

Marketing Engineering im E-Commerce – den Kunden in den Fokus des Dialogs rücken

Stefan von Lieven und Sebastian Pieper

Zusammenfassung Kunden erwarten heute eine Marketing- und Servicekommunikation, die individuell, personalisiert, wertschätzend, schnell und nützlich ist. Doch was bedeuten diese Anforderungen für Unternehmen? Welche Herausforderungen müssen E-Commerce-Unternehmen bewältigen, um kundenzentriert diese Fähigkeiten zu erlangen? Und wie lassen sich die operativen Hürden in der Praxis überwinden? Welche Bedeutung haben 360-Grad-Kundensicht, operative Geschwindigkeit, Timing und Kontext dabei? Im folgenden Kapitel erfahren Sie, wie Sie Ihren Kundendialog strukturiert verbessern, die heutigen Anforderungen von Kunden erfüllen und Ihr Marketing so erfolgreicher machen.

S. von Lieven (✉) · S. Pieper
artegic AG, Bonn, Deutschland
E-Mail: Stefan.lieven@artegic.de

S. Pieper
E-Mail: Sebastian.pieper@artegic.de

Inhaltsverzeichnis

1 Herausforderungen im E-Commerce-Marketing	26
2 Paradigmenwechsel vollziehen	30
3 Praxisbeispiele Marketing Engineering	34
4 Fazit	44
Literatur	44
Über die Autoren	45

1 Herausforderungen im E-Commerce-Marketing

1.1 Überblick

E-Commerce-Unternehmen bewegen sich heutzutage in einem dynamischen, sich stetig wandelnden Marktumfeld. Wesentlicher Treiber dieses Wandels sind die steigenden Anforderungen von Kunden an die Marketing- und Servicekommunikation von Onlinehändlern. Kunden haben mehr Informations- und Entscheidungsmöglichkeiten als je zuvor und wissen, mit dieser „Konsumentenmacht“ selbstbewusst umzugehen. Welche Faktoren kennzeichnen den selbstbewussten, anspruchsvollen Kunden von heute?

Vernetzt und Social: 34 % der deutschsprachigen Onlinenutzer sind auf Social Media Sites wie Facebook aktiv. Zwölf Prozent nutzen Internetforen (ARD und ZDF 2015). 72 % informieren sich vor einem Kauf auf Vergleichsplattformen über Produkte (TNS Infratest 2013). 61 % recherchieren Produktbewertungen online. Für ca. 57 % der Kunden haben solche Produktbewertungen einen wichtigen oder sogar sehr wichtigen Einfluss auf ihr Kaufverhalten. Für weitere 25 % sind sie zumindest eher wichtig (eKomi 2016). Kunden haben heutzutage eine Vielzahl an Möglichkeiten, um sich über Onlineshops sowie ihre Angebote zu informieren und auszutauschen. Nicht nur mit den Onlineshops selbst, sondern verstärkt auch mit anderen Kunden sowie (unabhängigen) Experten. Dadurch werden Kunden kritischer gegenüber Onlineshops und ihren Leistungen sowie den angebotenen Produkten.

Best-in-Class-Erwartung: Die Digitalisierung schafft maximale Markttransparenz. Kunden können sich weltweit informieren und eine Vielzahl von Lieferanten erreichen. Die Kunden kennen die Best-in-Class-Ansätze in Customer Experience sowie Servicequalität, nicht nur im E-Commerce, und messen die verschiedenen Anbieter daran. Was Amazon bietet, wird auch vom kleinen Long-Tail-Shop erwartet.

Wechselbereit: Kunden können sich nicht nur über jeden Onlineshop informieren, sondern auch beinahe jeden dieser Shops nutzen. Sie haben heutzutage eine Vielzahl an Entscheidungsmöglichkeiten zwischen verschiedenen (auch internationalen) Anbietern. Die Wechselbarrieren sind niedrig. Mit einem Klick ist der Kunde beim nächsten Anbieter oder direkt beim Hersteller, mit dem für ihn passenderes Angebot.

Always-on: 78 % der deutschsprachigen Onlinenutzer gehen heutzutage mobil per Smartphone ins Internet (ARD und ZDF 2015). 17 % der Smartphone-Nutzer haben schon einmal mit dem Gerät eingekauft, je jünger die Nutzer, desto größer der Anteil (Bitkom 2016). Zukünftig kommen mit z. B. Smartwatches, Wearables oder Connected Cars weitere internetfähige Endgeräte hinzu. Auf diesen Endgeräten nutzen Kunden eine Vielzahl an Kanälen, von E-Mail über Social Media, Messenger, SMS, Apps, Websites bis zu Geo-Location-Anwendungen. Kunden sind heutzutage Cross-Channel, Cross-Device und Always-on und das Gleiche erwarten sie von Onlineshops. Sie möchten gewünschte Informationen überall und jederzeit erhalten können, egal ob auf der Wohnzimmercouch oder in der U-Bahn und zwar auf jedem Endgerät, in jedem Kanal und angepasst an ihren jeweiligen Nutzungskontext.

Wie können Onlineshops dem Kunden von heute (und von morgen) gerecht werden? Die Marketing- und Servicekommunikation muss einen Paradigmenwechsel vollziehen. Weg vom Kampagnenfokus, hin zu einer Kommunikation, die den Kunden in den Mittelpunkt rückt. Was bedeutet Kampagnen- bzw. Kundenfokus?

1.2 Kampagnenfokus

Digitales Dialogmarketing, insbesondere E-Mail-Marketing, hat eine lange Tradition als besonders effiziente Form der Marketing- und Servicekommunikation. Bislang wurde digitales Dialogmarketing im E-Commerce jedoch meist aus der Innensicht betrieben. Die Frage war „Was möchte ich heute verkaufen?“ und nicht „Was benötigt der Kunde in seinem aktuellen Nutzungskontext?“. Die Kampagne steht im Fokus. Es gibt eine zentrale Botschaft, die vermittelt werden soll, z. B. „Der neue Samsung Smart-TV jetzt 20 % günstiger“. Die Kampagne wird mit weitem Vorlauf geplant und an einem fixen Datum an ein bestimmtes Kundensegment versendet oder sogar gleich an alle Kunden im Verteiler. Es gilt das Broadcasting-Prinzip: der gleiche Inhalt, zur gleichen Zeit, an alle Kunden (oder zumindest eine große Gruppe). Bei einigen Kunden funktioniert die Kampagne und sie kaufen den Fernseher. Die Streuverluste sind jedoch hoch und bei manchen Kunden kann die Kampagne sogar eine negative Wirkung haben. Was ist z. B. mit Kunden, die gerade erst einen Fernseher gekauft haben, evtl. sogar das beworbene Samsung-Gerät und diesen nun weitaus günstiger präsentiert bekommen? Wahrscheinlich wären diese Kunden verärgert. Andere fühlen sich möglicherweise belästigt, wenn sie regelmäßig Angebote bekommen, die sie nicht interessieren.

Auch wenn viele Onlineshops ihre Kampagnen nach Ablauf auswerten und die erhaltenen Informationen zur Optimierung der nächsten Kampagne nutzen, können Broadcasting-Kampagnen nie so weit optimiert werden, dass sie wirklich die Erwartungen an kundenzentrierte Kommunikation erfüllen. Kampagnenzentrierte Kommunikation richtet sich primär nach der eigenen Angebotspolitik aber nicht nach den (steigenden) Ansprüchen der Kunden.

1.3 Situation heute – Kundenfokus

Der Paradigmenwechsel in der digitalen Marketingtransformation besteht darin, den Kunden und seine Bedürfnisse in den Fokus zu stellen, nicht die Kampagne. Kundenorientierung ist das Schlagwort. Es gilt,

ein individuelles Kundenverständnis aufzubauen und zur kontinuierlichen Optimierung der wahrgenommenen Customer Experience durch digitales Dialogmarketing zu nutzen. Kampagnen sind nicht fix terminiert, sondern werden durch Trigger im individuellen Lifecycle des einzelnen Kunden genau zum richtigen Zeitpunkt in Echtzeit gesteuert. Jeder Kunde erhält seine individuelle Kommunikation, angepasst an seine aktuellen Bedürfnisse sowie insbesondere den Nutzungskontext. Also beispielsweise an seine Produktvorlieben, seine Kaufhistorie, seinen Standort und sein aktuelles Verhalten. Grundlage dafür sind Kundendaten, die kontinuierlich an jedem Touchpoint erhoben und zentral zu einem Kundenprofil zusammengeführt werden. Jeder Kunde wird mit der richtigen Kommunikation genau in dem Moment im Lifecycle aktiviert, in dem seine Aufmerksamkeit für die kommunizierten Informationen oder die Wahrscheinlichkeit des Kaufs bzw. der angestrebten Aktion am höchsten sind. Verhaltensmuster werden auf Basis von vordefinierten Zielen analysiert und die Ansprachemechanik automatisiert ausgespielt. Dies steigert nicht nur direkt und kontinuierlich das Ergebnis, sondern sorgt insbesondere dafür, dass der Kunde die Kommunikation als relevant empfindet und damit insgesamt eine bessere Customer Experience wahrnimmt.

1.4 Operative Hürden für kundenzentrierte Kommunikation

Unternehmen haben die Notwendigkeit des Paradigmenwechsels grundsätzlich erkannt. 90 % sehen eine persönliche Customer Experience als wichtig oder sehr wichtig an, in der Praxis fühlen sich jedoch 80 % der Kunden NICHT persönlich wertgeschätzt (IBM 2015). Was ist der Grund für diese Lücke zwischen Anspruch und Realität? Die Gründe finden sich insbesondere in zahlreichen operativen Hürden, denen sich (nicht nur) Onlineshops gegenüber sehen.

- Die steigende Anzahl an Kanälen und Touchpoints macht die Customer Journey immer komplexer und damit unübersichtlicher.
- Die erforderlichen Daten für eine kundenzentrierte Kommunikation sind oft nicht vorhanden oder nicht nutzbar, da Zustimmungen

(Opt-ins) zur Kommunikation nicht eingeholt wurden oder die Daten nicht strukturiert und zentralisiert gespeichert wurden.

- Es mangelt an personellen Ressourcen, um die Anforderungen insbesondere im Kontext der benötigten, feingranularen Inhalte für eine kundenzentrierte Kommunikation umzusetzen.
- Die Vielzahl an Handlungsoptionen und die manifestierte alte Denkweise führen zu Entscheidungsunsicherheit.
- Die technische Infrastruktur ist für kundenzentrierte Kommunikation nicht ausgelegt.

Der erste Schritt in Richtung kundenfokussierter Kommunikation besteht darin, die Voraussetzungen zu schaffen, um diese Hürden sukzessive abbauen zu können. Eine geeignete IT-Infrastruktur, insbesondere mit Blick auf Daten und Marketing Automation, ist der Enabler für die Lösung der beschriebenen Marketing-Herausforderungen. IT wird damit zunehmend Aufgabe im Marketing. Laut einer Gartner-Studie werden CMOs im Jahr 2017 sogar mehr in Technologie investieren als CTOs (Gartner 2015). Marketing Engineering, der Einsatz von Informationstechnologie für daten- und systemgestütztes Marketing, wird damit zum Schlüssel des Paradigmenwechsels.

2 Paradigmenwechsel vollziehen

2.1 Überblick

Was ist zu tun, um den Paradigmenwechsel von der Innensicht zur Kundensicht, von Produkt zu Käufer, von Kampagne zu Lifecycle zu vollziehen und die operativen Hürden zu überwinden bzw. abzubauen? Wie sieht erfolgreiches Marketing Engineering in der Praxis aus? Zunächst ist es ratsam, einen Schritt zurückzugehen und sich von dem Anspruch zu verabschieden, alle denkbaren Aspekte kundenfokussierter Marketing- und Servicekommunikation in der höchsten Komplexitätsstufe schnellstmöglich abzubilden und alle Hürden auf einmal zu überwinden. Handlungsdruck und Versprechen der Lösungsanbieter suggerieren den Anspruch, eine 360-Grad-Sicht

auf den Kunden durch Technologie zu etablieren, ihn mit Business Intelligence ins letzte Detail zu durchleuchten und ihm dann durch „magische“ Algorithmen hyperpersonalisiert genau die Empfehlung zukommen zu lassen, die er kaufen wird. Obwohl das Ziel grundsätzlich richtig ist, ist es für die meisten Unternehmen nicht der wesentliche Schritt zur Kundenzentrierung und schon gar nicht der Erste. Ein entscheidender Fehler dabei ist es, dem Thema Daten die alleinige Bedeutung auf dem Weg zur Kundenzentrierung zuzusprechen. Daten sind nur einer von mehreren entscheidenden Erfolgsfaktoren. In der Praxis zeigen sich im Marketing Engineering vier konkrete Handlungsfelder, die Unternehmen beherrschen müssen, um den Paradigmenwechsel zu vollziehen: Kommunikation, Daten, operative Prozesse und Analyse – kurz PACD (für Process, Analytics, Communication and Data).

2.2 Kommunikation

Im Handlungsfeld Kommunikation geht es um die konkrete Ausgestaltung der Interaktion mit dem Kunden. Es gilt, alle Touchpoints bzw. Chancen in der Customer Journey zu identifizieren, an denen Kunden mit Marketing- oder Servicekommunikation aktiviert werden können. Für diese ist ein konsistenter Dialogablauf zu führen und zwar Cross-Channel – je nach Kontext per E-Mail, Social Media, SMS, Mobile Messenger, App und Web. Dabei ist zu bedenken, dass letztendlich alle Kommunikationen zum Gesamtbild der Customer Experience beitragen, egal ob sie aus dem Marketing, dem Service oder dem Warenwirtschaftssystem (Transaktionskommunikation) stammen. In einer wirklich konsistenten Kommunikation existiert nur ein Dialog, der alle diese Einzelkommunikationen integriert.

2.3 Daten

Die Grundlage für kundenzentrierte Kommunikation sind immer personenbezogene Daten. Im Handlungsfeld Daten geht es darum, die erforderlichen Daten für die Kommunikation in einer kundenzentrierten

Datensicht zusammenzuführen (Single Customer View). Alle Daten müssen in einem zentralen, dynamischen Profil vorliegen, auf das alle Kommunikationsmaßnahmen zugreifen können. Nur so ist gewährleistet, dass die Kommunikation über alle Touchpoints hinweg konsistent bleibt und im jeweiligen Kontext die richtigen, automatisierten Entscheidungen getroffen werden können. Bei vielen Onlineshops besteht jedoch noch die Hürde, dass relevante Kundendaten in verschiedenen Silos an unterschiedlichen Stellen verstreut liegen. Das führt z. B. dazu, dass männliche Kunden im Newsletter Frauenkleidung beworben bekommen, weil die Marketing Automation nicht auf die Profildaten aus dem Shop zugreifen kann und daher das Geschlecht des Kunden nicht kennt.

Neben der Verfügbarkeit von Daten ist auch die rechtssichere Erfassung und Verarbeitung eine wichtige Aufgabe. So ist z. B. die Erfassung und Verarbeitung personenbezogener Daten sowie das Bilden von verhaltensbasierten Profilen (Profiling) rechtlich nur zulässig, wenn dafür ein explizites Opt-in des Kunden vorliegt. Die Voraussetzung ist ein konsequentes Datennutzungsmanagement. Dazu muss auch die eingesetzte Technologie in der Lage sein, den Umfang des Profiling je nach Opt-in für den einzelnen Kunden zu steuern. Generell gilt es, die Gewinnung von Opt-ins an jedem verfügbaren Touchpoint konsequent zu forcieren. Viele Händler scheuen jedoch davor, die Generierung von Opt-ins an oberste Priorität zu setzen, aus Angst, potenzielle Käufer zu verschrecken. Zu Unrecht. Die geringe Anzahl möglicherweise durch z. B. ein Layer zur Newsletter-Anmeldung genervter Kunden wird durch die erhöhte Kaufwahrscheinlichkeit bei Kunden mit Opt-in mehr als wettgemacht.

2.4 Operative Prozesse

Im Handlungsfeld operative Prozesse geht es um die Beseitigung einer der zentralen Hürden für wirklich kundenzentrierte Kommunikation: die Reduktion von Komplexität durch die Automatisierung von Prozessen und Workflows. Individualisierung, Kontextsensitivität, Cross-Channel-Kommunikation, Testing und andere wesentliche Aufgaben im Zusammenhang der Kundenzentrierung führen alle zu operativem Aufwand, der sich durch technologiegestützte Prozessoptimierung

(insbesondere Marketing Automation) gezielt senken lässt. Das ist auch erforderlich, da eine manuelle Bewältigung kaum möglich ist. Ein Beispiel ist das Content Processing. Viele Onlinehändler haben zwar genügend Daten sowie die passenden Technologien, um sehr kleinteilige Segmente oder sogar jeden Kunden individuell anzusprechen. Ihnen fehlen aber ausreichend granulare Inhalte, um jedem dieser Segmente auch etwas Eigenes präsentieren zu können, da die Aufgabe der Erstellung und Verarbeitung großer Mengen geeigneter Inhalte nicht beherrscht wird. Hier zeigt sich, dass nur das Zusammenspiel aller vier Erfolgsfaktoren Wirkung zeigen kann.

2.5 Analyse

Im Handlungsfeld Analyse gibt es zwei wesentliche Herausforderungen. Die erste Herausforderung besteht darin, den Erfolg der eingesetzten Maßnahmen durchgängig messbar zu machen und zwar nicht nur im Gesamtergebnis, sondern an jedem einzelnen Punkt der Wirkungskette. Nur so können die richtigen Stellschrauben zur Optimierung identifiziert werden, das heißt herausgefunden werden, welche Maßnahmen bzw. Faktoren funktionieren und welche nicht. Benchmarking und Scorecard-Modelle helfen dabei, sich selbst zu verorten. Die zweite große Herausforderung ist die Gewinnung von Insights über Kunden – sowohl übergreifend wie auch für jeden einzelnen Kunden. Scoring, Clustering, Muster- und Korrelationsanalysen oder multivariate Analyseverfahren helfen dabei, aus Daten ein Kundenverständnis zu entwickeln und die eingesetzten Maßnahmen zu optimieren.

2.6 Vorgehen

Für kundenzentrierte Marketing- und Servicekommunikation müssen alle vier Handlungsfelder und insbesondere ihre Interdependenzen berücksichtigt werden. In der Praxis hat sich ein Bottom-up-Vorgehen bewährt. Es gilt, zunächst einfache Maßnahmen umzusetzen und darauf aufbauend sukzessive die Komplexität der Maßnahmen zu steigern.

In den vier Erfolgsfaktoren Kommunikation, Daten, operative Prozesse und Analyse sollte hierbei gleichzeitig eine parallele und sukzessive Verbesserung der Fähigkeiten in den jeweiligen Maßnahmen vorgenommen werden. Es macht keinen Sinn, z. B. zunächst ein umfassendes Profiling zu etablieren, ohne die erfassten Daten auch sinnvoll nutzen zu können. Wirkung auf das Ziel (z. B. Umsatz) und Aufwand in der Umsetzung sollte bei der Auswahl bzw. Reihenfolge der umzusetzenden Maßnahmen im Vordergrund stehen. Bei einem Bottom-up-Vorgehen werden dazu die potenziell geeigneten Use Cases gewählt und gezielt die für deren Realisierung nötigen Faktoren in den vier Handlungsfeldern identifiziert und umgesetzt (z. B. welche Daten werden in welcher Qualität und Aktualität benötigt? Wie kann der Erfolg gemessen werden? Was ist operativ dafür zu tun? ...).

Bereits mit wenigen Daten und ohne aufwendige technologische Anpassungen können oft schon ergebnisstarke Quick Wins erzielt werden. Timing, Geschwindigkeit und Kontextsensitivität sind meist stärkere Ergebnistreiber als (vermeintlich) exaktes Wissen über das einzelne Kundenbedürfnis. Die wesentlichen Trigger im Lifecycle zu identifizieren und mit automatisierten Follow-up-Maßnahmen zum richtigen Zeitpunkt zu reagieren, zählt oft stärker auf das Ergebnis ein, als individualisierte Angebote auf Einzelkundenebene. Kurze, durch den Nutzungskontext gesteuerte „Anstöße“ mit wenigen Inhaltsfragmenten sind effizienter als umfangreiche, langfristig geplante Newsletter, die versuchen, es jedem Nutzer durch möglichst viele Angebote Recht zu machen. Mit consequentem Testing lassen sich schneller Optimierungserfolge erzielen als mit dem Einsatz komplexer Business-Intelligence-Verfahren.

3 Praxisbeispiele Marketing Engineering

3.1 Alle Gelegenheiten im Lifecycle nutzen

3.1.1 Überblick

Wie in Abschn. 1.2 erwähnt gilt es alle relevanten Chancen und Touchpoints im Customer Lifecycle zu identifizieren, das heißt, konkret die Frage zu beantworten: Zu welchen Zeitpunkten und in welchen

Kontexten ergeben sich Gelegenheiten, um Kunden mit nutzbringender Kommunikation zu erreichen? Eine Möglichkeit zur besseren Strukturierung besteht darin, die Gelegenheiten nach dem dort zu erzielenden Nutzen zu segmentieren. Das heißt danach, ob dort eine direkte Aktion angeregt werden soll (in der Regel ein Kauf), ob die Kundenbindung (z. B. durch hochwertigen Service) gesteigert werden soll, etc.

Alleine ein Kauf bietet bereits viele Gelegenheiten, Kunden mit Maßnahmen, für die nur wenige Daten benötigt werden, aber die trotzdem sehr effektiv sind, zu aktivieren. Im Folgenden werden einige Maßnahmen vorgestellt.

3.1.2 Transaktionsmails

Der automatisierte Versand von Bestell- und Versandbestätigungen gehört im E-Commerce seit Langem zum Standard und wird auch von den Kunden erwartet. Je nachdem, welchen Benchmark man zurate zieht, rangieren die Öffnungsraten solcher E-Mails zwischen 40 und 70 %. Viele Onlinehändler nutzen jedoch nur lieblos formatierte Textmails, die z. B. vom Warenwirtschaftssystem erstellt und versendet werden und vergeuden so viel Potenzial zur Aktivierung der Kunden. Stattdessen sollten Transaktionsmails in den Verantwortungsbereich des Marketings fallen, um diese, je nach Zielsetzung, zur Stärkung der Servicewahrnehmung und/oder Kaufaktivierung nutzen zu können.

Zur Stärkung der Servicewahrnehmung eignet sich z. B. die Integration zusätzlicher Servicefunktionen, wie die Möglichkeit, die Bestellung nachträglich anzupassen, von der Nachhauslieferung auf Click&Collect zu wechseln oder Mitarbeiter direkt zu kontaktieren.

Darüber hinaus sind Transaktionsmails die passende Gelegenheit für personalisierte Recommendations, insbesondere in Form von Cross- und Up-Sells. Für Kaufempfehlungen gibt es intelligente Technologien (Recommendation), die z. B. mittels Korrelationen aus Warenkörben oder Kundentypen entsprechende Angebote erstellen: „Wer x kauft, kauft wahrscheinlich auch y“.

Auch hierbei gilt jedoch: Als erster Schritt reicht es aus, bzw. ist es bereits sehr effektiv, Cross Sells kategoriespezifisch auszuspielen. Kauft

ein Kunde z. B. ein Produkt aus der Kategorie „DVD-Thriller“, können ihm andere aktuelle Thriller auf DVD angezeigt werden. Dies ist lediglich eine simple Kategorie-Top- oder Neu-Liste und keine intelligente Empfehlung – aber es funktioniert. Unterstützt werden kann der Kaufimpuls durch den Kontext – z. B. den Social Proof: „Die Lieblingsthriller unserer Kunden in diesem Monat“.

Wichtig: Für die Integration von werblichen Inhalten in Bestell- und Versandbestätigungen wird ein Opt-in des Kunden benötigt. Es macht also Sinn beim Versand von Transaktionsmails zu wissen, welcher Kunde ein Werbe-Opt-in gegeben hat und welcher nicht.

3.1.3 Zufriedenheitsbefragung

Hat der Kunde seine Bestellung erhalten und etwas Zeit, die erworbenen Produkte auszuprobieren, ist dies die perfekte Gelegenheit, um ihm eine kurze Zufriedenheitsbefragung zu den gekauften Produkten per Mail zu schicken sowie ihn als Influencer zu aktivieren. Hierbei reicht bereits ein simples Formular mit wenigen vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Gibt es bereits ein Bewertungssystem für Produkte im Onlineshop (Beispiel: „5 Sterne Produktbewertung“ bei Amazon), sollte dies übernommen werden, sodass die Bewertung aus der Mail direkt im Shop verwendet werden kann. Zufriedenheitsbefragungen suggerieren dem Kunden Wertschätzung („Deine Meinung interessiert uns“) und verbessern so die Kundenbindung. Für den Versand von Zufriedenheitsbefragungen werden (im ersten Schritt) nicht mehr Daten benötigt als das Kaufdatum und die gekauften Produkte.

Beantwortet der Kunde die Umfrage, ist dies eine passende Gelegenheit für weitere Folgemails, angepasst an das Umfrageergebnis. Gefallen ihm die Produkte, wird er dazu motiviert (evtl. mit einem Gutschein als Incentive), diese in Social Media weiterzuempfehlen oder ein Review auf der Produktseite im Shop zu verfassen. Durch Weiterempfehlungen kann die Reichweite über den eigenen Verteiler hinaus gesteigert werden. Außerdem wirken Kundenbewertungen/-empfehlungen authentischer und glaubwürdiger

als Unternehmensinformationen. Ist der Kunde mit dem Kauf zufrieden, ist dies auch ein geeigneter Anlass für weitere Cross- und Up-Sells.

Wenn der Kunde unzufrieden ist, sollte er eine Nachfass- bzw. Entschuldigungsmail erhalten, mit Services zur „Wiedergutmachung“, z. B. der Möglichkeit, direkt einen Servicemitarbeiter zu kontaktieren oder detaillierteres Feedback zu liefern.

Außerdem können durch Zufriedenheitsbefragungen wichtige Insights gewonnen werden, die zur Optimierung der Angebote aber auch für Empfehlungen auf Kundenebene genutzt werden können. Wichtig: Kunden fühlen sich von einer zu hohen E-Mail-Frequenz schnell belästigt. Daher sollte innerhalb eines definierten Zeitraums, z. B. einem Quartal, immer nur eine Zufriedenheitsbefragung versendet werden, auch wenn der Kunde mehrfach gekauft hat. Moderne Marketing-Automation-Lösungen sind in der Lage, einen Kunden nach Versand einer E-Mail erst einmal für den definierten Zeitraum zu „parken“, sodass er keine weiteren Mails des gleichen Typs erhält.

3.1.4 Reaktivierung

Hat der Kunde nach seinem letzten Kauf für eine gewisse Zeit (z. B. ein halbes Jahr) nicht mehr gekauft und/oder auf Kommunikation reagiert, sollte er reaktiviert werden. Reaktivierungsmails sind eine äußerst effiziente Maßnahme, um Umsätze zu steigern, da es kostengünstiger ist, bestehende Kunden zu reaktivieren als neue zu gewinnen. Wichtig ist dabei, individuell zu reaktivieren. Dabei können verschiedene Aspekte für Inaktivität berücksichtigt werden, um die Frequenz von Kommunikation zu justieren, den besten Kanal oder die richtige Incentivierung zu wählen.

Ein Beispiel (vgl. Tab. 1) wäre eine einfache Segmentierung nach Kaufaktivität und Aktivität in der Marketing- und Servicekommunikation mit jeweils eigenen Maßnahmen pro Segment. Jemand, der regelmäßig Angebote im Newsletter klickt aber nicht kauft, muss anders aktiviert werden als ein Nicht-Käufer, der nicht einmal mehr die Kommunikation öffnet. Auch für diese Lifecycle-Kommunikation werden nur wenige Daten benötigt. Das Datum des letzten Kaufs reicht aus, um die ersten Reaktivierungsmechaniken aufzusetzen.

Tab. 1 Verhaltensbasierte Reaktivierung. (Quelle: eigene Darstellung)

	Kauft	Letzter Kauf > 60 Tage	Letzter Kauf > 120 Tage	User hat noch nie gekauft
Öffnet nicht	Open Activation	Open Activation	Open Activation	Open Activation
Öffnet, Klickt nicht	Klick Activation	Order Starter	Order Starter (Versandkostenfrei)	Order Starter Neukunden Welcome 20 EUR
Klickt	–	Order Starter	Order Starter Coupon 20 EUR	Order Starter Neukunden Welcome 20 EUR

3.1.5 Wiederkauf-Erinnerung

Eine besondere Form der Reaktivierung sind Wiederkauf-Erinnerungen. Hat der Kunde ein Verbrauchsprodukt gekauft, das er regelmäßig wieder benötigt (z. B. Rasierklingen, Windeln oder der Nachkauf von Fotoabzügen), dann kann er nach einer „typischen Wiederkaufsfrist“ per E-Mail an die Nachbestellung erinnert werden. Die typische Frist kann aus den durchschnittlichen Wiederkaufsintervallen des jeweiligen Produktes ermittelt werden. Im besten Fall sollte der Kunde die Frequenz in seinem Profil selbst bestimmen können. Wiederkauf-Erinnerungen, die dem Kunden den Kauf so einfach wie möglich machen, werden als hochwertiger Service wahrgenommen und steigern die Kundenbindung.

3.1.6 Produktgeburtstag

Geburtsagsmails zum Kundengeburtstag versendet heutzutage jeder. Ein eher ungewöhnlicher und daher aufmerksamkeitsstarker Anlass ist hingegen der Produktgeburtstag. Dieser ist eine gute Gelegenheit für Cross- und Up-Sells oder um den Kunden um eine Bewertung/Weiterempfehlung zu bitten („Sind Sie noch zufrieden?“). Produktgeburtstage eignen sich nur für Produkte mit langer Lebensdauer, z. B. ein Fernseher oder eine hochwertige, teure Outdoor-Jacke. Die Produkte sollten daher im Warenwirtschaftssystem

entsprechend markiert werden. Es sollten natürlich auch keine Geburtstagsmails für Produkte versendet werden, die der Kunde wieder retourniert hat.

3.1.7 Willkommensstrecke

Neuen Kunden sind oftmals nicht von Anfang an alle Aspekte und Vorteile des Shops bekannt. Welches Sortiment bietet der Shop an? Gibt es besondere Vorteile? Wie funktioniert das Bonusprogramm? Oder Click&Collect? Was ist mit digitalen Zusatzservices? Gibt es auch eine App? Viele Neukunden kennen nach dem ersten Kauf nur wenige Details zum Anbieter. Im Rahmen einer mehrstufigen Willkommensstrecke können die Leistungen und Vorteile vermittelt werden. Dabei erhält der Kunde in gewissen zeitlichen Abständen E-Mails, von denen jede einen oder mehrere Aspekte des Shops erklären. Der Kunde dankt es mit einer besseren Wahrnehmung des USPs, einer stärkeren Kundenbindung und höherer Kaufbereitschaft. Willkommensstrecken können nicht nur für den Shop genutzt werden, sondern auch für ausgewählte Produkte, die erklärungsbedürftig sind, z. B. eine komplexe Software oder einen Zusatzservice.

3.2 Per Geofencing mobile Nutzer aktivieren

Wer sowohl online als auch stationär verkauft, muss auch für beide Vertriebskanäle kommunizieren, im besten Fall integriert, um ein konsistentes Kundenerlebnis zu schaffen. Location-based Marketing und Services beziehen den Nutzungskontext mobiler Kunden mit ein und sind einer der wichtigsten Trends im Marketing (artegic AG 2016). Auch hierbei gilt: Den Kunden unterwegs, im richtigen Kontext, zum richtigen Zeitpunkt mit passenden Informationen zu erreichen, ist meist wirksamer als ein inhaltlich hochindividualisiertes Angebot.

Was sind marketing- und servicerelevante Nutzungskontexte? An erster Stelle ist der Standort des Kunden (bzw. seines Smartphones) zu nennen. Der Standort lässt sich z. B. über das Geofencing-Verfahren erkennen. Hierbei wird ein „unsichtbarer Zaun“ um einen Ort (z. B.

eine Filiale) errichtet. Betritt der Kunde das „eingezäunte“ Gebiet, wird ein Trigger ausgelöst und der Kunde kann in einem digitalen Dialogkanal (z. B. per App Push Notification, E-Mail, SMS oder Messenger) angesprochen werden. Laut einer aktuellen Studie von Gettings und Goldmedia teilen bereits 56 % der deutschen Smartphone-Nutzer mehrmals im Monat Unternehmen ihren Standort mit, um Location-based Services nutzen zu können. Besonders spannend für den Handel: Ebenfalls 56 % erhalten gerne standortbezogene Angebote, z. B. Coupons für Filialen in ihrer Nähe (Goldmedia 2015).

Das größte Potenzial für Geofencing liegt in Maßnahmen, die mobile Kunden zu einem Kauf in einer nahe gelegenen Filiale motivieren. Betritt der Kunde z. B. den Geofence und verlässt ihn kurz darauf wieder, dann ist er mutmaßlich an der Filiale vorbeigegangen. Er erhält, je nachdem ob er eine App installiert hat oder nicht, eine Push Notification oder eine SMS mit Anreiz umzukehren und in das Ladengeschäft zu kommen. Ist er nach fünf Minuten noch im Geofence, so erhält er eine E-Mail mit einer aktuellen Aktion oder Informationen zu Produkten im Ladengeschäft, die für ihn interessant sein können. Verlässt der Kunde den Geofence wieder (im besten Falle nach einem getätigten Kauf), so erhält er ein Dankeschön – z. B. einen Gutschein für einen Kaffee.

Für Geofencing wird eine Technologie zur Standortbestimmung des Kunden benötigt. Eine Möglichkeit besteht darin, dass der Kunde eine App mit entsprechender Funktion installiert, die sich in Echtzeit mit dem Geofencing-System synchronisiert und dabei die GPS-Koordinaten des Kunden mit den Geofence-Koordinaten abgleicht. Weitere Möglichkeiten sind Bluetooth- oder WLAN-basierte Systeme wie Beacons oder ZIDNY, die reagieren, sobald der Kunde ihren Senderadius betritt. Auch für die Standortbestimmung ist eine Einwilligung des Kunden erforderlich.

Wirklich kundenzentrierte Maßnahmen gehen noch einen Schritt weiter und berücksichtigen über den Standort hinaus weitere (mobile) Nutzungskontexte, um die Maßnahme individuell an die aktuellen Bedürfnisse des Kunden anzupassen. Der Kontext Wetter kann beispielsweise genutzt werden, um Angebote zu wetterabhängigen Aktivitäten zu bewerben („Die neueste Bademode fürs Freibad“

versus „Blu-Rays für den gemütlichen verregneten Filmeabend“). Weitere Ideen: Kunden, die sich bei Regen in der Fußgängerzone aufhalten, dazu einladen, sich in der Filiale unterzustellen oder Kunden, die bei gutem Wetter zu Hause sitzen, zu einem Shopping-Trip in die Innenstadt motivieren.

Noch einen Schritt weiter Richtung wirklich kundenzentrierter Maßnahmen geht, wer neben werblichen Angeboten zusätzliche Services integriert, die den Kaufvorgang für den Kunden vereinfachen. Warum den mobilen Kunden nicht mit Google Maps verbinden und direkt zur nächsten Filiale navigieren? Der Kunde hat es eilig und gerade keine Zeit zum Shoppen? Mit einem Klick lassen sich die beworbenen Angebote in der Wunschfiliale zurücklegen, zur späteren Beschäftigung im Onlineshop/App Warenkorb „zwischenlagern“, direkt nach Hause schicken oder ein Beratungstermin mit einem Mitarbeiter vereinbaren, der die Angebote schon einmal raussucht. Wie das funktioniert? Aus der Maßnahme wird in das für den Service „zuständige“ System verlinkt und bei Klick ein Trigger mitgegeben, der dort die gewünschte Aktion ausführt, z. B. das beworbene Produkt in den Warenkorb legt.

3.3 Optimierung durch multivariates Testing

Auch beim Thema Optimierung der Kommunikationsmaßnahmen gilt: Es muss nicht direkt die komplexe Business-Intelligence-Technologie sein, die berechnet, welche Ausprägungen der relevanten Faktoren beim einzelnen Kunden am besten funktionieren. Eine sehr effiziente Maßnahme für den Anfang besteht in multivariatem Testing. Beim multivariaten Testing werden verschiedene Ausprägungen eines Faktors einfach ausprobiert, um die Ausprägung mit der höchsten Erfolgswahrscheinlichkeit zu identifizieren. Es ist sowohl möglich, jeden Faktor einzeln zu testen (z. B. fünf verschiedene Call-to-Action-Buttons) als auch in Kombination zueinander (z. B. fünf verschiedene Call-to-Action-Buttons und drei verschiedene Ansprachen). Mit der Anzahl der getesteten Faktoren und Faktorausprägungen steigt auch die Anzahl der verschiedenen Testvarianten und damit die Komplexität des Verfahrens.

Multivariates Testing kann als Pre-Test oder als Test im laufenden Betrieb durchgeführt werden. Bei Pre-Tests wird für jede zu testende Variante eine repräsentative Testgruppe aus dem Gesamtverteiler herausgelöst und mit einer Testvariante verschickt. Nach Ablauf einer bestimmten Zeit wird die Variante mit der besten Performance automatisiert an den Rest des Verteilers verschickt. Bei einem Test im laufenden Betrieb wird der gesamte Verteiler gesplittet und mit den verschiedenen Testvarianten beschickt. Der Pre-Test eignet sich nur bei (Broadcasting) Kampagnen an den gesamten Verteiler oder an Cluster, die ausreichend groß sind, um repräsentative Testgruppen bilden zu können.

Zum einen macht es nicht bei jeder Art von Kampagne Sinn, sie auf den einzelnen Kunden zu fokussieren. Wer z. B. allen Kunden seinen neuen Click&Collect-Service vorstellen möchte, braucht keine kundenfokussierte Kommunikation. Zum anderen werden über multivariate Tests meist eher formale Faktoren getestet. Die Ergebnisse eines verteilerübergreifenden Tests auf den Call-to-Action haben eine höhere Allgemeingültigkeit als ein Test auf konkrete Angebote/Inhalte, weshalb multivariate Tests auch für die kundenzentrierte Kommunikation sehr bedeutsam sind. Besser als ein gemeinsames Ergebnis sind Ergebnisse (optimale Varianten) nach Kundentypen. Darüber hinaus lässt sich multivariates Testing im laufenden Betrieb auch individuell für jeden Kunden durchführen. So kann z. B. die optimale Ansprache in der Newsletter-Betreffzeile dadurch ermittelt werden, dass über mehrere Versände hinweg verschiedene Ansprachen getestet und die Öffnungsraten miteinander verglichen werden. Moderne Marketing-Automation-Software führt solche kundenindividuellen Tests vollständig automatisiert durch.

3.4 Automatisiertes Content Processing

Kundenfokussierte Marketing- und Servicekommunikation mit individuellen Inhalten benötigt eine hohe Anzahl an passendem granularem Content. Je feiner die Individualisierung betrieben wird, desto spezifischer muss dieser Content sein und desto mehr einzelne Fragmente

werden benötigt. Dies erweist sich für viele Marketer als Flaschenhals. Sie haben zwar die Daten und die Technologie, um Inhalte individuell an einzelne Nutzer anzupassen, es sind aber nicht ausreichend oder ungeeignete Inhalte verfügbar oder die personellen Kapazitäten fehlen, um vorhandenes Material aufzuarbeiten.

Im E-Commerce handelt es sich bei diesen Inhalten in der Regel um Produkte. Die benötigten Inhalte (Texte, Grafiken, Produktinformationen usw.) bzw. die zur Erstellung selbiger benötigten Fragmente sind meist schon an verschiedenen Stellen im Unternehmen vorhanden: Marketing, Vertrieb, Produkt Management, Category Management, Warenwirtschaftssystem usw. In der Praxis werden jedoch oft noch manuelle Prozesse eingesetzt, um aus einer Auswahl an Produkten ein Kampagnen-Briefing zu erstellen, dieses dann im Marketing oder über eine Agentur aufzubereiten, durch berufene Stelle freigeben zu lassen und im schlechtesten Falle von vorne zu beginnen, um einzelne Änderungen durchzuführen. Bei der für Individualisierung, Testing und gegebenenfalls Mehrsprachigkeit nötigen Variantenanzahl ist dies nicht handelbar. Der Prozess muss daher automatisiert bzw. zumindest systemunterstützt werden.

Eine clevere Möglichkeit neben geeigneten Content-Management-Systemen oder Workflows in ERP ist der Einsatz von Excel Sheets, in denen das Briefing auf Produkt-ID-Basis erstellt wird und die im Weiteren automatisiert zu Kampagnen verarbeitet werden können (artegic AG 2013). Hierbei übernimmt das verarbeitende Marketing-Automation- bzw. Kampagnen-System die Generierung der Kampagnen aus Briefing und Produktdaten (z. B. aus dem Shop oder einem Produkt-Informationsmanagement-System PIM). Das System fügt nun die Inhalte, die in den Zellen stehen, bzw. dort verknüpft wurden, automatisch an den richtigen Stellen in der Maßnahme (etwa im Newsletter) ein. So müssen bei jeder Änderung nur die betroffenen Inhalte im Excel Sheet geändert werden. Die manuelle Bearbeitung eines Briefings entfällt und über die strukturierte Erfassung können Individualisierungs- oder Testvarianten sowie Sprachen einfach erweitert werden.

4 Fazit

Die Digitalisierung verändert das Marktumfeld von Onlinehändlern fundamental. Dies gilt insbesondere für die Kunden, die heutzutage vernetzt, mobil, always-on und wechselbereit sind sowie Best-in-Class-Ansprüche an die Marketing- und Servicekommunikation Onlineshops stellen. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, gilt es, im Marketing eine digitale Transformation zu vollziehen, die den Kunden radikal in den Fokus rückt und nicht die eigene Angebotspolitik. Marketing Automation begleitet jeden einzelnen Kunden in seiner Customer Journey entlang der Ziele im Lifecycle, angepasst an seine aktuellen Bedürfnisse sowie den Nutzungskontext. Um diese Transformation, diesen „Paradigmenwechsel“, zu vollziehen, müssen Onlineshops Aufgaben in vier Handlungsfeldern beherrschen: Kommunikation, Daten, Prozesse und Analyse.

Doch Unternehmen stehen vor zahlreichen operativen Hürden, die sie bei der Beherrschung dieser Aufgaben behindern. Dazu gehört insbesondere die steigende Komplexität, die sich durch Aufgaben wie Cross-Channel-Kommunikation, Datennutzungsmanagement, dem Verständnis verzweigter Customer Journeys oder Kontextsensitivität ergeben. Um die nötigen Aufgaben konsequent und rasch zu bewältigen, sollten Onlineshops ein sukzessives Bottom-up-Vorgehen wählen. Bereits einfache Maßnahmen, die wenig Daten und technologische Integration benötigen, können signifikante Ergebnisse liefern, die schneller und effizienter sind als hochkomplexe Individualisierungsmethoden auf Einzelkundenebene. Geschwindigkeit, Timing und Kontextsensitivität sind wichtiger als ein vermeintlich lückenloses detailliertes Kundenverständnis und hyperpersonalisierte Recommendations.

Literatur

- ARD und ZDF. 2015. ARD-ZDF Onlinestudie 2015. <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/>. Zugriffen: 22. Dez. 2016.
- artegic AG. 2013. PAYBACK setzt auf personalisierte Kundenansprache. https://www.artegic.de/eCRM/PAYBACK-setzt-auf-personalisierte-Kundenansprache-mit-artegic_0cq-5b3.html. Zugriffen: 22. Dez. 2016.

- artegic AG. 2016. 5 digitale Marketing Trends bis 2018. <https://www.artegic.de/marketing-trends>. Zugegriffen: 22. Dez. 2016.
- Bitkom. 2016. Online-Shopping mit dem Smartphone ist im Kommen. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Online-Shopping-mit-dem-Smartphone-ist-im-Kommen.html>. Zugegriffen: 22. Dez. 2016.
- eKomi. 2016. Mit Kundenbewertungen den Umsatz steigern. http://insights.ekomi.com/wp-content/uploads/2016/01/eKomi_infographic.png. Zugegriffen: 22. Dez. 2016.
- Gartner. 2015. *CMO spend survey 2015: Eye on the buyer*. Stamford: Gartner.
- Goldmedia. 2015. Neue Studie zur Nutzung von Location Based Services. LBS-Dienste boomen. <http://www.goldmedia.com/blog/2013/09/neue-studie-zur-nutzung-von-location-based-services-lbs-dienste-boomen/>. Zugegriffen: 22. Dez. 2016.
- IBM eConsultancy. 2015. *Listening to the customer: 7 New research findings*. London: eConsultancy.
- TNS Infratest. 2013. Online-Preisvergleichsportale voll im Trend – Smartphone- und Tabletnutzer vergleichen besonders gerne. <https://www.tns-infratest.com/presse/presseinformation.asp?prID=3270>. Zugegriffen: 22. Dez. 2016.

Über die Autoren

Stefan von Lieven (CEO – artegic AG) studierte Maschinenbau und BWL an der RWTH Aachen und ist Mitgründer der artegic AG – einem Anbieter von Online-CRM-Technologie und Beratung. Von Lieven verfügt über eine langjährige Erfahrung in der Onlinebranche und engagiert sich in Verbänden und als Gastdozent für die Modernisierung von Kundenbeziehungen über digitales Dialogmarketing.

Sebastian Pieper (Manager Marketing – artegic AG) ist als Manager Marketing verantwortlich für die organisatorische und fachliche Führung des Marketings und PR-Teams sowie die Planung und Umsetzung strategischer Marketingprojekte bei der artegic AG. Der International Marketing & Media Manager M. A. und gelernte Medienkaufmann war zuvor bei THQ Entertainment sowie als Freelancer im Bereich Marketing & Kommunikation tätig.

Praxis der Personalisierung im Handel

Mit zeitgemäßen E-Commerce-Konzepten Umsatz und
Kundenwert steigern

Stüber, E.; Hudetz, K. (Hrsg.)

2017, XV, 193 S. 30 Abb., 3 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-16243-6