

Kundenzentriertes Marketing: Erfahrungen anderer Branchen mit Multi-Kanal-Kommunikation nutzen

Das Lernen der Anderen

Hohe Kosten in Marketing und Vertrieb, sinkende Differenzierung zwischen Produkten, steigende Relevanz von Zielgruppen jenseits der Ärzteschaft: Das sind Herausforderungen der Pharma-Industrie, für die immer öfter kundenzentriertes Marketing als Lösung gehandelt wird. Allerdings steht dieser Ansatz in der Pharma-Branche noch ohne Historie da, ohne Erfolgsgeschichten und analysierbare Fehlschläge. Deshalb löst kundenzentriertes Marketing neben Optimismus auch Unsicherheit aus. Die Flut an Fachbegriffen, die sich im Umfeld von kundenzentriertem Marketing breit macht, tut ein Übriges: von Multi-Kanal-Marketing über Customer Relationship Management (CRM) bis zu Closed-Loop-Marketing (CLM). Ein Blick über den Zaun zu Branchen, die kundenzentriertes Marketing schon länger betreiben, verschafft mehr Klarheit über Chancen und Erfolgsbedingungen von kundenzentriertem Marketing.

>> Das Prinzip kundenzentrierten Marketings ist nämlich branchenübergreifend gleich: Aus individueller Kundenkenntnis entsteht Kommunikation, die auf jeden einzelnen Kunden optimal zugeschnitten ist (siehe Abbildung). Dieser Fokus auf den Kunden als eigentlichen Entscheider über den Unternehmenserfolg hat zwei Konsequenzen: Erstens treten die Ziele einzelner Produkte oder Marken gegenüber kundenspezifischen Zielen zurück. Zweitens steht nicht mehr der Erfolg einzelner Kommunikationskanäle im Vordergrund, sondern der Gesamterfolg des Mixes aller Kanäle. Deshalb bedeutet kundenzentriertes Marketing immer auch Multi-Kanal-Marketing.

Customer-Information-Management

Entscheidend für den Erfolg ist, dass sämtliche Kommunikationskanäle in beide Richtungen geöffnet sind. Denn Kundenkenntnis und optimale, individuelle Kundenkommunikation bedingen einander, sie bilden einen Tugendkreis (oder eben das so genannte Closed Loop): Je besser ein Unternehmen einen einzelnen Kunden kennt, desto besser wird es mit ihm kommunizieren. Und je besser die Kommunikation, desto eher wird der Kunde auf die Kommunikation reagieren und damit die Kundenkenntnis unternehmensseitig weiter vergrößern.

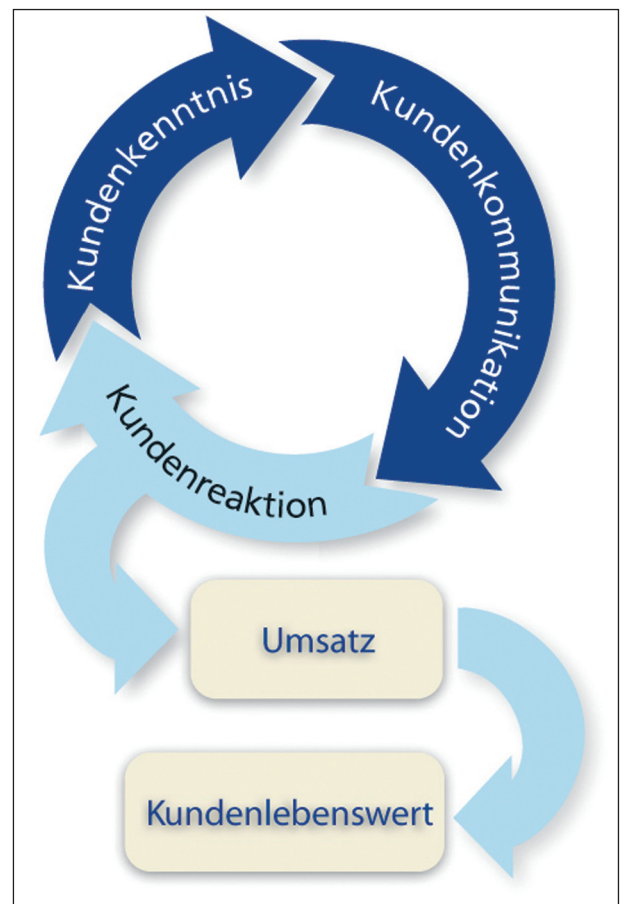
In Banken oder bei Einzelhändlern, die kundenzentriert arbeiten, gibt es eigene Abteilungen, die sich ausschließlich damit befassen, die Kundenkenntnis laufend zu optimieren. Auch als Customer-Information-Management (CIM) bezeichnet bildet diese Funktion gewissermaßen die linke Gehirnhälfte, also das logisch-rationale Zentrum kundenzentrierten Marketings.

Zunächst stellt CIM sicher, dass die relevanten Kundeninformationen überhaupt erfasst und kundenindividuell vorgehalten werden: Neben der nötigen Technik und der Einhaltung gesetzlicher Regelungen geht es hier um die Definition und Überwachung geeigneter Abläufe. Beispielsweise wird bei einem Finanzkonzern durch CIM definiert und kontrolliert, welche Kundeninformationen von Bankberatern und vom Außendienst wie zu hinterlegen sind. Ebenso legt CIM fest, wie das Nutzungsverhalten der einzelnen Kunden im Online-Banking oder im Call-Center erfasst wird.

Eine weitere erfolgskritische CIM-Aufgabe ist die Analyse von Kundendaten mithilfe von Data-Mining-Programmen. Die Ergebnisse solcher Analysen müssen es erlauben, die nächsten Kommunikationsschritte pro Kunde optimal festzulegen. Beispielsweise ermittelt ein Einzelhändler regelmäßig auf Einzelkundenebene, ob Retention-Marketing-Maßnahmen

durchgeführt werden sollen. Hierfür wird pro Kunde die Wahrscheinlichkeit eines Anbieterwechsels berechnet. Übersteigt dieser Wert eine Obergrenze, erhält ein wertvoller Kunde beispielsweise eine Einladung zu einer Veranstaltung oder ein Sonderangebot.

Natürlich nutzen diese Analysen nur dann etwas, wenn es Regeln gibt, die ihre Ergebnisse mit Kommunikationsmaßnahmen verknüpfen. Diese Regeln werden gemeinhin als Business-Rules bezeichnet. Die Business-Rule im gerade angeführten Beispiel



des Einzelhändlers lautet also: „Wenn Wechselwahrscheinlichkeit > X % dann Retention-Maßnahme B.“

CIM als integraler Bestandteil von kundenzentriertem Marketing muss laufend die bestehenden Business-Rules überprüfen sowie alternative Regeln vorschlagen und gegebenenfalls testen. Die Entscheidung darüber, welche Business-Rules getestet und gegebenenfalls ausgerollt werden, liegt üblicherweise in der Marketing-Abteilung oder im Kunden-Management.

Für Unternehmen, die mit kundenzentriertem Marketing gerade erst beginnen, geht es aber zunächst nicht um die Optimierung ihrer Business-Rules. Vielmehr sehen sie sich drei miteinander verbundenen Fragen gegenüber:

- Auf welchen Kundenkenntnissen bauen wir auf?
- Welche Kommunikationsoptionen bieten wir?
- Mit welchen Business-Rules starten wir, um Kundenkenntnisse und Kommunikationsoptionen von Anfang an möglichst optimal miteinander zu verbinden?

Jede Information kann relevant sein

Gerade um diese Fragen ohne eigene Erfahrungen zu beantworten, lohnt sich der Blick auf andere Branchen. Beispielsweise hat sich herausgestellt, dass es nicht vorteilhaft ist, bei den Informationen, die zur Kundenkenntnis beitragen, allzu wählerisch zu sein. Es ist nämlich nur teilweise vorherzusehen, welche Informationen am Ende wirklich relevant für die optimale Steuerung der Kommunikation sind. Zum Beispiel hat sich in einem Telekom-Unternehmen gezeigt, dass gezieltes Up-Selling dann die beste Kommunikationsoption war, wenn der Kunde sich mit dem Wunsch nach einem Vertragswechsel meldete. Im Fall, dass der Kunde online oder stationär Produktinformatio-

nen einholte, war es rentabler, die Kommunikation auf die gesuchte Information einzugrenzen.

Es lohnt sich also, mit einem relativ breiten Portfolio an Kundenninformationen zu starten. Grundsätzlich sind dabei unterschiedliche Kategorien von Information mit einzubeziehen. Zunächst liegt es auf der Hand, das Kommunikationsverhalten von Kunden zu erfassen. Beispielsweise erfassen Banken oder Einzelhändler, die kundenzentrierte Kommunikation betreiben, akribisch den Kanalmix ihrer Kunden: Wann hat welcher Kunde was in welchem Kanal getan? Und: Welche Kontakte in welcher Reihenfolge sind jeweils vorausgegangen - zum Beispiel ein Verkaufsgespräch oder ein E-Mail-Newsletter oder beides? Solche Informationen erlauben es dann etwa, per Business-Rule zu hinterlegen, für welchen Kunden welches Follow-up nach einem Verkaufsgespräch das beste ist. Oder es lässt sich herausfinden, dass Kunden, die eine Online-Produktdatenbank länger als eine Minute genutzt haben, positiv auf E-Mails zu Neueinträgen in der Produktdatenbank reagieren.

Neben dem Kommunikationsverhalten erfassen einige Unternehmen den Zusammenhang zwischen der Nutzung bestimmter Kommunikationskanäle und Kundentreue. Ein Konsumgüterhersteller, der einerseits über den Handel und andererseits über den eigenen Online-Shop verkauft, kann so feststellen, welcher Kanal bei welchen Kunden mehr zu Kundentreue und damit Kundenlebenswert beiträgt. Hierfür wird ein so genannter Loyalitätsindex ermittelt. Dieser beruht auf der Befragung einer Stichprobe von Kunden. Über ein statistisches Verfahren (Scoring) kann diese Information dann auf die Gesamtheit der Einzelkunden projiziert werden. Das wiederum erlaubt dem Hersteller, seine Kundenkommunikation je nach Kunde stärker auf den Handel oder den eigenen Online-Shop auszurichten.

Neben soziodemographischen Daten sind Ereignisse, die direkt oder indirekt die Kundenbeziehung betreffen, eine wichtige Kategorie. Für ein Telekom-Unternehmen können beispielsweise ein Umzug oder ein After-Sales-Problem relevante Ereignisse sein. Genauso informativ sind Daten über Einstellungen von Kunden. Zum Beispiel ermitteln Konsumgüterhersteller Informationen zu Kundeneinstellungen gern über Umfragen oder Quizzes, Banken hingegen über Beratergespräche (etwa für Anlage-Risikoprofile).

Optimale Kenntnis durch aggregierte Informationen

Selbstverständlich ist auch die Information über Umsätze und Margen pro Kunde relevant. Optimale Kundenkenntnis entsteht aber erfahrungsgemäß nur, wenn sie mit Kundeninformation anderer Kategorien aggregiert wird. Absatzzahlen sind zunächst vergangenheitsorientiert. Sie lassen im Allgemeinen nur im Verbund mit zusätzlichen Informationen valide Schlüsse für die optimale weitere Gestaltung einer Kundenbeziehung zu.

Kundenkenntnis und Business-Rules allein reichen natürlich nicht. Der richtige Mix an Kanälen, Kommunikationsformaten und Angeboten muss dazu kommen. Pharma-Unternehmen sind durch Pharma-Kodex und Heilmittel-

Werbegesetz (HWG) engere Grenzen gesetzt als Firmen mancher anderer Branchen. Aber auch die müssen sich einiges einfallen lassen, um Kunden kommunikativ an sich zu binden. So bietet der weltgrößte Nahrungsmittelkonzern seinen Kunden einen Online-Diätcoach an und hat das Kunststück fertig gebracht, einen kostenpflichtigen Kochclub mit über 125.000 Mitgliedern aufzuziehen. Bei Banken haben sich exklusive VIP-Services für Top-Kunden bewährt. Kundenzentriertes Marketing setzt bei aller Systematik der Phantasie keine Grenzen - solange sie kundenorientiert ist.

Die Umstellung von einem produkt- auf ein kundenzentriertes Marketing führt in der Regel zu höherer Kundentreue, mehr Umsatz und geringeren Vertriebskosten. Konsumgüterhersteller und Telekom-Unternehmen haben nur über kundenzentriertes Marketing wachsendem Konkurrenzdruck und sinkenden Margen standhalten können. Die Grenzen des Erfolges liegen dabei nicht in der Technik, sondern in der Konsequenz mit der kundenzentriertes Marketing in der gesamten Organisation gelebt wird. Denn nicht allein Marketing und Vertrieb müssen den Kunden in den Mittelpunkt stellen. Direkt gefordert sind auch Controlling, IT und Logistik. Letztlich ist Kundenorientierung aber eine Philosophie, die nur das ganze Unternehmen gemeinsam leben kann. <<

Der Autor:

Dr. Hans-Ulrich von Freyberg hat als Leiter der Multimedia-Agentur Cocomore AG an CRM-Programmen und Online-Kommunikation für weltweit führende Konsumgüterhersteller, Einzelhändler und Pharma-Unternehmen mitgewirkt. Gemeinsam mit dem Partner Unternehmen Cerasus Consulting arbeitete er zudem an Multikanal-Vertrieb im Finanz- und Telekomsektor.

