

Direktmarketing 360° – 12 Ansätze für mehr Effizienz im Direktmarketing

Wer kennt ihn nicht, den zentralen Grundsatz im Customer-Relationship-Management, der inzwischen in vielen Unternehmen die CRM-Aktivitäten bestimmt? „Das richtige Angebot für den richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Kanal.“ Um diesen Grundsatz anzuwenden, investieren viele Unternehmen in zahlreiche CRM- und Direktmarketingmaßnahmen. Doch die richtigen Dinge zu tun, sichert den unternehmerischen Erfolg nicht allein. Die Herausforderung besteht darin, diese Aktivitäten zielführend und wirtschaftlich einzusetzen, damit sie gegenüber Kunde und Unternehmen ihre geplante Wirkung entfalten.

Aus den Erfahrungen vielfältiger Projekte hat die Congenii Consulting Group übergreifende Ansätze zusammengestellt, mit denen sich Direktmarketingmaßnahmen und Prozesse im Unternehmen gezielter nach Wirtschaftlichkeit steuern und optimieren lassen. Dabei steht nicht nur die Überarbeitung der Kampagnen im Fokus, sondern die gesamte Prozesslandschaft im Direktmarketing – von Kundenwissen und strategischer Kundenansprache bis hin zu kundenorientiertem Vertrieb und unterstützender Software.

Das richtige Angebot für den richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Kanal

Jeder Kunde ist individuell und erwartet, dass er individuell wahrgenommen und behandelt wird. Für Unternehmen ist es eine Herausforderung, die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Kunden zu kennen und die Be-





treuung daran auszurichten. Oft genug werden Kampagnen umgesetzt, in denen Angebote kaum individualisiert sind oder sich unzureichend an den Bedürfnissen der einzelnen Kunden orientieren. Das fehlende Kundeninteresse trägt dazu bei, dass die so konzipierte Kampagne keinen Response erhält. Hier bietet sich an, affinitätsbezogene Informationen kundenindividuell für die Kampagnenansprache zu nutzen. Über Data-Mining-Modelle, Auswertungen von Warenkörben, Merklisten oder anderen Informationen, die Aussagen über kundenindividuelles Interesse an den Produkten und Leistungen zulassen, gibt es je nach Unternehmen vielfältige Datenquellen.

Daraus lassen sich wertvolle Informationen gewinnen, um den Kunden mit seinen individuellen Bedürfnissen zielgenauer in den einzelnen Kampagnen zu erreichen.

Überprüfen Sie selbst:

- *Ist in Ihrem Unternehmen bekannt, wofür sich Ihre Kunden interessieren?*
- *Werden diese Informationen in den Direktmarketingmaßnahmen aktiv eingesetzt?*

Nicht immer ist es möglich, jeden Kunden individuell zu betrachten. Dafür gibt es analytische Methoden, um Kunden mit homogenen Merkmalen in Gruppen zusammenzufassen, zu beschreiben und zu bearbeiten. Kundenseg-



JANA IHMELS,

berät bei der Congenii Consulting Group Unternehmen in den Bereichen Marketingplanung, Inbound-Marketing, Kundenansprache und Kampagnenmanagement.



DR. JÖRG REINNARTH,

Gründungspartner der Congenii Consulting Group und leitet den Bereich strategisches CRM bei Congenii.

mentierung bietet hier zahlreiche Ansätze, um sinnvolle Gruppierungen zu ermöglichen – ob nach Verhaltensdaten oder Kundenwert. Wenn die Kunden segmentiert sind, lassen sich segmentspezifische Entwicklungspfade aufzeigen, anhand denen definiert ist, wie die Kundengruppen in einzelne Segmente entwickelt werden sollen, um für das Unternehmen eine solide Kundenbasis zu werden oder zu bleiben. Und besonders lässt sich daran erkennen, in welche Kundengruppen das Budget investiert werden soll und in welche nicht. Der Kundenwert hat sich hier als wertorientierte Segmentierung etabliert und bietet eine gute Orientierung, um potenzialträchtige Kunden zu erkennen und auszubauen sowie Kunden ohne Entwicklungspotenzial kostenorientiert zu betreuen. Erfolgreiche Direktmarketingmaßnahmen haben daher stets die Entwicklung der Kundensegmente im Fokus und zielen auf eine Kosten-Nutzen-orientierte Steuerung entlang der Wertschöpfung ab.

Überprüfen Sie selbst:

- *Ist in Ihrem Unternehmen ein Zielbild definiert, wie die Kunden anhand ihrer (Wert)Segmente entwickelt werden sollen?*
- *Werden Direktmarketingmaßnahmen anhand dieses Zielbildes bzw. anhand der Kunden(wert)segmente gesteuert?*
- *Werden Budgets optimal entlang der Kunden(wert)segmente verteilt?*
- *Analysieren Sie die Entwicklung der Kunden(wert)segmente?*

Unabhängig von der Kundensegmentierung sollte die Kundenbearbeitung am Kundenlebenszyklus ausgerichtet sein. Am Anfang einer Kundenbeziehung benötigt der Kunde eine andere Ansprache als am Ende, beziehungsweise benötigt jeder Kunde eine auf den Status seiner Lebenszyklusphase ausgerichtete Betreuung. Jede Phase, in der sich ein Kunde befindet, hat eine eigene Zielsetzung. Viele Unternehmen arbeiten schon intensiv an Kündigerprozessen und Aktionen, um Kündigungen zu vermeiden oder zu drehen. Damit es nicht zur Kündigung kommt, verlangt schon die Betreuung in den vorhergehenden Lebenszyklusphasen hohe Aufmerksamkeit. Aktive Bestandskunden lassen sich kaum zusätzlich aktivieren und sollten langfristig gebunden, neue Kunden hingegen müssen gezielt aktiviert und entwickelt werden. Die konsequente Ausrichtung der Direktmarketingmaßnahmen an den Zielsetzungen der einzelnen Lebenszyklusphasen unterstützt dabei, kostenorientierte und zielführende Kampagnen oder Maßnahmen umzusetzen.

Überprüfen Sie selbst:

- Sind Ihre Direktmarketingmaßnahmen nach Kampagnenzielen gesteuert?
- Unterscheidet sich die Kampagnenansprache anhand des Kundenlebenszyklus?
- Sind Ihre Maßnahmen ausgewogen auf die verschiedenen Kundenlebenszyklusphasen verteilt?

Die Wirkung von Direktmarketingaktionen kann verstärkt werden, wenn die Angebote nicht nur auf einem Kanal platziert werden. Unter dem Begriff Multi-Channel-Marketing hat die Vernetzung unterschiedlicher Kontaktkanäle mittlerweile großen Einfluss gewonnen und bietet in unserer multimedialen Welt wertvolle Chancen, den Kunden auf seinem präferierten Kanal zu erreichen. Das funktioniert vor allem dann, wenn die kundenindividuellen Angebote auf mehreren Kanälen synchronisiert und aktuell angeboten werden können. Cross-Channel-Marketing setzt genau dort an, für den individuellen Kunden an den relevanten Kontaktpunkten das passende und aktuelle Angebot zu hinterlegen und relevante Kundeninformationen bereitzustellen. Bei den Unternehmen setzt das zwar gewisse Infrastruktur- und Prozessanpassungen voraus, deren Aufwand sich durch die Erschließung zusätzlichen Vermarktungspotenzials aber auszahlt. In diesem Zusammenhang bietet sich an, den Inbound-Kanal bewusst einzusetzen, um dort individuelle Angebote für den Kunden zu hinterlegen. Damit können vom Kunden initiierte Kontakte nicht nur für die gezielte Kundenbetreuung, sondern auch für die aktive Vermarktung



genutzt werden. Interessanter Vorteil ist hier, dass zusätzliche Potenziale erschlossen werden können, die über Outbound-Kampagnen nicht erreicht werden können.

Überprüfen Sie selbst:

- Bieten Sie Ihren Kunden auf den bevorzugten Kanälen synchronisierte Angebote an?
- Werden alle verfügbaren Kanäle für Angebotsplatzierungen genutzt?
- Kennen Sie die bevorzugten Kommunikationskanäle Ihrer Kunden?
- Nutzen Sie Ihre Inbound-Kontakte für die aktive, kundenindividuelle Vermarktung?
- Anhand des CRM-Grundsatzes lässt sich die Effizienz der vorhandenen und etablierten Maßnahmen leicht überprüfen und bietet gleichzeitig einen optimalen Rahmen für zielgerichtete Ausrichtung der Direktmarketingaktivitäten.

Vertriebs- und Servicemitarbeiter am Point of Sale beeinflussen den Kampagnenerfolg

Bei Konzeption der Direktmarketingmaßnahmen wird oft übersehen, welchen Anteil am Kampagnenerfolg die Mitarbeiter am Point of Sale haben. Dieser Anteil besteht vor allem darin, die Kaufentscheidung des Kunden direkt beeinflussen zu können – sowohl positiv als auch negativ. Die Kundenfokussierung jedes einzelnen Vertriebs- und Servicemitarbeiters mit Kundenkontakt ist daher eine wichtige Komponente erfolgreichen Direktmarketings. In den Marketingabteilungen lassen sich zwar optimier-



te und individualisierte Kampagnen und Angebote entwickeln. Der gewünschte Erfolg bleibt jedoch aus, wenn die Mitarbeiter am Point of Sale wenig kundenorientiert arbeiten oder keine Kenntnis von der neuen Aktion haben. Die Vertriebs- und Servicemitarbeiter müssen daher rechtzeitig und umfassend über anstehende Maßnahmen und Angebote informiert werden.

Überprüfen Sie selbst:

- Arbeiten Ihre Vertriebs- und Servicemitarbeiter kundenfokussiert?
- Beziehen Sie Ihre Vertriebs- und Servicemitarbeiter in Ihre Marketingaktionen ein?
- Kennen Ihre Vertriebsmitarbeiter die neueste Direktmarketingaktion und deren Angebote?

Im positiven Fall kann der Vertriebs- und Servicemitarbeiter dem Kunden auch ein unerwartet angenehmes Erlebnis schaffen, das den Kunden nachhaltig begeistert. Der Analyse dieser Interaktionen widmet sich das Customer-Experience-Management. Dabei werden Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden erhoben und ausgewertet, um daraufhin die Unternehmensprozesse zu optimieren. Ziel ist, den Kunden durchweg positive Erlebnisse in der Interaktion mit dem Unternehmen zu bieten und damit die Kundenerwartungen zu erfüllen oder zu übertreffen. Mit der Ausrichtung von Unternehmens- und Serviceprozessen auf die Kundenbedürfnisse können Direktmarketingaktionen zielgerichtet unterstützt werden.

Überprüfen Sie selbst:

- Sind die (individuellen) Kundenbedürfnisse im Unternehmen bekannt?
- Werden aktiv Maßnahmen ergriffen, um die internen Prozesse und Leistungen an diesen Bedürfnissen kontinuierlich auszurichten?

Damit Direktmarketingaktionen auch dann erfolgreich sind, wenn der Kunde das angebotene Produkt nicht kaufen möchte, können zusätzliche Potenziale ausgeschöpft werden, indem den Mitarbeitern am Point of Sale weiterführende Vermarktungshilfen zur Verfügung gestellt werden. Diese Informationen sind im besten Fall kundenindividuell und werden den Mitarbeitern am Sales- oder Service-Frontend angezeigt. Hilfreich sind Informationen über Produkte und Leistungen oder spezielle Absatzinformationen. Analytisch fundiert ergeben sich Vermarktungschancen durch die Berechnung und Anzeige von kundenindividuellen Next-Best-Offern. Dahinter verbergen sich Angebote, die dem Kunden alternativ angeboten werden können und aus Unternehmenssicht trotzdem noch als Vermarktungserfolg zählen. Die Vertriebs- und Servicemitarbeiter erhalten damit eine Orientierung, welche Produkte für die Vermarktung aus Kundensicht und Unternehmenssicht zu empfehlen sind. In den Next-Best-Offern steckt damit das Potenzial, die Vermarktungsaktivitäten der Mitarbeiter zielgerichtet zu steuern, indem wertvernichtende Absätze oder Verkäufe nach Bauchgefühl reduziert werden.

Überprüfen Sie selbst:

- Wissen die Mitarbeiter im Kundenkontakt, welche Produkte den einzelnen Kunden alternativ vermarktet werden sollten?
- Stehen kundenindividuelle Next-Best-Offen für die Vermarktung zur Verfügung?
- Wird der Vertrieb nach einer analytisch fundierten Angebotslogik gesteuert?

Bei erfolgreichen und effizienten Kampagnen steht der Vertrieb als Partner zur Seite und ist so früh wie möglich in Konzeptionen und Planungen einbezogen. Damit können Schmerzpunkte erkannt werden und Vertrauen wird gegenüber den Direktmarketingaktionen aufgebaut. Ein gutes Gefühl der Vertriebs- und Servicemitarbeiter schlägt sich in der direkten Kundenansprache und damit im Kampagnenerfolg nieder.

Effizientes Kampagnenmanagement ist immer auch strukturiertes Wissensmanagement

Direktmarketingmaßnahmen können nur dann optimiert werden, wenn ausreichend Informationen abgreifbar sind, anhand derer eine Bewertung und Überarbeitung vorgenommen werden kann. Das Herzstück individueller Kundenansprache ist das im Unternehmen vorliegende Kundenwissen. Je mehr Informationen über den einzel-

nen Kunden vorliegen und verwendbar sind, umso besser kann auf die Bedürfnisse reagiert werden. Eine wichtige Basis für erfolgreiche Kampagnen ist daher umfangreicher Customer Insight und die verfügbare Datenbasis. Sämtliche erfassbaren Kundeninformationen können in Analysen und Kampagnen Anwendung finden und die Qualität der Angebote und Ansprache erhöhen, wenn sie dafür zur Verfügung stehen und nutzbar sind. In den Unternehmen besteht hier oft die Herausforderung, die grundlegende Datenbasis aufzubauen und die Daten so aufzubereiten, dass sie einfach einsetzbar sind.

Überprüfen Sie selbst:

- Stehen alle verfügbaren Kundeninformationen für Analysen und Kampagnen zur Verfügung?
- Werden Kundeninformationen so aufbereitet, dass daraus Mehrwert generiert werden kann?
- Werden die Informationen aktiv in der Kundenbearbeitung genutzt?

Der Erfolg von Direktmarketingmaßnahmen lässt sich ohne Informationen über deren Wirkung nicht beurteilen. Dabei hilft ein Kampagnen-Reporting, das neben den klassischen Kennzahlen wie Kontaktquote und Conversion Rate idealerweise auch einen ROMI (Return on Marketing Invest) ermittelt. Mit dieser Kennzahl werden die Kampagnen auf ihre Wirtschaftlichkeit hin bewertet, und es lässt sich sofort erkennen, wenn die eingesetzten Mittel in unangewogenem Verhältnis zur Conversion stehen. Bei Aktionen, denen keine direkte oder zeitnahe Conversion gegenübersteht, kann der ROMI über einen längeren Wirkungszeitraum ermittelt werden und bietet damit auch eine Bewertungsmöglichkeit der Kampagne. Ein aussagekräftiges Kampagnen-Reporting beinhaltet auch die Gegenüberstellung der Kampagnengruppe mit einer Vergleichs- oder Kontrollgruppe. Nur damit lässt sich ein Lift berechnen, der Auskunft gibt, ob überhaupt ein Kampagneneffekt zu beobachten ist. Die Größe des Lifts liefert wichtige Erkenntnisse über den Kampagnenerfolg und ist die Grundlage für die Überarbeitung der Kampagnenansprache. Beispielsweise wird bei Aktivierungskampagnen im Bestandskundensegment kaum ein deutlicher Lift gegenüber der Kontrollgruppe erkennbar sein, da die Bestandskunden generell aktive Kunden sind. Hier empfiehlt sich eine Überarbeitung der Ansprache. Aktive Bestandskunden können besser mit Loyalisierungskampagnen zu begeisterten und treuen Kunden entwickelt werden.

Überprüfen Sie selbst:

- Ermöglicht Ihr Kampagnen-Reporting Aussagen über die Wirtschaftlichkeit der Kampagne?

- Können Sie den Erfolg Ihrer Kampagnen richtig bewerten?
- Wird die Berechnung des Lifts als Kennzahl im Kampagnen-Reporting eingesetzt?
- Werden die Maßnahmen aktiv anhand des Lifts und ROMI-Wertes angesteuert?

Wissensmanagement ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Direktmarketing. Je mehr aussagekräftige Daten über den Kunden und den zugehörigen Kampagnenerfolg vorliegen, umso gezielter können zukünftige Maßnahmen gesteuert und ausgerichtet werden.

Mit intelligenter Software zu mehr Effizienz und Freiraum

Prozesse rund um das Kampagnenmanagement beinhalten auch Optimierungspotenziale, die nicht zwingend direkte Auswirkungen auf den Erfolg einzelner Kampagnen haben, jedoch übergreifend zu einem strukturierten, automatisierten oder wertorientierten Kampagnenmanagement verhelfen können. Intelligente Software bietet dabei vielfältige Einsatzmöglichkeiten. Innerhalb eines Kampagnenmanagement-Tools lassen sich beispielsweise gut automatisierte Kampagnenselektionen abbilden, die im Selektionsgeschäft entlasten und die mit manuellen Eingriffen verbundene Fehleranfälligkeit reduzieren. Durch Übergabe der zeitgesteuerten Selektionen an das Tool entstehen bei den Mitarbeitern Freiräume, die für Konzeptionen oder Analysen genutzt werden können. Automatisierte Kampagnen, die auf einem kundenbezogenen Ereignis oder Anlass basieren, haben aus Kundensicht einen entsprechend höheren Individualitätsgrad und damit höhere Relevanz für den Kunden. Als klassisches Beispiel gilt das Geburtstags-E-Mailing, das automatisiert selektiert und mit individuellen Angeboten versehen werden kann. Daneben bestehen noch zahlreiche weitere Anlässe, zu denen individuelle Kommunikation denkbar ist und die durch Automatisierung effizienter abgewickelt werden kann. In der Automatisierung im Kampagnenmanagement stecken spannende Effizienzpotenziale, von denen sich bei konsequenter Umsetzung direkt profitieren lässt.

Überprüfen Sie selbst:

- Nutzen Sie das Automatisierungspotenzial Ihres Kampagnenmanagement-Tools voll aus?
- Nutzen Sie kundenbezogene Ereignisse/Anlässe für eine automatisierte Kampagnensteuerung und individuelle Ansprache?

- Nutzen Sie automatische Selektionen für effizienten Ressourceneinsatz?

Marketing wird durch die Vernetzung neuer Kommunikationskanäle und starken Wettbewerbsdruck zunehmend komplexer, wobei sich gleichzeitig die Planungszyklen verkürzen. Demgegenüber gestalten sich in den Unternehmen die Marketingprozesse oft noch unübersichtlich und zeitraubend. Manuell gepflegte Excel-Listen und intransparente Planungsprozesse sorgen für hohen Abstimmungsaufwand und ineffiziente Ressourcenverteilung. Für die Optimierung von Marketingprozessen gibt es unter dem Begriff Marketing-Operations-Management unterstützende Software, die mit ihren Funktionalitäten die Marketingabläufe strukturiert, strafft oder automatisiert. Vor allem die Planungskomponente solcher Tools bietet für ein effizientes Kampagnenmanagement interessante Einsatzmöglichkeiten. Beispielsweise können Budgets und Ressourcen zentral und übersichtlich geplant und auf die Maßnahmen verteilt werden. Das Anlegen von Planwerten der Erfolgskennzahlen hilft, die späteren Kampagnenergebnisse bewerten und einordnen zu können. Systemgestützte Marketing- und Kampagnenplanung fördert unternehmensübergreifend die Transparenz im Direktmarketing.

Überprüfen Sie selbst:

- Können kurzfristige Kampagnenanforderungen strukturiert und zeitnah umgesetzt werden?
- Stehen Ihnen für die Kampagnenplanung und -abwicklung sämtliche relevanten Informationen zur Verfügung?
- Planen Sie Ihre Kampagnen hinsichtlich Erfolgskennzahlen?

In vielen Unternehmen kommen Kampagnenanforderungen aus separaten Unternehmensbereichen. Da der einzelne Kunde nicht mit allen Aktionen zeitgleich kontaktiert werden kann, gilt es zu priorisieren. Statt einer reinen fachlichen Priorisierung nach strategischer Relevanz oder Expertenregeln ist es effizienter, die Kunden nach Werthaltigkeitskriterien in die Kampagnen zu selektieren. Die hier unterstützende Software zur Marketing Optimization ermöglicht die optimale Verteilung der Kunden auf die Kampagnen anhand vorgegebener Wertgrößen und Nebenbedingungen. Die Kampagnen müssen nicht mehr fachlich priorisiert werden, sondern die Kunden werden anhand ihres Ertragspotenzials der jeweiligen Kampagne zugeordnet. Durch diese wertorientierte Kampagnenselektion werden Budgets besser genutzt und zeitgleich Erfolgsgrößen wie Return on Marketing Invest (ROMI) kampagnenübergreifend optimiert.

Überprüfen Sie selbst:

- Erfolgen Kampagnenpriorisierungen übergreifend und aus Wertgesichtspunkten?
- Nutzen Sie das gesamte Kundenpotenzial für Ihre Kampagnen?
- Können Sie Ihre Kampagnen wertorientiert steuern und zeitgleich Ihre Kunden wertbasiert entwickeln?

Auch wenn Software zunächst Investitionen mit sich bringt, so kann sich deren Einsatz im Kampagnen- und Direktmarketinggeschäft als effektiv erweisen. Mit Software as a Service lassen sich diese Tools zukünftig noch schneller und kostenschonender einsetzen als mit aufwendigen Software-Installationen, und Erweiterungen können modular nach Bedarf integriert werden.

Effizientes Direktmarketing ist nicht eindimensional und die Individualität der Kunden spielt eine zentrale Rolle. Mittlerweile hat sich eine Vielzahl von Ansätzen etabliert, die zur effizienten Ausrichtung von Direktmarketing hilfreich sein können. Die hier dargestellten Ansätze sind nicht vollumfänglich und für alle Unternehmen gleich sinnvoll anwendbar. Eine Analyse von bestehenden CRM- und Direktmarketingmaßnahmen geht über reine Kampagnenbetrachtung hinaus und bezieht idealerweise auch interne Prozesse, Software und Datenaufbereitung ein. In vielen Unternehmen werden einige Ansätze schon erfolgreich umgesetzt, in anderen hat man den Bedarf erkannt und entsprechende Implementierungen angestoßen.

von Jana Ihmels und Dr. Jörg Reinhardt

