

Ralf T. Kreutzer

Kundendialog online und offline

Das große 1x1 der Kundenakquisition,
Kundenbindung und Kundenrückgewinnung

Inklusive
SN Flashcards
Lern-App

MOREMEDIA



Springer Gabler



Kundendialog online und offline

Ralf T. Kreutzer

Kundendialog online und offline

Das große 1x1 der Kundenakquisition,
Kundenbindung und
Kundenrückgewinnung

Ralf T. Kreuzer
Hochschule für Wirtschaft & Recht
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-30118-7 ISBN 978-3-658-30119-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30119-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021, korrigierte Publikation 2021
Mit einem Gastbeitrag zu den rechtlichen Rahmenbedingungen des Kundendialogs von Julia Blind und Rebekka Stumpfrock

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Angela Meffert

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Geschätzte Leserin, geschätzter Leser,

die **Qualität des Kundendialogs** entscheidet über den **Erfolg eines Unternehmens**. Wer in der Lage ist, die richtigen Zielpersonen zum passenden Zeitpunkt über den präferierten Kanal mit wirklich relevanten Informationen zu erreichen, hat im Wettbewerb die Nase vorne.

Diese schon lange gültigen Anforderungen zu erfüllen, wird in der **zunehmend komplexer werdenden Marketingwelt** immer schwieriger. Interessenten und Kunden sind nicht entweder online oder offline unterwegs, sondern agieren „noline“! Für sie ist die Welt nicht in „online“ und „offline“ eingeteilt; sie nutzen ganz einfach das, was jeweils am besten passt!

Es gilt:

Unsere Interessenten und Kunden sind vielfach schon viel digitaler, vernetzter und agiler unterwegs als wir als Unternehmen.

Es sei denn, wir sind ein Start-up!

Dieses Werk soll Ihnen als **Navigator** dienen, um bei der **Kundenakquisition**, bei der **Kundenbindung** sowie bei der **Rückgewinnung werthaltiger Kunden** die richtigen Instrumente einzusetzen. Damit diese Aufgaben möglichst erfolgreich bewältigt werden können, werden Ihnen anwendungsrelevante theoretische Konzepte und wertvolle Werkzeuge präsentiert. Ein wichtiges Augenmerk gilt dem Controlling der Dialogaktivitäten. Schließlich wollen wir Marketers einen unverzichtbaren Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung leisten. Dies gelingt nur durch Einsatz der richtigen Key Performance Indicators. Diese werden ebenfalls ausführlich diskutiert.

Bei allen diesen Aktivitäten bewegen wir uns nicht in einem rechtsfreien Raum – ganz im Gegenteil. Deshalb freue ich mich sehr, dass Frau Dr. Julia Blind und Frau Rebekka Stumpfrock von der Kanzlei AVANTCORE Rechtsanwälte in Stuttgart einen sehr lesenswerten Beitrag zu den rechtlichen Rahmenbedingungen des Kundendialogs verfasst haben.

Um Ihnen den Zugang zu den zentralen Begriffen dieses Werkes zu erleichtern, wurde ein Glossar erstellt. Hier finden Sie knackige Definitionen der wichtigsten Begriffe.

Ich danke meinem Lektorinnen-Team von Springer Gabler, Frau Barbara Roscher und Frau Angela Meffert, für die wiederum wertschätzende und kompetente Zusammenarbeit.

Ich wünsche Ihnen, meinen sehr verehrten Leserinnen und Lesern, eine spannende Lektüre, viele Anregungen – und vor allem die Kraft und Ausdauer, um viele der gewonnenen Erkenntnisse und Anregungen im täglichen Tun umzusetzen.

Königwinter, Berlin
November 2020

Ralf T. Kreutzer

Inhaltsverzeichnis

1	Mit Kundendialogen zum Unternehmenserfolg	1
1.1	Kennzeichnung, Ziele und Rahmenbedingungen eines wertorientierten Kundendialogs	1
1.2	Customer-Relationship-Management	15
1.3	Kundenwert als zentraler Orientierungspunkt	28
1.4	Kundenbeziehungslebenszyklus als Orientierungsrahmen	43
1.5	Redaktionsplan für Ihren Kundendialog	59
	Literatur	67
2	Informatorische und systemtechnische Voraussetzungen für einen wertschöpfenden Kundendialog	71
2.1	Relevante Informationsbedarfe	71
2.2	Konzepte zur internen und externen Gewinnung und Aktualisierung von Informationen	84
2.2.1	Interne Informationsgewinnung	85
2.2.2	Externe Informationsgewinnung	101
2.2.3	Externe Methoden zur Aktualisierung von Informationen	118
2.3	Durch Informationen zu Erkenntnissen	129
2.3.1	Reporting	130
2.3.2	Monitoring	132
2.3.3	Analysen	133
2.3.4	Prognosen	134
2.3.5	Vorgaben/Prescriptions	135
2.4	Marketing-Automation – wie der Kundendialog effizient ausgestaltet werden kann	136
2.4.1	Kennzeichnung von Marketing-Automation	136
2.4.2	Einsatzfelder der Marketing-Automation	141
2.4.3	Stufen für die Implementierung einer Marketing-Automation	144
	Literatur	150

3 Dialogische Konzepte zur Neukundenakquisition	153
3.1 Briefing – Grundlage jeder Neukundenakquisition	153
3.2 Leitideen für die Neukundenakquisition	157
3.3 Instrumente der Neukundenakquisition	171
3.3.1 Klassische Response-Medien	172
3.3.2 Coupons und Couponhefte	181
3.3.3 Sampling und Beilagen	188
3.3.4 Mailings und Postkarten	195
3.3.5 Telefonmarketing	204
3.3.6 Corporate Website, Suchmaschinenmarketing, Display-Werbung und Retail-Media	206
3.3.7 Social-Media-Marketing und Influencer-Marketing	216
3.3.8 E-Mail-Marketing und E-Newsletter	230
3.3.9 Freundschaftswerbung	245
3.3.10 Dialogprogramme zur Neukundenakquisition	247
3.3.11 Außendienst	251
3.4 Controlling von Maßnahmen zur Neukundenakquisition	252
Literatur	263
4 Dialogische Konzepte zur Kundenbindung	267
4.1 Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	268
4.2 Konzepte zur Kundenbindung	276
4.2.1 Handlungsfelder zur Steigerung der Kundenbindung	276
4.2.2 Dialogprogramme zur Kundenbindung	281
4.2.3 Sammelkarten	293
4.2.4 Kundenkarten und Kunden-Apps	298
4.2.5 Kundenmagazine	310
4.2.6 Kundenclubs	319
4.2.7 Online-Communitys und Blogs	328
4.2.8 Abonnementmodelle – Subskriptionsgeschäftsmodelle	331
4.2.9 Weitere Konzepte der Kundenbindung	338
4.3 Controlling von Kundenbindungskonzepten	339
4.3.1 Wirkungscontrolling auf Unternehmensebene	339
4.3.2 Programmcontrolling auf der Ebene des Kundenbindungskonzepts	346
4.3.3 Prozesscontrolling auf Ebene des Kundenbindungskonzepts	349
Literatur	352
5 Dialogische Konzepte zur Kundenrückgewinnung	355
5.1 Ansätze zur Identifikation von Kündigern und inaktiven Kunden	355
5.2 Maßnahmen zur Rückgewinnung von Kündigern und inaktiven Kunden	358

5.3	Controlling von Maßnahmen zur Kündigungsprävention und -rückgewinnung	362
6	Voice-Marketing zur innovativen Ausgestaltung des Kundendialogs	365
6.1	Grundlagen des Voice-Marketings	365
6.2	Voice-Search – als Einstieg in den Kundendialog	369
6.3	Controlling des Voice-Marketings	374
	Literatur	375
7	Organisatorische Voraussetzungen eines wertschöpfenden Kundendialogs	377
7.1	KD-Readiness-Check zu Bestandsaufnahme des Status quo	377
7.2	Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen für einen wertschöpfenden Kundendialog	381
	Literatur	385
8	Rechtliche Rahmenbedingungen des Kundendialogs	387
8.1	Grundlagen des Rechts im Kundendialog	387
8.2	Postalische Werbung	388
8.2.1	Briefkastenwerbung	388
8.2.2	Persönlich adressierte Briefwerbung	388
8.3	E-Mail-Marketing	389
8.4	Telefonwerbung	391
8.5	Datenverarbeitung zu Zwecken des Kundendialogs	391
8.5.1	Interessenabwägung	392
8.5.2	Werbewiderspruch	393
8.5.3	Einwilligung	393
8.6	Corporate Website	394
8.6.1	Anbieterkennzeichnung	394
8.6.2	Übernahme fremder Inhalte	396
8.6.3	Linking	398
8.6.4	Haftung des Admin C	399
8.6.5	Datenschutzhinweise	400
8.6.6	Cookies	401
8.6.7	Anwendbares Recht	402
8.7	Online-Werbung	402
8.7.1	Banner	402
8.7.2	Pop-ups	403
8.7.3	Textlinks und Textanzeigen	403
8.7.4	Video-Ads	403
8.8	Suchmaschinenoptimierung	404

8.9	Social-Media-Marketing	405
8.9.1	Einbindung der sozialen Medien auf der eigenen Corporate Website	405
8.9.2	Marketing in sozialen Netzwerken	408
8.9.3	Twitter	409
8.9.4	Influencer-Marketing	410
Erratum zu: Kundendialog online und offline		E1
Glossar		411
Stichwortverzeichnis		449

Abkürzungsverzeichnis

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AOV	Average Order-Value
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CCR	Customer-Churn-Rate
CEM	Customer-Experience-Management
CLV	Customer-Lifetime-Value
ConPO	Contacts per Order
CPA	Cost per Action, Cost per Acquisition
CPC	Cost per Coupon, Cost per Click
CPI	Cost per Interest
CPL	Cost per Lead
CPM	Cost per Mille
CPO	Cost per Order
CPR	Cost per Redemption
CRM	Customer-Relationship-Management
CRR	Customer-Retention-Rate
CRXM	Customer-Relationship-Experience-Management
CSA	Certified Sender Alliance
CTOR	Click-to-Open-Rate
CTR	Click-Through-Rate
CvD	Chef vom Dienst
CXM	Customer-Experience-Management
DAU	dümmster anzunehmender User
DDV	Deutscher Dialogmarketing Verband
DNS	Domain Name System
DR	Direct Response
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FMCG	Fast Moving Consumer Goods

FMOT	First Moment of Truth
GIGO	Garbage in – garbage out
GPS	Global Positioning System
IP	Internet Protocol
HTML	Hypertext Markup Language
KD	Kundendialog
KI	Künstliche Intelligenz
KISS	Keep it short and simple
KPI	Key Performance Indicator
LBS	Location-based Services
M&A	Mergers & Acquisitions
NDN	Non Delivery Notification
NPS	Net-Promotor-Score
PF	Purchase-Frequency
PPC	Pay per Click
PPO	Profitability per Order
PS	Postscriptum (Nachschrift)
Q&A	Questions & Answers
RFMR	Recency – Frequency – Monetary Ratio
ROAS	Return on Advertising-Spend
ROI	Return on Invest
ROMI	Return on Marketing-Invest
ROS	Return on Sales
RPR	Repeat-Purchase-Rate
RPV	Revenue per Visit, Revenue per Visitor
RR	Redemption-Rate
SEA	Search-Engine-Advertising
SEM	Search-Engine-Marketing
SEO	Search-Engine-Optimization
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SMOT	Second Moment of Truth
SWYN	Share with your network
TCO	Total Cost of Ownership
TKP	Tausend-Kontakte-Preis
TPI	Text-Performance-Index
UX	User-Experience
VIP	Very important person
VUI	Voice-User-Interface
ZMOT	Zero Moment of Truth

Über den Autor

Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer ist seit 2005 Professor für Marketing an der Berlin School of Economics and Law sowie Marketing und Management Consultant, Trainer und Coach. Er war 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen bei Bertelsmann, Volkswagen und der Deutschen Post tätig, bevor er 2005 zum Professor für Marketing berufen wurde.

Prof. Kreutzer hat durch regelmäßige Publikationen und Vorträge maßgebliche Impulse zu verschiedenen Themen rund um Marketing, Dialog-Marketing, CRM/Kundenbindungssysteme, Database-Marketing, Online-Marketing, den digitalen Darwinismus, Dematerialisierung, digitale Transformation, Change-Management, strategisches sowie internationales Marketing sowie im Bereich Künstliche Intelligenz gesetzt und eine Vielzahl von Unternehmen im In- und Ausland in diesen Themenfeldern beraten und Führungskräfte auf Middle- und Top-Management-Ebene trainiert und gecoach. Prof. Kreutzer ist ein gefragter Keynote-Speaker auf nationalen und internationalen Konferenzen. Er moderiert auch World-Café-Formate und weitere interaktive Formen der Gruppenarbeit.

Seine jüngsten Buchveröffentlichungen sind „Digitaler Darwinismus – der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke“ (2. Aufl., 2016, zusammen mit Karl-Heinz Land), „Digital Business Leadership – Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management“ (2017, zusammen mit Tim Neugebauer und Annette Pattloch), „Digitale Markenführung“ (2017, zusammen mit Karl-Heinz Land), „Praxisorientiertes Online Marketing“ (3. Aufl., 2018), „Social-Media-Marketing kompakt“ (2018), „E-Mail-Marketing kompakt“ (2018), „Führung und Organisation im digitalen Zeitalter kompakt“ (2018), „Digital Business Leadership, Digital Transformation, Business Model Innovation, Agile Organization, Change Management“ (2018, zusammen mit Tim Neugebauer und Annette Pattloch), „Toolbox für Marketing und Management“ (2018), „Online-Marketing – Studienwissen kompakt“ (2. Aufl., 2019), „Toolbox for Marketing and Management“ (2019), „Künstliche Intelligenz verstehen“ (2019, zusammen mit Marie Sirrenberg), „Understanding Artificial Intelligence“ (2019, zusammen mit Marie Sirrenberg), „B2B-Online-Marketing und Social Media“ (2. Aufl., 2019, zusammen mit Andrea Rumler und Benjamin Wille-Baumkauff), „Die digitale Verführung“ (2020) und „Voice-Marketing“ (2020, zusammen mit Darius Vousoghi).

Die Gastautorinnen

Dr. Julia Blind ist Partnerin in der auf die wirtschaftsrechtliche Beratung von Unternehmen ausgerichteten Kanzlei AVANTCORE Rechtsanwälte in Stuttgart. Ihre Kernkompetenzen liegen im Marken- und Wettbewerbsrecht sowie im Vertriebsrecht. Besondere Expertise hat Frau Dr. Blind bei der Beratung in Online-Sachverhalten. Sie ist in verschiedenen Fachvereinigungen, insb. der Deutschen Vereinigung für gewerblichen Rechtsschutz und Urheberrecht e. V. (GRUR), aktiv. Sie publiziert regelmäßig zu aktuellen Rechtsthemen und hält Seminare im gesamten Bundesgebiet, die durch ihre langjährigen Erfahrungen einen hohen Praxisbezug haben.

Rebekka Stumpfrock ist Anwältin in der auf die wirtschaftsrechtliche Beratung von Unternehmen ausgerichteten Kanzlei AVANTCORE Rechtsanwälte in Stuttgart. Frau Stumpfrock berät u. a. Mandanten in Fragen des Handels- und Vertriebsrechts. Sie schreibt regelmäßig für die Rechtskolumne einer Onlinezeitschrift für Internetrecht und E-Commerce.



Mit Kundendialogen zum Unternehmenserfolg

1

1.1 Kennzeichnung, Ziele und Rahmenbedingungen eines wertorientierten Kundendialogs

Mehr denn je entscheiden heute die **Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Interessenten und Kunden** über das Wohl und Wehe jedes Unternehmens. Wir müssen uns immer wieder vor Augen führen, dass wir als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen meist nicht die größte Auswahl und häufig auch nicht die attraktivsten Preise anbieten können. Leider sind wir auch bei der Produktqualität nicht immer die Besten von allen. Uns im Wettbewerb allein durch unsere Kernleistungen zu differenzieren, ist folglich immer schwerer.

► **Merk-Box** Häufig bleibt uns als **Differenzierungsmöglichkeit im Wettbewerb** nur eines: **Service, Service, Service!**

Einen **überragenden Service** müssen wir – zunächst vielleicht überraschend – zuallererst im **unternehmerischen Innenverhältnis** erreichen. Schließlich stellen gut funktionierende interne Prozesse (Beschaffung, Neuproduktentwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Human-Resources-Management, Controlling etc.) die Voraussetzung dafür dar, dass wir im **unternehmerischen Außenverhältnis** – und hier natürlich insbesondere im Hinblick auf unsere **Interessenten und Kunden** – einen überragenden Service erzielen können. Eine gute Performance im Außenverhältnis strahlt auch auf (potenzielle) **Mitarbeiter** (Stichwort Employer-Branding), auf (potenzielle) **Kooperationspartner** sowie auf (potenzielle) **Shareholder**, die finanzielle Mittel für die Unternehmensentwicklung bereitstellen.

Letztlich sind aber vor allem **zufriedene Kunden** für den **langfristigen Unternehmenserfolg** unverzichtbar. Diese Einschätzung wird bestätigt durch eine Studie von

Lünendonk und Hossenfelder (2019, S. 33) zum Thema „Der Markt für Customer Experience Services in Deutschland“. Hierzu wurden in 109 deutschen Großunternehmen und Konzernen Führungskräfte befragt, die sich mit Digitalisierung von Kundenschnittstellen, digitalem Marketing und neuen Geschäftsmodellen beschäftigen. Interessante erste Ergebnisse wurden durch folgende Frage gewonnen: „Digitalisierung hat die Macht der Kunden in vielen Branchen weiter erhöht, da mehr Transparenz am Markt herrscht, die Kunden schneller einen Anbieter wechseln und Angebote vergleichen können. Würden Sie sagen, dass diese Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft?“ (Lünendonk und Hossenfelder 2019, S. 7):

- 66 %: Ja, trifft zu.
- 15 %: Trifft teilweise zu.
- 19 %: Nein, trifft nicht zu.

Ergänzend hierzu wurden die Unternehmen gefragt: „In welche der folgenden Themen investiert Ihr Unternehmen in den kommenden Jahren?“ Die Antworten erfolgten auf einer Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“. In Abb. 1.1 wird sichtbar, welches die **zukünftigen Herausforderungen der Unternehmen** sind. Hierzu wurden die Prozentangaben der Antworten von 108 Unternehmen addiert, die „sehr stark“ und „stark“ angegeben haben (sogenannte Top-2-Box).

An erster Stelle steht hier – nicht wirklich überraschend – die **Optimierung der kundenbezogenen Kommunikationskanäle** – und damit der Kundendialog on- und offline! Um hier erfolgreicher zu werden, setzen die befragten Unternehmen auch auf die



Abb. 1.1 Themen, die bei Führungskräften in Deutschland ganz oben auf der Agenda stehen – in %. (Quelle: Nach Lünendonk und Hossenfelder 2019, S. 22)

Prozessautomatisierung in der Kundeninteraktion (Stichwort Marketing-Automation in Abschn. 2.4). An dritter Stelle – und auch das ist Teil der Kundenkommunikation – stehen der **Aufbau und die Modernisierung der Online-Vertriebskanäle**. Zur Kundenkommunikation gehören auch die Themenfelder **Customer-Intelligence** und **Analyse der Customer-Journey**. Ergänzend wird in Abb. 1.1 auch sichtbar, dass die **Entwicklung digitaler Mehrwertdienste** sowie die **Entwicklung vollständig digitaler Produkte und Services** vorangetrieben werden.

Hierzu liefert eine internationale Studie der *SAP* ein interessantes Ergebnis (vgl. Dwight 2019):

- ▶ Während 80 % der CEOs glauben, dass ihr Unternehmen ein erstklassiges Kundenerlebnis liefert, sind lediglich 8 % der Kunden der gleichen Meinung.

Hier wird eines deutlich: Das Top-Management hat keine korrekte Vorstellung davon, wie gut sich Kunden ihres Unternehmens tatsächlich betreut fühlen. Das stellt eine sehr schlechte Ausgangssituation dar, wenn ein Unternehmen einen **werthaltigen Kundendialog** und weiterführend ein **überzeugendes Customer-Experience-Management** implementieren möchte (vgl. vertiefend Esch und Kochann 2020).

Hierbei sollten Sie sich vor Augen führen, dass es bei der **Schaffung von überzeugenden Kundenerlebnissen** nicht allein um rationale Faktoren geht, sondern vor allem auch um die ganz subjektiven Wahrnehmungen und Erlebnisse und die durch sie ausgelösten Emotionen. Schließlich achten die Kunden bei ihren Kaufentscheidungen nicht allein und manchmal sogar nicht vordringlich auf bestimmte Produkteigenschaften oder Preise, sondern sie nehmen das **Einkaufserlebnis** ganzheitlich wahr. Dazu gehören auch die Werte, für die ein Unternehmen oder eine Marke steht. Dazu zählen heute zunehmend Themen wie Diversität, soziale Verantwortung sowie Nachhaltigkeit und Umwelt (vgl. vertiefend hierzu Wiesner 2016).

Ein **überzeugendes Customer-Experience-Management** muss dafür sorgen, dass die **Konsistenz der kundenorientierten Botschaften** gesichert ist, auch wenn diese über unterschiedlichste Kanäle – und oft auch von verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens – ausgespielt werden. Gleichzeitig geht es darum, der veränderten Kundenerwartung hinsichtlich **schneller Aktionen und Reaktionen** Rechnung zu tragen. Zusätzlich sind die Erwartungen hinsichtlich der **Personalisierung und Individualisierung von Ansprachen und Angeboten** zu berücksichtigen, die in vielen Bereichen einem **One-to-One-Marketing** immer näherkommen (vgl. grundlegend auch Peppers und Rogers 2017). Wichtig ist hierbei, dass – aus Sicht der Interessenten und Kunden – ein **vertrauensvoller Umgang mit den bereitgestellten Daten** erfolgt. Nur hierdurch kann das erforderliche **Vertrauen** – gleichsam als neue Währung – aufgebaut werden. Hierzu trägt auch eine hohe **Transparenz** über die Aktivitäten der Unternehmen gegenüber ihren Interessenten und Kunden bei – ganz im Sinne der Zielsetzung der DSGVO.

Welche **Erwartungen an eine überzeugende Individualisierung** heute bei Interessenten und Kunden vorliegen, wird nachfolgend aufgezeigt (vgl. Boudet et al. 2017, S. 1–6):

- **Erinnern Sie mich an Produkte, die ich schon fast gekauft hätte!**

Eine der beliebtesten Individualisierungstechniken ist es, Kunden an Artikel zu erinnern, die sie zwar angeschaut, aber nicht gekauft haben. Mit **Retargeting** erscheinen diese Erinnerungen als Werbung auf anderen Websites, die der Käufer besucht. Ein solches Retargeting ist auch per E-Mail oder per Mailing möglich (vgl. Abschn. 3.3.4). Allerdings möchten die potenziellen Käufer nicht ständig an Produkte erinnert werden, die sie bereits (ggf. woanders) gekauft oder gesucht haben, insbesondere wenn die Anzeigen entweder zu früh, zu häufig oder zu spät erscheinen.

Viel zielführender kann es deshalb sein, **leistungsstärkere Empfehlungsalgorithmen** einzusetzen, um bspw. ergänzende Produkte oder Dienstleistungen anzubieten statt nur die Dinge, die der Käufer bereits durchgesehen oder gekauft hat. So könnten nach einem Smoking-Kauf entsprechende Smoking-Hemden, Manschettenknöpfe und Lackschuhe angeboten werden. Darüber hinaus können bspw. durch **KI-Algorithmen** kaufrelevante Zusammenhänge erkannt werden, die bisher nicht sichtbar waren (im Smoking-Beispiel etwa der Hinweis auf Tanzkurse; vgl. vertiefend Kreuzer und Sirrenberg 2019).

Zu einem überzeugenden Retargeting gehört auch eine **Response-Analyse in Real-time**, damit Reagierer nicht weiter angesprochen und die Anzahl der Anstöße bei den Nicht-Reagierern limitiert wird (Stichwort Frequency-Capping).

- **Geben Sie mir relevante Empfehlungen, an die ich selbst nicht gedacht hätte!**

Potenzielle Kunden freuen sich über Anregungen, welche Produkte oder Dienstleistungen ihnen noch gefallen könnten. Hierbei geht es um **Inspiration**. Dies ist die große Domäne der Influencer (vgl. Abschn. 3.3.7). **Die Kunden wollen hier nicht suchen, sondern finden!** Eine leistungsstarke **Recommendation-Engine**, die ein einfaches Retargeting überwindet und Kaufimpulse „in größeren Dimensionen“ denkt, kann hier sehr wirksam sein.

So könnte der Käufer eines Yoga-Buches bspw. Impulse für die Buchung eines Yoga-Kurses, eines Yoga-Urlaubs, die Ausstattung mit Yoga-Matten, Yoga-Bekleidung etc. erhalten – orientiert an einem spezifischen Kauf. Hier bieten sich Kooperationen mit den entsprechenden Anbietern an.

Um solche Anstöße zu geben, kann auch auf die Informationen zurückgegriffen werden, die über Käufe im Rahmen von Loyalitätsprogrammen gesammelt werden. Hier wird nicht nur sichtbar, welche Produkte oder Dienstleistungen ein Kunde kauft, sondern auch, wie oft, wo und wann er tut. Gleichzeitig wird sichtbar, aus welchen Kategorien niemals etwas gekauft wird. Diese Informationen können sehr gezielt eingesetzt werden, um die **Kommunikation** und **konkrete Angebote** zu **individualisieren**. Hierdurch können die Kundenbindung verstärkt und eine Abwanderung verhindert werden (vgl. vertiefend Abschn. 4.2).

- **Sprechen Sie mit mir, wenn ich im Einkaufsmodus bin!**

Wann Sie eine Nachricht senden, ist oft genauso wichtig wie das, was sie aussagt. Um herauszufinden, wann eine Person im Einkaufsmodus ist, muss man sich die Verhaltensweisen und Gewohnheiten der Zielpersonen genau anschauen. So können Sie bspw.

feststellen, dass Käufer, die eines Ihrer physischen Geschäfte oder Ihren Online-Shop besucht haben, eher dazu neigen, E-Mails zu öffnen, die entweder später am selben Tag oder genau eine Woche später zugestellt wurden. Hier gilt es, durch **Tests** herauszufinden, wann dieser Einkaufsmodus besteht. Hinweise können durch die **Auswertung des bisherigen Kommunikations-, Surf- und Bestellverhaltens** gewonnen werden.

- **Erinnern Sie mich an Dinge, die ich wissen möchte, über die ich aber vielleicht nicht den Überblick habe!**

Eine effektive Möglichkeit, um für die Käufer relevant zu werden, besteht darin, bestimmte Ereignisse und Umstände zu verfolgen, die ein potenzieller Käufer leicht aus dem Blick verliert. Dies kann in Form einer **Erinnerung** geschehen, wenn jemandem ein bereits gekaufter Artikel ausgehen könnte (seien es Windeln, Rasierklingen oder Kaffee-Pads für die Espresso-Maschine).

Interessant können auch **Hinweise** sein, dass ein gewünschter Artikel wieder verfügbar ist oder interessante Zusatzprodukte zu einem schon gekauften Artikel in das Sortiment aufgenommen wurden. Auch **Informationen** darüber, dass es bereits ein leistungstärkeres Nachfolgeprodukt für ein schon erworbenes Produkt gibt, können zumindest für die Kundengruppe der Innovatoren sehr spannend sein.

- **Kennen Sie mich, egal wo ich mit Ihnen interagiere!**

Für die Kunden ist ein **Noline-Verhalten** die Normalität (vgl. Abb. 1.21). Für die meisten Unternehmen stellt eine „Seamless Integration“, d. h. eine nahtlose Verbindung der On- und Offline-Welt sowie eine Device-übergreifende Zusammenführung von Verhaltensmustern, allerdings immer noch eine große Herausforderung dar.

Die Kunden erwarten – allerdings vielfach unausgesprochen –, dass die Unternehmen in der Lage sind, **Nachrichten aus der Online- und Offline-Welt** miteinander zu **verbinden**. Hierfür sind in vielen Unternehmen die vorhandenen **Informations- und Prozess-Silos** zu **überwinden**. Dann kann bei Kunden ein gutes Gefühl entstehen, weil man sich „gut aufgehoben“ fühlt.

Hierfür nutzt *Starbucks* bspw. die **Standortinformationen der Mobiltelefone** seiner Kunden. So fragt *Starbucks* bei Kunden, die eine Bestellung in einem Geschäft aufgeben wollen, das eine Stunde von ihrem aktuellen Standort entfernt ist, nach, ob sie ihre Bestellung tatsächlich jetzt schon aufgeben möchten. Schließlich wäre die Bestellung lange vor dem Eintreffen im Geschäft fertig und folglich kalt. Solche Botschaften sind nicht nur sehr persönlich, sondern auch höchst relevant.

- ▶ **Merk-Box** Wir müssen bei unseren **Individualisierungsansätzen** verhindern, dass wir den **Eindruck eines „gläsernen Kunden“** vermitteln. Uns muss der Spagat gelingen, datenschutzkonform viel über den Kunden zu wissen, ohne dies in unserer Kommunikation zu sichtbar zu machen.

Gleichzeitig muss der Kunde erkennen: **No personal data, no personal service!**

Schließlich heißt es zu Recht: **Who owns the data, owns the industry, owns the business!**

Gleichzeitig gilt es, **Kundenerfahrungen in die eigene Wertschöpfungskette einzubauen**. Schließlich sind die Kunden nicht mehr überall nur Empfänger von Produkten und Dienstleistungen, sondern gestalten in vielen Bereichen die Angebote der Unternehmen durch eigenes Tun mit. Hierzu können Kunden in den Entwicklungsprozess von neuen Leistungen integriert werden. Viele Unternehmen bieten heute schon Plattformen, um über neue Leistungen und/oder die Weiterentwicklung bestehender Angebote mit den Kunden zu diskutieren mit (vgl. zur Outside-in-Orientierung Abschn. 2.2.1).

Um bei der **Ausgestaltung der Kundendialoge** – online wie offline gleichermaßen – erfolgreich zu sein, ist es unverzichtbar, dass Sie die heute zu berücksichtigenden Erwartungen der Interessenten und Kunden an Ihr Unternehmen kennen.

- **Merk-Box** Plakativ können die **Erwartungen von Interessenten und Kunden** an Ihr Unternehmen mit den Schlagworten „**Ich, alles, sofort und überall**“ charakterisiert werden.

Wie sich diese Erwartungen im Einzelfall konkretisieren, wird in Abb. 1.2 sichtbar.

Aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität in fast allen Bereichen kann sich der Kunde unter „**ich**“ u. a. erlauben, eine hohe **Wertschätzung in der Interaktion** zu erwarten bzw. zu verlangen. Wird ihm diese verwehrt, warten i. d. R. viele Wettbewerber, um den Kunden für sich zu gewinnen. Zur „gelebten Wertschätzung“ zählt bspw. eine **korrekte Personalisierung**, d. h. eine korrekte namentliche Ansprache der Zielperson. Gleichzeitig steigt die Erwartung in Richtung der schon angesprochenen **Individualisierung**. Jeder möchte idealerweise als Einzelperson mit spezifischen, u. U. auch individuellen Wün-

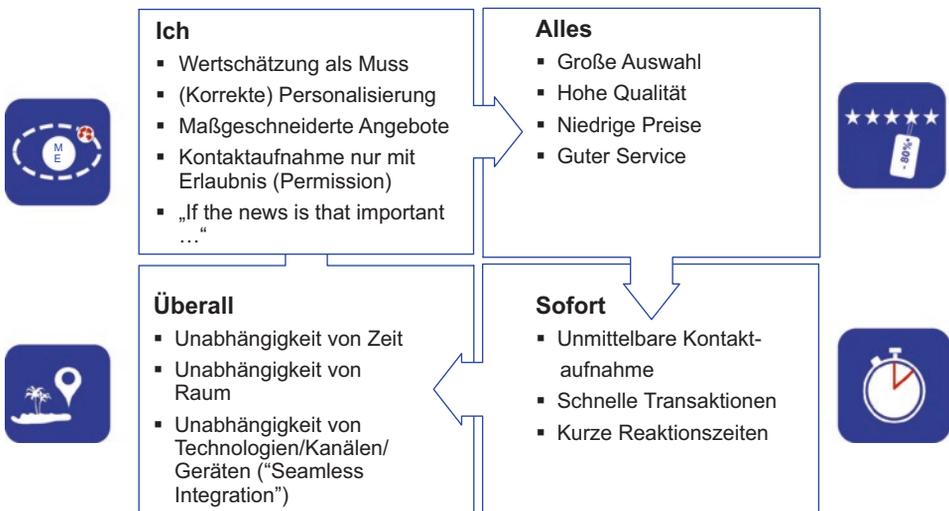


Abb. 1.2 Konkretisierung der Kundenerwartungen

schen ernst genommen und mit individuellen Ansprachen und Angeboten betreut werden. Die **Anforderungen aus der Interessenten- bzw. der Kundenperspektive** – mit der wir uns zunehmend konfrontiert sehen – konkretisieren sich bspw. in folgenden Fragen:

- Meint das werbende Unternehmen wirklich mich – ganz persönlich?
- Kennt mich der Absender gut genug, um mir relevante Informationen und Angebote zu übermitteln?
- Sind die Angebote für mich maßgeschneidert?
- Spricht der Sender meine Sprache und macht er sich mir damit verständlich?
- Bekomme ich per E-Mail, E-Newsletter, Mailing, Posts, Status-Updates, Push-Notifications etc. genau die Informationen, die ich mir wünsche?
- Werden meine Vorgaben zur Ansprache per Mailing, Posts, Telefon, E-Mail und Fax durch die werbenden Unternehmen respektiert?
- Finde ich online und offline schnell die gewünschten Informationen?
- Kann ich einfach bestellen und bezahlen?
- Finde ich ganz leicht die notwendige Hilfestellung?
- Kann ich gewünschte Transaktionen zu einem von mir gewählten Zeitpunkt und von einem von mir bestimmten Ort aus vornehmen (Rechercheaufgaben, Lesen von Nachrichten, Sehen von TV-Sendungen/Filmen, Hören von Musik, Platzieren von Anfragen und Bestellungen)?
- Gibt mir der Verkäufer genau die Informationen, die mir noch fehlen?

Die **Ich-Orientierung** gipfelt in der Aussage: „**If the news is that important, it will find me.**“ Damit ist gemeint, dass Personen der Überzeugung sind, nicht mehr aktiv nach Informationen und Angeboten suchen zu müssen, weil diese insbesondere über Shares, Likes, Comments, Posts, Pins oder *WhatsApp*-Nachrichten an sie herangetragen werden – wenn die Inhalte für sie wirklich relevant sind!

Die Frage der erwarteten Wertschätzung der Nutzer dokumentiert sich noch in einem anderen Punkt – dem **Umgang mit den AGB** (Allgemeine Geschäftsbedingungen) oder sonstigen Vereinbarungen, vor allem Datenschutzerklärungen, die dem Interessenten und Kunden präsentiert werden. Die Nutzungsbedingungen bei *Facebook*, die Erklärung der Rechte und Pflichten eingeschlossen, umfassen ca. fünf Seiten. Weitere ca. vier Seiten definieren die Datenverwendungsrichtlinien. Auch *Google* veröffentlicht umfassende Bestimmungen, die viele Seiten füllen. Hier gilt:

Die häufigste **Lüge im Internet** ist wohl „Ich habe die AGB gelesen“, da diese häufig nicht nur sehr umfangreich sind, sondern oft auch leseunfreundlich in kleiner Schrift oder in Versalien gestaltet und in einer Sprache präsentiert werden, die ganz bewusst abschrecken soll.

Trotz oder gerade aufgrund des Nicht-Lesens der AGB durch die Interessenten und Kunden sind Unternehmen gut beraten, den Nutzern keine einseitigen, unüblichen oder überraschenden Klauseln und Bedingungen unterzuschieben. Diese können entweder nicht rechtens und damit unwirksam sein, oder sie sind wirksam vereinbart und werden

zum Nachteil des Kunden ausgelegt. Wenn die damit einhergehenden Auseinandersetzungen in den sozialen Medien ausgetragen werden, können nachhaltige Imageschäden für die Unternehmen die Folge sein. Beide Auswirkungen sollten vermieden werden (vgl. zu den rechtlichen Aspekten Kap. 8).

Die Erwartungen hinsichtlich einer **Individualisierung** konkretisieren sich bspw. in der **Vergabe von Permissions** zur Kontaktaufnahme. Mit diesen Permissions sind spezifische Erlaubnisse gemeint, die ein Interessent oder ein Kunde einem Unternehmen hinsichtlich des „erlaubten“ Weges der Kontaktaufnahme (etwa per E-Mail, Telefon, Fax und/oder Push-Notifications) erteilt. Solche Permissions sind auch notwendig, wenn der geografische Standort („Geo-Location“) erfasst wird und/oder Cookies gesetzt werden. Diese Permissions können jederzeit durch den Interessenten oder Kunden widerrufen werden. Unternehmen sind rechtlich verpflichtet, diese Erlaubnisse zur Kontaktaufnahme streng zu beachten. Der Kunde entwickelt sich hierdurch zum **Master of Communication**. Er entscheidet darüber, wann, wer, worüber und über welche Kanäle mit ihm kommuniziert und auf welche Daten zugegriffen werden darf. Hierzu gehört auch, dass immer mehr Online-Nutzer **Adblocker** einsetzen bzw. diese bereits im Browser integriert sind. Auch hier bestimmt der Nutzer, was er sehen möchte – oder auch nicht. In Deutschland beträgt der Anteil der Internetnutzer mit Adblocker inzwischen 49 % – Tendenz weiter steigend (vgl. Statista 2020).

- ▶ **Merk-Box** Wenn Sie Marketing-/Werbe-Verantwortlicher sind, sollten Sie auf den **Einsatz von Adblockern** verzichten. Schließlich sollen Sie genauso leiden wie viele Millionen Online-Nutzer auch, wenn immer mehr Unternehmen immer lauter schreien, um unsere Aufmerksamkeit zu erlangen!

Zur **Erlangung dieser Permissions im Internet** (bspw. zum Versand von Newslettern) kommen unterschiedliche Konzepte zum Einsatz (vgl. Abb. 1.3). Beim sogenannten **Single Opt-in** teilt ein Interessent mit, dass er bspw. am Bezug eines E-Mail-Newsletters interessiert ist. Dies stellt die Grundlage für die Übermittlung dar. Beim **Confirmed Opt-in** erhält der Interessent nach seiner Interessensbekundung eine Bestätigung, dass die Permission eingegangen ist. So kann die Person im Bedarfsfall das Interesse widerrufen. Beim **Double Opt-in** – der anspruchsvollsten Art der Permission-Einholung – muss der Interessent eine weitere Bestätigung bzgl. seines geäußerten Interesses an das anbietende Unternehmen senden; erst dann wird die Adresse weiterverwendet und bspw. ein E-Mail-Newsletter versandt. Ein Beispiel hierfür findet sich in Abb. 3.65. Das Double Opt-in ist die einzige Methode, mit der eine ausreichende Rechtssicherheit bei der Einholung einer Permission in Deutschland verbunden ist (vgl. weiterführend Abschn. 2.1 und vertiefend zu rechtlichen Anforderungen Kap. 8).

Eine **Offline-Permission für den Newsletter-Versand**, die bspw. in einem stationären Einzelhandelsgeschäft oder in einem Hotel eingeholt wird, erfordert ebenfalls eine **explizite Willenserklärung mit Datum und Unterschrift des Nutzers**. Außerdem ist dem Nutzer hier mitzuteilen, mit welchen Inhalten er in welcher Regelmäßigkeit zu rechnen

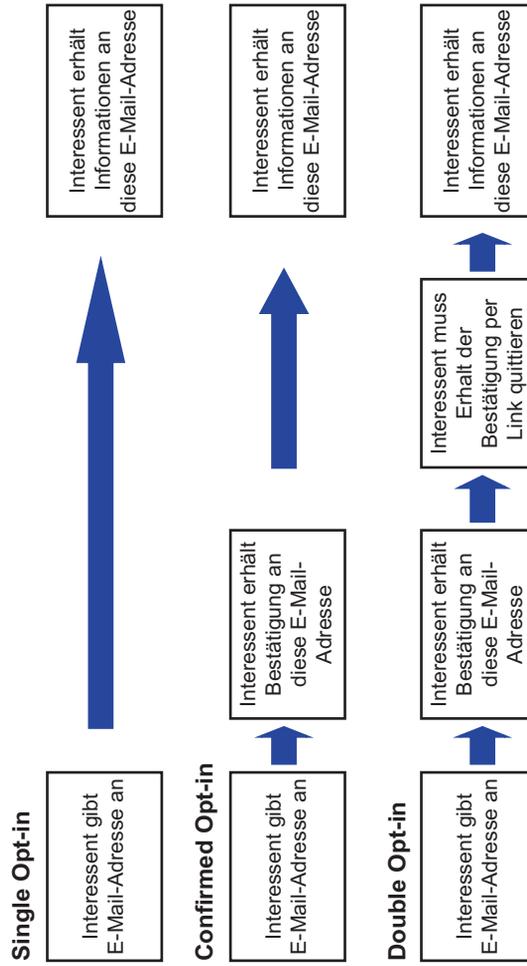


Abb. 1.3 Unterschiedliche Konzepte zur Erlangung einer Permission

hat. Diese Erklärungen sind vom Unternehmen zu archivieren und im Konfliktfall vorzulegen.

Damit eine Website Cookies (englischer Begriff für „Kekse“) verwenden darf, ist eine **Permission für das Setzen von Cookies** einzuholen. Cookies sind kleine Dateien, die vom Webserver zur Identifikation eines Gerätes auf dessen lokaler Festplatte abgelegt werden. Im weiteren Nutzungsprozess auf anderen Websites oder bei Folgebesuchen zu einem späteren Zeitpunkt können diese Dateien abgefragt und der Rechner kann damit eindeutig identifiziert werden. Das hat besonders Vorteile für die Anbieter, da sie die Nutzer wiedererkennen und entsprechend individualisiert betreuen können. Cookies führen für die Nutzer selbst oft zu einem höheren Maß an Relevanz und insbesondere Bequemlichkeit in der Handhabung von Websites. Die notwendige **Einholung einer Cookie-Permission** hat durch eine **explizite Willenserklärung** zu erfolgen, sowie die Cookies nicht unbedingt erforderlich sind.

Diese explizite Willenserklärung liegt auch bei einer **In-App-Permission-Gewährung** vor, wenn ein Unternehmen selbst Nachrichten an den Nutzer senden und/oder auf verschiedene Daten zugreifen möchte. Nach dem **Download von Apps** wird häufig Folgendes gefragt:

- Darf die Anwendung Dir/Ihnen Push-Nachrichten (Push-Notifications) senden?
- Darf die Anwendung auf Deinen/Ihren Standort zugreifen?
- Darf die Anwendung auf Deine/Ihre Kontakte zugreifen?
- Darf die Anwendung auf Deinen/Ihren Kalender zugreifen?
- Darf die Anwendung auf Dein/Ihr Mikrofon zugreifen?
- Darf die Anwendung auf Deine/Ihre Kamera zugreifen?
- Darf die Anwendung auf Deine/Ihre Fotos zugreifen?

Das Anklicken der entsprechenden Bestätigungen führt hier zur Erteilung der jeweiligen Permission. In Summe wird bei all diesen Formen der Permission-Gewährung sichtbar, dass **Transparenz und Nachvollziehbarkeit für den Nutzer** gegeben sein müssen (vgl. vertiefend Abschn. 2.2.1).

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass trotz des intensiv diskutierten Themas Datenschutz die **Offenheit der Online-Nutzer zur Datenbereitstellung** nach wie vor sehr groß ist. Athey et al. (2017) zeigten in einer Studie, dass Probanden schon für eine Pizza bereit waren, die Kontaktdaten ihrer Freunde preiszugeben. Gleichzeitig ist für die Nutzer selbst der kleinste Aufwand noch zu groß, um sich gegen Datendiebstahl und Datenmissbrauch zu schützen. Für die Unternehmen ist das eine beruhigende Nachricht: Auch wenn die Nutzer sich scheinbar intensiv mit dem Thema Datensicherheit befassen – für Bequemlichkeit und die Nutzung vermeintlich kostenloser (weil durch Daten bezahlte) Services in Internet werden auch die größten Bedenken ad acta gelegt.

Dieses Phänomen hört auf den Namen **(Digital-)Privacy-Paradox** (vgl. hierzu auch Gerber et al. 2017). Dieses wird im Kern durch die Beobachtung gekennzeichnet, dass **Angaben zur Datenteilbereitschaft** in klassischen Umfragen nicht zwangsläufig auch

dem **tatsächlich gezeigten Verhalten** entsprechen. Im Zentrum steht bei diesen Analysen das Teilen von Informationen im Internet, etwa in den sozialen Medien, beim Online-Shopping sowie bei der Nutzung von Apps. So wird hier immer wieder festgestellt, dass Menschen bereit sind, viele persönliche Daten zu teilen, obwohl die Befragten gleichzeitig angeben, sich Sorgen um ihre Privatsphäre zu machen. Diese Sorgen verflüchtigen sich bereits dann, wenn nur kleine Anreize gesetzt werden.

- **Merk-Box** Das **Privacy-Paradox** besagt, dass Menschen – danach befragt – zwar Sorgen um ihre Datensicherheit äußern. Im realen Tun und bei kleinen Anreizen zur Datenbereitstellung werden diese Sorgen allerdings schnell wieder vergessen.

Wenn wir als Unternehmen unsere Kunden zum Teilen von persönlichen Daten motivieren möchten, sollten wir die nachfolgenden, durch verschiedene Forschungsprojekte identifizierten **Treiber der Datenteilbereitschaft von Konsumenten** berücksichtigen (vgl. vertiefend Miesler und Bearth 2016, S. 53):

- Vertrauen in den Datenschutz generell
- Vertrauen in den Datensammler (hier Unternehmen)
- Handlungsergebniserwartungen; hier geht es im Kern um eine Abwägung der wahrgenommenen persönlichen Vor- und Nachteile, die mit einer Bereitstellung von Daten verbunden sind
- Wahrgenommene Kontrolle und Selbstwirksamkeit; die Selbstwirksamkeit beschreibt die Erwartung einer Person, aufgrund eigener Handlungen bzw. Kompetenzen gewünschte Handlungen erfolgreich selbst ausführen zu können
- Verhalten anderer Personen (Stichwort Social Proof; wenn viele andere Menschen bestimmte Daten bereitstellen, dann kann ich dies auch; vgl. weiterführend Abschn. 2.2.1)
- Soziale Einflüsse und Normen der jeweiligen Gesellschaft
- Persönliche Merkmale der Auskunftspersonen, bspw. Alter, Geschlecht, Persönlichkeitsstruktur, Bildungsgrad

Diese Treiber der Datenteilbereitschaft sollten wir bei der Ansprache der Kunden im Hinterkopf behalten, wenn wir persönliche Daten zu gewinnen versuchen. Hierfür ist es hilfreich, wenn wir die folgenden **unausgesprochenen Nutzerfragen bei der Datenerhebung** als Unternehmen im Kontext der Datengewinnung beantworten:

- Kann ich diesem Unternehmen, dieser Marke, dieser Website, diesem Angebot etc. vertrauen?
- Kann ich erkennen, wofür meine Daten verwendet werden?
- Habe ich einen Einfluss darauf, wofür meine Daten verwendet werden (etwa zur Personalisierung, zur Individualisierung)?
- Was habe ich davon, wenn ich meine Daten bereitstelle?

- Welche Vorteile kann ich gewinnen; verbessert sich dadurch der Kundenservice, erhalte ich bessere, passendere Angebote?
- Auf was muss ich verzichten, wenn ich meine Daten nicht bereitstelle?
- Kann ich meine Daten jederzeit wieder löschen lassen?
- Wird mir diese Löschmöglichkeit leicht gemacht?
- Traue ich mir zu, die Löschung erfolgreich durchzuführen?
- Kann ich erkennen, ob viele andere diese Daten auch schon bereitgestellt haben?

► **Merk-Box** Generell gilt, dass die größte **Bereitschaft zum Teilen von Daten** bei Menschen dann gegeben ist, wenn diese ganz einfach den **Nutzen der Datenbereitstellung** für sich selbst ganz klar erkennen können.

Die in Abb. 1.2 dokumentierte Ich-Bezogenheit der Kunden konkretisiert sich auch in den **Anforderungen an die Medien**. Immer weniger – insbesondere jüngere – Menschen wollen Nachrichten, Filme und Dokumentationen dann sehen, wenn diese gerade im TV gesendet werden. Vor diesem Hintergrund boomen **On-Demand- und Streaming-Dienste**, die neben dem linearen TV auch CD- und DVD-Player langfristig überflüssig machen. Die klassischen Hardware-Produzenten werden gegenüber Content-Vertriebsplattformen (wie *Amazon Music/Video, Netflix, Spotify*) verlieren, so sie nicht selbst zu Inhaltevermarktern werden (wie bspw. *Apple* mit *iTunes, iMovie*). Gleichzeitig werden Vertriebsplattformen und Service-Provider selbst zu Hardware-Anbietern (wie bspw. *Amazon* mit *Kindle* und *Alexa/Amazon Home* sowie *Google* mit einem eigenen Smartphone *Pixel*). Zusätzlich werden Plattformbetreiber selbst Content-Anbieter – wie bspw. *Facebook* mit dem Angebot *Facebook Watch*, das eigene Video-Angebote präsentiert, um Nutzer länger in der *Facebook*-Welt zu halten.

Die Streaming-Dienste gewinnen im Zuge ihrer Leistungserbringung eine Vielzahl an Daten über ihre Nutzer: Wer hat was, wie lange, über welches Device gesehen oder gehört? Wo wurde unterbrochen? Was wird besonders häufig gesehen oder gehört? Basierend auf diesen Daten können relevante – ähnliche – Inhalte präsentiert werden, die auf großes Interesse stoßen dürften. Hierbei ergibt sich ein **geschlossener Informationskreislauf**. Schließlich können die Dienstanbieter genau erkennen, ob ihre algorithmenbasierten Empfehlungen für die Nutzer gepasst haben oder nicht. So werden laufend weitere Daten gewonnen, die – teilweise KI-gestützt – in Realtime in neue Empfehlungen münden.

Die starke Ich-Orientierung der heutigen Interessenten und Kunden führt auch dazu, dass die **Kundenloyalität zu Marken, Vertriebskanälen und Unternehmen** tendenziell abnimmt. Dies soll anhand der **Loyalitätswerte von FMCG-Marken** verdeutlicht werden, die durch eine *GfK*-Studie in Deutschland erhoben wurden (vgl. Serviceplan 2019, S. 2):

- Der durch ein *GfK*-Panel gemessene **Stammkäuferanteil** bei FMCG-Marken liegt heute bei nur 32 %.
- Die Einschätzungen der Marketingverantwortlichen fallen dagegen gänzlich anders aus. Nach deren Einschätzungen liegt der **Stammkäuferanteil** bei FMCG-Marken bei 67 %.

- 49 % aller Kunden weisen eine **Abwanderungsquote nach zwei Jahren** auf.
- Die Marketingmanager gehen dagegen von einer **Abwanderungsquote nach zwei Jahren** in Höhe von nur 9 % aller Kunden aus.

Diese Zahlen sind aus zweierlei Gründen erschreckend. Zum einen ist nur noch ein Drittel der FMCG-Kunden loyal. Hiergegen sind überzeugende Marketingkonzepte zu entwickeln. Zum anderen – und das ist unverzeihlich – kennen die Marketingverantwortlichen das Verhalten ihrer Kunden nicht. Dieses Defizit ist viel einfacher zu beheben – durch eine konsequent eingesetzte Marketingforschung, die nicht nur an der Oberfläche kratzt, sondern auch Motive der Käufer und Nicht-Käufer auslotet (vgl. vertiefend Kreutzer 2017, S. 72–125).

Gleichzeitig hat im Online-Zeitalter die Gruppe der **Variety-Seeker**, die gerne Neues ausprobieren und dafür Marken und Anbieter wechseln, weiter an Bedeutung gewonnen.

Die Erwartungshaltung „**alles**“ zeigt (vgl. Abb. 1.2), welches hohe Anspruchsniveau Kunden heute in den meisten Branchen aufweisen. Kunden haben gelernt, dass häufig gilt: „Everything is possible“:

- Testsieger-Produkte der *Stiftung Warentest* sind bei *Aldi* als preisgünstigstes Angebot zu finden.
- *H&M* bietet Designer-Mode zu günstigen Preisen an.
- *Amazon* offeriert ein breites und tiefes Sortiment, verbunden mit einer hoch individualisierten Empfehlung von „passenden“ weiteren Produkten – inkl. Zustellung am Folgetag oder sogar am gleichen Tag.
- Immer mehr Marken erlauben eine Individualisierung ihrer Produkte.
- Ein unerschöpfliches Informationsangebot ist online verfügbar – 24/7, oft hoch aktuell oder als Newsstream sogar in Realtime und überwiegend kostenlos (wobei „kostenlos“ nicht wirklich korrekt ist).

► **Merk-Box** Wo immer wir im Internet nicht bezahlen müssen, bezahlen wir mit unseren Daten – nach dem Motto: „**If you are not paying for the product, then you are the product!**“

In vielen Bereichen des Internets herrscht eine regelrechte „**Bezahlt-wird-nicht-Mentalität**“ bzw. eine „**Hauptsache-umsonst-Mentalität**“. Dies hat zur Folge, dass in vielen Bereichen nur wenige Nutzer bereit sind, eine vom Content-Anbieter aufgebaute **Paywall** (in Analogie zur Firewall) durch eine Bezahlung der genutzten Dienste zu überwinden. Die erfolgreiche Einführung von Paywalls, bei denen Nutzer zur Bezahlung von Leistungen zu motivieren sind, stellt insbesondere für Verlage eine lebenswichtige Aufgabenstellung dar. Schließlich hat der Nutzer gelernt, dass er für tolle Tipps, bspw. wo es gerade Preisvorteile gibt (etwa bei *geizkragen.de*), welches Hotel ein besonders gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bietet (so bei *holidaycheck.de*), welche Airline den günstigsten Flug von Frankfurt nach Delhi im Angebot hat (bei *fluege.de*, *idealo.de*, *opodo.de*) und

auch für alle möglichen und unmöglichen Antworten bei *frag-mutti.de* nichts bezahlen muss. Warum sollte dann für eine redaktionelle Nachricht der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* bezahlt werden?

Unternehmen bemühen sich in vielen Fällen, die Erwartungshaltung „**überall/immer**“ zu erfüllen (vgl. Abb. 1.2). Mobile Erreichbarkeit – nicht nur als Telefonie, sondern auch als Zugang zu Leistungsangeboten über das Internet – ist heute in den entwickelten Industrienationen und zunehmend auch in vielen Schwellenländern eine Selbstverständlichkeit. Die Erwartungshaltung resultiert insbesondere von Seiten der **Always-on-Generation**. Diese ist selbst immer erreichbar und erwartet dies häufig auch von anderen – unabhängig davon, ob eine Kontaktaufnahme im beruflichen oder privaten Umfeld bzw. stationär oder mobil stattfindet. Hierdurch verschwimmen zunehmend auch die Grenzen zwischen privatem und öffentlichem bzw. privatem und beruflichem Bereich. Interessenten und Kunden fordern von Unternehmen häufig einen Zugang zum Customer-Service-Center rund um die Uhr: 24 Stunden pro Tag, 7 Tage pro Woche, 365 Tage im Jahr – ohne sich über die Kostenimplikationen auf Unternehmensseite Gedanken zu machen.

Der Zugriff auf unternehmerische Angebote verlagert sich damit zunehmend von „klassischen Öffnungszeiten“ an „bestimmten Orten“ zum **kundengetriebenen, zeitlich und räumlich flexiblen Interaktionsprozess**. Es gilt, dass die Interessenten und Kunden überall und rund um die Uhr sowohl empfangen als auch senden können. Diese Herausforderung stellt an die Unternehmen hohe Anforderungen. In dieser **Instant-Society** gilt das Motto: „any channel, any device, anywhere, anytime“. Die schon angesprochenen Streaming-Angebote stellen ein perfektes Beispiel für die Erfüllung dieser Erwartungshaltung dar. Und die Kunden fragen sich: Wenn das bei Unternehmen A geht, warum schafft das Unternehmen B nicht auch? Diese Herausforderung hat für den Kundendialog eine besondere Bedeutung, weil Unternehmen eine hohe Erreichbarkeit sicherstellen sollten.

Gleichzeitig werden, bspw. durch **Location-based Services (LBS)**, ganz neue Geschäftsmodelle und Promotion-Ansätze möglich. Diese sogenannten **standortbezogenen Dienste** stellen dem Nutzer selektive Informationen (bspw. konkrete Angebote) und/oder Services bereit, die sich nach dem jeweiligen Aufenthaltsort des Nutzers richten. Hierbei ist zwischen reaktiven und proaktiven standortbezogenen Diensten zu unterscheiden. Bei **reaktiven Diensten** fordert der Nutzer bestimmte Services explizit an. Dies ist bspw. bei einem Restaurant-Finder der Fall. Ein **proaktiver Dienst** sendet dagegen – Permission-basiert – bspw. Coupons aus, wenn der potenzielle Kunde in den Einzugsbereich einer Filiale kommt (Stichwort Geofencing). So kann bspw. die Übersendung eines E-Coupons auf ein Smartphone erfolgen, wenn sich der Kunde in der Nähe eines *McDonald's* Restaurants befindet und vorher seine Erlaubnis dazu erteilt hat.

Zusätzlich existiert die Erwartungshaltung „**sofort**“, die in unterschiedlichsten Bereichen **Beschleunigungseffekte** verursacht (vgl. Abb. 1.2). Es gilt, dass Unternehmen durch Interessenten und Kunden immer weniger **Zeit zur Reaktion** eingeräumt wird. Wenn auf eine E-Mail nach vier Stunden noch keine Antwort vorliegt, wird vielfach nachgehakt. Und warum soll ein Kunde bei einem anderen Versender eine Woche warten, wenn eine

Bestellung bei *Amazon* standardmäßig innerhalb von 24 oder 48 Stunden oder bald in 30 Minuten erfüllt wird? Die bei *Amazon* gemachten Erfahrungen werden als Benchmark (d. h. als Referenzwert) für die Bewertung der Leistungsstärke anderer Unternehmen herangezogen – auch über Branchengrenzen hinweg. Ob das im Einzelfall aus Sicht eines Anbieters angemessen erscheint, interessiert den Ich-getriebenen Interessenten oder Kunden wenig. Durch ein **Channel-Hopping** kann der Nutzer den Langsamen durch einen Mouse-Klick beim Wettbewerber abstrafen – und ihm u. U. für immer verlorengehen.

Dieses „Sofort“ führt zu einer weiteren interessanten Entwicklung, die als **Kultur der Jetzigkeit** bezeichnet wird. Nicht mehr nur bei jüngeren Zielgruppen wird zunehmend festgestellt, dass diese beim TV-Konsum (der inzwischen vielfach auf dem Laptop, dem Smartphone oder einem Tablet-PC stattfindet) regelmäßig ihren *Facebook*-Account, ihre *WhatsApp*-Nachrichten und ihren E-Mail-Eingang überprüfen und sich auch per *Twitter* über verschiedenste Themen austauschen. Bei Mitarbeitern und Führungskräften führt das **Multitasking** zur kontinuierlichen Überprüfung des E-Mail-Eingangs auf *iPhone & Co.* – auch und gerade während laufender Konferenzen, Meetings oder Vorträge. Aktuelle Studien zum Multitasking verdeutlichen allerdings, dass der Mensch dafür nicht ausgelegt ist und folglich deutlich schlechtere Ergebnisse erzielt, wenn die Konzentration auf mehrere Aufgaben aufgeteilt wird (vgl. vertiefend Kreutzer 2020, S. 153–155).

1.2 Customer-Relationship-Management

Die Zunahme der Daten, die heute über Interessenten und Kunden über verschiedene Quellen verfügbar sind (Stichwort „**Big Data**“), erlaubt es Ihnen, Ihren Kundendialog durch ein leistungsstarkes **Customer-Relationship-Management** (CRM) immer weiter zu perfektionieren. CRM bezeichnet ein auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtetes Kundenbeziehungsmanagement. Dieses beinhaltet die Konzeption, die Umsetzung und vor allem auch das Controlling aller kundenorientierten Maßnahmen, um die Anbahnung und den Ausbau profitabler Kundenbeziehungen zu fördern.

Zum CRM gehört allerdings auch die Beendigung von Kundenbeziehungen, die nicht nachhaltig profitabel sind. Um ein CRM im Unternehmen zu etablieren, bedarf es einer gut gepflegten Kundendatenbank sowie verschiedener Software-Tools, um besonders bei großen Kundenbeständen das Datenmanagement zu unterstützen. Nur so kann sowohl eine **werthaltige Kundengewinnung** wie auch eine **wertsteigernde Kundenbindung** erreicht werden. Schließlich können auch die besten Mitarbeiter nicht alle für eine individualisierte Ansprache notwendigen Informationen behalten, sodass ein leistungsstarkes CRM unverzichtbar wird (vgl. Stadelmann et al. 2020; Jacobs und Janz 2019, S. 81–87; Bruhn 2016; Kreutzer 2016; Holland 2014, 2016; Hermes 2014).

Das klassische CRM hat bisher versucht, auf konkret erhobenen oder statistisch ermittelten Präferenzen eine zielgruppen- oder zielpersonengenaue Ansprache vorzunehmen. Heute wird es jedoch zunehmend möglich, durch den Aufbau einer **zeitlichen, räumlichen und inhaltlichen Nähe** der werblichen Einflussnahme die Relevanz werblicher Bot-

schaft für den Empfänger deutlich zu erhöhen – und dadurch die Relevanz der Kommunikation sowie der präsentierten Angebote in den Augen der Interessenten und Kunden zu erhöhen.

Dieser Zusammenhang wird als **dreidimensionales CRM** in Abb. 1.4 deutlich. Die große Herausforderung besteht darin, aus den vielfältigen analogen und digitalen Fußabdrücken der Zielpersonen einen **Single Point of Truth/Single Point of Information** zu erarbeiten; dieser stellt eine ganzheitliche Datensicht auf die Interessenten und Kunden dar. Hierzu sind in vielen Unternehmen erst noch die an verschiedenen Stellen vorhandenen Daten über Interessenten und Kunden – datenschutzkonform – zusammenzuführen.

Anhand von Abb. 1.4 wird nachvollziehbar, dass die **Relevanz einer Information** mit der räumlichen, zeitlichen und inhaltlichen Nähe einer Botschaft zum geplanten Kauf zunimmt. Die **räumliche Nähe zum Kauf** kann durch die auf den jeweiligen Aufenthaltsort der Zielperson abgestimmte Ausspielung von Werbung gesteigert werden (**Location**). Durch die Erlaubnis zur Lokalisierung der Nutzer über GPS (bspw. bei der *Payback*-App) oder durch den Einsatz von Beacons (Technologien zur Lokalisierung von Nutzern) wird der Aufenthaltsort des Nutzers immer präziser bestimmbar und Ihre Angebote können darauf ausgerichtet werden (Stichwort *Location-based Services*). So können Sie bspw. bei der Ausspielung von lokalen Inhalten auch die Wetterprognosen bei der Ansprache per E-Mail oder per Push-Notification berücksichtigen.

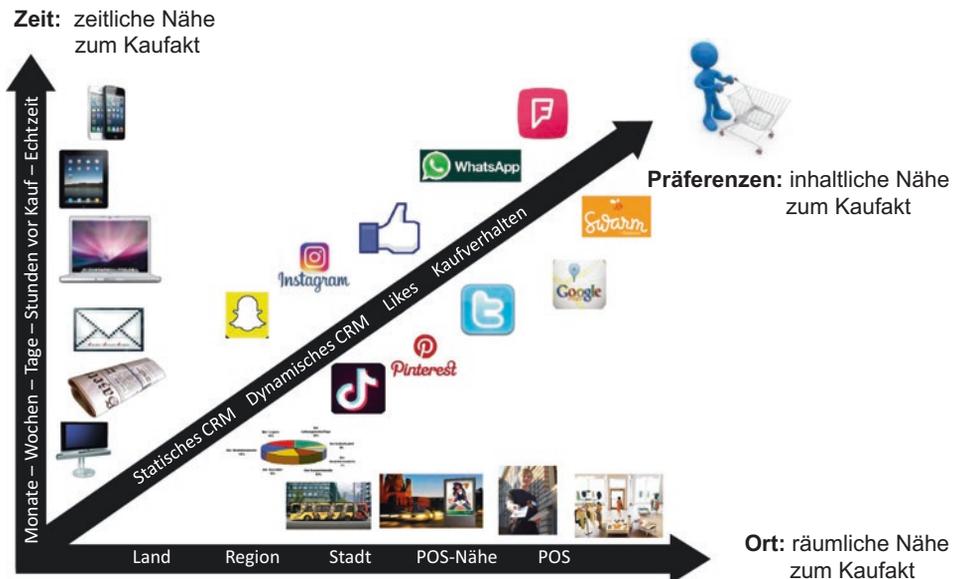


Abb. 1.4 Dreidimensionales CRM: Relevanz der Information basierend auf der zeitlichen, inhaltlichen und räumlichen Nähe zur Zielperson