Marketing Heatmap II – Marketing-Effizienz, Marketing-Organisation und -Prozesse, Cross Channel und Kunden zum Kauf führen

Was sind die aktuellen und heissen Themen im Marketing? Gemeinsam mit Unternehmen beantworten wir diese Frage. Für den Leser entsteht damit eine Auslegeordnung, in welcher sich eigene Akzente setzen lassen. Aufgaben ergeben sich daraus für Praxis und Forschung.

Fortsetzung aus Heft 1/2016

Prof. Dr. Christian Belz

Prof. Dr. Christian Belz,
Ordinarius für Marketing
an der Universität St. Gallen.
Universität St. Gallen
christian.belz@unisg.ch

Aus den intensiven Gesprächen mit den Verantwortlichen im Marketing von 14 sehr verschiedenen Unternehmen entwickelten wir eine aktuelle Heatmap im Marketing: 1. Digital Transformation, 2. Strategische Optionen, 3. Marketing-Effizienz, 4. Marketing-Organisation und -Prozesse, 5. Cross-Channel-Management und Kunden zum Kauf führen. Der erste Teil unseres Berichtes konzentrierte sich auf die Übersicht und die ersten zwei Felder (vgl. Marketing Review St. Gallen 1/2016). Dieser zweite Teil vertieft die Themen 3 bis 5 und zieht ein Fazit. Deshalb folgt der Abschnitt 3 zu Marketing-Effizienz.

3. Marketing-Effizienz

Effizienz und Kosten sind als Thema im Marketing dominant. Wo gilt es anzusetzen, um einen möglichst grossen Erfolg zu erzielen? Einige Aspekte spielen dabei eine Rolle:

Key-Performance-Indicators (KPIs)

Naheliegend ist die ganze Diskussion um KPIs im Marketing (umfassend Reinecke 2014). Auch hilft „Big Data" mit kodierten Marketingaktionen, den Erfolg einzelner Massnahmen besser zu belegen. Es wäre ergiebig, die Marketing-Cockpits der Unternehmen kritisch zu vergleichen.

Allerdings lassen sich geeignete KPIs nur ableiten, wenn Ziele und Veränderungen im Unternehmen definiert sind. Es gibt keine Messmaschine für erfolgreiches Marketing. Meistens ist es besonders ein Problem, dass Messmethoden und Kennzahlen den neuen Anforderungen nachhinken.

Knappes Marketing und Umgang mit Fehlern

Die Marketingabteilungen von Fust, Biomed, ÖKK oder der Migros Bank sind knapp ausgestattet. Teil der Philosophie sind Fokus, Effizienz, unternehmerisches Marketing. Kleine Marketingabteilungen verursachen auch kleinere Fehler.

Ineffizienz ist durch die Fehlallokation von Geld und weitere Fehler geprägt. So beispielsweise ein Verantwortlicher: „Das Geschäft wird durch Fehler getrieben. Wenn andere Fehler machen, will unser Unternehmen ein Netz unter die Bäume halten, damit die Äpfel der Wettbewerber reinfallen. Das Marketing definiert sich stark über die Dinge, die nicht getan werden." Der Aspekt, mit eigenen Fehlern und jenen der Wettbewerber richtig umzugehen, ist ergiebig.

Typisch sind weitere Aussagen: „Wettbewerber haben nicht nur etwas mehr Leute für ähnliche Aufgaben, sondern viel mehr Leute. So arbeitet eine Abteilung von 16 Personen bei einem grossen Konkurrenten wie verrückt, entwickelt, verfeinert, verbessert. Nur – bringt das etwas – ist es nötig? Bei unserem Unternehmen macht das ein Verantwortlicher in 50 Prozent seiner Zeit. Damit wird vermieden, was unnötig und aufgebauscht ist; wir wollen den Kostenvorteil behalten. Man könnte viel tun, aber beschränkt sich. Lieber langweilig und substanziell, aber rentabel."

Auch die Marketing-Organisation von Fust ist sehr schlank. Mit Externen wird gezielt zusammengearbeitet und Routine-tätigkeiten werden in die eigene Organisation überführt. Marketingfunktionen übernehmen die Produktmanager. Sie erstellen bereits Vorversionen für Internet und Prospekte, die sich nachher in der Marketingkommunikation weiter bearbeiten lassen. Dazu braucht es entsprechende Plattformen und Software, dann lassen sich Marketing-Prozesse und Mehrfachnutzungen verbessern.

Schnelligkeit

Nach den Verantwortlichen von Emmi ist das Thema Effizienz auch mit grundsätzlichen Ansätzen zu Geschwindigkeit contra Gründlichkeit zu vertiefen. „Es gibt Dinge, da spielt vor allem Speed eine Rolle. Experimente und Fehlertoleranz sind dazu wichtig. Bei anderen Vorhaben steht die Gründlichkeit im Vordergrund. Um den ‚Eiweisstrend' richtig und zur rechten Zeit in Produkte und Marketing umzusetzen, braucht es beispielsweise intensive Vorbereitung."

Marketing-Verschwendung

Kritisch äusserte sich ein Geschäftsführer: „Der Leuchtturm einer Marke funktioniert nicht, Hochglanz hilft nicht. Marketing-Gimmicks scheinen kontraproduktiv. Unternehmen,



die für ihr Marketing gelobt werden, sind oft wenig rentabel. Auch einige Versuche mit grossem Applaus waren nicht erfolgreich. Und: Sponsoring ist die Verzweiflungstat von Verantwortlichen, die in ihrem Marketing nichts zu sagen haben." Auch die Kundensegmentierung soll sich eher auf das erreichbare Geschäft konzentrieren. Sophistizierte Verhaltenssegmentierungen bringen zu wenig Impact. Beispielsweise die Jugendlichen für ein Zukunftsgeschäft binden zu wollen, scheint mindestens sehr kritisch.

Pragmatisches und wirksames Marketing zu bestimmen, wäre eine wichtige Aufgabe.

Budgetallokation

Bisher fehlen bewährte Methoden, um die Höhe der Budgets festzulegen und Teilbudgets des Marketings richtig zu gewichten. Wichtig ist es, von übergeordneten Vorgaben auszugehen, die Marketingaufgaben zu definieren und erst danach auf Spezialisten aufzuteilen. Aus dem Kampf der Spezialisten um internen Stellenwert und Gelder folgt keine optimale Allokation.

Typisch die Hinweise von Swisscom: „Historisch gewachsene Budgetverteilungen wurden aufgebrochen. Mit rund zehn Prozent jährlicher Senkung wurde es immer schwieriger, die Positionen zu diskutieren. Ausgangspunkt für die Allokation ist heute die Wichtigkeit der Bereiche für Swisscom (Marktanteile, Wachstum, Potenziale, Rentabilität usw.). Für eine Vertiefung folgen weitere Schritte." Erwähnt wurde der Ansatz der Budgetallokation nach Kundenprozessen.



Realtime-Marktforschung

Die Treffsicherheit soll auch durch Analysen und Marktforschung gesteigert werden. Ein Gesprächspartner: „Bei der Marktforschung ist wichtig zu erkennen, was sie kann und nicht kann."

Bei Fust wurden jährliche Kundenbefragungen abgelöst durch Realtime-Marktforschung: „Die Tages-Umsätze werden durch qualitative und zukunftsbezogene Tagesinformationen ergänzt. Wichtig sind rund 1000 Mystery-Shoppings (externer Partner) nach einer Checklist mit 50 Punkten. Eine Filiale wird so rund fünfmal im Jahr besucht. Der Net-Promoter-Score sowie Mystery-Shopping-Ergebnisse sind am nächsten Tag auf dem Bildschirm. Die Korrelation zwischen guten Mystery-Ergebnissen und Erfolg ist hoch." Nicht-Kunden werden zweckmässig einbezogen. Wichtig ist auch ein permanenter Kunden-Feedback mit rascher Auswertung, etwa bei Heimlieferungen mit Monteuren. In den Geschäften findet sich auf jedem Kassabon die Aufforderung zur Rückmeldung (abgewickelt per Internet und mit einem Bon für 10 SFR). Zudem nutzt das Unternehmen die Ergebnisse für die interne Motivation und Führung.

Marketing-Dienstleister managen

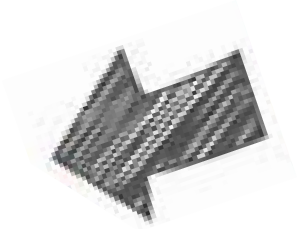
Schliesslich arbeiten alle beteiligten Unternehmen mit externen Dienstleistern im Marketing zusammen. In dieser Zusammenarbeit liegen noch erhebliche Reserven für mehr Effizienz. Bei AIG bewirtschaftet beispielsweise MS Direct als Outsourcing-Partner rund 30 000 Konsumenten umfassend. Ebenso spielen jedoch Marktforscher, Werber, Internetspezialisten, Social-Media-Agenturen, Packaging usw. eine Rolle, die Liste liesse sich endlos erweitern, was auch indirekt das Problem bezeichnet.

Es würde sich lohnen, das Thema der Marketing-Effizienz umfassender anzugehen.

Schlüsselfragen: Wie lassen sich KPIs und angestrebte Veränderungen im Marketing verbinden? Wie geht Ihr Unternehmen mit eigenen Fehlern und Fehlern der Wettbewerber um? Wo gilt es schnell, wo gilt es, gründlich vorzugehen? Wo liegt Verschwendung im Marketing und was wirkt? Wie wird die Höhe des Marketingbudgets bestimmt und wie wird es optimal aufgeteilt? Ist Realtime-Marktforschung eine Option, ebenso wie Mystery-Shopping? Wie lässt sich mit Marketingdienstleistern effizient umgehen?

4. Marketing-Organisation und -Prozesse

Emmi betonte den Fit zwischen Strategie und Organisation. Veränderungen der Marketing-Organisation von Emmi bilden die Strategie ab. Die erste Phase prägte das Produktmanagement; die schweizerischen Produktmanager gestalteten aus der Schweiz ihre Produkte international. Die zweite Phase setzte den Akzent auf Brandmanagement; die schweizerischen Brandmanager gestalteten aus der Schweiz ihre Brands international. In der dritten Phase ab 2014 wurden echte Ländereinheiten gebildet (Schweiz, Americas (inkl. Spanien/Frankreich), Europa hat eigene Marketingfunktionen mit etwa



40 Personen. Ein übergeordnetes Category-Management (ca. 20 Personen) integriert die langfristige Ausrichtung des internationalen Marketings und bearbeitet die Zukunftsfragen. Zusätzliche Funktionen des Marketings sind Controlling, Customer Insight, gruppenweites Sponsoring und Innovation Intelligence (als Brücke zur Milchtechnologie). Category-Management und strategisches Marketing sind über einen Profit-/Loss-Mechanismus mit den Ländern verknüpft und in die ergebnisbezogene Gesamtführung integriert. Damit wird der Wertbeitrag des Marketings definiert und gesteuert.

Aspekte der Marketing-Organisation

Jedes Unternehmen richtet sich nach Produkten, Ländern und Regionen, Kanälen, Funktionen und Kunden aus. Zentral ist dabei die Eingriffstiefe oder Gewichtung für Kundensegmente. Dabei sind die Segmentierungen der beteiligten Unternehmen

Bei der Marktforschung ist wichtig zu erkennen, was sie kann und was nicht.

meistens sehr einfach und wenig erstaunlich. Beispielsweise konzentriert sich ÖKK auf die Kernzielgruppen Frauen und Familien mit Kindern. Im Unternehmensbereich ist die Kernzielgruppe KMU mit 1 bis 30 Mitarbeitern.

Erfolgreiche Marketinginitiativen sind möglich, wenn das Marketing im Unternehmen richtig positioniert ist, die Marketingaufgaben breit sind und nicht nur Marketingservices umfassen, das Marketing die wichtigen Einheiten und Spezialisten (auch ausserhalb des Marketings) einbezieht und die Marketing-Organisation erlaubt, neue Herausforderungen anzugehen.

Gemeinsam ist den Unternehmen auch die proaktive Diskussion der Strategien, Planungen und Budgets in der Geschäftsleitung. Ein Unternehmen etablierte ab 2014 ein Management-Board zur Marktbearbeitung. Das Management-Board integriert das gesamte Marketing und fördert den Dialog zwischen den Spezialisten. Das Board trifft sich alle 6 Wochen und berichtet jedes Quartal der Geschäftsleitung. Inhalte erfassen Markenebene und Kommunikation, Produkt & Sales, Events und Sponsoring – bezogen auf die Strategie. Stichworte sind weiter Budget, Wirkungsziele und generell Transparenz.

Ein Schauplatz ist auch die Integration des Marketings in Konzernen. Ein Beispiel: Der Freiraum im Marketing für AXA Winterthur ist im Konzern AXA recht gross. Die Markenführung wird angeglichen (CI) und zentral werden auch Filme hergestellt, um Synergien auszuschöpfen. Der wesentliche Druck stammt von Wettbewerbern und Marktveränderungen. Eingriffe der Konzernzentralen werden in der Regel erst mit Misserfolgen erhöht.

Integration der Marktbereiche

In den führenden Unternehmen ist der Bereich Markt integriert. Das reicht von Konzernen bis zu kleineren Anbietern. Dazu gehören Marketingservices, Vertrieb und Kundendienst. Beispielsweise fasste Biomed Kundendienst und Backoffice zusammen und klärte die grobe Arbeitsteilung zwischen Marketing (was) und Vertrieb (wie). Produktmanager müssen den Aussendienst 2x2 Tage pro Jahr begleiten, angestrebt ist ein verkaufsunterstützendes Marketing.

Der Bereich Markt umfasst bei ÖKK die Marketingkommunikation, das Produktmanagement, Preisgestaltung und Vertrieb, damit ist unternehmerisches Marketing möglich. Bei der Migros Bank sind Produkte, Kommunikation und Preise im Marketing integriert. Damit wird verbunden, was die Aussenwahrnehmung bei Kunden bestimmt. Vier Teams prägen die Marketingarbeit: 1. Kommunikation, 2. Internet, Intranet, Social Media, 3. Produktmanagement, 4. Presse, Marktforschung, Marktbeobachtung. Die Zusammenarbeit mit Marktforschern oder Werbeagenturen bewegt sich im üblichen Rahmen. Für die Migros Bank ist die Zentrale gestaltend und die Filialen sind ausführend (mit den Marketingverantwortlichen vor Ort für lokale Anpassungen).

Aufgestellt für die Zukunft

Mit einer Abteilung von rund 135 Mitarbeitenden hat AXA Winterthur sein Marketing gewichtig und umfassend integriert. Die Wertschöpfung des Marketings definiert das Unternehmen mit:

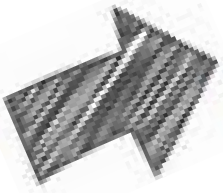
1. Innovation und Customer Insight: Marktforschung, Customer-Experience-Management, Customer Analytics
2. Angebots- und Segmentmanagement, Angebotssteuerung End-to-End-Produkte, Innovationen und Commercial Pricing (in Zusammenarbeit mit dem spezialisierten Produktmanagement)
3. Brand Management und Marketingkommunikation
4. Marketing-Targeting mit Touchpoint-Management, CRM, Trigger based Marketing, Telemarketing und Events
5. Development und Controlling
6. Digital Transformation (Presale, Sale, Aftersale)

Für AXA Winterthur ist es richtig, Marketing vom Vertrieb zu trennen, solange in Fragen der Distribution und der Marktbearbeitung eine produktive Zusammenarbeit gelebt wird. Diese



Trennung schafft die Arbeitsteilung, um strategisches Marketing zu verwirklichen und nicht einfach den Vertrieb zu unterstützen. Natürlich bleiben auch alte Grabenkämpfe beim Leadmanagement, bessere Ansätze für die Beteiligten sind die Antwort.

Innerhalb des Marketings sind die Funktionen oft verästelt. So trafen wir in Unternehmen unterschiedliche Einheiten für Customer Experience und Customer Insight an. Überhaupt scheinen sich neue Begriffe rasch auf den Visitenkarten der Mitarbeitenden niederzuschlagen. Bei einem weiteren Unternehmen fanden wir zwei Abteilungen für Marketing und Kundenmarketing. Und: Falls nur englische Begriffe toll klingen und die deutschen Übersetzungen etwas profan wirken, dann sind wohl diese Bezeichnungen auch nicht besonders gut.



Informale Zusammenarbeit und Teams

Für Swisscom lässt sich auch in komplexen Marketingorganisationen viel in einer informalen Zusammenarbeit und mit Projektteams weiter bringen. Die Konstellation (Organisation, Führungssysteme, Verantwortlichkeit) ist für neue Lösungen oft ungünstig. Ein Ruf nach mehr Top-down-Korrekturen führt aber kaum zum Ziel. Es gilt, durch Leistung und Erfolge zu überzeugen. Die Abteilungen konkret zu verbinden und die Zusammenarbeit zu erweitern, wenn es funktioniert. Es bewährt sich, gemeinsam zu tun und nicht nur zu reden. Schliesslich braucht es Überzeugungsarbeit und Energie. Ob es eine Top-down-Vorgehensweise mit einem rascheren Vorgehen überhaupt geben könnte, ist fraglich.

Gefragte Marketing-Fähigkeiten

Schliesslich erfüllt sich die Zukunft des Marketings nicht mit der Organisation, sondern mit den beteiligten Menschen. Einhellig verlangen die Experten der Praxis nach mehr Analytik (z.B. Brinker/McLellan 2014). Allerdings müssten wir die Diskussion auf eine breitere Basis stellen. Analytik ist bei Weitem nicht genug.

Schlüsselfragen: Wie verwirklicht das Unternehmen die Kundenorganisation? Wie positioniert sich das Marketing wirksam in Top-Management und Unternehmen? Welche Schwerpunkte in den Aufgaben (und der Spezialisierung) setzt das Marketing, um operatives und strategisches Marketing auf den Unternehmenserfolg auszurichten? Welche neuen Fähigkeiten braucht das Unternehmen im Marketing-Team?



5. Cross-Channel und Kunden zum Kauf führen

Eine grosse Welle schwappt über das Marketing und den Vertrieb und reisst alles mit. Sie lässt sich mit Hinweisen zu Customer Centricity, Customer Experience, Customer Journey oder Touchpoints sowie Trigger Marketing andeuten. So setzte das Marketing Science Institute „Understanding Customers and the Customer Experience" für 2014–2016 an die erste Stelle, um Marketing zukünftig zu entwickeln (www.msi.org).

Natürlich bleiben auch alte Grabenkämpfe beim Leadmanagement, bessere Ansätze für die Beteiligten sind die Antwort.

Argumente für das nötige neue Marketing sind beispielsweise: Kunden bewegen sich nicht linear zum Kauf; die Weichen zum Kauf werden oft gestellt, bevor die Anbieter aktiv werden; mit Social Media ergreifen Kunden selbst die Initiative; die Vielfalt an Instrumenten im Marketing steigt drastisch; klassische Marketingansätze büssen ihre Wirkung ein.

Trigger-Based-Marketing, Customer Journey, Storytelling, Touchpoints, reale Kundenprozesse – wollen inzwischen alle das Gleiche? Manche Begriffe werden oberflächlich und verschieden interpretiert oder manchmal auch in den gleichen Topf geworfen. Verschiedene Zugänge und Entwicklungsstufen spielen aber eine Rolle, damit lassen sich manche Missverständnisse vermeiden. Viele Vorschläge für ein erfolgreiches Marketing konkurrenzieren sich. Durch die Entwicklungsstufen ist es möglich aufzuzeigen, dass die Ansätze anschlussfähig sind. Eine Übersicht gibt Abbildung 2. Drei Perspektiven spielen für das Marketing der Zukunft eine Rolle:

I. Marken im komplexen Umfeld erfahrbar machen: Die Markenführung konzentriert sich grundsätzlich darauf, das Erlebnis des Kunden in allen Instrumenten, Kanälen und Touchpoints abzustimmen. Dabei spielt besonders die Identifikationswelt der Kunden eine Rolle. Sie sollen die Marke mögen oder gar lieben und überall wieder erkennen.

Oft interpretieren Markenverantwortliche die Vielfalt der Berührungspunkte und Instrumente als mögliche Störgrössen für das klare Bild der Marke im Kopf des Kunden.

II. Kundenprozesse im Detail verstehen: Die Entwicklungsstufen lassen sich aber auch an detailliert erfassten Kundenprozessen ausrichten. In solchen Kundenprozessen lassen sich situative Bedingungen erfassen, die den Prozess fördern. Ebenso ist festzustellen, was den Prozess fördert oder hemmt, und es lassen sich die Hebel bestimmen, die besonders kritisch sind, um den Weg zum Kauf fortzusetzen. Bezug ist die Handlungswelt des Kunden.

III. Digitalisierung, analytisches Customer-Relations-Management und Big Data (vgl. 1.) flankieren diese Sichtweisen. Oft geht es auch darum, die eigene Datenbasis mit bestehenden Datenbanken und den hinterlassenen Spuren von Kunden im Internet zu verknüpfen sowie in den entstehenden, grossen Datenmengen ergiebige Konsummuster zu erkennen. Zudem prägen Systeme, Prozesse und Informatik einen wachsenden Anteil von Geschäftsmodellen und Interaktionen mit Kunden.

Alle Perspektiven sind notwendig und ergiebig, es entsteht daraus eine produktive Spannung. Allerdings wird sich das Gewicht im Marketing zu den realen Kundenprozessen (Rutschmann/Belz 2014) und zur Analytik verlagern.

Besonders die Kundenprozesse sind der Engpass, weil Kunden zwar viele Dinge gedanklich attraktiv finden, sich aber doch nicht bewegen. Auch ist es möglich, mit realen Kundenprozessen sofort einzusetzen, während für die Datenanalytik oft zuerst die Voraussetzungen geschaffen werden müssen.

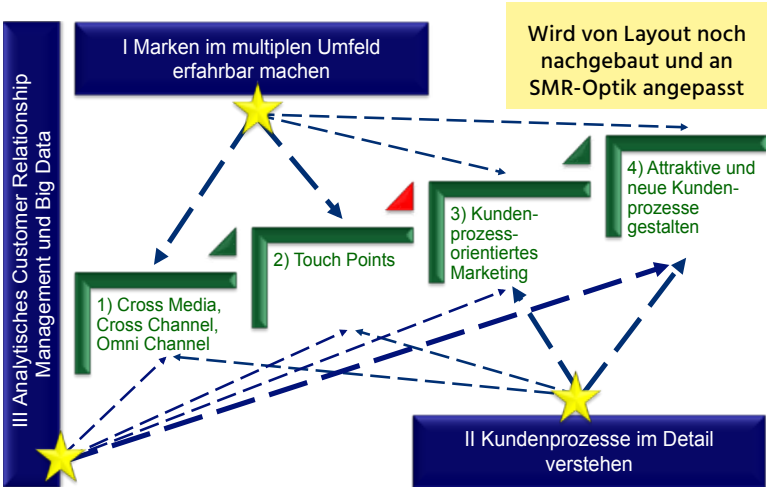
Im Zentrum stehen vier Stufen der Entwicklung, wie Unternehmen die Kundenprozesse besser einbeziehen. Wichtigere Zusammenhänge zwischen Perspektiven und Entwicklung sind in der Abbildung stärker bezeichnet. Die ersten zwei Schritte sind eher anbieterorientiert, während Schritt drei und vier konsequent vom Kunden ausgehen:

1. Cross-Media, Multi-Channel, Omni-Channel:
Unternehmen und ihre Kunden nutzen inzwischen meist verschiedene Instrumente und Kanäle der Kommunikation und des Verkaufs. Ein Gesprächspartner sprach deshalb auch von der angestrebten Superorchestrierung des Marketings. Kundenerfahrungen in einem Kanal beeinflussen das Verhalten in weiteren Kanälen. Zudem spielen die Kanäle und Instrumente unterschiedliche Rollen im Kaufprozess des Kunden. Besonders diskutiert ist das Zusammenspiel zwischen Online- und Offline-Aktivitäten. Manche Kunden suchen im Internet und kaufen im stationären Handel – oder umgekehrt. Deshalb gilt es, die Instrumente und Kanäle zu koordinieren oder zu trennen (umfassend Schögel 2012,131 ff.).

E-Marketing und -Commerce beschäftigt alle beteiligten Unternehmen. Spezifische Multi-Channel-Beispiele brachten AXA Winterthur, Biomed, Fust, BLKB oder Swisscom ein. Bei Swisscom ist es das Ziel, dass der Kunde das Unternehmen über mehrere Kanäle konsistent erlebt und intern in allen Kanälen die gleichen Informationen verfügbar sind. BLKB baute bis Ende 2015 ein neues Kundencenter mit acht Mitarbeitenden auf. Das neue Outbound-Kundencenter befasst sich neben dem bestehenden Inbound-Center proaktiv mit den bestehenden Kunden im Bereich Retail und fördert die Bestandes-Durchdringung, denn der durchschnittliche Kunde beansprucht nur ein bis zwei Produkte. Kundenberater waren bisher mehrheitlich nur passiv auf Kundenanfrage tätig. Es ist ergiebig, den Dialog mit Kunden aktiv zu führen. Für AIG, AXA Winterthur und ÖKK ist der Einbezug der Broker besonders wichtig. Raiffeisen bewegt sich in einem genossenschaftlichen Verbund von 310 selbstständigen Banken (mit rund 1000 Standorten), wichtig ist es deshalb, die dezentralen Einheiten für eine gemeinsame Marktbearbeitung zu motivieren.

Alle Unternehmen sind offensichtlich auf dem Weg. Aufgabe ist es, den Ansatz des Multi-Channel richtig zu strukturieren und einige Arbeitspakete anzugehen. In den Beispielen wurde besonders bezeichnet: Kundenerlebnis und -bearbeitung über mehrere Kanäle, Shift der Kanäle und Instrumente, Inbound- und Outbound-Centers, Mix der Kommunikation, Going Online, Partnermanagement oder mehrstufiges Marketing, Einfluss unabhängiger Plattformen.

Abb. 2: Entwicklungsstufen der Orientierung an Kundenprozessen



Quelle: Belz 2016.

In der Kommunikation und in der Distribution ist es dabei oft sinnvoll, das Lead-Instrument oder den führenden Kanal zu bestimmen.

Manche Autoren verwenden den Begriff Omni-Channel als Weiterentwicklung des Multi-Channel-Managements (Verhoef/Kannan/Inman 2015). Omni-Channel geht davon aus, dass Kunden die Initiative ergreifen und selbstverständlich sowie situativ alle Kanäle und Instrumente nutzen. Dabei muss die Nutzung keineswegs linear zum Kauf verlaufen. Graduell wird damit, wie beim Begriff Cross-Channel, die Kundenperspektive verstärkt (Brunner/Rudolph 2015).

Orientieren die Unternehmen ihre Massnahmen im Marketing konsequent an realen Kundenprozessen, so verlagern sich die Grabenkämpfe zwischen den Verantwortlichen für verschiedene Kanäle und Instrumente zu einer gemeinsamen Aufgabe: Den Kunden zum Kauf zu führen (vgl. 3).

2. Touchpoints:
Wo liegen die Berührungspunkte des Unternehmens mit den Kunden, wie lassen sie sich wirksam selektionieren, gewichten, erneuern und kombinieren, um den Kauf des Kunden zu fördern (umfassend vgl. Spengler/Wirt/Sigrist 2010)?

Oft steht im Vordergrund, das umfangreiche Sortiment an Marketingaktivitäten des Unternehmens nach einem vereinfachten Kaufprozess mit wenigen Stufen zu ordnen. Entsprechende Darstellungen lassen sich allgemein bis zu Unternehmen wie Heidelberg Druck antreffen. Dabei spielen dann beispielsweise Firmenbroschüren, Messen, Verkaufsgespräche, Social Media bis zu Serviceeinsätzen bezogen auf Aufmerksamkeit, Interesse, Wunsch und Aktion eine Rolle. Zudem bemühen sich Unternehmen, alle Kontakte möglichst konform zur Marke zu gestalten. So soll jeder Berührungspunkt von BMW die „Freude am Fahren" spezifisch vermitteln.

Touchpoints lassen sich analysieren und optimieren. Die eingesetzten Instrumente oder Kontaktpunkte sind wichtig und sie orientieren sich aber oft an einer illusionären Arbeitsteilung für Kaufschritte des Kunden, ja sie berühren den Kunden nur, statt ihn im Kaufprozess aktiv weiter zu führen.



3. Kundenprozessorientiertes Marketing:
Die Basis für kundenprozessorientiertes Marketing sind Mikroverhaltensanalysen der Kunden. Die realen Schritte des Kunden zum Kauf oder Nicht-Kauf bei einem Unternehmen werden detailliert erfasst und übereinander gelegt. Oft folgen bereits für ein Gebrauchsgut 40 bis 60 Schritte zum Kauf. Quantitativ lässt sich in der Folge bestimmen, was den Kundenprozess besonders fördert oder hemmt (Rutschmann/Belz 2014). Ziel ist es, an den identifizierten Hebeln anzusetzen, um Kundenhandlungen zu bewirken, die den Kaufprozess fortführen (vgl. auch Perspektive III).

4. Attraktive und neue Kundenprozesse gestalten:
„Unternehmen müssen ihre Kunden auf der gesamten Reise begleiten: von der ersten Idee über den Erwerb bis zum täglichen Gebrauch des Produktes. Das klappt aber nur, wenn jede Aktion den Konsumenten Mehrwert bringt" (Edelmann/Singer 2016, 25). Edelmann und Singer plädieren dafür, den Prozess der Kunden nicht nur zu beobachten und defensiv zu verbessern, sondern diesen Prozess innovativ als Schrittmacher zu gestalten und damit den Kaufprozess zu verkürzen sowie den Kunden in einer erfreulichen Zusammenarbeit zu binden. Sie führen also den Verkaufsprozess, statt nur zu folgen.

Die Autoren beschreiben das sehr erfolgreiche Beispiel des amerikanischen Anbieters von Solaranlagen Sungevity (Oakland). Verkaufs-, Installations- und Nutzungsprozess sind durchgehend gestaltet, dabei werden verschiedene Lieferanten einbezogen. „In Wahrheit ist das Produkt von Sungevity die nahtlose personalisierte, digitale Customer Journey" (26). Bausteine sind beispielsweise: Innovatives Datenmanagement über das individuelle Solarpotenzial spezifischer Gebäude; Berechnungen zu individuellen Energiekosten des Kunden und Sparpotenzial; Google-Earth-Luftbild des Gebäudes mit abgebildeten, installierten Solarpanelen; Verbindung mit einem Vertreter und sachkundige Diskussion; Videos über den Installationsprozess; aufgezeigte Vor- und Nachteile von Leasing und Kauf; aktive Referenzen von Systemnutzern im Umfeld des Kunden; Vertragsvorschläge; Besprechung und Unterschrift online; Information zum Stand des Genehmigungsverfahrens; simulierte Energiekosten in der Wartezeit. Dieser Prozess integriert verschiedene Kanäle on- und offline, ist digitalisiert und effizient und wird vorwärts getrieben. Die Reise des Kunden ist mitreissend gestaltet, und der Kunde kommt nicht mehr auf die Idee, weitere Wettbewerber einzubeziehen. Fähigkeiten des Unternehmens sind dafür Automatisierung, aktive Personalisierung, kontextabhängige Kommunikation und Journey Innovation. Zudem sind in den Unternehmen Journey Manager für den umfassenden und effizienten sowie für Kunden hochwertigen Journey verantwortlich.

In Wahrheit ist das Produkt von Sungevity die nahtlose personalisierte, digitale Customer Journey.

Damit erneuern Anbieter ihre Lösungen für Kunden prozessorientiert und nutzen die Chancen der Digitalisierung

konkret (Belz/Bieger et al. 2007). Eng sind auch die Bezüge zum Inbound-Marketing, welches die Kundeninitiative fördert und nutzt (Belz/Schagen 2008). Die Analysen des Mikroverhaltens der Kunden (vgl. 3) sind eine wertvolle Basis.

Manche besonders erfolgreichen Anbieter, wie Amazon, Google oder auch Nespresso erneuerten vor allem die Prozesse für Kunden, nur wird ihr Erfolg bisher kaum aus diesem Blickwinkel erörtert.

Die Perspektiven und Entwicklungsstufen orientieren sich alle mehr oder weniger am Kundenprozess. Erst die Perspektiven der realen Kundenprozesse und des digitalen Marketings öffnen aber für eine konkrete und nicht nur ausgedachte Kundenorientierung, die sich nicht nur an schematischen Kundenphasen orientiert.

Im Gerangel der Märkte wird der lange Weg des Kunden zum Kauf zum entscheidenden Bezug (vgl. Stufe 3). Aufbauend darauf, lassen sich attraktive Prozesse gestalten, die Kunden mitreissen (Stufe 4).

Akzente für Low-Involvement-Marketing

Als weiteres Thema kam in den Gesprächen mit AXA, ÖKK, Raiffeisen und Migros Bank das Thema des „Low Involvement" von Kunden und der Folgerungen für das Marketing auf. Alle Anbieter scheinen gleich und der Kunde hat wenig ausgeprägte Erwartungen; ja er ist desinteressiert. Eine mögliche Folgerung: Es braucht eine ruhige Hand im Marketing, alles wirkt langfristig, die Budgetpositionen werden nicht stark verändert. Das Marketing ist pragmatisch.

Ist Low Involvement eine zutreffende und nützliche Erklärung? Gibt es einen besseren Ersatz? Vielleicht ist es wichtiger, eine Hypothese zu beherzigen, als dass sie stimmt. Auch können die Folgerungen durchaus zutreffen. Es lohnt sich aber, diese häufige Argumentation zu prüfen. Auch High-Involvement-Käufe sind meistens nur aus einer längeren Reihe von Low-Involvement-Entscheiden zusammengesetzt.

Schlüsselfragen: Wie stellt sich Ihr Unternehmen auf den Shift der Kanäle und Instrumente ein? Wie lassen sich Online- und Offline-Verhalten von Kunden verbinden und gekonnt führen? Wie lässt sich richtig aus den bestehenden und neuen Instrumenten auswählen, wie lassen sie sich wirksam orchestrieren? Was muss das Unternehmen online unternehmen und unterlassen? Wie verhindern wir euphorische aber oberflächliche Marketingdiskussionen ohne Impact? Ist Trigger-Marketing der richtige Ansatz? Wie findet kundenprozessorientiertes Marketing in Unternehmen seinen Platz, wie lässt es sich top down in Unternehmen integrieren (Top-Management-Support, Verantwortlichkeit, Budgetprozesse)? Ist „Low Involvement" eine wirksame Erklärung für das Marketing?



Fazit

Alle beteiligten Führungskräfte und Unternehmen scheinen offen für ein neues Marketing. Nur ist teilweise die Richtung nicht klar bestimmt. Die Kraft des Marketings entfaltet sich aber offensichtlich in Grundsatzthemen und nicht nur den Buzzwords der aktuellen Diskussionen. Neben digitaler Transformation, Multi-Channel und Kundenprozessen werden in der Praxis die klassischen Themen von Strategie, Effizienz und Organisation im Marketing besonders gewichtet. Solche Hausaufgaben bleiben anspruchsvoll. Das ist keine berauschende oder erstaunliche Grundlage. Zurück zum Wesentlichen ist aber keine schlechte Empfehlung.



Danksagung

Ich danke Dani Huber (MS Direkt), Marc Rutschmann (Dr. Marc Rutschmann AG) und Marcus Schögel (Universität St. Gallen), dass Sie mich teilweise zu den Gesprächen begleiteten und mit mir die Ergebnisse interpretierten. Gemeinsam danken wir den beteiligten Führungskräften für die wertvollen Hinweise.

Literatur

Belz, Ch./Bieger, T. et al. (2007): Customer Value, 2. Auflage, St. Gallen und Landsberg a.L.: Thexis und MI-Verlag.

Belz, Ch./Schagen, A. (2008): Inbound Marketing, in: Belz, Ch. et al. (2008): Interaktives Marketing, Wiesbaden: Gabler, S. 205–220.

Brinker, S./McLellan, L. (2014): The Rise of the Chief Marketing Technologist, in: Harvard Business Review, July–August 2014, S. 3–5.

Brunner, F./Rudolph, T. (2015): Toward Cross-Channel Management, Berlin : De Gruyter Oldenbourg.

Edelmann, D.C./Singer, M. (2016): Erfolgsfaktor Customer Journey, in: Harvard Business Manager, Januar 2016, S. 27–35.

Marketing Science Institute (MSI)(2014): MSI 2014–16 Research Priorities in Marketing (www.msi.org), Cambridge (Massachusetts).

Reinecke, S. (Hrsg.) (2014): Return on Marketing: Sicherstellen der Marketing Performance in der Praxis, St. Gallen: Thexis.

Rutschmann, M./Belz, Ch. (2014): Reales Marketing, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Schögel, M. (2012): Distributionsmanagement, München: Vahlen.

Spengler, Ch./Wirt, W./Sigrist, R. (2010): 360-Grad-Touchpoint-Management, in: Marketing Review St. Gallen, Nr. 2, 2010, S. 14–20.

Verhoef, P. C./Kannan, P.K./Inman, J. (2015): From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing, in: Journal of Retailing 91.2, 2015, S. 174–181.