

Wilfried Mödinger / Thomas Mann

Integriertes Medienmarketing
Wie Marketing mit verschiedenen Medien
durch eine einheitliche Konzeption
mehr Wettbewerbsvorteile schafft

Stuttgarter Beiträge zur Medienwirtschaft Nr. 6
Februar 2003

ISSN-Nr. 1616-4695

Inhalt

1	Einleitung	5
1.1	Szenen und Fallbeispiele	5
1.1.1	Szene 2010 – Fallbeispiel 1: Die Medienmarketing-Kampagne eines Kino-Unternehmens	5
1.1.2	Szene 2001 – Fallbeispiel 2: Die Medienmarketing-Kampagne von BMWfilms.com	7
1.2	Kundenindividuelles Marketing als aktuelle Herausforderung	8
2	Kundenorientiertes Marketing durch Data Mining und Customer Relationship Prozesse	12
2.1	Gestaltung von kundenorientierten Geschäftsprozessen	14
2.2	Instrumente zur Gestaltung von kundenorientierten Marketingprozessen	16
2.2.1	Data Warehouse	17
2.2.2	Reporting und OLAP als Analyseinstrumente	20
2.2.3	Phasen des Kampagnen-Managements	25
2.3	Kundenwert und integriertes Kampagnen-Management	28
3	Kundenindividuelles Marketing als Bestandteil eines aktiven Dienstleistungs-Marketing	31
3.1	Wirkungsfaktoren des theoretischen Konstrukts „Dienstleistung“	33
3.2	Dienstleistungspotenziale des Anbieters (Internes Potenzial)	37
3.2.1	Human Resources: Management der fachlichen und emotionalen Kompetenz des Personals	37
3.2.2	Organisation und Management: Strukturelle und strategische Potenziale	41
3.3	Dienstleistungspotenziale des Nachfragers (Externes Potenzial)	42
3.4	Leistungsprozess	43
3.5	Leistungsergebnis	44
3.6	Dienstleistungen als Bündel von Prozessabschnitten oder Einzelleistungen	45
4	Kundenindividuelles Marketing innerhalb eines ganzheitlichen (holistischen) Marketing	48
4.1	Aspekte eines holistischen Marketing-Konzeption	50
4.2	Modell der vier Kompetenz-Zentren	51
4.3	Ausblick und Perspektiven	52
	Literatur	55
	Abbildungen	57
	Internet-Verzeichnis	58

1 Einleitung

1.1 Szenen und Fallbeispiele

1.1.1 Szene 2010 - Fallbeispiel 1: Die Medienmarketing-Kampagne eines Kino-Unternehmens

Die digitale Vorführung von George Lucas' „The Phantom Menace: Star Wars Episode II“ im Sommer 1999 hat zu weiteren Diskussion angeregt, in wie weit das Electronic Cinema einen Beitrag zum *Customizing eines Kinobesuchs* leisten kann. Beim Europäischen Filmzentrum in Babelsberg wurde ein Cyber-Cinema unter dem Stichwort „Europäische Elektronische Agora“ angesiedelt. Geplant ist, von einem Cyber-Center Filme digital über Satellit an dezentrale Kinos zu versenden. Mit diesem neuen Vertriebs- und Verleihkonzept ergibt sich auch die Chance für ein neues Medienmarketing, das einzelne Kommunikationsaspekte und konzeptionelle Marketingaktivitäten in eine ganzheitliche Basis integriert und damit nachhaltige Wettbewerbsvorteile für ein Medienunternehmen, aber auch für jedes wirtschaftliche Unternehmen schafft. Ein sogenanntes *holistisches Marketingkonzept* für einen Filmvertrieb über dezentrale Kinos könnte die *nachfolgenden Aspekte* beinhalten¹.

Der Kunde

Innerhalb einer neuen Marketingkonzeption wird zunächst der Verkauf von Eintrittskarten auf elektronische Tickets umgestellt. Ein Magnetstreifen bzw. Chip auf einer Plastikkarte ermöglicht den *elektronischen Kauf* einer Eintrittskarte. Dabei wird das Entgelt kostengünstig vom Konto des Karteninhabers oder vom Guthaben der Karte abgebucht. Für den Vertrieb der elektronischen Eintrittskarten wird eine regionale Bank- bzw. Sparkasse als Netzwerkpartner gewonnen. Diese vermarktet die elektronische Kinokarte an ein bestimmtes Kundenklientel z.B. an Jugendliche im Jugendclub oder an Familie mit Kindern. Die Bank oder Kasse ermöglicht einen effizienten Vertrieb an geeignete Zielgruppen. Die Zielvorgabe besteht darin, dass innerhalb eines Jahres rund 80 Prozent der Kinobesucher ausschließlich mit der elektronischen Karte bezahlen.

¹ Die dargestellten Aspekte sind für die aktuelle Medienwirtschaft momentan noch fiktiv. In Branchen wie zum Beispiel Handel oder Banken werden diese Prinzipien aber bereits seit mehreren Jahren umgesetzt und im Marketing genutzt. Vgl. dazu www.tesco.uk oder www.amazon.de

Durch einen speziellen Pin kann der potenzielle Kinobesucher über das Internet eine *individuelle Reservierung* von zu Hause aus vornehmen. Außerdem ermöglicht der Kino-Veranstalter den Kunden, an bestimmten Tagen ein Kinoprogramm durch Online-Voting zusammenzustellen und Filmvorschläge des Kunden zu berücksichtigen. Auf diese Weise werden die Potenziale des Kunden als Werteträger aktiv genutzt.

Die dadurch frei werdenden personellen Ressourcen benutzt der Kinoveranstalter, um den Kinobesuch als *umfassende Dienstleistung bzw. Event* auszubauen.

Das elektronische Kinoticket ermöglicht ein *neues Preissystem*. So können zum Beispiel Mengenrabatte unter anderem ab einer bestimmten Anzahl von Kinobesuchen gegeben werden. Es kann ein Kino-Abonnement aufgebaut werden, das saisonal als Geschenk- oder Vorteilskarte vermarktet werden kann, zum Beispiel als Abonnement für eine Open Air Kinoveranstaltungsreihe im Sommer oder als Geschenkabonnement im Winter.

Durch das elektronische Ticket gewinnt der Kinoveranstalter *Informationen über das Kinoverhalten* seiner Kunden. Diese werden in ein Data Warehouse eingebracht, in dem unterschiedliche Informationsdaten über das Kino-Kunden-Event gespeichert werden. Mit Hilfe bestimmter analytischer Methoden dieser Datenmenge kann deutlich gemacht werden, welcher Kunde zu welchem Zeitpunkt welche Filme konsumiert. Dabei sind sowohl soziodemographische als auch psychographische Daten sowie Lifestyle-Merkmale des Kunden von Interesse.

Die Ergebnisse des Data Mining benutzt der Kinoveranstalter für die zukünftige individuelle Programmgestaltung, für die Planung und Steuerung der Marketingaktionen durch CRM und Kampagnen-Management sowie zur allgemeinen Feststellung der Kundenzufriedenheit und der Optimierung der Qualität seiner Dienstleistungen.

Der Werbemarkt

Die Datenbasis über das Kundenprofil der Kinobesucher nutzt der Kinoveranstalter für die Vermarktung der Werbezeiten. IT-gestützte Organisationsprozesse ermöglichen es, kundenindividuelle Werbetrailer innerhalb einer Kinoveranstaltung vorzuführen. Die durch das elektronische Ticket erfassten Informationen ermöglichen es, ein Kunden- und Käuferprofil der Besucher zu ermitteln, die eine aktuelle Kinoveranstaltung besuchen. Damit ent-

steht die Möglichkeit, kundenindividuelle Werbeblocks entsprechend dem Besucher-klientel zu zeigen. Im Anschluss daran erfolgt eine präzise Abrechnung mit dem Werbe-kunden.

Der Programm- und Redaktionsmarkt

Die durch die Informationstechnologie gewonnenen Erkenntnisse nutzt der Kino-Veranstalter zur Erstellung eines kundenindividuellen Kinoprogramms (Redaktion) sowie zur Entwicklung von Zusatzangeboten, z.B. zur Nutzung des Kinos für Firmen- oder Pro-duktpäsentationen, Bilanzkonferenz, Konzerte u. a.

1.1.2 Szene 2001 - Fallbeispiel 2: Die Marketing-Kampagne von BMWfilms.com

Bereits heute wird dieses neue ganzheitliche Marketingdenken in den Aktionen großer Wirtschaftsunternehmen umgesetzt. Im Jahr 2001 trat BMW North America mit einer ganz neuen Medienmarketing-Kampagne in den Markt². Ausgangspunkt dieser Kampagne war nicht die funktionale Betrachtungsweise des Marketing, sondern der Kunde selbst sowie die Möglichkeiten, den Kunden (z. B. 46 Jahre alt, Einkommen \$100.000) möglichst individuell über ein Medium zu erreichen. Die Marketingmaßnahmen bestanden in sechs- bis zehnminütigen unterhaltenden Kurzfilmen über eine Episode, die ein BMW-Fahrer mit seinem BMW erlebt hatte. Im Frühjahr wurden fünf Videostreams gezeigt (Ambush, The Follow, Chosen, Star und Powder Keg). Der Film „Star“ wurde von Gay Ritchie gedreht. Er zeigt die rasante Autofahrt von Madonna nicht in einer Limousine, sondern in einem BMWCompact. Der Videofilm war im Internet frei verfügbar (Streaming über RealVideo, Windows Media und Quick Time in einer Bandbreite von 56 k bis 300 k). Allerdings mussten die Zuschauer zuerst ihre E-Mail-Adressen angeben. Dieser neue Ansatz von Marketing, der direkt beim Kunde beginnt, zeigte Wirkung: BMW North America hatte in dieser Zeit eine hohe Teilnehmerquote im Internet. Diese wurde auch für die weitere Marktforschung genutzt, und im Jahr 2001 steigerte BMW North America seine Verkaufszahlen um 12,5 Prozent.

Die Besonderheiten dieser Marketing-Konzeption besteht darin, dass der Kunde selbst zum Ausgangspunkt des Marketing geworden ist, indem er seine Erlaubnis gibt, beworben zu

² Vgl. dazu die Internetpräsentationen von bwmfilms.com sowie den Jahresbericht vom Verband der Automobilindustrie • <http://www.streamingcontent-magazin.de/part4.php>, Newsgroup Eintrag bei www.motor-talk.de, sowie • www.imediaconnection.com und www.adage.com vom 4. Juni 2001 u. 23. Juli 2001

werden (Permission Marketing).³ Die damit gewonnenen Daten werden auf der Basis von Informationsmanagement (Data Warehouse und Customer Relationship Management) weiterverarbeitet.

Die Werbung wandelt sich *von einer Unterbrecherwerbung zu einer Unterhaltungswerbung*. Diese Veränderung machen auch die Zahlen des 20 Mio. Dollar umfassenden Budgets deutlich: Während in den traditionellen Werbekampagnen ein großer Teil des Spendings für die Schaltung von Medien zur Verfügung steht, fielen bei der neuen Marketing-Konzeption von BMWfilms die Produktionskosten mit 14 Mio. Dollar mehr ins Gewicht als die Kosten der Mediaplanung.

Das Marketing steht an einem *neuen Meilenstein*. Im Mittelpunkt steht der Kunde und seine Erlaubnis, beworben zu werden, sowie *das ganzheitliche Medienmarketing-Konzept*, bei dem alle Aktivitäten in den Medien integrativ zusammengeführt werden und auf der Basis von Prozessen der Informationstechnologie in einem Unternehmen (Database Marketing, Customer Relationship Management, Kampagnen-Management) eine zukünftige Steuerung finden.

1.2 Kundenindividuelles Marketing als aktuelle Herausforderung

In einem größer werdenden Wettbewerb wird es für alle Unternehmen und Organisationen wichtig, Informationen über den Kunden sorgfältig aufzubereiten, zu verwalten und auszuwerten. Diese Basis bietet die Chance für neue Marketingaktivitäten, welche an den vorhandenen Marktpotenzialen eines Unternehmens anknüpfen und die Aktionen in allen Medien zu einem einheitlichen Medienmarketingkonzept integrieren. Die Untersuchungen von Reichheld et al. zu Beginn der 90er Jahre markieren einen gewissen Meilenstein, der für die Theorie und Praxis des Marketing deutlich macht, dass die Marketingpotenziale von vorhandenen Kundenkontakten eine große Chance darstellen, die die Unternehmen in der Regel noch nicht umfassend nutzen.⁴ Grundlagen für diese Marketingaktivitäten ist *eine Datenbank* und ein *ganzheitlich integratives Marketingkonzept*, durch das alle Kommunikationsmaßnahmen, die durch die Informationstechnologie unterstützt werden, zu einer *einheitlichen Marketingstrategie* zusammengefasst werden.

³ Vgl. dazu Godin (2002)

⁴ Vgl. Reichheld / Sasser (1990) S. 105-111; Reichheld / Sasser (1991), S. 108-116

Kundenorientierte Kommunikationsstrategien, die mit IT-gestützten Prozessen über verschiedene Kundenkontaktkanäle hinweg den Kunden direkt erreichen wollen, stellen das Marketing-Management heute vor neue Herausforderungen und Aufgaben. Die damit verbundenen Prozesse erfordern ein innovatives Konzept. Gegenwärtig werden Teilaspekte für ein solches Konzept unter den Stichworten Customer Relationship Marketing⁵ (CRM), Kampagnen-Management (Campaign Management)⁶, Dialog- oder One-to-One-Marketing⁷ diskutiert und im Bereich von E-Business, E-Commerce u. a. in der Praxis realisiert⁸. Reflektiert man die gegenwärtigen Erkenntnisse dieser Aktivitäten, dann erschließen sich zwei besondere Aspekte, die zu einer weiteren wissenschaftlichen Diskussion aus betriebswirtschaftlicher Sicht anregen.

Der erste Aspekt beschäftigt sich mit der Fragestellung, ob die mit dem Begriff *Customer Relationship Marketing* zusammengefassten Aktivitäten als ein Instrument der Kommunikationspolitik eingesetzt oder als *eigenständige konzeptionelle Ansätze des Marketing* betrachtet werden sollen.

Der zweite Aspekt ergibt sich aus der Fragestellung, ob das Customer Relationship Marketing durch die IT-Prozesse so dominiert wird, dass ein Automatismus innerhalb der Marketingprozesse stattfindet. Die meisten Ansätze für eine Konzeption zur aktiven Steuerung von IT-Prozessen im Marketing orientieren sich an der Prozessstruktur, die durch die Informationstechnologie oder durch das Produkt vorgegeben sind. Der Fokus des Customer Relationship Marketing liegt auf den Prozessen, die durch die Wirkungsweise der Informationstechnologie geprägt werden. Analytisches, operatives und kollaboratives CRM betrachten den Kunde in seiner digitalen Darstellungsform.

Ausgangspunkt dieser Veröffentlichung ist die These, dass das Customer Relationship Marketing gegenwärtig eher im Sinne eines Instruments und nicht als konzeptioneller Teilansatz innerhalb eines ganzheitlichen Marketing verstanden wird. Diese Vermutung wird durch die Beobachtung ergänzt, dass die IT-Prozesse innerhalb des Customer Relationship Marketing zur Automatisierung des Marketing beitragen. Marketing besteht aber im We-

⁵ Eggert / Fassot (2001)

⁶ Meyer et al. (2002)

⁷ Reichardt (2002)

⁸ Merz (2002)

sentlichen durch einen Austauschprozess zwischen Kunde und Unternehmen, der unter ökonomisch, sozialwissenschaftlich-kommunikativen Aspekten gestaltet wird⁹. Geht man von dieser allgemeinen Grundlage aus, dann ergeben sich an *drei Schnittstellen* besondere Herausforderungen, die innerhalb eines Integrationsprozesses gelöst werden müssen.

Die Integration

- verschiedener Informationsquellen und Marktforschungsmethoden (Data Mining und klassische Marktforschung) mit den *Kommunikationsmaßnahmen* des Marketing (Kampagnen-Management);
- der automatisierten IT-unterstützten Marketingprozesse mit *der realen Kunden-Kontakt-Situation* sowie der realen Beschaffungsumgebung des Kunden¹⁰;
- *unterschiedlicher Werteträger* (Kunde, Kompetenz und Netzwerkpartner) innerhalb eines ganzheitlichen Marketingprozesses¹¹.

Diese Veröffentlichung beleuchtet diese drei Integrationsprozesse aus drei unterschiedlichen Perspektiven:

- *Perspektive 1*: die Perspektive der IT-unterstützten Prozesse des Marketing wie z.B. das Database Marketing und dem daraus folgenden Integrierten Kampagnen-Management,
- *Perspektive 2*: die Perspektive des Dienstleistungsmarketing als Schnittstelle zwischen automatisierten Marketingprozessen und der realen Kunden-Kontakt-Situation bzw. der Beschaffungsumgebung aus der Sicht des Kunden
- *Perspektive 3*: die Perspektive einer ganzheitlichen (holistischen) Marketing-Konzeption im Blick auf die drei unterschiedlichen Werteträger.

⁹ Die Definition der American Marketing Association macht deutlich, dass es bei dem Begriff des Marketing nicht ausschließlich um eine quantifizierbare Unternehmensfunktion (Absatz), sondern um die Gestaltung von Austauschprozessen mit dem Kunden handelt, die auf der Basis einer Werteinschätzung basiert <http://www.ama.org/about/markdef.asp>

¹⁰ Vgl. dazu Walsh / Frenzel / Wiedmann (2002), S.207-223, hier: S. 211 ff.

¹¹ Vgl. dazu Kotler et al. (2002)

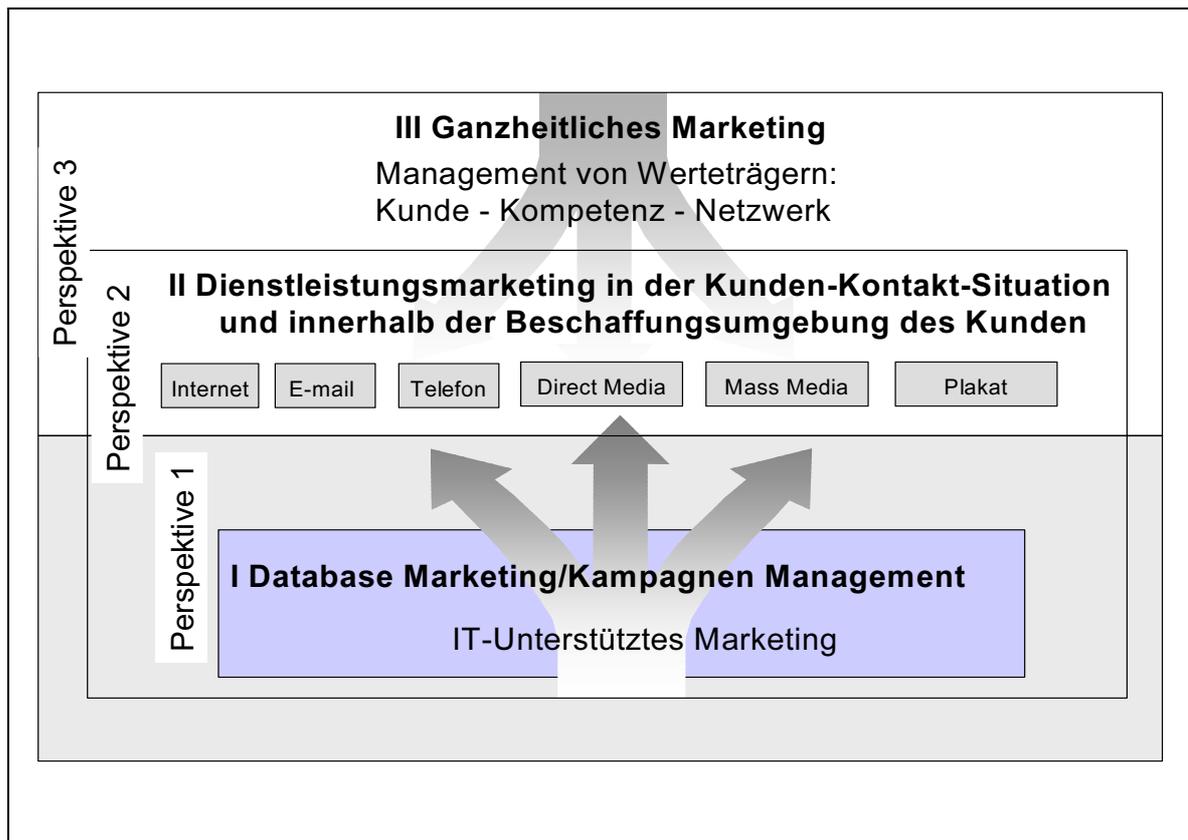


Abbildung 1: Ganzheitliche Betrachtungsweise eines kundenorientierten Marketing-Prozesses auf der Basis eines IT-unterstützten Marketing

Innerhalb dieser Betrachtungsweise werden damit die unterschiedlichen Komponenten wie zum Beispiel die reale Kunden-Kontakt-Situation innerhalb einer Informationsdienstleistung sowie die IT-gesteuerten Prozesse zu einer ganzheitlichen Konzeption zusammengefügt. Auf dieser konzeptionellen Basis werden die Marketing-Aktivitäten in allen Medien zu einer einheitlichen Vorgehensweise integriert, die im Rahmen einer strategischen Ausrichtung wesentliche Wettbewerbsvorteile bringt.

2 Kundenorientiertes Marketing durch Data Mining und Customer Relationship Prozesse

Der Absatz von Produkten und Dienstleistungen führte bisher zu hohen Werbekosten, deren Anteil an den Gesamtkosten stetig stieg, während der Anteil der Kosten für das tatsächlich genutzte Produkt oder die Dienstleistung aufgrund der Prozessoptimierung konstant blieb bzw. reduziert werden konnte. Die Entwicklung im *Marketing* stellt sich dazu *gegen*teilig dar. Ein erhöhtes Qualitäts- und Kostenbewusstsein in den Unternehmen muss die Effizienz der Ausgaben für die Vielzahl der Marketingkampagnen hinterfragen und nach Möglichkeiten suchen, Qualität und Erfolg von Markt-Kommunikationsmaßnahmen zu steigern und die Kosten für die Werbung zu reduzieren. Betrachtet man die Situation anhand der Perspektiven des Kunden, des Marktes und des Unternehmens dann ergibt sich folgende *Situation*:



Abbildung 2: Die besonderen aktuellen Marketing-Herausforderungen

Der Kunde

Das Unternehmen wird mit heterogenen Zielgruppen konfrontiert. Diese lassen sich in der Regel nicht mehr in größere, in sich homogene Gruppen aufteilen und sind somit nicht mehr deutlich abgrenzbar.¹²

Der Kunde verfügt über individuelle Bedürfnisse und fragt Produkte und Dienstleistungen nach, bei denen er nicht aus den Standardangeboten des Anbieters aussucht, sondern maßgeschneiderte Lösungen angeboten bekommt (customization). Es liegt daher am Unternehmen, die Bedürfnisse und somit die Werte des Kunden zu identifizieren, um so dem Kunden einen Mehrwert zu schaffen und anbieten zu können. Für das Kampagnen-Management bedeutet das, dass der Kunde bzw. Interessent eine individuelle Ansprache verlangt. Der klassische Ansatz der Produktwerbung wird dabei von einer Marketingkommunikation abgelöst, die sich an den „*Customer Events*“ orientiert. Das bedeutet, dass nicht das Produkt als *Werttreiber* agiert, sondern der *Kunde* selbst.

Der Markt

Das Marktumfeld ist geprägt von einem hohen Wettbewerbsdruck. Die hohe Anzahl des Produktangebotes führt zu kurzen Produktlebenszyklen und einem hohen Maß an Produktdifferenzierung und Produktdiversifikation. Inzwischen hat sich der Begriff des Hyperwettbewerbs¹³ durchgesetzt. Dieser Begriff spiegelt die Tatsache wider, dass im Markt eine Vielfalt an Impulsen und Wirkungsmechanismen existieren. Auf Grund der Vielzahl (hyper) der Marktmechanismen ist es schwierig, einzelne Marketingmaßnahmen zu einem einheitlichen Ziel zu führen. Die Vielzahl an Produkten und Angeboten führt darüber hinaus zu hohen Ausgaben in der Massenwerbung, deren Wirkung häufig hinter den Erwartungen zurück bleibt. Betrachtet man die zunehmende Anzahl der Kommunikationskanäle, über welche ein Kontakt zum Kunden erfolgt, dann ergibt sich ein *weiterer Kostentreiber* für die Werbeaktivitäten.

Das Unternehmen

In den meisten Geschäftsprozessen des Unternehmens ist *die Informationstechnologie und das Informationsmanagement zu einem wichtigen strategischen Faktor* geworden. Beson-

¹² Ein Versuch, die fließende Zugehörigkeit von Kunden in Zielsegmente zu zuordnen besteht in der Zuordnung zu den sogenannten Milieugruppen vgl. dazu die sogenannten Sinus-Milieus www.sociovision.com

¹³ Vgl. zu dem Begriff Hyperwettbewerb D' Aveni (1995) und Bruhn (1997)

ders in Bereichen des Unternehmens, in denen klar strukturierte und wenig dynamische Prozesse vorherrschen, sind Informationssysteme wie ERP, SCM oder CIM nicht mehr wegzudenken. Im Marketing hingegen trifft man auf sehr dynamische Prozesse, die durch die Kundenorientierung sich wandelnden Strukturen unterliegen. Für die operativen Bereiche sind derzeit eine Vielzahl heterogener Systeme für die Vertriebssteuerung wie z.B. *Computer Aided Selling* oder das *Call Center Management* im Einsatz. Durch sie werden die traditionell aktionsorientierten Geschäftsprozesse unterstützt. Der Einsatz dieser Vertriebsinstrumente bewirkt aber noch keine integrierte Sichtweise aller Marketingaktivitäten. Für die Unternehmensorganisation bedeutet ein kundenzentriertes Marketing, unterschiedliche Rollenprofile und deren Aufgaben im Unternehmen entsprechend zu adressieren.¹⁴ Dabei müssen strategische, taktische und operative Rollen definiert werden. Den *strategischen Rollen* obliegt dabei die Definition der strategisch aufeinander abzustimmenden Marketing-Ziele. Den *taktischen Rollen* kommen u. a. die Aufgabe der Datenanalyse und das Erstellen von verschiedensten Modellen anhand der Datenanalyse zu. Die Abwicklung wird abschließend durch die *operativen Rollen* durchgeführt.

2.1. Die Gestaltung von kundenorientierten Geschäftsprozessen

Möchte das Unternehmen kundenindividuelle Produkte über eine kundenindividuelle Ansprache absetzen, muss *ein kundenzentrierter Geschäftsprozess* entwickelt werden, der basierend auf Kunden- und Kommunikationsdaten von der Analyse über die zentrale Planung der Ansprache, unter Berücksichtigung der Ressourcen bis zur operativen Durchführung in den einzelnen *Kommunikationskanälen einen Closed Loop* darstellt und eine integrierte Sichtweise ermöglicht. So entsteht eine *Informationswertschöpfungskette* über alle Kanäle, auf deren Basis komplexe Wirkungszusammenhänge erkannt werden und strategische und operative Maßnahmen abgeleitet werden können.

Betrachtet man den „*Customer Lifecycle*“, dann beginnt die *Kette im Neukundenprozess*. Mit Hilfe der Marktforschungsdaten und externen Kontaktdaten für die strategische Planung werden Daten, die für die Investition in die Kundenbeziehung genutzt werden können, gesammelt und analysiert. Auf der Basis von historischen Daten, wie der Kauf- und

¹⁴ Vgl. Walser (2002), S. 69 ff.

Kommunikationshistorie, werden dann in der weiteren Phase taktische und operative Maßnahmen mit dem Ziel abgeleitet, um auf Basis der gewonnenen Analyseergebnisse eine *optimale Interaktion* mit dem Kunden zu gewährleisten. Diese kann durch die Ermittlung von *Kaufwahrscheinlichkeiten* umgesetzt werden. Damit ergibt sich die Möglichkeit, dem Kunden das richtige Produktportfolio anzubieten. In *Form von Response-Optimierung* werden auf diese Weise Streuverluste minimiert. Im weiteren Verlauf der Wertschöpfungskette wird das Wissen um die *Controlling-Daten* ergänzt, die in Verbindung mit den übrigen Daten die *Grundlage für eine wertorientierte Steuerung* darstellen.

Mit jeder Aktion seitens des Kunden und des Unternehmens werden dabei neue Daten erfasst, die strukturiert, zusammengeführt und zentral zur Verfügung gestellt werden. Insbesondere bei der Erfassung und Zusammenführung muss darauf geachtet werden, dass das System in seinem ganzen Umfang erfasst wird. Soll eine Steuerung über wissensbasierte Modelle erfolgen, kann die Analyse auf Teildaten schnell zu falschen Ergebnissen führen. Durch eine zentrale und strukturierte Zusammenführung der Daten ist das Unternehmen in der Lage für sämtliche Sichtweisen wie bspw. Kunden-, Produkt- und Kontaktkanalsicht *Wissen zu generieren*. Das Wissen baut sich dabei von unten nach oben auf. Bezogen auf das Kampagnen-Management kann dabei in der untersten Ebene mit jeder Aktion des Kunden, z.B. durch den Kauf eines Produktes oder auf Basis seiner Grunddaten, durch Analysen Wissen ermittelt werden, das anschließend für eine Kampagne benutzt wird. Auf der Basis der gesammelten Kampagnen- und Responsedaten ist man dann in der Lage Wissen über *die Wirkung der Kampagne* zu erlangen. Betrachtet man nun die Daten aus den einzelnen Kanälen parallel, bekommt man auf der *Multi Channel Ebene* Aufschluss über den Erfolg der gesamten Kampagne. Entsprechend dem geforderten Detailgrad wird so das Wissen herunter gebrochen. Ist das Ergebnis der Kampagne über alle Kanäle von Interesse, dann wird sich die Marketingabteilung für die Wirkung in den einzelnen Kanälen interessieren. Die Fachabteilungen hingegen sind interessiert, Informationen über die Reaktion der einzelnen Kundengruppen und die verschiedenen Warenkörbe der Kunden zu erhalten.

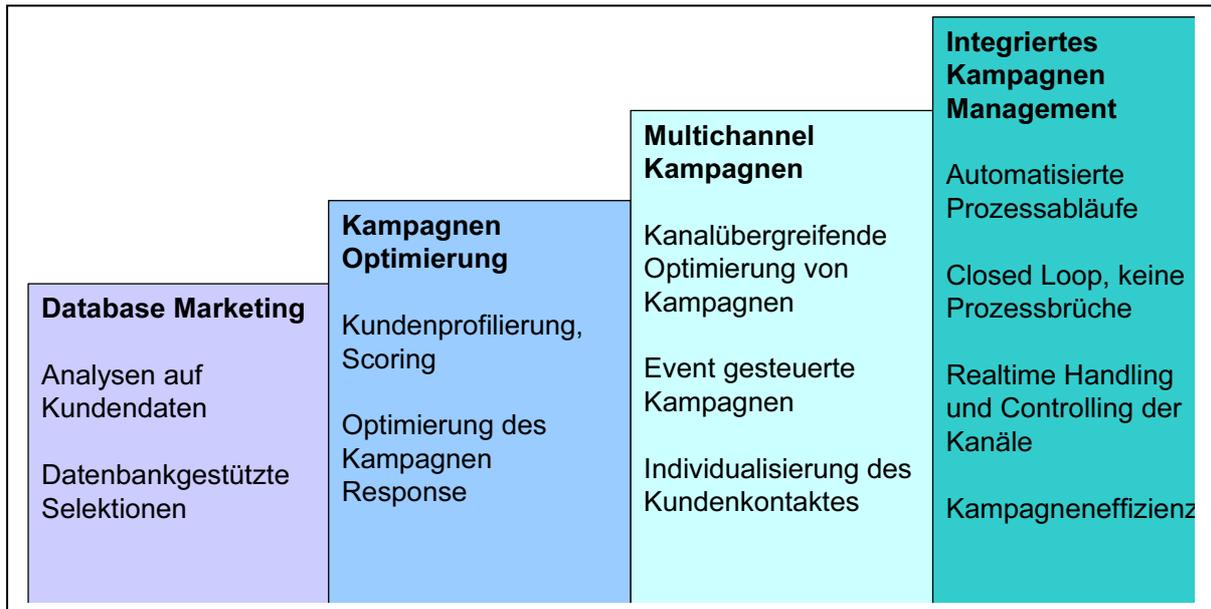


Abbildung 3: Aufbau einer Informationswertschöpfungskette als Closed Loop

Um das Wissen in den unterschiedliche Detailgraden und Aggregationsstufen zu erlangen muss im Unternehmen eine kontinuierliche Informationsgewinnung erfolgen, die eine ebenso kontinuierliche Wissensgenerierung gewährleistet und so die Dynamik in der Kundenbeziehung schnell erkennt und für die operativen Prozesse nutzbar macht. Die Möglichkeit der schnellen Umsetzung des Wissens, sowohl über den Kunden als auch über die verschiedenen Kommunikationskanäle hinweg sichert dem Unternehmen die effiziente Steuerung und Durchführung von Kampagnen ohne Prozessbrüche. Auf diese Weise werden störungsfreie automatisierte Abläufe aufgebaut. Das Unternehmen verfügt damit über ein integriertes Kampagnen-Management.¹⁵

2.2. Instrumente zur Gestaltung von kundenorientierten Marketingprozessen

Für die Umsetzung in die Geschäftsprozesse des Kampagnen-Management bedient man sich verschiedener Instrumente der Informationstechnologie. In der CRM-Architektur des Unternehmens führt dies zu folgendem Bild:

¹⁵ El Himer / Klem / Mock (2001), S. 89 ff.

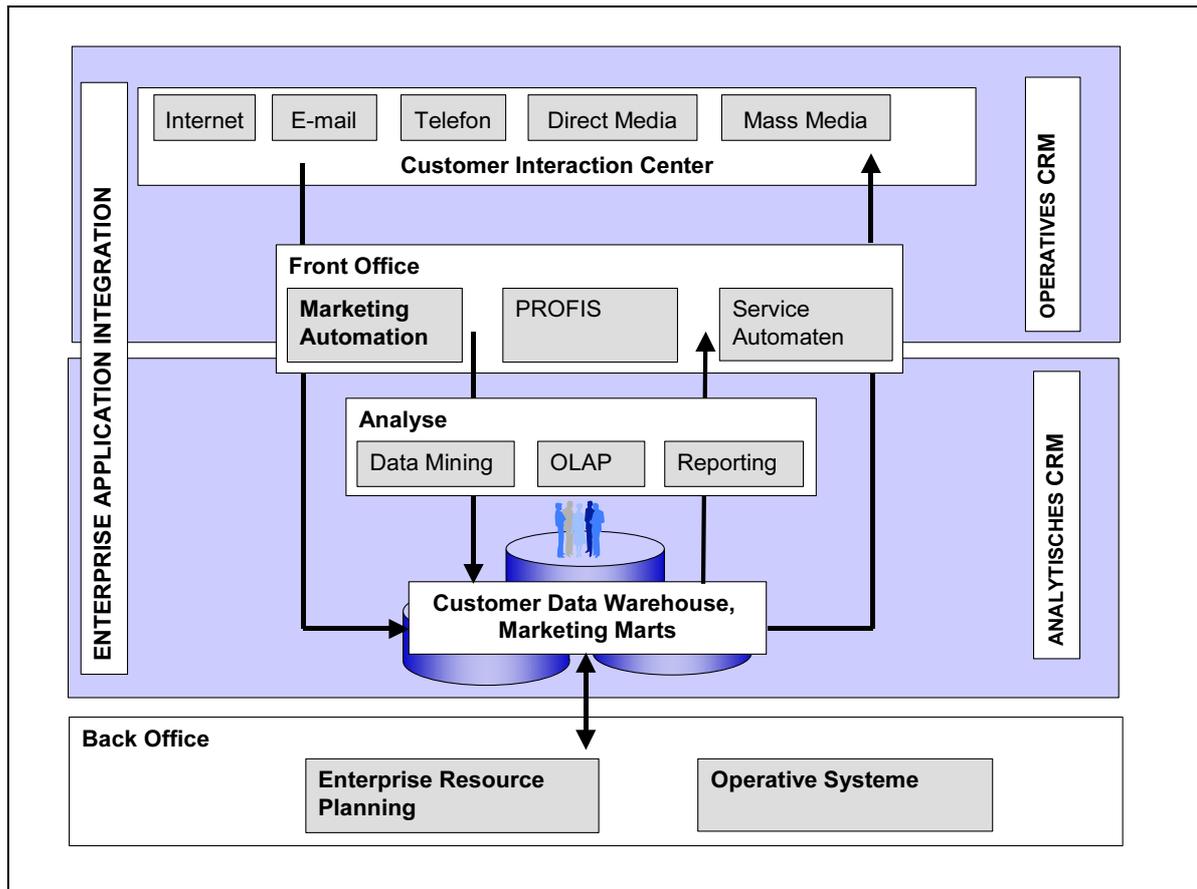


Abbildung 4: Aufbau eines integrierten CRM-Prozesses

2.2.1 Data Warehouse

Im Bereich des dispositiven Layers befindet sich als Basis das *Data Warehouse*, das über verschiedene Schnittstellen durch operative Systeme versorgt wird. Es handelt sich dabei um einen beiderseitigen Austausch. Zum einen werden aus den operativen Systemen Informationen, z.B. Transaktionsdaten, in das Data Warehouse geliefert. Andererseits werden aber auch Daten, z.B. in Form eines Scorings an die operativen Systeme abgegeben. Für die Durchführung einer Kampagne steht das Data Warehouse einerseits als Planungsgrundlage zur Verfügung, in die umgekehrte Richtung dient es aber auch der Bereitstellung von Regeln, die aus den Analysen der durchgeführten Kampagnen in das Warehouse zurückfließen. Dabei muss die Integrität, Qualität und Konsistenz des zugrunde liegenden Datenmaterials sichergestellt werden. Ein unzureichender Qualitätssicherungsprozess ist für eine personalisierte Kundenansprache das „K.O.-Kriterium“. Werden beispielsweise falsche Anreden oder veraltete Adressen für die Ansprache verwendet, scheitert die Kontaktaufnahme schon beim ersten Versuch. In einem weiteren Schritt muss die Datenqualität

durch Substitution optimiert werden, d.h. es muss eine genaue Betrachtung erfolgen, welche Daten fehlen, die für eine ganzheitliche Betrachtung benötigt werden. Fehlende Daten können dann bis zu einem gewissen Grad durch den Zukauf von externen Daten ersetzt werden. Dies kann in Form von mikrogeographischen Daten oder aber auch in Form von Typologien wie z.B. von MOSAIC geschehen. Betrachtet man den Kunden innerhalb des „Customer Lifecycles“, so nimmt der externe Anteil am Kundenwissen mit zunehmendem Alter ab.

Der *inhaltliche Aufbau* eines Data Warehouse kann dabei nach dem im Marketing verbreiteten *G-P-A-R Modell* erfolgen:

Grunddaten

Als Grunddaten werden die Daten bezeichnet, welche der *Identifikation* und der *längerfristig gleich bleibenden Kundenbeschreibung* dienen. Darunter fallen alle soziodemografischen und psychografischen Daten sowie Adressdaten. Weiter werden in den Grunddaten auch Lifestyle- und Regio-Typen hinterlegt. Datenquellen hierfür sind externe Quellen wie Adresshändler oder interne Quellen wie der Vertrieb.

Potenzialdaten

Hier werden *produktgruppen- und zeitpunktbezogene Anhaltspunkte* für das kundenindividuelle Nachfragevolumen gespeichert. Die Kriterien müssen phasenweise überprüft und der Entwicklung angepasst werden und sind daher nur mittelfristig zeitstabil. Je nach Kunde, Produkt oder Branche sind diese Daten sehr unterschiedlich. Mögliche Informationen, welche als Anhaltspunkt für Cross Selling dienen, sind z.B. Customer-Lifecycle-Daten wie Heirat, Kinder oder derzeitige Ausstattung eines Kunden. Datenquellen hierfür können sowohl extern als auch intern sein.

Aktionsdaten

In den Aktionsdaten wird die *Historie der kundenspezifischen Ereignisse* mit allen ergänzenden Angaben gespeichert. Die Kriterien für die Aktionsdaten unterliegen der ständigen Ergänzung und Erweiterung aufgrund ihrer Einbindung in die dynamischen Geschäftsprozesse des Marketing. Mögliche Daten hierfür sind die unterschiedlichen Arten von Marketingmaßnahmen, Intensität und Inhalte der Maßnahmen, sowie Angaben des Kundenbetreuers.

Reaktionsdaten

Schwerpunkte der Reaktionsdaten sind *Kundenverhalten* und *monetäre Größen* aus dem Bereich der Kostenrechnung. Man unterscheidet daher zwischen ökonomischen Daten und außerökonomischen Daten.

Ökonomische Daten:

- Deckungsbeitragshöhe,
- Umsatzhöhe und Umsatzstruktur,
- Höhe und Struktur des Auftrageingangs und Auftragsbestand,
- Zeitpunkt des Auftrags.

Außerökonomische Daten:

- Kundeneinstellungen, bspw. in Form von Typologien,
- Erkenntnis über das Kundenverhalten wie bspw. Anfragen, Reklamationen, Retouren oder die Dauer der Kundenbeziehung.

Die Kriterien unterliegen wie die Aktionsdaten der ständigen Ergänzung und Erweiterung aufgrund der dynamischen CRM-Prozesse. Daten, die hier eingehen, sind beispielsweise *Auftragsdaten*, *Reaktionen auf Marketingmaßnahmen* oder Angebotsanfragen, aber auch Gründe für Reklamationen u. a..

Das hier vorgestellte Modell liefert für die weitere Analyse einen strukturierten Datenbestand, bei dem mit *fortlaufendem Customer Lifecycle* die bestehenden Daten erweitert werden und der Datenbestand um neue Variablen ergänzt wird. Aufgrund dieser Dynamik bietet jede Phase unterschiedliche Anwendungspotenziale der Analyse. Entsprechend der vorhandenen Daten kann das Unternehmen Analysen durchführen und mit Marketingmaßnahmen agieren oder reagieren. Einen Überblick an möglichen Analysemöglichkeiten entsprechend der Interaktionsintensität und dem kundenspezifischen Wissen verschafft die folgende Übersicht.

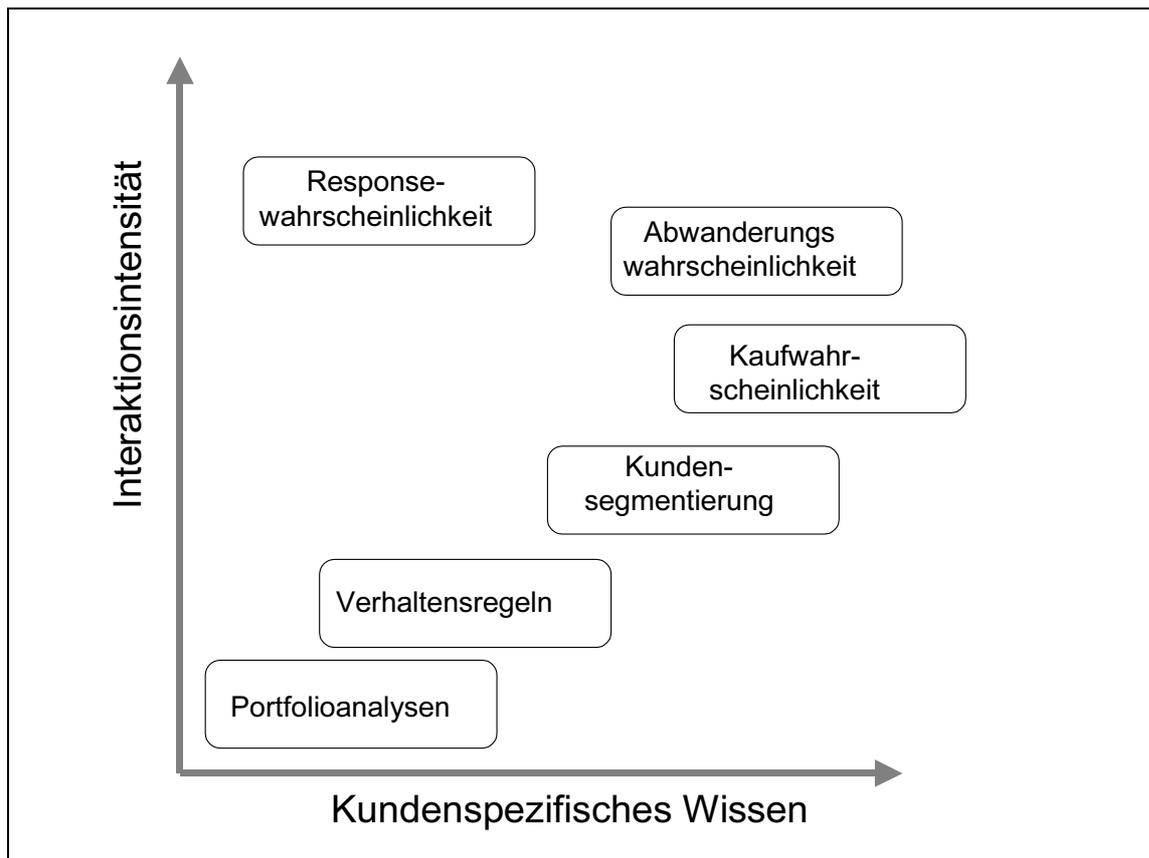


Abbildung 5: Analysepotenzial von kundenspezifischem Wissen und Interaktionsintensität

2.2.2 Reporting und OLAP als Analyseinstrumente

Aufbauend auf das Data Warehouse kommen verschiedene Analysetechniken zum Einsatz, die sich in ihrem Charakter und in ihrer Anwendung unterscheiden.

Reporting

Reporting bezeichnet eine Datenabfrage auf Basis einer exakten Fragestellung. Der Zugriff erfolgt meist mit Hilfe einer Datenmanipulationssprache, bspw. SQL, die häufig in Informations-, Berichts- und Planungssystemen integriert ist. Reporting liefert daher schnelle und leicht verständliche Datenanalysen in standardisierter Form. Bestimmte Fragestellungen wie z.B. Vertragsabschlüsse je Verkaufsgebiet, die Messung der Response einer Kampagne oder Einschaltquoten lassen sich so schnell und standardisiert abbilden.

OLAP (Online Analytical Processing)

Der Begriff OLAP steht für Online Analytical Processing, ein von Codd entwickeltes Konzept.¹⁶ OLAP ist die konzeptionelle Basis für die Unterstützung einer dynamischen Datenanalyse. Das Grundprinzip von OLAP basiert auf der Betrachtung von Daten aus verschiedenen Blickwinkeln, wodurch eine schnelle und flexible Analyse einer großen Datenmengen ermöglicht wird. Die Darstellung erfolgt durch verschiedene Dimensionen, in die der Marketingspezialist durch einen „Drill-down“ oder „Roll-up“ Informationen auf verschiedenen Aggregationsstufen erzeugen kann. So ist das Marketing in der Lage, im Anschluss oder im Verlauf einer Kampagne die Verkaufszahlen in den einzelnen Gebieten bis zum einzelnen Mitarbeiter zu ermitteln. Durch einen „Drill-Across“ können zusätzlich noch verschiedene Ausprägungen des Dimensionselements gewählt werden.

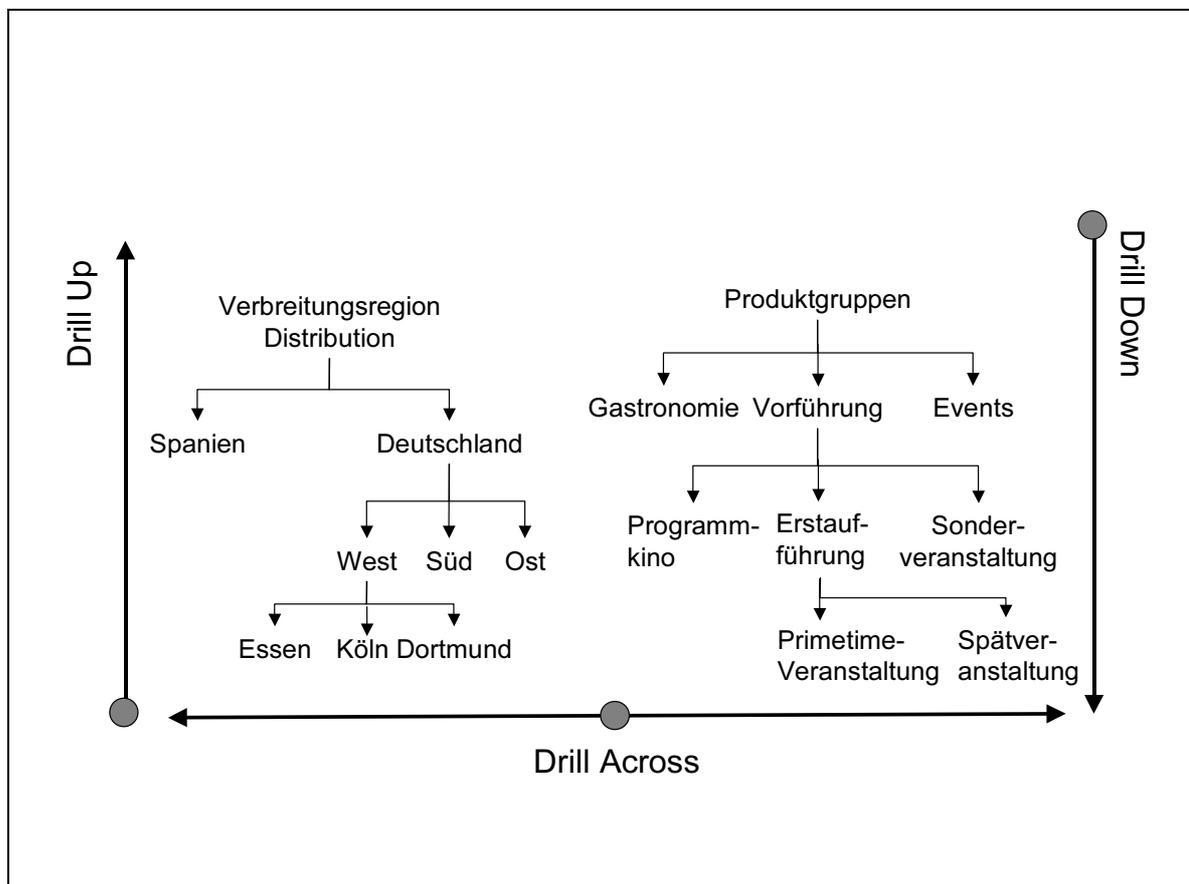


Abbildung 6: Auswertungsmöglichkeiten nach drill up, down oder across

Mit Hilfe von „Slice“ and „Dice“ ist das Marketing in der Lage, auf die multidimensionalen Daten individuelle Sichtweisen für die unterschiedlichen Bedürfnisse zu erzeugen. Es

¹⁶ Codd (1993)

werden dabei für die einzelnen Sichtweisen, wie die der Vertriebssteuerung oder die des Kampagnen-Managers, auf die entsprechenden Dimensionen, wie Produkt oder Zeit, und die entsprechenden Kennzahlen, wie Verkaufserlöse oder Kontaktkosten die jeweiligen Sichten erzeugt. „Slice“ (Scheibe) bezeichnet dabei das Schneiden einzelner Scheiben aus dem Würfel (Dice), wobei entsprechend der Definition der Sichtweise eine Ebene heraus geschnitten wird. Der Kampagnen-Manager kann so für eine bestimmte Kampagne über einen bestimmten Zeitraum die Entwicklung der Responserate über die einzelnen Kundengruppen betrachten.

Wird eine konkrete Kombination von Dimensionselementen und Kennzahlen erzeugt, spricht man von „Dice“ (Würfel), wie z.B. die Abfrage der erzielten Verkaufserlöse für ein bestimmtes Produkt im 4. Quartal im Verkaufsgebiet Karlsruhe.¹⁷ Mit Hilfe von OLAP wird dem Nutzer eine Fülle von Informationen zur Verfügung gestellt. Entscheidend ist aber *die Nutzung der Information* und die Schaffung eines Mehrwerts für das Unternehmen. Durch den Einsatz eines OLAP – Werkzeuges müssen der Marketing-Abteilung komfortabel und für die einzelnen Anwender individuell zugeschnittene Informationen bereit gestellt werden, die als Entscheidungsgrundlage dienen und genutzt werden können. Das Erzeugen von Abfragen ist nicht Aufgabe einer IT-Abteilung, sondern muss ein fester *Bestandteil innerhalb der Prozesse im Marketing* sein.

Data Mining

Zentrale Idee eines kundenindividuellen Marketing ist die Betrachtung des Kunden innerhalb des Customer Lifecycles. Damit entsteht der Nutzen des Customer Relationship Management durch die optimale integrative Nutzung und Ausweitung der *bestehenden* Kundenbasis. Hierbei wird versucht, jeden Kunden innerhalb seines Lebenszyklus möglichst individuell anzusprechen. Exakt an diesem Punkt setzt Data Mining im Prozess an. „Treffsichere Selektionen und Analysen auf der Basis von Data Mining Technologien geben Erkenntnisse über die Bedürfnisse der Kunden und über den Wert des einzelnen Kunden für das Unternehmen.“¹⁸ Die Bedürfnisse des Kunden werden als „*Customer-Event*“ definiert und bilden den Auslöser für eine Kampagne. Bei Berry / Linoff wird der Customer Lifecycle wie folgt dargestellt:¹⁹

¹⁷ Bauer / Günzel (2001)

¹⁸ Wehrmeister (2001), S.25

¹⁹ Berry / Linoff (2000), S. 70

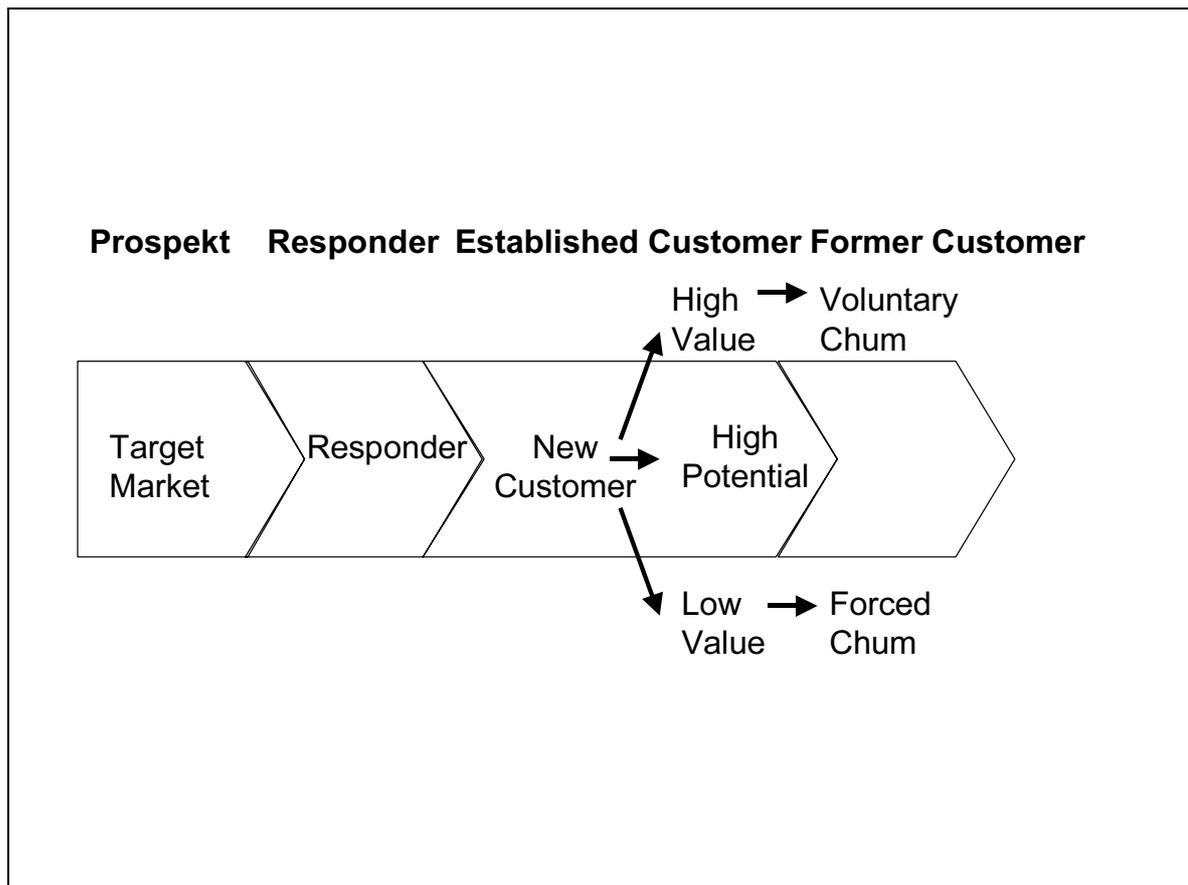


Abbildung 7: Der Customer Lifecycle nach Berry und Linoff

Der Kampagnen-Management-Prozess wird dabei vom Data Mining bei jeder Kampagne in den einzelnen Phasen bei der Definition und Identifikation der Zielgruppe sowie der Optimierung in Bezug auf die Kommunikation und den Kauf unterstützt. Dabei kommen insbesondere Methoden der Kundensegmentierung, Kundenklassifikation und Wirkungsanalyse zum Einsatz.²⁰ Im Bereich der Kundensegmentierung kommen Methoden wie das *Clustering* zum Einsatz, mit deren Hilfe die heterogene Masse der Kunden in homogene Gruppen unterteilt wird. Auf Basis dieser Ergebnisse werden dann Kampagnen für die einzelnen Gruppen entwickelt. Für die Kundenklassifikation werden vielfältige Methoden wie z.B. die *Regressionsanalyse*, *Entscheidungsbaumverfahren* oder *Neuronale Netze* herangezogen.²¹ Das Ergebnis dieser Verfahren ist ein *Scoring*, das bspw. Aufschluss über die Kaufwahrscheinlichkeit eines bestimmten Produktes gibt. Die Wirkungsanalyse betrachtet Wirkung der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen und bedient sich Methoden wie z.B. der *Regression*.

²⁰ Hippner / Küsters / Meyer / Wilde (2001)

²¹ Nakhaeizadeh (1998), S. 7-33

Erfolgt der Einsatz des Data Mining so, dass für jede Kampagne eine Optimierung angestrebt wird, z. B. durch die Verteilung des gegebenen Budgets auf die Kunden, welche die höchste Kaufwahrscheinlichkeit für das beworbene Produkt haben, dann kommt das Marketing schnell an den Punkt, an dem nur noch eine kleine Anzahl der Kunden für die meisten Kampagnen ausgewählt wird. Das Resultat ist einerseits die Überfrachtung der Kunden bzw. Interessenten mit Kampagnen, auf der anderen Seite wird ein Großteil der potenziellen Kunden bei der Ansprache nicht beachtet. Das Data Mining muss daher im Marketing so integriert werden, dass *für jeden Kunden die optimale Ansprache* erfolgt. Das bedeutet eine Optimierung der Sichtweise über den Kunden bzw. Interessenten und damit eine Abkehr von der Sichtweise, die ausschließlich das Produkt bzw. Angebot in Mittelpunkt stellt. Dabei sind Kaufwahrscheinlichkeit, der erwartete Profit und das Kampagnenbudget sicherlich wichtige Komponenten. Darüber hinaus muss aber berücksichtigt werden, über welchen Kommunikationskanal die Ansprache erfolgen soll, um eine maximale Wirkung beim Kunden zu erreichen. Auch der letzte Kontakt zum Kunden bzw. wie häufig eine Ansprache erfolgt ist, stellt eine wichtige Bedingung dar. Die Betrachtung muss aber in jedem Fall kanal- und produktübergreifend erfolgen. Die Aufgabe des Marketing ist es, das Produktportfolio des Unternehmens unter Einhaltung sämtlicher Bedingungen für jeden Kunden zu maximieren. Die Herausforderung des Data Minings innerhalb des Kampagnen-Management liegt daher nicht nur in dem Ziel, *das beste Data Mining Modell* zu finden, sondern in der *Integration aller Analyseaktivitäten in die komplexen Marketingprozesse*. Für die Schließung der Lücke zwischen Data Mining und dem Kampagnenprozess können Methoden des *Operations Research*, wie z. B. die lineare Optimierung, angewandt werden. Damit werden die Modelle des Data Minings mit den unterschiedlichen Bedingungen des Marketingprozesses integriert. Für die operative Nutzung müssen die Ergebnisse anschließend in die operativen Prozesse des Kampagnen-Managements eingebunden werden. Das bedeutet, dass die Ergebnisse bspw. in Form eines Scorings in das Data Warehouse systematisch zurückgeschrieben werden und dem Nutzer schnell zur Verfügung stehen. Eine weitere Möglichkeit ist die Integration der ermittelten Modelle in den *Workflow des Kampagnen-Managements*, so dass ein Scoring oder die Selektion dynamisch ermittelt werden kann.

2.2.3 Phasen des Kampagnen-Managements

Um die beschriebenen Techniken effizient für das Kampagnen-Management zu nutzen, müssen diese in den Workflow der Prozesse eingebunden werden. Dabei lassen sich die drei Phasen Planung – Durchführung – Analyse definieren, die sich jeweils wieder untergliedern lassen.

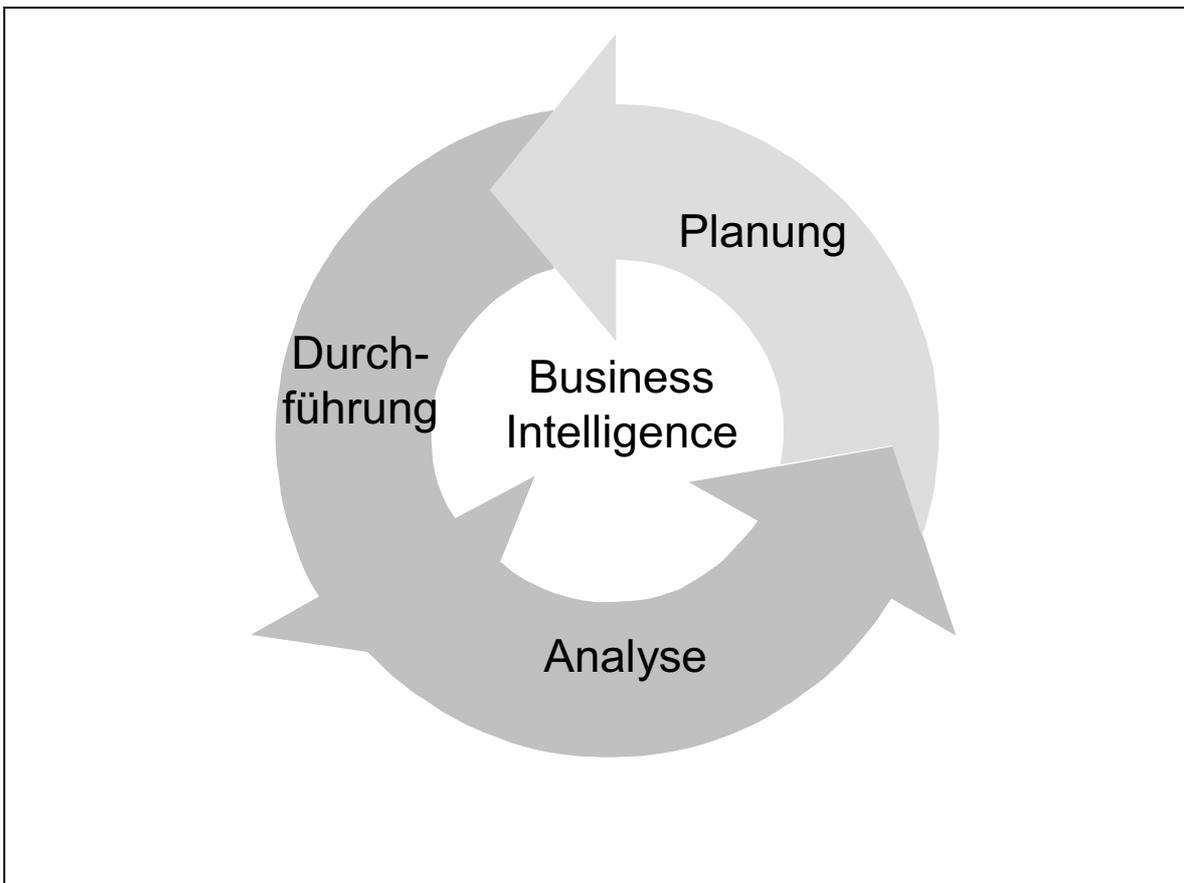


Abbildung 8: Die Phasen des Kampagnen-Managements

Man unterteilt das Kampagnen-Management in zwei Arten: *Produktkampagnen* oder *Ereignis-gesteuerte Kampagnen*. Produktkampagnen werden für die Unterstützung eines bestimmten Produktes oder einer bestimmten Dienstleistung aufgesetzt und folgen dem klassischen „Make and Sell“-Ansatz. Beispiel hierfür sind Cross-Selling oder Up-Selling Kampagnen, die zentral initiiert und durchgeführt werden. Ereignis gesteuerte Kampagnen werden durch ein bestimmtes Kundenereignis ausgelöst. Beispiel hierfür sind Kampagnen zu persönlichen Events des Kunden wie Geburtstag und Heirat. Aber auch Ereignisse in Form eines bestimmten Verhaltens z.B. Veränderungen in den Kauftransaktionen können zum Anlass des Ereignis-gesteuerten Marketing werden.

Um einen Effizienzgewinn zu erzielen, muss eine Integration der einzelnen Prozesse in einen „Closed Loop“ erfolgen, der zentral gesteuert werden kann. Für das Marketing bedeutet das die *Unterstützung durch entsprechende Software-Tools*. Diese unterstützen Prozessfluss und Steuerung der Schnittstellen zwischen den einzelnen Komponenten wie bspw. dem Data Warehouse oder den einzelnen Analyse Tools. Dadurch wird sicher gestellt, dass im Scheduling-Prozess bestimmte Selektionsregeln, Reports oder der Daten Export an einem fest definierten Zeitpunkt oder Ereignis aktiviert sind. Auf diese Weise gelangt man zu einer Automatisierung der Kampagne.

Die Planung

Der Planungsprozess orientiert sich grundsätzlich an den Vorgaben der strategischen Marketingplanung, die sich auf die durch die Analyse gewonnenen Informationen stützt. Für die Umsetzung der Vorgaben in die Kampagne liegt der Fokus in der Planungsphase in der *Einteilung der Ressourcen in Form einer Zeitplanung, Budgetplanung sowie der Ressourcenplanung für die einzelnen Kontaktkanäle*. Ein entsprechendes Kampagnen-Management Tool ermöglicht hier die zentrale Koordination der Planung über alle Kanäle und verdeutlicht zeitliche und inhaltliche Abhängigkeiten. Differenziert wird nach Art der Responsemessung, z.B. ob ein direkter Response, beispielsweise in Form einer Postkartenrücksendung auf ein Direct Mailing, oder ein Inferred Response, in Form eines Produktverkaufs innerhalb des Kampagnen-Zeitraums, gemessen wird. Ein weiterer Schritt in der Planungsphase ist die Definition der Output-Formate, z. B. für den Lettershop. Bei der Budgetplanung werden die entsprechenden Soll-Größen und Kosten als Basis für eine Kosten-Nutzen Analyse eingestellt. In der Planungsphase sollte auch eine Priorisierung der Kommunikationsmaßnahmen erfolgen. Das ist insbesondere bei mehrstufigen Kampagnen wichtig, um Mehrfachansprachen zu vermeiden bzw. die Anzahl der Kontakte zu bestimmen. Zentraler Bestandteil der Planungsphase ist aber die Auswahl der Zielgruppe. Dabei können einfache Standardselektionen gemacht werden, z.B. alle weiblichen Kunden älter als 25 Jahre, oder gezielte Selektionen von Kunden auf der Basis von Data Mining Modellen, bei denen beispielsweise auf eine hohe Kaufwahrscheinlichkeit selektiert wird. Bei ereignisabhängigen Kampagnen wird das auslösende Ereignis definiert. Die Selektionsregeln werden zentral in einem Repository gespeichert, um kampagnenunabhängig bei jeder weiteren Marketingaktivität Zugriff auf die definierte „Business Rule“ zu haben. Auf diese Art werden auch allgemein Bedingungen wie der Ausschluss von Kunden, die der Robinson-Liste angehören, gespeichert und können so jederzeit für eine Kampagne berücksichtigt werden.

Die Durchführung

In der Durchführungsphase erfolgt der automatisierte Datentransfer der ausgewählten Kunden über die definierte Schnittstelle an die einzelnen Kontaktkanäle der Kampagnen. Das Management-Tool übernimmt diese Aufgabe zentral und stellt die Automatisierung des Prozesses sicher. Kampagnen können zu jedem Zeitpunkt terminiert werden, bzw. bei einem entsprechenden Ereignis kann automatisch eine Kampagne gestartet werden. Beim Datentransfer wird immer auch eine Kontrollgruppe angelegt und transferiert, um anschließend den Erfolg der Selektion kontrollieren zu können. Beim Scheduling der Kampagne wird eine Kontakthistorie erzeugt, womit eine genaue Zuordnung der Kunden zur Kampagne erfolgen kann und damit die Basis für das Reporting und die Analyse bildet. Im Verlauf der Kampagne erfolgt das Response Handling: Die Bearbeitung eingegangener Responses wird initiiert und entsprechende Nachfassaktionen auf die „No-Responses“ werden gestartet. Parallel erfolgt ein Response Tracking bei dem Ad-hoc-Reportings erste Aussagen über den Erfolg der Kampagne liefern. Je nach Kontaktkanal kann dieser Prozess in Echtzeit oder mit einer Zeitverzögerung erfolgen. Bei einer Kampagne über das Internet erfolgt dieser Vorgang in Echtzeit und ermöglicht dem Unternehmen so auch eine zeitnahe Optimierung der Kampagne, indem z.B. einzelne Motive ausgetauscht werden können.

Die Analyse

Die Analysephase schließt den „Closed Loop“ des Kampagnen-Management. Dabei erfolgt in einem ersten Schritt die Erfolgsmessung der Kampagne durch Kennzahlen wie Responserate, Abschlussrate, ROI, Soll-Ist-Vergleiche, die automatisch in standardisierter Form erzeugt werden können. In weiteren Schritten können Kreuz-Tabellen generiert werden, die Aufschluss über die Charakteristika der Käufer oder Selektionsgruppen geben. Mit Hilfe von Data Mining können zusätzlich Informationen zu Multichannel-Effekten gewonnen werden, aber auch neue Erkenntnisse in Hinblick auf Modellgüte und Treffsicherheit. Ziel der Analyse Phase ist es, für kommende Kampagnen Informationen zu gewinnen, die ihren Niederschlag in neuen Modellen oder Regeln finden und auf kommende Planungen Einfluss nehmen.

2.3 Kundenwert und Integriertes Kampagnen-Management

Der Wandel des Marketing in Richtung eines Relationship Management mit individuellen Beziehungen und Produkten stellt neue Anforderungen an die Informationsgewinnung des Unternehmens. War die Bereitstellung der Informationen in der Vergangenheit ausschließlich die Aufgabe der Marktforschung durch Primär- und Sekundärforschung, müssen heute diese Ansätze in einer integrierten Sichtweise mit internen Daten des Unternehmens gesehen und ganzheitlich analysiert werden. Die Analysen dürfen dabei *keinen Ad-hoc-Charakter* haben, sondern müssen einen festen Bestandteil innerhalb der Geschäftsprozesse einnehmen und in die operativen Bereiche transferiert werden. Dieser Prozess muss sinnvoll und effizient durch entsprechende Technologien zum einen im Bereich der Analyse durch ein Data Warehouse und Reporting sowie OLAP und Data Mining als Analysetechniken unterstützt werden. Zum anderen wird aber auch ein Kampagnen-Management-Tool benötigt, welches die Integration aller Komponenten sicher stellt, die individuell an das Unternehmen angepasst werden müssen. Entscheidend für den Erfolg der einzelnen Komponenten ist dabei die *Umsetzung* der gewonnenen Ergebnisse in den *Workflow des Unternehmens*, so dass ein integratives Kampagnen-Management geschaffen wird, in welchem die dynamischen Marketingprozesse in einem „Closed Loop“ über alle Kanäle hinweg ablaufen. So wird eine ganzheitliche Betrachtung, Durchführung und Analyse ermöglicht, die eine maximale Effizienz gewährleistet. Das Unternehmen hat dabei einen *Nutzengewinn* in Bezug auf die *Marketingstrategie, Organisation, Technologie und Kultur*. Dieser schlägt sich letztendlich durch eine gesteigerte Kampagnen- und Kundeneffizienz in monetärer Form nieder.

Für die Analyse wird durch ein integriertes Kampagnen-Management die Prognose und Segmentierung auf Basis einer alle Kanäle umfassenden Datenbasis möglich. Die Informationsgewinnung ist dadurch nicht nur auf ein in die Vergangenheit orientiertes Reporting beschränkt, sondern durch Techniken wie die des Data Mining konsequent *auf die Zukunft ausgerichtet*. Durch die Integration der Analysetechniken in das Kampagnen-Management Tool erfolgt die Informationsgewinnung unabhängig von der IT-Abteilung und kann somit schneller in der Fachabteilung durchgeführt und umgesetzt werden. Für den Strategieprozess ist damit eine kanalübergreifende und *am Kunden ausgerichtete Planung* möglich, die sich in Bezug auf den Kunden beispielsweise an Kennzahlen wie dem Deckungsbeitrag je Kunde oder dem Customer Lifetime Value orientieren.

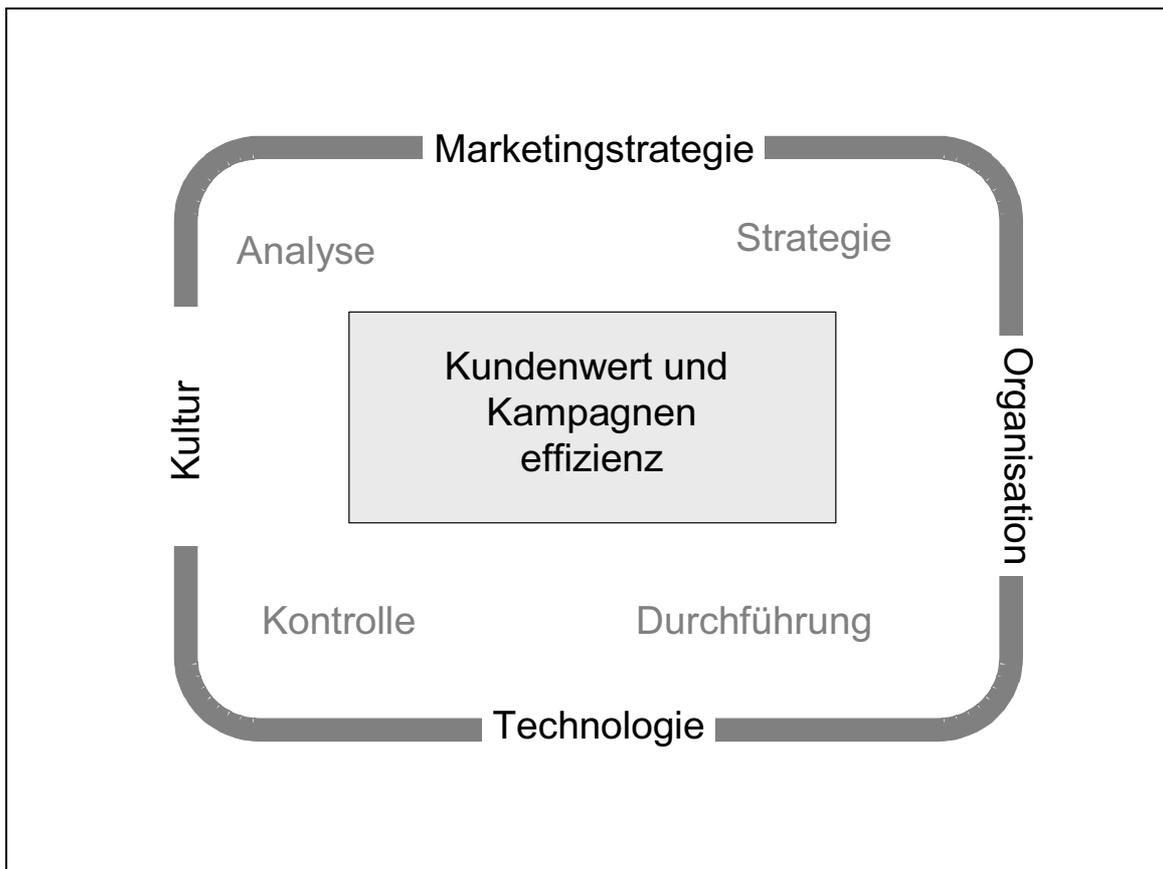


Abbildung 9: Ganzheitliche Darstellung des Marketing durch Kampagneneffizienz

Auf Kampagnenebene erfolgt die Planung über Kennzahlen wie die direkte Responserate oder über die Messung des Inferred Response. Die Planung erfolgt dabei immer unter Berücksichtigung von kanalübergreifenden Wirkungszusammenhängen und Beschränkungen, die in der Durchführung zentral über die entsprechende Software in Form von „Business Rules“ gesteuert werden.²² Dabei kann es sich zum Beispiel um *Multichannel Effekte* handeln, wie zum Beispiel der Anstieg der Kaufwahrscheinlichkeit durch die stufenweise Ansprache durch E-Mail und Call-Center, aber auch um Beschränkungen wie zum Beispiel das Kampagnenbudget. Die zentrale Koordination der Kundenkommunikation ermöglicht es dem Unternehmen, ungewollte Mehrfachansprachen zu vermeiden und führt zu personellen Ressourceneinsparungen, bedingt durch die Prozessautomatisierung regelmäßig ablaufender Kampagnen und die Verringerung des Koordinationsaufwands. Durch die Definition von bestimmten Ereignissen in Form von Business Rules ist das Unternehmen in der Lage, problemlos auf „Customer Events“ durch entsprechende Event-getriggerte Kampagnen zu reagieren. Für das *Kampagnen-Controlling* kann durch das integrierte Kampagnen-Management ein schneller Zugriff auf Leistungsdaten einer Kampagne erfolgen, die

²² Vgl. Meyer et al. (2002)

wahlweise in Form eines Standardreportings dargestellt werden können oder mit Hilfe von OLAP ein dynamisches Reporting ermöglichen. Die Kontrolle der Kampagne und die Leistungsbewertung finden über die definierten Kennzahlen statt, die über die verschiedenen Analyseansätze und Instrumente ermittelt werden. Parallel zum *Monitoring der Kampagne* wird ein *Kunden-Monitoring* etabliert, auf dessen Grundlage eine wertorientierte Steuerung ermöglicht wird. Der zunehmenden Bedeutung von wertorientierten Analyseansätzen in Bezug auf Kunde und Kampagne kann durch die feste Integration der Analysetechniken, wie bspw. Scoring, in den Workflow des Kampagnen-Management Rechnung getragen werden. Für das Unternehmen ist so eine ganzheitliche Betrachtung des Kunden möglich, die sich auf ein intelligentes Daten-Management und die Integration von Analysetechniken stützt. Darauf aufbauend erfolgt die zentrale Steuerung der Kampagne über das gesamte Spektrum der Kommunikationskanäle und die Möglichkeit mit Hilfe von Business Rules bestimmte Prozesse zu automatisieren. So kann bspw. sichergestellt werden, dass kanalübergreifende Regeln immer ihre Anwendung finden und bei bestimmten Ereignissen Kampagnen automatisch durchgeführt werden. Der einzelne Mitarbeiter wird so in der Planung und Durchführung der Beziehungsinteraktion unterstützt und kann *seine Ressourcen für die kreativen Prozesse* innerhalb des Kampagnen-Management nutzen, wie bspw. die Interpretation von Analysen und deren Umsetzung im Planungsprozess.

Ein integriertes Kampagnen-Management bietet die Möglichkeit die Beziehungsinteraktion mit dem Kunden in einem „Closed Loop“ ganzheitlich zu erfassen und durch intelligente Daten-Management-Prozesse in den operativen Bereichen zentral zu integrieren. Das Automatisierungspotenzial kann so genutzt und Geschäftsprozesse zentral und schlank abgebildet werden um eine maximale Kunden- und Kampagneneffizienz zu erlangen. Für die Einführung eines integrierten Kampagnen-Managements besteht die Herausforderung an das Unternehmen nicht in der Einführung einer Software,²³ sondern in der *Definition der Marketingprozesse* und der entsprechenden Ausrichtung der Abteilung an einem kundenzentrierten Marketing mit allen Konsequenzen. Erst wenn ein gemeinsames Verständnis über die Prozesse erlangt ist, kann mit der Implementierung einer Architektur begonnen werden, welche die Prozesse in ihrer ganzen Komplexität und Dynamik erfasst.

²³ Software-Beispiele: E.piphany Oracle E-Business Suite, Peoplesoft, mySAP CRM Siebel, SAS Campaign Management oder Microsoft SQLServer

3. Kundenindividuelles Marketing als Bestandteil eines aktiven Dienstleistungsmanagement

Das Marketing, das sich auf IT-Prozesse stützt und die Vorteile der Informationstechnologie zu Nutze machen will, erfordert ein Umdenken²⁴: Im Mittelpunkt steht nicht die Technik oder die Wirkung eines Marketing-Tools, sondern das mögliche Verhalten von Menschen, das innerhalb eines konzeptionellen Rahmen unter betriebswirtschaftlichen Aspekten initiiert und umgesetzt wird. Diese Betrachtungsweise wird dadurch aktuell, indem die informationstechnologische Sicht des Customer Relationship Marketing durch *einen medientheoretischen Aspekt* ergänzt wird.²⁵ Dieser bezieht sowohl das Medium als solches, nämlich die Informationstechnologie, als auch die Wirkungsweise eines Mediums beim Kunden in eine ganzheitliche Betrachtungsweise mit ein. Die medientheoretische Sichtweise ergänzt also den Einsatz IT-gestützter Methoden und Maßnahmen wie zum Beispiel Datamining, Webmining, Internet-Marketing, Call-Center, Mailings, u. a. um den wichtigen, elementaren Aspekt der *Wirkungsweise dieser Maßnahmen* beim Kunden.

Diese Wirkungsweise lässt sich nicht nur aus kommunikationstheoretischer Sicht definieren, sondern mit Hilfe *eines aktiven Dienstleistungsmanagements* in Richtung Kundenzufriedenheit steuern. Damit werden die automatisierten Marketingprozesse mit den Faktoren der realen Kunden-Kontakt-Situation zu einem ganzheitlichen Marketing integriert. Das kundenindividuelle Marketing übernimmt auf diese Weise eine wichtige Aufgabe an der *Schnittstelle von automatisierten Marketingprozessen und der realen oder virtuellen Kunden-Kontakt-Situation*.²⁶ Aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre wird diese Thematik gegenwärtig unter dem Stichwort Business Excellence²⁷ diskutiert. Business Excellence bedeutet das Führen von Unternehmen in einer herausragenden Art und Weise, die zu Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, zur Qualitätssteigerung der Leistungsprozesse sowie auch zur Steigerung von wirtschaftlichen Kennzahlen führt.²⁸ Unter dem Blickwinkel der Business Excellence können sowohl verhaltensspezifische Aspekte im realen Kon-

²⁴ Zu diesem Abschnitt vgl. auch Mödinger (2000)

²⁵ Vgl. Kiefer (2001); Heinrich (1999)

²⁶ Vgl. dazu die Hardware hotline „christmas tree care“ www.colehardware.com – Informationsdienstleistungen zum Weihnachtsbaum als verkaufsfördernde Maßnahme beim online-Dienst des amerikanischen Baumarktes colehardware. Um bestimmte Produkte, wie zum Beispiel crystals oder flame retardend spray, online zu verkaufen, informiert der amerikanische Baumarkt colehardware seine Kunden zunächst über den Umgang mit unterschiedlichen Weihnachtsbäumen. Erst am Ende der Homepage fließen Produktinformationen ein, um eine Kaufentscheidung beim Kunden zu veranlassen.

²⁷ Vgl. Bruhn / Meffert (2002); Bruhn (1999)

²⁸ Vgl. dazu www.efqm.org European Foundation of Quality Management, Brüssel u.a.

takt mit dem Kunden (z.B. Gesprächssituation des Call-Centers) als auch die organisatorischen Aspekte der Informationstechnologie ganzheitlich betrachtet werden.

Die reale Situation des Kunden im Marketingprozess wird im Wesentlichen dadurch bestimmt, dass der Kunde sich in einer Entscheidungssituation befindet und durch den Marketingimpuls eine Entscheidung Pro oder Contra eines Angebotes treffen muss. Die Kaufentscheidung des Kunden geschieht auf dem Hintergrund von sozialen und psychologischen Prozessen.²⁹ Dies gilt sowohl für die Kaufentscheidung, die durch den Anruf des Call-Centers im realen Gespräch als auch virtuell durch eine Online-Bestellung getroffen wird. Aktuelle Studien machen deutlich, dass innerhalb der Situation des Kunden die so genannte Nachbeschaffungsbeurteilung eine große Rolle spielt.³⁰ Diese geschieht in der Regel erst nach der Kaufentscheidung des Kunden. Mit der Nachbeschaffungsbeurteilung gewichtet der Kunde den Prozess, auf welche Weise die Beschaffung eines bestimmten Gutes aus seiner Sicht positiv oder negativ zu bestimmen ist. Zu diesen Beschaffungsprozessen aus Kundensicht zählt z. B. das Downloaden weiterer Informationen über das Internet oder der zuverlässige Erhalt weiterer Informationen in Form eines Printmediums sowie die Beurteilung der Kunden-Kontaktsituation nach einem Anruf eines Call-Centers. Die Nachbeurteilung der Beschaffung aus Kundensicht führt direkt zur Zufriedenheit oder Unzufriedenheit des Kunden. Damit wird deutlich, dass gerade auch die *Verhaltensdimensionen* (Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Transparenz der Prozesse, emotionale Überraschungsmomente beim Kunden u. a.) in der Situation nach dem Kauf eine wesentliche Rolle spielen und mit Hilfe von Marketingprozessen aktiv gesteuert werden müssen. Wesentliche Aspekte eines Nachbeschaffungsurteils finden in der Situation statt, die der Kunde nach dem Kauf eines Angebotes bis zur tatsächlichen Lieferung verbringt. Ein wesentlicher Impuls zur Business Excellence besteht in der Erfüllung der Leistungsversprechen, die mit dem Kauf gegeben wurden. Wird zum Beispiel bei einer Online-Bestellung die Lieferung innerhalb von 24 Stunden garantiert, dann muss dieses Leistungsversprechen umgesetzt werden, um das Vertrauen des Kunden langfristig zu sichern.

Der wesentliche Aspekt sowohl der realen als auch der virtuellen Kunden-Kontaktsituation besteht darin, dass der Kunde eine Entscheidung treffen muss, wie er mit dem Aufforderungsimpuls des Marketing verfährt. Außerdem lässt sich die Situation dadurch

²⁹ Vgl. dazu Kroeber-Riel / Weinberg (1996)

³⁰ Vgl. Walsh / Frenzel / Wiedmann (2002), S.207-223, hier S. 211ff.

charakterisieren, dass der Kunde kontinuierlich während und nach dem Kauf eine Kontrolle ausübt, ob er die versprochene Leistung mit der entsprechenden Qualität erhalten hat oder nicht. Dieser Prozess lässt sich im *Sinne einer Dienstleistungssituation* abbilden. Ein Kundenindividuelles Marketing eröffnet auf diese Weise *einem ganzheitlichen Blick auf die Wertschöpfungskette des Marketing*: Informationsbeschaffung und Kontaktabbau mit dem Kunde durch *Data Mining und Kampagnen-Management* sowie Management der realen und virtuellen Kunden-Kontakt-Situation mit Hilfe des *Dienstleistungsmanagements*.

3.1 Wirkungsfaktoren des theoretischen Konstrukts „Dienstleistung“

Es ist schwierig, das in der alltäglichen Praxis erlebbare Phänomen einer Dienstleistung wissenschaftlich zu definieren.³¹ Die Grundlage für eine Definition einer Dienstleistung sind in vielen Fällen die beobachteten Aspekte einer Dienstleistung. Durch die direkte Übertragung der Aspekte auf die Kriterien in einem Dienstleistungsmodell entsteht aber keine eindeutige Systematik.³² Die beobachteten Kennzeichen wie zum Beispiel Immaterialität lassen sich außerdem nicht exakt beschreiben, so dass sie eine klare Trennschärfe für die Definition einer Dienstleistung bewirken.³³ Hilfreich ist *ein Modell*, das die tatsächlichen Beobachtungen und Wahrnehmungen einer Dienstleistung auf einer theoretischen Ebene abbildet und diese in einem inneren systematischen Zusammenhang darstellt und definiert. Ein solches Modell ist keine direkte Abbildung der Wirklichkeit, sondern *ein theoretisches Konstrukt*, durch das die in der Wirklichkeit beobachteten Phänomene *in einer begründbaren Systematik dargestellt* werden können. Aus dieser Systematik lassen sich die wichtigen Erkenntnisse für das Dienstleistungsmanagement unter wissenschaftstheoretischen Aspekten darstellen.

In der Forschung herrscht Einigkeit, dass folgende Beobachtungen aus der Praxis die wesentlichen Bestandteile eines theoretischen Modells darstellen, um eine Dienstleistung zu definieren.³⁴

³¹ Vgl. Kleinaltenkamp (1998), S. 32-52

³² Vgl. Mödinger (2000)

³³ Vgl. Kleinaltenkamp (1998), S.32

³⁴ Meyer (1992), S. 172.

Dienstleistungen sind:

- *Leistungspotenziale* des Anbieters und Nachfragers, die die Fähigkeit und Bereitschaft zur Leistungserbringung bzw. Mitgestaltung der Leistungserstellung beinhalten.
- *Leistungserstellungsprozesse*, die obligatorisch darauf angewiesen sind, dass ein externes Potenzial bzw. externer Faktor eingebracht wird.
- *Ergebnisse* mit materieller oder immaterieller Wirkung.

Alle Definitionsversuche, mit deren Hilfe die Dienstleistung als komplexer Vorgang dargestellt und erklärt werden soll, nennen folgende drei konstitutive Kriterien für eine Dienstleistung:

- Leistungspotenziale
- Leistungsprozess
- Leistungsergebnis

Diese Unterscheidung hat mehrere Ursprünge: Mellerowicz³⁵ unterscheidet schon zu Beginn der 60er Jahre zwischen einer „Leistung als *Tätigkeit*“ und einer „Leistung als *Tätigkeitsergebnis*“. Einen weiteren Ursprung hat diese Unterscheidung im Modell von Donabedian, der im Blick auf die Herstellung und Messung der Qualität einer Dienstleistung die gesamte Dienstleistung in die Ausgangssituation (structure), den Prozess (process) und das Ergebnis (outcome) unterteilt.³⁶ Dabei geht Donabedian vorwiegend von dem Ausgangspotenzial des Anbieters aus.³⁷

Demgegenüber tritt gegenwärtig mehr und mehr *die Ausgangsposition des Nachfragers* in Mittelpunkt. Unter dem *Aspekt der Kundenzufriedenheit* steht heute immer mehr der Aspekt im Mittelpunkt, welche Voraussetzungen, Vorkenntnisse, Erwartungen usw. der Kunde in den Dienstleistungsprozess mit einbringt. Entsprechend dieser Voraussetzung und Erwartung an die Dienstleistung *aus Kundensicht* kann im Dienstleistungsprozess *die Zufriedenheit* entstehen, die *der Kunde tatsächlich empfindet* und erwartet.

³⁵ Mellerowicz (1960), Sp. 3774-3776 ff.

³⁶ Donabedian (1980)

³⁷ Zur Kritik vgl. Meyer / Mattmüller (1987), S. 190

Die Voraussetzungen für die Zufriedenheit werden oft *durch Qualitätsmerkmale sichtbar und messbar* gemacht. Diese *Qualitätsmerkmale* umfassen:

- die Ausgangssituation des Anbieters (Produktionsfaktoren A)
- die Ausgangssituation des Nachfragers (Produktionsfaktoren N)
- den Dienstleistungsprozesses sowie
- die nachhaltige Wirkung eines Dienstleistungsergebnisses.

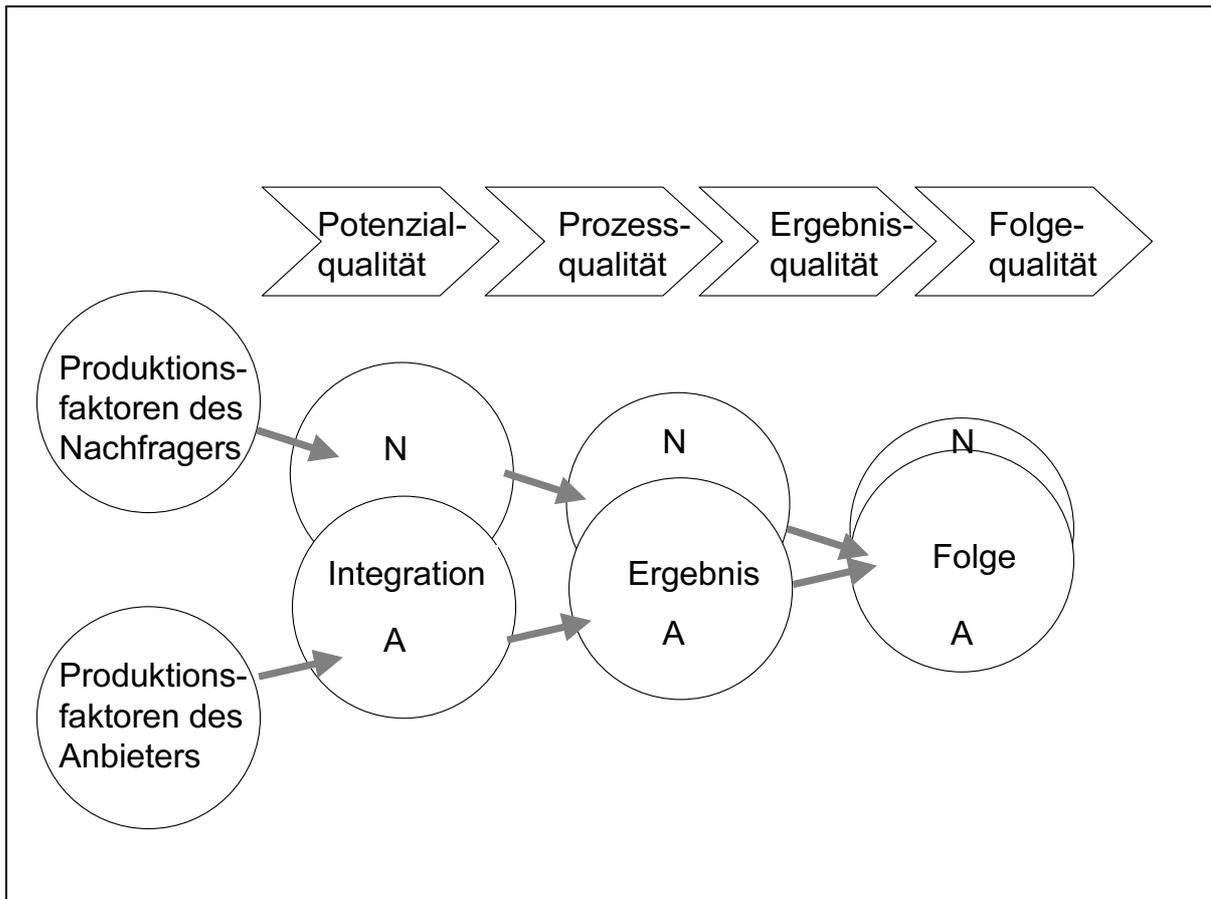


Abbildung 10: Darstellung der Qualität in einem Dienstleistungsprozess in der Kunden-Kontakt-Situation

Neben den Merkmalen der Qualität von Potenzialen und Prozess steht auch der *strukturelle Ablauf* einer Dienstleistung im Mittelpunkt. Die Ausübung einer Dienstleistung ist *ein komplexer Vorgang* und lässt sich schematisch als *Aktivierung von Potenzialen*, als *Prozess* und als *Ergebnis bzw. Wirkung* dieses Vorganges darstellen:

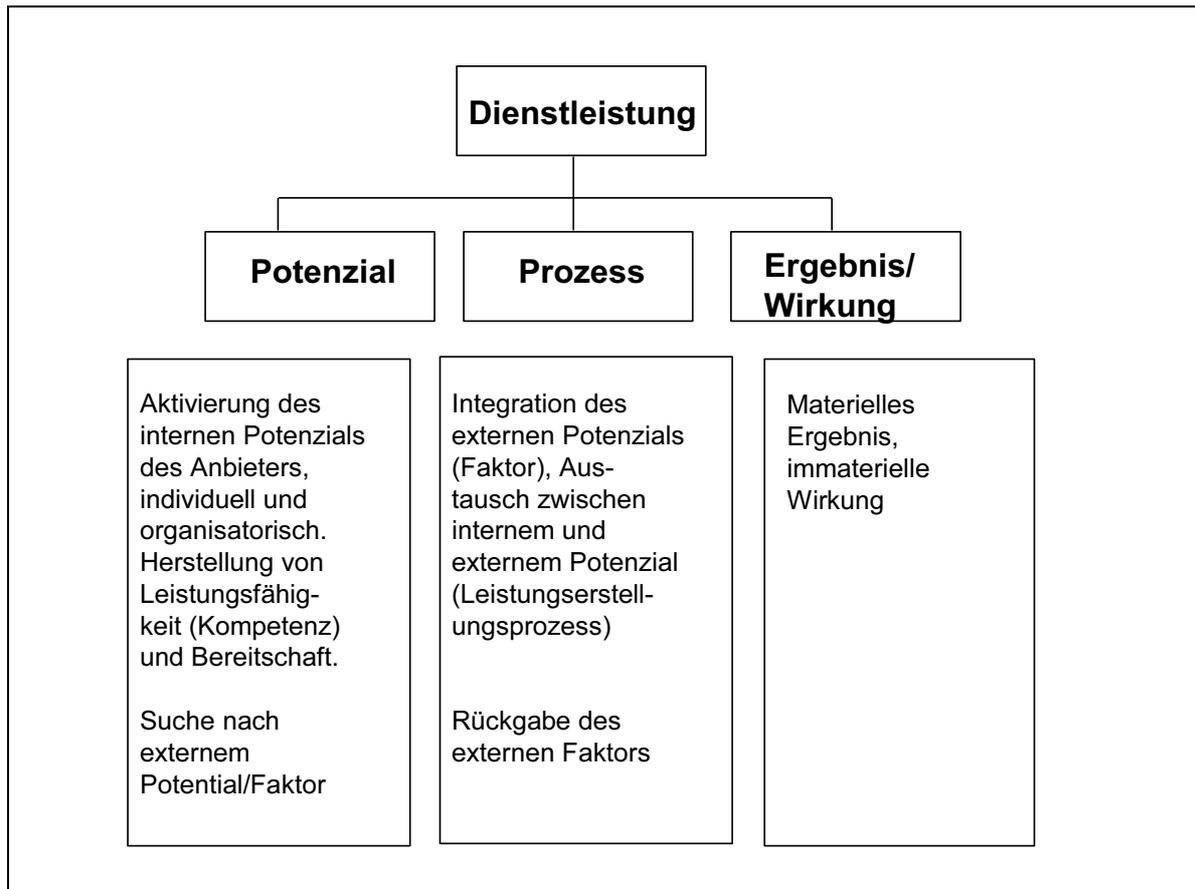


Abbildung 11: Dienstleistung als komplexer Vorgang – dargestellt in einem systematischen Konstrukt

3.2 Dienstleistungspotenziale des Anbieters (Internes Potenzial)

Die Aktivierung von Potenzialen bezieht sich zunächst auf die *internen Potenziale des Dienstleistungsanbieters*. Interne Potenziale sind inhaltliche, fachliche Kompetenzen des Personals, aber auch organisatorische, sachliche Kompetenzen und Strukturen. Das Management des internen Potenzials lässt sich in das Management der so genannten „Human Resources“ und in das Management der internen organisatorisch-strukturellen Voraussetzungen unterteilen.

3.2.1 Human Resources: Management der fachlichen und emotionalen Kompetenz des Personals

Viele Dienstleistungen werden sehr stark durch die *Tätigkeit und Persönlichkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern* beeinflusst. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden mit ihren Aktivitäten, aber auch mit ihren Persönlichkeiten die menschlichen Ressourcen eines Unternehmens. In den meisten Dienstleistungsunternehmen spielt das Management dieser sogenannten Human Resources eine wichtige Rolle. Das Human Resource Management beschäftigt sich vor allem mit dem effizienten Einsatz des Personals.³⁸ Ein effizienter Einsatz ist von der Größe, aber auch von der Zusammensetzung und dem Zusammenwirken menschlicher Potenziale abhängig. Dabei ergeben sich drei wichtigen *Aspekte*:

- *Umfang oder Größe der Human Resource*: Ist die Ressource an Personal ausreichend, um eine Dienstleistung effizient und im Sinne der Kundenzufriedenheit zu erbringen?
- *Fachliche Kompetenz und Zusammensetzung der Human Resource*: Gibt es genügend Mitarbeiter mit der erforderlichen fachlichen Kompetenz für eine Dienstleistung?
- *Emotionale Kompetenz*: Ist die Motivation des Personals, eine Dienstleistung zu erbringen, kontinuierlich vorhanden. Gibt es die Bereitschaft zur Stärkung von Expressivität und Performances des individuellen Verhaltens? Sind Einstellungen und Handlungsweisen ehrlich?

Fallbeispiel: Die Mitarbeiterin einer Direktversicherung versucht die Zeit, die das Computerterminal zum Aufruf bestimmter Informationen benötigt, durch den Hinweis auf das schöne Wetter zu überbrücken. Der Kunde unterbricht das Gespräch abrupt mit dem Hinweis, dass er über die Leistungen der Direktversicherung und nicht über das Wetter reden möchte.

Mitarbeiter/innen im direkten Kontakt mit dem Kunden wie zum Beispiel in einem Call-Center müssen auf diese Situationen, wie im Fallbeispiel beschrieben, vorbereitet werden. Als Vorbereitung dienen so genannte *Script Based Trainings*.³⁹ Dabei lernen Mitarbeiter/innen, ihr Verhalten in allgemeinen oder besonderen Kunden-Kontakt-Situationen auf

³⁸ Löffler / Scherfke (2000), S. 271

³⁹ Mödinger (2000), S. 45 sowie Bruhn / Stauss (2001)

der Grundlage eines „Drehbuches“ aktiv zu steuern. Praktische Beispiele dafür ist die Aggressiv Customer Hospitality bei Wal Mart⁴⁰ oder die Verhaltensregeln von Ritz-Carlton.⁴¹

Alle drei Faktoren im Blick auf die Internen Human-Resource-Potenziale werden in einem ganzheitlichen *internen Dienstleistungsmanagement* berücksichtigt.⁴² Umfang und Größe der Ressourcen, die einem Unternehmen durch das Personal zu Verfügung stehen, müssen nicht zu einer effizienten und erfolgreichen Dienstleistung führen. Entscheidend ist die Kompetenz, die die Mitarbeiter fachlich und emotional in den Dienstleistungsprozess mit einbringen.

Das Dienstleistungsmanagement beschäftigt sich deshalb vorwiegend mit dem Aspekt der *inhaltlichen, fachlichen Kompetenz und der emotionalen Bereitschaftskompetenz* von Mitarbeitern. Die inhaltliche, fachliche Kompetenz von Mitarbeitern wird auch als *tech quality* bezeichnet, die emotionale Bereitschaftskompetenz als *touch quality*.⁴³

Die *inhaltliche, fachliche Kompetenz* lässt sich an folgenden Merkmalen darstellen und entwickeln:

- Fachliche Qualifizierung durch Lehre oder Studium
- Ergänzende fachliche Qualifizierung durch Trainee-Programme, Schulungen, Fachzeitschriften u. a.
- Beruflicher Werdegang der Mitarbeiter
- Ausbildungskompetenz des Personals
- Weiterbildung und Fortbildung des Personal
- Fachliche Zusatzqualifikation des Personals in ergänzenden Fachgebieten (z.B. EDV, Sprachen, Rhetorik, Moderation, Konfliktmanagement)
- Zusammensetzung der Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fachkompetenzen
- Zusammenwirken der unterschiedlichen Fachkompetenzen von Mitarbeitern

Eine wichtige Managementaufgabe besteht deshalb in der *Personalauswahl* sowie in der Weiterentwicklung der fachlich, inhaltlichen Qualitäten von Mitarbeiterinnen und Mitar-

⁴⁰ Mödinger (2000), S. 83

⁴¹ vgl. dazu www.ritzcarlton.de

⁴² Bruhn (1999)

⁴³ Grönross (1982)

beitern. Ergänzend dazu muss das Zusammenwirken der unterschiedlichen Fachkompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich weiter entwickelt werden.

Zu den internen Potenzialen eines Unternehmens im Blick auf das Personal gehören nicht nur die inhaltlichen, fachlichen Qualitäten, sondern vor allem auch die kontinuierliche Bereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihre Fachkompetenz *mit Überzeugung und einer persönlichen Motivation in den Dienstleistungsprozess einzubringen*.

Es ist offensichtlich, dass es im Blick auf die Motivation und persönliche Überzeugung, zu erheblichen Schwankungen kommen kann. Die Ursachen für diese Schwankung sind entweder *innerhalb der Situation* oder *der persönlichen Verfassung von Mitarbeitern* zu finden. Als Beispiel für die Schwankungen der Motivationen können folgende Aspekte genannt werden:

- Stress- und Konfliktsituation z.B. durch eine hohe Nachfrage im Call-Center zu bestimmten Zeiten führt zur Überreaktionen durch Stress
- Erhöhter Leistungsdruck während den so genannten Stoßzeiten
- Zusätzliche Belastung durch Nachtdienst wie zum Beispiel bei Call-Center u. a.
- Geringe Auslastung erzeugt geringe Konzentration bis hin zur Langeweile u. a.
- Persönliche Unzufriedenheit bei der Tätigkeit und Aufgabenstellung
- Konflikte unter Mitarbeitern
- Schlechtes Feedback bzw. Störmanöver durch den Kunden

Schwankungen der persönlichen Motivation und Bereitschaft, die Fachkompetenz hundertprozentig einzubringen, entstehen meistens in den Situationen, innerhalb derer das Personal an eine Belastungsgrenze stößt oder umgekehrt keine vollständige, sinnvolle Auslastung stattfindet. Die externe Situation gibt dazu den Impuls.

Eine Motivationsschwankung tritt aber auch dann ein, wenn keine internen Absprachen stattfinden und ein großer Reibungsverlust zwischen fachlichen Kompetenzen und Aktivitäten verschiedener Mitarbeiter spürbar wird. Oft wird das Zusammenwirken der fachlichen Kompetenz über die spürbare emotionale Kompetenz positiv beeinflusst. Zur fachlichen Personalentwicklung gehört deshalb auch die *Personalentwicklung im emotionalen Bereich*, den „Touch-Bereichen“. Dazu gehört zum Beispiel:

- Die Förderung der informellen Kommunikation
- Informelle Gesprächsrunden von Teams oder teamübergreifenden Gruppen
- Teambildung, Teambekleidung, Teammeetings
- Die persönliche Begleitung von Mitarbeitern durch ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch
- Meeting in Teams und Entwicklungsprogramme für Teams
- Persönliches Rollentraining

Die emotionale Kompetenz gewinnen Menschen überwiegend aus der kommunikativen Begegnung und aus der sozialen Beziehung zu anderen Menschen. Das *Medium* dazu ist *das Erleben und Erfahren*. Deshalb lässt sich diese Kompetenz auch als Erfahrungskompetenz darstellen. Der Pool von Menschen mit einer hohen Erfahrungskompetenz lässt sich bewusst durch das Management der Human Resource entwickeln und gestalten. Werden Erfahrungen bewusst initiiert und reflektiert spricht man von *Konnotation*.⁴⁴

3.2.2 Organisation und Management: Strukturelle und strategische Potenziale

Zu den internen Potenzialen gehören auch die Potenziale der Organisation oder die Verhaltenspotenziale, die mit Hilfe des Managements aktiviert werden können. Strukturelle Organisationspotenziale sind zum Beispiel

- Schnelle Erfassung der Kundendaten
- Speicherfähigkeit und Wiedergabe von Informationen (z.B. Kundendaten, die schon einmal erfasst sind müssen bei einem weiteren Kontakt nicht noch einmal beim Kunden erfragt werden)
- Schnelle interne Kommunikationsstruktur
- Flexibilität und Dynamik im Zeitmanagement

Innerhalb dieser formalen Sachpotenziale liegen die strategischen Potenziale eines Unternehmens begründet. Die wesentliche Aufgabe des Dienstleistungsmanagement besteht darin, die internen personellen und strukturellen Kompetenzen bereit zu halten.

⁴⁴ Maslow (1996), S. 103 ff.

Noch bevor der eigentliche Dienstleistungsprozess beginnt, übernimmt das Dienstleistungsmanagement zwei wichtige Aufgaben im Blick auf *die Potenziale*, die *ein Kunde von sich aus (extern)* zu Verfügung stellt. Mit Hilfe von geeigneten Maßnahmen (z. B. Kommunikation, Dialog mit dem Kunden u. a.) macht sich das Dienstleistungsmarketing zum einen *auf die Suche* nach diesen externen Potenzialen des Kunden und fragt zum anderen nach *der Beschaffenheit der externen Potenziale*.

3.3 Dienstleistungspotenziale des Nachfragers (Externes Potenzial)

Auch der Kunde bringt zwei unterschiedliche Arten von Leistungspotenzialen in den Dienstleistungsprozess ein. Zum einen ist es wiederum *ein fachliches Potenzial*, über das der Kunde durch seine Vorkenntnisse über die Dienstleistung verfügt. Zum anderen sind es aber auch *die persönlichen Potenziale*, die der Kunde ganz unabhängig von seiner Fachkenntnis über einen Dienstleistungsprozess mit einbringt.

Beispiele für die fachlichen Potenziale des Nachfragers sind:

- Vorkenntnisse
- Informationstand
- Erfahrung

Beispiele für die persönlichen Potenziale des Nachfragers:

- Zeit
- Emotion
- Wertigkeit, Bedeutung und persönliche Einstellung zu einer Dienstleistung
- Persönliche physische und psychische Verfassung
- Umfeld, soziale Bindungen, Interaktionen
- Sympathie gegenüber dem Anbieter

Das Dienstleistungsmanagement steht im Blick auf die Beschaffenheit des externen Potenzials in einer Doppelfunktion:

Zum einen versucht das Dienstleistungsmanagement, die Beschaffenheit des externen Potenzials für den Dienstleistungsprozess zu optimieren, indem sie den Kunden ausführlich über die Dienstleistung informiert und den Informations- und Sympathiezustand des Kunden erweitert.

Zum anderen versucht das Dienstleistungsmanagement aber auch, das externe Potenzial für den Dienstleistungsprozess *integrationsfähiger* zu machen. Eine größere aktive Beteiligung des Kunden mit seinen Voraussetzungen führt zu einer umfassenden, nachhaltigen Kundenzufriedenheit.

Eine besondere Herausforderung besteht für das *Management des externen Potenzials* darin, dass der Dienstleistungsanbieter *weder vor, noch während, noch nach* dem Dienstleistungsprozess darüber *verfügt*. Das bedeutet: der *Nachfrager* bleibt in jedem Augenblick des Dienstleistungsprozesse *Eigentümer der Potenziale*, die er für den Dienstleistungsprozess zur Verfügung stellt. Damit eröffnet sich für das Management der externen Potenziale eine *ethische Dimension*. Diese Form von Dienstleistungsmanagement ist ein *Wertemanagement*, das die für die Dienstleistung zur Verfügung gestellten Potenziale *als Eigentum* eines anderen betrachtet und als solches behandelt (z.B. den Faktor Zeit, den der Kunde für eine Dienstleistung zur Verfügung stellt).

Der Umgang mit fremdem Eigentum ist an bestimmte *Normen und Verhaltensprinzipien* gebunden. Diese beruhen auf Vereinbarungen, Überzeugungen und Werten, die meistens innerhalb eines Verhaltenskodex formuliert werden, welcher überwiegend implizit und nicht explizit kommuniziert wird. Ein solcher Verhaltenskodex setzt voraus, dass eine allgemeine Absprache über bestimmte Werte und Verhaltensformen innerhalb einer Gesellschaft und Kultur bereits stattgefunden hat und als allgemein für den Einzelnen verbindlich betrachtet werden.

Eine wichtige Aufgabe im Blick auf das Management des externen Potenzials besteht darin, die Nachfrage nach einer Dienstleistung möglichst *schnell zu erfüllen*. Diese Aufgabe stellt sich natürlich für jedes Unternehmen. Die schnelle Erfüllung der Nachfrage stellt allerdings für das Dienstleistungsmanagement eine weitere Besonderheit dar. Durch seine Nachfrage nach einer Dienstleistung macht der Kunde nicht nur ein Bedürfnis bewusst, sondern schafft gleichzeitig die Voraussetzung für die Aktivierung der externen Potenziale,

die er für den Dienstleistungsprozess zur Verfügung stellt. Für manche Dienstleistungen bedeutet diese Überlegung konkret, dass der Kunde faktisch *Vorleistungen für den Dienstleistungsprozess* erbringt noch bevor der Dienstleistungsanbieter aktiv geworden ist.

Fallbeispiel: Die Aktivierung der externen Potenziale zum Zeitpunkt der Nachfrage bei einer Telefonauskunft besteht darin, dass ein Kunde die Servicenummer einer Telefonauskunft bereits gewählt hat und darauf wartet, die gewünschte Nummer möglichst bald zu erhalten. Aktivierung der externen Potenziale und die Nachfrage liegen zeitgleich beieinander.

3.4 Der Leistungsprozess

Im Dienstleistungsprozess *überträgt der Anbieter seine internen Potenziale auf die externen Potenziale des Nachfragers*. Damit wird die Dienstleistung im eigentlichen Sinne erbracht. Dieser Prozess ist von vielen Faktoren und Einflüssen abhängig, die aktiv durch das Dienstleistungsmanagement gesteuert werden müssen. Die Einflussgrößen auf den Dienstleistungsprozess beziehen sich zum einen auf die allgemeine situative Gegebenheit, innerhalb der der Leistungsprozess stattfindet. Zur Prozesssituation zählen äußere Faktoren wie zum Beispiel der *Ort* an dem die Dienstleistung stattfindet, der *Zeitpunkt* sowie die *generelle Einflussfaktoren der allgemeinen Situation*.

Fallbeispiel für die Einflussfaktoren, die durch die Situation bestimmt sind: Der Anruf eines Call-Centers findet zu einem für den Kunden ungünstigen Zeitpunkt statt.

Die Aufgabe des Dienstleistungsmanagement im Blick auf den Leistungsprozess besteht darin, diese situativen Einflüsse aktiv zu steuern. Die Faktoren, die *eine Situation maßgeblich bestimmen*, lassen sich in drei Kategorien zusammenfassen: der *Ort*, die *Zeit* und die *Personen*, die nicht direkt am Dienstleistungsprozess beteiligt sind. Eine wesentliche Aufgabe liegt darin, diese Faktoren als strategische Optionen zu nutzen. Dabei lassen sich zwei Kategorien festlegen: Innerhalb einer ersten Kategorie muss die strukturelle Ausgangssituation von Ort bzw. Zeit im Blick auf die Person geklärt werden. So wird in einer strategischen Option klar definiert, zu welchem Zeitpunkt (Tag/Stunde) der Kunde nach Aussendung eines Informationsmaterials angerufen wird.

Die zweite Kategorie betrifft das Verhältnis des Kunden zu den Personen in seinem Umfeld und umgekehrt. Innerhalb der Personen-Personen-Kategorie muss die strategische Option wahrgenommen werden, eine positive „Mund-zu-Mund-Propaganda“ aufzubauen. Einer negativen Beeinflussung durch Personen außerhalb der Dienstleistung muss aktiv entgegen gewirkt werden. So muss zum Beispiel innerhalb der Kunden-Kontakt-Situation das Negativpotenzial (Vorbehalte, negatives Image u. a.) des Kunden abgebaut werden, das möglicherweise durch die Beeinflussung anderer Personen entstanden ist.

Die Managementaufgabe hinsichtlich dieser Desintegration des externen Potentials übernimmt *zwei weitere wichtige Funktionen*: Sie macht zum einen das Ende des Dienstleistungsprozesses bewusst und stellt die erhaltene Dienstleistung als solche noch einmal ganz bewusst in Mittelpunkt, um eine möglichst lang anhaltende Wirkung zu erzeugen. So kann z. B. eine intensive Beratung durch die Vereinbarung eines weiteren Gesprächstermins aktiv zu Ende geführt werden oder eine Zusammenfassung des Gespräches dazu führen, dass der Kunde die Kontaktsituation möglichst lange und nachhaltig in Erinnerung behält.

3.5 Das Leistungsergebnis

Die Aktivierung der internen Potenziale sowie die aktive Übertragung im Dienstleistungsprozess bringt *eine Wirkung* (Beispiel: neue Informationen und Erkenntnisse) oder *ein materielles Ergebnis* (Beispiel: Vertragsabschluss u. a.) mit sich. In diesem Bereich müssen die Maßnahmen des Dienstleistungsmarketings aktiv dazu beitragen, dass die Wirkung eines Dienstleistungsprozesses oder dessen konkretes Ergebnis möglichst positiv von Seiten des Nachfragers empfunden wird und *diese positive Empfindung möglichst lange anhält*. Beispiele:

- Die vermittelten Informationen werden am Ende eines Gespräches noch einmal zusammen gefasst.
- Vereinbarte Leistungen werden unverzüglich erbracht, z.B. die Zusendung von weiterem Informationsmaterial.
- Es wird ein weiterer Kontakttermin vereinbart.

3.6 Dienstleistungen als Bündel von Prozessabschnitten oder Einzelleistungen

Die bisherigen Überlegungen sind davon ausgegangen, dass eine Dienstleistung ein *einheitlicher Prozess* mit den beschriebenen Merkmalen darstellt. Ein solcher einheitlicher Prozess setzt voraus, dass die Dienstleistung mit bestimmten Akteuren beginnt und ausschließlich durch diese Akteure beendet wird. Die meisten Dienstleistungen sind aber keine Prozesse, die ausschließlich aus einer Einheit bestehen. Viele Dienstleistungen setzen sich *aus einzelnen Prozessabschnitten* oder *der Einzelleistungen* verschiedener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen. Dienstleistungen werden deshalb auch als *Leistungsbündel*⁴⁵ bezeichnet. Ein Leistungsbündel ist ein Bündel von Leistungen, die in verschiedenen Prozessabschnitten einer Dienstleistung erbracht werden.

Eine wichtige Besonderheit ist darin zu sehen, dass sich die einzelnen Prozessabschnitte nicht ausschließlich additiv ergänzen. Die unterschiedlichen Leistungsabschnitte können vielmehr auf vordisponierten Teilleistungen beruhen.

Beispiele für die einzelnen Leistungsabschnitte während der Dienstleistung eines Steuerberaters:

- Anschreiben eines Kunden durch eine Direkt Mail Aktion
- Vorbereitung des Kunden durch allgemeine und individuelle Information
- Anruf des Kunden durch ein Call-Center
- Weitere Arbeitsprozesse im Blick auf die Bearbeitung des Kundenkontaktes
- Reporting in die Kundendatenbank des Unternehmens

Die einzelnen Prozessabschnitte können in einer zeitlich zusammenhängenden oder unabhängigen Form zusammengebracht werden. Die *zeitlich einheitliche* Form einer Prozesskette besteht zum Beispiel in der Durchführung eines Beratungstermins und umfasst einzelne Prozessabschnitte wie Terminvereinbarung, Begrüßung, Beratung und Verabschiedung. Die *zeitlich unabhängige* Form besteht darin, weitere Prozesse, die zeitlich unabhängig von einander stattfinden können, zu einem einheitlichen Prozess zusammenzuführen. Solche Prozessabschnitte setzen sich aus mehreren Beratungsgesprächen, sowie der Vor- oder Nachbereitung durch den Dienstleister zusammen.

⁴⁵ Engelhardt (1994)

Dienstleistungen, die auf der Basis von zeitlich unabhängigen Prozessabschnitten beruhen, stellen eine spezielle Anforderung an das Dienstleistungsmanagement. Die besondere Aufgabe besteht darin, die Leistungspotenziale einzelner Mitarbeiter zu einem Ganzen zusammenzuführen, z.B. Online-Bestellung, Auslieferung und Bezahlung. Für das Management der Leistungen innerhalb der einzelnen Prozessabschnitte stehen *personelle* (Mitarbeiter) und *strukturelle* (Organisation) Potenziale zur Verfügung. Die Herausforderung für das Dienstleistungsmarketing besteht darin, nicht nur die einzelnen Prozessabschnitte von Seiten des Anbieters zu einem ganzheitlichen Prozess zusammenzufügen. Vielmehr sind die Voraussetzungen für die einzelnen Prozessabschnitte noch nicht definitiv vorgegeben, weil auch der Nachfrager mit seinem externen Potenzial die einzelnen Prozessabschnitte auf eine unterschiedliche Art und Weise mitgestaltet.

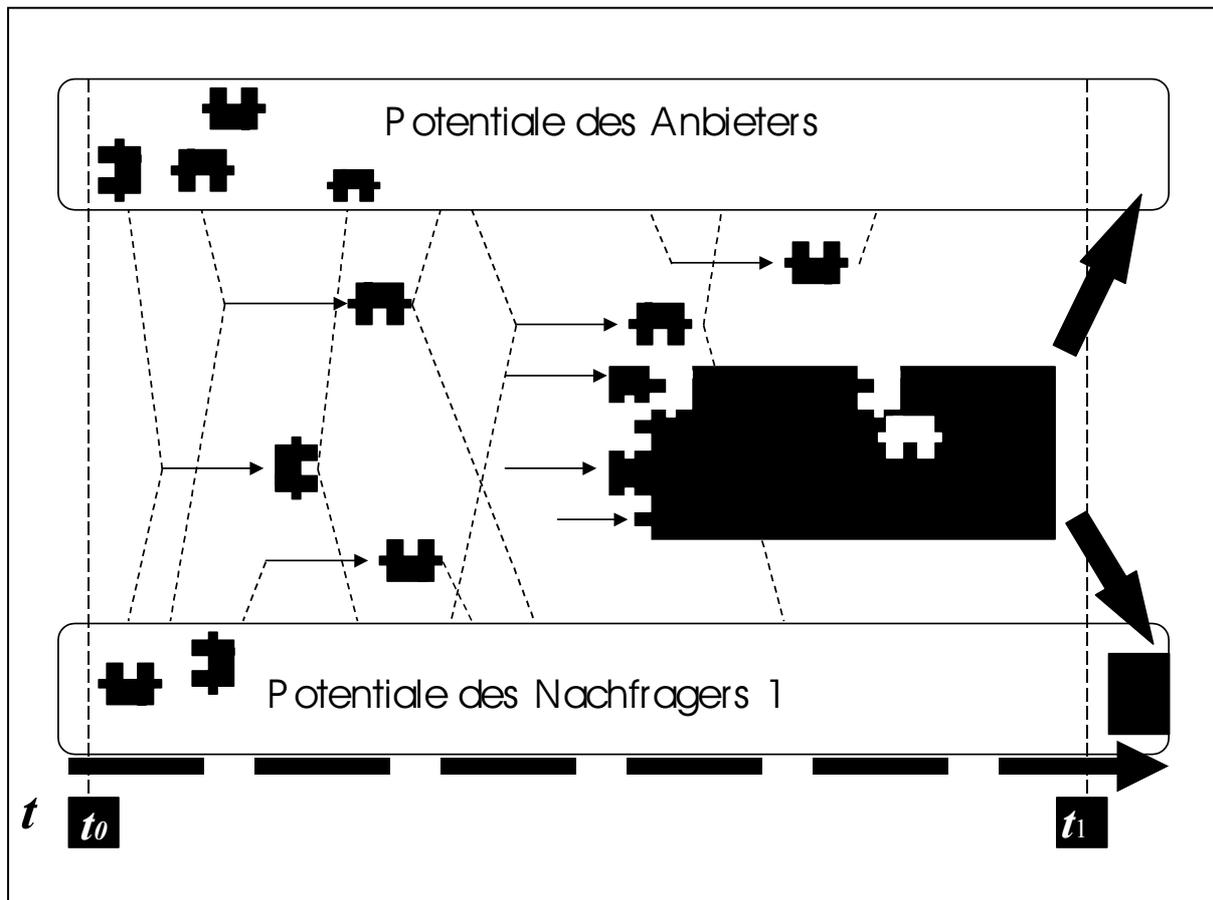


Abbildung 12: Bildhafte Darstellung der Dienstleistung als Bündel von Prozessabschnitten oder Einzelleistungen nach Gersch (1994), S. 94

Um die einzelnen Prozessabschnitte in ihrem jeweiligen Status der *Vorproduktion* zu einem ganzen Dienstleistungsprozess zusammenzuführen, bedarf es einerseits *eines Höchstmaßes an Flexibilität und Dynamik*, andererseits muss der Dienstleistungsprozess aber auch auf der Basis von *Beständigkeit und Verbindlichkeit* durchgeführt werden.

Die Definition der Dienstleistung als ein „Leistungsbündel von einzelnen Prozessabschnitten oder Teilleistungen“ macht einen wichtigen Aspekt für eine mögliche Definition deutlich. Der Begriff des „Leistungsbündels“ ermöglicht es, die Dienstleistung *als Prozess* und *als Ergebnis* zu betrachten. Damit ist die Dienstleistung nicht direkt das Gegenstück zu einer Sachleistung, auch wenn diese Gegenüberstellung üblich ist. Die Dienstleistung umfasst vielmehr die Leistung als Prozess und als Ergebnis.

Folgt man dieser Erkenntnis, dann stellen die von einem Unternehmen angebotenen Absatzobjekte immer ein *Leistungsbündel von Teilleistungen* dar, die auf der Basis eines *vor-disponierten Leistungspotenzials* aufbauen. Die entscheidenden Faktoren, durch die die Teilleistungen geprägt werden, sind das Kriterium der *Immaterialität* und die *notwendige Integration eines externen Faktors*.

Das Dienstleistungsmanagement steht damit vor *zwei besonderen Aufgaben*:

- Die *prozessorientierte Managementaufgabe* besteht darin, die *Herstellung der einzelnen Teilleistungen* im Sinne einer Vorproduktion unter den oben genannten Kriterien der Immaterialität und der notwendigen Integration eines externen Faktors zu leisten.
- Darüber hinaus *gleichzeitig* im Sinne einer *ergebnisorientierten Managementaufgabe* die *einzelnen Teilleistungen zu einem gesamten Leistungsbündel* zusammenführen.

Dienstleistungen als Leistungsbündel lassen sich entsprechend dieser beiden Managementaufgaben in eine *Matrix* einordnen, die die *Leistung als Prozess und als Ergebnis* systematisiert. Dabei geht die sonst übliche Trennung von Dienstleistung und Sachleistung ineinander über.

4. Kundenindividuelles Marketing innerhalb eines ganzheitlichen (holistischen) Marketing

„We replace the selling concept, and the later marketing concept, with the holistic concept.“⁴⁶ Mit diesem Zitat wird der *Anspruch gegenwärtiger Marketingerkenntnisse* gegenüber früheren Erkenntnissen zumindest aus der internationalen Sicht erkennbar. Durch die neuste Veröffentlichung machen die Autoren Kotler und Jain (Kellogg School of Management at Northwestern University in Chicago) sowie Maesincee (Chulalongkorn, Bangkok, University Thailand) deutlich, dass sich die Aufgabenstellung des Marketing gerade durch den Einfluss der Informationstechnologie wie z.B. Internet grundlegend gewandelt hat. Die Informationstechnologie, die nicht nur von Seiten eines Unternehmens im Marketing genutzt wird, sondern auch von Seiten des Kunden, der sich via Internet über die Stärken und Schwächen eines Produktes informiert, Preise vergleicht und den aus Kundensicht bequemsten Weg der Distribution wählt, verändern das Marketing grundsätzlich: Marketing unter den gegenwärtigen Bedingungen beruht nicht mehr ausschließlich auf dem funktionalem Prozess (make and sell), der nur von Seiten eines Unternehmens initiiert und gesteuert wird. Vielmehr greift der Kunde mit Hilfe seiner Informationskompetenz aktiv in das Marketing ein. Da er die eigene Kernkompetenz ergänzt und Vorteile aus dem Netzwerk mit Lieferanten zieht, sieht Kotler et al. im Kunden selbst einen „value driver“, der das Marketing aktiv mitgestaltet (sense and response).

Im deutschsprachigen Raum hat innerhalb der zurück liegenden Jahre ebenfalls eine *Weiterentwicklung des Marketing* stattgefunden. Ein erster wesentlicher Schritt wurde anfangs der 80er Jahre von Becker⁴⁷ gemacht. Becker sieht das Marketing nicht ausschließlich im Sinne einer einzelnen Funktion des Unternehmens sondern als Grundkonzept. Dieser Impuls des „*marketing by conception*“ wurde von Meffert⁴⁸ aufgenommen. Die beiden Autoren haben einen neuen Aspekt in das Marketingverständnis gebracht, indem sie Marketing nicht nur im Sinne einer Unternehmensfunktion, sondern als *Leitidee für das gesamte Unternehmen* verstehen. Für Meyer⁴⁹ wird das *Marketing zu einem integrierenden Faktor* für die gesamte Unternehmensführung. Ausgangspunkt ist das „Führen eines Unternehmens

⁴⁶ Kotler et al. (2002)

⁴⁷ Becker (1983) mit weiteren Auflagen und Becker (1998)

⁴⁸ Meffert (1994)

⁴⁹ Meyer (1994), S.94-98; Meyer (1999), S. 102-108

vom Markt“. Dieser Perspektivenwechsel führt dazu, dass alle Prozesse und Verhaltensweisen im Unternehmen durch das Marketing auf den Markt hin ausgerichtet werden müssen.

Gegenwärtig findet im Marketing eine *Weiterentwicklung* statt. Gegenstand dieser Entwicklung ist nicht mehr ausschließlich das Unternehmen oder der Markt, deren Funktionen und Wirkungsweise sich als institutionelle Größen in einer Marketingkonzeption beschreiben lassen, sondern *die Steuerung von Prozessen und Wirkung*, die sich dadurch ergeben, dass nicht nur das Unternehmen, sondern auch der Kunde oder die Lieferanten über einen wichtigen Anteil von Informationen verfügen.

Die Aufgabe des Marketing aus der gegenwärtigen Sicht besteht darin, alle *Wechselwirkungen*, die sich auf Grund von aktiven Informationspotenzialen beim Kunden ergeben, innerhalb *eines Rahmens (framework)* durch ein holistisches Konzept zu steuern. *IT-gestützte Marketingprozesse* stellen für sich genommen keine Einzelaktionen dar, sondern sind *Bestandteil einer holistischen Marketingkonzeption*. Eine holistische Marketingkonzeption integriert die Vorteile, die durch die Informationstechnologie sowohl auf Seiten des Kunden als auch Seiten des Unternehmens und der Netzwerkpartner wie z. B. Verbände, Lieferante u. a. entstehen. Eine holistische Betrachtungsweise verbindet nicht nur funktional, sondern konzeptionell die Vorteile der Informationstechnologie, die sich auf Seiten des Kunden z. B. durch die Informationsgewinnung durch das Internet und auf der Seite der Unternehmen durch ein Customer Relationship Marketing ergeben. Damit werden *einzelne IT-gestützte Marketingprozesse* (CRM-Aktivitäten, IT-Kampagnen) *in ein ganzheitliches Marketing eingebettet*. Die Aktivitäten, die der Kunde mit Hilfe der Informationstechnologie auf der einen Seite vornimmt und die IT-unterstützten Marketingaktivitäten des Unternehmens auf der anderen Seite werden zu einem ganzheitlichen Konzept integriert.

Der langfristige Vorteil gegenüber kurzfristigen Marketingaktionen, die durch die Informationstechnologie ermöglicht werden, wird sichtbar: Es kommt zu einer Kostenreduzierung im Bereich des Marketing und zu einer Steigerung von Effizienz und Qualität der Marketingaktivitäten.

4.1 Aspekte einer holistischen Marketing-Konzeption

Ausgangspunkt einer holistischen Marketingkonzeption sind die drei „Werteträger“ (Value Drivers), deren Potenziale sich als neue Wertschöpfungsfaktoren in den Wertschöpfungsprozess eingebunden werden. Zu den neuen Wertschöpfungsfaktoren zählt *der Kunde selbst* (customer value), die *Konzentration auf die Kernkompetenz des Unternehmens* (core competencies) und das *Potenzial eines Netzwerkes aus Partnern* eines Unternehmens wie z.B. Zulieferern, Mitglieder in Verbänden, Stakeholder usw. (collaborative networks).

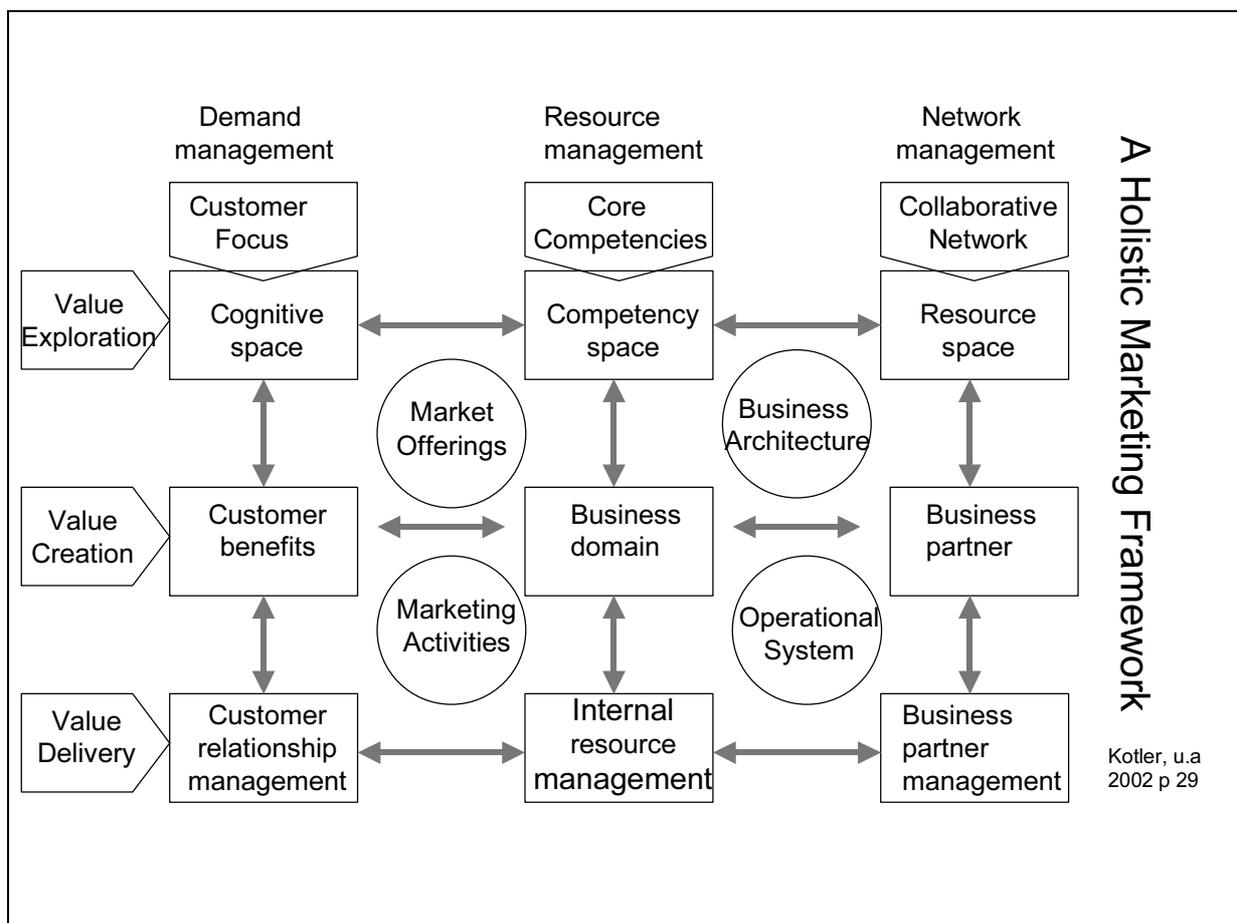


Abbildung 13: Holistisches Marketingsystem nach Kotler et al. (2002)

Die Potenziale dieser drei Wertschöpfungsfaktoren werden durch die Exploration, Herstellung und Zuteilung von Werten genutzt. Die Anknüpfungspunkte für das Marketing liegen dabei im Management der Anforderungen des Kunden, der Kosten und Ressourcen sowie im Netzwerkmanagement. Ein Unternehmen greift dabei nicht ausschließlich auf die reale Darstellungsform zurück, die sich durch die Gegebenheiten durch Raum und Zeit ergeben

(„*place*“), sondern nutzt auch die Möglichkeiten, die sich durch das Informationspotenzial in einem kommunikativen Raum („*space*“) ergeben. Diese Informationspotenziale innerhalb eines spaces ergeben sich durch die nahezu unbegrenzte Verfügbarkeit an Information, die dem jeweiligen Wertschöpfungsfaktor zur Verfügung stehen.

4.2 Modell der vier Kompetenz-Zentren

Die innere Architektur sieht Kotler et al. in vier unterschiedlichen Plattformen bzw. *Kompetenz-Zentren*. Durch die Aktivitäten innerhalb dieser vier verschiedenen Plattformen werden die Wertschöpfungsfaktoren erkennbar und zu eindeutig identifizierbaren Wettbewerbsvorteilen:

- Die *erste Plattform* („*market offerings platform*“) betrifft das Angebot, das ein Unternehmen gegenüber den Kunden in einem Markt macht. Dabei wird die Angebotsform nicht ausschließlich durch die Eigenschaften des Angebotes formuliert, sondern aus der Sicht des Nutzerverhaltens und der Nutzererwartungen des Kunden. Im Mittelpunkt stehen deshalb solche Angebotsformen, die kundenindividuell die Bedürfnisse des Nachfragers erfüllen (*customizing*).
- Auf einer *zweiten Plattform* („*marketing activities platform*“) werden alle Aktivitäten und Maßnahmen des Marketing geplant, durch die die Angebotsformen im Markt eine Unterstützung finden.
- Die *dritte Plattform* („*business architecture platform*“) beschäftigt sich mit den organisatorischen Entwicklungen eines Unternehmens. Dabei müssen alle Organisationsprozesse und Organisationsstrukturen den Marketingprozess unterstützen.
- Die letzte und *vierte Plattform* („*operational system platform*“) liefert die organisatorische Unterstützung, durch die operative Prozesse oder Prozesssysteme erfolgreich gesteuert werden. Dazu gehört zum Beispiel ein wirkungsvolles Projektmanagement.

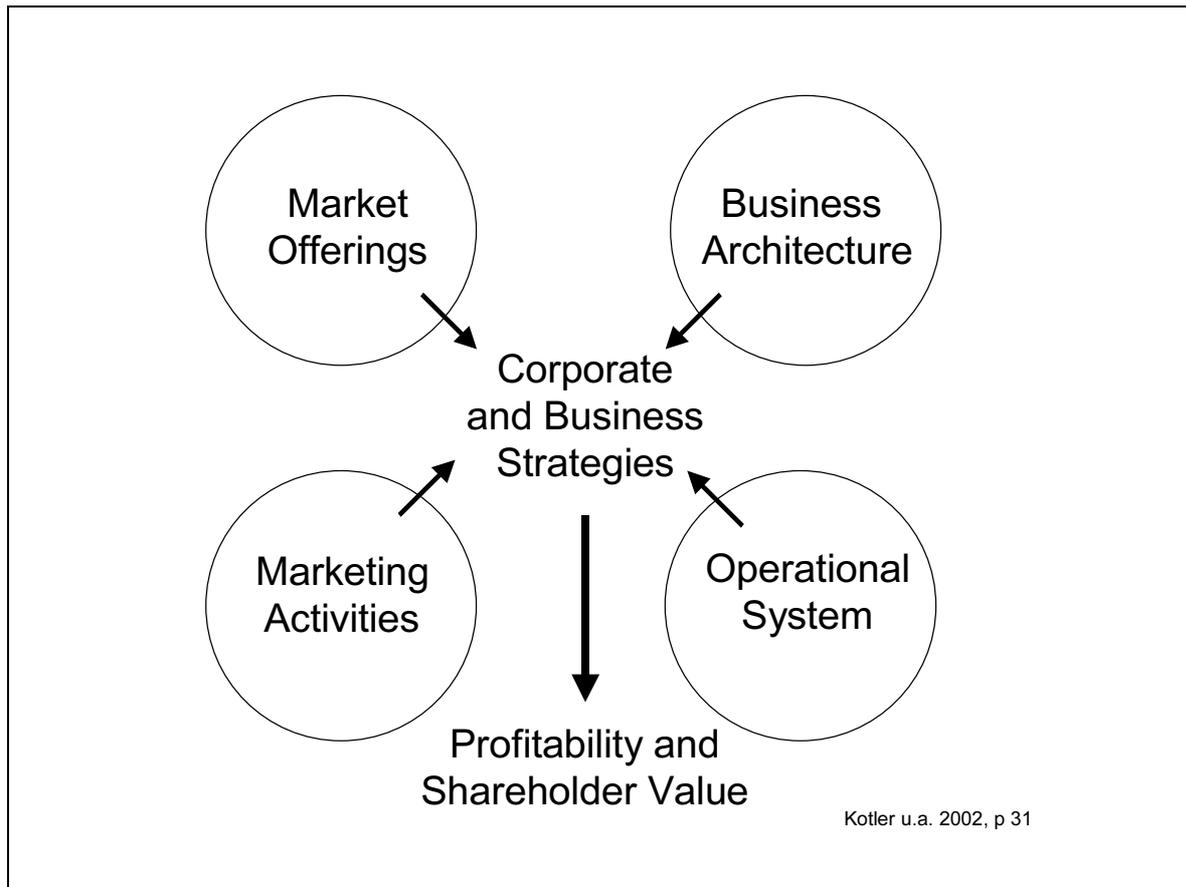


Abbildung 14: Die vier Kompetenz-Zentren nach Kotler et al. (2002)

Die Wettbewerbsvorteile, die durch die Aktivitäten auf allen vier Plattformen (Kompetenzzentren) entstehen, werden durch eine gemeinsame *Unternehmens- und Marketingstrategie* geleitet, die zur Profitabilität und Gewinnmaximierung führt.

4.3 Ausblick und Perspektive

Der neue holistische Ansatz des Marketing von Kotler et al. bietet die Möglichkeit, *alle Marketingaktivitäten und konzeptionell-strategische Ansätze des Marketing innerhalb eines gesamten Handlungsfeldes bzw. Rahmens zusammenzufassen*. Innerhalb dieses gesamten Handlungsfeldes wird das Marketing sowohl im Blick auf eine vertikale als auch horizontale Perspektive aktiv unterstützt. Die vertikale Perspektive betrifft die Handlungsmaßnahmen des klassischen Marketing als Unternehmensfunktion. Die horizontale Perspektive beschäftigt sich mit der organisatorischen Entwicklung eines Unternehmens im Blick auf seine Aktivitäten im Markt.

An den Schnittstellen von horizontaler und vertikaler Perspektive stehen die *vier Kompetenzzentren*. Innerhalb dieser findet sowohl die marktorientierte Ausrichtung des Unternehmens („market offerings“, „marketing activities“) als auch die organisatorische Weiterentwicklung im Blick auf die Anforderung im Markt („business architecture“, „operational systems“) statt. Damit wird eine Grundlage dafür geschaffen, dass sowohl organisatorische Prozesse des Marketing wie z. B. den Aufbau eines Data Warehouse und dessen Nutzung durch das CRM und durch ein integriertes Kampagnen-Management als auch die konkrete Gestaltung von Angeboten, Produkten und Marketingaktivitäten zusammengeführt werden. Kristallisationspunkt ist die „corporate and business strategy“.

In der Praxis lässt sich dieses Modell folgender Maßen *umsetzen*: mit Hilfe von Kundenbindungsmaßnahmen wie z.B. RTL-Club oder Pro7-Club werden Adressen generiert und ein Data Warehouse für einen TV-Sender aufgebaut. In das Data Warehouse fließen weitere Adressen zum Beispiel aus dem Ticketverkauf bei Events, Informationen der Internetseite (E-Mails, Virtuelle Community, Klickverhalten der Internetuser u. a.), Informationen aus dem Beschwerdemanagement (in schriftlicher oder mündlicher Form) sowie die allgemeine Information der Fernsehforschung (MA, ALMA usw.) ein. Durch die organisatorische Aufbereitung dieser Informationen in Form eines Data Warehouse und dessen Nutzung durch ein aktives CRM oder Kampagnen-Management besteht die Möglichkeit, bei der zukünftigen Programm- und Absatzmarketing-Gestaltung wichtige Informationen mit einzubeziehen.

Damit gelangt ein Unternehmen zu einer *ganzheitlichen Ausrichtung seiner Marketingaktivitäten auf der Grundlage eines holistischen Konzeption*, bei der sowohl technisch-organisatorische Abläufe (IT-Prozesse, Managementprozesse) als auch die Marketing-spezifischen Methoden und Maßnahmen (Angebotstruktur, Marketingaktivitäten) miteinander verbunden werden. Das schafft neue Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen.

Literatur

- Bauer, A. / Günzel, H. (Hrsg.) (2001): Data Warehouse Systeme, Heidelberg 2001
- Becker, J. (1983): Grundlagen der Marketing-Konzeption. Marketingziele, Marketingstrategien, Marketingmix, München 1983
- Becker, J. (1998): Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6., vollst. überarb. u. erw. Aufl., München 1998
- Berry, M. J. / Linoff, G. (2000): Mastering Data Mining, 1. Aufl., New York 2000
- Bruhn, M. (1997): Hyperwettbewerb – Merkmale. Treibende Kräfte und Management einer neuen Wettbewerbsdimension, in: Die Unternehmung 5/97, 1997
- Bruhn, M. (1999): Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens, München 1999
- Bruhn, M. / Meffert, H. (2002): Exzellenz im Dienstleistungsmarketing, Fallstudien zur Kundenorientierung, Wiesbaden 2002
- Bruhn, M. / Meffert, H. (1998): Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 1998
- Bruhn M. / Stauss, B. (2001) Jahrbuch 2001 Dienstleistungsmanagement, Interaktionen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden 2001
- Codd, E.F. (1993): Providing OLAP to user-analysts – an IT mandat. White Paper, E.F. Codd & Associates 1993
- D'Aveni, R. (1995): Hyperwettbewerb – Strategien für die neue Dynamik der Märkte, Frankfurt a.M., New York 1995
- Donabedian, A. (1980): The Definition of Quality and Approaches to its Assessment, Exploration in Quality, Assessment and Monitoring, Volume I, Ann Arbor, Michigan 1980
- Eggert, A./ Fassot, G. (2001): eCRM – Electronic Customer Relationship Management. Management der Kundenbeziehungen im Internet-Zeitalter, Stuttgart 2001
- El Himer, K. / Klem, C. / Mock, P. (2001): Marketing Intelligence, Bonn 2001
- Engelhardt, W.H. (Hrsg.) (1994): Schriften zum Marketing Nr. 32, Bochum 1994
- Gersch, M. (1994): Leistungserstellungsprozesse und Potentiale. In: Engelhardt, W.H. (Hrsg.): Schriften zum Marketing, Nr. 32, Bochum 1994
- Godin, S. (2002): Permission Marketing, Hamburg 2002
- Grönross, C. (1982): Strategic Management and Marketing in the Service Sector, research report Nr. 8 of the Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors 1982
- Heinrich, J. (1999): Medienökonomie, Bd. 2, Hörfunk und Fernsehen, 2. Aufl., Opladen, Wiesbaden 1999
- Hippner, H. / Küsters, U. / Meyer, M. / Wilde, K. (Hrsg.) (2001): Handbuch Data Mining im Marketing, Wiesbaden 2001
- Kiefer, M.L. (2001): Medienökonomik: Einführung ein eine ökonomische Theorie der Medien, München, Wien 2001

- Kotler, P. et al. (2002): *Marketing Moves. A New Approach to Profits Growth and Renewal*. Harvard Business School, Press Boston 2002
- Kotler, P. et al. (2002): *Marketing der Zukunft. Mit Sense und Response zu mehr Wachstum und Gewinn*, Frankfurt/M./New York 2002
- Löffler, H. / Scherfke, A. (2000): *Praxishandbuch Direkt-Marketing*, Berlin 2000
- Maslow, A. (1996): *Motivation und Persönlichkeit*, Reinbeck/b. Hamburg 1996
- Meffert, H. (1994): *Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung*, Wiesbaden 1994
- Mellerowicz, K. (1960): *Leistung*, in: Seischab, H. / Schwantag, K. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre*, 3. Aufl., Bd. II, Stuttgart 1960, Sp. 3774-3776 ff.
- Merz, M. (2002): *E-Commerce und E-Business. Marktmodelle, Anwendungen und Technologien*, Heidelberg 2002
- Meyer, A. / Mattmüller, R. (1987): *Qualität von Dienstleistungen. Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells in Marketing*. In: ZEP, 9. Jg. (1987), S.190.
- Meyer, M. et al. (2002): *CRM-Systeme und EAI*, München 2002
- Mödinger, W. (2000): *Dienstleistungsmarketing*, in: Poth, L.G. / Poth, G.S.: *Marketing*, 33. Akt.-Lfg., Neuwied 2000
- Nakhaeizadeh, G. (1998): *Data Mining – Theoretische Aspekte und Anwendungen*, Heidelberg 1998
- Reichardt, C. (2002): *One-to-One-Marketing im Internet. Erfolgreiches E-Business für Dienstleister*, Wiesbaden 2002
- Reichheld, F.F. / Sasser, W.E. (1990): *Zero Defections: Quality Comes to Services* in Harvard Business Review Sept/Oct. 1990, Boston, S. 105-111.
- Reichheld, F.F. / Sasser, W.E. (1991) *Zero Migration. Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution*. In: Harvard Business Manager 13. Jg. (1991), S. 108-116.
- Walser, K. (2002): *CRM-Systeme mit EAI* in: Meyer et al., *CRM-Systeme und EAI*, München 2002
- Walsh, G. / Frenzel, T. / Wiedmann, K.-P. (2002): *E-Commerce-relevante Verhaltensmuster als Herausforderung des Marketing, dargestellt am Beispiel der Musikwirtschaft* in: Marketing ZEP 24.Jg. (2002), S.207-223.
- Wehrmeister, D. (2001): *Customer Relationship Management*, Köln 2001

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1 Ganzheitliche Betrachtungsweise eines kundenorientierten Marketing-Prozesses auf der Basis eines IT-unterstützten Marketing
- Abbildung 2 Die besonderen aktuellen Marketing-Herausforderungen
- Abbildung 3 Aufbau einer Informationswertschöpfungskette als Closed Loop
- Abbildung 4 Aufbau eines integrierten CRM-Prozesses
- Abbildung 5 Analysepotenzial von kundenspezifischem Wissen und Interaktionsintensität
- Abbildung 6 Auswertungsmöglichkeiten nach drill up, down oder across
- Abbildung 7 Der Customer Lifecycle nach Berry und Linoff
- Abbildung 8 Die Phasen des Kampagnen-Managements
- Abbildung 9 Ganzheitliche Darstellung des Marketing durch Kampagneneffizienz
- Abbildung 10 Darstellung der Qualität in einem Dienstleistungsprozess in der Kunden-Kontakt-Situation
- Abbildung 11 Dienstleistung als komplexer Vorgang - dargestellt in einem systematischen Konstrukt
- Abbildung 12 Bildhafte Darstellung der Dienstleistung als Bündel von Prozessabschnitten oder Einzelleistungen nach Gersch (1994), S. 94.
- Abbildung 13 Holistisches Marketingsystem nach Kotler et al. (2002)
- Abbildung 14 Die vier Kompetenz-Zentren nach Kotler et al. (2002)

Internetverzeichnis (Stand 12/2002)

www.adage.com Internetseite der Ad Age Group, New York (Advertising Age)

www.ama.org/about/markdef.asp American Marketing Association

www.amazon.de Internetunternehmen Amazon

www.bmwfilms.com

www.colehardware.com Unternehmen colehardware

www.efqm.org European Foundation of Quality Management, Brüssel

www.imediaconnection.com Internetseiten von iMedien Communication, USA

www.motor-talk.de Virtuelle Community

www.ritzcarlton.de Hotel Ritz Carlton

www.sociovision.com Unternehmen Sociovision

www.streamingcontent-magazin.de Internetseite von Digital Content, Landsberg

www.tesco.uk Lebensmittelunternehmen Tesco, Groß Britanien

Die Autoren der Stuttgarter Beiträge Nr. 6:

Prof. Dr. Wilfried Mödinger

Wilfried Mödinger ist seit 2001 Professor im Studiengang Medienwirtschaft an der Hochschule der Medien, Stuttgart, mit dem Schwerpunkt Medienmarketing. Derzeit Studiengangleiter.

Er studierte Evangelische Theologie in Tübingen, Innsbruck und Edinburgh und war Pfarrer der Evangelischen Landeskirche in Württemberg. Berufsbegleitendes Studium an der Württembergischen Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie zum Werbefachwirt (VWA). Er erhielt den Sonderpreis der Jury des Deutschen Direktmarketing-Preises 1988. Promotion zum Dr. oec. publ. an der Ludwig-Maximilians-Universität München, Lehrstuhl von Univ.-Prof. Dr. A. Meyer mit dem Schwerpunkt Dienstleistungsmarketing. Vor der Berufung an die HdM Stuttgart war er Professor für Marketing, Social Marketing, Dienstleistungsmanagement und Unternehmensethik an der Fachhochschule Riedlingen und dort Dekan des Fachbereichs Betriebswirtschaftslehre.

Thomas Mann Diplom Betriebswirt (FH)

Thomas Mann studierte an der Fachhochschule Pforzheim Markt- und Kommunikationsforschung und war in verschiedenen Medienunternehmen wie z. B. Pixelpark und T-Systems tätig. Heute ist er Junior Consultant bei dymatrix in Stuttgart. Er hält Vorträge, führt Seminare und Workshops durch, z. B. für das SAS Institut, Heidelberg.

Unternehmens-Portrait

Die Dymatrix Consulting Group ist ein Beratungsunternehmen mit Sitz in Stuttgart. Mit den Schwerpunkten Business Intelligence, Analytisches Customer Relationship Management, Kampagnen-Management und Business Performance Measurement. Von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur Realisierung werden dabei Kunden aus den Branchen Finanzdienstleistungen, Industrie und Verlage betreut. Neben Consulting und Systemintegration werden Kunden erfolgreich mit individuellen ASP-Dienstleistungen und Schulungsprogrammen unterstützt.

www.dymatrixconsulting.com

In der Reihe „Stuttgarter Beiträge zur Medienwirtschaft“ sind bisher erschienen:

Nr. 1 (Juni 2001)

Friedrichsen, Mike/Gläser, Martin (2001): Entwicklungspotenziale von Multimedia-Unternehmen in Baden-Württemberg.

Nr. 2 (November 2001)

Friedrichsen, Mike (2001): Sind Wirtschaftsthemen wahlentscheidend? Eine theoretische und empirische Analyse zum Spannungsfeld Wirtschaft, Politik und Medien.

Nr. 3 (Februar 2002)

Frey, Tanja (2002): Die Zukunft der Medien. Eine Expertenbefragung zur Entwicklung und Akzeptanz traditioneller und innovativer Medienangebote.

Nr. 4 (Juli 2002)

Welker, Martin/Winchenbach, Ulrich (Hrsg.) (2002): Herausforderung „Internet für alle“. Nutzung, Praxis, Perspektiven.

Nr. 5 (Oktober 2002)

Friedrichsen, Mike/Möllenbeck, Sylvia (2002): Kommerzialisierung des Sports. Zur Medienfinanzierung des Profifußballs.

Nr. 6 (Februar 2003)

Mödinger, Wilfried/Mann, Thomas (2003): Integriertes Medienmarketing. Wie Marketing mit verschiedenen Medien durch eine einheitliche Konzeption mehr Wettbewerbsvorteile schafft.

Nr. 7 (Februar 2003)

Dannwolf, Siegfried/Gläser, Martin/Rismondo, Klaus/Ritter, Susanne/Troester, Nadja (2003): Controlling im Rundfunk. Steuerungskonzepte für die SWR-Beteiligungen.