkunft von Avataren wider. Ursprünglich eingesetzt in Videospiele und zur Darstellung der eigenen Person als virtueller Charakter in Online-Communities oder Chat-Räumen, versuchen nun auch Unternehmen von den Vorteilen der Avatare Gebrauch zu machen. Insbesondere die menschlichen Züge und Charaktereigenschaften, welche diese künstlich animierte Figur verkörpern kann, machen Avatare für Unternehmen so interessant. Da auf diese Weise Emotionen benutzt werden können, um Informationen zu transportieren, kann durch den Imagetransfer ein emotionaler Mehrwert für den Kunden in der Kommunikation geschaffen werden. Dabei können Avatare von Unternehmen auf zwei verschiedene Arten eingesetzt werden: Zum einen als Werbefigur in der Außenkommunikation, wie es beispielsweise bei Robert von T-Online der Fall war, oder sie können als Online-Assistent auf einer Website den Nutzern bei der Navigation, beim Einkauf oder bei Fragen zur Verfügung stehen (vgl. Reinholz/Hanewinkel 2007, S. 425), wie es bei Eve von Yello Strom der Fall ist. Im Gegensatz zu den Avataren, die von den Nutzern als Abbild der eigenen Identität erschaffen werden und auch nur durch diese gelenkt werden können, handelt es sich bei dieser neuen Form von Avataren um eine virtuelle Person, die einen autonomen Charakter mit eigenständigem Verhalten besitzt. Dies ist auf die zugrunde gelegte Wissensdatenbank zurückzuführen, welche von Programmierern mit entsprechenden Stichworten und Antworten gefüllt wurde, so dass der Avatar im Sinne eines Roboters auf die verschiedenen Fragen der Internetnutzer selbständig antworten kann.

Um einer stetig steigenden Informationsüberlastung der Kunden während des Kaufprozesses entgegenzuwirken, setzen Unternehmen daher verstärkt auf Avatare, die, ausgestattet mit „künstlicher Intelligenz“, selbständig mit den Kunden interagieren können (vgl. Hartmann/Klimmt/Vorderer 2001, S. 350 f.). Sie zielen darauf ab, als virtuelle Assistenten den Kunden bei der Ankunft auf der Website in Empfang zu nehmen, während des Besuchs zu begleiten, verständlich auf Fragen zu antworten sowie die gewünschten Seiten des Angebots aufzurufen. So informiert Eve, deren ausgewiesener Beruf Kundenberaterin ist, bestehende und potenzielle Kunden über das Angebot des Stromanbieters Yello: „Sie haben eine Frage? Die Antwort dazu bekommen Sie hier bei mir - rund um den günstigen Yello Strom. Nennen Sie mich einfach Eve!“ (vgl. Yello Strom). Auf diese Weise kann dem Kunden auch im Internet das Gefühl vermittelt werden, einen echten Ansprechpartner zu haben.

Für die Relevanz von Avataren und deren Nutzungspotenziale für das CRM lässt sich daraus schließen, dass deren Einsatz insbesondere in der Suchphase des Buying Cycle über enorme Potenziale verfügt. Web Guides können vor dem Hintergrund zunehmender Reizüberflutung der Konsumenten die Komplexität des Suchprozesses minimieren und somit zu einer Kanalisierung der Informationen beitragen. Zusätzlich bietet der interaktive Austausch von Informationen zwischen Konsument und Avatar die Möglichkeit, die Zielgruppe besser kennenzulernen und somit näher zu spezifizieren. Dadurch können sowohl die Streuverluste in Online- wie auch Offline-CRM-

Maßnahmen reduziert und damit Marketingkosten eingespart werden. Durch die Begleitung und Beratung des Nutzers durch den Avatar ist es für die Unternehmen weiterhin möglich die Abbruchrate während des Kaufprozesses bei vergleichsweise geringen Kosten möglichst niedrig zu halten. In der Nutzungs- und Wiederkaufphase stellt der Avatar zudem ein ideales Kommunikationsmedium dar, welches im Gegensatz zu einem Call Center einen 24/7-Service anbieten kann und somit dem Kunden bei jeglichen Fragen rund um sein Produkt zu jeder Zeit zur Verfügung steht.

3.5 Virtuelle Welten

Virtuelle Welten stellen einen öffentlichen Raum dar, in dem man nicht den Restriktionen der Realität unterworfen ist. Immer mehr Firmen entdecken deshalb diese Welt als eine weitere Plattform, um ihre Produkte zu präsentieren. Mit derzeit ca. 9 Mio. registrierten Nutzern und einem täglichen Handelsvolumen von ca. 1 Mio. USD zählt Second Life zu den am schnellsten wachsenden virtuellen Welten im Internet (vgl. Wahle 2007). Hierbei steht den Unternehmen eine weltweite Nutzerbasis zur Verfügung, die sich zu ca. 50 Prozent aus europäischen Konsumenten zusammensetzt. Das Marktforschungsunternehmen Gartner rechnet zudem bis Ende des Jahres 2011 damit, dass rund 80 Prozent der aktiven Internetnutzer Mitglied einer virtuellen Online-Welt sein werden (vgl. Gartner Group 2007). Aus Anwendersicht lässt sich die Beliebtheit virtueller Welten darauf zurückführen, dass der User sich durch die Schaffung einer Imagoidentität losgelöst von seiner realen Identität bewegen, mit anderen virtuellen Charakteren interagieren und dadurch soziale Beziehungsnetzwerke aufbauen und erweitern kann. Der Einstieg in interaktive virtuelle Welten wird dabei in hohem Maße vom Spielinteresse geleitet, wobei nach Thiedeke (2003) vor allem der Aspekt der sozialen Positionierung als Spieler und gemeinsame Aktivitäten innerhalb der virtuellen Welt als Motivation betont werden.

Aus diesem Grund engagieren sich immer mehr Unternehmen, wie beispielsweise IBM, Sony BMG, Dell, Toyota, Reuters oder BMW, in virtuellen Welten wie Second Life, indem sie Niederlassungen oder eigene Meta-Universen eröffnen. Doch was macht Second Life so attraktiv für Unternehmen? Die Nutzer bewegen sich in Second Life größtenteils in ihrer Freizeit, besuchen die virtuelle Welt freiwillig und empfinden die gemeinsame Interaktion mit anderen Nutzern als spielerische Abwechslung. Aus diesem Grund ist davon auszugehen, dass das Verhalten in der virtuellen Welt den tatsächlichen Interessen und Bedürfnissen der User sehr nahe kommt. Dadurch eröffnet sich für ein Unternehmen die Möglichkeit eine relevante Zielgruppe in einem auf positiver Grundstimmung basierendem Umfeld anzusprechen. Zu den potenziellen Nutzungsfeldern zählen u. a. das Prototyping für Produkte mit zielgruppennahen Anwendern während des Entwicklungsprozesses, die Möglichkeit zur Konfiguration individualisierter Produkte und ihrer Leistungsmerkmale unter realitätsnahen Bedingungen oder das „V-Shopping“, in dem virtuelle Einkaufsstätten das Einkaufsgefühl

der Realität im Internet nachbilden (vgl. Elephant Seven 2007). So wurde beispielsweise für den Launch des neuen Herrendufts Paco Rabanne BlackXS, der sich an eine junge, trendorientierte und aktive Zielgruppe richtet, das Produkt parallel zu sechs realen Orten im „Apfelfeld“ des Second Life eingeführt. Um den neuen Duft erlebbar zu machen, konnten die virtuellen Gäste eine Duftprobe per Expresslieferung ordern. Neben einer Erhöhung der Markenbekanntheit konnte eine zielgerichtete Zielgruppenansprache gewährleistet werden (vgl. Steinebach 2007). Besonders auffällig ist dabei die Verknüpfung der virtuellen und realen Welt, welche eine neue Ebene der Nutzungsmöglichkeiten eröffnet.

Virtuellen Welten bieten insbesondere in der Suchphase des Buying Cycle enorme Potenziale, die sich aus der Vielzahl an Möglichkeiten ergeben, die Kunden auf innovative Weise mit neuen Produkten in Kontakt zu bringen und mit diesen zu interagieren. Im Gegensatz zum klassischen Vorgehen in der Suchphase, in der zahlreiche Informationen über alternative Produkte eingeholt, analysiert und verglichen werden, können die Konsumenten hier die Produkte aktiv testen und ihre Erfahrungen mit anderen Usern teilen. Eine weitere Anwendungsmöglichkeit besteht darin, virtuelle Welten als Testmärkte zu nutzen. So wurde ein neues Hotelkonzept von Starwood-Hotels in der virtuellen Welt prototypisch umgesetzt, um die Bedürfnisse potenzieller Kunden in die reale Welt zu transportieren (vgl. aloft hotels). Diese aktive Kundenintegration in den Entwicklungsprozess liefert den Unternehmen wichtige Informationen hinsichtlich spezifischer Wünsche und Präferenzen einer bestimmten Zielgruppe. So wird insbesondere dem Ziel einer bedürfnisgerechten Kundenbearbeitung Rechnung getragen.

3.6 Podcasts & IPTV

Podcasts und IPTV stellen weitere Möglichkeiten dar, um spezifische Zielgruppen in der „on demand“-Welt zu erreichen. Es handelt sich dabei um Push-Kanäle zum Kunden, deren Inhalte ähnlich der massenmedialen Kommunikation vollständig durch das Unternehmen kontrolliert werden. Gleichzeitig spiegeln diese neuen Kommunikationsinstrumente die veränderten Medienkonsumgewohnheiten und die neue Mediensouveränität der Nachfrager wider, da sie orts- und zeitunabhängig abgerufen und konsumiert werden können.

Podcasts

Zusammengesetzt aus den Begriffen iPod und Broadcasting, versteht man unter Podcasts Audio- oder Videodateien, welche von Interessenten und Kunden in der Regel kostenfrei aus dem Internet geladen werden können. Laut einer Studie des Marktforschungsunternehmens Forrester Research wird die Zahl der heruntergeladenen Audio- und Video-Podcasts bis zum Jahr 2010 von heute 700.000 auf ca. 12,3 Mio. ansteigen (vgl. Li 2006). Inhaltliche Themenschwerpunkte aus Nutzersicht stellen dabei

vornehmlich Technik, Computer, IT-News oder Wissens- und Informations-Podcasts dar (vgl. Bressler/Martens 2007). Für ein Unternehmen lässt sich dieses kostengünstige Medium in zweierlei Hinsicht nutzen: Entweder können sie als Sponsor für einen Podcast auftreten, der sich bereits in einem bestimmten Zielsegment etabliert hat, oder sie können einen unternehmenseigenen Podcast implementieren. So integrierte Coca Cola dieses neue Medium in seiner crossmedialen Kampagne unter dem Motto „Live Life Light“. Neben der viralen Kraft dieses Kommunikationsinstruments, die zu einer hohen Weiterleitungsrate begeisterter Kunden führte, konnte die emotionale Bindung der Kunden an das Produkt und die Marke durch die Integration des Kunden gefördert werden (vgl. Tomczak/Schögel/Pernet 2007, S. 266 f.). Mit Blick auf das CRM werden Podcasts häufig mit der Absicht genutzt, Informationen über die Produkte zu verbreiten sowie Folge- und Wiederkäufe zu erzeugen. So verfolgt das Museum of Modern Art vorrangig dieses Ziel, indem es Podcasts an seine bestehenden Kunden verschickt, in denen Künstler, Kuratoren und Spezialisten über bestimmte Werke referieren. Dem Kunden kann hierdurch „Lust auf mehr“ gemacht werden (vgl. Museum of Modern Art).

IPTV

Traditionelle massenmediale Kommunikation über das Fernsehen wird dem Relevanz- und Interaktivitätsanspruch der Konsumenten schon lange nicht mehr gerecht. Aufgrund der neuen Möglichkeiten des Internet muss sich der Konsument nicht mehr mit der klassisch linearen Fernsehwelt zufriedengeben, in der er zum passiven Abnehmer der Inhalte degradiert wird. IPTV heisst die Antwort: Fernsehen über das Internet, genauer gesagt über das Internet Protokoll. Im Jahr 2010 sollen bereits über 21 Mio. Breitband-Anschlüsse vorhanden sein, 2015 soll sogar eine Netzabdeckung von über 80 Prozent der deutschen Haushalte erreicht (vgl. Deutschland Online 2007) und somit die Basis für eine erfolgreiche Implementierung des Internet-Fernsehens gelegt werden. So haben bereits zahlreiche Unternehmen, wie Audi, Budweiser oder der ADAC, die Möglichkeiten dieses neuen Kommunikationskanals für sich entdeckt und diese Applikation in Form eines eigenen Web-TV-Auftritts in den Marketing-Mix integriert. In erster Linie werden dabei die Bedürfnisse nach Information und Unterhaltung der Besucher befriedigt. Dem entsprechend kann man sich auf der IPTV-Plattform von BMW (vgl. BMW-web.tv) audiovisuell über die neuen Modelle informieren, einen einzigartigen Blick hinter die Kulissen der Designabteilung werfen oder die neu gebaute BMW Welt online erleben. Dabei ist der Nutzer nicht auf eine vorgegebene Sendezeit angewiesen, sondern kann die Inhalte wiederum unabhängig von Ort und Zeit konsumieren. Aufgrund des „on demand“-Charakters dieses Mediums ist es für die Unternehmen zudem möglich einen direkten Zugang zu Zielgruppen aufzubauen, die ein besonders hohes Involvement zum Produkt und eine besonders positive Einstellung zur Marke aufweisen.

Im Vergleich zu den bisher erörterten neuen Medien sind die Möglichkeiten, den Kunden besser kennen zu lernen, um somit spezifischere Problemlösungskonzepte im Rahmen des CRM anbieten zu können, nur dann gegeben, wenn die interaktiven Mög-

lichkeiten dieser Medien genutzt werden. Denn durch die Integration von Konsumentenbeiträgen ist es auch mittels Podcasting und IPTV möglich Customer Insights zu gewinnen. Behält sich ein Unternehmen jedoch vor diese neuen Kommunikationskanäle im Sinne von einseitig getriebenen, traditionellen Push-Medien zu verwenden, so kann dennoch dem Informationsbedarf der Konsumenten, welcher insbesondere in der Suchphase auftritt, begegnet werden. Weiterhin kann man durch die Emotionalisierung der Kommunikation und den Aufbau einer Erlebniswelt insbesondere die Bindung an die Marke und das Unternehmen und dadurch die Wiederkaufwahrscheinlichkeit im Kaufprozess stärken. Die Integration dieser Kommunikationsanwendungen in den bestehenden Media-Mix bietet zudem den Vorteil, mittels viraler Effekte das Netzwerk bestehender Kunden zu erreichen. Auf diese Weise können nicht nur vorhandene, sondern auch potenzielle Kunden angesprochen werden.

Unternehmen sollten sich aufgrund der zumeist vorhandenen ressourcenbedingten Limitationen sowie der Grenzen der einzelnen Anwendungen nicht unüberlegt und übereilt in die Internetapplikationen des Web 2.0 stürzen. Es gilt die für sie relevanten Anwendungen auszuwählen und im Rahmen des CRM zu berücksichtigen.

4 Grenzen des Einsatzes neuer Medien im CRM

Wie bereits dargelegt wurde, bestehen zahlreiche Möglichkeiten Web 2.0-Applikationen im Kundenbeziehungsmanagement erfolgreich zu nutzen. Gleichzeitig ist jedoch anzumerken, dass sich die daraus resultierenden Potenziale keinesfalls automatisch ergeben. Vielmehr erscheint es notwendig, bereits vor der Einführung neuer Medien im CRM die zugrunde liegenden Voraussetzungen zu erkennen und mögliche Gefahren frühzeitig zu berücksichtigen.

Eine grundlegende Einschränkung besteht hinsichtlich der Repräsentativität der gewonnenen Erkenntnisse. So ist davon auszugehen, dass die identifizierten Kundenbedürfnisse oftmals nur jenen von hochspezifischen Teilsegmenten entsprechen und keinesfalls repräsentativ für alle Zielsegmente sind. Insofern erscheint es angebracht, die gewonnenen Erkenntnisse zur Gestaltung der Kundenbeziehung nochmals kritisch zu hinterfragen. Eine weitere maßgebliche Einschränkung besteht in der Reichweite der aufgezeigten neuen Medien und somit auch in der Erreichbarkeit bedeutender Kundensegmente. So wird beispielsweise die Reichweite in der virtuellen Welt Second Life mit über 9 Mio. Nutzern als relativ hoch eingeschätzt, doch die tatsächliche Zahl aktiver Nutzer liegt deutlich tiefer. So kann eine Person gleichzeitig mehrere Avatare anlegen oder nach einmaliger Anmeldung nie wieder aktiv sein. Somit ist davon auszugehen, dass die tatsächlich erreichbare Zielgruppe weitaus geringer ausfällt.

Weiterhin erscheint eine genaue Abwägung der Vor- und Nachteile der einzelnen Web 2.0-Applikationen vor ihrem Einsatz angebracht. So bieten Corporate Blogs zwar enorme Potenziale hinsichtlich der Identifikation von relevanten Kundenbedürfnissen. Damit die Anwendungen jedoch auch von den Usern akzeptiert und entsprechend genutzt werden, müssen die entsprechenden Inhalte permanent gepflegt, d. h. aktualisiert und vernetzt, werden. Daraus wird deutlich, dass ein Unternehmen, welches Corporate Blogs erfolgreich umsetzen möchte, eine nicht zu unterschätzende Menge an zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen investieren muss.

Bei den möglichen Risiken von User Generated Content ist aufzuführen, dass die Unternehmen geringe Spielräume zur Einflussnahme auf den Prozess und das Ergebnis der Wertschöpfung ausüben können. So kann es durchaus vorkommen, dass bestehende Kunden oder auch „Anti-Kunden“ den Interpretations- und Aktionsspielraum in einer nicht gewünschten Weise auslegen und eine auf User Generated Content-basierte Kampagne der Reputation eines Unternehmens großen Schaden zufügt.

Darüber hinaus ist bei der aktiven Partizipation an Social Networking Sites die Adäquanz der Zielgruppenerreichung zu überprüfen. Oftmals wird Werbung auf diesen Seiten ignoriert und die Zahlungsbereitschaft für exklusive Angebote ist immer noch eher gering. Bei der Lancierung einer eigenen Community bleibt zudem oftmals die Frage offen, ob die Einflussnahme des Unternehmens überhaupt gewünscht wird. Viele Communities wehren sich gegen das aktive Engagement eines Unternehmens, da sie dadurch die freie Meinungsäußerung eingeschränkt und das unternehmerische Profitdenken in den Vordergrund gerückt sehen.

Bei Avataren scheinen die Vorteile für die Unterstützung des Kaufprozesses auf der Hand zu liegen. Doch auch bei der Integration dieser Applikation ist darauf hinzuweisen, dass insbesondere die Funktionalität und die zugrunde gelegte Datenbank ständig aktualisiert und gepflegt werden müssen. Zudem muss die Akzeptanz des Kunden gewonnen werden, da Avatare für viele der Internetnutzer neu und ungewohnt erscheinen.

Podcasts und IPTV bestechen insbesondere durch die Bereitstellung von Informationen für den „on demand“-Kunden. Doch die Aktualität und Qualität der Inhalte muss den Ansprüchen der Markenidentität entsprechen, so dass keine kognitiven Dissonanzen beim Kunden hervorgerufen werden. Zudem muss eine hohe Relevanz der Inhalte gewährleistet werden, damit die viralen Möglichkeiten ausgeschöpft werden und zugleich das Interesse an weiteren Themen gewährleistet ist. Um dies zu erreichen, sind insbesondere für das IPTV hohe finanzielle Aufwendungen notwendig.

Für eine erfolgreiche Integration neuer Medien zur Verbesserung des CRM müssen daher unbedingt die dafür notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten im Unternehmen zur Verfügung gestellt bzw. aufgebaut werden. Daneben muss ein Unternehmen, das sich aktiv mit der Integration der neuen Medien in das Kundenbeziehungsmanagement auseinandersetzt, eine gewisse Offenheit und Kritikkultur aufbauen. Diese

zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass die Äußerungen der Kunden ernst genommen und internalisiert werden. Darüber hinaus sollten interne Richtlinien für die Mitarbeiter sowie konkrete Messgrößen zur Überprüfung des Erfolges in diesen Medien etabliert werden.

5 Zusammenfassung und Checkliste zum Umgang mit neuen Medien im CRM

Wie anhand theoretischer und praxisorientierter Überlegungen gezeigt werden konnte, tragen die diskutierten neuen Medien in jeweils unterschiedlicher Weise zur Erfüllung der in Abschnitt 1 diskutierten Ziele des CRM bei. Als konzeptioneller Bezugspunkt diente hierbei der Buying Cycle, anhand dessen die Nutzungsmöglichkeiten und, daraus resultierend, die Potenziale der innovativen Kommunikationsanwendungen veranschaulicht wurden. Eine durchweg universelle Eignung aller diskutierten neuen Medien ist in der Suchphase der Konsumenten festzustellen. Hier scheint die Kerneigenschaft der „Interaktivität“ bei allen Anwendungen ausschlaggebend zu sein, um den Kunden bei der Informationssuche und dem einfachen und schnellen Vergleich von Produkten und deren Merkmale zu unterstützen. In der Phase des Kaufs spielen vor allem jene Applikationen eine zentrale Rolle, die entweder eine aktive Partizipation bzw. Integration des Kunden in den Leistungserstellungs- und Leistungsinnovationsprozess erlauben oder über eine aktive Steuerung der Kundenwahrnehmung hinsichtlich der den Kaufprozess kennzeichnenden Prozessschritte unterstützen. Insbesondere Avatare und User Generated Content bergen diesbezüglich die größten Potenziale, da sie den Konsumenten in dieser Phase begleiten. Alle diskutierten neuen Medien tragen auf ihre Weise in der Nutzungsphase dazu bei, relevante Informationen über den Kunden zu bekommen. Besonderes Augenmerk sollten die Unternehmen hierbei auf die Anwendung von Communities, User Generated Content und Social Networking Sites legen, welche durch die Schaffung einer „unique customer experience“ in der Lage sind, eine langfristige Bindung zum Unternehmen aufzubauen. In der Wiederkaufphase kann durch die Ausnutzung der Partizipations- bzw. Kollaborationspotenziale von User Generated Content und Social Networking Sites die Wiederbeschaffungswahrscheinlichkeit erhöht werden. Zugleich erhöhen Podcasts und IPTV insbesondere die Markenbindung und haben durch den viralen Charakter auch die Möglichkeit zusätzliche Interessenten für das Unternehmen zu akquirieren.

Die dargelegte Vielzahl an Optionen bei der Anwendung neuer Medien bedeutet zugleich - aus Gründen der ressourcenbedingten Umsetzbarkeit - sich auf die notwendigen zentralen und bedeutsamen Stakeholdergruppen zu beschränken.

Im Sinne einer Zusammenfassung listet Abbildung 5-1 zentrale Leitlinien für den Umgang mit neuen Medien im CRM auf.

Abbildung 5-1: Leitlinien für den erfolgreichen Einsatz neuer Medien im CRM
(Quelle: In Anlehnung an Walther/Krasselt 2005)

Leitlinien	
Qualität vor Quantität	<i>Das Engagement sollte sich durch hochgradig relevante Informationen und inhaltliche Substanz auszeichnen.</i>
Immer aufmerksam sein	<i>Beobachten Sie das Geschehen in den relevanten Medien fortlaufend, um insbesondere auf negative Entwicklungen zeitnah reagieren zu können.</i>
Bei allem mit Feedback rechnen	<i>Lassen Sie Kommentare zu und sehen Sie Kritik als Chance zum Dialog.</i>
Agieren Sie transparent und authentisch	<i>Nur wenn Sie Ihr echtes Gesicht zeigen, wirkt die Kommunikation glaubwürdig. Verdecktes Engagement wird immer entdeckt und der Imageschaden wiegt weit grösser.</i>
Kreativität und Innovationskraft	<i>Überraschen Sie die Stakeholder mit neuen Gedanken und innovativen Themen. Achten Sie auf regelmässige Aktualisierungen. Es ist der Inhalt, der Sie interessant macht.</i>
Reden ist Silber, Eindruck ist Gold	<i>Messen und analysieren Sie die Reichweite Ihrer Aktivitäten. Wenn die Beiträge keine Resonanz erzeugen, haben Sie etwas falsch gemacht.</i>
Spuren hinterlassen	<i>Setzen Sie aussagekräftige Keywords in den Überschriften zur Suchmaschinenoptimierung ein.</i>

Literaturverzeichnis

ALOFT HOTELS (o. J.): aloft in Second Life, <http://www.virtualaloft.com/>, Zugriff am 23.01.2008.

ANGERMEIER, M. (2005): Netz 2.0, <http://blog.aperto.de/tag/Folksonomy>.

- BACH, V./GRONOVER, S./SCHMID, R. E. (2000): Customer Relationship Management: Der Weg zur profitablen Kundenbeziehung, in: ÖSTERLE, H./WINTER, R. (Hrsg.): Business-Engineering - auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, Berlin, S. 125-139.
- BAUSCH, S./HAN, L. (2006): Successful Sites Drive High Visitor Retention Rates, http://www.nielsen-netratings.com/pr/pr_060511.pdf, Zugriff am 19.02.2008.
- BELZ, CH. (2003): Logbuch Direktmarketing: vom Mailing zum Dialogmarketing, Frankfurt/Wien.
- BLAIS, E. (2007): Ads from anywhere, in: Marketing Magazine, Vol. 113, p. 26.
- BMW-WEB.TV (o. J.): BMW-web.tv - The International Entertainment Magazine, <http://www.bmw-web.tv/de/channel/new>, Zugriff am 23.02.2008.
- BRESSLER, S./MARTENS, D. (2007): Podcast in Deutschland 2007. Nutzung und Chancen von Podcast in Deutschland. House of Research GmbH, [http://www.houseofresearch.de/news/Presse/206487%20Die%20Podcaststudie%20II,%20Bericht,%20\(c\)%20House%20of%20Research%202007.pdf](http://www.houseofresearch.de/news/Presse/206487%20Die%20Podcaststudie%20II,%20Bericht,%20(c)%20House%20of%20Research%202007.pdf), Zugriff am 20.02.2008.
- DEUTSCHLAND ONLINE (2007): Unser Leben im Netz, <http://www.studie-deutschland-online.de/do5/0000.html>, Zugriff am 26.02.2008.
- ELEPHANT SEVEN (2007): Second Life und Business in virtuellen Welten. White Paper, http://www.pixelpark.com/de/pixelpark/_ressourcen/attachments/publikationen/0703_White_Paper_Second_Life_e7_Pixelpark.pdf, Zugriff am 20.08.2008.
- eMARKETER (2006): Listening, Targeting and Engaging, <http://www.emarketer.com/Articles/Print.aspx?id=1004007>, Zugriff am 19.02.2008.
- FISCH, M./GSCHIEDLE, CH. (2006): ARD/ZDF Online-Studie 2006, <http://www.daserste.de/service/studie.asp>, Zugriff am 19.02.2008.
- GARTNER GROUP (2007): Gartner Says 80 Percent of Active Internet Users Will Have A „Second Life“ in the Virtual World by the End of 2011, <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=503861>, Zugriff am 19.02.2008.
- HARTMANN, T./KLIMMT, C./VORDERER, P. (2001): Avatare: Parasoziale Beziehungen zu virtuellen Akteuren, http://www.m-und-k.info/MuK/hefte/MuK_01_03.pdf#page=70, Zugriff am 19.02.2008.
- HEMP, P. (2006): Avatar-based Marketing, in: Harvard Business Review, No. 6, pp. 48-57.
- HIPPNER, H./MARTIN, S./WILDE, K. D. (2002): Customer Relationship Management – Strategie und Realisierung, Aufsatz, Katholische Universität Eichstätt.

HITWISE (2007): Web 2.0 Websites Accounted For 12 Percent Of All US Web Traffic, <http://www.hitwise.com/press-center/hitwiseHS2004/web20.php>, Zugriff am 19.02.2008.

KLUSSMANN, N. (2000): Lexikon der Kommunikations- und Informationstechnik: Telekommunikation, Datenkommunikation, Multimedia, Internet, 2., akt und überarb. Aufl., Heidelberg.

LI, C. (2006): Podcasting hits the charts, Forrester Research, 28.03.2006.

MUSEUM OF MODERN ART (o. J.): MOMAAUDIO, http://moma.org/visit_moma/audio.html, Zugriff am 31.03.2008.

ONLINECYBERSAFETY (2007): Social Networking Sites, http://www.bsacybersafety.com/threat/social_networking.cfm, Zugriff am 20.02.2008.

O'REILLY, T. (2006): Web 2.0 Principles and Best Practices, http://www.oreilly.com/catalog/web2report/chapter/web20_report_excerpt.pdf, Zugriff am 19.02.2008.

PAYNE, A./FROW, P. (2006): Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation, *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, No. 1/2, pp. 135-168.

PUMA (2007): What's the MongolianShoeBBQ?, <http://mongolianshoebbq.puma.com/>, Zugriff am 19.02.2008.

REID, A./CATTERALL, M. (2005): Invisible Data Quality Issues in a CRM Implementation, in: *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 305-314.

REINBOLZ, A./HANEWINKEL, M. (2007): On Chatbots and Avatars - the Virtual Forester as a Guide to Knowledge about Sustainable Forest Management, in: REYNOLDS, K. M./THOMSON, A. J./KÖHL, M./SHANNON, M. A./RAY, D./RENNOLLS, K. (Eds.): *Sustainable Forestry: From Monitoring and Modelling to Knowledge Management and Policy Science*, pp. 425-438.

SCHÖGEL, M. (2001): CRM - Mit Multichannelstrategien und Permission Marketing Stammkunden gewinnen, in: KLIETMANN, M. (Hrsg.): *Kunden im E-Commerce - Verbraucherprofile, Vertriebstechniken und Vertrauensmanagement*, Düsseldorf, S. 201-228.

SCHÖGEL, M./SCHMIDT, I. (2002): E-CRM - Management von Kundenbeziehungen im Umfeld neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, Düsseldorf.

SIFRY, D. (2007): Technorati - The State of the Live Web, <http://www.sifry.com/alerts/archives/000493.html>, Zugriff am 26.01.2008.

STEINEBACH, M. (2007): Second Life: Mit Avataren „schnuppert“, Technische Universität Chemnitz, <http://idw-online.de/pages/de/news225700>, Zugriff am 19.02.2008.

THIEDEKE, U. (2003): *Virtuelle Gruppen*, 2., überarb. und akt. Aufl., Wiesbaden.

TOMCZAK, T. (1994): Relationship-Marketing - Grundzüge eines Modells zum Management von Kundenbeziehungen, in: TOMCZAK, T./BELZ, CH. (Hrsg.): Kundennähe realisieren, 2., unveränd. Aufl., St. Gallen, S. 195-214.

TOMCZAK, T./REINECKE, S./MÜHLMEIER, S. (2002): Der aufgabenorientierte Ansatz – Ein Beitrag der Marketingtheorie zur Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes, unveröffentlichtes Arbeitspapier, St. Gallen.

TOMCZAK, T./SCHÖGEL, M./PERNET, N. (2007): Podcasts als innovatives Marketinginstrument von Coca-Cola, in: BELZ, CH./SCHÖGEL, M./TOMCZAK, T. (Hrsg): Innovation Driven Marketing – Vom Trend zur innovativen Marketinglösung, S. 264-267.

WAHLE, G. (2007): Twinity – Chancen für Medienunternehmen und Werbetreibende, Medienwoche, <http://www.forcesunrise.com/medienwoche.pdf>, Zugriff am 19.02.2008.

WALTHER, TH./KRASSELT, M. (2005): Corporate Blogging. Chancen für den Dialog, <http://www.bbdo.de/de/home/studien.download.Par.0035.Link1Download.File1Title.pdf>, Zugriff am 19.02.2008.

YELLO STROM (o. J.): Website Yello Strom, <http://www.yellostrom.de/>, Zugriff am 20.02.2008.

ZERFAß, A./BOELTER, D. (2005): Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien, Graz.

Matthias Hartel/Stefan Borbe/Carsten Schöne

Innovative eCRM-Maßnahmen zur Interessentenbetreuung beim BMW X5

1	Status quo der eCRM-Maßnahmen in der Automobilindustrie	461
2	eCRM-Specials zum Launch des BMW X5.....	463
2.1	Ausgangslage.....	463
2.2	Der BMW X5 Premieren-Ticker	464
2.3	Der BMW X5 Profiler	465
2.4	Ergebnisse.....	468
2.5	Bewertung der Aktivitäten.....	468
3	Zusammenfassung und Ausblick	470

1 Status quo der eCRM-Maßnahmen in der Automobilindustrie

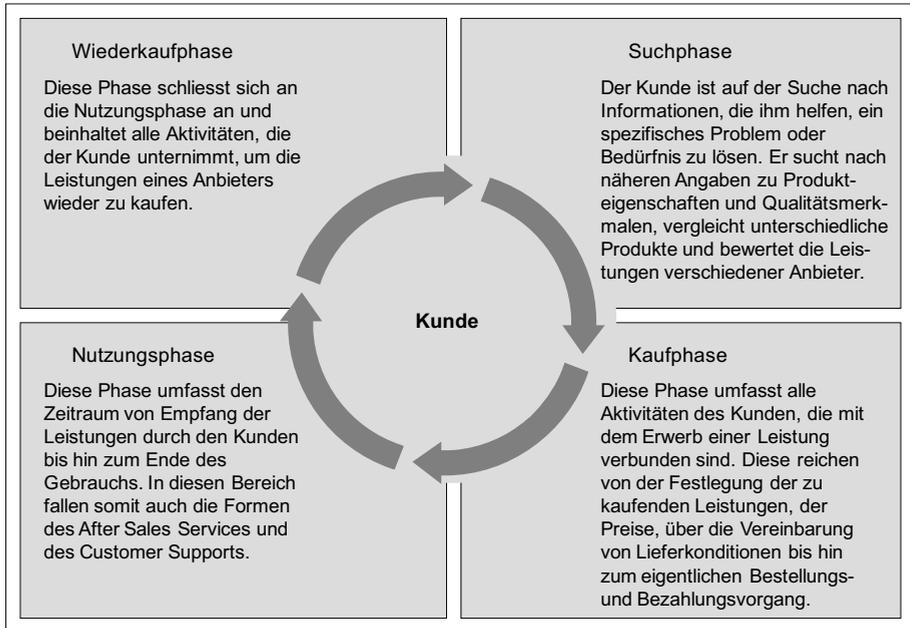
CRM ist ein „unternehmensweit integrierendes Führungs- und Organisationsprinzip [...], das alle Maßnahmen umfasst, die auf eine verbesserte Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit gerichtet sind“ (vgl. Schögel/Schmidt 2002). eCRM erweitert das CRM um „eine elektronische Komponente“, mit der die Online-Kundeninteraktion ermöglicht wird. Dadurch ergeben sich „umfassendere (oft automatisierte) Möglichkeiten zur Erschließung und Ausschöpfung von Kundenpotenzialen“. Zielsetzung sowohl von CRM als auch von eCRM ist u. a. die Akquisition neuer Kunden (Eroberung) sowie der Erhalt und der Ausbau bestehender Kundenbeziehungen (Loyalisierung) (vgl. Kuss/Tomczak 2004a, S. 138 f.).

Prozesse, die beim Kunden ablaufen, spiegelt das Konzept des Customer Buying Cycle wider (vgl. Schögel 2001, S. 209). Dieses Konzept ermöglicht dem Anbieter eine Analyse des Kaufprozesses und zeigt ihm Möglichkeiten auf, den Kunden und Interessenten hier zu unterstützen. Der Kaufprozess beginnt mit der Suchphase. In dieser Phase erkundigt sich der Kunde nach Informationen, die ihn bei der Entscheidung unterstützen und sein Bedürfnis nach einem Produkt oder einer Dienstleistung befriedigen. In der Kaufphase entscheidet sich der Kunde für ein Produkt und bezahlt es. Die Nutzungsphase beschreibt den Erhalt und den Gebrauch des Produkts bzw. der Dienstleistung. In der Wiederkaufphase orientiert sich der Kunde neu und erwägt eine wiederholte Inanspruchnahme der Leistung (vgl. Abbildung 1-1).

Es gilt zwischen Kunden und Interessenten zu unterscheiden (vgl. Tomczak/Reinecke 1999): Der Interessent besitzt keine Objekterfahrung am Produkt bzw. der Dienstleistung und weiß nicht, ob er genau diese Leistung benötigt. Deshalb ist die Suchphase bei ihm wesentlich ausgeprägter. Hier muss der Anbieter den Kunden auf das Produkt hinweisen, es ihm erklären und die richtigen Informationen zur Verfügung stellen. Kunden sind mit ihrem Produkt vertraut. Sie benötigen Unterstützung bei der Nutzung des Produkts und müssen in der Wiederkaufphase überzeugt werden, die Leistung wieder in Anspruch zu nehmen. Bei ihnen ist daher die Suchphase weniger ausgeprägt.

In der Automobilindustrie werden eCRM-Maßnahmen verwendet, um Interessenten in ihrer Suchphase und Kunden im Rahmen ihrer Nutzungs- und Wiederkaufaktivitäten zu unterstützen. In der Suchphase erhalten Kunden und Interessenten Informationen zum Fahrzeug. Dies geschieht z. B. durch eine Produktpräsentation auf den Internetseiten des Herstellers und der Vertragshändler. Etwa jeder zweite Kunde der weltweiten Automobilindustrie nutzt diese Informationsquellen (vgl. Cars Online 2006).

Abbildung 1-1: Der Customer Buying Cycle
(Quelle: Schögel/Schmidt 2002)



Ein Produktkonfigurator ermöglicht interaktiv die Konfiguration von Fahrzeugen. Auf diese Weise kann der Kunde sich ein Bild von den Produktmerkmalen und dem Kaufpreis machen. Derzeit umfasst der BMW Konfigurator je nach Modell etwa sieben Schritte. Die ersten zwei Schritte beinhalten die Auswahl der Modellreihe, der Karosserieform und der Motorisierung. Die Schritte drei bis fünf umfassen die Farb-, Interieur- und Felgenauswahl. Der sechste Schritt beinhaltet die optionale Auswahl von Editionen, Paketen und etwa 65 Sonderausstattungen. Zielsetzung der eCRM-Aktivitäten ist in diesem Fall, die Interessenten nach erfolgreicher Konfiguration in die Kaufphase zu überführen. Diese Überführung wird durch eine Registrierung (Speicherung der Fahrzeugdaten und der persönlichen Daten) sowie bei Einverständnis durch Weiterleitung der Registrierungsdaten an Vertragshändler realisiert.

Die Unterstützung der Kunden in der Nutzungsphase erfolgt durch Onlineportale wie z. B. www.meinbmw.de. Diese Portale gewähren Zugang zu Bedienungsanleitungen, Mobilitätsdienstleistungen, Telematikdiensten sowie weiteren exklusiven Leistungen.

Zur Überprüfung der Effektivität interaktiver Marketingaktivitäten – zu denen eCRM-Maßnahmen zählen – dient in der Such- und Wiederkaufphase die Anzahl der an den Handel überführten Interessenten und Kunden („Leads“). Die Zugriffszahlen auf den

exklusiven Bereich des Onlineportals geben Aufschluss über die Nutzung des Portals und somit auf die Unterstützung der Kunden in der Nutzungsphase.

2 eCRM-Specials zum Launch des BMW X5

Im vorherigen Abschnitt wurde der Status quo der eCRM-Maßnahmen in der Automobilindustrie behandelt. Nachfolgend werden zwei innovative Maßnahmen zur Interessentenbetreuung vorgestellt. Der BMW X5 Premieren-Ticker und der BMW X5 Profiler wurden erstmals bei der Produkteinführung des neuen BMW X5 in 2007 eingesetzt.

2.1 Ausgangslage

Die BMW Group setzt in die zweite Generation des BMW X5 große Hoffnungen. Die erste Generation war mit über 600.000 produzierten und verkauften Einheiten zwischen 1999 und 2006 ein sehr erfolgreicher Einstieg in das Sports Activity Vehicle Segment. Der Erfolg soll durch die Neuauflage des X5 ab 2007 weiter gesteigert werden. Aus diesem Grund werden sowohl verstärkte Loyalisierungs- als auch Eroberungsanstrengungen betrieben.

Der neue BMW X5 hatte seine Weltpremiere auf der LA Motor Show im November 2006. Der Verkauf setzte in den USA ab November 2006 und in Europa ab März 2007 ein. Die Vermarktung des neuen BMW X5 wurde durch ein Multimedia-Special im Internet unterstützt. Die Zielsetzung des Multimedia-Specials war, Kunden und Interessenten das Produkt visuell zu präsentieren sowie einen Überblick über die Neuheiten und das Fahrgefühl des BMW X5 zu vermitteln. Teil des Multimedia-Special war die „Extreme Sightseeing Tour“. In dieser Tour fuhr ein Film-Team um den Moderator KJ Deuser im neuen BMW X5 zu verschiedenen Orten in Europa und USA, um dort Außergewöhnliches zu erleben. Die Aktivitäten umfassten beispielsweise eine Trainingseinheit mit dem BMW Oracle Racing Segelteam in Valencia oder eine Mountainbiking Tour auf dem Dach des Olympiastadiums in München.

Wie eingangs erwähnt, lag aus eCRM-Sicht die Herausforderung in der Unterstützung der Interessenten während der Suchphase des Customer Buying Cycle. Daraus ergaben sich folgende Zielsetzungen für die Maßnahmen:

- Identifikation zusätzlicher Interessenten und Übermittlung an den Handel,
- Übermittlung von Informationen rund um das Fahrzeug sowie Erklärung der Unique Selling Points (USPs) sowie die

- Aufrechterhaltung der Begeisterung zwischen der Weltpremiere und der Produkteinführung in den europäischen Vertriebsmärkten.

Um diese Zielsetzungen zu erreichen, wurden der interaktive BMW X5 Premierenticker und der BMW X5 Profiler konzipiert.

2.2 Der BMW X5 Premierenticker

Widgets sind kleine spezialisierte Applikationen, die visuelle Informationen und einen einfachen Zugang zu häufig genutzten Funktionen auf dem Desktop bieten. Der schnelle Abruf der gewünschten Informationen ist der Mehrwert des Widgets für den Anwender. Beispiele für Widgets sind Wettervorhersagen bzw. Nachrichtenticker. Für das Marketing hat das Widget den Vorteil, dass es einen direkten, prominenten Push-Zugang zum Desktop des Kunden liefert. Über diesen Zugang ist allein der Anbieter präsent und kann Informationen und Angebote proaktiv an den Kunden übermitteln. Der BMW X5 Premierenticker ist ein Widget, das alles Wissenswerte zur Premiere des neuen BMW X5 aus erster Hand liefert.

Abbildung 2-1: Der BMW X5 Premierenticker
(Quelle: Eigene Darstellung)



Der BMW X5 Premierenticker informierte den Interessenten über die noch verbleibende Zeit bis zur Welt-Premiere (vgl. Abbildung 2-1). Nach der Weltpremiere gab ein Countdown Aufschluss über die verbleibende Zeit bis zur Produkteinführung im Land des Nutzers. Die Countdown-Funktion und aktuelle Neuigkeiten über den neuen BMW X5 hielten die Spannung bis zur Produkteinführung aufrecht. Die Neuigkeiten, die – bei Aufklappen des Tickers – auf der linken Seite ausführlich beschrieben

wurden, wurden dem Interessenten Schritt für Schritt zugespielt. Die News aktualisierten sich zweimal pro Woche. Marktspezifische Angebote konnten über diese Funktionalität ebenfalls an den Kunden übermittelt werden. Dadurch erhielt der Interessent Informationen und Bildmaterial aus erster Hand. Die Informationen beinhalteten die USPs und stellten dadurch die Unterstützung des Interessenten in der Suchphase des Customer Buying Cycle sicher.

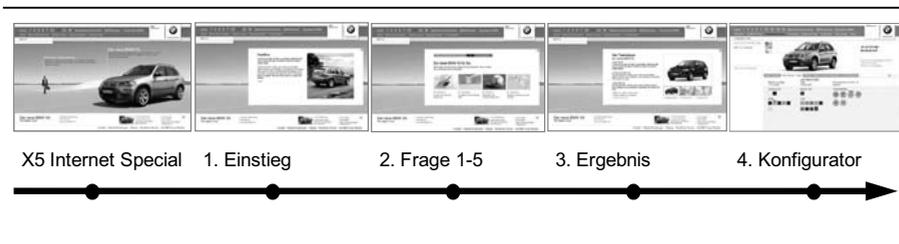
Die linke Seite des BMW X5 Premieren-Tickers verwies auf weitere News und informierte den Interessenten über die Kontaktdaten seines BMW Händlers. Über eine Schaltfläche wurde er auf die Internetseite des Händlers weitergeleitet. Folglich schuf der BMW X5 Premieren-Ticker einen Zugang zum Händler direkt vom PC des Interessenten aus. Auch die Kontaktdaten des Händlers waren immer greifbar. Diese zusätzliche Kontaktmöglichkeit erleichterte die Überführung der Interessenten in die Kaufphase und erhöhte damit die Zahl der Interessenten.

Ein weiterer Hyperlink verwies zurück auf das Multimedia-Special im Internet und stellte den Zugang zu BMW und weiteren Fahrzeuginformationen sicher.

2.3 Der BMW X5 Profiler

Häufig stehen Interessenten auf Internetseiten vor dem Problem, dass sie nicht wissen, ob das Produkt oder die Dienstleistung ihren Wünschen entspricht. „Der Kunde muss selbst seine Bedürfnisse in rein formale Angebotsmerkmale [...] übersetzen“ (Wiegran 2005). Der BMW X5 Profiler versucht stärker den Kaufprozess des Kunden abzubilden. Frei nach dem Motto „sag Du mir, wer Du bist und ich sage Dir, was Du brauchst“ wurden in einem unterhaltsamen Fragebogen die persönlichen Einstellungen des Besuchers zu Fahrzeug und Lebensstil ermittelt. Im Anschluss wurde dem Interessenten ein entsprechend vorkonfiguriertes Fahrzeug präsentiert. Die Konfiguration des Fahrzeugs konnte der Interessent im eigentlichen Konfigurator nach Belieben verändern. Dieses Verfahren hat sich bereits in der Reisebranche als sinnvoll bewährt (vgl. Wiegran 2005).

Abbildung 2-2: Die Implementierung des BMW X5 Profilers
(Quelle: Eigene Darstellung)



Der Einstieg in den BMW X5 Profiler wurde durch einen Teaser im X5 Internet Special gewährleistet (vgl. Abbildung 2-2). Der Teaser erklärte dem Interessenten, dass er nach einer Typenanalyse einen vorkonfigurierten BMW X5 kennen lernen kann. Die Platzierung des BMW X5 Profilers im Multimedia-Special schuf eine zusätzliche Verbindung zum BMW Fahrzeugkonfigurator.

Im zweiten Schritt wurden dem Interessenten fünf Fragen gestellt (vgl. Abbildung 2-3). Die Beantwortung erfolgte durch jeweils vier anklickbare, vorformulierte Antwortmöglichkeiten, die durch Bilder untermalt wurden. Die Fragen ermittelten die persönlichen Vorlieben, das Fahrzeugnutzungsverhalten und die benutzerspezifischen Anforderungen an den BMW X5. Die Fragen und Antworten hatten einen positiven und unterhaltenden Charakter. Sie erinnerten an Typologisierungen in Publikumszeitschriften. Beispielsweise wurde das Raumbedürfnis durch die Zahl der Mitfahrer abgefragt. Die Fragen dienten nicht dazu, Informationen über den Interessenten zu generieren. Vielmehr sollte sich der Interessent bereits während der Befragung mit dem Fahrzeug und dem Fahren eines BMW X5 identifizieren.

Abhängig von der Antwortkombination wurde der Interessent auf der Ergebnisseite einem von fünf Typen zugeordnet: Dem Individualisten, dem Companion, dem Sportiven, dem Connoisseur oder dem Allrounder. In vier Sätzen wurde der persönliche Typ auf der Ergebnisseite kurz charakterisiert (vgl. Abbildung 2-4). Die Besonderheiten des spezifischen BMW X5 sowie Extreme Sightseeing-Vorlieben wurden angeführt. Auch hier wurde durch positive Ausformulierung der Typen eine Identifikation als BMW Fahrer sowie mit dem BMW X5 angestrebt.

Die Interessenten hatten zudem die Möglichkeit, eine Innenansicht und eine Detailansicht des X5 auszuwählen. Die vorkonfigurierten Fahrzeuge besaßen unterschiedliche Motorisierungen, Außenfarben und Ausstattungen (Polsterung, Innenoptik, Reifen und Felgen). Außerdem charakterisierten fünf Sonderausstattungs-elemente die unterschiedlichen Typen. Die Sonderausstattungen wurden ausführlicher als im Konfigurator erläutert. Durch den zusätzlichen Bezug zu einem der vier Typen wurden die USPs des BMW X5 und seiner Sonderausstattungs-möglichkeiten dem Interessenten verständlicher übermittelt und sicherten ein einfacheres Speichern dieser Information.

Auf der Ergebnisseite hatte der Interessent die Möglichkeit, den BMW X5 weiter zu konfigurieren, die Modelle der weiteren Typen zu betrachten sowie die Fragen anders zu beantworten. Die detailliertere Fahrzeugkonfiguration war das eigentliche Ziel des BMW X5 Profilers. Hier hatte der Interessent die Möglichkeit, das vorkonfigurierte Modell zu modifizieren. Dabei musste er nicht alle sieben Schritte von vorne beginnen, sondern startete bei einem beliebigen Schritt. Ein weiterer Vorteil für den Anbieter war, dass bereits einige Sonderausstattungs-elemente ausgewählt worden sind, die der Kunde sonst hätte explizit anklicken müssen.

Abbildung 2-3: Frage 2 des Fragebogens
(Quelle: Eigene Darstellung)

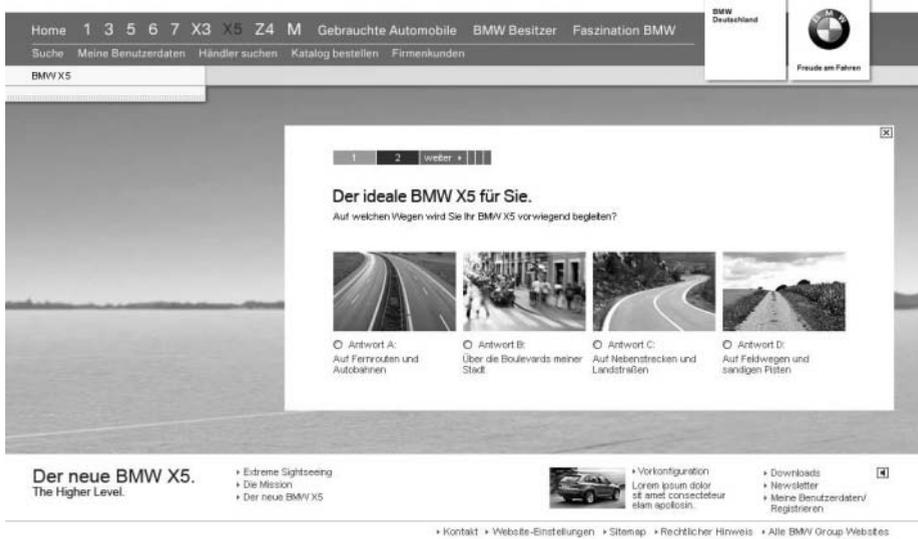


Abbildung 2-4: Beispielhaftes Testergebnis
(Quelle: Eigene Darstellung)



Auf eine Registrierung wurde beim BMW X5 Profiler verzichtet, da diese spätestens bei der Speicherung eines konfigurierten Fahrzeugs stattfindet. Häufig brechen Besucher von Internetseiten bei einer Registrierung ab. Deshalb sollte der Zeitpunkt der Registrierung möglichst so gewählt werden, dass der Kunde einen Nutzen darin sieht.

2.4 Ergebnisse

Der Premieren-Ticker wurde in sechs Vertriebsmärkten der BMW Group eingesetzt. Etwa 15 Prozent aller Besucher des Internet Specials dieser Märkte sind auf die Einstiegsseite des Premieren-Ticker gegangen. Allerdings haben nur 2 Prozent davon den Premieren-Ticker herunter geladen. Diese Personen waren allerdings sehr aktiv. Im Durchschnitt haben sie 18 News aufgerufen und mehr als jeder zweite hat seinen Händler kontaktiert.

Der BMW X5 Profiler kam in vier BMW Group Vertriebsmärkten zum Einsatz. Er stieß auf großes Interesse. Im Zeitraum zwischen März und Juli 2007 starteten 23 Prozent der Besucher des Internet-Specials den BMW X5 Profiler. Von diesen beantworteten 45 Prozent alle fünf Fragen und 40 Prozent starteten den Konfigurator. Die direkte Weiterleitung zum Konfigurator nahmen 25 Prozent der Nutzer des BMW X5 Profilers in Anspruch.

2.5 Bewertung der Aktivitäten

In Abschnitt 2.1 wurden drei Zielsetzungen für die neuartigen eCRM-Maßnahmen des BMW X5 Premieren-Tickers und des BMW X5 Profilers angeführt. Diese werden auf ihren Erreichungsgrad hin bewertet.

1. Identifikation zusätzlicher Interessenten und Überführung an den Handel:

Dieses Ziel wurde durch den zusätzlichen Zugang des Profilers auf den Fahrzeugkonfigurator sowie durch die Verlinkung des Premieren-Tickers auf das Internet-Special und den Händler erreicht. Jeder zweite Nutzer des Premieren-Tickers kontaktierte den Händler. Damit ist die Effektivität des Widgets als Marketinginstrument belegt. Jeder vierte Nutzer des Profilers modifizierte den vorkonfigurierten BMW X5 weiter. Dies unterstreicht ebenfalls die Wirksamkeit als Marketinginstrument. Beide Maßnahmen steigern durch die Erklärung der USPs zusätzlich die Zahl der Interessenten für die Sonderausstattungen.

2. Übermittlung von Informationen rund um das Fahrzeug sowie Erklärung der USPs:

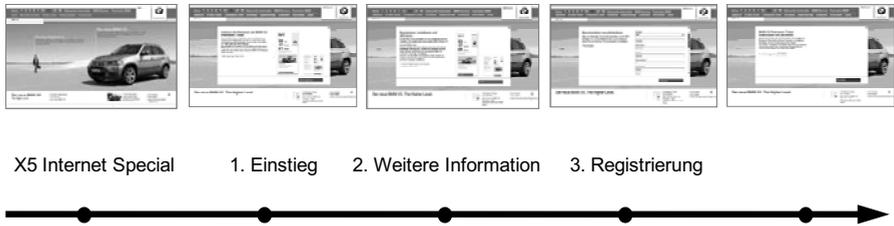
Dieses Ziel wurde durch den BMW X5 Profiler in hohem Maße, aber auch durch den BMW X5 Premieren-Ticker erreicht. Beide Maßnahmen unterstützten Interessenten bei der Suche nach Informationen zum BMW X5. Die News des Premieren-Tickers und die Ergebnisseiten des BMW X5 Profilers erklärten Sonderausstattungs-elemente und brachten die USPs in Bezug zu persönlichen Bedürfnissen. So wurde das Behalten der Besonderheiten des Fahrzeugs im Gedächtnis erleichtert (vgl. Kuss/Tomczak 2004b). Dadurch wurden Entscheidungsunsicherheiten bezüglich der Produktwahl überwunden und Vertrauen aufgebaut (vgl. Riemer/Totz 2001). Die hohen Nutzungsgrade der Maßnahmen¹ zeigen, dass diese Informationen durchaus erwünscht waren. Ein Grund dafür liegt sicherlich an der Interaktivität dieser Maßnahmen. Nach Johnson/Bruner/Kumar (2006) wird Interaktivität aus Kundensicht wahrgenommen, wenn Reziprozität und nonverbale Information vorhanden sowie die Information relevant und die Antwortgeschwindigkeit angemessen sind. Reziprozität bedeutet, dass der Kunde bzw. Interessent auf die vom Anbieter angebotene Information reagieren kann. Umgekehrt erhält der Kunde bei Reziprozität auf seine Anfrage eine Antwort. Non-verbale Information bezieht sich auf die Existenz von Bildern, Musik, Videos oder textliche Assoziationsmöglichkeiten in der anbieterseitigen Information. Die Relevanz der Information drückt sich durch angemessene und relevante Botschaften aus. Die technischen Antwortgeschwindigkeiten sind bei Online-Medien hoch. Der Profiler schafft zusätzlich eine Identifikation mit dem Fahrzeug und dem Fahrer eines BMW X5.

3. Aufrechterhaltung der Begeisterung zwischen der Weltpremiere und der Produkteinführung in den europäischen Vertriebsmärkten:

Dieses Ziel sollte durch den BMW X5 Premieren-Ticker umgesetzt werden. Allerdings wurde es nicht erreicht, da nur 2 Prozent der Interessenten den Download angestoßen haben. Dafür gibt es zwei Gründe. Erstens war das Vorgehen bis zur Installation relativ langwierig (vgl. Abbildung 2-5). Registrierung und Aktivierung haben wohl einige Nutzer abgeschreckt. Zweitens war die für den Premieren-Ticker erforderliche Yahoo! Widget Engine™ nicht bei allen Interessenten auf dem Desktop vorinstalliert. Die Notwendigkeit, ein BMW-fremdes Programm zu installieren, wird ebenfalls Interessenten vom Download abgehalten haben.

¹ 18 News pro Premieren-Ticker-Nutzer; vollständig ausgefüllte Profiler-Fragebögen von über 10 Prozent aller Besucher des Internetspecials.

Abbildung 2-5: Die Installation des BMW X5 Premierens-Tickers
(Quelle: Eigene Darstellung)



3 Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Beitrag wurden der BMW X5 Premierens-Ticker und der BMW X5 Profiler als neuartige interaktive eCRM-Marketingaktivitäten der BMW Group beschrieben und analysiert. Die Maßnahmen ergänzen das bisherige Instrumentarium an eCRM-Aktivitäten.

Als Widget bietet der BMW X5 Premierens-Ticker die Möglichkeit, interaktiv mit Interessenten über einen direkten Kanal in Kontakt zu treten. Dieser Kanal ist allein dem Hersteller vorbehalten. Der Interessent kann sich dadurch über Produkte informieren. Der Hersteller kann direkt auf seine und die Internetseiten der Händler verweisen. Als Instrument ist es überaus sinnvoll. Allerdings sind die momentanen Zugriffsraten aufgrund des komplexen Installationsprozesses nicht zufriedenstellend. Für die Zukunft sind Gadgets auf Onlineportalen sinnvoller. Eine Verbreitung von Windows™ Vista™ sollte den Installationsprozess weiter erleichtern.

Der BMW X5 Profiler übersetzt die Bedürfnisse des Interessenten in vorkonfigurierte Fahrzeugangebote. Dadurch werden Fahrzeugeigenschaften und Sonderausstattungen in Bezug zu persönlichen Interessen gesetzt, was die Akzeptanz erhöht. Er schafft einen zusätzlichen Zugang in den Fahrzeugkonfigurator und erhöht dadurch die Interessentenzahl. Zukünftig ist eine Ausweitung des Profilers auf alle BMW Fahrzeuge aufgrund seiner hohen Effektivität empfehlenswert.

Literaturverzeichnis

- JOHNSON, G./BRUNER, G./KUMAR, A. (2006): Interactivity and its Facets, in: *Journal of Advertising*, Vol. 35, No. 4, pp. 35-52.
- KUSS, A./TOMCZAK, T. (2004a): *Marketingplanung*, Wiesbaden.
- KUSS, A./TOMCZAK, T. (2004b): *Käuferverhalten*, Wiesbaden.
- RIEMER, K./TOTZ, C. (2006): Nachhaltige Kundenbindung durch Vertrauensmanagement, in: KLIETMANN, M. (Hrsg.): *Kunden im E-Commerce*, Düsseldorf.
- SCHÖGEL, M. (2001): CRM – mit Multichannelstrategien und Permission Marketing Stammkunden gewinnen, in: KLIETMANN, M. (Hrsg.): *Kunden im E-Commerce*, Düsseldorf, S. 201-228.
- SCHÖGEL, M./SCHMIDT, I. (2002): E-CRM – Management von Kundenbeziehungen, in: SCHÖGEL, M./SCHMIDT, I. (Hrsg.): *eCRM – mit Informationstechnologien Kundenpotenziale nutzen*, Düsseldorf, S. 29-83.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S. (1999): Der aufgabenorientierte Ansatz als Basis eines markt-orientierten Wertmanagements, in: GRÜNIG, R./PASQUIER, M. (Hrsg.): *Strategisches Management und Marketing*, Bern, S. 293-327.
- WIEGRAN, G. (2005): Wie LTur auf den MOPS kam, in: *IS Report*, Jg. 9, Nr. 11, S. 46-47.

Heike Kurzmann

Kundenintegration in Innovationsprozesse

Entwicklung von Designinnovationen bei Zimtstern

1	Einleitung.....	475
2	Kundenintegration in Innovationsprozesse	475
2.1	Der Lead User-Ansatz.....	476
2.2	Innovationen im Design	477
3	Das Beispiel Zimtstern	478
3.1	Designprozess und Marktforschung bei Zimtstern	478
3.2	Integration von Lead Usern bei Zimtstern.....	479
4	Nutzen der Kundenintegration in Innovationsprozesse	482
5	Fazit: Grenzen der Kundenintegration	484

1 Einleitung

Schon beim ersten Blick auf die Website der ISPO (Internationale Fachmesse für Sportartikel und Sportmode) 2008 wird deutlich, dass in der Sportbekleidungsbranche Innovationen, sogenannte „Wearable Technologies“, im Mittelpunkt des (Kunden¹-)Interesses stehen. Um in dieser sehr schnelllebigen Industrie wettbewerbsfähig zu sein, ist die stetige Innovationstätigkeit von Unternehmen erfolgsentscheidend. Besonders das Design ist in der Sportbekleidungsindustrie zum wesentlichen Differenzierungsmerkmal von Produkten geworden, die Orientierung an Kundenbedürfnissen ist dabei die Grundvoraussetzung (vgl. Sandmeier/Wecht 2004, S. 31). Um die design-technische Innovationskraft und somit langfristig auch die Unternehmensperformance zu erhöhen, bringen klassische Marktforschungsmethoden jedoch nur wenig zufriedenstellende Ergebnisse. Daher forcieren immer mehr Unternehmen die verstärkte Integration des Endkunden in ihre Innovationsprozesse, um Produkte auf den Markt zu bringen, die nicht nur näher am Kunden sind, sondern sogar durch diesen in einem interaktiven Austauschprozess mitentwickelt worden sind. Darauf aufbauend können Wettbewerbsvorteile geschaffen werden (vgl. Erhorn/Stark 1994, S. 151).

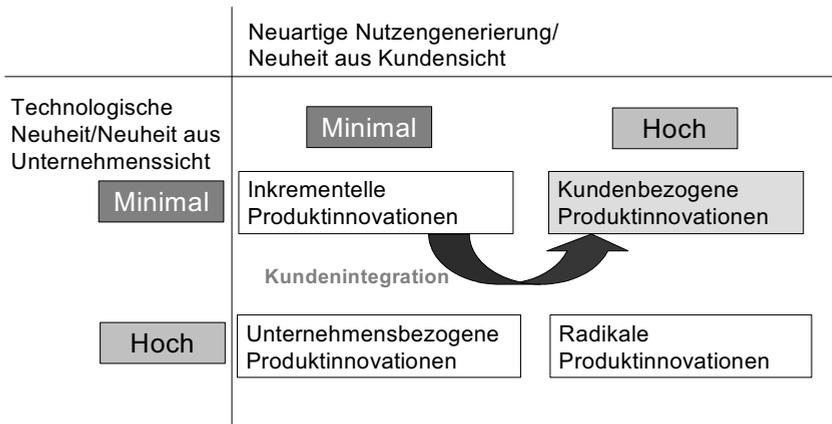
2 Kundenintegration in Innovationsprozesse

Bereits in den 70er Jahren beschäftigte man sich auf wissenschaftlicher Seite mit dem Thema Kundenintegration, dessen Wurzeln in der Serviceliteratur rund um das Thema Selbstbedienung (vgl. Lovelock/Young 1979; Bateson 1985) liegen. Der Begriff der Kundenintegration bezeichnet vereinfacht gesagt die Tatsache, dass Kunden in die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens integriert werden und Aufgaben übernehmen, welche zuvor durch die Anbieterseite bewältigt wurden. Der Kunde wird quasi zum Teil der Mitarbeiter, eine Art „Partial Employee“ (vgl. Mills/Chase/Marguiles 1983; Mills/Morris 1986; Larrson/Bowen 1989). Von Hippel (1986) prägte das Thema Kundenintegration in Bezug auf Innovationsprozesse. Mit dem Lead User-Ansatz begründete er ein ganzes Forschungsfeld, welches sich zunehmend mit der Integration von Kunden in Entwicklungsprozesse und deren Beitrag zur Innovationskraft eines Unternehmens beschäftigt. Der Kunde nimmt hier die Rolle eines Co-Producers (vgl. Bendapudi/Leone 2003) ein. Ziel ist es, besonders kundenorientierte Produkte zu entwickeln, die über inkrementelle Innovationen, d. h. Innova-

¹ Als „Kunden“ werden im Folgenden die Endkunden bzw. Konsumenten der Sportbekleidungsindustrie bezeichnet.

tionen die auf einer minimalen Veränderung der Technologie beruhen und nur eine minimale Verbesserung für den Kunden mit sich bringen, hinausgehen. Abbildung 2-1 zeigt eine Klassifizierung von Produktinnovationen. Demnach ist der Kundennutzen bei kundenbezogenen, sowie radikalen Produktinnovationen am höchsten (vgl. Herrmann/Tomczak/Befurt 2006, S. 21).

Abbildung 2-1: Klassifizierung von Produktinnovationen
(Quelle: In Anlehnung an Herrmann/Tomczak/Befurt 2006, S. 21)



Da es relativ selten zu radikalen Produktinnovationen in Branchen wie der Sportbekleidungsindustrie kommt und diese sich in erster Linie auf Technologien beziehen, welche die Herstellung der Textilien betreffen, ist davon auszugehen, dass die Integration von Kunden in den Innovationsprozess in erster Linie einen Shift von inkrementellen zu kundenbezogenen Produktinnovationen ermöglicht.

2.1 Der Lead User-Ansatz

Der Lead User-Ansatz stellt eine spezielle und intensive Form der Kundenintegration dar. Lead User, definiert als Nutzer eines Produkts, deren aktuelle Bedürfnisse den Bedürfnissen der breiten Masse am Markt für Monate oder Jahre voraus sind, bezeichnet von Hippel (1986, S. 791) auch als „Need-Forecasting Laboratory“ für die Marktforschung. Diesen sophisticateden Produktnutzern wird ein enormes innovatives Potenzial zugesprochen. Nicht zuletzt deswegen, weil sie selbst in hohem Maße durch die Produktneuerungen – verstanden als Lösungen aktueller Bedürfnisse an ein Produkt – profitieren (vgl. von Hippel 1986, S. 796). Der Lead User-Ansatz ist ein

mehrstufiger Prozess (vgl. von Hippel 1986, S. 707 ff.; Lüthje/Herstatt 2004, S. 561 ff.), in dem Kunden im Rahmen von Workshops zusammen mit Mitarbeitern – manchmal auch externen Moderatoren – erfolgsversprechende Produktideen bzw. Prototypen entwickeln sollen (vgl. Schreier/Oberhauser/Prügl 2007, S. 16). Dies steht im Gegensatz zur klassischen Marktforschung, bei der bestehende Prototypen oder Ideen zwar durch Kunden bewertet werden, eigene Ideen der Kunden jedoch wenig Berücksichtigung finden. Noch einen Schritt weiter gehen Unternehmen, die ihre Ideen von virtuellen Communities kreieren lassen (vgl. Lang 2006, S. 37). Bezeichnend ist für die Integration von Lead Usern somit, dass der Einbezug bereits in den frühen Phasen des Innovationsprozesses erfolgt, dem sogenannten „Fuzzy-Front-End“ des Entwicklungsprozesses (vgl. Lüthje/Herstatt 2004, S. 553).

2.2 Innovationen im Design

Der Designbegriff wird oft nicht genau abgegrenzt, sondern vielmehr mit Industrial Design und in diesem Zusammenhang meist beschränkt auf die Ästhetik eines Produkts gleichgesetzt. Veryzer vertritt ein umfassenderes Begriffsverständnis von Design, indem er Engineering Design und Industrial Design unterscheidet. Während sich Engineering Design auf den funktionalen, mechanischen Charakter eines Produkts bezieht, betrifft Industrial Design die Schnittstellen des Produkts mit dem Kunden, wie z. B. Ergonomie, Image und Ästhetik (2005, S. 24). Hertenstein/Platt/Veryzer konnten einerseits empirisch belegen, dass das Industrial Design signifikante Effekte auf Kundenreaktionen gegenüber Produkten hat und andererseits zeigen, dass starke Beziehungen zwischen Industrial Design und Unternehmens-Performance bestehen (2005, S. 17 ff.).

Design wird seit jeher als wichtigster „Treiber“ der Innovationsleistung in der Modebranche gesehen. Dies gilt heute auch für die Sportbekleidungsbranche. Designinnovationen können sich auf die Funktionalität der Produkte (z. B. hohe Wassersäule der Materialien), auf das allgemeine Erscheinungsbild bzw. die Ästhetik des Produkts (z. B. besonders aufwendige, einzigartige Schnittführung, kollektionsspezifische Grafikdesignelemente) oder aber auf einen Zusatznutzen, den das Produkt bietet (z. B. durch Reißverschluss miteinander verbundene Snowboard-Jacken und -Hosen, iPod-Taschen im Innenfutter von Jacken, eingearbeitete Brillenreinigungstücher oder Lawenpiepser, etc.) beziehen (vgl. Abbildung 3-2).

3 Das Beispiel Zimtstern

Zimtstern², das Schweizer Label für Snowboard-Bekleidung, wurde im Jahr 1995 durch drei Snowboarder gegründet, deren Idee es war, im Gegensatz zu damals stark den Markt beherrschenden amerikanischen Snowboard-Labels, eine „europäische“ Marke für Snowboard-Bekleidung zu kreieren, die ein junges, sportliches und gleichzeitig sehr modebewusstes Kundensegment anspricht. Modische, stark grafikorientierte, körpernahe („gefittete“) Produkte wurden als Marktlücke erkannt und zunächst vor allem im Damensegment erfolgreich eingeführt. Als eines der ersten Schweizer Labels für Snowboard-Bekleidung setzte Zimtstern somit auf eine Nischenpositionierung, und steht dabei für Individualität und Exklusivität. Die Designzentrale Zimtstern GmbH hat ihren Sitz in Zürich: Insgesamt umfasst das Unternehmen 30 interne Mitarbeiter sowie 25 Außendienstbeschäftigte. Pro Jahr werden eine Winterkollektion mit „Technischen Produkten“ (Snowboard-Bekleidung für Männer und Frauen in vier zielgruppenspezifischen Linien) sowie eine Sommerkollektion (Surf- und Skatewear) auf den Markt gebracht. Passend zu den beiden großen Kollektionen im Jahr wird die dazugehörige Streetwear (Jeans, Pullover, T-Shirts) kreiert. Derzeit sind Zimtsternprodukte in 20 Ländern in über 500 Verkaufsstellen der Absatzregionen Europa, Nordamerika und Japan erhältlich. Zimtstern gilt als eines der innovativsten Unternehmen seiner Branche.

3.1 Designprozess und Marktforschung bei Zimtstern

Auch bei Zimtstern liegt der Fokus auf der Entwicklung von kundenorientierten Produktinnovationen, also jenen, die einen möglichst hohen Kundennutzen mit sich bringen. Inkrementelle Innovationen werden als notwendige Grundvoraussetzung angesehen, um in der hart umkämpften Sportbekleidungsindustrie bestehen zu können.

Eine besondere Herausforderung in der Produktentwicklung ist es, die Kollektionen jedes Mal neu zu kreieren und dabei möglichst viele innovative Designkomponenten zu integrieren. Eine marginale Produktveränderung je Kollektion ist image- und nachfragebedingt nicht tragbar. Folglich gibt es bei Zimtstern eine überdurchschnittlich hohe Anpassung durch kollektionsspezifische Elemente, die aus einem Kollektionsthema entwickelt werden und sich in gestalterischen Details wiederfinden. So gab es z. B. in Bezug auf das ästhetische Design der Kollektion „Traffic“ immer wiederkehrende gestickte oder gedruckte Applikationen von Flugzeugen oder anderen Verkehrsmitteln außen und im Innenleben der Produkte. Auch das Labeling und Bran-

² Alle Informationen zum Unternehmen Zimtstern resultieren aus persönlichen und telefonischen Gesprächen mit Claus Zimmermann, Marketingleiter der Zimtstern GmbH Zürich.

ding (Einsatz des Logos) wird kollektionsspezifisch angepasst. Auf funktionaler Ebene wird kontinuierlich an der optimalen Passform und dem Einsatz neuester Materialien gearbeitet. Bei technischen Produkten finden Kooperationen mit namhaften Herstellern technischer Stoffe wie Schöller (Nanotech-Beschichtung und C-Change-Technologie) oder Sympatex (recyclebare Membrane auf PET-Basis) statt. Eine weitere Zusammenarbeit im Produktbereich findet im Rahmen des größten Sommer-Snowboard-Camps der Welt statt, dem Camp of Champions in Whistler, BC, Kanada. Zimtstern fungiert dort als offizieller Bekleidungs-ausrüster.

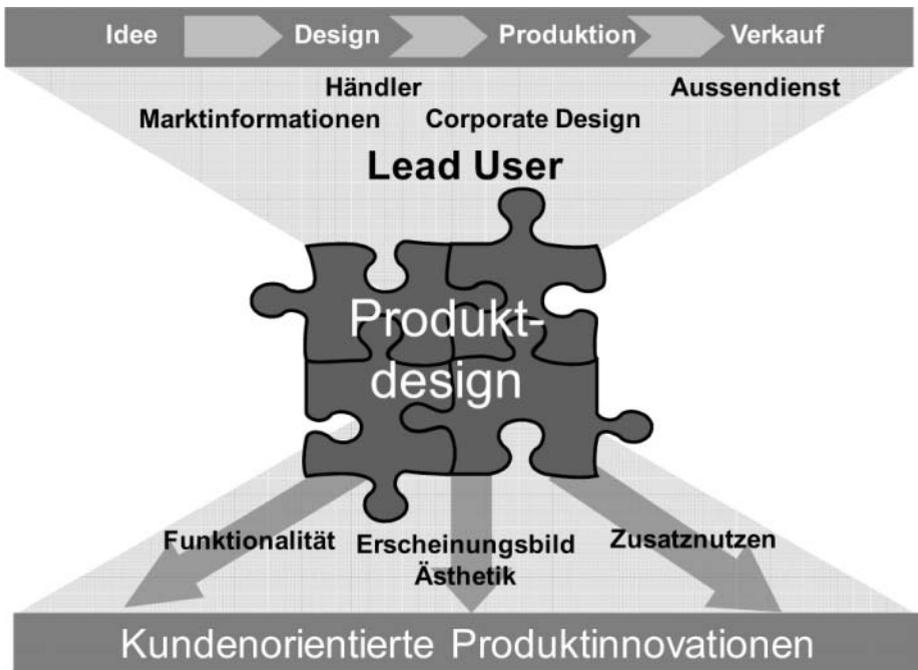
Dass die gesamte Kollektion selbst entworfen wird, was keineswegs branchenüblich ist, unterstreicht den hohen Stellenwert dieser Kompetenz im Unternehmen. Über die Bereiche Produktdesign, Grafikdesign und Schnittführung hinaus, muss auch die Kommunikationsabteilung ihre Maßnahmen an das Design der aktuellen Kollektion anpassen. Bezogen auf die Organisation Zimtstern wird von der Mitarbeiterselektion bis hin zur Arbeitsumgebung alles mit der Designstrategie abgestimmt. Dies erklärt auch, warum die Mitarbeiter bei Zimtstern in den meisten Fällen privat einen sehr engen Bezug zur internationalen Snowboard-Community haben.

Marktinformationen beziehen sich bei Zimtstern einerseits auf selbstständige Konkurrenzanalysen, zugekaufte Daten je Verkaufsregion (Japan, Nordamerika, Europa) und Informationen, die direkt vom Kunden artikuliert werden. Diese „Customer Insights“ werden durch Kundengespräche im Flagship Store und in Form von Rückmeldungen aus dem Online Store gesammelt. Ebenso wird Feedback der Außendienstmitarbeiter und Händler verwertet. Generelle Informationen für die Branche, wie z. B. Trendfarben der Saison, werden von internationalen Vereinigungen bekanntgegeben.

3.2 Integration von Lead Usern bei Zimtstern

Um den Wettbewerbsvorteil „innovativstes Design“ aufrecht zu erhalten, ist für Zimtstern eine Orientierung an den Kundenbedürfnissen unabdingbar. Da es dabei wichtig ist, dass die Marktinformationen „aus erster Hand“ stammen, also direkt zwischen Endverbraucher und Unternehmen ausgetauscht werden, und dabei möglichst aktuell sind, wird eine direkte Kommunikation mit den Kunden forciert. Lead User für die Sportbekleidungsindustrie sind in erster Linie Profisportler. Sie werden in der Kommunikation bei Zimtstern auch nicht als Kunden bezeichnet, sondern vielmehr als Teil des Unternehmens und seiner Mitarbeiter gesehen. Dies zeigt bereits die interne Bezeichnung der Profisportler als Research & Development-Team.

Abbildung 3-1: Informationsgewinnung für das Produktdesign
(Quelle: Eigene Darstellung)



Der Produktentwicklungsprozess bei Zimtstern kann in die Phasen Ideengenerierung, Design, Produktion sowie Verkauf eingeteilt werden (vgl. Abbildung 3-1). Die Integration der Lead User erfolgt in den Phasen Idee und Design. Dies geht von der Identifizierung von Trends bis hin zur Durchführung von Passform- und Materialtests. Die Phasen Produktion und Verkauf sind ebenfalls für die Produktentwicklung relevant, da das Feedback der Business-to-Business Kunden für die darauf folgende Kollektionsentwicklung relevant ist. Dieser stark vereinfacht dargestellte Prozess erfolgt zweimal jährlich und ist eher als Kreislauf zu sehen, da die Feedbacks aus der letzten Kollektion in die aktuelle eingearbeitet werden. So beziehen sich Designinnovationen, die mit Lead Usern entwickelt wurden, z. B. auf die Platzierung von Lüftungen bei technischen Hosen und Jacken, Farben und Schnitte von Accessoires (Mützen, Caps), oder die zielgruppenspezifische Schnittoptimierung.

Im Folgenden wird der Einbezug der Lead User bei Zimtstern anhand eines vierstufigen Prozesses beschrieben (vgl. von Hippel 1986, S. 707 ff.; Lüthje/Herstatt 2004, S. 561 ff.).

■ Identifikation eines wichtigen Markts bzw. technischen Trends:

Eine der entscheidendsten Phasen im Prozess ist die Identifikation von Trends. Dafür gibt es ein Team von Trendscouts, das auf den unterschiedlichen Absatzmärkten weltweit tätig ist. Die Design-Mitarbeiter besuchen Messen und gehen auf sogenannte „Research Trips“ in Städte und Snowboard Resorts. Da man bei Zimtstern langfristig mit den gleichen Lead Usern arbeitet (Stichwort „Kreislauf“), werden auch die Beobachtungen von Profi- und Nachwuchssportlern bereits in dieser Phase mit einbezogen. Durch die Kombination der einzelnen Feedbacks kristallisieren sich die wichtigsten Trends heraus.

■ Identifizierung von Lead Usern, die diesen Trend begründen:

Profi- und Nachwuchssportler, die für Zimtstern als Lead User geeignet sind, werden via Empfehlungen des bestehenden Teams, die enge Kontakte zur Community pflegen, identifiziert. Eine zweite Methode ist das Scouting: Teammanager suchen auf Wettbewerben und sonstigen Snowboard-Veranstaltungen nach geeigneten Sportlern. Neben der Persönlichkeit der Sportler sind herausragende Leistungen an Snowboard-Events Grundvoraussetzung für eine Wahl in das Research & Development-Team bei Zimtstern.

■ Analyse der Lead User-Daten:

Mithilfe von Feedbackformularen werden die Beobachtungen der Profisportler, Designer und Trendscouts zu neuen Trends über das Jahr gesammelt. Zunehmend tauscht man sich auch tagesaktuell über E-Mail und Telefon aus. Zwei bis dreimal jährlich veranstaltet Zimtstern „Roundtables“ (vgl. Abbildung 3-2), eine Art Workshop, an denen auch das gesamte Inhouse-Team beteiligt ist. Hier wird auf Basis der Trends das Design der nächsten Kollektion gemeinsam mit den Lead Usern entwickelt. Besprochen wird, wie man die Kollektion aufbaut und welche technischen Details integriert werden. Dabei wird hauptsächlich mit Kreativitätsmethoden, wie z. B. Brainstorming, gearbeitet. Danach folgen die ersten Entwürfe, die Farb- und Materialauswahl sowie die fertigen Zeichnungen.

■ Projektion der Lead User-Daten auf den allgemeinen Zielmarkt:

Auch wenn Design heute zum wichtigen Erfolgsfaktor von Unternehmen in der Sportbekleidungsindustrie geworden ist, muss bedacht werden, dass vom Design auch immer eine starke Polarisierungswirkung ausgeht. Besonders innovatives Design, vor allem in ästhetischer Hinsicht, schließt oftmals große Kundensegmente von Anfang an aus. Dies kann insofern für das Unternehmen problematisch sein, als dass die kritische Größe der Kollektionsteile erreicht werden muss. Bezüglich der technischen Anforderungen sind die Bedürfnisse der Profisportler aufgrund des starken Einsatzes der Produkte (über 150 Tage/Jahr „on snow“) natürlich überdurchschnittlich hoch. In verschiedenen Linien werden die Kollektionsteile daher an den Einsatzbereich und das Styling der Zielgruppe angepasst. Die technischen Anforderungen der

Lead User an das Produkt müssen ebenfalls durch die Designer mit dem vom „Normalverbraucher“ gewünschten Look in Einklang gebracht werden.

Abbildung 3-2: Designinnovationen bei Zimtstern
(Quelle: Zimtstern)



1. Zeile (v.l.n.r.): Roundtables bei Zimtstern; Mitglieder des Boarderteams; Designinnovation „Soundsystem“.
2. Zeile (v.l.n.r.): Designinnovation „Jacket-to-Pant“; Designinnovation „Glove“.

Es wurde ersichtlich, dass Lead User in mehreren Schritten der Produktentwicklung als gleichberechtigte „Mitarbeiter“ einbezogen werden. Es empfiehlt sich jedoch immer ein multidisziplinäres Team zur Ideenentwicklung um die Lead User herum zu bilden, das sowohl aus internen (Designer, Marketingpersonal) als auch externen (Trendscouts) Personen besteht. Am Ende muss die Umsetzung der Designideen aber immer durch die internen Designer erfolgen.

4 Nutzen der Kundenintegration in Innovationsprozesse

Es stellt sich die Frage, wann der Lead User-Ansatz klassischen Marktforschungsmethoden vorzuziehen ist. Handelt es sich um inkrementelle Innovationen (vgl. Abbildung 2-1) können traditionelle Methoden, wie z. B. Kundenbefragungen, Fokusgruppen oder Conjoint-Analysen, erfolgversprechend eingesetzt werden, um die aktuellen und zukünftigen Kundenbedürfnisse zu eruieren (vgl. Lüthje/Herstatt 2004, S. 554).

Bei Innovationen, die größere Veränderungen auf Kunden- oder Unternehmensseite bewirken sollen, kann jedoch die Integration von Lead Usern als effizienz- und effektivitätssteigernde Methode im Innovationsprozess dienen. Dies soll im Folgenden begründet werden: Die Praxis zeigt, dass trotz der großen Summen, die für Marktforschung ausgegeben werden, der Erfolg von neuen Produkten eher die Ausnahme ist (vgl. von Hippel 1986; Piller/Walcher 2006). Dies kann u. a. damit erklärt werden, dass diese Durchschnittskunden bzw. durch eine Zufallsauswahl als „typische“ Kunden identifizierte Personen immer vor dem Hintergrund ihrer „Real-World Experience“ Bedürfnisse und potenzielle Lösungen identifizieren. Es fällt diesen Kunden extrem schwer sich von diesen Erfahrungen zu lösen und sich neue Produkteigenschaften oder -anwendungen vorzustellen (vgl. von Hippel 1986, S. 791 f.; Lüthje/Herstatt, 2004, S. 554). Eine zu starke Orientierung an diesen Kunden könnte die Innovationskraft der Unternehmen sogar negativ beeinflussen.

Gleichzeitig geht man von einem Trade-off zwischen Preis und Mehrwert von neuen Produkten aus (vgl. Lang 2006, S. 36). Die Entwicklungskosten können daher oft nicht direkt an den Endverbraucher weiterverrechnet werden. Es muss versucht werden, die Zusatzfunktionen des Produkts – auch im Hinblick auf das Design – möglichst kundenrelevant zu gestalten, um diesen Trade-off auszugleichen. Ein Mehrwert in Form einer höher wahrgenommenen Produktqualität kann durch die Integration des Kunden in den frühen Phasen der Wertschöpfung erreicht werden (vgl. Enkel/Kausch/Gassmann 2005, S. 203). Mithilfe der Einbindung in den frühen Phasen des Innovationsprozesses kann nicht nur die Flop-Wahrscheinlichkeit neuer Produkte reduziert (vgl. Lüthje/Herstatt 2004, S. 553), sondern auch die Beziehung zu den Kunden in einem Business-to-Business Kontext verbessert werden (vgl. Enkel/Kausch/Gassmann 2005, S. 203). Ein positiver Nebeneffekt ergibt sich aus der Tatsache, dass die Kosten für Workshops mit den Kunden meist verhältnismäßig gering sind, da Lead User in der Regel auch überdurchschnittlich motiviert sind und für ihre Mitwirkung daher kaum monetär entlohnt werden müssen.

Gerade für designorientierte Branchen, wie die Sportbekleidungsindustrie, bietet sich der Einsatz von Lead Usern besonders an, da die Problematik im Bezug auf Designinnovationen darin besteht, dass Kunden meist nicht fähig sind, ihre Wünsche und Bedürfnisse bezüglich des Designs zu artikulieren. Grund dafür ist, dass es den Kunden entweder unangenehm ist ihre Bedürfnisse preiszugeben oder aber dass sie Änderungen, wenn sie danach gefragt werden, als irrelevant erachten bzw. sich ihrer Bedürfnisse bezüglich des Designs gar nicht bewusst sind (vgl. Lojaco/Zaccai 2004). Darüber hinaus werden in der Modeindustrie traditionell wenige Kundenbefragungen durchgeführt, nicht zuletzt aufgrund des großen Aufwands quantitativer Umfragen. Dies führt dazu, dass nur spärliche Informationen zu Kundenwünschen in der Modeindustrie vorhanden sind. Die hohe Dynamik in der Branche und die damit zusammenhängenden extrem kurzen Produktlebenszyklen sind ein Grund mehr, sich nicht auf Durchschnittskunden zu verlassen, sondern vielmehr jene Kunden in die Marktforschung einzubeziehen, die Erfahrungen mit und Interesse an neuartigen Produkten

haben (vgl. von Hippel 1986, S. 796). Abgesehen von den bereits erwähnten Vorteilen ist der Einbezug von Lead Usern ein nicht zu unterschätzendes Tool in der Vermarktung der Produkte.

5 Fazit: Grenzen der Kundenintegration

Es konnte gezeigt werden, auf welche Art und Weise Kunden in den Innovationsprozess von Unternehmen, wie Zimtstern, deren Fokus auf dem Produktdesign liegt, integriert werden können. Dabei wurde vorrangig der Lead User-Ansatz zur Integration von Endkunden in die frühen Phasen des Innovationsprozesses beleuchtet.

Unternehmen sollten sich jedoch auch der Grenzen der Endkundenintegration in Innovationsprozesse bewusst sein. So wurde bereits erwähnt, dass ein früher und interaktiver Einbezug des Kunden im Innovationsprozess nur dann Sinn macht, wenn Veränderungen an Produkten erreicht werden sollen, die über das Inkrementelle hinausgehen.

Auch der Faktor Zeit darf in diesem Zusammenhang nicht außer Acht gelassen werden. So wird bei Zimtstern eine Kollektion innerhalb von acht Wochen komplett designt. Insgesamt dürfen vom fertigen Design einer Kollektion bis hin zur Verschiffung der Produkte nicht mehr als 16 Wochen vergehen. Für den Einsatz von Lead Usern müssen keine großen Investitionen getätigt werden und auch die Kosten für die Durchführung von Workshops halten sich in Grenzen. Die Planung und Konzeption der Lead User-Workshops sowie die Kontaktpflege mit den beteiligten Lead Usern kann jedoch sehr zeitaufwendig sein und determiniert den Erfolg oder Misserfolg dieser Methode. Wenn es sich, wie bei Zimtstern, um eine internationale Zusammenarbeit mit Lead Usern handelt, erhöht sich der Zeitaufwand entsprechend. Der Einsatz von Profisportlern ist darüber hinaus abhängig von der Strategie und Marktausrichtung. Vor diesem Hintergrund sollten Unternehmen genau abwägen, ob der Lead User-Ansatz für sie geeignet ist.

Eine weitere, nicht zu unterschätzende Hürde im Innovationsprozess besteht vor allem darin, dass die „Stimme des Kunden“ nicht die einzige Anspruchsgruppe in der Produktentwicklung ist. Neben Kundenbedürfnissen müssen Unternehmensziele, Regularien, Anforderungen der Distributoren und Retailer gewahrt werden (vgl. Oppenheimer 2005). Am Ende werden nur diejenigen designorientierten Unternehmen erfolgreich sein, die es schaffen, die innovativen Ideen der Lead User möglichst schnell auf den Markt zu bringen (Time-to-market) und diese gleichzeitig geschickt mit den erwähnten limitierenden Faktoren abzuwägen. Innovatives Design muss folglich mit kommerzieller Verwertbarkeit vereinbart werden.

Literaturverzeichnis

- BATESON, J. E. G. (1985): Self-Service Consumer: An Exploratory Study, in: *Journal of Retailing*, Vol. 61, No. 3, pp. 49-76.
- BENDAPUDI, N./LEONE, R. P. (2003): Psychological Implications of Consumer Participation in Co-Production, in: *Journal of Marketing*, Vol. 67, January, pp. 14-28.
- BROWN, T. (2005): Strategy by Design, in: *Fast Company*, No. 95, June, pp. 52-54.
- ENKEL, E./KAUSCH, CH./GASSMANN, O. (2005): Managing the Risk of Customer Integration, in: *European Management Journal*, Vol. 23, No. 2, pp. 203-213.
- ERHORN, C./STARK, J. (1994): Competing by design: Creating value und market advantage in new product development, *Essex Junction*.
- HERRMANN, A./TOMCZAK, T./BEFURT, R. (2006): Determinants of radical product innovations, in: *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 20-43.
- HERTENSTEIN, J. H./PLATT, M. B./VERYZER, R. W. (2005): The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance, in: *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 3-21.
- HOME PAGE ISPO (2008): Wearable Technologies – Plattform als Wegbereiter für marktreife Produkte, <http://www.ispo-winter.com/>, Zugriff am 11.02.2008.
- LANG, A. (2006): Der Kunde als „Entwicklungs“-Helfer, in: *Absatzwirtschaft*, Nr. 2, S. 36-38.
- LARRSON, R./BOWEN, D. E. (1989): Organization and Customer: Managing Design and Coordination of Services, in: *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 213-233.
- LAWRENCE, P./MCALLISTER, L. (2005): Marketing meets Design, in: *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 107-108.
- LOJACONO, G./ZACCAI, G. (2004): The Evolution of the Design-Inspired Enterprise, in: *MIT Sloan Management Review*, Spring, pp. 75-79.
- LOVELOCK, CH. H./YOUNG, R. F. (1979): Look to Consumers to Increase Productivity, in: *Harvard Business Review*, Vol. 57, May-June, pp. 168-178.
- LÜTHJE, CH./HERSTATT, C. (2004): The Lead User method: An outline of empirical findings and issues for future research, in: *R&D Management*, Vol. 34, No. 5, pp. 553-568.

MILLS, P. K./CHASE, R. B./MARGUILES, N. (1983): Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy, in: *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 2, pp. 301-310.

MILLS, P. K./MORRIS, J. H. (1996): Clients as „Partial“ Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation, in: *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 726-735.

OPPENHEIMER, A. (2005): From Experience: Products Talking to People – Conversation Closes the Gap between Products and Consumers, in: *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, No. 1 pp. 82-91.

PILLER, F. T./WALCHER, D. (2006): Toolkits for idea competitions: A novel method to integrate users in new product development, in: *R&D Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 307-318.

ROOZENBURG, N. F. M./EEKELS, J. (1995): *Product Design - Fundamentals and Methods*, West Sussex.

SANDMEIER, P./WECHT, CH. H. (2004): Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, in: *Technische Rundschau*, Nr. 4, S. 31-33.

SCHREIER, M./OBERHAUSER, S./PRÜGL, R. (2007): Lead user and the adoption and diffusion of new products: Insights from two extreme sports communities, in: *Market Lett*, Vol. 18, No. 1-2, pp. 15-30.

VERYZER, R. W. (2005): The Roles of Marketing and Industrial Design in Discontinuous New Product Development, in: *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 22-41.

VON HIPPEL, E. (1986): Lead Users: A Source of novel Product Concepts, in: *Management Science*, Vol. 32, No. 7, pp. 791-805.

Matthias Schulten/Marcus Schögel/Milo Stössel

Kundensteuerung erfolgreich umsetzen

Eine Darstellung am Beispiel des Versandhandels

1	Einführung in die Kundensteuerung	489
2	Grundlagen der Kundensteuerung	491
3	Umsetzung der Kundensteuerung	492
3.1	Kanalwahlverhalten erfassen	493
3.2	Zielkanäle definieren	493
3.3	Steuerungsmaßnahmen entwickeln	495
3.4	Steuerungsmaßnahmen bewerten	496
3.5	Steuerungsmaßnahmen orchestrieren	497
4	Zusammenfassung und Fazit	499

1 Einführung in die Kundensteuerung

Der Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen hat sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt. Nach einer Studie der Aberdeen Group setzen mittlerweile knapp 45 Prozent aller Unternehmen mindestens drei Absatzkanäle ein, um mit ihren Kunden zu interagieren (vgl. Shankar/Winer 2005, S. 2).

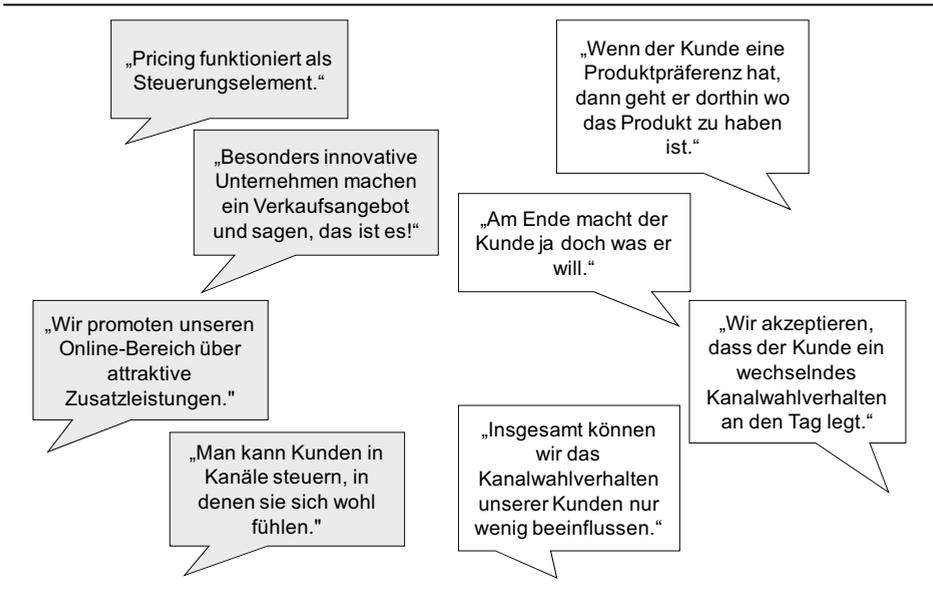
Kunden nutzen die Interaktionsmöglichkeiten, indem sie je nach Situation und Bedürfnis unterschiedliche Kanäle in Anspruch nehmen (vgl. Schögel 1997, S. 47; Nicholson/Clarke/Blakemore 2002). Dabei neigen sie aus Sicht vieler Unternehmen dazu, sich in „teuren“ Kanälen zu informieren und den Kauf in „preiswertere“ Kanäle, möglicherweise sogar in die eines Wettbewerbers, zu verlagern (vgl. Van Baal/Dach 2005). Für Unternehmen ergeben sich hieraus zwei Herausforderungen: Zum einen müssen Wege gefunden werden, wie die aus dem „Channel Hopping“ der Kunden resultierende Kosteninflation und Preisdeflation im Mehrkanalsystem gestoppt werden kann. Zum anderen gilt es die Abstimmung der Kanäle zu verbessern, um Friktionen beim Kanalwechsel zu vermeiden und wirtschaftlich attraktive Kunden enger an sich zu binden. Eine zunehmende Zahl an Experten sieht dabei in der Steuerung der Kunden einen möglichen Lösungsansatz.

Gelänge es die Kunden dazu zu bewegen bei ihren Interaktionen mit dem Unternehmen verstärkt umsatzträchtige und/oder kostengünstige Kanäle zu nutzen, so könnte nicht nur der Wertschöpfungsbeitrag des Mehrkanalsystems um bis zu 35 Prozent gesteigert, sondern auch die Abstimmung der Kanäle durch „carefully tailored 'routes to market'“ (Myers/Pickersgill/Van Metre 2004, S. 38) zum Vorteil der Kunden verbessert werden. Ein Problem ist dabei, dass sich Kunden nur ungern die Nutzung bestimmter Kanäle diktieren lassen. Stattdessen erwarten sie, dass ihre Kanalpräferenz respektiert und unterstützt und ihnen eine konsistente, ihren Bedürfnissen entsprechende Leistung angeboten wird (vgl. Schmidt 2004, S. 3). Die Erfolgsaussichten einer Kundensteuerung werden daher von Vertriebsexperten sehr unterschiedlich eingeschätzt (vgl. Abbildung 1-1).

Die insgesamt kritische Haltung der Experten spiegelt sich auch in einer aktuellen Studie von Schögel et al. (2006) wider, die im Hightech-Bereich angesiedelt ist: „Top performers actively build up customer capabilities, steer customers using incentives, and restrict them in their choice of touch points. However, even top performers report that their overall success in steering customers effectively remains relatively low.“ (Schögel et al. 2006, S. 22). Es verwundert daher nicht, dass nach einer Studie des Gottlieb Duttweiler Instituts bislang nur 36 Prozent der Hersteller und 43 Prozent der Händler Kunden stark bis sehr stark in bestimmte Kanäle steuern (vgl. Feldmann/Schögel/Staib 2004, S. 72). Die Ergebnisse werfen die Frage auf, ob die geringen Steuerungserfolge vieler Unternehmen nicht auf Umsetzungsprobleme zurückzuführen sind. Hierfür spricht, dass es bislang in der Literatur an einer systematischen Vor-

gehensweise zur Umsetzung von Steuerungsmaßnahmen fehlt: „[...] we are aware of no empirical research that details [...] the role of marketers in shaping migration“ (Ansari/Mela/Neslin 2008, S. 60).

Abbildung 1-1: Einschätzung der Erfolgsaussichten der Kundensteuerung
(Quelle: 8 Experteninterviews)



Diese Lücke soll nachfolgend am Beispiel des Versandhandels geschlossen werden. Konkret wird der Problematik nachgegangen, wie Unternehmen herausfinden können, welche Kunden wie wohin gesteuert werden sollen und wie Maßnahmen, die als adäquat erachtet werden, erfolgreich umgesetzt werden können. Dabei wird auch auf Aspekte eingegangen, welche die Intensität, die Choreografie, die Kommunikation und den zeitlichen Horizont der Kundensteuerung betreffen. Der Beitrag greift somit ein Thema auf, das gegenwärtig als eines der „Hot Topics“ im Distributionsmanagement gilt (vgl. Feldmann/Schögel/Staib 2004, S. 7).

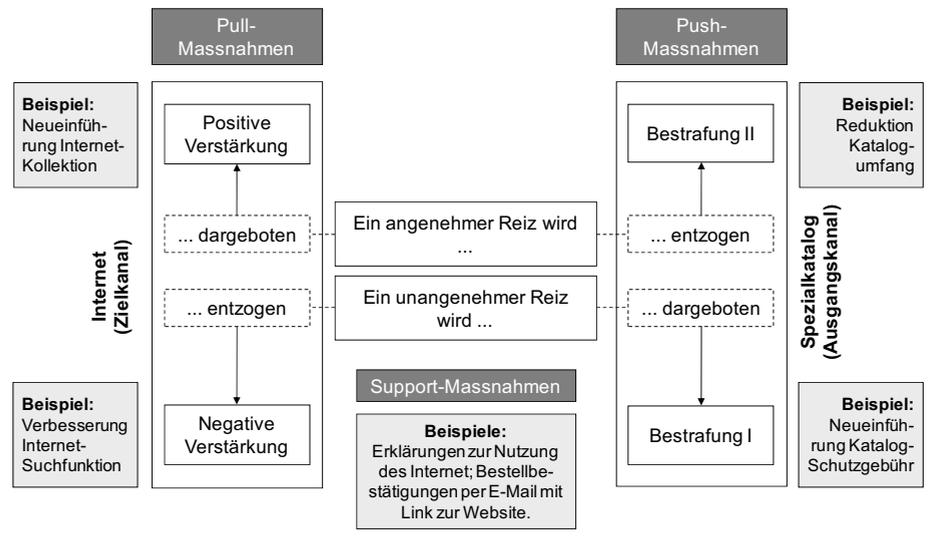
2 Grundlagen der Kundensteuerung

Gemeinhin wird unter Kundensteuerung ein Prozess verstanden, der ausgelöst durch das Unternehmen auf eine Migration des Kunden in einen anderen Kanal abzielt (Rotte 2002; Myers/Pickersgill/Van Metre 2004, S. 38; Thomas/Sullivan 2005, S. 239). Grover/Riempp (2001) erweitern dieses Verständnis um eine normative Sichtweise, indem sie die zentrale Aufgabe der Kundensteuerung darin sehen, „das Kundenverhalten so zu lenken, dass die tatsächliche Kanalnutzung den strategischen Vorgaben möglichst gut entspricht.“ (S. 38). Montoya-Weiss/Voss/Grewal sehen dabei die zentrale Herausforderung in der Bedürfnisbefriedigung der Kunden: „We contend that the future evolution of multichannel marketing will focus on [...] attracting customers to the channel that best satisfies their needs on any given occasion.“ (2003, S. 457). Vor diesem Hintergrund werden hier unter dem Begriff der Kundensteuerung alle Maßnahmen subsumiert, die darauf abzielen, den Kunden in einen wirtschaftlich attraktiven Kanal zu steuern, der seinen Bedürfnissen gerecht wird. Der Kunde bzw. die Beziehung zum Kunden wird dabei ganzheitlich betrachtet. Als Kunden gelten hier nicht nur tatsächliche sondern auch potenzielle Nachfrager aus dem Endkundenbereich.

Steuerungsmaßnahmen können entweder am Ausgangs- oder aber am Zielkanal des Kunden ansetzen. Der Ausgangskanal bezeichnet den Kanal, den der Kunde bislang für seine Interaktionen nutzt; der Zielkanal hingegen den, den der Kunde zukünftig nutzen soll. Eine Migration in den Zielkanal kann nach dem Push-/Pull-Paradigma der Humangeografie durch Push- und Pull-Faktoren ausgelöst werden. Push-Faktoren bezeichnen Faktoren „that motivate people to leave an origin“ (Stimson/Minnery 1998, S. 196). Pull-Faktoren sind hingegen „attributes of distant places that make them appealing“ (Dorigo/Tobler 1983, S. 1). Steuerungsmaßnahmen, welche die Leistungen des Zielkanals ausbauen (des Ausgangskanals abbauen) und hierdurch die relative Vorteilhaftigkeit des Zielkanals erhöhen, können daher als Pull-Maßnahmen (Push-Maßnahmen) bezeichnet werden. Die relative Vorteilhaftigkeit des Zielkanals, d. h. sein relativer Vorteil, wird hier in Anlehnung an Rogers (2003) als subjektiv empfundene Überlegenheit des Zielkanals über den Ausgangskanal definiert.

Pull- und Push-Maßnahmen folgen dabei dem Prinzip des Lernens am Erfolg, wonach erwünschtes Kanalwahlverhalten verstärkt und unerwünschtes bestraft werden sollte (vgl. Wiswede 1988, S 27 ff.). Grundsätzlich lassen sich hierbei vier Fälle unterscheiden (vgl. Becker-Carus 2004, S. 344; Mazur 2004, S. 256): Positive Verstärkung, negative Verstärkung, Bestrafung I und Bestrafung II. Eine positive (negative) Verstärkung liegt vor, wenn sich die zukünftige Auftrittswahrscheinlichkeit eines Verhaltens nach der Darbietung (Entfernung) eines Reizes erhöht. Bei der Bestrafung I (Bestrafung II) nimmt hingegen die Auftrittswahrscheinlichkeit eines Verhaltens nach der Darbietung (Entfernung) eines Reizes ab. Pull-Maßnahmen können somit je nach Ausgestaltung als positive oder negative Verstärkung, Push-Maßnahmen hingegen als Bestrafung I oder II interpretiert werden (vgl. Abbildung 2-1).

Abbildung 2-1: Entwicklung von Steuerungsmaßnahmen
(Quelle: Eigene Darstellung)



Bansal/Taylor/James (2005) weisen darauf hin, dass die Wirksamkeit von Push- und Pull-Maßnahmen durch intervenierende „Mooring“-Variablen abgeschwächt werden kann. Auch Boyle/Halfacree/Robinson merken an: „Any simple comparison between push and pull factors is complicated by the presence of intervening opportunities - obstacles such as [...] the high cost of moving, which may prevent migration occurring.“ (1998, S. 64). Für Unternehmen ergibt sich somit neben der Anwendung von Pull- und Push-Maßnahmen eine weitere Möglichkeit, um die Nutzung des Zielkanals zu forcieren: Sie können die Kosten, die dem Kunden einmalig während seines Wechselvorgangs vom Ausgangs- in den Zielkanal entstehen, senken. Alle Aktivitäten, die hierauf abzielen, sollen im Weiteren als Support-Maßnahmen bezeichnet werden.

3 Umsetzung der Kundensteuerung

Bei der Umsetzung von Steuerungsmaßnahmen müssen Unternehmen Klarheit darüber gewinnen, welche Kunden wie wohin gesteuert werden sollen. Hierzu müssen zunächst das (1) Kanalwahlverhalten erfasst und (2) Zielkanäle definiert werden, bevor dazu übergegangen werden kann (3) Steuerungsmaßnahmen zu entwickeln, (4) zu

bewerten und (5) zu orchestrieren. Auf die einzelnen Schritte soll nachfolgend näher eingegangen werden.

3.1 Kanalwahlverhalten erfassen

Um Kunden steuern zu können, muss zunächst herausgefunden werden, wie sich Kunden im Mehrkanalsystem bewegen (vgl. Schmidt/Schögel/Tomczak 2003, S. 1 f.). Hierzu muss das Kanalwahlverhalten der Kunden erfasst und analysiert werden. Viele Versandhändler hinterlegen hierzu in ihren Datenbanken, an wen sie welche Kataloge versandt haben (vgl. Dorner 1999, S. 76). Darüber hinaus wird vielfach auf separate Bestell-Hotlines und speziell kodierte Bestellscheine gesetzt, die je nach Katalog variieren. Hierdurch kann rekonstruiert werden, aus welchem Katalog ein Kunde bestellt hat. Im Internet leisten hingegen Cookies einen wichtigen Beitrag zur Verfolgung des Kanalwahlverhaltens. Kundenumfragen bieten sich an, wenn eine laufende Erfassung nicht möglich oder unpraktikabel ist (vgl. Schröder/Schettgen 2004, S. 388; Schögel/Schulten 2006, S. 38).

3.2 Zielkanäle definieren

Nach der Erfassung des Kanalwahlverhaltens gilt es für die einzelnen Kaufphasen der Kunden geeignete Ziel- und Ausgangskanäle zu definieren. Hierzu sind Überlegungen zur strategischen Ausrichtung des Mehrkanalsystems anzustellen. Zu diesem Zweck kann ähnlich Louvieris/Oppewal (2004) und Schögel/Tomczak (1998) für jede Kaufphase eine Matrix mit den Dimensionen „Heutiger Unternehmenserfolg ohne den Kanal“ und „Zukünftiger Erfolgsbeitrag des Kanals“ aufgespannt werden (vgl. Abbildung 3-1). Die Dimension des heutigen Unternehmenserfolgs ohne den Kanal zwingt Unternehmen dazu, die Notwendigkeit einzelner Kanäle zu reflektieren. Gerade im Versandhandel, der sich derzeit um eine Bereinigung seiner Werbeanstoßketten bemüht, sind derartige Überlegungen durchaus üblich. Die Dimension des zukünftigen Erfolgsbeitrags richtet hingegen das Augenmerk auf das Entwicklungspotenzial der Kanäle.

Auf Basis der genannten Dimensionen können vier Kanalpositionen identifiziert werden. Die „etablierten“ Kanäle zeichnen sich dadurch aus, dass der aktuelle Unternehmenserfolg ohne sie geringer ausfallen würde, ihr Erfolgsbeitrag aber tendenziell abnimmt. Hierzu zählen z. B. die Hauptkataloge, die für viele Versandhändler nach wie vor eine zentrale Rolle spielen, wenn es darum geht, Bedarf beim Kunden zu wecken (vgl. Vogel 2006, S. 9 ff.).

Abbildung 3-1: Definition des Zielkanals
 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Louvieris/Oppewal 2004, S. 258; Schögel/Tomczak 1998, S. 1 ff.)

Zukünftiger Erfolgsbeitrag des Kanals	Höher als heute	Die „Potenziellen“ Abwarten Beispiel: Nicht etablierter Spezialkatalog	Die „Notwendigen“ Ausbauen Beispiel: Internet	
	Wie heute	Die „Mauerblümchen“ Abbauen Beispiel: Abverkaufskatalog	Die „Etablierten“ Abschöpfen Beispiel: Hauptkatalog	
		Höher	Keine Veränderung	Niedriger
		Aktueller Unternehmenserfolg ohne den Kanal		

Das Potenzial dieser Kanäle sollte sukzessive abgeschöpft werden. Bei den „notwendigen“ Kanälen ist hingegen ein hoher aktueller und ein noch höherer zukünftiger Erfolgsbeitrag zu konstatieren. Hierzu ist das Internet zu rechnen, das aufgrund seiner hohen Sortiments- und Preisflexibilität um mehr als 30 Prozent pro Jahr wächst (vgl. o. V. 2007, S. 6). Es bietet sich an, dieses weiter auszubauen. Die „potenziellen“ Kanäle mindern den aktuellen Unternehmenserfolg, besitzen aber noch Entwicklungspotenzial. Hierunter fallen insbesondere Spezialkataloge, die sich im Markt noch nicht vollständig etabliert haben. Hier gilt es, die weitere Entwicklung abzuwarten. Bei den „Mauerblümchen“ ist sowohl der aktuelle als auch der zukünftige Erfolgsbeitrag negativ. Hierzu zählen insbesondere Abverkaufskataloge. Diese werden zunehmend überflüssig, da durch die Sortimentsrestrukturierungen der letzten Jahre die Anzahl der „Ladenhüter“ im Versandhandel abgenommen hat (vgl. Vogel 2006, S. 9 ff.). Sie sollten allmählich abgebaut werden. Greift man die Überlegungen zu den einzelnen Kanalpositionen auf, so sollten die „notwendigen“ Kanäle als Zielkanäle definiert werden, die übrigen Kanäle hingegen als Ausgangskanäle. Der wirtschaftliche Druck, Kunden in den Zielkanal zu steuern, nimmt dabei von den „potenziellen“ Kanälen über die „etablierten“ Kanäle bis hin zu den „Mauerblümchen“ zu. Letztlich muss eine

Strategie gewählt werden, die mit der Unternehmenssituation im Einklang steht (vgl. Schögel/Sauer 2002, S. 29).

3.3 Steuerungsmaßnahmen entwickeln

Nachdem die Ziel- und Ausgangskanäle der Kundensteuerung definiert worden sind, gilt es geeignete Steuerungsmaßnahmen zu entwickeln. Hierzu muss ein tieferes Verständnis der Kundenbedürfnisse gewonnen werden. Kundenbedürfnisse sind interne Spannungszustände, die aus einem Mangel, d. h. einer Diskrepanz zwischen einem Soll- und Ist-Zustand, resultieren. Sie können den Kunden zu einem Kanalwahlprozess anregen (vgl. Schmidt 2004, S. 125) und damit für Zwecke der Kundensteuerung nutzbar gemacht werden.

Bedürfnisse führen beim Kunden zu einer Suche nach Kanälen, die zu deren Befriedigung geeignet sind. Hierbei werden Informationen aufgenommen, auf deren Basis Nutzenurteile über die Kanäle gebildet werden (vgl. Schmidt 2004, S. 127 f.). Unbefriedigte Bedürfnisse kommen dabei durch Diskrepanzen zwischen dem erwarteten Soll-Nutzen und dem wahrgenommenen Ist-Nutzen zum Ausdruck. Der Ist-Nutzen kann über kompositionelle oder dekompositionelle Verfahren ermittelt werden. Bei kompositionellen Verfahren, wie z. B. dem Multiattributmodell nach Fishbein (1967), wird der Kunde gebeten, die Kanäle anhand von Einzelmerkmalen zu bewerten. Die Bewertung der Einzelmerkmale wird genutzt, um den Gesamtnutzen des Kanals zu ermitteln. Bei dekompositionellen Verfahren, wie z. B. der Conjoint-Analyse, erfolgt hingegen die Bewertung umgekehrt. Der Kunde urteilt zunächst gesamthaft über den Kanal. Anschließend wird auf die Teilnutzen der Einzelmerkmale geschlossen. Geringe Ist-Nutzen deuten sowohl bei kompositionellen als auch dekompositionellen Verfahren auf unbefriedigte Bedürfnisse hin.

Unbefriedigte Bedürfnisse können genutzt werden, um Ideen zur Steuerung der Kunden zu entwickeln. Hierzu bieten sich insbesondere Kreativitätstechniken, wie z. B. Brainstorming, Mindmapping oder die Osborn-Checkliste¹ an. Die Ideen können analog Abbildung 2-1 in Kapitel 2 strukturiert werden. Diese zeigt die Überlegungen, die von einem Versandhändler angestellt wurden, um den Internet-Anteil seiner Bestellungen zu erhöhen. Mit Blick auf Pull-Maßnahmen wurde über eine spezielle Internet-Kollektion, wie sie z. B. der dänische Versandhändler Bon A'Parte anbietet, als positive Verstärkung und eine Verbesserung der Internet-Suchfunktionen als negative Verstärkung nachgedacht. Mit Blick auf Push-Maßnahmen wurden hingegen Schutzgebühren für die Zusendung von Katalogen, wie sie beispielsweise von Conrad Elektronik ver-

¹ Die Osborn-Checkliste dient der gedanklichen Öffnung von Individuen. Hierzu werden definierte Fragesequenzen zum Leistungsausbau bzw. -abbau im Ziel- und Ausgangskanal eingesetzt.

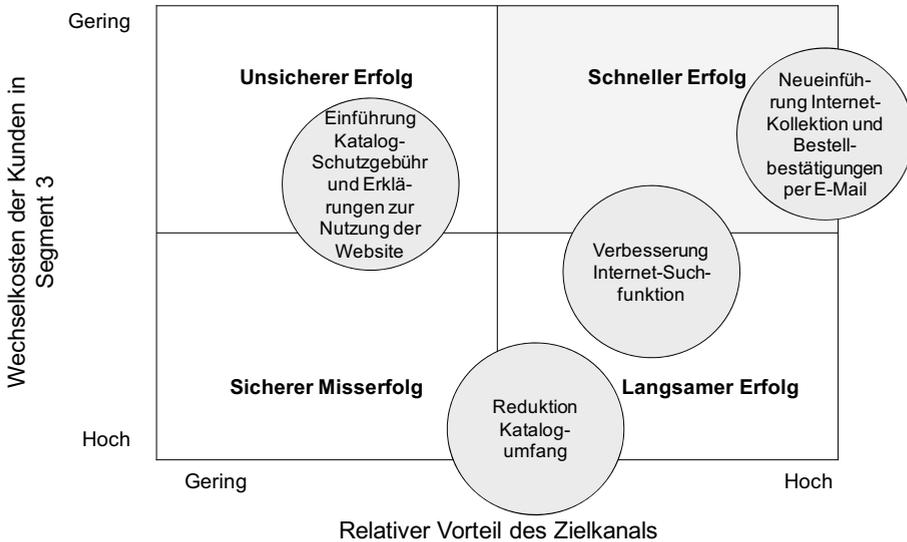
langt werden, als Bestrafung I und eine Versendung von Katalogauszügen anstatt von vollständigen Katalogen als Bestrafung II in Erwägung gezogen.

3.4 Steuerungsmaßnahmen bewerten

Nach der Konkretisierung der Steuerungsmaßnahmen muss über ihren Einsatz entschieden werden. Hierzu sollte zunächst eine Grobbewertung der einzelnen Maßnahmen vorgenommen werden. Zur Grobbewertung kann auf eine Matrix mit den Dimensionen „Relativer Vorteil des Zielkanals über den Ausgangskanal“ und „Wechselkosten des Kunden“ zurückgegriffen werden (vgl. Gourville 2004, S. 13). Sind die Wechselkosten der Kunden gering, so können Unternehmen je nach relativem Vorteil, der sich aus der Anwendung von Push- und/oder Pull-Maßnahmen ergibt, mit einer unsicheren oder schnellen Migration ihrer Kunden in den Zielkanal rechnen. Sind die Wechselkosten hoch, so ist von einem sicheren Misserfolg oder aber einem sich nur langsam einstellenden Erfolg auszugehen. Hier empfiehlt es sich über einen zusätzlichen Einsatz von Support-Maßnahmen nachzudenken, um die Wechselkosten der Kunden zu senken und die Erfolgsaussichten der Pull- und Push-Maßnahmen zu erhöhen. Ein Ansatz, der sich dabei bewährt hat, ist die Zusendung von Newslettern und Bestellbestätigungen per E-Mail mit Links zur eigenen Website. Universalversandhändler wie z. B. Quelle oder Otto greifen hierauf bereits seit Jahren zurück. Abbildung 3-2 gibt die Grobbewertung am Beispiel der in Abschnitt 3.3 erläuterten Steuerungsmaßnahmen wider. Es zeigt sich, dass vor allem die Neueinführung einer Internet-Kollektion (Pull-Maßnahme) mit Bestellbestätigung per E-Mail (Support-Maßnahme) vielversprechend ist.

Auf Basis der Grobbewertung gilt es die Wirtschaftlichkeit attraktiver Steuerungsmaßnahmen näher zu untersuchen. Hierzu müssen zunächst die Kosten der Steuerungsmaßnahme abgeschätzt werden. Den Kosten sind die mit der veränderten Wechselwahrscheinlichkeit des Kunden gewichteten Erlöse aus der Steuerungsmaßnahme gegenüberzustellen. Hierzu zählen zum einen Einsparungen, die sich aus der verstärkten Inanspruchnahme kostengünstiger Zielkanäle ergeben und zum anderen Zusatzerlöse, die sich dadurch generieren lassen, dass die Bedürfnisse der Kunden durch die Zielkanäle besser abgedeckt werden. Überwiegen die Einsparungen und Zusatzerlöse die Kosten der Steuerungsmaßnahme, so sollte diese umgesetzt werden (zu Wirtschaftlichkeitsrechnungen vgl. Schögel 1997, S. 224 ff; Schögel/Schulten 2007, S. 653 ff.).

Abbildung 3-2: Bewertung der Steuerungsmaßnahmen
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gourville 2004, S. 13)



3.5 Steuerungsmaßnahmen orchestrieren

Bei der Umsetzung von Steuerungsmaßnahmen müssen sich Versandhändler mit Fragen beschäftigen, welche die Orchestrierung, d. h. die Einbettung einzelner Maßnahmen in den Gesamtkontext der Kundensteuerung, betreffen. Wichtige Aspekte sind hierbei die Intensität, die Choreografie, die Kommunikation und der Zeithorizont der Kundensteuerung.

Mit Blick auf die Intensität können Steuerungsmaßnahmen einzeln oder gemeinsam umgesetzt werden. Eine Umsetzung einzelner Support-Maßnahmen ist wenig sinnvoll, da sie einer Anreizkomponente entbehren, die den Kunden zu einem Kanalwechsel motiviert. Anders verhält es sich mit Pull-Maßnahmen. Da Pull-Maßnahmen mit einem Leistungsausbau des Zielkanals einhergehen, schaffen sie Anreize für den Kunden in diesen zu wechseln. Die Erläuterungen im vorangegangenen Abschnitt zeigen dabei, dass die Erfolgsaussichten von Pull-Maßnahmen durch ergänzende Support-Maßnahmen weiter gesteigert werden können. Sie sollten daher nach Möglichkeit gemeinsam eingesetzt werden. Ähnlich verhält es sich mit den Push-Maßnahmen. Auch hier können durch ergänzende Support-Maßnahmen die Erfolgsaussichten der Kundensteuerung erhöht werden. Push-Maßnahmen weisen jedoch den Nachteil auf, dass sie mit einem Leistungsabbau im Ausgangskanal einhergehen. Hierdurch ist eine

Minderung der Kundenzufriedenheit zu erwarten. Unternehmen sollten daher nur dann auf Push-Maßnahmen zurückgreifen, wenn die Risiken eines Einsatzes überschaubar sind.

Für Unternehmen, die bereit sind, entsprechende Risiken zu tragen, und auf Push-Maßnahmen zurückgreifen möchten, ist die Choreografie der Steuerungsmaßnahmen ein weiterer wichtiger Aspekt. Diese sollte in Abhängigkeit von der Wettbewerbssituation definiert werden. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Unternehmen unter den aktuellen Markt- und Wettbewerbsbedingungen zunächst auf Pull-Maßnahmen zurückgreifen sollten. Werden die Maßnahmen vor dem Wettbewerber ergriffen, so resultieren hieraus neben der Migration bestehender Kunden in den Zielkanal unter Umständen auch akquisitorische Vorteile, durch die sich der Kundenstamm vergrößern lässt. Erst im Anschluss daran sollten Push-Maßnahmen eingesetzt werden, um die noch verbliebenen Kunden zu einem Wechsel zu bewegen. Hierdurch können negative Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit verringert werden, da aufgrund der bereits erfolgten Migrationen weniger Kunden von den Push-Maßnahmen betroffen sind.

Damit Steuerungsmaßnahmen ihre volle Wirkung entfalten können, müssen sie dem Kunden in adäquater Weise kommuniziert werden. Versandhandelsunternehmen sollten daher für eine (1) auffällige Bewerbung des Zielkanals sorgen, die (2) einen positiven Eindruck vermittelt und (3) die Überlegenheit des Zielkanals gegenüber anderen Kanälen dokumentiert (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 383). Myers/Pickersgill/Van Metre ergänzen diesbezüglich: „Customers and employees migrate to new channels more quickly when a company creates a compelling story line around their advantages.“ (2004, S. 46). Als vorbildlich kann dabei die Kampagne von Quelle bezeichnet werden, mit der die Q-Taste in den Medien beworben wurde. Drückt ein Besucher auf www.quelle.de die Q-Taste, so öffnet sich ein Aktionsfenster mit attraktiven Sonderangeboten. Dadurch, dass auf der deutschen Tastatur das @-Zeichen auf der Q-Taste liegt, wird die Marke Quelle direkt mit dem Symbol des Internet verbunden.

Abschließend sei noch kurz auf die Frage eingegangen, ob Steuerungsaktivitäten nach einem Wechsel des Kunden in den Zielkanal eingestellt werden können. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass hiervon abzuraten ist (vgl. Gronover 2003, S. 82; Schulten 2008). Werden Steuerungsaktivitäten eingestellt, bevor sich der Kunde an den Zielkanal gewöhnt hat, so ist mit einer Rückkehr zu alten Verhaltensmustern zu rechnen, da der Grund für die Nutzung des Zielkanals entfällt. Kundensteuerung erfordert somit ein langfristiges Commitment des Versandhändlers.

4 Zusammenfassung und Fazit

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass die zentrale Herausforderung der Kundensteuerung darin besteht, Kundeninteraktionen auf effiziente Art und Weise über wahrnehmbare Leistungsvorteile in geeignete Zielkanäle zu verlagern: „What's crucial is that customers get what they need at each stage of the buying process – through one channel or another – and that, at the end of that journey, your company has not spent more money on customers than they have spent with you.“ (Nunes/Cespedes 2003, S. 98). Unternehmen müssen dazu klären, welche Kunden wie wohin gesteuert werden sollen. Voraussetzung hierfür ist ein profundes Wissen über das Kanalwahlverhalten, die strategische Bedeutung der Kanäle und die Bedürfnisse der Kunden. Dieses ist jedoch in der Praxis oftmals nicht oder nur bedingt gegeben. Dies hat zur Folge, dass eine Steuerung der Kunden mit Risiken verbunden ist. Zur Begrenzung dieser Risiken empfiehlt es sich, Maßnahmen der Kundensteuerung erst in kleineren Pilotprojekten zu testen, bevor ein vollständiger Roll-out erfolgt. Der Weg zur erfolgreichen Kundensteuerung erfordert somit Intuition, Geduld und Systematik. Versandhändler sollten aber auf jeden Fall darüber nachdenken, diesen Weg zu gehen, um die Effizienz und Effektivität der eigenen Kundeninteraktionen zu erhöhen: „Migrating customers to a new channel can be a pain [...]. But the rewards can make the effort worthwhile.“ (Myers/Pickersgill/Van Metre 2004, S. 37).

Literaturverzeichnis

ANSARI, A./MELA, C./NESLIN, S. (2008): Customer Channel Migration, in: Journal of Marketing Research, Vol. 45, No. 1, pp. 60-76.

BANSAL, H./TAYLOR, S./JAMES, Y. (2005): „Migrating“ to New Service Providers: Toward a Unifying Framework of Consumers' Switching Behaviors, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 33, No. 1, pp. 96-115.

BECKER-CARUS, C. (2004): Allgemeine Psychologie - Eine Einführung, München.

BOYLE, P./HALFACREE, K./ROBINSON, V. (1998): Exploring Contemporary Migration, New York.

- DORIGO, G./TOBLER, W. (1983): Push-Pull Migration Laws, in: *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 73, No. 1, pp. 340-357.
- DORNER, B. (1999): *Versandhandelsmarketing: Ansätze zur Kundengewinnung, Kundenbindung*, Dissertation Universität Mannheim, Wiesbaden.
- FELDMANN, L./SCHÖGEL, M./STAIB, D. (2004): Blackbox Kunde: weshalb Kunden wo und was einkaufen, in: *GDI-Studie*, Nr. 14, Rüşchlikon.
- FISHBEIN, M. (1967): A Behaviour Theory Approach to the Relations between Beliefs about an Object and the Attitude toward the Object, in: FISHBEIN, M. (Ed.): *Readings on Attitude Theory and Measurement*, New York, pp. 389-400.
- GOURVILLE, J. (2004): *Why Consumer's Don't Buy: The Psychology of New Product Adoption*, Harvard Business Case 9-504-056, Boston.
- GRONOVER, S. (2003): *Multi-Channel-Management: Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche*, Dissertation Universität St. Gallen, Bamberg.
- GRONOVER, S./RIEMPP, G. (2001): *Kundenorientiertes Multi-Channel-Management - Konzepte und Techniken zur Einführung*, Bericht Nr. BE HSG/CC CKM/2, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, St. Gallen.
- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (1999): *Konsumentenverhalten*, 7. Aufl., München.
- LOUVIERIS, P./OPPEWAL, H. (2004): Channel Benefits Portfolio Management in the eBusiness Era, in: *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 257-264.
- MAZUR, J. E. (2004): *Lernen und Gedächtnis*, 5. Aufl., München.
- MONTOYA-WEISS, M./VOSS, G./GREWAL, D. (2003): Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction With a Relational Multichannel Service Provider, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 4, pp. 448-458.
- MYERS, J./PICKERSGILL, A./VAN METRE, E. (2004): Steering Customers to the right channel, in: *The McKinsey Quarterly*, Vol. 13, No. 4, pp. 36-47.
- NICHOLSON, M./CLARE, I./BLAKEMORE, M. (2002): „One brand, three ways to shop“: situational variables and multichannel consumer behaviour, in: *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 12, No. 2, pp. 131-148.
- NUNES, P./CESPEDES, F. (2003): The Customer has Escaped, in: *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 11, pp. 96-105.
- O. V. (2007): Neckermann setzt auf Web, *Cash Daily*, 20.09.2007, S. 6.

ROTTE, K. (2002): Destination „e“: Detecting and Managing Customer Uncertainty in a Forced Migration Initiative within a Business-to-Business Market, Dissertation University of Michigan, No. 3060336, Ann Arbor.

SCHMIDT, I. (2004): Kunden in Mehrkanalsystemen - Eine prozessorientierte Analyse des Kanalwahlverhaltens von Kunden in der Reisebranche, Dissertation Universität St. Gallen.

SCHMIDT, I./SCHÖGEL, M./TOMCZAK, T. (2003): Nutzung von Distributionskanälen aus Kundensicht: eine explorative Analyse der Reisebranche, Thexis Fachbericht für Marketing, Nr. 2, St. Gallen.

SCHÖGEL, M. (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution, Wiesbaden.

SCHÖGEL, M./SAUER, A. (2002): Multi-Channel Marketing - Die Königsdisziplin im CRM, in: Thexis, Jg. 19., Nr. 1, S. 26-31.

SCHÖGEL, M./SCHULTEN, M. (2007): Controlling der Distribution, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, Wiesbaden, S. 643-668.

SCHÖGEL, M./SCHULTEN, M. (2006): Wertorientierte Kundensteuerung in Mehrkanalsystemen, in: Thexis, Jg. 23, Nr. 4, S. 37-42.

SCHÖGEL, M./TOMCZAK, T. (1998): Die Zukunft alternativer Vertriebswege, Forschungsbericht des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen, Gräfelfing.

SCHÖGEL, M./TOMCZAK, T./ANDONIAN, A./VOM MORGENSTERN, I./AUERBAUCH, J./PRUCHNOW, J./BAUMGARTNER, T. (2006): High Tech Go-To-Market Models of the Future, München.

SCHRÖDER, H./SCHETTGEN, G. (2004): Kundenbezogene Erfolgsrechnung im Multichannel-Retailing, in: Controlling, Jg. 16, Nr. 7, S. 377-384.

SCHULTEN, M. (2008): Kundenreaktionen auf Steuerungsmaßnahmen in Mehrkanalsystemen des Versandhandels, Arbeitspapier, Universität St. Gallen.

SHANKAR, V./WINER, R. (2005): Interactive Marketing Goes Multichannel, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19, No. 2, pp. 2-3.

STIMSON, J./MINNERY, J. (1998): Why People Move to the Sun-Belt: A Case Study of Long-Distance Migration to the Gold Coast, Australia, in: Urban Studies, Vol. 35, No. 2, pp. 193-214.

THOMAS, J. S./SULLIVAN, U. Y. (2005): Managing Marketing Communications with Multichannel Customers, in: Journal of Marketing, Vol. 69, No. 4, pp. 239-251.

VAN BAAL, S./DACH, C. (2005): Free Riding and Consumer Retention Across Retailers' Channels, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19, No. 2, pp. 75-85.

VOGEL, M. (2006): Otto will schneller werden - Versender plant Mode-Kataloge im Monatstakt - Neue Einkaufsorganisation, Lebensmittelzeitung, 13.04.2006, S. 9-11.

WISWEDE, G. (1988): Umrisse einer integrativen Lerntheorie sozialen Verhaltens, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, Jg. 19, Nr. 1, S. 17-30.

Oliver Haferbeck

Bewertung einer Entschuldigungsgeste direkt nach Eintritt einer Fehlleistung

Inbound Marketing

1	Beschreibung des Sachverhaltes	505
2	Fragestellung und Hypothesen.....	506
3	Ergebnisse der Untersuchung	509
4	Fazit und weitergehende Untersuchungen	510

1 Beschreibung des Sachverhaltes

Kleine und große Pannen, die mehr oder weniger ärgerlich für die Kunden sind, gibt es wohl in jedem (Dienstleistungs-)Unternehmen. Neben der Vermeidung derartiger Vorkommnisse kommt dem Beschwerdemanagement daher eine zentrale Rolle zu, um dafür zu sorgen, dass aus verärgerten Kunden keine verlorenen Kunden werden.

Dies ist vor allem deshalb wichtig, weil verlorene Kunden und die damit verbundene Fluktuation als extreme Kostentreiber in der Marktbearbeitung bekannt sind (vgl. Stauss/Schöler 2003, S. 17). Darüber hinaus besteht heute ein breiter Konsens darüber, dass es fünfmal so teuer ist einen Kunden zu gewinnen als ihn zu halten (vgl. Hart/Heskett/Sasser 1991, S. 129). Daher ist es zwingend notwendig, dass Unternehmen auf „Zwischenfälle“ bzw. „Pannen“ richtig reagieren, d. h. schnell und wirksam handeln, um die Beziehung zu ihren Kunden nicht zu gefährden (vgl. Hart/Heskett/Sasser 1991, S. 128).

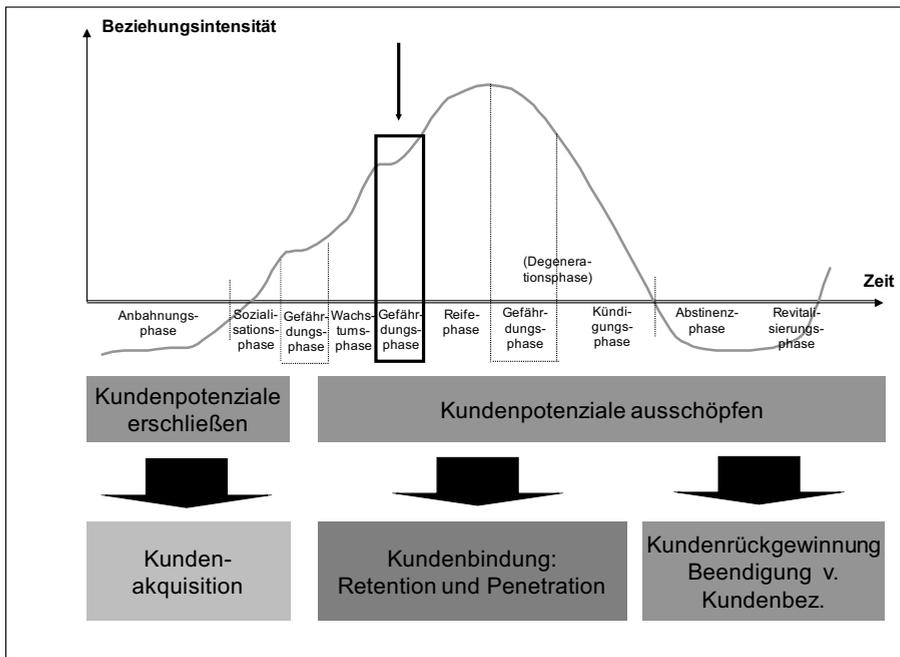
Insbesondere bei Kunden, die sich innerhalb der „Zehn Phasen zum Aufbau der Beziehungsintensität“ (vgl. Abbildung 1-1) in „Gefährdungsphase II“ (vgl. Markierung in Abbildung 1-1) befinden, ist der richtige Umgang mit Zwischenfällen wichtig, denn hier besteht ohnehin schon eine generelle Gefahr von Unzufriedenheit und damit von Abwanderung. Gerade in dieser Phase muss deshalb Wert auf eine angemessene Reklamationsbearbeitung gelegt werden – der Kunde muss spüren, dass er ernst genommen wird (vgl. Belz 2003, S. 266).

Um den theoretischen Erkenntnissen Rechnung zu tragen, betreibt die Deutsche Bahn im Rahmen ihres Beschwerdemanagement an vielen deutschen Bahnhöfen einen „mobilen Bahnsteigservice“. Dieser wird aktiviert, wenn ein Zug mit einer Verspätung von mehr als 30 Minuten ankommt oder den Bahnhof verlässt. In den beschriebenen Fällen warten die Mitarbeiter des Bahnsteigservice auf die verspäteten Fahrgäste, bitten direkt am Bahnsteig für die Verspätung um Entschuldigung und bieten Getränke sowie kleine Snacks zur Entschädigung an. Ebenfalls erhalten die ankommenden Fahrgäste Informationen zu Anschlussmöglichkeiten.

Bei dieser Form des proaktiven Beschwerdemanagement wird die Beschwerde des Kunden direkt am Ort der Fehlleistung (bzw. unmittelbar danach) in Form eines persönlichen Gesprächs und einer entschuldigenden Geste entgegengenommen und quasi bearbeitet.

Damit bedient die Deutsche Bahn gleich mehrere Ansätze des Inbound Marketing. Zunächst wird auf die nicht zufriedenstellende Grundleistung sofort eingegangen. Zudem wird eine Beziehung zu den Kunden aufgebaut, um eine spätere Beschwerde abzuwehren. Dem Kunden wird die Verärgerung direkt am Bahnsteig abgenommen. Er trägt seinen Frust über die Reise nicht mit nach Hause und wird über einen späteren Beschwerdeweg nicht noch einmal an die Fehlleistung erinnert.

Abbildung 1-1: Zehn Phasen zum Aufbau der Beziehungsintensität
(Quelle: In Anlehnung an Finsterwalder et al. 2002, ergänzt nach Stauss 2000, S. 16)



2 Fragestellung und Hypothesen

Der vorliegende Artikel beschäftigt sich mit der Frage, wie diese Art des Beschwerdemanagement auf die Kunden wirkt.

Untersucht wird, ob die Zufriedenheit der Fahrgäste, die den Service in Anspruch genommen haben, größer ist, als die Zufriedenheit anderer Fahrgäste, die bei gleicher Verspätungssituation den beschriebenen Service nicht erhalten haben. Die Frage nach der Zufriedenheit bezieht sich auf die Zufriedenheit mit der beschriebenen Aktion, auf den Grad der Verärgerung über die vorausgegangene Verspätung und auf die Zufriedenheit mit dem Service der gesamten Reise.

Die Erhebung der Zufriedenheitswerte fand nicht direkt nach der Reise statt, um a) die angespannte Situation am Bahnhof durch die Befragung nicht noch zu verschärfen

und, um b) den Kunden die Möglichkeit zu geben, den Service nachhaltig auf sich wirken zu lassen und die Beurteilung mit dem nötigen Abstand vornehmen zu können.

Deshalb wurden die Kunden am Bahnsteig nur nach Ihrer Bereitschaft an einer telefonischen Befragung teilzunehmen befragt und gleichzeitig die Telefonnummern aufgenommen. Hierbei kann ein Erhebungsfehler dadurch entstehen, dass nur bereits zufriedener Kunden bereit sind, ihre Telefonnummer zum Zwecke einer Befragung preiszugeben. Auf der anderen Seite wären die Ergebnisse einer direkt am Bahnsteig stattfindenden Befragung ebenso fehlerbehaftet, da Kunden mit knappen Anschlussverbindungen gar nicht hätten befragt werden können und die Entschuldigungsgeste selbst, in Anbetracht der „Sichtbarkeit“, vermutlich zu positiv bewertet würde.

Zum Zwecke der Beurteilung des Services wurden drei Hypothesen formuliert, die es zu prüfen und damit zu bestätigen oder zu widerlegen galt (vgl. Abbildung 2-1).

- Hypothese 1 (H1): Der Kunde bewertet diese Form der Entschuldigung positiv.
- Hypothese 2 (H2): Der Kunde beurteilt die vorausgegangene Verspätung als weniger schlimm.
- Hypothese 3 (H3): Der Kunde bewertet den Gesamtservice der aktuellen Reise durch den zusätzlichen Verspätungsservice positiver.

Mit den Hypothesen werden drei Beurteilungshorizonte der Entschuldigungsleistung untersucht.

Hypothese 1 beurteilt die reine Entschuldigungsleistung an sich. Sie bezieht sich damit auf die Freundlichkeit der Mitarbeiter am Bahnsteig, auf die persönliche Ansprache, auf die Auskunftsfähigkeit bezüglich der Anschlussmöglichkeiten und auf die Qualität der angebotenen Produkte (Kaffee, Wasser, Orangensaft, etc.).

Hypothese 2 untersucht, ob die in H1 überprüfte Leistung einen Abstrahlungseffekt auf die Beurteilung der Verspätung und damit der Fehlleistung hat. Das heißt, über die Untersuchung der 2. Hypothese werden somit Erkenntnisse darüber gewonnen, ob die Entschuldigungsleistung nicht nur für sich positiv beurteilt wird, sondern ob auch der gewünschte Effekt erzielt wird. Nämlich, die Verspätung in der Wahrnehmung der Kunden „kleiner“ werden zu lassen.

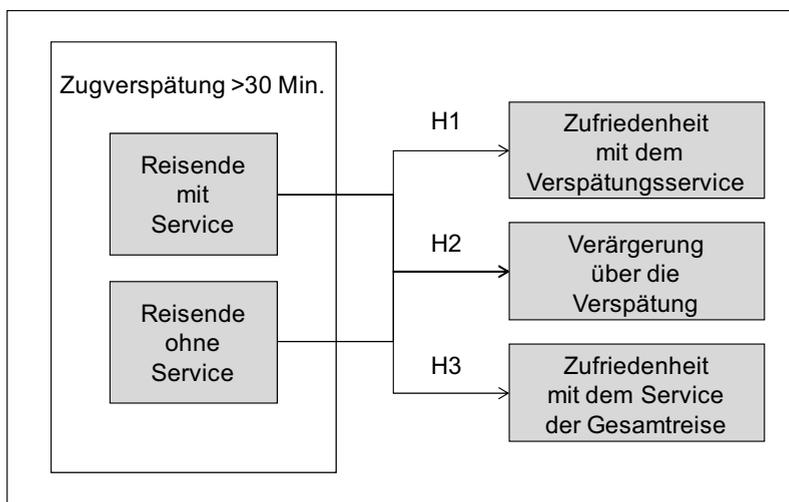
Hypothese 3 geht noch einen Schritt weiter als H2. Sie stellt die Entschuldigungsgeste in den Gesamtkontext der Services während der aktuellen Reise. Damit lässt die Beantwortung der Frage zu H3 eine Aussage darüber zu, ob eine Entschuldigungsgeste einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit mit der Gesamtserviceleistung hat. Eine positive Bewertung von H3 bedeutet, dass die Entschuldigungsleistung nicht nur die Verspätungssituation entschärft (H2) sondern darüber hinaus das Gesamtreiseerlebnis nachhaltig positiv beeinflusst. Damit wäre der positive Effekt der Entschuldigungsleistung

tion in der Wahrnehmung des Kunden in Bezug auf die Serviceleistungen der Reise höher zu bewerten als der negative Effekt der entstandenen Verspätung.

Um die drei Hypothesen prüfen zu können, war, neben der Rekrutierung derjenigen Kunden, die den Service in Anspruch genommen haben, die Rekrutierung einer Vergleichsgruppe notwendig. Hierzu wurden Reisende am Bahnhof Stuttgart ausgewählt. Die ausgewählten Reisenden aus der Vergleichsgruppe hatten vergleichbare Verspätungen, wie die Reisenden aus Frankfurt. Am Bahnhof Stuttgart gibt es jedoch den beschriebenen mobilen Bahnsteigservice nicht.

Es wurden 96 Interviews mit Personen aus Frankfurt durchgeführt (mit Service) und 104 Interviews mit Personen aus Stuttgart (ohne Service).

Abbildung 2-1: Modell der Befragung
(Quelle: Eigene Darstellung)



Die Bewertung der Fragen 1 und 3 fand anhand einer Sechskkala (Schulnotenskala) mit den Bewertungen von „1=sehr gut“ bis „6=ungenügend“ statt. Die Frage 2 (Grad der Verärgerung über die Verspätung) wurde auf einer Skala von 1-10 abgefragt. Wobei „1-3=gar nicht verärger“ „4-7=mittel verärger“ und „8-10=stark verärger“ bedeuteten.

3 Ergebnisse der Untersuchung

Hypothese 1: Die Serviceaktion selbst (H1) wurde von 86 Prozent der Befragten mit den Noten „sehr gut“ und „gut“ (Top-Two-Box) bewertet. 12 Prozent der Befragten beurteilten den Service als „befriedigend“ bzw. „ausreichend“. Lediglich 3 Prozent der Befragten bewerteten den Service als „mangelhaft“ oder „unbefriedigend“. Der Service erhält somit eine „Gesamtnote“ von 1,8. Damit wird die erste Hypothese (H1) voll gestützt. Die Serviceleistung wird von einem deutlich überwiegenden Teil der Reisenden als „sehr gut“ oder „gut“ beurteilt, d. h. die Entschuldigungsleistung als solche wird positiv aufgenommen und entsprechend bewertet.

Bei den Reisenden, die diese Leistung nicht in Anspruch genommen haben (Vergleichsgruppe Stuttgart), wird die Serviceleistung (nach Beschreibung des Leistungsumfangs) von 72 Prozent der Befragten mit „sehr gut“ und „gut“ bewertet. 22 Prozent beurteilten den Service als „befriedigend“ bzw. „ausreichend“ und 6 Prozent der Befragten bewerteten den Service als „mangelhaft“ oder „unbefriedigend“. Die schlechtere Bewertung kann darauf zurückzuführen sein, dass der real erlebte Service sicher besser beurteilt wird als der „Das hätten Sie auch haben können“-Service. Insgesamt bestätigen aber auch die Ergebnisse der Vergleichsgruppe die positive Bewertung der Serviceleistung an sich.

Hypothese 2: Nach dem Grad der Verärgerung über die Verspätung befragt, antworteten im Anschluss an die Serviceaktion 58 Prozent der Reisenden mit „bin gar nicht verärgert“ (Skalenwerte 1-3), 32 Prozent mit „bin mittelmäßig verärgert“ (Skalenwerte 4-7) und 11 Prozent mit „bin stark verärgert“ (Skalenwerte 8-10). In der Vergleichsgruppe antworteten hingegen nur 38 Prozent der Reisenden mit „bin gar nicht verärgert“, eine mittelmäßige Verärgerung wurde von 40 Prozent der Reisenden geäußert und eine starke Verärgerung verspürten sogar 22 Prozent der Reisenden. Die Ergebnisse bestätigen die zweite Hypothese eindeutig. Eine 20 Prozent-Steigerung in den Skalenwerten 1-3 gegenüber der Vergleichsgruppe ist ein klares Indiz, dass die Serviceaktion einen Abstrahleffekt auf die Einschätzung der Pünktlichkeitssituation hat.

Hypothese 3: Die letzte der drei Fragen bezieht sich auf die Zufriedenheit mit dem Service auf der aktuellen Reise insgesamt. Hier bewerteten 58 Prozent der Befragten, die den Sonderservice in Anspruch genommen haben, den Gesamtservice auf der Reise mit „sehr gut“ und „gut“. Bei der Vergleichsgruppe ohne Sonderservice waren es nur 46 Prozent der Reisenden. 31 Prozent der Gruppe, die den Sonderservice bekommen hat, bewerteten den Gesamtservice als „befriedigend“ oder „ausreichend“. In der Vergleichsgruppe ohne Sonderserviceleistungen waren es hingegen 48 Prozent. Hieraus lässt sich schließen, dass der Sonderservice auch einen positiven Abstrahleffekt auf die Gesamtserviceleistung der Deutschen Bahn hat. Damit ist auch die Hypothese 3 gestützt.

4 Fazit und weitergehende Untersuchungen

Aus Kundensicht wird der Sonderservice in Verspätungsfällen äußerst positiv bewertet. Auch Abstrahlungseffekte auf die wahrgenommene Pünktlichkeit und auf die Gesamtserviceleistungen der aktuellen Reise sind erkennbar. Damit konnten die drei der Untersuchung zugrunde liegenden Hypothesen bestätigt werden. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass sich die hier evaluierten positiven Effekte durch proaktives Beschwerdemanagement auch auf andere Branchen sowie weitere (kleinere) Fehlleistungen übertragen lassen. Ein endgültiger Beweis hierfür ist jedoch im Rahmen weitergehender Forschungen noch zu erbringen. Dabei wäre es zudem interessant zu untersuchen, ob sich Unterschiede in der Stärke der positiven Effekte zwischen verschiedenen Branchen bzw. bei unterschiedlichen Fehlleistungen ergeben.

Da die vorliegende Studie eine zeitpunktbezogene Einmalbeurteilung darstellt, wäre es auch interessant mittels weiterer Studien zu untersuchen, ob der gezeigte Sonderservice einen „Abnutzungseffekt“ aufgrund von angepassten bzw. gestiegenen Erwartungen auf Kundenseite aufweist. Dabei ist weniger eine „Abnutzung“ der Entschuldigung an sich zu erwarten¹, sondern vielmehr ein Abnutzungseffekt in Bezug auf die Geste. Hier bieten sich jedoch auch einige Möglichkeiten einem solchen Effekt zu begegnen. So wäre beispielsweise eine Variation bzw. ein öfter stattfindender Wechsel der ausgegebenen Snacks und Getränke denkbar.

Der Service wird derzeit an einigen wenigen großen Bahnhöfen durchgeführt. Dabei sind die verkehrsgeografische Lage (Knotenpunkt für Fernverkehrsverbindungen) und die Anzahl der umsteigenden Fernverkehrsfahrgäste von Bedeutung.

Neben der Beurteilung aus Kundensicht ist zur vollständigen Bewertung der Leistung zusätzlich eine Kosten-Nutzen-Analyse zu erstellen. Als Nutzenkomponente kann die geäußerte Zufriedenheit ein wichtiges Indiz für Mehrfachnutzung, Fahrtenhäufigkeit und Zahlungsbereitschaft sein.

Für die wirtschaftliche Erfolgsrechnung ist neben dem Nutzen auch die Kostenkomponente relevant. Hauptkostentreiber der Leistung sind die Personalkosten. Die Größe des Serviceteams bemisst sich über die Anzahl der zu beaufsichtigenden Bahnsteige, über die Anzahl der zu erwartenden Züge und deren Fahrgästen und über die Zeiten, zu denen der Service angeboten werden soll. Aus diesen Punkten lassen sich die Anzahl der Schichten, deren Länge und deren Besetzungszahl ableiten. Daneben sind die Kosten der Entschuldigungsleistung (Wareneinstand), deren Lagerung und Verteilung

¹ Dies gilt selbstverständlich nur, solange die Kunden nicht das Gefühl haben, dass keine Verbesserung der Kernleistung stattfindet.

(Logistikkosten) sowie Infrastrukturkosten (Aufenthaltsräume, Mobiltelefone, mobile Service-Counter, Laptops, Kleidung, etc.) zu berücksichtigen.

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse lässt sich schließlich festhalten, dass eine Entschuldigungsgeste direkt nach Eintreten einer Fehlleistung einen interessanten Ansatz im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagement darstellt, der – integriert in das Gesamtmarketing-Konzept eines Unternehmens – zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit beitragen kann. Unter Berücksichtigung der Kosten-Nutzenaspekte ist darüber hinaus auch ein positiver wirtschaftlicher Beitrag zu erwarten, wenn sich die Kundenzufriedenheit über Wieder- und/oder Mehrfachnutzung äußert und der entstehende monetäre Nutzen die entstandenen Kosten übersteigt.

Dabei darf die positive Einstellung zur Sonderserviceleistung jedoch nicht die Aufmerksamkeit von der Kernleistung ablenken. Die Pünktlichkeit der Züge muss das Hauptanliegen eines Verkehrsdienstleisters sein. Eine positive Beurteilung der Ersatzleistung darf daher die Bemühungen um eine Verbesserung der Basisleistung nicht konterkarieren.

Literaturverzeichnis

FINSTERWALDER, J./REINECKE, S./TOMCZAK, T./STADELMANN, M. (2002): Erschließen und Ausschöpfen von Kundenpotenzialen durch Customer Relationship Management (CRM) – Managementkonzept und Ergebnisse einer Studie bei Schweizer Dienstleistern, in: PAYNE, A./RAPP, R. (Hrsg.): Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, 2. Aufl., München.

HART, C./HESKETT, J./SASSER, W. (1991): Wie Sie aus Pannen Profit ziehen, in: Harvard Business Manager, Jg. 13, Nr. 1, S. 128 - 136.

STAUSS, B. (2000): Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Thexis, Nr. 2, S. 15-18.

STAUSS, B./SCHÖLER, A. (2003): Beschwerdemanagement Excellence, Wiesbaden.

Alexandra Glas

Blacksocks und Miles&More

Anreiz für Kunden durch Kooperationen

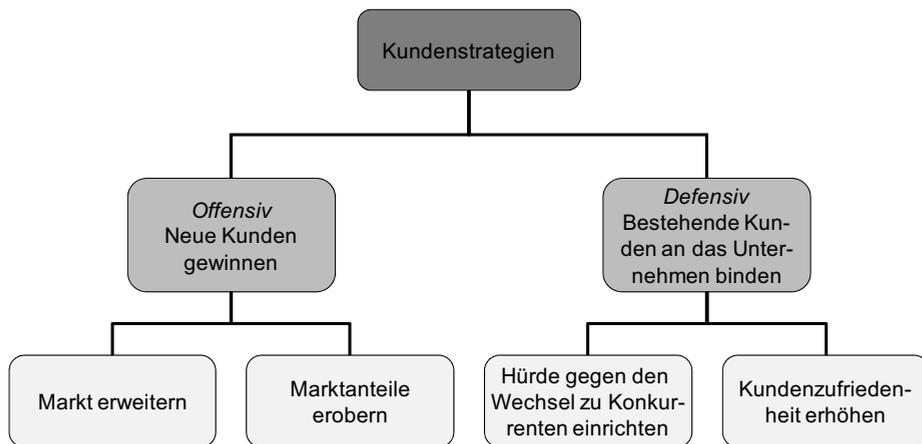
1	Einleitung.....	515
2	Diagonale Kooperationen als erfolgreiches Anreizinstrument.....	517
3	Kurzportrait Blacksocks.....	519
4	Konkrete Umsetzung.....	520
5	Schlussbemerkungen und Empfehlungen.....	522

1 Einleitung

In den vergangenen Jahren haben die Unternehmen ihre Marketingaktivitäten stark verändert. Während früher das klassische, produktorientierte Marketing im Vordergrund stand, ist in jüngster Zeit eine stärkere Orientierung an den Kundenbedürfnissen in das Zentrum marketingpolitischer Überlegungen gerückt (vgl. Grönroos 1994, S. 348).

Gemäß Fornell (1992, S. 8) stehen einem Unternehmen im Wettbewerb um Kunden prinzipiell zwei Strategien zur Verfügung: Das Unternehmen kann entweder eine offensive Strategie verfolgen, welche darauf abzielt, neue Kunden zu gewinnen oder eine defensive Strategie führen, die zum Ziel hat, bestehende Kunden an sich zu binden (vgl. Abbildung 1-1).

Abbildung 1-1: Wettbewerbsstrategien
(Quelle: Fornell 1992, S. 8)



Für viele Anbieter hat sich der Wettbewerb um Kunden in den letzten Jahren aufgrund einer zunehmenden Angebotsvielfalt bei gleichzeitig stagnierenden Märkten sowie eines veränderten Kundenverhaltens intensiviert, weshalb es für ein Unternehmen immer schwieriger wird, sich von seinen Mitkonkurrenten abzuheben (vgl. Meyer/Oevermann 1995, S. 1340). Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen und aufgrund der Tatsache, dass es bei weitem mehr kostet, einen neuen Kunden zu gewinnen als einen bestehenden Kunden zum Wiederkaufen zu überzeugen, nimmt die Bedeutung der defensiven Kundenstrategien stark zu (vgl. Dowling/Uncles 1997, S. 72). Um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und den Wechsel zur Konkurrenz zu

minimieren, werden vor allem Kundenbindungsprogramme, wie etwa Bonusprogramme oder Rabattsysteme, eingesetzt. Das Ziel von Kundenbindungsprogrammen ist es, den Umsatzbeitrag bestehender Kunden zu sichern und mittels Cross- und Up-Selling auszuweiten. Die Kundenbindungsfunktion ergibt sich primär aus einer Differenzierung zu den Mitbewerbern. Mit individualisierten Leistungsangeboten ist es für ein Unternehmen möglich, sich preis-, produkt- und leistungsprogrammbezogen von seinen Konkurrenten abzuheben und damit Ansatzpunkte für die Gestaltung einer langfristigen Kundenbeziehung zu liefern (vgl. Krämer/Bongaerts/Weber 2003, S. 555).

Kundenbindungsprogramme genießen allgemein eine große Sympathie. Seit der Einführung des ersten Vielfliegerprogramms im Jahr 1981 durch American Airlines sind Bonusprogramme von Fluggesellschaften sehr populär und haben sich rasch auf allen Erdteilen verbreitet (vgl. Beyhoff 1994, S. 5; Bhagwanani 2000, S. 88). Aufgrund der Globalisierung der Märkte und dem damit verbundenen Wettbewerbsdruck kam es aber auch in vielen anderen Branchen zu einer starken Ausdehnung von Kundenbindungsprogrammen (vgl. Dowling/Uncles 1997, S. 80). Es erstaunt deshalb nicht, dass viele Unternehmungen auf der Suche nach einem Wettbewerbsvorteil von diesem Nachahmungseffekt mitprofitieren wollen. Die Popularität solcher Programme hat inzwischen so stark zugenommen, dass sie – obwohl generell als geeignete Kundenbindungsinstrumente angesehen – als eher ineffektiv beurteilt werden (vgl. Dowling/Uncles 1997, S. 71). Aus diesen Gründen werden die bisher getätigten Anstrengungen im Rahmen von Kundenbindungsprogrammen vermehrt in Frage gestellt.

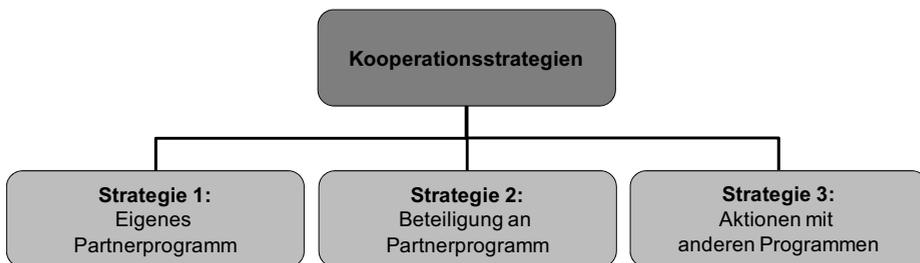
Für ein Unternehmen ist es daher von großer Bedeutung, sich mit der Positionierung und Profilierung der eigenen Leistung auf dem umkämpften Markt intensiv auseinanderzusetzen. Kooperationen erwirken in besonderer Weise Potenziale zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und tragen dadurch zur Stärkung der Positionierung im Markt bei. Insbesondere für kleine Unternehmen, die oft nicht über das Know-how oder die nötigen finanziellen Mittel verfügen, ein Kundenbindungsprogramm selbstständig zu initiieren, bietet der kooperative Kundenbindungsansatz ein geeignetes Vorgehen, den genannten Problemen entgegenzuwirken.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des vorliegenden Beitrags, die Erfahrungen und Erfolge aber auch die Herausforderungen einer Partnerschaft am Beispiel von Blacksocks – Kooperationspartner des Vielfliegerprogramms Miles&More – aufzuzeigen, um darauf aufbauend die wichtigsten Aspekte, die bei einer diagonalen Kooperation als interaktives Marketinginstrument zur Förderung des Dialogs mit den Kunden beachtet werden sollten, abzuleiten.

2 Diagonale Kooperationen als erfolgreiches Anreizinstrument

Bonusprogramme bieten in zweierlei Hinsicht die Möglichkeit, den Wert einer Kundenbeziehung zu steigern. Einerseits belohnt jede Bonusleistung ein bestimmtes Kundenverhalten, d. h. den Kauf von Produkten oder Dienstleistungen. Dabei wird ein bestimmter Prozentsatz des Kaufpreises in Rabattpunkte umgewandelt. Diese Komponente ist Bestandteil der meisten Programme, weil der Verbraucher sie aus Gewohnheit erwartet. Andererseits besteht auch die Möglichkeit, mit der Vergabe von Bonuspunkten das Kundenverhalten gezielt und differenziert zu steuern. Diese zweite Komponente kann für ein Unternehmen sehr interessant sein, wenn durch den Kauf ein längerfristiges Vertragsverhältnis gegründet oder der Kauf weiterer Produkte angeregt werden kann (vgl. Lauer 2002, S. 98). Es lassen sich grundsätzlich drei Kooperationsstrategien für Bonusprogramme unterscheiden: Implementierung eines eigenen Partnerprogramms, Beteiligung an einem Partnerprogramm und Durchführung von Aktionen mit anderen Programmen (vgl. Abbildung 2-1).

Abbildung 2-1: Kooperationsstrategien für Bonusprogramme
(Quelle: In Anlehnung an Lauer 2002, S. 106)



Kooperationen orientieren sich an den Richtungen der Kooperationsbestrebungen und lassen sich daher in horizontale, vertikale und diagonale Kooperationen unterscheiden (vgl. Hungenberg 1999, S. 6; Klanke 1995, S. 19 ff.; Benkenstein/Beyer 2003, S. 709).

Horizontale Kooperationen

Sind die Kooperationspartner in der gleichen Branche und auf der gleichen Marktstufe tätig, handelt es sich um eine horizontale Kooperation (vgl. Benkenstein/Beyer 2003, S. 709 f.). Ein bekanntes Beispiel einer horizontalen Kooperation ist Star Alliance, eine Kooperation von derzeit 17 Fluggesellschaften (u. a. Lufthansa, United Airlines, Swiss).

Vertikale Kooperationen

Von einer vertikalen Kooperation wird dann gesprochen, wenn die beteiligten Unternehmen auf unterschiedlichen Stufen des Wertschöpfungsprozesses operieren bzw. wenn sie in einem Vor- oder Nachlagerungsverhältnis zueinander stehen (vgl. Benkenstein/Beyer 2003, S. 710). Die klassische Branche für Wertschöpfungspartnerschaften ist der Automobilzuliefererbereich, bei denen zahlreiche Partnerschaften zwischen Zulieferern, Systemlieferanten und den Automobilherstellern bestehen.

Diagonale Kooperationen

Eine diagonale Kooperation liegt dann vor, wenn Unternehmen branchenübergreifend zusammenarbeiten (vgl. Benkenstein/Beyer 2003, S. 710). Einen wichtigen Typus von diagonalen Kooperationen stellen Bonusprogramme dar, wie z. B. das Vielfliegerprogramm Miles&More, das von der Lufthansa initiiert wurde. Neben den horizontalen Partnern im Rahmen der oben erwähnten Star Alliance sind bei Miles&More auch zahlreiche internationale Hotelpartner, Autovermietungen, Finanzinstitutionen, Telekommunikationsunternehmen, Zeitungs- und Zeitschriftenverlage, etc. involviert. Gemäß einer Studie von Roland Berger Strategy Consultants wünscht sich die Mehrheit der Kunden in auserwählten Unternehmen und Geschäften Bonuspunkte zu sammeln bzw. kaufen zu können (2003, S. 20). Diagonale Kooperationen kommen diesem Kundenwunsch entsprechend entgegen.

Diagonale kooperative Kundenbindungsprogramme weisen viele Vorteile auf (vgl. Krämer/Bongaerts/Weber 2003, S. 555 ff., S. 571 f.; Benkenstein/Beyer 2003, S. 719 f.):

- Je mehr Partner in einem Programm sind, desto höher ist die Marktpräsenz und desto stärker ist die Wettbewerbswirkung, da ein breites Partnernetzwerk schwer imitierbar ist.
- Renommierte Programmpartner steigern die Bekanntheit des Programms. Das Image solcher Programmpartner kann sich durch Co-Branding auf das Programm oder umgekehrt übertragen. Weniger bekannte Kooperationspartner können dadurch von der Bekanntheit des Programms profitieren.
- Die Kundenakzeptanz von diagonal kooperativen Programmen ist hoch, da die Einlöseschwelle von Bonuspunkten schneller erreicht wird.
- Die aus dem Bonusprogramm gewonnenen Kundendaten ermöglichen ein gezieltes Ansprechen von Neukunden und damit die Erschließung von Absatzpotenzialen.
- Es können Kosten beim Aufbau und Betrieb eines kooperativen Bonusprogramms eingespart werden.

Neben den genannten Vorteilen gibt es aber auch Nachteile, die beachtet werden müssen (vgl. Krämer/Bongaerts/Weber 2003, S. 555 ff., S. 571 f.; Benkenstein/Beyer 2003, S. 719 f.):

- Der Freiheitsgrad der Programmpartner ist bei der Ausgestaltung des Programms eingeschränkt. Spezielle Unternehmensinteressen können außerdem zu Konflikten führen.
- Ein Imagetransfer des Bonusprogramms durch Co-Branding auf die eigene Marke kann auch negative Auswirkungen haben. Grundsätzlich müssen die Unternehmen und die damit angebotenen Marken, die zu einem Kundenbindungsprogramm gehören, zueinander passen.
- Die partnerübergreifende Nutzung von Kundendaten kann rechtlich schwierig sein.

3 Kurzportrait Blacksocks

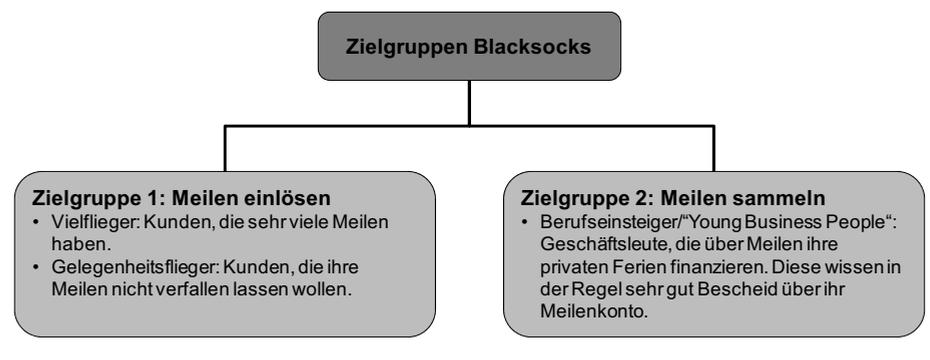
Die Idee von Blacksocks entspringt einem Meeting im Jahr 1994, an welchem Samy Liechti als Juniorberater einer Werbeagentur teilgenommen hat. Ein peinliches Sockenerlebnis – zwei unterschiedliche Socken an den Füßen während einer japanischen Teezeremonie – ließ Samy Liechti den Gedanken entwickeln, die Welt von den Socken-Sorgen zu befreien. Aus dieser Idee entstand im Jahr 1999 die Firma Blacksocks, die den Kunden Socken-Abonnements verkauft. Ziel ist es, den Kunden Sorgen und Ärger zum leidigen Thema „Socken“ abzunehmen. Das heißt der Kunde muss nicht mehr mühsam Socken einkaufen gehen, sondern hat die Socken immer gleich zur Hand. Heute zählt Blacksocks 35.000 Kunden, hat rund 1 Mio. Socken in 73 Ländern verkauft, verfügt über einen Bekanntheitsgrad von 39 Prozent und besetzt 250 Stellenprozent. Blacksocks ist Kooperationspartner des weltweiten Vielfliegerprogramms Miles&More. Blacksocks führt zwei verschiedene Produktkategorien: Socken und Unterwäsche, wobei Socken die meistgekauften Produkte darstellen. Die Produkte können als Einzelbestellung oder im Abonnement bestellt werden. Mit einem Abonnement wird der Kunde ein Jahr lang regelmäßig mit Socken beliefert. Nach Ablauf eines Jahres kann der Kunde, ähnlich wie bei einem Zeitungsabonnement, sein Socken-Abonnement entweder kündigen oder fortführen. Anders als bei einer Zeitung, die feste Erscheinungstermine hat, wählt der Kunde beim Blacksocks-Abonnement selbst aus, ob er alle zwei, drei oder vier Monate ein Päckchen mit den gewünschten Socken erhalten möchte.

4 Konkrete Umsetzung

Ziele und Zielgruppe:

Die Kooperation von Blacksocks mit Miles&More enthält zwei Komponenten: Meilen einlösen und Meilen sammeln (vgl. Abbildung 4-1).

Abbildung 4-1: Zielgruppen von Blacksocks
(Quelle: Eigene Darstellung)



Kleine Meilenbeträge von Kunden, die ansonsten verfallen würden, können durch den Einkauf von Produkten bei Blacksocks eingelöst werden. Diese Komponente war die Motivation von Blacksocks am Anfang ihres Beitritts zu Miles&More. In einem zweiten Schritt kam für Blacksocks die Komponente „Incentive“ dazu, welche es dem Kunden ermöglicht, beim Einkauf von Blacksocks-Produkten Meilen zu sammeln.

Blacksocks erhält durch die Partnerschaft bei Miles&More einerseits indirekten Zugang zu Kunden, andererseits bietet die Partnerschaft ein Kundenakquisitionsinstrument. Das Miles&More-Programm umfasst international 12 Mio. Mitglieder, davon leben 300.000 in der Schweiz.

Dieser potenzielle Kundenumfang nutzt Blacksocks, indem ganz spezifische Doppelmeilen-Aktionen durchgeführt werden. Gemäß Geschäftsführer Sammy Liechti lohnt es sich nur bedingt, bei Miles&More „einfach nur“ dabei zu sein. Um die gewünschte Zielgruppe zu erreichen braucht es Push-Kommunikation. Blacksocks führt drei bis sechs Promotionsaktivitäten pro Jahr durch. Um möglichst viel von der Kooperation zu profitieren, koordiniert Blacksocks alle Promotionsaktivitäten sehr früh im Jahr. Somit kann sichergestellt werden, dass die Zeitfenster der Promotionsaktivitäten ideal belegt sind.

Mitbestimmungsrecht:

Auch wenn es Einschränkungen gibt, was das Mitbestimmungsrecht anbelangt, insbesondere aufgrund der Größe von Miles&More, hat ein so kleiner Partner wie Blacksocks die Freiheit, die Meilenvergabe selbst zu definieren. Dieses Instrument wird für Blacksocks immer interessanter, seit es pro Flugstrecke nicht mehr so viele Meilen zu sammeln gibt, wie damals zu Qualiflyer-Zeiten (Vielfliegerprogramm der ehemaligen Swissair; im Jahr 2005 wurde Qualiflyer von Miles&More übernommen). Kunden, die mit Meilen ihre privaten Flugreisen bezahlen möchten, nutzen daher die Angebote wie jenes von Blacksocks immer häufiger.

Gründe für die Kooperation mit Miles&More:

Für Blacksocks ist es sehr wichtig, dass sich die Grundphilosophie eines Kundenbindungsprogramms mit der eigenen Unternehmenskultur vereinen lässt. Dazu gehört mitunter, dass sich die Teilnahme bei einem Kundenbindungsprogramm wirklich nur lohnt, wenn die richtige Zielgruppe angesprochen wird. Blacksocks' Zielkunde ist im Durchschnitt 30 bis 45 Jahre alt, steht mitten im Leben und ist geschäftlich viel unterwegs. Das Produkt, das Blacksocks anbietet, lässt sich der Familie der Convenience-Produkte zuordnen. Blacksocks würde mit seinen Produkten folglich nicht in ein Schnäppchenjäger-Programm passen, weil sich die Grundphilosophie solcher Programme nicht mit den angebotenen Convenience-Produkten übereinstimmen lässt.

Für Blacksocks ist eine Kooperation vor allem hinsichtlich Parallelwerbung interessant. Bei vielen Kundenbindungsprogrammen stehen jedoch Preispromotionen im Vordergrund. Die Philosophie von Miles&More unterstützt die von Blacksocks angebotenen Produkte ideal.

Vor- und Nachteile:

Ein klarer Vorteil für Blacksocks als Kooperationspartner bei Miles&More ist, dass das Unternehmen sowohl an neue Kunden herankommt wie auch Cross- und Up-Selling betreiben kann.

Viele Kunden nutzen die Zusatzdienstleistungen und das Erwerben von Produkten von Kooperationspartnern des Vielfliegerprogramms Miles&More. Ein nicht zu unterschätzender Vorteil für Blacksocks ist die problemlose weltweite Zustellung ihres Produktes per Briefpost.

Ein Nachteil der Kooperation ist jedoch die Kommunikation zwischen Initiator Miles&More und den Kooperationspartnern, insofern, als dass nicht immer bis ins Detail klar ist, welche Aktivitäten bei Miles&More durchgeführt werden.

Nutzen:

Der Hauptnutzen der Kooperation mit Miles&More ist für Blacksocks die Kundenakquisition, gleichzeitig ist aber auch der Imagetransfer ein wichtiger Faktor für die Zusammenarbeit mit Miles&More. Ganz klar ist jedoch, dass Blacksocks nicht Partner von Miles&More wäre, nur aufgrund des Imagetransfers. Die Kriterien für den Beitritt

zu einem Kundenbindungsprogramm sind für Blacksocks sehr wichtig und müssen sich immer auszahlen, so auch jede Promotionsaktivität.

5 Schlussbemerkungen und Empfehlungen

Für viele Unternehmen stellt Kundenbindung eine große Herausforderung, gleichzeitig aber auch einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Daher rückt die Kundenbindung immer mehr in den Mittelpunkt marketingpolitischer Überlegungen. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kundenbindung sind Leistungsqualität, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks und des veränderten Kundenverhaltens ist es gerade für kleine Unternehmen, die sich kein eigenes Kundenbindungsprogramm leisten können, von großer Bedeutung, welchem Kundenbindungsprogramm sie sich anschließen. Vielversprechende Kooperationen sind diejenigen mit diagonalen Kooperationsbestrebungen. Durch eine diagonale Kooperation bieten sich dem Unternehmen viele Vorteile und nur wenige Nachteile, die sich aber bei geschickter Wahl des Kooperationspartners sogar noch sehr gut minimieren lassen.

Wichtige Aspekte, die bei der Wahl einer Kooperation beachtet werden sollten, sind folgende:

- Das Kundenbindungsprogramm muss zur Zielgruppe des Unternehmens passen, so dass es gelingt, die richtigen Kunden zu akquirieren.
- Die durchgeführten Promotionsaktivitäten müssen sich immer wieder lohnen.
- Das Kundenbindungsprogramm, dem man sich als Kooperationspartner anschließt, muss die gewünschten Promotionsaktivitäten, die man durchführen möchte, unterstützen und die Zeitfenster für Promotionen gewährleisten.
- Sowohl das Image des Initiators des Kundenbindungsprogramms als auch jenes der übrigen Kooperationspartner muss mindestens gleich gut oder besser sein wie jenes des Unternehmens.
- Die Kooperationspartner sollten das Produkt- und Dienstleistungsangebot gegenseitig ergänzen und nicht konkurrenzieren.
- Die teilnehmenden Unternehmen sollten darauf achten, dass innerhalb des Programms keine Quersubventionen stattfinden, weil dann die Kosten den Nutzen meist nicht mehr rechtfertigen.

Literaturverzeichnis

- BENKENSTEIN, M./BEYER, T. (2003): Kooperationen im Marketing, in: ZENTES, J./SWOBODA, B./MORSCHETT, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 705-726.
- BEYHOFF, S. (1994): Vielfliegerprogramme und der Wettbewerb im Luftverkehr, in: DLR Mitteilung, Nr. 2, Köln.
- BHAGWANANI, R. (2000): Keeping the high fliers, in: *Airline Business*, pp. 88-92.
- DOWLING, G. R./UNCLES, M. (1997): Do Customer Loyalty Programs Really Work?, in: *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 4, pp. 71-82.
- FORNELL, C. (1992): A National Customer Satisfaction Parameter: The Swedish Experience, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, pp. 6-21.
- GRÖNROOS, CH. (1994): Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, No. 5, pp. 347-360.
- HUNGENBERG, H. (1999): Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen - theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche, in: ENGELHARD, J./SINZ, E. (Hrsg.): Kooperationen im Wettbewerb, Wiesbaden, S. 3-29.
- KLANKE, B. (1995): Kooperation als Instrument der strategischen Unternehmensführung: Analyse und Gestaltung – dargestellt am Beispiel von Kooperationen zwischen Wettbewerbern, Münster.
- KRÄMER, A./BONGAERTS, R./WEBER, A. (2003): Rabattsysteme und Bonusprogramme, in: DILLER, H./HERRMANN, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik: Strategien - Planung - Organisation - Umsetzung, Wiesbaden, S. 551-574.
- LAUER, T. (2002): Bonusprogramme richtig gestalten, in: *Harvard Business Manager*, Jg. 24, Nr. 3, S. 98-106.
- MEYER, A./OEVERMANN, D. (1995): Kundenbindung, in: KÖHLER, R./TIETZ, B./ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, S. 1340-1351.
- ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS (2003): Kundenbindungsprogramme in großen deutschen Unternehmen: Studienergebnisse, http://www.rolandberger.com/press/de/media/releases/Studie_Kundenbindung_2003_final.pdf, Zugriff am 15.06.2007.

Carina Pellar

Cause-related Marketing goes 2.0

Is Microsoft making a difference?

1	Informationsflut und Interaktionsdrang – Neue Herausforderungen in der Kundenansprache	527
2	Cause-related Marketing	528
3	Microsofts „i“m“: CRM in Kundenhand	529
4	Chancen und Risiken.....	532

1 Informationsflut und Interaktionsdrang – Neue Herausforderungen in der Kundenansprache

In den vergangenen Jahren hat die Zahl der angebotenen Marken und Produkte kontinuierlich überproportional zugenommen. Doch nur wenige Marken schaffen es in das Awareness-Set der Verbraucher (vgl. Esch 2004, S. 27). Im Kampf um die begehrten Positionen in den Köpfen der Nachfrager überfluten Unternehmen ihre Zielgruppen mit Marketingbotschaften (vgl. Dallmer 2002, S. 12; Belz 2003, S. 90 f.). Rezipienten müssen permanent eine Entscheidung darüber treffen, was aufnahmewürdig ist. Marketer und Kommunikationsmanager in Unternehmen stehen vor der Herausforderung, in diesem Informationsdschungel mit ihren Botschaften dennoch zu ihrer Zielgruppe durchzudringen – und das in Konkurrenz zum immer vielfältigeren und stärker individualisierten Medienangebot.

Hinzu kommen wachsende Individualisierungs- und Selbstdarstellungsbedürfnisse der Konsumenten (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 114). In der Produktgestaltung gelingt es durch Mass Customization längst besser als in der Kundenkommunikation, diesem neuen Individualitätsdrang Rechnung zu tragen. Mittels Produktkonfigurator kann der geneigte Kunde sich heute unikatige Schuhe, T-Shirts und Uhren designen. Ein Roman mit der Schwiegermutter in der Hauptrolle (personalnovel.de) avanciert zum Hit auf dem Geburtstagstisch zwischen Obstkörben und Teepräsents.

Unternehmen suchen daher heute nach neuen Wegen, ihre Zielgruppen anzusprechen und langfristig zu binden. Einer der Wege, den Marketer dabei vor einigen Jahren entdeckt haben, ist Cause-related Marketing (CRM¹, vgl. Kapitel 2).

Andererseits sind mit der Zunahme an Informations- und Unterhaltungsangeboten auch ein verstärkter Selbstmitteilungsdrang und eine Steigerung des Interaktionsbedürfnisses der Rezipienten zu beobachten. Im Internet tummeln sich Tausende, wenn nicht Millionen von Menschen, die in Blogs ihre Meinung kundtun wollen. Internetnutzer schreiben freiwillig und unentgeltlich Artikel für die Internet-Enzyklopädie Wikipedia oder teilen ihre Lieblingsrezepte mit Gleichgesinnten in Datenbanken.

Damit im Einklang steht die Begeisterung zur Partizipation an Unternehmen. File, Judd und Prince haben schon 1992 nachgewiesen, dass die Einbindung von Kunden zu positivem Empfehlungsverhalten führt.² Diese Kundenintegration wurde zum Kernelement des Phänomens Web 2.0. So fußt der Erfolg von Spreadshirt, dem Platt-

¹ Die Abkürzung ist aufgrund der Doppelbelegung (Customer Relationship Management) zwar unglücklich, hat sich aber in der einschlägigen Literatur durchgesetzt.

² Vgl. auch Eisingerich und Bell (2006), die den positiven Zusammenhang von Partizipation und Kundenloyalität im Finanzdienstleistungssektor zeigen.

formanbieter für individuelle T-Shirts, sicher auch auf der konsequenten Einbeziehung der Nutzer, die sogar das Logo gemeinsam entwickelten. Noch viel stärker hat die australische Biermarke Blowfly von Beginn an ihren zukünftigen Kunden eingebunden: In regelmäßigen Abständen durften diese über Name, Geschmack, Distributionskanäle und anderes abstimmen. So gelang es dem „Open Source“-Bier (www.brewtopia.com.au) aus dem Nichts eine ansehnliche Position im bis dahin von zwei großen Playern beherrschten Biermarkt in Australien zu erobern (vgl. Mulhall 2006).

Viele Unternehmen haben bereits verstanden, dass sie die Interaktion zwischen Konsumenten zu ihren Gunsten nutzen können und versuchen etwa durch virale Kampagnen positive Mund-zu-Mund-Propaganda gezielt auszulösen. Doch Unternehmen müssen noch lernen, dass sie sich heute das Bedürfnis nach Partizipation nicht nur in der Produktentwicklung, sondern auch in der Kommunikation zunutze machen sollten, um Kunden längerfristig zu binden.

Microsoft versucht in einer Kampagne zur Verbreitung seines Instant Messengers eine stärker wertbetonte Ansprache der Nutzer über Cause-related Marketing mit einem interaktiven Element zu verbinden, das den Nutzern mehr Mitbestimmung ermöglicht. Bevor diese Initiative im Detail betrachtet wird, soll Cause-related Marketing kurz vorgestellt werden.

2 Cause-related Marketing

Der „Qualitätspatt“ (Esch 2004, S. 33) zwischen vielen Produkten reduziert heute das Risiko, das Kunden bei einem Kauf eingehen und verringert damit einhergehend das Involvement (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 345). Wichtig ist es deshalb, einen emotionalen Zusatznutzen zu schaffen.

Unerlässlich ist dafür heute die Aufladung der Marke mit Werten, insbesondere durch soziales Engagement von Unternehmen. Denn Konsumenten erwarten, dass Unternehmen der Gesellschaft etwas zurückgeben (vgl. Marconi 2002, S. 4; Schmelzer 2006, S. 18 ff.). Besonders attraktiv im „Corporate-Social-Responsibility-Toolkit“ sind für Unternehmen dabei Cause-related Marketing-Maßnahmen.

Es existieren zahlreiche Definitionen von Cause-related Marketing. Hier wird die engste zugrunde gelegt, die ein Engagement des Unternehmens direkt an eine Aktion der Kunden (z. B. den Kauf eines Produktes) bindet: „Cause-related marketing is the process of formulating and implementing marketing activities that are characterized by an offer from the firm to contribute a specified amount to a designated cause when customers engage in revenue-providing exchanges that satisfy organizational and individual objectives.“ (Varandarajan/Menon 1988, S. 60).

Im Gegensatz zu anderen Maßnahmen wie etwa reinen Spenden- oder Sponsoringaktivitäten, zielen CRM-Maßnahmen nicht nur auf eine Image-Verbesserung ab, sondern gewöhnlich auch auf eine unmittelbare Umsatzsteigerung (vgl. Varadarajan/Menon 1988). Zahlreiche Untersuchungen weisen den positiven Effekt von CRM-Kampagnen auf die Markendifferenzierung nach (vgl. García/Gibaja/Mujika 2003, S. 112; Bloom et al. 2006, S. 50) und praktische Beispiele belegen die Wirksamkeit dieses Instruments, um Krisen zu begegnen (vgl. Varadarajan/Menon 1988, S. 62). Andere Untersuchungen zeigen die Beeinflussung der Kaufentscheidung bei gleichem Preis und gleicher Qualität (vgl. Barone/Miyazaki/Taylor 2000; Valor 2005). CRM versieht demnach die Marke nachweislich mit einem präferenzbildenden Merkmal.

Darüber hinaus wirken CRM-Maßnahmen nicht nur auf die Endkunden, sondern auch auf andere Stakeholder und insbesondere die Beschäftigten eines Unternehmens (vgl. Drumwright 1996; Marconi 2002, S. 4; Schmelzer 2006, S. 22), die in zunehmendem Maße das externe Bild des Unternehmens prägen.

Neben der Evokation einer direkten Response des Konsumenten, bieten CRM-Kampagnen den Vorteil, dass ein Teil der Kommunikationsarbeit auf die Partnerorganisation übertragen werden kann und ermöglicht so auch die Erreichung neuer Kundenkreise auf einem als unaufdringlich empfundenen Weg. Allerdings ist es für eine wirkungsvolle Kampagne wichtig, dass die Rezipienten die Motivation des Unternehmens positiv-philanthropisch und nicht egoistisch-kommerziell wahrnehmen, sonst kann sie sogar negative Folgen für das Markenimage haben (vgl. Webb/Mohr 1998; Barone/Miyazaki/Taylor 2000; García/Gibaja/Mujika 2003).

3 Microsofts „i'm“: CRM in Kundenhand

Microsoft hat mit seiner CRM-Kampagne „i'm making a difference“ zur Verbreitung des Windows Live Messengers das klassische CRM mit einem interaktiven Element verbunden (vgl. Microsoft 2007a).³ Nutzer des Windows Live Messenger (WLM) können sich seit März 2007 kostenlos zur Teilnahme am „i'm“-Programm registrieren. Bei der Anmeldung stehen ihnen zehn Non-Profit Organisationen (NPOs) zur Auswahl (u. a. das American Red Cross und der U.S. Fund for UNICEF), von denen eine durch Konversationen über den Instant Messenger unterstützt werden kann. Jedes Mal wenn ein registrierter Nutzer über den Live Messenger kommuniziert, geht ein gewisser Betrag an die vom Nutzer unterstützte Organisation. Microsoft fordert die Nutzer auf,

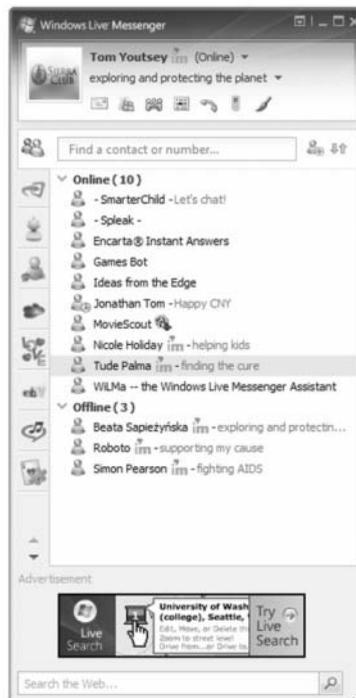
³ Ein ähnliches Beispiel im deutschsprachigen Raum stellt Krombacher dar. Die Brauerei erweiterte seine allsommerliche „Regenwald“-CRM-Aktion im Jahr 2006 durch eine interaktive Wahlkomponente: Per Postkarte oder E-Mail konnten Konsumenten abstimmen und so den Spendenbetrag zwischen drei verschiedenen Organisationen aufteilen.

deshalb den Instant Messenger möglichst oft zu nutzen und auch Freunde und Bekannte zu animieren, auf diesem Weg Gutes zu tun.

Das Software-Unternehmen gibt nicht an, welcher Betrag tatsächlich pro Konversation über den Windows Live Messenger gespendet wird, sichert aber jeder der Partner-Organisationen im ersten Jahr einen Betrag von mindestens 100.000 USD zu.

Im Live Messenger-Profil jedes registrierten Nutzers erscheinen für alle Kommunikationspartner sichtbar das „i'm“-Emotikon und der Name der unterstützten Organisation (vgl. Abbildung 3-1). Außerdem haben die Nutzer die Möglichkeit aktiv das Projekt zu bewerben, indem sie das „i'm“-Logo auf ihrer eigenen Webseite oder in ihrem Blog publizieren.

Abbildung 3-1: Beispiel einer Benutzeroberfläche des WLM
(Quelle: Microsoft 2007b)



Kommunikativ wird das Projekt geschickt verkauft: Aus Dienst am Kunden habe Microsoft sich die Initiative ausgedacht, heißt es im Internet auf der Q&A-Seite (Microsoft 2007). Man wisse, wie wichtig Nutzern des Windows Live Messenger soziale

Zwecke seien, aber nicht jeder habe die finanziellen Mittel oder die nötige Zeit, um sich zu engagieren. So helfe man den Nutzern, ihrem Bedürfnis nachzukommen. In diese kommunikative Linie integriert sich gut die Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Organisationen, die dem zunehmend mehr Individualität gewohnten Kunden seine Freiheit lässt.

Microsoft selbst hat die Kampagne vor allem über Bannerwerbung innerhalb des Messengers, durch Ankündigung in einem Newsletter, mit YouTube-Spots und durch gezielte PR-Aktivitäten beworben. 80 Prozent der Kampagne verlief online (vgl. Burns 2007). Auch einige Microsoft-Mitarbeiter bewarben die Aktion in ihren Blogs (z. B. Maria Green, IT Pro Evangelist, Microsoft Asia Pacific). Die Bekanntheit der Initiative wurde laut Microsoft sehr stark viral gesteigert. So berichteten zahlreiche Internetseiten und Blogs von Privatpersonen, CSR-Spezialisten (z. B. Joe Waters) und Interessensgruppen (z. B. rethinkaids-Mitglied Clever_Elsie) über die Initiative. Einige Privatpersonen nutzten ebenfalls YouTube-Minifilme, um „i'm“ bekannter zu machen.

Die Cause-Partner bewarben das Projekt auf vielfältige Weise, die National Multiple Sclerosis Society etwa sprach Mitglieder wie auch die breite Öffentlichkeit an und nutzte dazu u. a. Publikationen auf der eigenen Internetpräsenz, eine groß angelegte E-Mail-Kampagne und das nationale Mitgliedermagazin. Microsoft hat die NPOs bei ihren Marketingmaßnahmen unterstützt.

Eine besondere Komponente innerhalb der Microsoft-Marketingkampagne für die Initiative war ein spezielles College-Programm: An 35 Colleges in den USA wurden je zwei Ambassadors benannt, die mit einem Budget in Höhe von 1.000 USD ausgestattet wurden, um eine Werbekampagne für „i'm“ und eine der Causes zu starten (vgl. Holt 2007; Burns 2007). In einem weiteren Schritt soll nun mit dem College-Fernsehsender mtvU eine Serie über Studenten, die sich für einen guten Zweck engagieren, gedreht werden (vgl. mtvU 2007; Microsoft 2007c).

Microsoft hat im Rahmen der Kampagne auch gezielt dritte Non-Profit Organisationen angesprochen, die ohne direkt davon zu profitieren auf ihren Internetseiten die Initiative beworben haben. So hat etwa Youthnoise.com, ein Verein, der sich für mehr Engagement durch junge Menschen einsetzt und ihnen eine Plattform bietet, eine eigene sehr aufwendige Microsite online gestellt, um „i'm“ bekannter zu machen. Die Youthnoise-Verantwortlichen haben aktiv den Kontakt mit den zehn „i'm“-Cause-Partnern gesucht und um gegenseitige Verlinkung der jeweiligen Sites gebeten. So entwickelte sich das von Microsoft initiierte Netzwerk selbständig weiter und Microsoft erschloss sich nicht nur die Mitglieder der zehn Partner-NPOs als potenzielle Zielgruppe, sondern auch die Mitglieder anderer NPOs und Interessensgruppen.

4 Chancen und Risiken

Grundsätzlich gelingt es Microsoft gut, einen Service, der im sozialen Leben verankert ist – oder vielmehr, das soziale Leben der Generation Y weitgehend bestimmt – produktgerecht zu vermarkten, indem vor allem auf Netzwerkeffekte zur Bekanntheitssteigerung gesetzt wird und etwa Studenten als Marketing-Ambassadors eingesetzt werden. In dieser sozialen Verankerung liegt grundsätzlich auch die Schwierigkeit, wenn neue Nutzer gewonnen oder von den Konkurrenten abgeworben werden sollen: Niemand nutzt einen Instant Messenger alleine. Es stellt sich die Frage, ob es mit Hilfe einer solchen Kampagne gelingen kann, ganze soziale Netzwerke zu gewinnen oder zum Wechsel zu bewegen. Allerdings muss dabei auch beachtet werden, dass viele Menschen heute bereits mehrere Instant Messenger-Dienste verschiedener Anbieter nutzen. Gegebenenfalls kommt es also lediglich zu einer anteilmäßigen Verlagerung der Kommunikationsaktivitäten.

Zu den Vorteilen einer Cause-related Marketingaktion mit Wahloption gegenüber einer herkömmlichen CRM-Maßnahme zählt zum einen, dass es hiermit gelingt, auch eine sehr heterogene Zielgruppe wie die Nutzer eines Instant Messengers anzusprechen. Zudem kann das Wahlverhalten der Nutzer Marktforschungsdaten über diese sehr heterogene Zielgruppe generieren und so helfen, anderes philanthropisches Engagement zu optimieren.

Insbesondere aber kommt die Initiative dem wachsenden Bedürfnis der Nutzer nach Mitbestimmung am Unternehmensgeschehen entgegen. Der Nutzer kann selbst bestimmen, wer „seine“ Unterstützung bekommt. Microsoft weiß, dass Kunden heute immer individuellere Bedürfnisse haben und es auch zunehmend gewohnt sind, dass diesen Rechnung getragen wird. Was andere Unternehmen ihren Kunden durch Produktkonfiguratoren bieten, übersetzt Microsoft in die soziale Sphäre. Zudem wird unter den Teilnehmern der Initiative sowie den Unterstützern der jeweiligen Organisationen ein Zusammengehörigkeitsgefühl aufgebaut, das die Kunden wiederum verstärkt an die Nutzung des Live Messengers bindet. Nachteil ist diesbezüglich allenfalls die Beschränkung auf eine unterstützte Organisation pro Nutzer. Zwar kann der Nutzer manuell die unterstützte NPO ändern, dies ist aber mit einem – wenn auch geringen, so doch nutzerunfreundlichen – Aufwand verbunden. Einfacher wäre es, wenn die Nutzer direkt zwei bis drei Causes wählen könnten.

Eine weitere Chance, die Cause-related Marketing allgemein bietet, wird durch die Wahlmöglichkeit noch verstärkt: Die teilnehmenden Partnerorganisationen werden die Partnerschaft gegenüber ihren Mitgliedern intensiver kommunizieren, um ein möglichst großes Stück des Microsoft-Spendenkuchens abzubekommen. Mitglieder dieser Organisationen bekommen so die Möglichkeit, aktiv in den täglichen Konkurrenzkampf um Spendenmittel einzugreifen, ohne selbst mehr finanzielle Mittel aufwenden zu müssen. In diesem Zusammenhang hätte es allerdings effizienter sein

können, mit kleineren weniger bekannten Organisationen zusammenzuarbeiten. Es ist zwar bei einer nordamerikaweit angelegten Initiative logistisch einfacher, mit den größten und bekanntesten NPOs zusammenzuarbeiten und bringt auch eine gewisse Sicherheit mit sich, da diese Organisationen großes Vertrauen in der Bevölkerung genießen, doch sind diese auch nicht so stark von den vergleichsweise geringen Spenden aus dem „i'm“-Budget abhängig wie kleinere, unbekanntere Organisationen, von denen entsprechend ein noch viel größeres Engagement bei der Werbung neuer „i'm“-Mitglieder zu erwarten gewesen wäre. Unter den zehn ausgewählten „Super-NPOs“ war die Spannweite an Engagement sehr unterschiedlich: Während einige über Monate die Initiative prominent auf ihrer Homepage bewarben, waren Hinweise auf die Kooperation bei anderen schnell in den Tiefen ihres Web-Auftritts verschwunden, etwa unter den Rubriken „Partner“ oder „Presse“. Für kleinere NPOs wäre die Initiative eine gute Möglichkeit gewesen, auch landesweit Bekanntheit zu erlangen und so neue Mitglieder und Sponsoren zu finden.

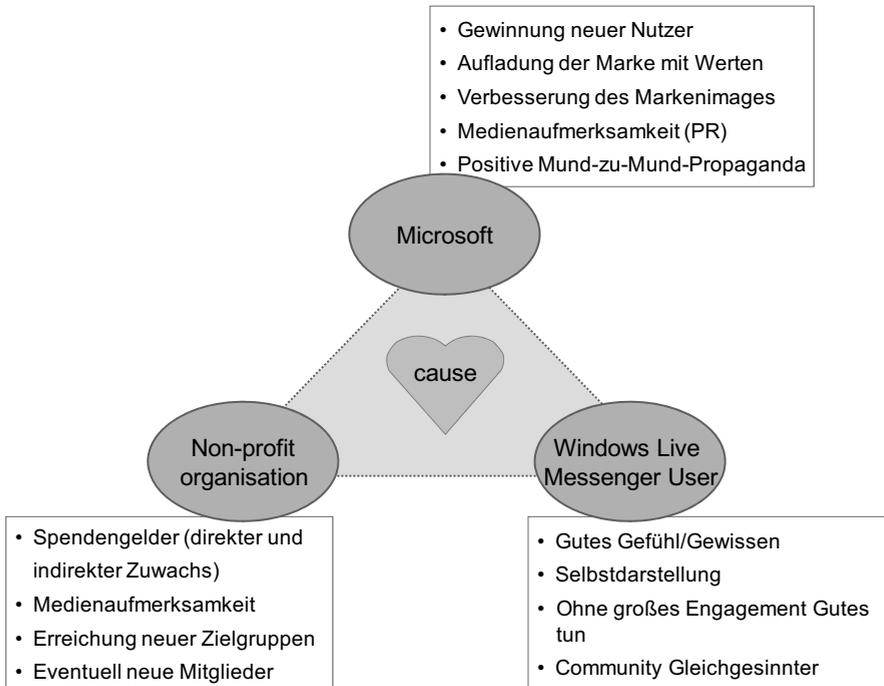
Die Unterstützung mehrerer Organisationen birgt gegenüber der Bündelung des Engagements zugunsten eines einzigen guten Zwecks das Risiko, im mentalen Bild der Kunden an Profil zu verlieren.⁴ Der Verdacht, das soziale Verhalten diene nur den kommerziellen Interessen des Unternehmens, dem sich alle CRM-Aktionen aussetzen, wird dadurch noch verstärkt. Doch im Falle der „i'm“-Initiative werden diese Risiken durch die Kampagnen-Kommunikation minimiert: Die unterstützten Causes werden nicht an das Unternehmen gekoppelt, sondern an den Nutzer mit seinem Bedürfnis, Gutes zu tun. Damit erreicht Microsoft ein Ziel jeder CRM-Kampagne: Eine positive Dreiecksbeziehung zwischen unterstützter Organisation, Unternehmen und Kunden (vgl. Abbildung 4-1). Microsoft und die Nutzer des Live Messenger werden zu einem Team im Kampf für die gute Sache.

Hinzu kommt, dass Microsoft die zur Wahl stehenden Organisationen zuvor schon durch andere Maßnahmen unterstützt hat. Diese Kontinuität stärkt die Glaubwürdigkeit und reduziert das Risiko des Profilverlustes.

Zusätzlich zu den bislang genannten Vorteilen werden gezielt Word-of-Mouth-Effekte initiiert, indem die „i'm“-Teilnehmer aufgefordert werden, möglichst viele Bekannte zu überreden, ebenfalls den Live Messenger in Verbindung mit „i'm“ zu nutzen, um die Unterstützungsgemeinde der favorisierten Organisation zu vergrößern. Selbst wenn Mitglieder nicht aktiv andere Mitglieder werben, wird doch durch das „i'm“-Logo bei jeder Konversation, die ein Teilnehmer führt, die Initiative schnell in weitem Radius bekannt gemacht.

⁴ Allerdings gaben die Befragten in der PR Week Cause Survey 2006 mehrheitlich an, es sei ihnen egal, ob ein Unternehmen eine einzige oder mehrere Partnerorganisationen unterstütze bzw. bevorzugte die Verteilung der Unternehmensgelder auf mehrere gute Zwecke (Schmelzer 2006, S. 21).

Abbildung 4-1: Win-win-win-Situation bei CRM-Maßnahmen am Beispiel „i’m“
(Quelle: Eigene Darstellung)



Völlig kostenlos erreicht Microsoft so die Adressliste der „i’m“-Mitglieder durch einen vertrauenswürdigen, Spam-unverdächtigen Kanal: Freunde und Bekannte, mit denen die Zielgruppe über Instant Messenger kommuniziert. Wenn begeisterte Teilnehmer sogar das „i’m-Logo“ auf ihrer Webseite platzieren, werden sie zu kostenlosen Werbeträgern für Microsoft.

Allerdings ist die Kommunikation auf allen Kanälen nicht absolut stimmig mit der Initiative an sich. So wird mit allen kommunikativen Maßnahmen (z. B. YouTube-Videos oder der „i’m for a Cause“-Initiative an 35 Colleges) eine recht junge Zielgruppe angesprochen. Die Partner-NPOs dürften aber zum Teil eher bei einer etwas älteren Zielgruppe auf hohes Involvement stoßen (etwa Susan G. Komen).

Bei Cause-Marketing-Aktionen in der Vergangenheit mussten sich Unternehmen häufig der Kritik der Intransparenz stellen: Niemand wisse, wieviel Geld wirklich an die unterstützten Partnerorganisationen gehe und zudem seien die Beträge oft lächerlich

gering.⁵ Auch Microsoft kommuniziert nicht, welcher Betrag pro Konversation tatsächlich gestiftet wird. Der Softwarekonzern versucht der Kritik vorzubeugen, indem er jeder der zehn Organisationen eine Unterstützung in Höhe von mindestens 100.000 USD während des ersten Jahres der Aktion zusichert. Vor dem Hintergrund anderer Spendenaktionen, etwa der Initiative „Charge against Hunger“ von American Express, bei der innerhalb von drei Jahren 20 Mio. USD gespendet wurden (vgl. Basil/Herr 2003, S. 60), wirkt dieser Betrag allerdings sehr gering, auch wenn es sich nur um den Mindestbetrag handelt. Vielleicht thematisieren aus diesem Grund trotz der Zusicherung eines festen Spendenbetrages einige Blogs Bedenken, die Aktion diene nur dazu, Microsoft zu bereichern und die unterstützten Institutionen kämen zu kurz. Allerdings münden selbst diese Sorgen meist in der Überlegung „[s]ince many of us use msn anyway, there's no harm in participation“ (Bryan 2007).

Dass die Aktion zunächst von unbefristeter Dauer ist, dürfte zudem die Glaubwürdigkeit der Kampagne stärken und den Verdacht eines rein kommerziellen Interesses in den Hintergrund treten lassen. Hinzu kommt die oben erwähnte Kontinuität des sozialen Engagements von Microsoft. Zusätzlich wird die Glaubwürdigkeit der sozialen Interessen Microsofts auch vor dem Hintergrund der Bill & Melinda Gates Foundation gestärkt, denn obwohl diese Stiftung nicht in direktem Zusammenhang mit Microsoft steht, färbt das Engagement des Firmengründers positiv auf das Unternehmensimage ab (vgl. Schmelzer 2006, S. 18).

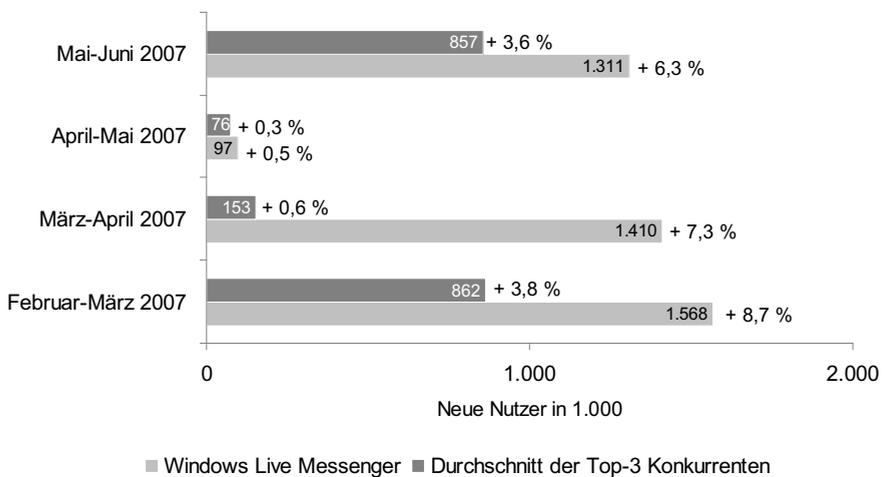
Die Gefahr, dass durch CRM-Kampagnen andere Spenden zurückgehen, da Nutzer/Kunden des durchführenden Unternehmens das Gefühl haben, auf diesem Wege genug Gutes zu tun (vgl. Gurin 1987, nach Varadarajan/Menon 1988, S. 70), sehen die Partnerorganisationen nicht. Im Gegenteil, die National Multiple Sclerosis Society geht nach eigenen Angaben davon aus, dass die Kampagne Aufmerksamkeit wecken und Menschen dazu bringen wird, sich stärker für gute Zwecke zu engagieren. Außerdem äußert sich die Organisation glücklich darüber, durch diese Partnerschaft eine sehr technik-affine Zielgruppe erreichen zu können.

Eine kommunikative Chance der Initiative besteht auch in der Selbstselektion der Windows Live Messenger-Nutzer, die sich entscheiden, an „i'm“ teilzunehmen. Sie stellen zwar eine vermutlich immer noch recht heterogene Gruppe dar, sind sich aber in Bezug auf ihr gesellschaftliches Engagement über den Instant Messenger gleich. Dadurch kann für diese Gruppe ein gezieltes Kommunikationsprogramm entwickelt werden. Gleiches gilt für die Subgruppen der Unterstützer der jeweiligen Organisationen. Im Idealfall können daraus Communities an der Schnittstelle von sozialem Engagement und Markenbegeisterung entstehen. Doch um einen solchen Effekt zu begünstigen, müsste den Teilnehmern eine interaktive Plattform geboten werden, was bislang nur über eine gesponsorte Gruppe bei Facebook der Fall ist, auf die aber auf der „i'm“-Webpräsenz nur an sehr versteckter Stelle hingewiesen wird. Zwar soll in

⁵ Beispielhaft hierfür ist die Kritik an den Krombacher-Regenwald-Kampagnen (vgl. Schäfers 2006; Trebing o. J.).

den kommenden Monaten den Nutzern mit „i'm Connected“ eine entsprechende Plattform geboten werden, allerdings kommt dies reichlich spät. Zielt eine Kampagne so stark auf Word-of-Mouth-Effekte in der Onlinewelt, muss den Nutzern von Beginn an ein Kommunikations-, Informations- und Selbstdarstellungskanal geboten werden. Andererseits ist es auch ohne eine solche Plattform gelungen, die Kunde von „i'm“ zu verbreiten. Denn Microsoft hat durch „i'm“ neue Nutzer für den Windows Live Messenger gewonnen (vgl. Abbildung 4-2).

Abbildung 4-2: Neue Nutzer Windows Live Messenger im Vergleich zu den Top-3 Konkurrenten
(Quelle: Microsoft)



Auch die Cause-Partner berichten von einem guten Feedback ihrer Mitglieder. Allerdings sind bislang (Stand 10.11.2007) insgesamt lediglich 200.000 USD zusammengekommen. Microsoft hat vermutlich mit einer weit größeren Teilnahmebereitschaft gerechnet, denn jeder der teilnehmenden Organisationen wurde ein Mindestspendebetrag von 100.000 USD nach Ablauf des ersten Jahres der Initiative zugesichert. Demnach müsste bis März 2008 eine Million Spenden über Konversationen mit dem Windows Live Messenger gesammelt worden sein. Dass dieser Betrag noch erreicht wird, ist unwahrscheinlich. Dass die selbst gesteckten Ziele offenbar nicht erreicht wurden, könnte mit oben genannten Versäumnissen zusammenhängen.

Dennoch ist eine Steigerung der Nutzerzahl um 25 Prozent ein großer Erfolg. Offenbar ist es Microsoft mit der „i'm“-Initiative gelungen, den Nerv einer jungen Zielgruppe zu treffen, indem diese Zielgruppe auf ihren bevorzugten sozialen Interaktionskanälen

angesprochen wurde. Damit hat es der Softwarekonzern geschafft, im Dschungel immer zahlreicher angewandter CRM-Aktionen nicht unterzugehen, sondern aufzufallen.

Literaturverzeichnis

BARONE, M. J./MIYAZAKI, A. D./TAYLOR, K. A. (2000): The influence of cause-related marketing on consumer choice: Does one good turn deserve another?, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, pp. 248-262.

BASIL, D. Z./HERR, P. M. (2003): Dangerous donations? The effects of cause-related marketing on charity attitude, in: WALTER, W. W./SAMU, S. (Eds.): *Nonprofit and business sector collaboration: Social enterprises, cause-related marketing, sponsorships, and other corporate-nonprofit dealings*. New York, pp. 60-75.

BELZ, CH. (2003): *Logbuch Direktmarketing: vom Mailing zum Dialogmarketing*, Frankfurt/Wien.

BLOOM, P. N./HOEFFLER, ST./KELLER, K. L./MEZA, C. E. B. (2006): How social-cause marketing affects consumer perceptions, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 2, pp. 49-55.

Brewtopia (2007): Brewtopia Homepage, <http://www.brewtopia.com.au/> (Blowfly), Zugriff am 10.11.2007.

BRYAN, A. (2007): MSN: i'm Making a Difference Initiative, http://www.alisonbryan.com/thoughts/2007/03/msn_im_making_a_difference_ini.htm, Zugriff am 10.11.2007.

BURNS, E. (2007): Microsoft grows IM through Philanthropic Campaign, <http://www.clickz.com/showPage.html?page=3626002>, Zugriff am 10.11.2007.

CLEVER_ELSIE (2007): Raise money for National AIDS Fund with Windows Live Messenger, <http://rethinkaids.meetup.com/boards/view/viewthread?thread=3051082>, Zugriff am 10.11.2007.

DALLMER, H. (2002): Das System des Direct Marketing – Entwicklungsfaktoren und Trends, in: DALLMER, H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More, 8., völlig neu überarb. Aufl., Wiesbaden, S. 3-32.

DRUMWRIGHT, M. E. (1996): Company advertising with a social dimension: The role of non-economic criteria, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, pp. 71-87.

EISINGERICH, A. B./BELL, S. J. (2006): Analysis Papers. Relationship marketing in the financial services industry: The importance of customer education, participation and problem management for customer loyalty, in: *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 10, No. 2, pp. 86-97.

ESCH, F.-R. (2004): *Strategie und Technik der Markenführung*, 2., überarb. und erw. Aufl., München.

FILE, K. M./JUDD, B. B./PRINCE, R. A. (1992): Interactive marketing: The influence of participation on positive word-of-mouth and referrals, in: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 6, No. 4, pp. 5-14.

GARCÍA, I./GIBAJA, J. J./MUJICA, A. (2003): A Study on the Effect of Cause-related Marketing on the attitude towards the brand: The case of Pepsi in Spain, in: WALTER, W. W./SAMU, S. (Eds.): *Nonprofit and business sector collaboration: Social enterprises, cause-related marketing, sponsorships, and other corporate-nonprofit dealings*. New York, pp. 111-135.

GREEN, M. (2007): i'm making a difference, <http://blogs.technet.com/mariaj/archive/2007/03/02/i-m-making-a-difference.aspx>, Zugriff am 10.11.2007.

HOLT, E. (2007): i'm for a cause, <http://spectrum.buffalo.edu/article.php?id=33384>, Zugriff am 10.11.2007.

KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (2003): *Konsumentenverhalten*, 8., akt. und erg. Aufl., München.

MARCONI, J. (2002): *Cause Marketing. Build your image and bottom line through socially responsible partnerships, programs and events*, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Chicago.

Microsoft (2007a): i'm Homepage, <http://im.live.com/Messenger/IM/Home/>, Zugriff am 10.11.2007.

Microsoft (2007b): i'm Press Room, <http://im.live.com/Messenger/IM/About/Press/Default.aspx>, Zugriff am 10.11.2007.

Microsoft (2007c): i'm presents: mtvU's „cause effect“, <http://im.live.com/Messenger/IM/MTV/>, Zugriff am 10.11.2007.

mtvU (2007): Wanted: Campus activists for a new series, http://www.mtvu.com/on_mtvu/casting_call/story.jhtml?id=1570955, Zugriff am 10.11.2007.

MULHALL, L. (2006): Brewing buzz, in: KIRBY, J./MARSDEN, P. (Eds.): *Connected Marketing. The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution*, Amsterdam, pp. 59-70.

SCHÄFERS, J.-O. (2006): Krombacher: Saufen für die gute Sache IV, <http://www.medienrauschen.de/archiv/2006/04/26/krombacher-saufen-fuer-die-gute-sache-iv/>, Zugriff am 10.11.2007.

SCHMELZER, R. (2006): Cause and Effect, in: *PRWeek*, 23.10.2006, pp. 18-22.

TREBING, L. (o. J.): Krombacher-WWF-“Regenwald-projekt”, <http://www.ltrebing.de/misc/krombacher-wwf/>, Zugriff am 10.11.2007.

VALOR, C. (2005): Consumers' responses to corporate philanthropy: Are they willing to make trade-offs?, in: *International Journal of Business and Society*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-26.

VARANDARAJAN, P. R./MENON, A. (1988): Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy, in: *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, pp. 58-74.

WATERS, J. (2007): Instant Giving, http://www.selfishgiving.com/2007/04/instant_giving.html, Zugriff am 10.11.2007.

WEBB, D. J./MOHR, L. A. (1998): A Typology of Consumer Responses to Cause-Related Marketing: From Skeptics to Socially Concerned, in: *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 17, No. 2, pp. 226-239.

Stichwortverzeichnis

A

Acoustic Branding 88
Affiliate Marketing 92
Avatar 228, 247, 248, 293, 375, 379,
388, 417, 419, 437, 447, 448, 452, 453,
454

B

Balanced Scorecard 50, 278, 280, 281,
285
Behavioral Branding 323, 325, 329, 333
Beschwerdemanagement 85, 101, 208,
214, 250, 251, 307, 310, 313, 314, 318,
505, 506, 510
Beziehungsnetzwerk 449
Blog 25, 90, 223, 225, 226, 227, 231,
232, 233, 237, 240, 241, 242, 243, 244,
250, 251, 289, 291, 294, 296, 299, 325,
330, 331, 335, 344, 388, 392, 393, 415,
419, 420, 437, 444, 445, 527, 530, 531,
535
– Bloglist 226, 227
– Blogosphäre 227, 444
– Blogroll 227
– Corporate Blog 231, 444
– Corporate Blogging 444, 458
– Moblog 237, 241
– Moblogging 242
– Weblog 5, 86, 226, 241, 242, 243,
250, 251, 289, 330, 388, 444
Bookmark 228

Brand Generated Content 221, 229,
230, 231, 233, 234
Branded Video 230
Buying Center 132, 359, 360, 420
Buying Cycle 287, 294, 295, 442, 443,
448, 450, 454, 461, 462, 463, 465

C

Cause-related Marketing 525, 527,
528, 532
Change Management 329
Chat 239, 294, 325, 447
Collaboration 331
Community V, 5, 11, 24, 28, 61, 63, 64,
65, 66, 67, 122, 125, 182, 183, 184, 187,
191, 194, 208, 223, 224, 225, 228, 229,
231, 248, 287, 294, 295, 296, 297, 298,
299, 300, 301, 346, 347, 349, 376, 397,
399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406,
407, 408, 409, 413, 415, 417, 418, 419,
420, 447, 448, 453, 454, 477, 479, 481,
535
– Brand Community 287, 296, 297,
298, 299, 302
– Community Marketing V
– Online-Community 344, 376, 402,
403, 404
Content Entwicklung 12, 440, 446
Corporate Blog *Siehe* Blog
Corporate Blogging *Siehe* Blog
Corporate Website 276, 278, 279, 280,
281, 283, 284, 285
Corporate Wiki 231, 232
Crossmedia 122, 237, 246, 250, 251,
451

Cross-Selling 101, 148, 439
Customer Acceptance 426
Customer Buying Cycle *Siehe* Buying Cycle
Customer Insight 341, 346, 349, 402, 406, 452, 479
Customer Lifetime Value 10, 120, 122
Customer Privacy 426
Customer Relationship Management
V, 6, 35, 95, 131, 203, 401, 437, 439, 527
– eCRM XVIII, 459, 461, 462, 463, 468, 470
Customization 77, 122
– Mass Customization 527

D

Datenschutz 39
Designinnovation 473, 477, 480, 482, 483
Dialog V, XVIII, 5, 6, 8, 9, 16, 17, 23, 26, 27, 29, 33, 41, 47, 65, 66, 71, 76, 79, 83, 85, 86, 87, 89, 91, 93, 95, 102, 118, 145, 150, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 187, 194, 209, 210, 223, 244, 299, 310, 318, 339, 346, 372, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 406, 407, 408, 409, 419, 440, 447, 458, 516
– Dialogmarketing V, XVII, 29, 39, 41, 67, 77, 87, 91, 92, 95, 103, 113, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 129, 131, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 143, 145, 146, 149, 151, 153, 155, 157, 159, 160, 161, 167, 169, 171, 199, 342, 355, 397, 399, 400, 401, 402, 405, 408, 409
– Dialogmedien 83, 90, 166
– Risiko-Dialog 57, 59, 62, 64, 65, 66, 67
Direct Mail 13, 39, 40, 201, 260
– Direct Mailing 147

Direktmarketing XVII, 18, 23, 24, 25, 31, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 43, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 71, 75, 77, 86, 87, 89, 90, 91, 118, 120, 126, 131, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 141, 145, 159, 167, 175, 201, 203, 204, 208, 355, 359, 399, 400, 402, 405

E

E-Commerce XV, XVI, 74, 76, 93, 134, 152, 369, 378, 385, 391, 392
eCRM *Siehe* Customer Relationship Management
Einzelhandel 73, 115, 118, 120, 121, 157, 159, 160, 214
E-Mail-Marketing 39, 51, 83, 86, 93, 94, 419

F

Feed 243, 390, 407, 419
Financial Services 115, 118, 119, 143, 145, 152, 153
Folksonomy 228, 389
Foren 90, 239, 289, 294, 296, 299, 376, 392, 402, 404, 415, 417, 419, 447

G

Geschäftstypen 353, 356, 357, 358, 359, 365

I

Imagetransfer 448, 519, 521
Inbound Marketing 122, 125, 189, 191, 203, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 503, 505
Industriegütermarketing 353, 356, 357, 359, 364
Innovationsprozess 404, 473, 475, 476, 482, 483, 484

Interaktion V, 1, 3, 5, 6, 8, 10, 13, 14,
 15, 16, 21, 23, 26, 27, 57, 65, 76, 100,
 101, 103, 106, 162, 164, 165, 184, 212,
 215, 219, 223, 224, 234, 240, 244, 265,
 287, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295,
 296, 297, 299, 300, 301, 302, 310, 311,
 313, 319, 325, 329, 331, 339, 340, 341,
 342, 343, 345, 347, 355, 358, 359, 362,
 363, 372, 375, 376, 377, 386, 392, 399,
 400, 401, 406, 407, 415, 417, 419, 449,
 489, 491, 528

- Interaktionsfähigkeit 13, 296
- Interaktionsprozess 99, 103, 375
- Kundeninteraktion 3, 6, 7, 16, 17,
 103, 287, 289, 355, 461

Interaktives Marketing V, 99, 189, 223,
 229, 307, 337, 339, 340, 342, 353, 355,
 359, 367, 370, 372, 373

Interaktivität 223, 225, 239, 240, 310,
 349, 367, 372, 373, 374, 375, 377, 378,
 454, 469

IPTV 377, 437, 450, 451, 452, 453, 454

K

Kollaboration 223, 248, 323, 331, 332,
 334, 446

- Kollaborationstools 323, 325, 329,
 330, 332, 333

Kommunikation 415, 420, 440, 444,
 445, 447, 448, 450, 451, 479, 490, 521,
 528, 534

- Außenkommunikation 448
- Integrierte Kommunikation 83,
 85, 86, 87, 94
- Kampagnen-Kommunikation 533
- Kommunikationsaktivität 532
- Kommunikationsanwendung
 439, 452, 454

- Kommunikationsinstrument 95,
 132, 225, 234, 242, 243, 251, 343, 346,
 373, 374, 378, 439, 441, 450
- Kommunikationskanal 210, 415,
 451
- Kommunikationsmedium 283,
 449
- Kommunikationstechnologie 5, 6,
 17, 34, 439
- Pull-Kommunikation 342
- Push-Kommunikation 342, 404,
 520

Kundenbedürfnisse 7, 9, 59, 143, 146,
 147, 150, 214, 374, 402, 440, 452, 482,
 495

Kundendienst 106, 122, 160, 187, 192,
 193, 194, 195, 209, 214, 215

Kundenintegration 12, 450, 473, 475,
 476, 482, 484, 527

Kundeninteraktion *Siehe* Interaktion

L

Lead User 12, 402, 404, 406, 446, 473,
 475, 476, 479, 480, 481, 482, 483, 484

Leads 92, 146, 150, 151, 152, 462

Long Tail 383, 390, 392

M

Mailings 33, 37, 39, 47, 48, 86, 87, 89,
 90, 93, 135, 139, 279, 283, 390

Marke-Kunden-Beziehung 307, 310,
 311, 312, 313, 315, 316, 318

Marken-Community *Siehe* Community

Markenstory 332

Markenwissen 287, 291, 298, 323, 325,
 326, 327, 328, 329, 330, 332, 333

Mashups 224, 392

Mass Customization *Siehe*
 Customization

Media Generated Content 230

Media Sharing-Plattformen 230
Medien-Mix 89, 430
Microsite 431
Mitmach-Web V, 90, 223, 234, 239, 386
Mobile Advertising 425, 426, 427, 428,
429, 430, 432
Mobile Commerce 377
Mobile Marketing 36, 86, 91, 423, 425,
428
Mobile Operator 423
Moblog *Siehe* Blog
Multichannel Marketing 83, 88, 184,
211, 491
Multikanalstrategie 147
Mund-zu-Mund-Propaganda 17, 262,
291, 347, 392, 407, 420, 528
– Word-of-Mouth 287, 294, 298,
533, 536

N

Netzwerkeffekt 229, 405, 532
Neukundengewinnung 92, 99, 100,
122
Newsletter 49, 52, 53, 83, 90, 93, 118,
181, 184, 405, 531

O

On demand 86, 93, 138, 185, 315, 339,
450, 451, 453
One-to-One-Kampagne 119, 155
One-to-One-Kommunikation 162, 374
One-to-One-Marketing 86, 166, 406
Online-Community *Siehe* Community
Online-TV *Siehe* IPTV
Open Source 91, 232, 233, 241, 244, 528
Opt-in 246, 426, 430
Opt-out 426, 430
Outbound Marketing 205, 207, 209,
211, 212, 213, 214, 215, 216

P

Peer-to-Peer-Kommunikation 402, 403

Permalink 226
Permission Marketing 13, 15, 53
Pingbacks 226
Podcast 88, 182, 185, 231, 237, 240, 244,
245, 246, 250, 330, 390, 407, 437, 450,
451, 453, 454
Produktgeschäft 357, 358
Prototyping 248, 449
Pull-Dienst 243
Pull-Kommunikation *Siehe*
Kommunikation
Push-Dienst 243
Push-Kommunikation *Siehe*
Kommunikation

R

Reaktanz 36, 49, 51, 52, 190, 291, 402,
405
Response-Analyse 39
Response-Rate 77, 262
Risiko-Dialog *Siehe* Dialog

S

Second Life 5, 228, 230, 231, 237, 240,
247, 248, 249, 251, 267, 388, 416, 419,
449, 452
Segmentierung 40, 194
Smart Account Management 124, 197,
200, 202, 204
Social Bookmarking 228, 240
Social Commerce 413, 417
Social Networking Sites 437, 446, 447,
453, 454
Social Shopping 389
Social Software 223, 440
Social Web 440
Soziale Netzwerke 383, 388, 389, 392
Suchmaschinenmarketing 92, 420
Systemgeschäft 358, 359, 362, 363, 365

T

Tagging 228, 389, 392

Telefonmarketing 36, 52, 195, 200

U

Up-Selling 10, 11, 12, 100, 148, 402,
446, 516, 521

User Generated Content 12, 223, 224,
225, 228, 229, 237, 249, 251, 260, 289,
376, 437, 445, 446, 453, 454

V

Versandhandel 33, 192, 193, 194, 195,
355, 487, 490, 493, 494

Virales Marketing 90

V-Shopping 449

W

Web 2.0 V, 5, 9, 24, 90, 96, 210, 212,
221, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 230,
231, 232, 233, 234, 237, 239, 240, 241,
244, 247, 249, 250, 251, 252, 254, 260,
267, 289, 310, 323, 325, 329, 330, 331,
332, 333, 334, 376, 383, 385, 386, 387,
390, 391, 392, 393, 395, 407, 415, 416,
417, 437, 440, 441, 442, 443, 445, 452,
453, 527

Weblog *Siehe* Blog

Web-Monitoring 244

Weiterempfehlung 87, 294, 407

Werbeerinnerung 87

Werbeverweigerer 36, 39

Widgets 407, 464, 468

Wiki 223, 225, 227, 232, 233, 325, 331,
336, 392

Word-of-Mouth 533, *Siehe* Mund-zu-
Mund-Propaganda