

Können Sie Ihre Marketing-Kampagnen wirklich noch bewerten?

Multichannel-Marketing konsequent denken



dbu Unternehmensberatung GmbH

Januar 2010

Der etablierte Versandhandel ist im Multichannel-Zeitalter angekommen. Mittlerweile gehen auch bei den Großen der Branche über 50% der Bestellungen per Internet ein.

Dennoch herrscht Konsens, dass ein großer Teil dieser Umsätze von Print-Katalogen inspiriert und aktiviert wird, sich Investitionen in das teure Werbemittel deshalb immer noch lohnen. Nur wie groß dieser Anteil ist, kann keiner genau sagen. Und die Frage, wie das Zusammenspiel der Online- und Offline Maßnahmen optimal gesteuert werden kann, kann nur mit vielen Unbekannten beantwortet werden.

Es klingt paradox: Klassische Werber lernen mehr und mehr die Vorteile der Messbarkeit direkter (Online-)Werbeformen zu schätzen. Zur gleichen Zeit verlieren Versender und Direktmarketer, die über Jahrzehnte akribisch die Effizienz ihrer Marketing-Maßnahmen optimiert haben, die Grundlage ihrer Steuerung. Es ist unmöglich geworden, die Kundenreaktionen (Umsätze) den Maßnahmen (Werbekosten) wirklich eindeutig zuzuordnen. Stattdessen laufen eine Vielzahl von Kampagnen in Print, Online und teilweise noch Stationärgeschäft parallel zueinander – und die Summe dieser „Touch Points“ aktiviert den Kunden zu einer Bestellung.

Welcher Kanal hat die Kundenreaktion ausgelöst?

Diese Entwicklung wird vom Verhalten der Kunden getrieben, die über verschiedene Kommunikations- und Vertriebskanäle hinweg mit dem Unternehmen in Kontakt und Interaktion treten. Sie haben völlig neue Chancen, sich über Produkte und Anbieter zu informieren, und nutzen die verschiedenen Kanäle bewusst und je nach Bedarfssituation und persönlichen Vorlieben unterschiedlich. Dieses veränderte Kundenverhalten kann nicht mehr mit den althergebrachten Controlling-Mechanismen bewertet werden.

Vielen Versandhändler ist es bisher noch nicht gelungen, in dieser Entwicklung nicht nur eine reagierende, sondern eine aktive

Rolle einzunehmen. Der erste Lösungsansatz vieler Firmen – nämlich die Gründung einer gesonderten Organisationseinheit oder Beauftragung eines externen Experten für die „neuen Medien“ – hat im Rückblick eher zusätzliche Probleme geschaffen. Denn auf diese Weise entwickelte sich der Online-Bereich komplett separat in der bequemen Position als „Wunderkind“: Mit vermeintlich geringsten Kosten wurden scheinbar traumhafte Umsatzzuwächse erzielt.

In der Gesamtbetrachtung wurde als Kehrseite dieser Trennung deutlich, dass eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden verloren ging und die Chancen einer verbesserten Kundenbindung und Kundenabschöpfung häufig ungenutzt blieben. Oftmals verlagerte sich nur der Bestellweg, während die Kosten beispielsweise der Produktion von Fotos und Texten, weiterhin dem Printkanal zugeordnet blieben.

Neue Komplexität verlangt nach neuen Prozessen

Solange Online nur ein Nischengeschäft war, konnten unerwünschte Nebenwirkungen aus dem Internet-Geschäft auf andere Bereiche ausgelagert werden. Sei es im Kundenservice, der plötzlich zahlreiche Unregelmäßigkeiten und Nutzerproblemen bei Online-Bestellungen zu klären hatte. Oder auch in der Warenbereitstellung, die bei immer kürzeren Kampagnenzyklen in der gewohnten Qualität funktionieren muss. Mittlerweile ist nicht mehr zu leugnen, dass mit dem Wachsen des zusätzlichen Vertriebskanals eine Komplexität entstanden ist, die nach neuen Strukturen und Prozessen verlangt.

Zwischenzeitlich haben etliche Unternehmen die e-Commerce-Einheiten wieder in die Marketing- oder Vertriebsabteilungen integriert, allerdings lebt die Trennung intern weiter fort. Echte Konzepte für eine integrierte Steuerung fehlen oder bleiben wegen zu hoher Komplexität in der Schublade.

Dieses Dilemma ist letztendlich nur mit einem grundlegenden Umdenken zu lösen. Weg von der Steuerung einzelner Maßnahmen in einzelnen Vertriebskanälen, und hin

„Es ist unmöglich geworden, die Kundenreaktionen den Maßnahmen wirklich eindeutig zuzuordnen.“

Können Sie Ihre Marketing-Kampagnen wirklich noch bewerten?

zur Betrachtung des einzelnen Kunden, der über verschiedene Maßnahmen und Kanäle mit dem Unternehmen in Kontakt kommt.

Die Zielsetzung lautet nicht mehr, vorhandene Mittel möglichst effizient auf zeitlich gestaffelte Werbekampagnen aufzuteilen. Ziel ist nun, in allen für den Kunden *relevanten* Medien optimal präsent und erreichbar zu sein – zu jedem beliebigen Zeitpunkt.

Dieser Paradigmenwechsel ist zunächst einmal in den internen Zielvorgaben für das Marketing zu verankern. Die gewählten Steuerungsgrößen sollten sich an dem Kunden, nicht an Maßnahmen oder Kanälen ausrichten.

Neben den notwendigen Prozessanpassungen für eine integrierte Multichannel-Steuerung entstehen auch hohe Anforderungen an die Bereitstellung und intelligente Nutzung von Daten.

Die Konsequenzen einer solchen Neuausrichtung reichen weit über den Marketing-Bereich hinaus. Wer im Verdrängungswettbewerb mithalten will, braucht Mut, sich von alten Paradigmen zu lösen und Multichannel nicht nur als Marketing-Schlagwort zu betrachten.

dbu Unternehmensberatung GmbH

Die dbu Unternehmensberatung GmbH wurde 1987 von Dieter Brändli in Karlsruhe gegründet. Der Fokus der Strategie- und Prozessberatung liegt auf dem Thema kundenorientierte Unternehmensführung.

Ihren Kunden aus den Bereichen Distanzhandel, stationärem Handel, Verlagswesen und Service-Dienstleistungen steht die dbu als Ideengeber, Realisierungs- und Qualifizierungspartner zur Seite und begleitet sie im Veränderungsprozess auf dem Weg zum konsequent kundenorientierten Unternehmen.

Gerne beantworten wir auch Ihre Fragen rund um das Thema Kundenorientierte Unternehmensführung. Kontaktieren Sie uns über kunde2010@dbu.com.



dbu Unternehmensberatung
GmbH
Hirschstr. 2
76133 Karlsruhe

Telefon: 0721-66474-30
Fax: 0721-66474-60
E-Mail: kunde2010@dbu.com

www.dbu.com