

TOP-THEMEN

CHATBOTS: Digitale Butler haben noch Sprachprobleme, aber die Automatisierung der Kommunikation schreitet voran. SEITE 3

CRM: Dem Kundenwunsch zu folgen heißt, dem Erfolg zu folgen, erklärt Gastautor Florian Weis, Sixt. SEITE 10

INFLUENCER: Onliner lassen sich lieber von Empfehlungen anderer Nutzer leiten als von Unternehmen. SEITE 11

„Es werden Entdecker und Erfinder gebraucht“

Manfred Krafft, Uni Münster



FOTO: ROLAND PELZL

Anzeige

Wir übernehmen für Sie den Kundenservice. 360°. Über alle Kanäle. Und mit allem, was dazugehört:

CALL & CARE
Agentur für KundenDialog GmbH



Kundenservice



Beschwerde-
management



Ernährungs-
beratung



Community
Management



Onlineshops &
Home Delivery Service



Analysen &
Auswertungen

info@callandcare.com | www.callandcare.com

EDITORIAL



Martin Nitsche,
Präsident des Deutschen
Dialogmarketing Verbands

„Kundenzentrierung und Dialogmethode sind dasselbe“

Liebe Dialog-Leser, schon seit Jahrzehnten sorgen die Automatisierung von Abläufen und die Digitalisierung von Prozessen immer wieder für Gesprächsstoff. Doch seit zwei oder drei Jahren ist es anders: Wir reden nicht mehr gelegentlich darüber, sondern beinahe dauernd. Der Grund dafür liegt darin, dass die Entwicklung nicht beständig in einem fort verläuft, sondern auch in Schüben und Sprüngen. Zurzeit befinden wir uns in einer solchen Situation: Die Veränderungen haben ein Niveau erreicht, infolgedessen nicht mehr bloß dies und das, sondern auf einmal sehr viel umgewälzt wird. Auch im Dialogmarketing.

Immer öfter berichten wir über Themen, die bis vor kurzem noch niemand kannte. In dieser Ausgabe etwa über Content-Marketing – davon haben Sie schon gehört –, über Influencer – richtig, das sind die neuen Multiplikatoren im Internet – und über Chatbots, von denen Sie möglicherweise noch nichts gelesen haben, die aber drauf und dran sind, in der Kundenbeziehung eine wichtige Rolle zu spielen. Vielleicht allerdings nur so lange, bis sie von der nächsten Generation „digitaler Assistenten“ abgelöst werden.

Wenn so vieles im Fluss ist, ist es gut, sich dessen zu vergewissern, was über die Jahre hinweg stabil bleibt, weil es nichts an Wirksamkeit eingebüßt hat. Die Dialogmethode etwa, das von Siegfried Vögele entwickelte grundlegende Rüstzeug für uns Dialogmarketer. Sie habe „auch im digitalen Zeitalter nichts an

Relevanz verloren“, sagt Manfred Krafft, Professor für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, in unserem Interview (Seite 4). Denn sie helfe dabei, „sich in die Empfänger einer Botschaft zu versetzen und die Frage zu beantworten, was sie interessiert und was ihnen gefällt“. Dies sind Krafft zufolge immer noch die entscheidenden Kriterien für den Aufbau und die Pflege einer dauerhaften Kundenbeziehung.

Heute spricht man eher von Kundenzentrierung als von Dialogmethode. Aber im Kern ist es dasselbe: Es kommt darauf an, sich in die Bedürfnisse der Kunden hineinzusetzen und von ihnen her zu denken und zu handeln. Sie meinen, diese Richtschnur sei gar nicht neu? Das stimmt. Sie glauben, sie sei einfach umzusetzen? Leider nicht. Denn traditionell gehen viele Unternehmen zunächst einmal von sich aus, von ihren Ideen, Bedürfnissen und Angeboten. Genau dieses Denken aber ist überholt, denn es führt immer seltener zum Erfolg. Nun sagen Sie, wir Dialogmarketer seien im Vorteil, wenn es um die Verwirklichung der Richtschnur geht, weil sie uns schon lange vertraut ist? Da haben Sie wieder recht. Nutzen wir diesen Vorsprung und bleiben wir am Ball! Eine dazu anregende Lektüre wünscht Ihnen Ihr

m.nitsche@ddv.de

NEWS

Staatssekretärin Dorothee Bär zu Gast bei DDV-Veranstaltung

Das DDV-Veranstaltungsformat „Rondo Piano“ hat am 22. November mit Unterstützung von Adobe Systems eine Neuauflage in Berlin erlebt. Rund 60 Gäste hörten im Rahmen eines Gala-Dinners im Meistersaal in der Köthener Straße eine Keynote von Dorothee Bär, Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI). Sie erklärte, es gehe darum, die Gesellschaft für die Digitalisierung zu begeistern. Politik habe die Aufgabe, als Brückenbauer zu fungieren und den Menschen die Sorgen vor der digitalen Entwicklung zu nehmen. „Das Thema muss an erster Stelle stehen, sonst werden wir in Deutschland den Anschluss verlieren“, so Bär. **BVN**

Schwierige Rechtslage bei Gewinnspielen mit Werbung

Ein DDV-Webinar hat sich am 8. November mit der Rechtssicherheit von Werbeeinwilligungen, die mittels Gewinnspiel eingeholt werden, beschäftigt. Referent Rechtsanwalt Dirk Pauli machte deutlich, dass einige Fallstricke existieren. Die erste Hürde bestehe im Fall der Kopplung einer Gewinnspielteilnahme mit der Abgabe der gewünschten Einwilligung. Zwar gebe es kein generelles Kopplungsverbot, aber es müssten bestimmte Aspekte beachtet werden, um eine Unwirksamkeit der Einwil-

ligung zu vermeiden. So dürfe etwa die Kopplung nicht verschleiert werden.

Als größte Hürde in der Praxis wurde die konkrete Formulierung der Einwilligung ausgemacht, da die Rechtsprechung hohe Anforderungen an die Transparenz der Klausel stellt (wer wirbt auf welche Weise zu welchen Themen?). Von der Rechtsprechung noch nicht abschließend geklärt sei die Frage, wie weit der zu bewerbende Bereich gefasst sein darf. Unter Umständen könne sich die Einwilligung nur auf solche Produkte oder Dienstleistungen erstrecken, die mit dem Gewinnspiel ausdrücklich beworben werden. Dies würde gerade für das Co-Sponsoring ein Problem darstellen. **BVN**

Das Council Anwender von Dialogmarketing trifft sich in Frankfurt

Am 8. Dezember trifft sich das Council Anwender in der Deka Bank in Frankfurt. Im Mittelpunkt der Veranstaltung steht das Thema: „Aufbau der Kundenbeziehung: Beziehungspflege online oder offline – Wie baue ich die Beziehung zwischen Marke und Kunde auf?“ Referenten der Deka Bank, von Fressnapf und Immobilienscout 24 präsentieren Fallbeispiele. Bereits am Vorabend, dem 7. Dezember, trifft sich das Council auf dem Frankfurter Weihnachtsmarkt. **BVN**

Kontakt:
Jessica Pölloth, j.poelloth@ddv.de

Grundverordnung: Schon jetzt mit der Anpassung beginnen

Mit dem Wirksamwerden der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung am 25. Mai 2018 werden die wesentlichen Rahmenbedingungen für das Dialogmarketing europaweit harmonisiert. Am 15. Dezember informiert ein Webinar des DDV darüber, wie die Vorgaben in der Dialogmarketing-Praxis umgesetzt werden können. Der Verband ist davon überzeugt, dass nicht bis zum Frühjahr 2018 gewartet werden sollte. Vielmehr müssten sich Unternehmen vorher auf die Anforderungen einstellen. Insbesondere seien Transparenzpflichten möglichst bald umzusetzen und Verträge zur Auftragsverarbeitung anzupassen, wenn sie über den Mai 2018 hinaus wirksam sein sollen. Außerdem sollten Einwilligungstexte daraufhin überprüft werden, ob sie der Grundverordnung entsprechen. Nicht zuletzt müssten sich Unternehmen organisatorisch vorbereiten, damit die erforderliche Umstellung interner Prozesse bis zum Stichtag durchgeführt ist.

Der Datenschutz-Experte Prof. Dr. Ulrich Wuermeling, Rechtsanwalt der Kanzlei Latham & Watkins LPP, Frankfurt und London, leitet das Webinar. **BVN**

Kontakt:
Paul Nachtsheim, p.nachtsheim@ddv.de

IMPRESSUM

HERAUSGEBER
Deutscher Dialogmarketing
Verband e.V.
Patrick Tapp (v.i.S.d.P.), Präsident
Hahnstraße 70
60528 Frankfurt
Telefon: 069 / 401 276 500
Telefax: 069 / 401 276 599
www.ddv.de

REDAKTION
Boris von Nagy (BvN),
Telefon: 069/401 276 513
b.vonnagy@ddv.de
Schlussredaktion:
Joachim Thommes (ts)
Telefon 0641 / 9 30 39 03
thommes@horizont.net
Gestaltung: Andreas Liedtke (Ltg.),
Thomas Dahmen

VERLAG
Deutscher Fachverlag GmbH, HORIZONT
Mainzer Landstraße 251,
60326 Frankfurt am Main
Internet: www.horizont.net
Geschäftsführung:

Angela Wisken (Sprecherin), Peter Esser,
Markus Gotta, Peter Kley, Holger Knapp,
Sönke Reimers
Aufsichtsrat: Klaus Kottmeier,
Andreas Lorch, Catrin Lorch, Peter Ruß
Gesamtverantwortung HORIZONT:
Markus Gotta
Verlagsleitung: Peter Gerich
Michael Thiemann (Sales Director)
Telefon: 069 / 75 95-12 45
Heinz Kort (Leitung Sales)
Telefon: 069 / 75 95-18 75

Timo Liebe (Teammanager Media Services)
Telefon: 069 / 75 95-18 72
Vertrieb: Heike Koch (Ltg.)
Telefon: 069 / 75 95-19 41
Marketing Sales & Services:
Boris Pawlenka (Ltg.)
Gesamtleitung Printmedien-
Services: Kurt Herzog
Produktion: Hans Dreier (Ltg.)
Logistik: Ilja Sauer (Ltg.)

Zurzeit gültige Anzeigenpreisliste vom
1.1.2016
Erscheinungsweise: 4x jährlich.
DDV-Mitglieder erhalten DIALOG
zusammen mit HORIZONT im Rahmen
ihrer DDV-Mitgliedschaft.
DIALOG wird vom Deutschen Fachverlag
im Auftrag des DDV produziert.

TECHNISCHE
GESAMTHERSTELLUNG
Vogel Druck und Medienservice GmbH
Leibnizstraße 5
97204 Höchberg

Mit der Annahme zur Veröffentlichung
überträgt der Autor dem Verlag das
ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit
bis zum Ablauf des Urheberrechts. Diese
Rechtsübertragung bezieht sich ins-
besondere auf das Recht des Verlages, das
Werk zu gewerblichen Zwecken per Kopie
(Mikrofilm, Fotokopie, CD-Rom oder
andere Verfahren) zu vervielfältigen
und/oder in elektronische oder andere
Datenbanken aufzunehmen. Alle ver-
öffentlichten Beiträge sind urheberrecht-
lich geschützt. Ohne Genehmigung des
Verlages ist eine Verwertung strafbar. Dies
gilt auch für die Vervielfältigung per Kopie,
die Aufnahme in elektronische Daten-
banken und die Vervielfältigung auf
CD-Rom.

Nächste Schritte in der Mensch-Maschine-Kommunikation

Virtuelle Butler sind noch Azubis

Es kann ganz schnell gehen, glaubt Markus Gräßler: „In ein bis drei Jahren werden die meisten schriftlich gestellten Fragen im Kundenservice von Chatbots beantwortet werden.“ Das ist die eine Seite. Die andere: Es wird wohl noch ein Weilchen dauern – bei mündlichen Anfragen und Beschwerden. Für sie seien bis auf weiteres menschliche Gesprächspartner nötig. „Denn wer anruft, hat größere Probleme, die eben auch schwieriger zu lösen sind“, weiß der Geschäftsführer der GKK Dialog Group, Frankfurt.

Mit dieser Ansicht steht Gräßler nicht allein. Alles, was sich auf einfache Muster zurückführen und standardisieren lässt, wird wahrscheinlich über kurz oder lang an Chatbots delegiert. Nicht nur im Callcenter. Auch auf Websites und Smartphones. Kunden der Airlines Lufthansa und KLM beispielsweise können bereits per Chatbot Angebote vergleichen und Flüge buchen. Das Prospekt-Portal Kaufda hat jüngst für den Facebook Messenger einen Bot vorgestellt, der die Suche nach einem Händler in der Nähe des Konsumenten erleichtern soll. Gerade der Messenger des größten sozialen Netzwerks zeigt, wie rasant die Entwicklung verläuft: Vor einem halben Jahr erschienen die ersten Bots in dem Mitteilungsdienst, inzwischen sind es laut Facebook weltweit 34.000.

Chatbots funktionieren so: Der Nutzer stellt dem Programm eine schriftliche Frage, das Programm durchsucht die Datenbank nach einer passenden Antwort und schickt sie an den Nutzer zurück. Je besser die Datenbank und die Algorithmen, desto zuverlässiger die Auskunft des Bots. Im Prinzip könnten Chatbots



auch auf mündliche Eingaben reagieren, aber mit gesprochener Sprache nehmen Einfachheit und Eindeutigkeit so rapide ab, dass die Fehlerquote der Software schnell inakzeptabel hoch wäre.

Schon bei Textanfragen muss derzeit manchem virtuellen Butler noch durch Menschen unter die Arme gegriffen werden.

„Eine der größten Baustellen ist das Sprachverständnis“, resümiert Stefan Trockel, Director Strategy bei Pixelpark, Bielefeld. Um besser zu werden, müssten Chatbots auch Dialog-Kontexte erfassen können

und in der Lage sein, aus Dialogen zu lernen. Gelingt das, sei der Weg zu digitalen Assistenten aber nicht mehr weit. Die allerdings sind unabhängig von den Bots längst zu haben. Sie heißen etwa Siri (Apple), Alexa (Amazon), Cortana (Microsoft) oder schlicht Assistant (Google) und hören auf mündliche Befehle. Trockel vermutet, dass sie nach und nach „Fragen zu praktisch allen Themen“ werden beantworten können.

Daran hat auch Alexander Korth, Director Digital Technology von Publicis Media, Düsseldorf, keine Zweifel. Seiner Ansicht nach werden die großen Player die Assistenten regelrecht in den Markt drücken: „Das wird schneller gehen, als viele glauben.“ Er rechnet vor allem den Konzernen gute Chancen aus, die über die größten Wissensdatenbanken verfügen.

Bleibt die Frage, ob die Konsumenten die neuen Möglichkeiten auch einsetzen wollen und mitziehen. Laut einer Studie des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (Bitkom) im Oktober können sich zwar zwei von fünf Befragten vorstellen, per Sprache gesteuerte Assistenten zu nutzen. Aber eine knappe Mehrheit gibt an, dass dies für sie gar nicht oder eher nicht infrage komme. Sie fürchtet um die Sicherheit der gesammelten Daten und ihre Privatsphäre. Korth dagegen glaubt fest an den Erfolg der digitalen Helfer: „Der Benefit wird die Sorgen um die Privatsphäre in den Hintergrund drängen.“

JOACHIM THOMMES

ILLUSTRATION: FOTOLIA

Anzeige

VOR.SPRUNG.

WIR HELFEN IHREN PORTOKOSTEN
AUF DIE SPRÜNGE.

PERSÖNLICH. PREISWERT.
PLANUNGSSICHER.



Mit BPN können Sie den Wettbewerb abhängen.

Unser Produkt flexMAIL hilft Ihnen, bis zu 20 % Portokosten zu sparen. Und das bei perfektem Service, kompetenter Beratung und kreativer Freiheit. Testen Sie uns jetzt und rufen Sie zur Terminvereinbarung direkt an: +49 (0)40-3019 - 8361.

www.bauer-postal-network.de

BAUER BPN
POSTAL NETWORK

Kommt gut an!

Interview mit Manfred Krafft über Dialog und Digitalisierung

„Algorithmen bleiben dem Bekanntesten verhaftet“

Die Automatisierung der Betriebsabläufe ist auch unter Dialogmarketern ein vorherrschendes Thema. Doch mehr Effektivität und Effizienz verbessern noch keine Kundenbeziehung. Ihre Optimierung aber sollte nach wie vor im Zentrum aller Bemühungen stehen, findet Manfred Krafft, Professor für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Er beharrt darauf, dass der dauerhafte Austausch mit Kunden und Interessenten die Hauptaufgabe des Dialogmarketings ist. Ein Gespräch über den Dialog im Zeitalter der Digitalisierung.

Siegfried Vögele hat in den 70er Jahren die „Dialogmethode“ entwickelt, um die Nachteile der schriftlichen Marketing-Kommunikation gegenüber dem mündlichen Verkaufsgespräch wettzumachen oder wenigstens zu minimieren. Inzwischen wird noch viel mehr schriftlich kommuniziert. Musste die Dialogmethode an die Digitalisierung und Automatisierung des Marketings angepasst werden?

Manfred Krafft: Im Vergleich zu heute war das Dialogmarketing in den 70er Jahren eine beschauliche Angelegenheit: Im Mittelpunkt stand der Brief, viel mehr gab es nicht. Inzwischen verfügen wir über einen vielstimmigen schriftlichen Chor: Mailing, Fax, SMS, E-Mail, Websites, Social Media – über all diese Kanäle wird mit Kunden kommuniziert, kommunizieren die Kunden untereinander und treten sie an die Unternehmen heran. Die größte Schwierigkeit besteht heute darin, in diesem Chor noch durchzudringen, also die Konsumenten überhaupt zu erreichen. Die Grundidee der Dialogmethode hat jedoch auch im digitalen Zeitalter nichts an Relevanz verloren.

Worin besteht der Kern der Dialogmethode?

Es geht vor allem darum, sich in die Empfänger einer Botschaft zu versetzen und die Frage zu beantworten, was sie interessiert und was ihnen gefällt. Danach – und möglichst nur danach – richtet sich die Art und Weise der Ansprache. Die Dialogmethode zielt darauf ab, aus der Response immer wieder neue Erkenntnisse zu ziehen, um die Kommunikation weiter zu verbessern. Wer sie anwendet, will stets dazulernen und so individualisiert wie möglich agieren.

Wie sieht das praktisch aus?

Der erste Schritt ist, keine Gießkanne zu verwenden, sondern die Empfänger herauszufiltern, zu denen meine Inhalte tatsächlich passen. Von 100 Adressen, die ich habe, scheiden

so unter Umständen 99 von vornherein aus. Dann geht es um die Wahl des richtigen Mediums – Mailing oder E-Mail und so weiter – sowie die bestmögliche Gestaltung, beispielsweise in puncto Farben, Schriften, Key-Visuals und deren Platzierung. Dazu gehört auch die Frage der Frequenz: Wie oft möchte der Empfänger kontaktiert werden? Schließlich kommt es darauf an, noch genauer zu erfahren, welche Themen den Empfänger besonders ansprechen. Die Dialogmethode ist als dauerhafter Austausch mit Interessenten und Kunden konzipiert.

Inwieweit lässt sich das automatisieren? Marketing-Automation ist ja zunächst einmal eine betriebswirtschaftliche Größe, die mehr Effektivität und Effizienz verspricht. Aber welche Vorteile kann sie der Kundenbeziehung bringen?

Marketing-Automation kann für den Kunden nützlich sein, wenn dabei das Kundeninteresse im Zentrum steht und nicht irgendwelche Unternehmensinteressen dominieren, wie etwa ein Lager leer zu räumen. Gelingt das, winken allerlei Vorteile: Zeitersparnis, geringere Preise, individualisierte Angebote und manches mehr.

Individualisierte Angebote basieren in der Regel auf statistischen Wahrscheinlichkeiten, aber nicht auf der Kenntnis der Wünsche einer bestimmten Person. Richtig?

Ja. Und die Treffsicherheit ist noch überschaubar. Aber sie wird zunehmen. Dazu trägt insbesondere auch die Nutzung von Smartphones bei, bei der die Nutzer eine Menge Daten von sich preisgeben.

Oft geraten die Begriffe „individuell“ und „individualisiert“ durcheinander. „Individuell“ heißt, das Ziel ist erreicht: Ein Unternehmen lässt sich speziell auf einen einzelnen Kunden ein. „Individualisiert“ dagegen meint den langen Weg bis zum Ziel. An welcher Stelle steht das Gros der Unternehmen heute?

Der individuelle Dialog gelingt zurzeit nur Unternehmen mit einem noch überschaubaren Kundenkreis. Den finden wir vor allem im Premium- und Luxus-Segment sowie in Nischen und bei Kleinbetrieben. Mit den meisten Kunden sind Unternehmen dagegen noch dabei, den Dialog erst einmal zu individualisieren.

Was steht dem individuellen Dialog entgegen?

Er muss sich für beide Seiten lohnen: Die Kunden müssen ihn schätzen und für die Unternehmen muss er sich auszahlen. Für den individuellen Dialog werden übrigens nicht immer

Datenbanken und Algorithmen gebraucht, denn smarte, engagierte Mitarbeiter können mit Fingerspitzengefühl und auch ohne Computer Kunden individuell ansprechen.

Sie haben es schon erwähnt: Die Individualisierung geht mit der Kundenzentrierung Hand in Hand, das heißt, alle Touchpoints sind aus Kundensicht zu gestalten. Gilt das auch für den Datenschutz?

Ich bin versucht, mit „Ja, aber ...“ zu antworten. Beim Datenschutz gibt es einerseits die rechtliche Ebene und andererseits die Wahrnehmung der Kunden, die nicht immer mit dem Recht konform geht. Die Mehrheit der Bürger findet zwar, das Datenschutzrecht solle restriktiv sein, pflegt aber gleichzeitig in bestimmten Bereichen einen ziemlich laxen Umgang mit den eigenen Daten – etwa in Social Media. Bei der Kommunikation von Seiten der Unternehmen dagegen beharren Bürger auf einer strengen Wahrung ihrer Privatsphäre. Das klappt also auseinander und wurde schon oft als Datenschutz-Paradoxon beschrieben.

Woher rührt dieses Paradox?

Vom Konformismus: Wenn alle in meinem persönlichen Umfeld Bilder ins Netz stellen, obwohl es nicht sicher ist, tu ich das auch. Es ist schwer, sich dem zu entziehen. Aus unserer Forschung wissen wir, dass das Datenschutz-Paradoxon richtig robust ist und auch durch große Datenschutzskandale nicht erschüttert wird. Die Empörung mag noch so sehr zunehmen, das Verhalten der Bürger bleibt trotzdem unverändert: Sie fordern Datenschutz von anderen und drücken bei sich selbst beide Augen zu.

Was bedeutet das für die Unternehmenspraxis?

Unternehmen sollten im eigenen Interesse gewissenhaft und sensibel mit Kundeninformationen umgehen. Sonst laufen sie Gefahr, Kunden zu verärgern. Denken Sie beispielsweise an das Adresslisten-Privileg, das es Unternehmen erlaubt, gesammelte Adressen zu vermieten. Rechtlich ist das okay. Aber wie empfindet es der Kunde? Der ist womöglich enttäuscht vom Unternehmen, dem er seine Adresse anvertraut hat. Andersherum können sich Unternehmen sogar einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, indem sie sich beim Datenschutz vorbildlich verhalten, denn das verschafft ihnen Pluspunkte beim Kunden.

Digitalisierung bedeutet immer auch Distanzierung der Akteure: Der Kontakt zwischen Anbieter und Kunde wird tendenziell unpersönlicher



„Am schwierigsten ist es, die Konsumenten überhaupt zu erreichen“

MANFRED KRAFFT

und indirekter. Was können Dialogmarketer tun, damit er wieder enger wird?

Die menschliche Karte spielen. Wer beispielsweise noch einen Laden hat, in den man gehen kann, hat auch Verkäufer, mit denen man sprechen kann. Die Strategie lautet dann, Anknüpfungspunkte zu bieten und den Kontakt zum Personal bewusst zu fördern. Das hilft – und kann durch digitale Maßnahmen nicht ersetzt werden.

Lässt sich die Wirkung der digitalen Dialogmarketing-Instrumente tatsächlich besser messen als die der analogen, wie oft behauptet wird?

Sagen wir, es ist technisch leichter, den Zusammenhang von Ursache und Wirkung nachzuvollziehen. Wenn beispielsweise ein Online-Händler einen Newsletter verschickt, der einen Link auf ein bestimmtes Produkt enthält, lässt sich der Mehrabsatz unmittelbar zuordnen.

Sie beschreiben einen Idealfall. Wird nicht der Nachweis der Verkaufsförderung durch den Newsletter gleich viel schwieriger, wenn er von einem herkömmlichen Laden verschickt wurde?

Das stimmt natürlich. Denn sofort kommen diverse Variablen ins Spiel, die zu berücksichtigen sind. Insbesondere müsste geklärt werden, welche anderen Kontakte mit dem Produkt oder dem Unternehmen in der Zeit zwischen dem Empfang des Newsletters und dem Kauf stattgefunden und welchen Einfluss sie ausgeübt haben. Dennoch ist es einfacher, diese Zusammenhänge herauszufinden, wenn digitale Instrumente oder das Telefon benutzt wurden. Schwieriger ist es beim Mailing, denn hier lässt sich die unmittelbare Wirkung nur durch spezielle Response-Elemente messen.

Spricht das gegen den Einsatz von Mailings?

Überhaupt nicht. Der Brief ist sogar wieder wertvoller geworden, weil er seltener eingesetzt wird und die Briefkästen nicht mehr überquellen. Das führt dazu, dass Briefe wieder mehr beachtet werden.

Machen Chatbots und Agenten – Stichwort Amazon Echo – die kommerzielle Kommunikation bald wieder mündlich?

Ich staune immer wieder, was sich in diesen Bereichen so alles tut, und noch mehr darüber, was sich abzeichnet. Ob die Entwicklung zu einer Rückkehr zum mündlichen Dialog führt, lässt sich meines Erachtens aber noch nicht sagen.

Im „Internet der Dinge“ werden Geräte womöglich von sich aus Produkte des täglichen Bedarfs bestellen. Was bleibt dem Marketing da noch übrig?

Die Automatisierung mag sehr weit gehen, wahrscheinlich wird sie in der nächsten Zeit jedoch nicht ins Kerngebiet der Kreation vorstoßen. Algorithmen und Programme können recht gut aus der Vergangenheit und Gegenwart Prognosen für die Zukunft ableiten. Aber sie bleiben dem Bekannten verhaftet und stoßen keine Tore ins Neuland auf – bislang zumindest. Kreative Inhalte, neue Produkte und Services werden von ihnen vermutlich nicht geschaffen. Dazu werden kreative Geister, Entdecker und Erfinder gebraucht.

Künftig könnten die Adressaten der Kommunikation wechseln. Dann würden es nicht mehr Menschen sein, sondern Maschinen, die sich je nach dem Profil ihres Besitzers für das eine oder andere Angebot entscheiden. Glauben Sie nicht?

Doch, das ist vorstellbar. Und zweifellos wird die Automation immer mehr Gebiete erfassen. Nehmen Sie das Beispiel der Preisfindung für Suchworte in Suchmaschinen: Da wird schon heute je nach Angebot und Nachfrage in Millisekunden von Programmen entschieden, was die Suchworte kosten. Das kann ein Mensch nicht leisten. Doch es stecken auch Gefahren darin: Teilweise werden für Suchworte Preise bezahlt, die sich nie rechnen können. Ich denke aber auch an den automatisierten Börsenhandel, der schon einmal fatale Folgen gehabt hat. Es muss immer noch möglich sein, dass Menschen fatale Entwicklungen verhindern können.

INTERVIEW: JOACHIM THOMMES

Manfred Krafft

Der 53-Jährige ist Professor für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und zugleich Direktor des Instituts für Marketing der Universität, das er 2003 von seinem Vorgänger Heribert Meffert übernommen hat. Kraffts Forschungsschwerpunkte liegen auf den Gebieten Customer-Relationship-Management, Direktmarketing und Vertriebsmanagement. Er ist Verfasser, Herausgeber und Mit-Herausgeber mehrerer Bücher sowie Autor zahlreicher Beiträge in internationalen Fachzeitschriften.

Kundenzentrierte Kommunikation

Online ist das Lebenselixier

Für Meik Vogler steht es außer Frage: „Content-Marketing ist Dialogmarketing – nur modern.“ Seit zwei Jahren reden sich Marketer, Kommunikations-Experten und Agenturleute die Köpfe heiß, was Content-Marketing nun eigentlich ist und soll und darf. Und der Geschäftsführer von Yours Truly in Hamburg bringt es auf eine solch simple Formel? Er hat gute Gründe dafür. Denn beide Instrumente sind auf dasselbe aus: Zu ihren Kernaufgaben gehört es, Konsumenten zu erwärmen, sich mit einem Produkt oder einer Marke zu befassen, sie für einen möglichst langfristigen Austausch zu gewinnen und zu loyalisieren. In der Kommunikation setzen beide sowohl auf Information als auch Un-

terhaltung. „Das alles machen Dialogmarketer schon immer“, erklärt Vogler.

Und er packt noch etwas drauf: Beiden Instrumenten gemeinsam sei auch, dass es letztlich ums Verkaufen geht. Darin unterscheidet sich das Dialogmarketing von manchen Spielereien der Klassik und das Content-Marketing vom Journalismus. „Anders als der Journalismus ist Content-Marketing kommerzielle Kommunikation“, sagt Vogler, „wenn am Ende kein Sale steht, ist es rausgeschmissenes Geld.“

Wie nah Marketing mittels Inhalten dem Verkaufen kommen darf, ist allerdings umstritten. „Es ist kein Hardselling, sondern wirkt eher indirekt“, meint Sandro Götz, Geschäftsführer von Serviceplan One, München. Als Beispiel verweist er auf Fluggesellschaften, die im Umfeld einer Buchung Infos zu Land und Leuten, Wetterprognosen und Hotelempfehlungen anbieten, schließlich aber auch Möglichkeiten für Upgrades. „Content-Marketing stellt keine Produkte in den Vordergrund, sondern denkt von den Bedürfnissen der Kunden her“, so Götz.

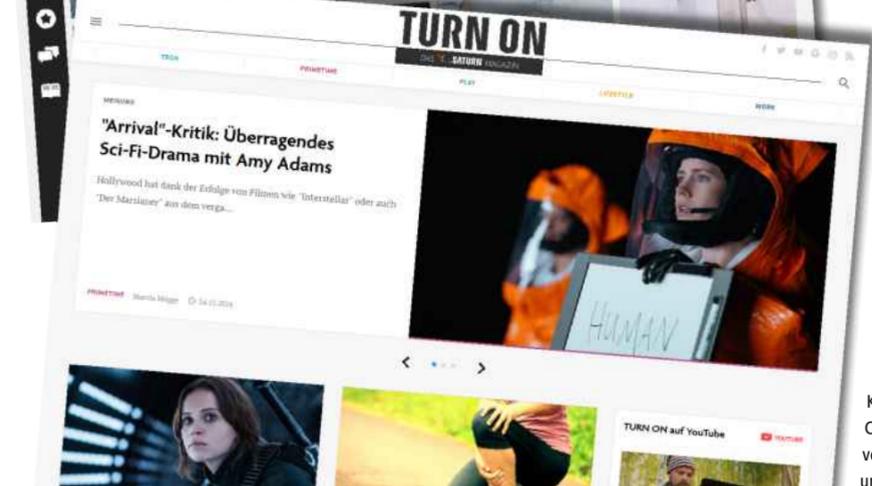
Exemplarisch tut dies bereits seit rund zehn Jahren das „Ernährungsstudio“ von Nestlé – also schon lange, bevor der Begriff Content-Marketing überhaupt aufgekommen ist. Auf der Website finden sich zahlreiche Artikel und Tipps zu Ernährungsfragen und Fitness, zu Kindern und Familie sowie Rezepte. Nestlé selbst hält sich dezent im Hintergrund: Es gibt Gewinnspiele und Kontaktmöglichkeiten, ein Newsletter kann abonniert werden.

Ähnlich agiert der Elektronik-Händler Saturn mit seinem Kundenmagazin „Turn on“, das seit zwei Jahren gedruckt und im Netz zu haben ist. Es soll als unabhängige Informationsquelle wahrgenommen werden und verzichtet darum online auf Links zu vorgestellten Produkten. Werbung in Form von Bannern ist entweder als solche gekennzeichnet oder hebt sich doch optisch ab. Anders die Schwester Media-Markt, die zur selben Holding gehört. Media-Markt stellt seit Herbst vergangenen Jahres Ratgeber-Portale wie Mediamag.net, Smart-Wohnen.de und Gamez.de ins Netz, die eng mit dem Online-Shop verbunden sind und eher werblich anmuten. „Ziel ist es, den Kunden jederzeit Inhalte zu bieten – von der Information über die Inspiration bis zum Kaufvorgang selbst“, erläutert Marketingleiter Thomas Hesse.

Jederzeit Neuigkeiten präsentieren – das geht nur im Internet. Es ist Geburtshelfer und Lebenselixier des Content-Marketings in einem. „Online hat das Ganze erst ins Rollen gebracht“, sagt Vogler. Während sich Corporate-Publishing an bestimmte Nutzerkreise richtet, hat Content-Marketing prinzipiell alle Kunden und Interessenten im Visier. Und kann von ihnen profitieren, indem es sie zum Dialog einlädt und zum Weiterverbreiten der Inhalte an-

regt. „Die Kunden zu aktivieren, das ist die spannendste Aufgabe“, findet Vogler.

Klaus Eck hält die Verbreitung des Contents durch die Nutzer sogar für ein Pflichtprogramm: „Denn nur so wird er zum Fliegen gebracht“, sagt der Chef der Münchner Agentur D-Tales. Das gelinge freilich nur, wenn die Interessen der Nutzer tatsächlich auch getroffen werden. Content-Marketing sei eben weit mehr als das bloße Publizieren von Inhalten. „Im Kern ist es kundenzentrierte Kommunikation“, bringt Eck seine Sicht auf den Punkt. Ins Relevant Set der Nutzer komme am besten, wer ihnen hilft, ein Problem zu lösen. Von daher sei Content-Marketing auch meist ein Dialog, der „vom Kunden begonnen wird, nicht vom Unternehmen“.



Glaubwürdigkeit als Grundlage

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



*beispielsweise Posts und Tweets; Angaben in Prozent

Quelle: Digital Dialog Insights 2016, Hochschule der Medien, Stuttgart

DDV dialog Dezember 2016

Sorge um Beitrag zum Abverkauf

Was sind die größten Herausforderungen in den nächsten drei Jahren? (Auswahl)



Angaben in Prozent

Quelle: Digital Dialog Insights 2016, Hochschule der Medien, Stuttgart

DDV dialog Dezember 2016

Mit dieser Aussicht müssen sich viele Unternehmen offenbar erst noch anfreunden. Laut einer Umfrage unter Online-Experten und Dialogmarketer, welche die Stuttgarter Hochschule der Medien im Sommer veröffentlicht hat, machen sich die Teilnehmer ganz andere Sorgen. Im Vordergrund stehen etwa die Aussteuerung über mehrere Endgeräte und Leistungsnachweise (siehe Chart). Eck betrachtet das mit Skepsis: Natürlich müsse die gesamte Klaviatur der Kommunikation gespielt werden, um auf Angebote aufmerksam zu machen. Aber: „Content-Marketing ist eher Pull als Push.“

JOACHIM THOMMES

Klassiker und Newcomer: Content-Angebote von Nestlé, Media-Markt und Saturn.

fvw
DIGITAL
MARKETING
DAY

7.2.2017

Meliá Hotel
Düsseldorf



Die Tagung für digitale Marketing-Trends in der Touristik.

Chatbots. Virtual Reality. Programmatic. Social Media.

10%
FRÜHBUCHER-
RABATT BIS
14.12.16!



Welche neuen digitalen Trends setzen Sie im Marketing ein?

Treffen Sie auf Marketing-Entscheider und -Manager der Reisebranche. Tauschen Sie sich über neue Aspekte des Digital-Marketings für Vertriebs- und Kundenkommunikation in der Touristik aus.

Folgende Sessions sind geplant:

- **Chatbots:** Einsatz in der Kommunikation und eine Zukunftsprognose
- **Virtual Reality-Hype:** Chancen und Grenzen für das Marketing
- **Programmatic Advertising:** Wie ändert sich der Mediaeinkauf zukünftig?
- **Social Media:** Marketing- und Vertriebskanäle userorientiert einsetzen



Wie die Touristik sich in der Vermarktung und bei den Investitionen in die Basics des Digitalgeschäfts weiterentwickeln muss.

Keynote-Speaker Georg Hesse
Vorstandsvorsitzender
Holidaycheck Group

Mehr Informationen und Anmeldung
www.fvw.de/digitalmarketingday

fvw
DIGITAL
MARKETING
DAY

Umfrage zur Funktion kurzer Videos im Netz

Fördern Filmschnipsel den Dialog?

In der Werbung sind kleine Videos auf Youtube, Facebook und Co der letzte Schrei. Auch auf Unternehmens-Sites und in E-Mails werden zunehmend Videos gezeigt. Aber können sie mehr, als für Sekunden oder gar nur Sekundenbruchteile Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen? Und kann es vernünftig sein, der Flut an Bewegtbildern mit noch mehr laufenden Bildern zu begegnen? Fördern die Filmschnipsel den Dialog oder nur die Zerstreung?

1 Können Kurz-Videos im Internet mehr als flüchtige Aufmerksamkeit erregen?

2 Welche Alternativen bieten sich an, um im Netz den Dialog mit Marken zu starten?

UMFRAGE: JOACHIM THOMMES



FOTO: GRABARZ

HARTMUT KOZOK,
Geschäftsführer Grabarz zweite Werbeagentur, Hamburg:

1 Kurz-Videos sind die effektivste Kommunikationsform, die uns je zur Verfügung stand: Der Informationsgehalt einer Minute Film entspricht rund 1,8 Millionen Wörtern. Zum Vergleich: Die Bibel hat circa 730.000 Wörter und wird nur selten in einer Minute konsumiert. Ganz offensichtlich können Kurz-Videos deutlich mehr, als nur flüchtige Aufmerksamkeit erzeugen.

2 Der aktuelle Effekt ist aber ein anderer: Zeitgleich zum Aufkommen der digitalen Bewegtbild-Bewegung ab dem Jahr 2000 ist die durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne der westlichen Welt um ein Drittel zurückgegangen. Inzwischen liegt unsere Fähigkeit hier unter der von Goldfischen. Einen Zusammenhang zwischen diesen beiden Fakten wird niemand leugnen wollen. Kurz-Videos könnten viel mehr als nur kurze Aufmerksamkeit erzeugen, vor allen Dingen erzeugen sie aber eine immer kürzere Aufmerksamkeit.



FOTO: NEUE BEWEGUNG

CHRISTIAN GÖZL,
Geschäftsführer Neue Bewegung, Stuttgart:

1 Selbstverständlich ja. Die eigentliche Frage ist jedoch nicht, ob Video, Text oder Fotoformat. Viel wichtiger ist die Frage nach Relevanz und dem Nutzen der Botschaft. Irrelevante Botschaften generieren in keinem Format Aufmerksamkeit. Relevante Botschaften sollten dort sein, wo die Menschen sind. Hier ist es sinnvoll, sich vom Briefkasten zu lösen und mobil zu denken. Gut gemachte Videos können Botschaften schnell und emotional transportieren. Wichtig dabei: „snackable“ sein – also je kürzer, desto besser. Und so konzipiert, dass die Videos auch ohne Ton funktionieren.

2 Newsletter und Websites verlieren an Bedeutung, deshalb sollten Marken ihre Social-Media-Channels aktiv beherrschen und eigene CRM-Aktivitäten intensivieren. Hier sollte man konsequent vom Smartphone aus denken. Ergänzend sollten Marken jetzt lernen, mit (teil-)automatisierten Chat-Systemen umzugehen, der Zukunft des digitalen Dialogs. Passende Bewegtbild-Formate werden sich mit dieser Bewegung verschmelzen. Die Frage nach warmen Schuhen für den kalten Winter wird der Chat der Zukunft mit einer schnellen, smarten Bewegtbild-Fashion-show beantworten. Mit Produkten, die dem persönlichen Geschmack entsprechen.



FOTO: PIXELSCHICKERIA

YVES RHAM,
Geschäftsführer Pixelschickeria, München:

1 Je spezifischer man sich auf Produkt und Thema einstellt, desto glaubwürdiger ist die Wirkung. Wichtig ist dabei, dass die Voraussetzungen der Zielgruppe verstanden werden und die gewählte Tonalität ihr entspricht. Je nach Anlass, Marke und Thema sollte eine eigene Bildsprache in Schnitt und Motion-Design gewählt werden. Der Trend geht inzwischen wieder weg von schnellen Cuts hin zu ruhigeren Schnittsequenzen, denn gerade im Mobile-Segment funktionieren klare, beruhigte Sequenzen besser.

2 Bei der Verteilung im Netz gibt es diverse Möglichkeiten, die sich je nach Sinn des Produkts nutzen lassen. Statt des Share-Buttons am Ende eines Films in den üblichen sozialen Netzwerken können zeitgemäße Methoden – etwa Geocaching, hippe Plattformen wie Instagram und Snapchat, Clickbaits – genutzt werden, um die digitale Message an den Mann zu bringen. Dabei ist es nicht mehr entscheidend, ob Bewegtbild verwendet wird oder nicht, hier steht vor allem die kreative Kommunikation im Vordergrund. Auch die Einbettung von Experten-Foren via Link in Clips funktioniert für Marken nach wie vor sehr gut und kann den Dialog im Netz in Gang bringen.



FOTO: RABBIT E-MARKETING

NIKOLAUS VON GRAEVE,
Geschäftsführer Rabbit E-Marketing, Frankfurt:

1 Gut gemachte Kurz-Videos mit einer wirklich spannenden Idee erregen durchaus auch längerfristig die Aufmerksamkeit des Publikums. Aber unabhängig davon, wie lange sie anhält, lautet für mich die interessantere Frage: Wie gut gelingt es den Verantwortlichen, anschließend über andere Kanäle einen Dialog mit dem Publikum zu führen? Denn letzten Endes entscheidet nicht die mithilfe des Bewegtbilds erzielte Aufmerksamkeit über Erfolg oder Misserfolg, sondern ob es gelungen ist, eine echte Beziehung zum Publikum herzustellen.

2 Die Zahl der Touchpoints ist enorm, um online einen Dialog mit Marken zu beginnen. Besonders positiv dabei ist, dass wir die potenziellen Startpunkte jedes Empfängers dank der technischen Möglichkeiten nicht nur sicher identifizieren können. Sondern dass wir auch in der Lage sind, einen echten Dialog mithilfe von relevantem Content auch wirklich erfolgreich anzustoßen und so One-to-one-Multichannel in Bewegung zu setzen.



FOTO: DELASOCIAL

TORSTEN OPPERMANN,
Managing Director Delasocial, Hamburg:

1 Schnelle Aufmerksamkeit kann auch ein spannend inszeniertes Foto erregen. Was Bewegtbild aber noch mehr kann als ein Foto: Emotionen aktivieren. Alles, was keine Emotionen beim Betrachter erzeugt, ist nicht relevant. Aufmerksamkeit mittels Bewegtbild wandelt sich schnell in nachhaltiges Involvement. Erinnern wir uns an Anzeigen der 80er Jahre? Nein. Erinnern wir uns an Werbespots der 80er? Ja. Weil Videos einfache Geschichten erzählen können, die hängen bleiben. Das Format von Bewegtbild in Social Media ändert sich von horizontal auf vertikal. Und es muss nicht alles klassisch gefilmt sein. Mit Virtual Reality und 360-Grad-Bewegtbild etwa bestimmt der Nutzer das Gesehene und damit auch die Interaktion mit der Marke. Daher kommt Bewegtbild auch eine Dialogfunktion zu.

2 Kunden erwarten immer schneller Hilfe, manchmal sogar in Echtzeit. Chatbots können den Dialog automatisiert lenken oder eine Frage filtern, um dann zum Customer-Service-Center zu leiten. Übrigens binden auch Chatbots Bewegtbild ein. Auch Websites müssen interaktiver werden, um die Bedürfnisse der Nutzer besser kennenzulernen: mit Funktionen wie Produkt-Konfigurator, virtueller Anprobe, Empfehlungs- und Bewertungsmechanismen sowie Personalisierung.



FOTO: DEFACIO BEONE

WALTER PLÖTZ,
Managing Partner Defacto Be/One, Hamburg:

1 Ja, auf jeden Fall. Wenn sie gut gemacht sind, sind sie emotionale Türöffner. Videos sind kreativ und technisch eine Herausforderung – häufig werden die Filme zunächst im Hochformat, auf kleinen Screens und ohne Ton gestartet. Gutes Bewegtbild erregt Aufmerksamkeit und wird von den Leuten geteilt. Damit ist vielleicht noch kein Dialog zwischen Marke und Nutzer eröffnet, wohl aber der innerhalb der Community. Ist das Viral allerdings nicht in eine durchdachte, breit angelegte Marketing-Kommunikation eingebunden, ist es bloß Cat-Content.

2 Dafür eignen sich etliche Kanäle – von Instagram bis Snapchat, von Twitter bis zum guten alten Facebook-Auftritt, von der traditionellen E-Mail bis zum Messenger. Apropos E-Mail: Die war schon oft totgesagt, erfreut sich aber bei relevantem Inhalt nach wie vor größter Beliebtheit und bietet natürlich beste Dialogchancen.

Lesetipps für Marketer

Der Einzelhandel wird zum Entertainer

EINKAUFEN ANNO 2036: KLEINE LAST, GROSSE LUST

Schöne neue Welt: „Einkaufen ist das Pflichtprogramm, Shopping berührt die Seele“, prognostizieren die Autoren einer Studie des Verkaufssenders QVC über den Handel im Jahr 2036. „Eingekauft“ wird ihr zufolge in zwanzig Jahren das, was man braucht – und dies kann auch von digitalen Helfern wie Chatbots, Avataren und Robotern erledigt werden, entweder begleitend oder vollständig. „Shopping“ dagegen steht für Spaß und Erlebnis: bummeln gehen, Freunde und Bekannte treffen, sich inspirieren lassen und eher nebenbei etwas Neues erstehen. Oder ein Produkt, das direkt im Laden speziell für einen einzelnen Kunden hergestellt wird. In den Innenstädten sind die Läden meist Showrooms, in denen Artikel bestellt werden, um anschließend nach Hause geliefert zu werden. Ein Gutteil der Verkäufer ist durch digitale Verkaufsassistenten ersetzt, denn die Kunden wünschen vor allem gute Beratung – ob von einem Menschen oder einer Maschine ist zweitrangig. Im Handel schwindet die Trennung von Offline und Online, aber gleichzeitig muss er Raum bieten für Genuss, Sinnlichkeit und Austausch. Denn, so die Studienautoren: „Je schneller Digitalisierung, Robotisierung und Technologisierung voranschreiten, desto wertvoller wird die menschliche Begegnung im analogen Raum.“ **TS**

Name der Studie: Zukunftsstudie Handel 2036

Herausgeber: QVC, Düsseldorf
Erscheinungsdatum: 18. Oktober 2016
Befragter Personenkreis: Konsumenten
Befragte Personen: 1007
Preis: gratis
Weitere Informationen:
www.qvc-zukunftsstudie.de

KUNDENSERVICE: PERSÖNLICHER KONTAKT LOYALISIERT STÄRKER

Quer über den Globus sind sich die Konsumenten darin einig, dass sie den persönlichen Kontakt zu einem Unternehmens-Mitarbeiter bei Fragen und Beschwerden nicht missen möchten: Vier von fünf Teilnehmern einer von Verint durchgeführten Studie wünschen, dass dies auch so bleibt. Am liebsten nehmen sie telefonischen Kontakt mit einem Unternehmen auf (24 Prozent), an zweiter Stelle folgt der Besuch im Laden (23 Prozent). Unter den digitalen Kanälen ist der Zugang zu einem Online-Konto am meisten gefragt (22 Prozent), 14 Prozent bevorzugen es zu mailen, lediglich 9 Prozent wollen eine mobile App nutzen. Die klare Präferenz für den persönlichen Kontakt rührt auch daher, dass die digitalen Instrumente nicht überzeugen. Zwei Drittel der Befragten finden, sie sollten schneller sein, intuitiver und besser auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Je kom-

plexer das Problem der Kunden ist, desto eher möchten sie die direkte Zwiesprache mit einem Mitarbeiter. Führt sie zum Erfolg, sind die Befragten bereit, das Unternehmen weiterzuempfehlen und ihm die Treue zu halten – Letzteres erklären 18 Prozent. Digitale Instrumente loyalisieren die Kunden dagegen nur zu 13 Prozent.

Für die Analyse wurden 24.000 Konsumenten in 12 Ländern befragt. **TS**

Name der Studie: The Digital Tipping Point: How Do Organizations Balance the Demands for Digital and Human Customer Service? (nur auf Englisch)
Herausgeber: Melville (Staat New York), USA
Erscheinungsdatum: 26. Oktober 2016
Befragter Personenkreis: Konsumenten in 12 Ländern, darunter Deutschland
Befragte Personen: pro Land 2000
Preis: gratis

Weitere Informationen:
www.verint.com/digital-tipping-point

E-MAILS OFT NOCH MASSENWARE

Beinahe alle der 50 von Mapp Digital befragten Online-Händler in Deutschland erheben E-Mail-Adressen und nutzen sie zur Kommunikation mit ihren Kunden. Die Hälfte davon bietet personalisierte Inhalte auf ihrer Website an, aber nur ein Viertel personalisiert auch die elektronische Post. Dies deutet darauf hin, dass die Unternehmen die gesammelten Kundendaten nach wie vor nicht über verschiedene Kanäle einzusetzen wüssten, erklären die Verfasser das Ergebnis. Allerdings ist der Stichprobe zufolge fast die Hälfte in der Lage, App-Inhalte fürs Smartphone auf die Empfänger zuzuschneiden. Sieben von zehn Teilnehmern verschicken eine bis zwei Mails pro Woche, die anderen eine bis drei im Monat – oder nur eine Bestätigungs-Mail oder gar keine Mail. Das Gros hat die Nachrichten und Newsletter für mobile Geräte optimiert. In der Regel enthält jede zweite Mail Bilder, Videos werden dagegen bisher nicht eingesetzt. **TS**

Name der Studie: Digitale Kundenkommunikation in Deutschland 2016
Herausgeber: Mapp Digital, München
Erscheinungsdatum: 9. November 2016
Befragter Personenkreis: Online-Händler
Befragte Personen: 50
Preis: gratis

Weitere Informationen:
<http://news.mapp.com/public/m/e-commerce-study-de>

WEBSHOPS: KUNDEN GOUTIEREN ZUSCHNITT NICHT

Noch ein Stimmungsbild zur Personalisierung: Das Institut für Handelsforschung hat bei kleinen und mittelgroßen Online-Händlern nachgefragt, ob und wie sie Inhalte und Design ihrer Webauftritte auf Basis gesammelter Daten beziehungsweise Benutzerprofile an die Besucher anpassen. Ergebnis: Gut ein Drit-

tel tut dies, aber der Erfolg ist kaum messbar. Mehr als die Hälfte gibt an, dass der Einfluss der Maßnahmen gering sei oder sich gar nicht feststellen lässt, wenn die Conversion-Rate, also das Verhältnis von Käufern zu Besuchern, analysiert wird. **TS**

Name der Studie: E-Commerce-Konjunkturindex (E-Kix) Oktober
Herausgeber: Institut für Handelsforschung (IFH), Köln
Erscheinungsdatum: 2. November 2016
Befragter Personenkreis: kleine und mittelgroße Online-Händler
Befragte Personen: 104 beziehungsweise 288
Preis: gratis
Weitere Informationen:
www.ifhkoeln.de/e-kix

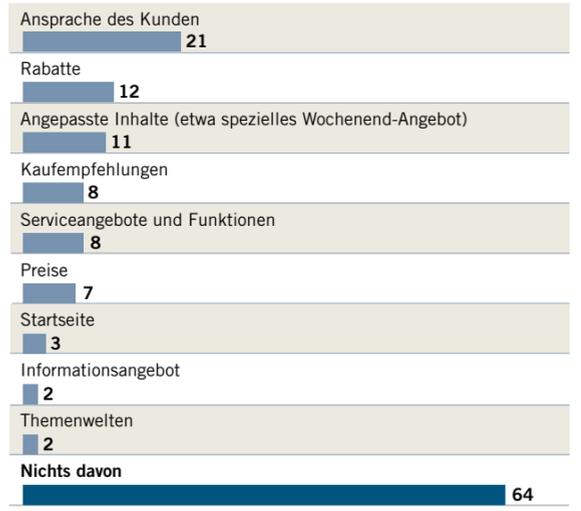
DIGITALE PROSPEKTE KOMMEN AN

Der Online-Vermarkter United Internet Media, zu dessen Portfolio auch die E-Mail-Dienste GMX und Web.de und die Zustellung digitaler Prospekte an deren Nutzer gehören, hat ermittelt, wie die Empfänger dazu stehen. Hauptergebnisse: Mehr als zwei Drittel der Befragten studieren digitale Prospekte, rund die Hälfte am liebsten von Geschäften, in denen sie regelmäßig einkauft. Angebote von Discountern und Supermärkten finden die Nutzer besonders interessant, ebenso solche aus den Bereichen Computer und Technik sowie Freizeit, Sport und Hobby. Weniger als ein Drittel der Befragten kann mit Prospekten nichts anfangen, da sie ihren Bedarf nicht treffen. **TS**

Name der Studie: Nutzung von digitalen Prospekten
Herausgeber: United Internet Media, Karlsruhe
Erscheinungsdatum: 28. November 2016
Befragter Personenkreis: Nutzer von GMX und Web.de
Befragte Personen: 474
Preis: gratis
Weitere Informationen:
www.united-internet-media.de/de/studien/gattungsstudien

Zwei Drittel bleiben abstinent

Wie personalisieren Sie Ihren Online-Shop?

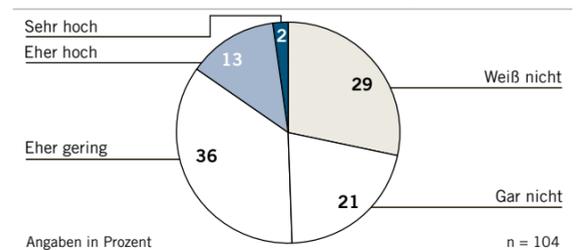


Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich; n = 288

Quelle: E-Commerce-Konjunkturindex Oktober DDV dialog Dezember 2016

Erfolglose Personalisierung

Wie wird die Conversion-Rate in Ihrem Online-Shop beeinflusst?



Angaben in Prozent

n = 104

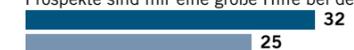
Quelle: E-Commerce-Konjunkturindex Oktober DDV dialog Dezember 2016

Prospektleser sind Schnäppchenjäger

Welchen der folgenden Aussagen stimmen Sie zu?



Prospekte sind mir eine große Hilfe bei der Einkaufsplanung



Durch Prospekte wurde ich schon inspiriert, in neuen Geschäften einzukaufen oder neue Produkte einzukaufen



Ich spreche mit Freunden / Bekannten / Familienmitgliedern über Angebote in den Prospekten



Top-2-Werte auf einer Skala von 1 (stimme voll und ganz zu) bis 6 (stimme gar nicht zu); Angaben in Prozent

Quelle: United Internet Media DDV dialog Dezember 2016

Gastbeitrag von Florian Weis, Sixt

Empathie als Kernkompetenz

Es klingt paradox: Viele Unternehmen ermitteln eine stabile Kundenzufriedenheit, stellen aber gleichzeitig eine abnehmende Kundenbindung fest. Woran liegt das? Sicher gibt es bessere und schlechtere Kundenbefragungen. Aber das ist nicht der Kern des Problems. In Wirklichkeit werden schwere Fehler im Kundenservice gemacht, die ein Unternehmen im schlimmsten Fall ruinieren.

Wer „Kundenzufriedenheit“ misst, bekommt genau das: eine Aussage darüber, wie „zufrieden“ die Kunden sind. Doch Zufriedenheit steht für eine relativ durchschnittliche Wahrnehmung von Leistung, sie erklärt aber nicht, wie hoch der Grad der emotionalen Kundenbindung ist. Die Loyalität außer Acht zu lassen, führt indessen schnell in eine Falle.

durch Einheitsbrei gerecht. Die digitale Welt verstärkt diesen Trend. Durch die Transparenz im Markt nimmt der Konsument seine Rolle als „König Kunde“ stärker wahr und setzt sie machtvoll ein. Um individuellen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden, bedarf es dagegen zweier Voraussetzungen: maximaler Flexibilität im Geschäftsmodell sowie Empathie als Kernkompetenz im Umgang mit dem Kunden.

Loyalität entsteht durch Vertrauen. Das aber lässt sich nicht in einem Transformationsprogramm anordnen, sondern muss in intelligenter Interaktion mit dem Kunden individuell aufgebaut werden. Das ist mühsam, lohnt sich aber. Die Voraussetzung dafür ist eine vollends auf den Kunden ausgerichtete Unternehmenskultur. Das heißt: Alle Prozesse der Wertschöpfungskette sind am maximalen Kundennutzen auszurichten und daran zu messen.

Bei der kulturellen Transformation scheitern viele Unternehmen an sich selbst. Insbesondere wird das Beharrungsvermögen der eigenen Mitarbeiter und der Hierarchien sträflich unterschätzt. Es aufzubrechen, dabei auch vor strukturellen Veränderungen nicht Halt zu machen, ist die größte Herausforderung. Sie erfordert unternehmerischen Mut, Kommunikationsfähigkeit und intensives Veränderungsmanagement.

Es braucht eine Kultur, die Fehler nicht sanktioniert

Es mag auf den ersten Blick erstaunen, dass ausgerechnet Fehler ein probates Mittel sind, um das Vertrauen von Kunden zu gewinnen. Doch wann, wenn nicht in solchen Situationen, kann ein Unternehmen dem Kunden seine Verbundenheit zum Ausdruck bringen? Dazu ist allerdings eine Unternehmenskultur nötig, die Fehler nicht sanktioniert, sondern als einen Bestandteil des eigenen Handelns in ihr Kalkül einbezieht. Es ist wahr: Aus Fehlern wird man klug. Natürlich muss man unter Kosten- und Qualitätsaspekten kontinuierlich daran arbeiten, Fehlerquellen auszuschließen, aber man darf nicht dem Trugschluss unterliegen, dass dies jemals vollständig gelingen kann.

Gerade dynamische Märkte erfordern schnelle Anpassungen von Geschäftsprozessen. Da liegt es in der Natur der Sache, dass es auch immer wieder zu neuen Fehlern kommt. Letztlich sind sie sogar die Voraussetzung für Verbesserungen.

Ebenso wichtig für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ist das Kunden-Feedback. Unternehmen müssen es ihren Kunden schon aus purem Eigennutz leicht machen, sie zu kontaktieren. Das gilt insbesondere für Beschwerden. Dabei kommt es auf Einfachheit an: Es muss bequem sein für den Kunden, ein Feedback abzugeben. Den Firmen, die bürokratische Hürden aufbauen und den Feedback-Prozess aufwendig gestalten, werden die Kunden in Scharen davonlaufen. Die dabei vermeintlich durch weniger Kontaktvolumen eingesparten Kosten von heute sind die um ein Vielfaches höher

liegenden Neukunden-Akquisekosten von morgen.

Meist völlig außer Acht gelassen wird zudem der Imageverlust. Erodieren die Reputation eines Unternehmens früher über Jahre hinweg, vollzieht sich das im Digitalzeitalter innerhalb weniger Stunden. Natürlich darf Kunden-Feedback nicht der einzige Quell für Innovationen und Verbesserungen sein. Zwar hilft es dabei, Prozesse zu verbessern und kundenfreundlicher zu gestalten, aber es hilft oft nicht, die Welt von morgen zu denken.

Dem Kundenwunsch folgen heißt, dem Erfolg zu folgen

Darum werden zusätzliche Innovationsimpulse benötigt, die nicht verordnet werden können, sondern Teil der Unternehmenskultur sein müssen – es braucht viel Freiheit. Oft gelingt das besser, wenn dafür eigene Organisationsformen geschaffen werden, die sich außerhalb der Kernorganisation bewegen und als Think-Tank frei von den Zwängen des laufenden Geschäfts funktionieren. Sind gute Ideen identifiziert, müssen sie wie ein Inkubationszentrum in die eigentliche Organisation verpflanzt werden und schnell wachsen können. Fehlerkultur ist gerade hier nötig. „Trial and Error“ ist das erfolgreichste Prinzip für Erfindungen und hilft, schneller die richtigen Lösungen zu finden.

Um Kunden nachhaltig zu begeistern, bedarf es eines Paradigmenwechsels. Kundenfreundliche Add-ons werden zunehmend zur Basis, um als Unternehmen überhaupt noch eine relevante Rolle zu spielen. Besonders kundenfreundlich war es noch nie, Konsumenten als Gefangene eines Angebotsmarkts zu halten. Aber früher war es möglich – es war vor allem bequem. In der transparenten Welt von heute ist dies jedoch tödlich.

Dem Kundenwunsch zu folgen heißt, dem Erfolg zu folgen. Es ist nur intelligent, dem Kunden so viele Entscheidungsmöglichkeiten wie möglich einzuräumen. Die digitale Welt ist dafür so geeignet wie keine andere zuvor. Was viele Unternehmen bei der Umsetzung hemmt, sind Bequemlichkeit und die Angst davor, die Kontrolle zu verlieren. Aber genau darum geht es! Denn ein kalkulierter Kontrollverlust ist nicht nur hilfreich, er ist erstrebenswert. Was spricht also dagegen, die Kunden zu befreien? Nichts.



Sabine Schreiner-Polster, 55, ist Head of Marketing & Business Development bei Linde Healthcare Zentral-europa, München.

„Die Disruption wird bestimmend“

Customer-Relationship-Management ist keine isolierte Unternehmensdisziplin, sondern eng mit anderen Bereichen verzahnt. Wie haben Sie dies bei Linde Gas Therapeutics geregelt?

Sabine Schreiner-Polster: Bei Linde beschäftigen wir uns konzernweit mit der Customer-Experience. Das setzt ein fundiertes Wissen über die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden voraus, was nur mithilfe von solidem CRM zu erhalten ist.

Können Sie das konkretisieren?

Wir bedienen im Gesundheitsbereich unterschiedliche Zielgruppen wie Patienten, Krankenkassenvertreter und Ärzte, deren individuelle Bedürfnisse wir kontinuierlich evaluieren, sodass wir unsere Leistungen und Prozesse daran ausrichten können. Die Kontaktpunkte optimal zu betreuen, ist die Hauptaufgabe unseres Kundenmanagements.

Was wird das CRM von morgen kennzeichnen?

Kunden und Interessenten erwarten, dass Unternehmen auf allen Kanälen rasch und flexibel reagieren. Die heutige Welt dreht sich vielleicht noch etwas schneller als vor ein paar Jahren. Die digitale Transformation und Disruption werden das Customer-Relationship-Management bestimmen.

INTERVIEW: BORIS VON NAGY

FOTO: SIXT



Der Autor **Florian Weis**, 38, ist Senior Director Global Operations Development bei Sixt, Pullach bei München. Zu seinem Verantwortungsbereich zählen unter anderem Customer-Excitement, Qualitätsmanagement und Service-Innovationen. Der Aut Vermieter Sixt verfügt über rund 2000 Filialen in mehr als 100 Ländern.

Denn die Reaktion auf sinkende Marktanteile und abnehmende Differenzierung ist sehr oft sehr einfallslos: Die Preise werden gesenkt, zusätzliche und oft kostenlose Features ins eigene Produkt integriert. Da die Konkurrenz ähnlich agiert, kommt es zu einer Preisspirale nach unten und einem immer komplexeren Portfolio. Höhere Kosten und sinkende Verkaufserlöse fressen die Marge dann schnell auf.

Alles ist am maximalen Kundennutzen auszurichten

Darüber hinaus wird oft übersehen, dass man nicht nur kurzfristig auf Rendite verzichtet, sondern langfristig die Investitionskraft verliert, echte Innovationen in Gang zu setzen. Dazu kommt das Bestreben vieler Unternehmen, Kundenbeziehungen möglichst standardisiert zu managen. Genau da wird es aber schwierig: Einem Individuum wird man selten



7. German CRM Forum in München

„Creating new Customer-Value“ lautet das Motto des 7. German CRM Forum am 21. und 22. Februar kommenden Jahres im Leonardo Royal Hotel Munich. Auf dem Programm stehen Themen wie Customer-Experience und Customer-Journey, Datenqualität und Big-Data-Analytics, Multichannel-Integration und digitale Transformation. Der Teilnahmepreis beträgt 960 Euro plus MwSt., DDV-Mitglieder erhalten einen Rabatt.

- Zwanzigmal Praxis pur in den Bereichen B2C und B2B
- CRM-Challenge: CRM-Systeme im Live-Vergleich
- Networking mit 250 CRM-Verantwortlichen aus allen Branchen
- Möglichkeit für 1:1-Expertengespräche
- DDV-Special: Kundenbindung durch Kundeneinbindung

Der DDV ist Träger der Veranstaltung.

www.germancrmforum.de

Im Netz wird Glaubwürdigkeit zur Pflicht

Ein bisschen wie Wundertüten

Bibi hat 4,4 m, Dagi Bee 4,1 m und Daniel @magic_fox 1 m. Das kleine M steht für Millionen. Gemeint ist die Anzahl der Abonnenten, die jeder der drei Youtuber und Blogger vorzuweisen hat. Allein auf Instagram. „Diese jungen Leute haben eine brutale hohe Reichweite“, sagt André Gebel, Chef der Münchner Agentur Coma. „Da kann keine Zeitung auch nur annähernd mithalten.“ Nicht mal die meisten Fernsehsender.

Bibi, Dagi Bee und Daniel gehören zu den deutschen Stars. Es gibt eine ganze Reihe davon, aber diese drei stechen doch heraus. Andere haben 300.000, 172.000 oder 56.000 Anhänger. Auch das ist eine Menge. Und immer mehr von ihnen beginnen, mit diesen Pfunden zu wuchern – sie in bare Münze zu verwandeln. Sie werden Influencer, also Multiplikatoren im Internet, die ihren Einfluss und ihr Renommee nutzen, um für Marken Werbung zu machen.

So wie Miss Everywhere, die über 132.000 Instagram- und 106.000 Facebook-Fans verfügt und sich unter anderem für Tempo-Taschentücher stark macht. Genauer gesagt für die „Tempo-World“, eine Content-Plattform im Netz, die seit Ende Juli online ist. Coma ist die Agentur, die die virtuelle Welt realisiert hat. Die Aufgabe von Miss Everywhere und den anderen Influencern ist es, wie Gebel erklärt, „Content zu produzieren, der die

User interessiert“. Damit sagt er, dass das nicht mehr so einfach ist. Denn vor allem unter den Jüngeren verlieren die klassischen Medien beharrlich an Bedeutung und im Dschungel des Internets gibt es viele Sperrbezirke, in denen Marken und Unternehmen unerwünscht sind.

Aber es sind nicht nur die Ad-Blocker, die den Werbungtreibenden Sorgen machen. In der Studie „Connected Life 2016“ hat Kantar TNS im September aktuelle Zahlen vorgelegt. Danach fühlt sich hierzulande fast ein Drittel der Internet-Nutzer von Werbung im Web geradezu verfolgt, zwei von fünf Nutzern ignorieren sie einfach. Dagegen finden genauso viele unter den 16- bis 24-Jährigen andere Nutzer vertrauenswürdiger als etwa Zeitungen, Unternehmens-Auftritte und TV-Spots. „Jüngere Menschen orientieren sich mehr an Influencern als jemals zuvor“, erläutert Walter Freese, Associate Director des Marktforschers in Bielefeld. Und die Älteren würden bald folgen.

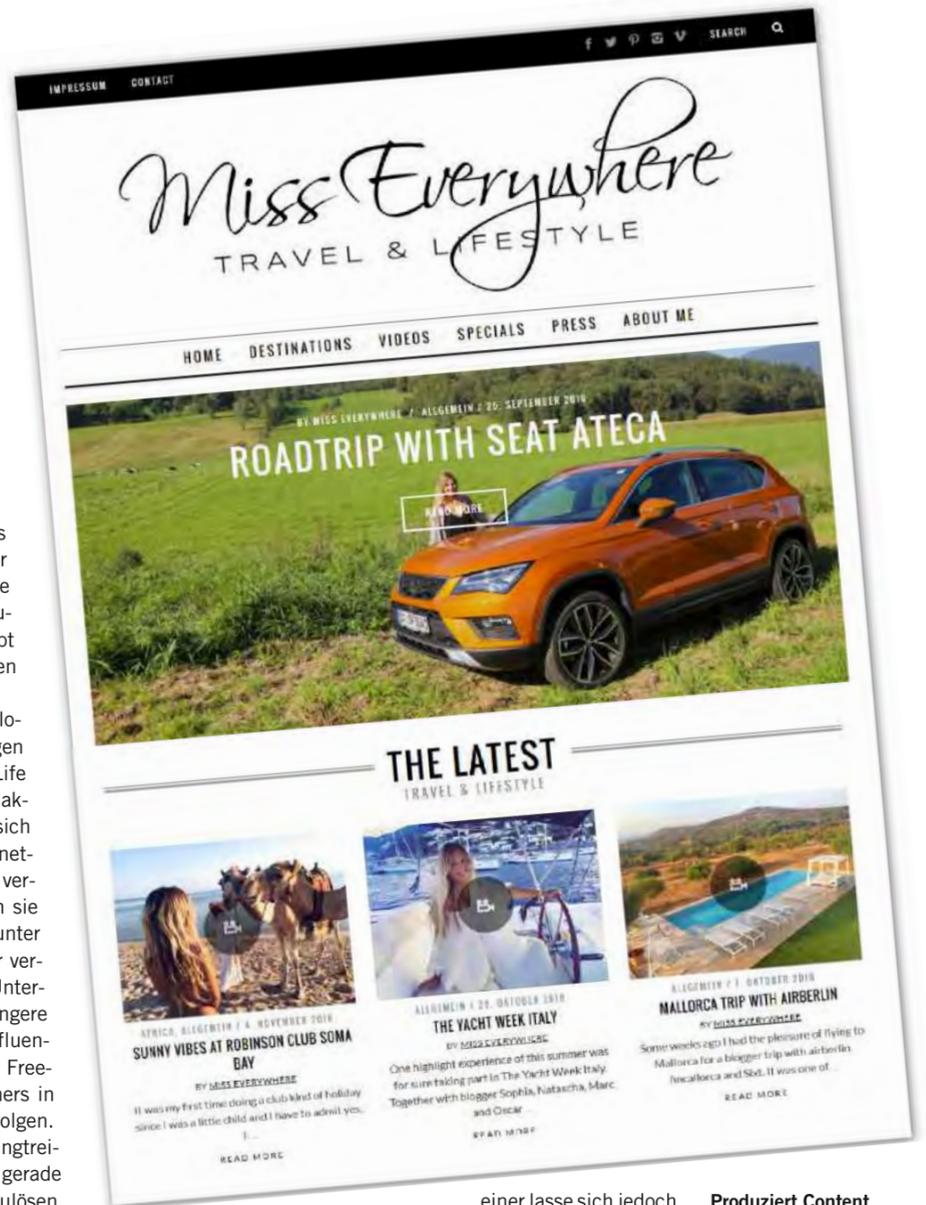
Kein Wunder, dass sich die Werbungtreibenden um die Meinungsmacher, die gerade dabei sind, die alten Testimonials abzulösen, regelrecht reißen. Im Juni hat die Münchner Agentur Webguerillas, die inzwischen von der Gruner + Jahr-Tochter Territory geschluckt wurde, ermittelt, dass ein Viertel der befragten Marketer bereits Influencer engagiert. Inzwischen dürfte die Zahl gestiegen sein. Von den Netz-Botschaftern erwartet werden insbesondere die Erschließung neuer Zielgruppen und die Maximierung der Reichweite sowie eine Verjüngung der Marke und eine intensivere Interaktion mit den Konsumenten. Allerdings bemängeln die Marketer, die Betreuung der Influencer sei zu aufwendig und der Abverkauf habe nicht gesteigert werden können.

Gebel bestätigt, dass die Zusammenarbeit mit den Propagandisten in die Zeit geht. Jeder habe spezifische Meinungen und Vorstellungen – und eine eigene Persönlichkeit. Um gemeinsame Ziele zu erarbeiten, seien darum viele Telefonate und Treffen erforderlich. Kaum

einer lasse sich jedoch auf klar definierte Ergebnisse festlegen. „Die Projekte sind ein bisschen wie Wundertüten, aber gute Influencer besitzen etwas, das vielen anderen fehlt: Glaubwürdigkeit.“

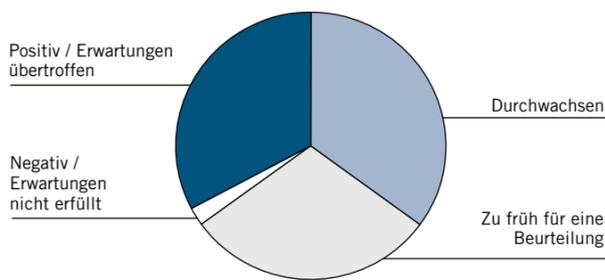
Das allein finden manche ein bisschen mager und verlangen harte Key-Performance-Indicators (KPI), also messbare Erfolgszahlen. Dass Massen an Followern das nicht sein können, spricht sich gerade herum. In der Diskussion ist insbesondere eine Engagement-Rate, die das Verhältnis von Followern zu Likes beziehungsweise Kommentaren pro Post erfasst. Daneben wird auch stärker auf die Loyalität eines Influencers zur beworbenen Marke geachtet. Gebel findet das nicht falsch, warnt aber davor, „zu früh zu kommerzielle Maßstäbe anzulegen“. Momentan gehe es mehr darum, das zarte Pflänzchen Influencer-Marketing zu hegen und zu pflegen, als ihm zu viele Früchte abzuverlangen. **JOACHIM THOMMES**

Produziert Content für Marken: Miss Everywhere.



Gemischtes Urteil

Wie waren Ihre bisherigen Erfahrungen mit Influencer-Marketing?



Anteile in Prozent; n = 63 Marketer

Quelle: Territory Webguerillas

DDV dialog Dezember 2016

Worauf stehen Sie denn so?

Manche stehen auf einem Verteiler und warten und warten... Bestellen Sie jetzt Ihren persönlichen HORIZONT 4 Wochen gratis. So erfahren Sie ganz schnell die Top-News der Branche zu Marketing, Werbung und Medien aus erster Hand.

www.horizont.net/4wochentest

Eine Marke der **dfv** Mediengruppe

HORIZONT

Anzeige

Trendtouren zu Hotspots

Feiner Stoff für Präsentationen

N och vor einer Management-Generation hieß es: „Für so etwas habe ich keine Zeit.“ Unsere Generation dagegen weiß: Wir können es uns nicht leisten, allein das Operative zu fokussieren. In einer globalisierten Welt, in der wir mindestens Schritt halten müssen – falls wir sie nicht mitgestalten wollen –, ziehen wir besser in die Welt hinaus. Für den einen ist es eine Lust, für den anderen eine Last. Wenn man es falsch anstellt, wird es schnell zum teuren Frust. Aber wenn man weiß, wie es geht, wird es zu einer bereichernden, eminent wichtigen Erfahrung.

Seit 2008 unternimmt Defacto X auf Inhaber- und Geschäftsführungsebene Trendtouren. Beispielsweise nach Tokio, wo Smartphones schon Standard waren, als wir uns in Europa noch mit Slide-Handys von Nokia auf dem neuesten Stand gewähnt haben. Oder ins Silicon Valley, was bei uns einen Kulturschock ausgelöst hat, und zur CES nach Las Vegas, wo wir Innovationen in die Hand nehmen konnten, die es hierzulande nicht zu kaufen gab und vielleicht auch niemals geben wird. Auf diesen Reisen haben wir gelernt, wie man sie konzipiert und organisiert, damit sich der Aufwand lohnt.

Die Erkenntnisse, die man unterwegs gewinnt, zahlen sich allerdings nicht kurzfristig in klingender Münze aus. Aber es geht ja auch nicht darum, Verträge abzuschließen, sondern darum, Eindrücke zu sammeln. Wir wollen uns für Neues öffnen und nach und nach ein Gespür für Trends und die Fähigkeit entwickeln, sie richtig einzuschätzen. Wir möchten die eigenen Sichtweisen hinterfragen und den Perspektivwechsel wagen. Innovationen, denen wir heute begegnen, können wir aufgrund der gemachten Erfahrungen besser einordnen und ihre Bedeutung für unser Business zuverlässiger einschätzen. Okay, manchmal liegen wir auch daneben. So dachten wir etwa, der QR-Code sei das nächste große Ding.

In der Vorbereitung sollten drei Punkte beachtet werden:

1. Versuchen Sie es nicht allein, sondern setzen Sie auf einen Scout. Dieser sollte über ein Netz-

werk verfügen, die örtlichen Gegebenheiten kennen und im Idealfall etwas von Ihrem Business verstehen. Ein Scout ist keine Option, sondern eine *conditio sine qua non*. Hier zu sparen, wäre ein großer Fehler.

2. Die Reise sollte nicht zu kurz sein, aber auch nicht zu lang, denn irgendwann ist die Aufnahmefähigkeit erschöpft. Wir haben mit vier bis fünf Arbeitstagen zuzüglich Reisetagen gute Erfahrungen gemacht. Ideal ist es, wenn Sie den Aufenthalt mit Events vor Ort koppeln können. Dennoch sollte immer genügend Zeit für das Kennenlernen von Land und Leuten sein. Nur über die Kultur versteht man Innovationen und Trends. Reisen, auf denen man nur den Flughafen, das Kongresszentrum und das Hotel sieht, braucht man gar nicht erst anzutreten.

3. Die Zusammensetzung der Reisegruppe ist essenziell, weil man im Austausch miteinander das Erlebte besser verarbeitet und einordnet. Gut ist es, wenn die Teilnehmer aus verschiedenen Branchen oder Geschäftsfeldern kommen. Jeder bringt seine Wahrnehmungen, Bewertungen und Erfahrungen ein. Davon profitiert die ganze Gruppe.

Damit Sie sich vor lauter Lust am Austausch nicht verzetteln, sollten Sie wissen, was Sie wollen und Ihre Agenda stets im Auge behalten. Nach unserer Erfahrung kommt es dabei vor allem auf Folgendes an:

1. Halten Sie am roten Faden fest. Als Besucher ist man interessant und wird schnell zum Befragten. Achten Sie darauf, dass Sie mit Ihren Fragen und Interessen durchkommen.

2. Alphatiere aufgepasst: Sorgen Sie in Meetings für eine professionelle Diskussionsführung. Wer dazu neigt, den Tisch zu beherrschen, sollte sich im Sinn des Ergebnisses in Zurückhaltung üben.

3. Achtung, Kultur! Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, direkt nach der Landung mit dem Scout ein Kultur-Briefing zu durchlaufen. Auch bei den Umgangsformen in Meetings gibt es in anderen Ländern andere Sitten. Es wäre doch schade, alle Fettnäpfchen mit-



Bezahlen per Handy: In Tokio schon lange gang und gäbe.

zunehmen oder gar Gesprächspartner zu verprellen.

4. Die Nachbereitung in der Reisegruppe hilft, das Erfahrene einzuordnen und die Eindrücke zu vertiefen. Ihr Scout kann Missverständnisse ausräumen. Phänomene wie das Einkaufen in virtuellen Supermärkten in U-Bahn-Stationen werden vielleicht erst vor ihrem kulturellen Hintergrund nachvollziehbar.

Die Erfahrungen, die wir auf Reisen gemacht haben, haben uns im Nachgang schon oft in die Lage versetzt, Themen, technische Innovationen und Vorschläge in kurzer Zeit einzuordnen. Ohne sie hätten wir in vielen Fällen auf Berater setzen müssen oder deutlich mehr Zeit gebraucht.

Genauso wichtig wie die eigene Verarbeitung ist es aber, das Erfahrene in die Organisation zu tragen. Es hat sich bewährt, diese Aufgabe auf mehrere Schultern zu verteilen – es hat auch viel Spaß gemacht, mit einer mehrköpfigen

Gruppe aus dem Unternehmen unterwegs zu sein. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass wir unsere Kunden und potenzielle Neukunden mit unserem Enthusiasmus über die gemachten Erfahrungen anstecken können. Das ist feiner Stoff für Präsentationen und Vorträge bei Kongressen. Wichtig ist: Es reicht nicht, wenn die Geschäftsführung etwas lernt. Wir müssen es in unsere Organisation tragen und mit unseren Mitarbeitern, Kunden und anderen Stakeholdern teilen.

Asienreise im Januar

Die nächste internationale DialogTour des DDV führt vom 15. bis 21. Januar 2017 nach Shanghai und Tokio.

Weitere Infos: Paul Nachtsheim, Telefon: 069/401 276 555, p.nachtsheim@ddv.de



Autor Jan Möllendorf, 48, ist geschäftsführender Gesellschafter von Defacto X in Erlangen und Vizepräsident Innovation des DDV.

Kongressmesse CCW 2017 vom 20. bis 23. Februar in Berlin

Den Kundenwünschen auf der Spur

Strategien und Lösungen für einen modernen Kundenservice werden auf der CCW vom 20. bis 23. Februar 2017 in Berlin präsentiert und diskutiert. Der Veranstalter der Kongressmesse für Kundenservice, Kommunikation und Contact-Center erwartet 270 Aussteller und mehr als 7800 Fachbesucher aus aller Welt.

Präsentation auf der CCW 2016.



Die CCW 2017 gliedert sich in vier Bereiche:

Innovationstag (20. Februar): Trends und Zukunftsaussichten können Teilnehmer am Innovationstag am Montag kennenlernen: Neben Vorträgen zu Social Media, Künstlicher Intelligenz und Impulsen aus dem kalifornischen Silicon Valley stehen Live-Besichtigungen auf dem Programm.

Kongress (21. und 22. Februar): Beim Kongress am Dienstag und Mittwoch dreht sich alles um die Digitalisierung und den Kundenservice der Zukunft. Whatsapp, virtuelle Realität, Künstliche Intelligenz – was davon ist wichtig, was nicht? Vorgesehen sind auch interaktive Programmpunkte, bei denen Teilnehmer Fragen an die Referenten stellen und mit ihnen diskutieren können.

Fachmesse (21. bis 23. Februar): Von Dienstag bis Donnerstag findet die Fachmesse statt. Zu den Highlights zählen unter anderem das „Live-Callcenter“, das eine Brücke schlagen möchte zwischen Digitalisierung und persönlichen Gesprächen. Im „Tele-Talk-Demoforum“, in den

Messeforen und mithilfe der Guided Tours können sich die Besucher einen Überblick über Produktneuheiten und passende Lösungen verschaffen. Im „Speaker's Forum“ auf der „International Plaza“ werden Vorträge in Englisch angeboten.

Inspirationstag (23. Februar): „Künstliche oder menschliche Intelligenz?“ Dieser Frage stellt sich der Inspirationstag am Donnerstag. Referenten aus Wirtschaft und Wissenschaft geben erste Antworten. Zudem werden Funktionsweisen von Chatbots und neue Erkenntnisse über Kundenwünsche vorgestellt.

Die CCW 2017 findet im Estrel Congress & Messe Center in Berlin statt. Veranstalter ist Management Circle, Eschborn am Taunus. Die Tickets kosten jeweils 1395 Euro (Innovationstag oder Inspirationstag), 2095 Euro (Kongress), 2790 Euro (Kongress plus Innovationstag oder Inspirationstag) und 3385 Euro (alle vier Tage). DDV-Mitglieder erhalten Sonderkonditionen.

BvN

www.ccw.eu

Das sind die Top-Themen der CCW 2017:

- **Digitale Kundenorientierung:** Schritt für Schritt vorangehen
- **Zukunftsbild Kundenbedürfnisse:** Was Kunden in Zukunft erwarten
- **Vertrauen schaffen:** Wenn Schnittstellen vermehrt digital sind
- **Künstliche Intelligenz:** Wenn Routineabläufe automatisiert werden
- **Kommunikation in Echtzeit:** Wenn aus dem Callcenter ein Omnichannel-Center wird
- **Customer-Touchpoints:** Wie Kunden zielsicher erreicht werden
- **Customer-Journey:** Wie sich Kunden individuell begleiten lassen



Zustimmung zum Empfang von Werbung

Eine Einwilligung muss überschaubar sein

Das Oberlandesgericht (OLG) Frankfurt hat entschieden, dass vorformulierte Einwilligungserklärungen für Werbemaßnahmen unwirksam sind, wenn sich die Erklärung auf eine Vielzahl von werbenden Unternehmen bezieht und für den Teilnehmer nicht erkennbar ist, welche Produkte und Dienstleistungen die Einwilligung umfasst (Urteil vom 28.7.2016, Az. 6 U 93/15).

Auf einer Internetseite wurde die Teilnahme an einem Gewinnspiel an die Voraussetzung einer Werbeeinwilligung geknüpft. Die in der Klausel verwendeten Wörter „Liste“, „Sponsoren“, „Produkte“ und „Dienstleistungen“ waren mit einem Link versehen. Aus der Verlinkung ergaben sich Namen von 50 Unternehmen mit Geschäftsbereichen, die zur Kontaktaufnahme zu Werbezwecken berechtigt sein sollten. Nach Auffassung des OLG wird dies den Anforderungen des § 7 Abs. 2 Nr. 2 des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) nicht gerecht und verstößt zugleich gegen § 307 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB).

Eine Einwilligung sei nur dann wirksam, wenn sie für den konkreten Fall in Kenntnis der Sachlage erfolgt. Dafür sei es grundsätzlich ausreichend, dass der Einwilligende die Möglichkeit hat, sich über die Folgen seiner Einwilligung zu informieren. Diese Möglich-

keit müsse für den Verbraucher aber überschaubar und verständlich ausgestaltet sein und dürfe nicht zur vor-schnellen Akzeptanz führen.

Die in dem Link bezeichneten Geschäftsbereiche waren nach Ansicht des OLG teilweise so unbestimmt formuliert, dass die konkreten Produkte und Dienstleistungen des jeweiligen Unternehmens nicht zu erkennen waren (etwa „Media und Zeitschriften“, „Vermögenswirksame Leistungen“, „Altersvorsorge“, „Finanzen und Versicherungen“). Vor diesem Hintergrund hat das OLG ausdrücklich offen gelassen, ob nicht bereits die große Anzahl der Unternehmen auf der Partnerliste einer realistischen Informationsmöglichkeit entgegensteht. Dafür spreche jedenfalls, dass Verbraucher erfahrungsgemäß derart umfangreiche Listen nicht prüfen würden.

Urteile zur Frage der Zulässigkeit von Verlinkungen in Klauseln für Werbeeinwilligungen häufen sich. Für das OLG Frankfurt ist eine Verlinkung nicht von vornherein ausgeschlossen, vielmehr die Zulässigkeit von der weiteren konkreten Ausgestaltung abhängig (siehe auch das Urteil vom 17.12.2015, Az. 6 U 30/15, das aber noch nicht rechtskräftig ist, Revision Az. I ZR 7/16). Sicher ist aber, dass eine zu hohe Anzahl von Partnerunternehmen auf verlinkten Listen der Wirksamkeit schadet.

Rechtsmissbräuchliche Prozessfinanzierung

Im Kampf gegen Spam ist nicht alles erlaubt

Das Landgericht Berlin hat entschieden, dass eine Dienstleistung, die darauf ausgerichtet ist, Prozesse zur Verfolgung von Ansprüchen gegen unerlaubte E-Mail-Werbung zu finanzieren, um sich im Gegenzug mögliche spätere Erträge aus Vertragsstrafen abtreten zu lassen, rechtsmissbräuchlich ist (Urteil vom 20.9.2016, Az. 15 O 6/16).

Das Gericht hat die Unterlassungsklage wegen Rechtsmissbräuchlichkeit des klägerischen Vorgehens für unzulässig erklärt. Die Klägerin brachte vor, ohne ihre Einwilligung von der Beklagten unerwünschte E-Mail-Werbung erhalten zu haben. Sie war Kundin der Website Spam-Krokodil.de, auf der unerwünschte E-Mail-Werbung gemeldet werden konnte. In solchen Fällen beauftragte Spam-Krokodil.de Anwälte und finanzierte rechtliche Schritte, wobei nach außen der Kunde allein auftreten und den Anwälten eine Vollmacht erteilen sollte. Den Kunden sollten dabei keine Kosten entstehen, wohl aber sollten spätere Vertragsstrafen an Spam-Krokodil.de abgetreten werden.

Nach erfolgloser Abmahnung kam es zu dem vorliegenden Klageverfahren. Die Beklagte wehrte sich mit dem Einwand des Rechtsmissbrauchs, da die Anwälte der Klägerseite das Verfahren lediglich aus eigenem Kosteninteresse führen würden. Wie schon in einer frühe-

ren Entscheidung (Beschluss vom 3.8.2010 – 5 U 82/08) vertrat das Landgericht auch hier diese Auffassung: Von einem Rechtsmissbrauch im Sinne des § 8 Abs. 4 des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) sei auszugehen, wenn ein Anwalt den Auftraggeber ganz oder teilweise vom Kostenrisiko freistellt. Dasselbe müsse gelten, wenn im Zusammenwirken von Anwalt und Prozessfinanzierer dem Mandanten eine kostenfreie Verfolgung von Unterlassungsansprüchen angeboten und jedes Verlust- und Kostenrisiko abgenommen wird.

Unter Würdigung der Gesamtsituation war das Gericht der Meinung, dass das Verfahren nicht im Interesse der Klägerin geführt wurde, sondern es allein um die Möglichkeit der Geltendmachung von späteren Vertragsstrafen ging, insbesondere da die Prozessfinanzierung von Unterlassungsansprüchen schon mangels Profit für Spam-Krokodil.de keinen Sinn ergebe.

Das Urteil erkennt das Interesse von Verbrauchern an, sich gegen unerbetene Werbung zu verteidigen, weist aber vehement Geschäftsmodelle zurück, die Rechtspositionen Dritter zum vordergründigen Zweck der Gewinnung eigen-nütziger Ertragsmöglichkeiten ausnutzen. Wegen der grundsätzlichen Bedeutung hat das Landgericht die Berufung zugelassen.



FOTOS: DLA PIPER UK



Die Autoren Dr. Beatrice Brunn und Dr. Stefan Engels sind Rechtsanwälte bei DLA Piper UK, Hamburg.



Empfang von Werbe-Mails

Einwilligungen sind nicht befristet

Das Amtsgericht Hamburg hat entschieden, dass eine Einwilligung in E-Mail-Werbung nicht erlischt, wenn in regelmäßigen Abständen werbende Inhalte versendet werden, auch wenn die Erteilung der Einverständniserklärung mehrere Jahre zurückliegt (Urteil vom 24.8.2016, Az. 9 C 106/16).

Im konkreten Verfahren lagen zwischen der Erteilung der Einwilligung und der Werbe-Mail knapp sechs Jahre. Das Gericht stellte fest, dass deshalb nicht die Wirksamkeit der Einwilligung entfallen sei: Die Beklagte habe nachgewiesen, dass auch zwischenzeitlich in regelmäßigen Abständen E-Mails mit werbendem Inhalt zugesandt wurden. Die Klägerin könne daher nicht davon ausgehen oder darauf vertrauen, zukünftig keine weitere Werbung mehr zu erhalten.

Die Entscheidung folgt dem richtigen Ansatz, dass einmal erteilte Einwilligungen an sich unbefristet sind, sofern keine zeitlichen Einschränkungen vorgenommen werden. Allerdings können sie nach Verstreichen längerer Zeit ihre Aktualität verlieren: Das Landgericht München (Urteil vom 8.4.2010 – 17 HK O 138/10) hat beispielsweise eine Einwilligung bereits nach anderthalb Jahren als nicht mehr wirksam angesehen. Anders als im hier beschriebenen Fall wurden dort jedoch im verstrichenen Zeitraum gerade keine Werbe-E-Mails versandt. In solchen Fällen müssen Unternehmer eine neue Einwilligung einholen.



Irreführende Werbung mit „Bisher“-Preisen

Vergleiche haben ein Verfallsdatum

Nach einer Entscheidung des Landgerichts Bochum ist es irreführend, Produkte mit einem „Bisher“-Preis zu bewerben, wenn zwischen der Werbung und dem Angebot eine erhebliche Zeitspanne liegt (Urteil vom 24.3.2016, Az. I-14 O 3/16).

Gegenstand des Verfahrens war eine Preisangabe unter Gegenüberstellung eines „Bisher“-Preises durch einen Online-Händler, die mindestens für eine Zeitspanne von mehr als drei Monaten bestand. Das Gericht hat keine genauere Eingrenzung der unzulässigen Zeitspanne vorgenommen, hielt die Dauer im konkreten Fall aber für zu lang. Für seine Entscheidung war maßgeblich, dass ein „Bisher“-Preis suggeriert, der Preis sei für diesen Artikel bis vor kurzem gefordert worden.

Hervorzuheben ist, dass im Grundsatz eine Preisgestaltungsfreiheit besteht. Die Grenzen zur Irreführung sind aber erreicht, wenn Preise systematisch herauf- und herabgesetzt werden, niemals gefordert wurden oder nur für eine unangemessen kurze Zeit („Preisschaukelei“, „Mondpreise“). Mit Blick auf die Entscheidung des Landgerichts sollten Unternehmen „Bisher“-Preise nur über eine Zeitspanne von weit unter drei Monaten nennen, um die Gefahr wettbewerbsrechtlicher Abmahnungen zu vermeiden.

Alfred Gerardi Gedächtnispreis

Wie sich die Kaufabsicht fördern lässt

Am 21. September 2016 fand im Rahmen des 11. wissenschaftlichen Kongresses des DDV die Auszeichnung der vier Gewinner des Alfred Gerardi Gedächtnispreises 2016 statt. Einer der Preisträger ist Marcel Stafflage, der für die beste Dissertation mit dem Titel „Mobile-Marketing-Kommunikation – Empirische Analysen von Determinanten aus Konsumentensicht“, eingereicht am Institut für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, ausgezeichnet wurde.

In seiner Arbeit zeigt der Autor, dass Mobile-Marketing-Kommunikation im Rahmen des Shopper-Marketings und insbesondere vor dem Hintergrund des technischen Fortschritts zusehends an Bedeutung für Unternehmen und Empfänger gewinnt. Mithilfe von „Point-of-Need-Diensten“ könnten unter Einbeziehung von kontextbezogenen Informationen gezielt Botschaften am Point of Sale verbreitet werden.

Stafflage identifiziert sieben Einflussfaktoren, die als Gestaltungsdeterminanten der Mobile-Marketing-Kommunikation die Kaufabsicht der Kunden positiv beeinflussen und von Unternehmen bei der Gestaltung der Botschaften berücksichtigt werden können. Darüber hinaus werden mithilfe einer qualitativen Studie wichtige Triebfedern der Kaufabsicht bestimmt. Auf die-

ser Basis entwickelt Stafflage ein Werbewirkungsmodell, das die Zusammenhänge zwischen der Gestaltung der Botschaft, den angesprochenen Emotionen und Kognitionen sowie der Reaktion darauf aus psychologischer Sicht erfasst.

Katharina Visur, Studentin der Fachhochschule St. Pölten (bei Wien), erhielt eine Auszeichnung für die beste Masterarbeit. Sie trägt den Titel „Management von Kundenbeziehungen im E-Commerce“ und beschäftigt sich mit der Frage, ob im elektronischen Handel unterschiedliche Kundenbeziehungstypen – gemessen an der Erwartungshaltung der Kunden an die Austauschbeziehung mit einem Unternehmen – identifiziert werden können. Anhand einer von ihr durchgeführten Befragung kommt sie zu dem Ergebnis, dass in dem ausgewählten Sektor des E-Commerce zehn in sich homogene, extern jedoch heterogene Kundenbeziehungstypen identifiziert werden können. Sie werden auf signifikante Unterschiede in Bezug auf die Profitabilität der einzelnen Typen untersucht.

Die weiteren Preisträger sind: Sarah Constien, Fachhochschule Wedel, die den AGGP für die beste Bachelorarbeit erhielt, und Lisa Goth, Bayerische Akademie für Werbung und Marketing, die für die beste Diplomarbeit ausgezeichnet wurde.

BORIS VON NAGY



Gruppenbild mit Preisträgern (v.l.n.r.): DDV-Vizepräsident Bildung und Forschung Reinhard Pranke, Mary-Victoria Gerardi-Schmid vom Sponsor Printus, DDV-Präsident Martin Nitsche, Lisa Goth (Beste Diplomarbeit Akademien), Sarah Constien (Beste Bachelorarbeit), Katharina Visur (Beste Masterarbeit), Marcel Stafflage (Beste Dissertation) und Bernd Ambiel, Ambiel Direktmarketing.

EDDI Erfolg durch Dialogmarketing

Tradition in neuem Gewand

1993 war das Geburtsjahr des EDDI (Erfolg durch Dialog), dem einzigen Award, der einmal jährlich Unternehmen auszeichnet, die langfristig und erfolgreich auf den persönlichen Dialog mit dem Kunden setzen und Dialogmarketing als integralen Bestandteil einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie verstehen. Unter den Gewinnern der vergangenen Jahrzehnte befinden sich Unternehmen wie Aktion Mensch, Deutsche Post, IBM, Jaguar Land Rover, Lufthansa, Procter & Gamble und Otto. Im vorigen Jahr wurde der EDDI, der vom Deutschen Dialogmarketing Verband verliehen wird, erstmals auch in der Kategorie Business-to-Business vergeben. Nun hat der DDV den Award überarbeitet. Ziel ist es, das Involvement der Teilnehmer zu erhöhen und die Bekanntheit in der Öffentlichkeit zu steigern.

Dazu wurden die zugrunde liegenden Bewertungskriterien konkretisiert und stärker quantifiziert. EDDI-Kandidaten sollten Kommunikations- und Werbeaktivitäten im Sinne eines crossmedialen Dialogmarketings mit der Zielgruppe einsetzen, die inhaltlich und gestalterisch systemisch integriert, kundenzentriert und innovativ sind. Dabei müssen sich die Maßnahmen auf den gesamten Lebenszyklus des Kunden erstrecken – von der Gewinnung über die Loyalisierung bis zur Rückgewinnung. Da der EDDI den langfristig erfolgreichen, persönlichen Dialog von Unternehmen mit Kunden auszeichnet, gilt künftig ein Zeitraum von fünf Jahren als Voraussetzung für eine Auszeichnung. Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt auf der Tätigkeit in Deutschland.

Erstmals können auch Nicht-Mitglieder des DDV Unternehmen vorschlagen – unter Berücksichtigung der genannten Kriterien. Anhand eines operationalisierbaren Punktebeziehungswise Abstimmungsverfahrens trifft die Jury aus den eingegangenen Nominierungen im Rahmen eines mehrstufigen Prozesses eine Vorauswahl. Unternehmen, die auf dieser Shortlist stehen, werden vom DDV kontaktiert und zu einer offiziellen Bewerbung zum EDDI aufgefordert. Unter den Bewerbern wählt die Jury den Gewinner aus.

Juryvorsitzender und DDV-Präsident Martin Nitsche resümiert: „Der EDDI unterscheidet sich von anderen Preisen dadurch, dass er eine langfristig erfolgreiche Dialogmarketing-Strategie auszeichnet und nicht eine einzelne Kampagne. Wir sind davon überzeugt, dass die Überarbeitung zukunftsweisend ist und den Award für die kommenden Jahre als eine ganz besondere Auszeichnung in der Dialogmarketing-Branche verankert.“

Die Nominierungsphase zum EDDI hat bereits begonnen und endet am 6. Januar kommenden Jahres. Die Verleihung findet am 3. Mai 2017 im Rahmen des DialogSummit 2017 im Airport Hotel in Frankfurt statt. Die zweitägige Veranstaltung widmet sich vor allem der Digitalisierung des Dialogs, Big-Data-Analyse, Multichannel-Integration und Marketing-Automation.

BORIS VON NAGY

www.eddi-award.de

Georg Blum über Stolpersteine im CRM

„Wer nur Daten anhäuft, macht etwas falsch“

Laut einer im Oktober veröffentlichten Studie von Hubspot weiß ein Viertel der befragten Marketing-Entscheider nicht, was unter Customer-Relationship-Management zu verstehen ist. Was läuft da schief?

Georg Blum: Man kann es auch andersherum betrachten: Drei Viertel der Befragten kennen CRM – keine schlechte Quote. Auf Ihre Frage gibt es aber sicher viele Antworten. Eine davon lautet, dass einige Unternehmen zwar CRM betreiben, es aber anders nennen, beispielsweise ERP, also Enterprise-Resource-Planning.

Seit Jahrzehnten wird darüber geklagt, dass CRM-Software zu teuer, zu kompliziert und die Dateneingabe zu aufwendig ist. Warum ändert sich das nicht?

Klassische Fehler sind, dass bei der Auswahl nicht auf den passenden Funktionsumfang ge-

achtet wird: Man kauft entweder zu viel und nutzt das Ganze dann doch nicht, oder man kauft zu wenig und zu billig und muss dann teuer nachbessern. Oft wird auch an der Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeiter gespart.

Worauf sollten Interessenten bei der Anschaffung einer CRM-Software vor allem achten?

Ein klares Anforderungskonzept, die Auswahl der passenden Tools mittels Pitch, schließlich eine Kostenkalkulation über fünf Jahre.

Stichwort Big Data: Lassen sich durch das bloße Sammeln von immer noch mehr Daten neue Erkenntnisse gewinnen, oder geht es vielmehr darum, die richtigen Fragen zu stellen?

Die richtigen Fragen zu stellen, ist das Wichtigste überhaupt. Mithilfe von Tests und Analysen lässt sich herausfinden, welche Daten welche Bedeutung haben. Dann ist es ratsam, nur die wichtigen zu sammeln. Wer nur Daten über Daten anhäuft, macht etwas falsch.

INTERVIEW: BVN/TS

Georg Blum ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung 1A Relations in Ebersbach bei Stuttgart.



IT & Business in Stuttgart

Mehr als 4000 Besucher sind vom 4. bis 6. Oktober zur „Fachmesse für digitale Prozesse und Lösungen“ gekommen – so die Angaben des Veranstalters Messe Stuttgart. Wie in den Vorjahren wurden Softwares und Verfahren präsentiert, die betriebliche Abläufe einfacher, sicherer und effizienter machen sollen. Ein besonderes Augenmerk lag auf dem Bereich Customer-Relationship-Management (CRM). Hier wurden während der drei Tage beispielsweise CRM-Softwares miteinander verglichen, in Workshops gab es praktische Tipps für die Auswahl. 2017 findet die IT & Business vom 17. bis 19. Oktober statt.

www.messe-stuttgart.de/it-business



Buchvorstellung

Impulse für Spätzügler

st das Dialogmarketing am Ende? Auf diese Idee könnte kommen, wer sich das Register von „Digital Business Leadership“ ansieht: Das Stichwort taucht darin gar nicht auf, auch „Dialog“ und „Direktmarketing“ existieren nicht. Immerhin enthält das Verzeichnis einige Wortkombinationen mit „Kunde“ – ein erster Hinweis, dass der Austausch mit ihm auch in der auf Nullen und Einsen basierenden Wirtschaft eine Rolle spielen muss.

In der Debatte um die Digitalisierung gibt es gemeinhin zwei Fraktionen: Die eine versucht, die kolossalen Veränderungen, die sie mit sich bringt, so gut es geht zu ignorieren, die andere mag gar nicht genug von der Digitalisierung kriegen – so, als ob sie der neue Erlöser sei. Auch im Buch von Ralf T. Kreuzer, Tim Neugebauer und Annette Pattloch dominieren die euphorischen Töne. Das ist schade, könnten doch mehr Nüchternheit, Distanz und Kritik dabei helfen, die Zaudernden umzustimmen. Zumal die Verfasser genügend schlagende Argumente auf ihrer Seite haben.

Denn die Beispiele von Unternehmen, die die Digitalisierung verschlafen haben und deshalb hinschmeißen mussten, sind so zahlreich, dass sie nicht als Pechvögel abgetan werden können. Mehr noch: Ganze Wirtschaftszweige – etwa die Medienbranche – sind von ihr durchgeschüttelt worden und werden es weiterhin, andere wie der Automobil- und der Bankensektor folgen gerade nach. Die Digitalisierung kommt gern auf leisen Sohlen daher, doch „ihre Auswirkungen haben revolutionäre Ausmaße“, stellen Kreuzer und Co fest.

Das liegt vor allem an zwei Regeln, welche die digitale Ökonomie beherrschen und sie von der traditionellen unterscheiden. Sie sind seit langem bekannt, werden aber schon genauso lange von herkömmlichen Firmen missachtet. Erstens kostet in digitalisierten Unternehmen aufgrund des immateriellen Charakters der Erzeugnisse nur noch die Herstellung des ersten Exemplars etwas. Das zweite Exemplar – das die erste Kopie ist – und jedes weitere Exemplar – bloß noch mehr Kopien – sind praktisch umsonst. Ein immenser Wettbewerbsvorteil. Zweitens verläuft das Wachstum digitaler Dinge und Prozesse tendenziell nicht linear, sondern exponentiell: Der Fortschritt schreitet nicht länger, er rast.

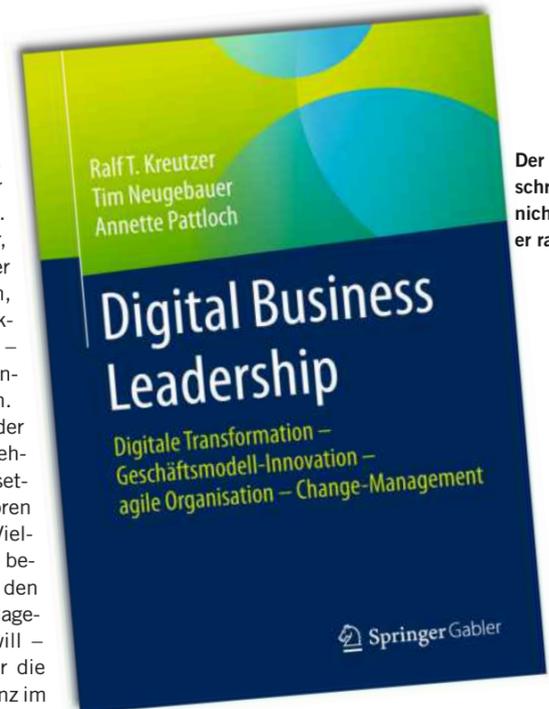
Derzeit scheint – infolge gesteigerter Rechnerleistungen, verbesserter Programme und zunehmender Verflechtung – ein neuer Höhepunkt erreicht, der allerdings bald wieder von einem noch höheren übertroffen werden wird. Dabei werden die Umwälzungen auch von Bereichen ausgehen, „deren Vernetzung wir uns heute noch gar nicht vorstellen können“, wie die Autoren schreiben. Geschäftsmodelle, die bislang schiedlich-friedlich nebeneinander bestanden haben, treten in Konkurrenz.

Kreuzer und Co skizzieren das „Spielfeld“ für Unternehmen so: Es wird größer, weil durch das Internet und die zunehmende Rolle von Software in Produktion, Dienstleistung und Handel bisherige physische Grenzen verschwinden. Zugleich wird es enger, weil potenziell unzählige weitere Mitspieler und wie vom Fließband laufende Start-ups dazukommen, um etablierte Wettbewerber anzugreifen. Es wird ungemütlicher,

da Plattformen wie Google, Amazon, Facebook und Uber die Spielregeln verändern. Und es wird unübersichtlicher, denn bei der Ansprache der Kunden sind deren Neigungen, Ort und Zeit zugleich zu berücksichtigen. Nicht zuletzt muss – aufgrund der Ungeduld der Kunden – alles husch, husch gehen.

Dass dieses Ausmaß der Herausforderungen Unternehmen in eine Schockstarre versetzen kann, räumen die Autoren ein. Aber das hilft ja nicht. Vielmehr werde, wer sich zu spät bewegt, wahrscheinlich unter den ersten Verlierern sein. Wer dagegen vorneweg marschieren will – die Leader –, dürfe nicht nur die Technologie und die Konkurrenz im Auge behalten. Vielmehr gehe ohne die Einbeziehung der Kunden in praktisch alle Unternehmensprozesse gar nichts mehr.

Dies zeigt sich schnell am Beispiel der Touchpoints – der Berührungspunkte der Kunden mit Produkt, Marke und Unternehmen. Einige davon haben die Anbieter in der Hand, andere nicht. Dennoch ist auch der Einfluss der Letzteren auf die Produktwahl groß – so finden Kunden etwa Kommentare in Online-Foren meist verlässlicher als Werbung. Ergo müssen auch sie in der Unternehmensstrategie berücksichtigt werden – nicht selten stärker als die eigenen Maßnahmen. Aber auch die eigenen sind, wie die Autoren betonen, aus der Sicht der Kunden zu gestalten – nicht der des Unternehmens. Wem es gelinge, Touchpoints in „Trustpoints“ zu verwandeln,



Der Fortschritt schreitet nicht länger, er rast.

gewinne nicht nur Vertrauen, sondern Loyalität.

Kreuzer, Neugebauer und Pattloch kritisieren den Sprachgebrauch vom heraufziehenden „Internet der Dinge“, denn dabei handele es sich um eine Verkürzung. In Wirklichkeit gehe es ums Netz der Daten und Dinge, der Prozesse und Services – und der Menschen. Leider versäumen sie es, dafür einen anderen Begriff vorzuschlagen. Wie wäre es mit „Internet für alle“? Dies würde auch seiner Dialogfunktion gerecht, die es nach wie vor und auch zukünftig hat.

JOACHIM THOMMES

Ralf T. Kreuzer, Tim Neugebauer, Annette Pattloch: *Digital Business Leadership*, 310 Seiten, Springer Gabler, Wiesbaden, September 2016, 44,99 Euro beziehungsweise 34,99 (E-Book)

Timer Branchen-Events im Winter und Frühjahr auf einen Blick

13. Dezember 2016

dialog:afterwork in Hamburg

Vor der historischen Kulisse des Hamburger Rathauses treffen sich am 13. Dezember ab 19 Uhr DDV-Mitglieder der Region Hamburg bei einem „Rathausmarkt-Glühwein“ auf dem Weihnachtsmarkt – eine Gelegenheit zum Austausch mit Branchenkollegen und potenziellen Geschäftspartnern. Der genaue Treffpunkt wird noch bekanntgegeben. Die Kosten tragen die Teilnehmer.

www.ddv.de

15.–21. Januar 2017

DialogTour nach Asien

Anfang kommenden Jahres macht sich eine DDV-Delegation auf die Reise, um die fernöstliche Business-Kultur kennenzulernen. Nach einem dreitägigen Aufenthalt in Shanghai geht es weiter nach Tokio. Die Teilnehmer lernen zwei der am schnellsten wachsenden Märkte im Bereich des digitalen Marketings kennen. Ein

vielfältiges Programm mit Terminen bei namhaften Unternehmen und Start-ups bietet Gelegenheit, sich mit Unternehmensgründern, Dialogexperten und anderen Entscheidern in China und Japan auszutauschen und zu vernetzen.

<http://dialogtour.tumblr.com>

20.–23. Februar 2017

Call Center World (CCW) in Berlin

Die Kongressmesse für Kundenservice, Kundenkommunikation und Contact-Center steht diesmal unter dem Motto „Aus Liebe zum Dialog“. Zu den Themen gehören auch der Umgang mit sensiblen Kundendaten, neue Digitalisierungsstrategien, künstliche Intelligenz und Customer-Self-Service.

www.ccw.eu

21./22. Februar 2017

7. German CRM Forum in München

„Creating new Customer-Value“ heißt die Devise des 7. German CRM Forum im Leonardo Royal Hotel Munich. Auf dem Programm stehen Themen wie Customer-Experience und Customer-Journey, Datenqualität und Big-Data-Analytics, Multichannel-Integration und digitale Transformation. Der Teilnahmepreis beträgt 960 Euro plus MwSt., DDV-Mitglieder erhalten einen Rabatt.

www.germancrmforum.de

10. März 2017

Mitgliederversammlung des DDV in Frankfurt

Am 10. März findet die jährliche Mitgliederversammlung des Deutschen Dialogmarketing Verbands in Frankfurt statt. Austragungsort ist die Industrie- und Handelskammer (IHK) am Börsenplatz. Auf der Tagesord-

nung stehen unter anderem der Bericht des Präsidiums, der Jahresabschluss 2016 sowie die Vorstellung und der Beschluss des Haushalts 2017. Am Vorabend treffen sich die Mitglieder zum Get-together.

www.ddv.de

3./4. Mai 2017

Dialog Summit in Frankfurt

Die 3. Europäische Konferenz für E-Mail-Marketing und Data-Driven Marketing wartet mit sieben Keynote-Vorträgen und 20 Vorträgen von Praktikern auf. Die Themen reichen von der Digitalisierung des Dialogs über Big-Data-Analytics bis zu Multichannel-Integration und Marketing-Automatation. Am Abend des 3. Mai werden im Rahmen des Summit die European E-Mail & Data Driven Marketing Awards 2017 verliehen.

www.dialogsummit.de

Nehmen Sie Platz zum **Dialog.** **Im DDV.**

Wir vertreten Ihre Interessen gegenüber Politik und Öffentlichkeit.

Wir sind Ihre Plattform für effektives Networking.

Wir unterstützen Sie praxisnah mit unseren Services.



www.ddv.de



Deutscher
Dialogmarketing
Verband e.V.