



Kadir Dindar
Head of Strategy Customer Intelligence
SAS-EMEA Center of Excellence

FÜNF IMPLIKATIONEN DER DIGITALEN EVOLUTION FÜR DAS MARKETING

Internet, Mobilfunk, soziale Medien: Die Art, wie Menschen miteinander kommunizieren, hat sich in den letzten Jahren dramatisch gewandelt. Damit haben sich auch die Rahmenbedingungen für das Kundenbeziehungsmanagement verändert. Vor allem das Marketing steht hier in der Pflicht, der Kundenansprache innovative Impulse zu geben.

■ Zum Thema

Der Weg von einer weitgehend überholten Einwegkommunikation hin zu einer dialogorientierten Interaktion mit dem Kunden muss kontinuierlich den Erfordernissen des digitalen Zeitalters angepasst werden. Die Zukunft des Direktmarketings liegt auch und gerade in den interaktiven Medien.

Ganz gleich, wann, wo oder wie Kommunikation mit Zielgruppen stattfindet: Unternehmen benötigen ein zentrales Kundenkontaktkonzept, das diesen Erkenntnissen Rechnung trägt:

1. Märkte sind Gespräche. Wer mitreden will, muss gut zuhören können.
2. Erfolgsfaktor Empfehlungsbereitschaft: den Net Promoter Score messen und stärken.
3. Erfolgreiche Unternehmen sind analytisch geprägte Unternehmen.
4. Marketing Performance: auf Daten bauen, faktenbasiert steuern.
5. Direktmarketing wird interaktives Multikanal-Marketing.

Die Verbreitung der digitalen Medien und Kommunikationskanäle hat großen Einfluss auf das Konsumentenverhalten. Verbraucher reagieren zum Beispiel zusehends schneller, vernehmlicher oft gar renitent bei schlechtem Service oder Produktproblemen. Negative Erfahrungen werden von Kunden immer weniger toleriert. Konsumenten tauschen sich direkt miteinander aus, teilen Kritik und Begeisterung. Im Gegensatz zu den vermeintlich guten alten Zeiten hört nun aber nicht nur der Nachbar, die Freundin oder der Stammtisch zu. Im Gegenteil: Meinungen und Kommentare finden im Web 2.0 oft vielfach Gehör.

Das Marketing verliert an dieser Stelle Teile seiner bisherigen Kommunikationshöhe. Dies mag mancher Marken- oder PR-Spezialist als Bedrohung empfinden. Verhindern oder Ablehnen ist jedoch der falsche Ansatz: Denn aus diesem Wandel erwachsen beträchtliche Chancen für Unternehmen – wenn es ihnen gelingt, sich den veränderten Begebenheiten anzupassen und so beispielsweise den entstandenen „Empfehlungswettbewerb“ für sich zu entscheiden. Jede Marktveränderung hinterlässt Sieger und Verlierer. Was müssen die Anbieter also tun, um die fortschreitende Neuordnung der Kräfteverhältnisse zu ihrem Vorteil zu nutzen?

Vor allem konsumentenorientierte Unternehmen müssen eine zentrale Aufgabe bewältigen: den Wandel vom herkömmlichen Customer Relationship Management hin zu einem ganzheitlichen

Customer Experience Management (CEM). Dieser Schritt ist gewaltig, denn er verändert die Art, wie Unternehmen mit ihren Kunden kommunizieren, völlig. Demnach zählt heute nicht mehr allein die Verkaufs- und Marketingperspektive des Unternehmens. Vielmehr fokussiert CEM unmittelbar auf den Kunden und seine gesamte Erlebniswelt. So ist mindestens ebenso wichtig, was ein Konsument über ein Unternehmen denkt, wie das, was das Unternehmen über ihn weiß. Kunden und Anbieter interagieren an unterschiedlichsten Kontaktpunkten, häufig viel unmittelbarer und spontaner als jemals zuvor. Hinzu kommt: Der Verbraucher sieht sich einer nie gekannten Produktvielfalt gegenüber – in gleicher Weise erscheinen Ziel- und Kundengruppen den sie bewerbenden Unternehmen zunehmend fragmentiert und uneinheitlich.

Um die damit verbundenen Herausforderungen in der Dialogsteuerung zu bewältigen und zugleich die sich hier eröffnenden Chancen effektiv zu ergreifen, werden sich Marketingentscheider vor allem mit fünf zentralen Aspekten auseinandersetzen müssen.

1. Märkte sind Gespräche. Wer mitreden will, muss gut zuhören können.

Die These, dass Märkte Gespräche sind, stammt aus dem 1999 veröffentlichten Cluetrain-Manifest. Heute ist sie eine der zentralen theoretischen Erklärungen für das Social-Media-Phänomen. Um folglich auf einem Markt sinnvoll

zu agieren, müssen Unternehmen den dort stattfindenden Gesprächen zunächst zuhören und sie inhaltlich differenziert erfassen. Noch sind dazu allerdings die wenigsten in der Lage, sowohl methodisch-technisch als auch im Hinblick auf Datenvolumina und Ressourcen. So berichtet eine im Dezember 2010 veröffentlichte Studie der Harvard Business Review Analytic Services, dass Social Media für die Mehrheit von Unternehmen mehr Blindflug als geordnete Marketingdisziplin sei. Drei Viertel der befragten 2.100 Firmen wissen demnach nicht, wie sich ihre wertvollsten Kunden im Netz über sie äußern. Fast nirgends werden auch nur ansatzweise Kundenmeinungen aus dem Social Web systematisch ausgewertet.

An dieser Stelle leistet SAS Social Media Analytics Pionierarbeit: Die Lösung sammelt und archiviert Social Media Content, prüft die Relevanz für ein Unternehmen oder seine Marken und liefert konkrete Entscheidungsgrundlagen für Fachabteilungen und Management. Dafür werden Inhalte aus populären Netzwerken wie Facebook oder Twitter automatisch erfasst und mithilfe von Text-Analytics-Verfahren verfeinert. Das gilt auch für Portale, auf denen Verbraucher ihre Erfahrungen im Umgang mit Unternehmen und Produkten diskutieren.

Doch klassische Zählverfahren, etwa in Bezug auf Schlüsselbegriffe oder Blog-Einträge, genügen nicht für einen substanziellen Erkenntnisgewinn; sie bergen zudem das Risiko folgenschwerer Fehlannahmen. Erst thematisch eindeutig zuordenbare und in ihrer Tonalität interpretierbare Inhalte schaffen die erforderliche Wissensgrundlage, um in eine angemessene, glaubwürdige Interaktion mit dem Kunden in den sozialen Medien einzutreten.

2. Erfolgsfaktor Empfehlungsbereitschaft: den Net Promoter Score messen und stärken.

Heute hoch gelobt, morgen zutiefst verschmäht: Angesichts des veränderten Konsumentenverhaltens stellt sich die Frage, welche Maßstäbe zur Messung von Erfolg bzw. Misserfolg der Kundenorientierung eines Unternehmens in der Web-2.0-Gegenwart zielkonform sind. Warum erfordert die digitale Evolution eine sinnvolle Ergänzung der bisher verwendeten CRM-Kennzahlen in Richtung Customer Experience Management? Bei Akzeptanz der These „Märkte sind Gespräche“ sollten Unternehmen etwa nach positiver Erwähnung streben und Negativnennungen vermeiden. Die Zielerreichung derartiger Web-2.0-Anforderungen muss jedoch durch geeignete Kennzahlen kontinuierlich überprüft werden.

Verbrauchererfahrungen mit Marken oder Produkten führen oft zu persönlichen Empfehlungen oder Warnungen im Bekanntenkreis. Die Empfehlungsbereitschaft ist daher eine geeignete Schlüsselkennzahl für die Kundenorientierung: Je mehr Konsumenten bereit sind, ein Unternehmen, seine Produkte und seine Marken gegenüber ihren Freunden und „Followern“ lobend zu erwähnen, desto höher ist dessen sogenannter Net Promoter Score (NPS). Basis dieser von Fred Reichheld konzipierten Kennzahl ist die einfache Frage nach der Bereitschaft zur Empfehlung einer Marke. Es wurde empirisch nachgewiesen, dass Unternehmen mit einem hohen NPS, wie z. B. Apple, auch betriebswirtschaftlich erfolgreich sind.

Den Net Promoter Score zu verbessern oder zu stabilisieren sollte heute ein Kernziel aller kundenbezogenen Aktivitäten sein. SAS® Customer Intelligence ermöglicht deshalb neben der effizienten, methodisch korrekten NPS-Erhebung an allen Kontaktpunkten auch die Verwendung kundenindividueller und aggregierter Umfrageergebnisse. Und mehr noch: Eine Ursachenanalyse gibt

Unternehmen ein genaues Bild davon, warum ihr NPS so ist, wie er ist – und wie sie ihn gezielt steigern können.

3. Erfolgreiche Unternehmen sind analytisch geprägte Unternehmen.

Ob Meinungsäußerungen im Web 2.0 ausgewertet oder die Treiber des Net Promoter Score ermittelt werden: Die vorgenannten Ausführungen bestätigen, was Thomas H. Davenport, Professor am Babson College, bereits 2006 empirisch nachwies. Erfolgreiche Unternehmen sind analytisch geprägte Unternehmen. Ein gelingendes Customer Experience Management erfordert unzweifelhaft eine analytische Unternehmenskultur und Infrastruktur, um Kundenkontaktpunkte bestmöglich zu gestalten, tatsächlich bedürfnisorientiert zu beraten oder das Beschwerdemanagement proaktiver zu organisieren.

Welche Faktoren sind nun entscheidend für die erfolgreiche Kultivierung analytisch fundierter Entscheidungen und Prozesse im Unternehmen? Davenport und Harris identifizieren hierfür in ihrem Buch „Analytics at Work“ das analytische „DELTA“, das sich auf Erfolgsfaktoren in fünf Fokusbereichen konzentriert: Data – Enterprise – Leadership – Targets – Analysts. Beispielsweise müssen Führungskräfte Leidenschaft und Commitment für eine innovationsfreundige Unternehmenskultur mitbringen. Ob eine Marketingabteilung erste analytische Schritte geht oder bereits zu den Vorreitern ihrer Zunft zählt – das Reifegradmodell der Autoren beschreibt konkrete Schritte in jedem der DELTA-Gebiete, um die eigenen analytischen Kompetenzen zu verbessern. Davon profitiert besonders die Gestaltung relevanter und über alle Kanäle konsistenter Kundendialoge. Im CEM-Sinne finden kundenbezogene Entscheidungen längst nicht mehr nur im Marketing statt, sondern betreffen die Interessenslage und Zuständigkeit zahlreicher Funktionsbereiche. Neben

den daraus resultierenden prozessualen Herausforderungen hat die Verfügbarkeit anlassspezifischer Analytics-Erkenntnisse an allen Kontaktpunkten höchste Bedeutung. Diese Anforderung adressiert explizit das von SAS patentierte Konzept des Customer State Vector: Hier liegen alle Daten, die man für erfolgreiches Kundenmanagement braucht, geschäftsbereichs- und prozessübergreifend in einem zentralen Data Mart. Dieser von Dr. Jim Goodnight, Chief Executive Officer von SAS, formulierte Anspruch ist theoretisch nicht neu, kann und muss aber angesichts der digitalen Evolution zügig in die Realität umgesetzt werden.

4. Marketing Performance: auf Daten bauen, faktenbasiert steuern.

Wann sind aus Kundensicht relevante Dialoge auch betriebswirtschaftlich ein Erfolg? Das Online Marketing prägte in diesem Kontext den Begriff des Performance Marketing. Ziel ist es dabei, den Return on Investment von Marketingausgaben in Online-Maßnahmen zu messen und schrittweise zu verbessern: Fakten und Testergebnisse zählen mehr als Intuition. Die einzelnen Aktivitäten werden etwa nach Click-through-Raten von Werbemitteln oder Konversionsraten gebuchter Suchbegriffe gesteuert. So überzeugend das Konzept auch ist, seine bisherige Anwendung bleibt meist auf die typischen Online-Kanäle beschränkt. Dies allerdings vernachlässigt längerfristige Effekte (z. B. Customer Lifetime Value) und Wechselwirkungen mit anderen Kanälen. Unzweifelhaft erfordert ein erfolgreiches Customer Experience Management eine darüber hinausgehende, ganzheitliche Sicht.

Konsequentes Marketing Performance Management ermöglicht eine faktenbasierte Steuerung im Marketing, indem es unterschiedliche Aspekte zusammenführt: Online- und Offline-Kanäle, kurzfristige und langfristige Effekte, Above-the-Line- und Below-the-Line-Maßnahmen. Nie zuvor standen dem Marketing so viele und differenzierte Informationsquellen zur Verfügung, um die Wirkung von Maßnahmen anhand aussagekräftiger Kennzahlen zeitnah zu beurteilen und bestmöglich zu beeinflussen.

Gleichwohl, aus diesem Transparenzgewinn erwachsen für das Marketing Implikationen in zweierlei Hinsicht. Einerseits verringern sich die Deutungsspielräume zur Bezifferung des Marketing Erfolgs von zurückliegenden Investitionen. Andererseits profitiert die Auseinandersetzung um künftige Budgetallokationen von der hohen Zuverlässigkeit fundierter Kennzahlen und Leistungsprognosen. Erst ein durchgängiges Marketing Performance Management schafft die Voraussetzungen für einen lückenlosen, faktenbasierten Leistungsnachweis des Marketingbeitrags zu den Unternehmenszielen.

5. Direktmarketing wird interaktives Multikanal-Marketing.

Das Direktmarketing steht also unverändert im Zentrum eines fundamentalen Transformationsprozesses. Der Weg von einer weitgehend überholten Einwegkommunikation hin zu einer dialogorientierten Interaktion mit dem Kunden muss weiter den Erfordernissen der von digitalen Einflüssen geprägten Gegenwart angepasst werden. Die Zukunft des Direktmarketings liegt

auch und gerade in den interaktiven Medien. Die These vertritt zum Beispiel auch Stan Rapp in seinem Buch „Re-inventing Interactive and Direct Marketing“.

Ganz gleich, wann, wo oder wie Kommunikation mit Zielgruppen stattfindet – Unternehmen benötigen ein zentrales Kundenkontaktkonzept, das sämtliche Kanäle berücksichtigt und damit eine konsistente Kundenansprache gewährleistet. Dazu gehört auch, einer in vielen Unternehmen beobachteten Tendenz entgegenzuwirken: Die Kommunikation über digitale Kanäle darf nicht parallel und ohne Verbindung neben der übrigen Kommunikation stattfinden.

Marktingerfolg durch relevante, konsistente und glaubwürdige Dialoge

Unverändert gilt: Der Kunde denkt nicht in Kanälen, sondern handelt meist intuitiv. Vorausschauendes Handeln, Reaktionsfähigkeit und ein hohes Maß an Flexibilität empfehlen sich deshalb dem modernen Marketingentscheider, um auch im Zeitalter der digitalen Evolution nachhaltig positive Kundenerfahrungen zu schaffen. Dafür bedarf es – neben den beschriebenen systemischen Voraussetzungen – vor allem eines authentischen Dialogs. Die Kunden, so viel steht fest, sind dafür längst bereit.

Sie haben Fragen zum Thema?

Sprechen Sie mich an:
 kdindar@ger.sas.com
 Telefon +49 6221 415-123



THE
POWER
TO KNOW.

SAS Institute GmbH, In der Neckarhelle 162, 69118 Heidelberg, Germany
 Phone +49 6221 415-123, Fax +49 6221 415-145 www.sas.de

SAS and all other SAS Institute Inc. product or service names are registered trademarks or trademarks of SAS Institute Inc. in the USA and other countries. © indicates USA registration. Other brand and product names are trademarks of their respective companies. Copyright © 2011, SAS Institute Inc. All rights reserved.