Vorwort

Was sind die aktuellen Marketingtrends? Das fragten die Analysten von Advanced Innovation letztes Jahr 546 Marketingexperten aus unterschiedlichen Branchen. Ergebnis: Permission Marketing zählt zu den drei wichtigsten Trends - zusammen mit Customer Relationship Marketing (CRM) und One-to-One-Marketing.

Was heißt „Permission Marketing"? Viele denken da nur an eine gesetzlich geforderte Einwilligung. Diese muss vor dem Versand elektronischer Werbung eingeholt werden. Es geht aber um viel mehr: Klassische Werbung funktioniert nicht mehr wie früher. Sie kommt nicht mehr an.

Siebzehn Milliarden Werbebriefe landen jährlich in deutschen Briefkästen. Viele davon wandern ungelesen in den Papierkorb. Damit Werbung ankommt, ist mehr als nur eine Einwilligung nötig. Alleine die Werbefilter von AOL blockieren täglich 1,6 Milliarden Werbe-E-Mails. Festplattenrecorder überspringen einfach den Werbeblock im Fernsehen. Weil Werbung immer penetranter wird, boomen Werbefilter. Meinen eigenen Spamfilter habe ich inzwischen gut abgerichtet. Von meinen täglichen 126 Spam-Mails (Durchschnitt im Juli 2005) werden fast 99 Prozent korrekt aussortiert. Bisher wurde keine einzige „gute" E-Mail fälschlich als Spam klassifiziert.

Verbraucher schützen sich vor Werbung. Sie werden immun gegenüber den ständigen Werbetricks mancher Firmen. Aufmerksamkeit ist eine knappe Ressource. Werbung kommt nur an, wenn der Empfänger auch will. Dazu müssen Unternehmen lernen, authentisch mit Menschen zu kommunizieren anstatt zu langweilen oder gar auf die Nerven zu fallen. Permission Marketing ist ein vom Gegenüber erwünschter Dialog.

Vor fünf Jahren erschien das Buch „Permission Marketing macht Kunden süchtig" als praktische Anleitung für den erwünschten Kundendialog. Wie haben Unternehmen diese Strategie nun umgesetzt? Welche Erfahrungen wurden seitdem gemacht? Die Antwort darauf lesen Sie in diesem Buch.

Torsten Schwarz
Waghäusel im August 2005

Inhaltsverzeichnis

1 Permission Marketing – Nur erwünschte Dialoge kommen an 5
Torsten Schwarz
Der Werbe-Overkill fordert seinen Tribut 7
Praxis: Was verschickt wird, kommt nicht immer an 8
Praxis: Damit Werbung nicht im falschen Filter landet 10
Praxis: Ein Händler will korrekt dargestellte E-Mails 12
Praxis: Durch Spam und Phishing droht Imageverlust 14
Arbeiten Sie an Ihrem guten Ruf 16
Praxis: Relevanz-Marketing - Weg aus dem Marketing-Dilemma? 22
Praxis: Marketing-Automation mit Trigger 24
Praxis: Iduna gewinnt Neukunden durch richtige Bonifizierung 26
Nutzen Sie alle Kanäle 28
Binden Sie Kunden ein 31
Sein Sie da, wenn jemand Sie braucht 35
Lernen Sie schneller 37
Praxis: Wie in der Unterhaltungselektronik getestet wird 40

2 Multichannel-Marketing – Kundenkanäle intelligent vernetzen 45
Christian Bachem
Multichannel-Marketing, Crossmedia und integrierte Kommunikation 47
Praxis: Best-Practise Award für Multichannel-Marketing 50
Zwei Gründe, warum kein Unternehmen daran vorbeikommt 53
Wie Sie mit Multichannel-Marketing Ihren Umsatz steigern 55
Die vier Stufen der Kanalintegration 59
Digital vernetztes Multichannel-Management (dvMM) 62
Praxis: Videomail: „E-Mail meets TV" bei ColumbiaTristar 72
Praxis: SMS als Rückkanal: Alle wollen tic-tac-Sound 74
Praxis: Flims Laax zieht Skifahrer mit eCoupons an 76

3 Kundenwertmanagement – Den richtigen Kunden das richtige Angebot 81
Hans Rück
Fünf Faktoren bestimmen den Kundenwert 84
Praxis: Zielgruppenanalyse trennt Spreu von Weizen 90
Praxis: Mit Closed-Loop-Marketing Markenartikel verkaufen 92
Praxis: Behavioural Targeting - Werbung, die passt 94
Den Kundenwert richtig berechnen 96
Praxis: Life-Stage-Marketing bei einem Versandhändler 110
Den Kundenwert systematisch steigern 113
Praxis: Das richtige Auto im richtigen Moment anbieten 122

4 Aufmerksamkeit – Die begehrte Ressource 129
Bernd Röthlingshöfer
Ein aufmerksamkeitsstarkes Logos entwerfen 131
Fallen Ihre Anzeigen überhaupt auf? 132
Plakate gestalten, an denen das Auge hängen bleibt 135
Aufmerksamkeit im Internet 137
Gewusst wie: So funktionieren Suchmaschinen 142
Praxis: Suchmaschinen steigern Onlineumsatz bei Neckermann 146
Praxis: RTL-Shopping-Portal spricht Käufer richtig an 148
Praxis: Keywordfinding beim TÜV Hessen: Idiotentest und MPU 150
Frechheit siegt - pfiffiges Guerilla-Marketing 153

5 Weblogs – Können Unternehmen authentisch kommunizieren? 159
Klaus Eck
Unternehmen sprechen Kunden mit Weblogs direkt an 161
Welche Inhalte sich für ein Weblog eignen 162
Blog-Texte sind vor allem Web-Texte 163
Die Blog-Frequenz: Wie oft muss ich bloggen? 165
Praxis: Das Frosta-Blog und wie es sich anlässt 168

6 Kundenbindung – Überraschend besser sein 169
Dirk Ploss
Die fünf Stufen zur Loyalität 171
Vier Wechselbarrieren und drei erfüllte Anforderungen 173
Was loyale Kunden von Webseiten erwarten 177
Praxis: Bayerische Schmankerl flutschen in den Warenkorb 180
Praxis: Online-Berater hilft Herstellern beim Verkauf 182
Praxis: Web-Collaboration steigert Softwareverkauf 184
Kundenbindung via E-Mail 187
Praxis: Mövenpick-Kunden ordern Wein per E-Mail-Formular 192
Praxis: E-Mail-Marketing im Tourismus 194
Praxis: Eine Airline versendet E-Mails lieber selbst 196
Praxis: Kampagnenmanagement für Sportartikel 198
Praxis: Electrolux informiert Händler und Außendienst 200
Online-Kanäle in Kundenbindungsprogrammen 203

7 Kundenservice – Anfragen als Chance zum Dialog nutzen 211
Gerald Fründt
E-Mail-Marketing führt zu E-Mail-Anfragen 212
Vorbereitung auf Fragen, die kommen werden 213
Praxis: Vom Callcenter zum Communication-Center 216
Praxis: Ein Provider wird überrollt vom Kampagnenerfolg 218
Praxis: E-Mail- und Knowledge-Management bei Toyota 220
Praxis: Der Bertelsmann-Club beantwortet E-Mails fix 222
Sieben Schritte zu einer strukturierten Antwort 224
Antwort-Situationen individuell entwickeln und aufbauen 228
Praxis: Ein Werbemittelversender führt E-Mails zum Ziel 236
Praxis: Talkline auf dem Weg zum Multikanal-Kundenservice 238
Praxis: Die Sparda-Bank telefoniert per Sprachportal 240
Mit Reaktionen auf E-Mail-Aktionen richtig umgehen 242

8 Rechtliche Grundlagen – Was erlaubt und was erwünscht ist 247
Jens Eckhardt
Warum ist eine Einwilligung erforderlich? 249
Wie eine Einwilligung nachgewiesen wird 252
§ 7 Abs. 3 UWG: Geht es auch ohne Einwilligung? 255
Werbung aus dem Ausland 258
Wie setze ich die rechtlichen Vorgaben um? 259
Widerruf der Einwilligung - Was ist zu beachten? 265
Rechtssichere Gestaltung einer Werbe-E-Mail 268
Datenschutz, Nutzungsprofile und Anreicherung der Kundendaten 269
Nutzung „fremder" Adressen 271
Was bringt die Zukunft? 273

02

Multichannel-Marketing

Kundenkanäle intelligent vernetzen

Autor: Christian Bachem

Mit Praxis-Beiträgen von Martin Hubschneider, Rolf Anweiler, Ingo Lippert, Carola Velten

Multichannel-Marketing - Kundenkanäle intelligent vernetzen

Wie Sie Internetangebote in Ihr bestehendes Geschäft integrieren

Welche Stärken und Schwächen die Kanäle haben

Warum Channel Hopper mehr Umsatz bringen

Worauf Super Shopper Wert legen

Welche Strategien sich in der Praxis bewährt haben

Internet ist in Geschäftprozesse eingebunden

Im zwölften Jahr seiner kommerziellen Nutzung hat sich das Internet durchgesetzt. Seine Alltagsrelevanz ist derart hoch und die **'kritische Masse'** sinnvoller Anwendungen und regelmäßiger Anwender so groß, dass es aus dem privaten, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben nicht mehr wegzudenken ist.

Internetangebote in das bestehende Geschäft integrieren

Diese rasante Entwicklung von der Trendsetter-Technologie zum Mainstream-Medium lässt sich besonders gut an der Evolution des World Wide Web nachvollziehen. Herrschte Mitte der neunziger Jahre noch so genannte Brochureware (also uninspirierte und wenig interaktive Produktinformation) im Web vor, so entwickelten sich die Websites schnell zu leistungsfähigen Gebilden komplexer Informationsarchitektur, die vielfältige Funktionalitäten bündelten und in Internetangeboten bis dato ungekannter Informationstiefe und -breite zusammenführten.

Inzwischen wird mehr als interaktiv erschließbare Information geboten: Moderne Websites decken immer häufiger den kompletten Funktions-Vierklang des Internet ab: Information, Kommunikation (z.B. per E-Mail oder Web-Formular), Transaktion (durch das Auslösen von Bestellungen) und Kooperation (z.B. durch das Verfassen einer Produktbewertung oder das Bewerten eines Transaktionspartners).

Funktions-Vierklang des Internet

Information Bereitstellung umfangreicher Informationen auf der Website	**Transaktion** Auslösen von Buchungen, Reservierungen oder Bestellungen
Kommunikation Dialog per E-Mail oder Web-Formular	**Kooperation** Verfassen einer Produktbewertung oder das Bewerten eines Transaktionspartners

Damit einher geht häufig die konsequente und vollständige Einbindung der Internetangebote in die Kunden- und Geschäftsprozesse der Unternehmen.
Denn den Websites liegen - von prominenten Ausnahmen wie eBay und Amazon abgesehen - keine eigenständigen Geschäftsmodelle zugrunde. Sie müssen im Zuge des Multichannel-

Management in das bestehende Geschäft integriert werden. Eine wesentliche Aufgabe ist dabei die Orchestrierung der klassischen und digitalen Kundenprozesse im Rahmen des Multichannel-Marketing.

Multichannel-Marketing, Crossmedia und integrierte Kommunikation

Multichannel-Marketing beschreibt den gleichzeitigen und aufeinander abgestimmten Einsatz mehrerer Marketing-Kanäle mit den Zielen der Leistungserbringung sowie des Aufbaus und der Pflege von Kundenbeziehungen.

Multichannel-Marketing beschreibt den gleichzeitigen und aufeinander abgestimmten Einsatz mehrerer Marketing-Kanäle mit den Zielen der Leistungserbringung sowie des Aufbaus und der Pflege von Kundenbeziehungen. Als Leistungserbringung kann dabei die Information zu, Kommunikation über und der Vertrieb von Produkten oder Dienstleistungen verstanden werden. Mit Kanal ist die strukturierte Verbindungsmöglichkeit zwischen Anbieter und Kunden (oder umgekehrt) gemeint. Hierbei lassen sich zwei Formen von Kanälen unterscheiden: **mediale Kanäle** (Brief, Fernsehen oder E-Mail) und **institutionelle Kanäle** (Filiale, Call Center oder Außendienst).

Drei Kanalfunktionen: Ansprache, Vertrieb und Service

Je nach medialer Ausstattung kann ein Kanal sowohl klassisch monologisch, als auch interaktiv-dialogisch geprägt sein und auf dreierlei Weise fungieren. Als Ansprachekanal, Vertriebskanal und Servicekanal. Die drei Kanalfunktionen Ansprache, Vertrieb und Service lassen sich entlang des Kundenlebenszyklus in Presales, Sales und Aftersales arrangieren.

So können **Ansprachekanäle** der Ansprache potenzieller Kunden dienen (etwa in Form eines E-Mail-Newsletters). Gleichzeitig bieten sie Interessenten die Möglichkeit, ihrerseits aktiv Informationen des Anbieters abzurufen (etwa durch den Besuch der entsprechenden Unternehmens-Website) oder ihn zu kontaktieren (z.B. in Form einer E-Mail an das Unternehmen).

Multichannel-Marketing beschreibt den gleichzeitigen und aufeinander abgestimmten Einsatz mehrerer Marketing-Kanäle mit den Zielen der Leistungserbringung sowie des Aufbaus und der Pflege von Kundenbeziehungen.

Multichannel Marketing

Vertriebskanäle dienen dem Erwerb von Gütern oder Dienstleistungen. Dabei kann der Kauf (bzw. die Bestellung) und die Aushändigung (oder Lieferung) des Produktes im selben medialen oder institutionellen Kanal erfolgen oder aber - aufeinander aufbauend - in zwei Kanälen. Beispiele für den ersten Fall sind der Kauf eines Fernsehers im Elektrofachhandel oder der kostenpflichtige Download von Software aus dem Internet.

Beide Male fallen der Ort der Bestellung und der Lieferung des Produktes in einem Kanal zusammen. Als Beispiele für den zweiten Fall seien die telefonische Bestellung bei einem Versandhändler oder die Buchbestellung per World Wide Web genannt. Hier werden für die Abwicklung der Transaktion jeweils zwei Kanäle aktiviert.

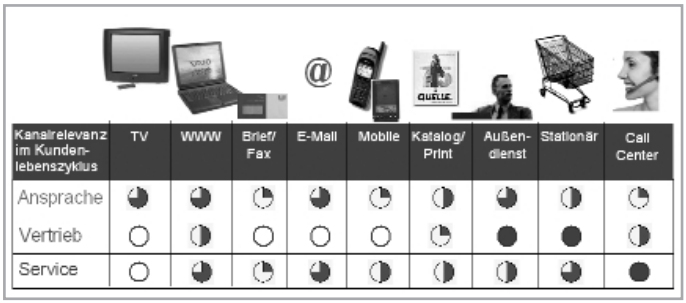
Im Kaufakt manifestiert sich die Qualität der Geschäftsbeziehung; aus dem Interessenten ist ein Kunde geworden (falls er nicht schon Kunde war). Mit dieser Phase des Kundenlebenszyklus eröffnet sich eine neue Kanalfunktion: der Service.

Über Servicekanäle Zusatzleistungen bieten

Servicekanäle dienen dazu, die Kundenbeziehung durch regelmäßige, situative oder individuelle Zusatzleistungen zu vertiefen. Typische Beispiele sind Online-Banking-Angebote, Service- und Notfall-Hotlines oder personalisierte E-Mail-Newsletter.

Bereits bei dieser noch oberflächlichen Betrachtung wird deutlich, dass sich Multichannel-Systeme durch einen hohen Grad an Dynamik auszeichnen. Sie ergibt sich aus der Vielzahl einsetzbarer medialer und institutioneller Kanäle sowie den drei möglichen Kanalfunktionen.

Dabei ist selbstverständlich nicht jeder mediale und institutionelle Kanal für jede der drei Funktionen gleichwertig gut ausgestattet und geeignet. Die Abbildung skizziert anhand einer beispielhaften und keineswegs vollständigen Auswahl von Kanälen, wo die jeweiligen Stärken und Schwächen liegen.



Kanalrelevanz im Kunden-lebenszyklus	TV	WWW	Brief/ Fax	E-Mail	Mobile	Katalog/ Print	Außen-dienst	Stationär	Call Center
Ansprache	◕	◕	◔	◕	◔	◑	◕	◑	◔
Vertrieb	○	◑	○	○	○	◔	●	●	◑
Service	○	◕	◔	◕	◑	◑	◑	◕	●

Abbildung 2.1.: Prototypischer Kanalmix einer Versicherung

In der Abbildung wird die Sonderstellung der Filiale einerseits sowie der neuen, digitalen Kanäle andererseits deutlich. Im stationären wie im digitalen Geschäft verwischen die Grenzen zwischen den Kanalfunktionen. Es gibt keinen **„Medienbruch"**. So können beispielsweise das World Wide Web oder moderne Mobiltelefone sowohl als Ansprache-, als auch als Vertriebs- und Servicekanal genutzt werden. Und das - im Gegensatz zur Filiale - ortsunabhängig und rund um die Uhr.

Digitale Kanäle bieten mehr Freiheit

Die digitalen Kanäle bieten dem Kunden jedoch nicht nur weit gehende Freiheitsgrade bei der Wahl des Ortes und des Zeitpunktes der Nutzung. Auch bezüglich der Art und Tiefe der Nutzung gibt es mangels Medienbrüchen kaum Beschränkungen. Da die neuen Kanäle auf digitaler Vernetzung basieren, sind sie zudem interaktiv und dialogisch. Dies führt zu einer größeren Intensität sowie höheren Geschwindigkeit und **„Schlagzahl"** in der Interaktion zwischen Kunde und Anbieter. Ein Phänomen, das sich beispielsweise im hohen täglichen E-Mail-Aufkommen bei Unternehmen deutlich zeigt. Einer aktuellen Studie zufolge sind im Jahr 2003 erstmals mehr Kundenanfragen per E-Mail als per Telefon bei amerikanischen Unternehmen eingegangen (vgl. Dieringer Research Group 2003).

Best-Practice Award für Multichannel-Marketing

Autor: Martin Hubschneider

Moderne Medien bieten mit Fax, E-Mail, Newsletter, Internet, Portalen und SMS viele Möglichkeiten für die Kommunikation und Interaktion mit Kunden und Geschäftspartnern. Damit ergibt sich aber auch eine neue Herausforderung. Für den einzelnen Kunden muss das richtige Medium für die jeweilige Nachricht gewählt werden. Dieser Aufgabe stellte sich auch die Business Travel International GmbH und wurde mit dem CRM-Best-Practice-Award ausgezeichnet.

Bei Business Travel International GmbH beschäftigen sich siebzig Mitarbeiter weltweit mit der Distribution von Zimmerkontingenten während Messen und Events sowie der Vermarktung von Hotels. Zu den Kunden gehören neben Hotels als Kooperationspartner auch deren Gäste, meist Firmen, sowie Reisebüros als Mittler. Bei über 100.000 Reservierungen pro Jahr mit 150.000 bis 200.000 Kundenkontakten liegen die Kommunikationskosten im sechsstelligen Bereich. Grund genug, die Kommunikationswege zu überdenken und auf günstigere Kanäle auszuweichen. Mit der Einführung eines CRM-Systems sollten aber nicht nur Kosten eingespart, sondern auch der Kundenservice verbessert werden.

Kommunikationswünsche berücksichtigen

Bei jeder Kundenadresse wird heute hinterlegt, welche Informationen (zum Beispiel Angebot, Reservierung, Rechnung, Schulungsangebote) auf welchem Kommunikationskanal (E-Mail, Fax oder Post) und in welcher Sprache (deutsch, englisch, französisch, italienisch, spanisch oder polnisch) übermittelt werden sollen. Damit können die verschiedenen Kundengruppen individuell, bedarfsgerecht auf dem von ihnen bevorzugten Weg und in der richtigen Sprache angesprochen werden. Dies war bisher bei 1.200 angeschlossenen Hotels und 900 Partnerhotels nicht möglich.

Drei Dinge erhoffte man sich von der abteilungs- und standortübergreifenden Informationsbasis über Kunden, Partner und Lieferanten: eine Verbesserung des Kundenservice, Verkürzung der Durchlaufzeiten und effizientere Prozesse. Deshalb war es besonders wichtig, dass jeder Mitarbeiter zu jeder Zeit schnellen und vollständigen Zugriff auf die Akte eines jeden Kunden hat, um diesen sofort und kompetent bedienen zu können.

Erfolgsgeheimnis: Mehr Zeit für die Kunden

Einer der wichtigsten Kontaktkanäle mit den Kunden ist das Telefon. Bei eingehendem Anruf öffnet sich sofort die übersichtliche Kundenakte. So kann der Kunde schneller bedient und seine Anfrage zügig und kompetent bearbeitet. Auf Knopfdruck werden Rufnummern gewählt und jedes Telefonat in der Kundenakte abgelegt. Die gesamte Akquise ist ab der ersten Anfrage bis zum unterschriebenen Vertrag durchgängig abgebildet. Angebote sind im System mit dem Kunden verknüpft und werden als Wiedervorlage zum Nachtelefonieren hinterlegt. Darüber hinaus finden sich in der Kundenakte alle Termine, Aufgaben, Angebote, Fragebögen und Verträge. Aufgrund dieser Verbesserungen stand den Mitarbeitern mehr Zeit für das Wesentliche, die persönliche Betreuung der Kunden zur Verfügung.

Das an das CRM-System angeschlossene Internet-Portal erlaubt dem Kunden einen umfangreichen Einblick in die eigene Kundenakte und gibt ihm gleichzeitig Möglichkeiten, eigenständig Daten zu ändern. So werden Buchungs- und Anreisekorrekturen heute ausschließlich und fristgerecht über das B2B-Portal abgewickelt. Die bisher sehr zeit- und kostenintensive Abwicklung per Fax und Telefon entfällt ebenso wie Folgekorrekturen von Rechnungen.

Bequeme Handhabung verschafft Vorteile

Die Kunden profitieren heute vom verbesserten und schnelleren Kundenservice, der persönlichen sowie individuellen Ansprache und den verkürzten Durchlaufzeiten. Den Mitarbeitern ermöglicht das unternehmensweite, niederlassungsübergreifende, durchgängige Informationssystem ein schnelleres, effizienteres und kompetenteres Arbeiten, was sich in mehr Motivation und einer höheren Zufriedenheit niederschlägt. Last but not least spart das Unternehmen viel Zeit und Geld, insbesondere auch durch Einsparungen bei den Kommunikationskosten.

Ausgezeichnetes Praxisprojekt

Die CRM-Lösung hat die CRM-Experten überzeugt: Im Herbst 2004 wurde Business Travel International für dieses Projekt mit dem CRM-Best-Practice-Award in Gold in der Kategorie Mittelstand ausgezeichnet. Die Kundenorientierung soll künftig weiter ausgebaut werden, um den Unternehmenserfolg abzusichern.

Crossmedia und integrierte Kommuniaktion

Um die Besonderheiten des Multichannel-Marketing besser greifen und einordnen zu können, ist es hilfreich, Multichannel von anderen zeitgenössischen Marketing-Konzepten abzugrenzen.

Durch die Beschreibung der drei Kanalfunktionen Ansprache, Vertrieb und Service wurde bereits deutlich, dass Multichannel-Marketing nicht nur einem integrativen, sondern auch einem übergreifenden Konzept folgt, das mehrere Marketingdisziplinen vereint. Darin unterscheidet sich Multichannel von Crossmedia und integrierter Kommunikation.

Crossmedia

Crossmedia bezeichnet die aufeinander abgestimmte, medienadäquate Umsetzung von primär kampagnenorientierten Kommunikationsmaßnahmen über unterschiedliche Mediengattungen hinweg.

Das Ziel ist die Erhöhung der Effektivität (durch die medienübergreifende Fokussierung auf eine tragende Kampagnenidee) bei gleichzeitiger Verbesserung der Effizienz (durch Media-Mix-Optimierung). Da sich Crossmedia auf den Einsatz von Ansprachekanälen medialer Prägung konzentriert, kann es als Teilmenge von Multichannel-Marketing betrachtet werden.

Integrierte Kommunikation

Integrierte Kommunikation geht einen Schritt weiter als Crossmedia, indem sie versucht, sämtliche Formen und Maflnahmen zielgruppenorientierter Unternehmens-, Produkt- oder Markenkommunikation über die Planung einzelner Kampagnen hinaus aufeinander abzustimmen (vgl. Bruhn 1995).

Hierzu zählen beispielsweise neben Public Relations auch Investor Relations und interne Kommunikation. Integrierte Kommunikation agiert einerseits in einem engeren Betätigungsfeld als Multichannel-Marketing, da sie auf Kommunikation fokussiert und sich somit maßgeblich auf Ansprache- und Servicekanäle konzentriert. Andererseits wählt integrierte Kommunikation einen deutlich breiteren Zielgruppenfokus als es Multichannel tut, das sich ausschließlich und unmittelbar an externe „Markt-Zielgruppen" richtet.

Die kurze Gegenüberstellung von Multichannel-Marketing, Crossmedia und integrierter Kommunikation macht deutlich, dass es sich bei Multichannel um einen eigenständigen und neuen Ansatz handelt.

Zwei Gründe, warum kein Unternehmen daran vorbeikommt

Für die wachsende Bedeutung des Multichannel-Marketing lassen sich vielfältige Erklärungen finden. Die wesentlichen Treiber des Multichannel dürften in der technologischen Entwicklung und vor allen im veränderten Kundenverhalten liegen.

Technologie führt zur Vervielfachung der Kanäle

Angesichts des technologischen Schubes im Marketing ist Multichannel für viele Branchen und Unternehmen inzwischen eine Notwendigkeit. Insbesondere die rasanten Fortschritte in der Telekommunikation und der Informationstechnologie haben binnen weniger Jahre zu einer Verdopplung, wenn nicht gar Vervielfachung der Kanäle geführt. Zu den bestehenden klassischen Kanälen gesellten sich nacheinander neue Kanäle wie Telefax, Call Center, World Wide Web, E-Mail, Mobiltelefon und Personal Digital Assistants (PDAs).

Neue Kanäle: Fax, Callcenter, WWW, E-Mail, Handy, PDA

Parallel zu diesem Innovationsschub am Frontend, konnten im Backend die Datenverarbeitungskapazitäten rasant ausgeweitet und die **Verarbeitungsgeschwindigkeit** um ein vielfaches erhöht werden. Dies erlaubt es, das „Tante Emma-Prinzip" der kundenindividuellen Marktbearbeitung millionenfach zu skalieren, wie beispielsweise Amazon mit seinen personalisierten Webangeboten belegt.

Daher kann man feststellen, dass insbesondere Unternehmen, die umfangreiche Internetpräsenzen aufgebaut haben, die Einbeziehung dieser Angebote in ihren Multichannel-Mix von vorneherein bedacht und umgesetzt haben oder aber inzwischen vor genau jener Aufgabe stehen.

Ständig steigende Kundenerwartungen

Die gestiegenen Erwartungen und Ansprüche der Kunden sind der vielleicht bedeutsamste Treiber des Multichannel-Marketing. Dies äußert sich im gewachsenen Bedürfnis nach **Individualisierung**, Mobilität, Convenience und Selbstbestimmung sowie dem größeren Stellenwert von Erlebnis und Freizeit. Gepaart mit einer durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien gestiegenen Markttransparenz ergibt sich ein erhöhtes Anspruchsdenken an Produkte und Dienstleistungen, bei dem der Kunde in Abhängigkeit von seinem individuellen Lebensstil und seinen situativen Bedingungen spezifische Konsum- und Interaktionsmöglichkeiten erwartet. Preis-, convenience-, erlebnis- oder zweckorientierte Einkaufswege und -gelegenheiten werden dabei parallel genutzt.

Kunden erwarten immer mehr

Kunden erwarten heutzutage, dass sie frei wählen können, über welchen Kanal sie sich über ein Produkt informieren können, über welchen Kanal sie mit einem Unternehmen in Kontakt treten wollen und über welchen Kanal sie ein Produkt erwerben oder auch umtauschen möchten.

So kam eine Umfrage bereits vor vier Jahren zu dem weiterhin gültigen Schluss, dass 59% der Online-Nutzer zwar online bestellen möchten, aber das Produkt beim nächsten Geschäft selbst abholen wollen. 85% der Online-Käufer möchten die Ware im Laden umtauschen können (Jupiter Media Metrix 2001).

85% wollen online gekaufte Ware im Laden umtauschen

Marktforschungsergebnisse belegen, dass Kunden gemäß ihrer eigenen Erwartungshaltung bezüglich Multichannel-Marketing handeln. Eine Untersuchung von Cambridge Technology Partners hat aufgezeigt, dass 85% der deutschen Konsumenten binnen eines Jahres drei oder mehr Kanäle für Käufe und Kaufvorbereitungen nutzen. 50% machen sogar von mehr als vier Kanälen Gebrauch (Silberberger 2001, S.25).

Online informieren, offline kaufen

Fachleute sprechen bereits von **hybriden Kunden**, die sich ihren individuellen Kanal-Mix für jede Kaufentscheidung und -ausführung neu zusammenstellen. Ihr Anteil wird zwischen 35 - 70% beziffert - Tendenz steigend (Eierhoff 2002, S.347).

Dies tritt besonders bei jenen Kunden zutage, die aktive Online-Nutzer sind. Laut einer Erhebung aus den USA, kaufen 51% der Online-Nutzer ein Produkt offline, nachdem sie sich online darüber informiert haben. 40% bestellen das Produkt online, nachdem sie online die entsprechenden Informationen eingeholt haben. 9% kaufen das Produkt online, nachdem sie sich offline informiert haben (ebenda). Die Kunden betätigen sich also während des Kaufprozesses als **„Channel Hopper"**.

Channel Hopper wählen den Kanal der gerade passt

Kunden sind demnach keineswegs nur aufgrund ihrer Erwartungen und Ansprüche, sondern auch wegen ihres hohen geschäftlichen Potenzials ein entscheidender Treiber von Multichannel.

Wie Sie mit Multichannel-Marketing Ihren Umsatz steigern

Laut einer Untersuchung des Marktforschungsunternehmens Forrester geben europäische Multichannel-Kunden (hier definiert als Kunden, die sowohl online als auch im stationären Handel kaufen) monatlich durchschnittlich 30% mehr aus als Konsumenten, die im Laden oder in der Filiale kaufen (Forrester 2002, S.1). Dieser Mehrumsatz ist jedoch unterschiedlich über die verschiedenen Produktkategorien verteilt, wie die folgende Abbildung zeigt:

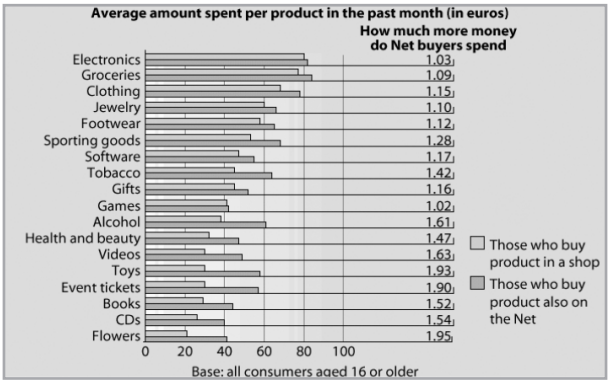


Abbildung 2.2.: Monatliche Ausgaben europäischer Multichannel-Kunden im Vergleich zu Filialkunden (Forrester 2002, S.1)

Lesebeispiel: europäische Multichannel-Kunden geben monatlich 95% mehr für Blumen und 93% mehr für Spielzeug aus als jene Kunden, die nur im Laden kaufen. Bei Lebensmitteln beträgt die Differenz nur 9% und bei elektronischen Geräten lediglich 3%.

Im Rahmen einer Untersuchung in den USA wurde der Fokus durch die zusätzliche Betrachtung eines dritten Kanals erweitert. Der Online-Werbevermarkter Doubleclick ließ auswerten, wie die Kanäle Filiale, Katalog und World Wide Web im Weihnachtsgeschäft 2001 von jenen Kunden genutzt wurden, die in der Lage waren, zwischen allen drei Kanälen zu wählen. Dabei entfielen 64% aller Ausgaben auf den stationären Handel. 26% konnte der E-Commerce verbuchen. Dem Versandhandel verblieben 10% der Ausgaben für Weihnachtseinkäufe (Cyberatlas 2002).

54% der Konsumenten hatten zwei Kanäle für die Bestellung bzw. den Kauf genutzt, 22% bestellten und kauften in allen drei Kanälen und 24% beschränkten sich auf einen Kanal. Dabei verteilten sich die Ausgaben folgendermaßen: die Käufer, die alle drei Kanäle zur Transaktion nutzten, gaben durchschnittlich 995 Dollar aus. Jene, die zwei Kanäle wählten, brachten 894 Dollar auf. Die Mono-Kanal-Käufer „investierten" nur 591 Dollar (Cyberatlas 2002).

Ähnliche Erfahrungen machen insbesondere die **Versandhändler** hierzulande. So hat Quelle festgestellt, dass Kunden, die drei Kanäle nutzen, beinahe das Dreifache an Umsatz auslösen als Kunden, die nur über einen Kanal an das Unternehmen gebunden sind (Groenen 2003).

Super-Shopper sind die besten Kunden

Super-Shopper kaufen doppelt soviel und online viermal soviel wie andere

Gerade die Online-Käufer besitzen ein überdurchschnittliches Umsatzpotenzial. Und zwar keineswegs nur im E-Commerce, wie zwei weitere Studien belegen. So trat bei der Untersuchung „Multichannel Retail Report 2001" zu Tage, dass sogar 34% der Online-Käufer regelmäßig das World Wide Web, die Filiale oder den Katalog für Transaktionen nutzen. Diese **„Super Shopper"** informieren sich bei 75% ihres Konsums im Internet, bevor sie eine Kaufentscheidung treffen. Sie kaufen online viermal häufiger als durchschnittliche Online-Käufer. Per Katalog bestellen sie 110% häufiger als gewöhnliche Versandhandelskäufer. Und im Laden sind sie zu 70% öfter an der Kasse anzutreffen als durchschnittliche Ladenkäufer (Cyberatlas 2001).

Auch aus Deutschland liegen weitere Zahlen vor, welche die Sonderstellung der Online-Kunden belegen. Laut einer Untersuchung von Cambridge Technology Partners von 2001, kaufen 59% der Online-Kunden auch in der Filiale und 43% aus dem Katalog eines Multichannel-E-Commerce-Anbieters.

Katalog-Kunden hingegen kaufen zu 68% im Laden des Multichannel-Versandhändlers. Allerdings bestellen nur 4% im Online-Shop des Versenders. Ladenkunden schließlich kaufen beim selben Multichannel-Händler auch zu 21% per Katalog sowie zu 4% online (Silberberger 2001, S.25).

Super-Shopper-Merkmale

SUPER-SHOPPER

- **informieren sich bei 75% aller Käufe vorab im Internet**
- **kaufen 4x häufiger online als normale Online-Käufer**
- **bestellen doppelt so häufig per Katalog wie normale Versandhauskäufer**
- **sind 70% häufiger an der Kasse als normale Ladenkäufer**

Die Untersuchung zeigt zudem, dass bereits die Nutzung der **Händlerwebsite** als Ansprachekanal einen positiven Umsatzeinfluss hat. Denn Ladenkunden, welche die Website des Anbieters nutzen, geben 33% mehr im Jahr aus als reine Ladenkunden. Bei Katalogkunden beläuft sich der Umsatzeffekt der Website-Nutzung auf 20% (Silberberger 2001, S.25).

Multichannel-Angebote erreichen konsumfreudige Zielgruppen

Multichannel ist der Magnet und Online ist der Motor

Auch wenn die Ergebnisse der dargestellten Untersuchungen zum Teil variieren, so zeichnen sich zwei deutliche Tendenzen ab. Erstens helfen Multichannel-Angebote, die konsumfreudigen und damit umsatzträchtigen Kundensegmente zu erreichen. Und zweitens kommt insbesondere den Online-Kunden (und damit den Online-Angeboten innerhalb des Multichannel-Mixes) eine umsatztreibende Rolle zu.

Profitabilitätssteigerung und Kostenreduktion

Multichannel-Angebote beeinflussen nicht nur die Umsatzhöhe und -verteilung. Sie können auch helfen, die Profitabilität zu steigern. Dies lässt sich bei Finanzdienstleistungen deutlich belegen. Während zum jeweiligen Zeitpunkt der Betrachtung durchschnittlich etwa die Hälfte aller Kunden einer Retail Bank unprofitabel ist, verhält sich dies bei Multichannel-Banken anders. Multichannel-Bankkunden sind zu 25 - 50% profitabler als reine Filialkunden (McKinsey 2000a, S.3). Auch hier ist der Grund in der besseren Ausschöpfung attraktiver Kundensegmente zu suchen.

McKinsey konnte vor drei Jahren belegen, dass es einigen Unternehmen gelang, die Kosten pro umgesetztem Dollar um 10 bis 15% durch den Einsatz von Multichannel-Angeboten zu reduzieren (McKinsey 2000b, S.1). Ein vordergründig erstaunlicher Effekt, wenn man bedenkt, dass zum einen die Etablierung eines neuen Kanals zunächst mehr Kosten verursacht, als der Kanal an zusätzlichen Erlösen erbringen kann, und zum anderen zugleich attraktivere und damit auch anspruchsvollere Kunden durch Multichannel-Marketing angesprochen werden.

Bessere Ausschöpfung attraktiver Kundensegmente

Die Prozesskostenreduktion durch den Einsatz von Online-Angeboten birgt enorme **Einsparpotenziale**. Stellvertretend sei hier nur das Online-Banking erwähnt, das den kostenintensiven Bearbeitungsprozess der Eingabe von Transaktionsdaten komplett auf den Kunden abwälzt - und diesem gleichzeitig einen deutlich besseren Service bietet.

Darüber hinaus sind - je nach Zielsetzung und Konzeption eines Multichannel-Angebotes - weitere Kostenersparnisse in den Bereichen Sortiment und Lagerhaltung, Kommunikation und Werbung sowie Distribution erzielbar (vgl. Steinfeld 2002).

Die vier Stufen der Kanalintegration

Multichannel-Marketing beschreibt den gleichzeitigen Einsatz mehrerer Marketing-Kanäle. Dies sagt jedoch noch nichts darüber aus, in welcher Beziehung die Kanäle zueinander stehen. Tatsächlich sind hier zwischen völliger Autarkie und enger Vernetzung mannigfaltige Abstufungen denkbar. Dabei kann eine Vernetzung der Kanäle auf zwei Ebenen erfolgen: kundenseitig (am Frontend) und anbieterseitig (im Backend).

Kunden effektiver bearbeiten

Vorrangige Ziele der Integration am **Frontend** sind es, die Einheit der Markenwahrnehmung über die Kanäle hinweg zu gewährleisten und die Effektivität der Kundenbearbeitung zu steigern. Ziel der Integration interner Abläufe der Kundenbearbeitung im Backend ist es, Synergie- und Effizienzpotenziale zu erschließen. Je nach Grad der Kanalintegration lassen sich vier prototypische Vernetzungsstrategien im Multichannel-Marketing unterscheiden.

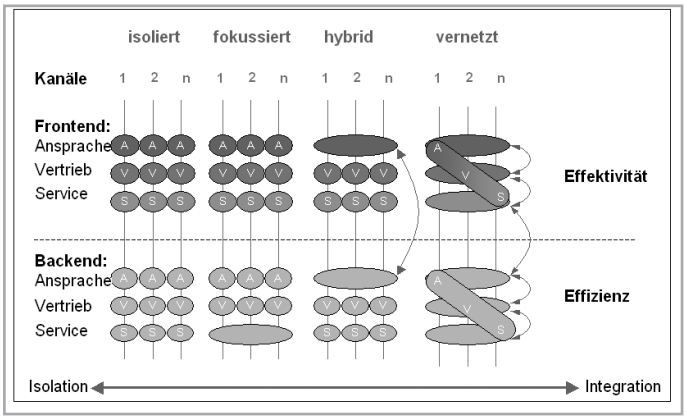


Abbildung 2.3.: Die vier Stufen der Kanalintegration

Bei der Strategie der **isolierten** Kanäle existieren mehrere Kanäle, die jeweils vollkommen autark voneinander agieren. Dieses Konzept ist in der Praxis kaum anzutreffen, da die Vorteile (z.B. keine Beschränkungen bei der Gestaltung und Steuerung der Kanäle) durch die Nachteile (z.B. unabgestimmte Mehrfachkontakte zum Kunden aufgrund einer fehlenden gemeinsamen Datenbasis) mehr als wettgemacht werden.

Durchaus häufiger werden **fokussierte** Multichannel-Strategien angewendet. Hierbei treten die Kanäle gegenüber dem Kunden weitgehend unabhängig voneinander auf (z.B. durch ein vom Kerngeschäft abweichendes Geschäftsmodell oder durch eine separate Markenführung). Im Backend jedoch laufen die Stränge zusammen, sodass die Vorteile einer kanalübergreifenden internen Kundenbearbeitung zur Geltung kommen.

Geschäftsmodell bestimmt die Multichannel-Strategie

Hybride Strategien setzen auf eine parallele Vernetzung am Frontend und im Backend sowie auf eine entsprechende Verbindung zwischen Front- und Backend. Allerdings werden hierbei nicht alle Kanalfunktionen einbezogen. In der Praxis werden zumeist die Ansprachekanäle miteinander verknüpft, da diese Form der Integration die geringste Prozesstiefe hat und mit dem geringsten Koordinationsaufwand verbunden ist. Hybride Multichannel-Strategien sind häufig die Basis für durchschlagskräftige Crossmedia-Kampagnen.

Die größtmögliche Integration liegt bei der **vernetzten** Strategie vor. Hierbei werden alle Kanäle sowohl im Frontend und im Backend synergetisch orchestriert. Eine derart vollständige Vernetzung dürfte in der Praxis bislang noch nicht realisiert sein.

Die Entscheidung, welche Stufe der Kanalintegration ein Unternehmen verfolgt, bildet das Fundament jeder Multichannel-Strategie. Wesentliche Determinanten hierbei sind das zugrunde liegende Geschäftsmodell, Anzahl und Positionierung der Marken sowie IT-Infrastruktur und Organisationsstruktur.

So mag es zunächst verwundern, warum der Internetauftritt eines so erfolgreichen Händlers wie **Saturn** kaum mit dessen **Filialgeschäft** und auch nur mäßig mit der massiven Werbung vernetzt ist. Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass sich Saturn aus strategischen Gründen nur einen fokussierten Online-Auftritt erlauben kann, über den lediglich ausgewählte Top-Angebote bestellt werden können.

Ein umfängliches E-Commerce-Angebot von Saturn würde die teuer in den Hirnen der Verbraucher erkaufte Position des „Preisbrechers" gefährden. Produkt- und **Preisvergleiche** - im Internet quasi inklusive - förderten unweigerlich zu Tage, dass der Elektrohändler keineswegs durchgängig günstig ist.

Anders verhält es sich bei E-Commerce-Anbietern, die über keine Filiale verfügen und sich demnach strategisch auf das Internet als einzigen Vertriebskanal konzentrieren. Diese Anbieter verfolgen entweder das Ziel, Effizienzvorteile zu erreichen (á la Amazon oder Dell) oder Marktnischen zu besetzen (wie z.B. L.L. Bean). Eine aktuelle McKinsey-Untersuchung von 100 Multi- oder Monochannel E-Commerce-Händlern in den USA hat ergeben, dass lediglich 7% die „Effizienzstrategie" verfolgen - aber damit 25% der Umsätze erzielen (Mc.Kinsey 2005).

Filialisten locken Kunden in den Laden

Die Filialisten wiederum haben ebenfalls zwei strategische Optionen: Website-Nutzer in den Laden zu locken oder sich als hybrider Multichannel-Händler zu profilieren. Ersteres bietet sich an, wenn man einen hohen Produktumschlag mit geringer Marge hat (das deutsche Beispiel wäre Saturn). Letzteres ist angebracht, wenn man Kunden durch den abgestimmten Kanaleinsatz zu **Mehrausgaben** bewegen will (was in den USA beispielsweise J.C. Penney's geling). Immerhin entfallen bereits 17% der Umsätze auf hybride Multichannel-Anbieter.

Auch unabhängig von der Betrachtung der Vertriebskanäle, bieten sich unterschiedliche Multichannel-Strategien an. Bei Mehrmarken-Unternehmen ist häufig eine differenzierte Bearbeitung unterschiedlicher Zielgruppen erforderlich. Dort kann eine fokussierte Vernetzungsstrategie zum Tragen kommen. Während die Kanäle im Backend integriert sind, bleiben sie im Frontend isoliert.

Hybride Strategien empfehlen sich dann, wenn ein Unternehmen seine Marketing-Kanäle sowohl im Backend, als auch im Frontend integrieren, dabei aber nicht alle Funktionen nutzen kann. So tun sich Unternehmen aus der Versicherungsbranche

schwer, das Internet als gleich berechtigten Absatzkanal zu etablieren, da sich ihr traditionell provisionsorientiertes Geschäftsmodell und die entsprechend gewachsene Organisationsstruktur nur schwer mit dem mediengestützten Direktvertrieb vereinbaren lassen.

Sofern einem Einstieg in das Multichannel-Marketing keine grundsätzlichen Restriktionen entgegenstehen, können die vier Stufen der Kanalintegration auch als Migrationspfad zur schrittweisen Vernetzung der Kanäle verstanden werden.

Digital vernetztes Multichannel-Management (dvMM)

Will ein Unternehmen eine Multichannel-Strategie umsetzen, so sieht es sich mit vielfältigen organisatorischen und konzeptionellen Herausforderungen konfrontiert. Um diese zu bewältigen, muss die Integration der Kanäle detailliert geplant und aktiv gesteuert werden. Ein dezidiertes Multichannel-Management ist vonnöten. Im Folgenden soll daher das innovative Konzept eines Multichannel-Steuerungssystems vorgestellt werden, das der besonderen Bedeutung digitaler Kanäle und deren Vernetzung Rechnung trägt: das von der Strategieberatung .companion entwickelte digital vernetzte Multichannel-Management (dvMM).

Permission Marketing: Kunden bestimmen den Kanal

Digital vernetztes Multichannel-Management umfasst die strategisch zu planende Entwicklung, Gestaltung und Steuerung der Integration und Vernetzung von Ansprache-, Vertriebs- und Servicekanälen bei Berücksichtigung der situationsspezifischen Kunden- und Nutzerbedürfnisse und unter Einbeziehung aller kundengerichteten Funktionsbereiche des Unternehmens.

Nutzerbedürfnisse berücksichtigen

Digital vernetztes Multichannel-Management hat zum Ziel, kanalübergreifende Synergiepotenziale im externen und internen Marketing auszuschöpfen. Dabei sollen einerseits Interkanal-Redundanzen, Prozesskosten und -aufwände minimiert werden. Andererseits gilt es, die Nutzer und Kunden über ihre gesamte

Beziehungshistorie hinweg an allen Berührungspunkten zum Unternehmen mit dem optimalen Kanal- und Angebots-Mix so effektiv wie nötig und effizient wie möglich zufrieden zu stellen.

In einem Multichannel-System entscheidet der Kunde, welchen Kanal er, an welchem Ort, zu welchem Zeitpunkt, in welcher inhaltlichen und funktionalen Tiefe nutzt. Wie Permission Marketing so folgt auch Multichannel-Marketing dem Bild des autonomen Kunden.

Demnach kann man Multichannel-Management auch als die koordinierte Gestaltung von Kundenfreiheitsgraden begreifen. Die **Freiheitsgrade** des Kunden nehmen mit der Anzahl der für ihn verfügbaren Kanäle potenziell zu. Die Anforderungen an die Gestaltung dieser Freiheitsgrade wachsen dabei überproportional. Denn in einem vernetzten System (wie Multichannel eines ist), steigt die Komplexität mit jedem neu zu integrierenden Kanal nicht linear sondern positiv exponentiell.

In einem Multichannel-System entscheidet der Kunde, welchen Kanal er, an welchem Ort, zu welchem Zeitpunkt, in welcher inhaltlichen und funktionalen Tiefe nutzt.

Jedem Kunden die Kanäle anbieten, die er verdient

Aufgrund der großen qualitativen Unterschiede der Kanäle und der damit verbundenen Implikationen für die Architektur von Multichannel-Systemen, ist es zunächst erforderlich, die Rollen der Marketing-Kanäle im Frontend festzulegen, um anschließend zu prüfen, wie sich Synergien im Backend realisieren lassen. Entscheidungskriterium für die Rollenfestlegung im Frontend ist die größtmögliche Kundeneffektivität. Sie lässt sich anhand des **Customer Buying Cycle** modellieren. Die Fragen, die hierbei gestellt werden müssen, sind:

- welche Marketingfunktionen werden von den Konsumenten erwartet?
- in welchen Phasen des Kaufprozesses ?
- welche Marketingfunktionen leisten den größten Erfolgsbeitrag ?
- wie sollten sie medial umgesetzt sein?

Vier Kernaufgaben der Multichannel-Kundenbearbeitung sind hierbei erfolgsentscheidend:
- durchgängige Markenerfahrung
- zielgruppenadäquate **Kaufprozessdramaturgie** und Freiheitsgrade innerhalb der Kanäle
- bruchlose und redundanzfreie Konsumentenführung entlang des Buying Cycle
- integriertes, kanalübergreifendes Controlling

Beispielhaft gesprochen: wenn ein Kunde innerhalb des Kaufprozesses die Kanäle wechselt, erwartet er, dass er nicht erneut sein Anliegen erklären und seine Personendaten kundtun muss. Eine bruchlose und redundanzfreie Konsumentenführung trägt somit erheblich zur Convenience und Zufriedenheit der Kunden bei und ist ein bedeutender Erfolgsfaktor des Multichannel-Marketing.

Nachdem - der oben skizzierten Vorgehensweise folgend - sicher gestellt ist, dass die Kanäle derart ausgewählt und koordiniert werden, dass sie kundenseitig effektiv arbeiten, ist zu klären, wie man gewährleisten kann, dass dieses zugleich effizient geschieht. Denn trotz eines erkennbar hohen Maßes an Kundenorientierung bedeutet digital vernetztes Multichannel-Management keineswegs, dass alle Macht vom Kunden ausgeht.

Auf jedem Kanal alle Kundeninformationen parat haben

Das Unternehmen muss seinerseits entscheiden, welchen **Kanal-Mix**, es welchen Kundensegmenten, zu welchen Konditionen anbietet, um die Kundenbeziehung profitabel gestalten zu können. Der Leitgedanke ist hier der Kundenwert - und die Frage, welche Investitionen in Ansprache-, Vertriebs- und Servicekanäle durch den Kundenwert gerechtfertigt sind bzw. der Kundenprofitabilität dienen.

Die konzeptionelle Frage hierzu lautet: Wie müssen die Kanäle für welchen Kunden in welcher Kaufprozessphase ausgestattet sein? Ziel ist es, den Kunden gerade so aufwändig wie nötig zu bearbeiten, so dass er in die nächste Buying Cycle-Stufe „aufsteigt".

Dabei sollten wertvolle Kunden entsprechend umfangreich bedient werden. Für derzeit wenig rentable Kunden lassen sich auf Basis von Kundenwertbetrachtungen und Buying Cycle-Status kostengünstigere Bearbeitungsstrategien entwickeln.

Bausteine des dvMM: Dramaturgien, Touchpoints und Switchpoints

Wie gesehen bilden der Customer Buying Cycle sowie die Kundenwertbetrachtung das Fundament in der Architektur digital vernetzter Multichannel-Systeme. Sie stellen die effektive und effiziente Ausrichtung des Multichannel-Konzeptes sicher. Zur konkreten Ausgestaltung des Multichannel-Marketing werden drei Bausteine benötigt: Touchpoints, Switchpoints und Dramaturgien.

Je mehr Kontaktpunkte desto mehr Interaktion

Multichannel-Architekturen bestehen aus einer dramaturgischen Verkettung von Interaktionspunkten im Frontend - den **Touchpoints** - die dem Kunden entlang des Customer Buying Cycle zur Verfügung gestellt werden. Das Multichannel-Unternehmen hat die Aufgabe, eine möglichst aktive, vorwärts treibende Kundenführung über die Kanäle hinweg zu installieren mit dem Ziel, eine Transaktion abzuschließen bzw. die Kundenbindung zu erhöhen. Dies kann umso besser gelingen, je stärker das Unternehmen Instrumente des Permission Marketing einsetzt.

Besonderer Bedeutung kommt hierbei der erbetenen E-Mail oder dem **E-Mail-Newsletter** zu, da diese helfen, positive Interaktionsanlässe zu schaffen. Je nach Stufe im Customer Buying Cycle können E-Mails Ausgangspunkte für Transaktionen sein - oder aber diesen im Sinne von ergänzenden Service-Angeboten sinnvoll bestätigend und individuell passend (selbstredend nie ohne nicht zugleich potenzielle Anlässe für die nächste Transaktion zu geben).

Die von den Kunden erwarteten bzw. genutzten Freiheitsgrade in einer solchen Multichannel-Dramaturgie erfordern in der Regel eine kanalübergreifende Netzwerk-Architektur statt einer linearen

ren „Perlen-auf-der-Schnur-Struktur". Im Rahmen der Multichannel-Konzeption müssen daher nicht nur die einzelnen Kanalausstattungen im Sinne singulärer Touchpoints gestaltet werden, sondern auch die Übergänge - also die Switchpoints - zwischen den Marketingkanälen.

Switchpoint sind die Übergabepunkte in einen anderen Kanal

Touchpoints lassen sich anhand der in Abbildung 4 dargestellten Systematik analysieren, modellieren und steuern.

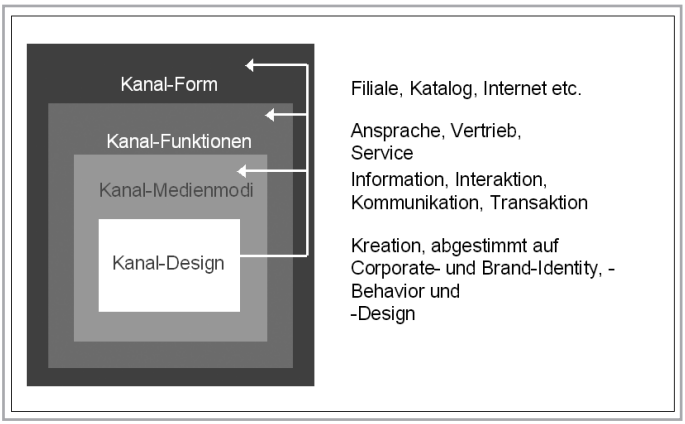


Abbildung 2.4.: Gestaltungsdimensionen von Touchpoints

Die Kanalform beschreibt dabei die institutionelle oder medienvermittelte Umsetzung eines Kanals inklusive der Zugangsmöglichkeit zum Kanal sowie der kanalspezifischen Interaktions-Bedingungen.

Die Kanalfunktionen umfassen Ansprache, Vertrieb und Service als Kategorien der Leistungserbringung vom Unternehmen zum Kunden. Dabei können den Kunden abhängig vom gewählten Kanal verschiedene Medienmodi bzw. medienabhängige Interaktionsangebote mit einem bestimmten Kanaldesign unterbreitet werden.

Das Kanaldesign schließlich, leitet sich aus der Markenführung ab und bestimmt die sinnlich wahrnehmbare Gestaltung der Touchpoints.

Bei der Gestaltung von Switchpoints sollten folgende Kernfragen beantwortet werden:

- Lassen sich beim Kontakt mit dem Kunden am Touchpoint die Leistungserwartungen durch das gewählte Medium optimal erfüllen?
- Wie hoch ist die Kanalwechselwahrscheinlichkeit? Stehen bequemere oder leistungsstärkere Alternativkanäle zur Verfügung?
- Kann der Kunde den Kaufprozess nach dem Kanalwechsel reibungslos fortsetzen?
- Werden die gesammelten Kundeninformationen beim Kanalwechsel synchronisiert?
- Wird die Markenerfahrung konsistent vermittelt?
- Sollten wegen hoher Auslastung eines Kanals Alternativkanäle (z.B. Terminals in der Filiale) angeboten werden?
- Sollten Cross Information, Cross Selling und Cross Services (z.B. Follow Up-Angebote) in ergänzenden Kanälen angeboten werden?

Gestaltungsfragen für Switchpoints

Die fünf Stufen entlang des Customer Buying Cycle

Multichannel-Dramaturgien, Touchpoints und Switchpoints müssen möglichst gut an die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden angepasst werden und dabei zugleich den Marketingzielen folgen. Wie lässt sich diese schwierige Gestaltungsaufgabe lösen? Wie kann man eine flexible Architektur entwickeln, die zudem der dem digital vernetzten Multichannel innewohnenden Dynamik Rechnung trägt?

Passende Angebote entwickeln

Den Bauplan hierzu liefern zielgruppen- und anbieteradäquate Nutzungs- bzw. Angebotsszenarien entlang des Customer Buying Cycle. Diese Multichannel-Szenarien können in fünf Stufen entwickelt werden:

1. Ausgangspunkt für die Szenario-Entwicklung ist ein **Kundenprofil**, das Aufschlüsse über das Kauf-, Kanal- und Mediennutzungsverhalten relevanter Kundensegmente gibt. Als Leitmodell

können soziale Milieus dienen, da sie die Disposition unterschiedlicher Kundengruppen in Bezug auf Konsum und Medien sowie die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Technologien gut abbilden.

2. Anschließend gilt es den **Dramaturgie-Fit** zwischen Pre Sales, Sales, After Sales (Marketingperspektive) einerseits sowie den kunden- und produkttypischen Handlungsfolgen (Konsumentenperspektive) andererseits herzustellen. Hierzu empfiehlt es sich, die Phasen des Kaufprozesses aus Sicht des Kunden mittels Teilzielen und Teilaufgaben in feinere Stufen zu zerlegen.

3. Ist die Multichannel-Dramaturgie gewählt, muss als nächstes der **Situations-Fit** innerhalb der Dramaturgie folgen. Entscheidend hierbei ist es, optimale Situationen im Kaufprozess zu modellieren, die Marketingziele, Kundenverhalten und die Leistungsfähigkeit der eingesetzten Kanäle bestmöglich miteinander in Einklang bringen (siehe Abbildung).

4. Das so entstandene Multichannel-Szenario kann nun mithilfe der skizzierten **Touchpoint-Systematik** in konkrete **Handlungsempfehlungen** überführt werden. Dies hilft, eine Entscheidung zu treffen, ob und wie Marketingkanäle bzw. Komponenten dieser Kanäle gestaltet, aufgegeben oder neu etabliert werden sollen.

5. Neben der marketing- und zielgruppenadäquaten Ausgestaltung der Dramaturgien und Kanalausstattungen ist ein entsprechendes **Multichannel-Controlling** erforderlich. Das hierfür zu entwickelnde **Kennzahlensystem** sollte die Dimensionen der Touchpoints berücksichtigen. Denn nur so lassen sich unterschiedliche Kanäle mit unterschiedlichen Kanalausstattungen hinsichtlich Effektivität und Effizienz vergleichen, optimieren und steuern.

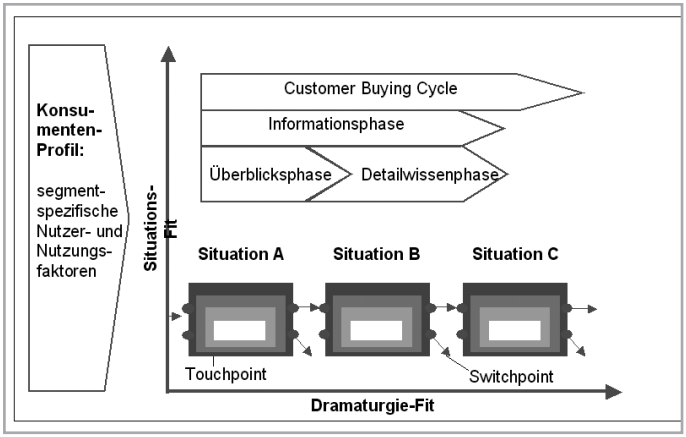


Abbildung 2.5.: Multichannel-Szenario-Modellierung

Anwendungsbeispiel Online Banking

Am Beispiel des Online Banking sollen einige wesentliche Aspekte des dvMM illustriert werden. Die Nutzung eines Online Banking-Angebotes mag für den einen die bevorzugte Form der Kontoführung sein, weil sie ihn von den Öffnungszeiten seiner Bank befreit. Für den anderen kann die direkte Weiterverarbeitung der digitalen Buchungsdaten im Vordergrund stehen. Für den nächsten liegt der entscheidende Vorteil darin, dass er seine Bankgeschäfte völlig autonom abwickeln kann.

Daher muss die Bank prüfen, welche der in dem Kanal befriedigten Kundenbedürfnisse zugleich den eigenen Unternehmenszielen dienen. Jener Kunde, der die elektronische Kontoführung als Erweiterung der Öffnungszeiten begreift, unterstützt die strategischen Ziele der Bank. Derjenige, der die völlige Autonomie schätzt, entzieht sich auf mittlere Sicht dem persönlichen Kontakt und wird für eine individuelle Beratung schwer erreichbar - ein Verhalten, das den Unternehmenszielen seiner Bank zuwiderläuft.

dvMM am Beispiel Online-Banking

Standardprodukte online - Premiumprodukte in der Filiale

Sinnvoll könnte beispielsweise die vorübergehende Incentivierung prozesskostengünstiger Websites sein, in denen Kunden wenig erklärungsbedürftige, margenschwache Produkte und standardisierte Dienstleistungen angeboten werden, während die erklärungsbedürftigeren und komplexeren Leistungen über die „teuren" stationären Wege angeboten werden (vgl. Wirtz 2002).

Im Falle von Bankdienstleistungen kann dies geschehen, indem Online-Transaktionen mit niedrigeren Gebühren honoriert werden, wie dies von vielen Finanzdienstleistern auch praktiziert wird.

Entwicklungsperspektiven des Multichannel-Management

Das Beispiel des Multichannel-Banking macht deutlich, dass das Erkennen, Einschätzen und Steuern von **Kundenerwartungen** zu den Kernaufgaben des Multichannel-Management gehört. Die Erwartungshaltung des Kunden ist jedoch nicht an einen Kanal gebunden. Vielmehr ist sie vom Markenbild und seinen konkreten Erfahrungen geprägt. Und somit kanalübergreifend. Die Erfahrungswerte, die ein Kunde aufgrund der Nutzung eines Kanals gesammelt hat, werden auf einen anderen Kanal projiziert - oftmals ungeachtet dessen spezifischer technischen und organisatorischen Limitationen.

Jede wahrgenommene Verbesserung der Kundenbeziehung steigert demnach die Erwartungshaltung des Kunden und erhöht die Anforderungen an das Unternehmen ihr zu entsprechen. Eine **Anspruchsspirale** entsteht.

Die Beherrschung von Kommunikations- und Serviceprozessen in den angebotenen Ansprache-, Vertriebs- und Servicekanälen wird in den Augen des Kunden immer wichtiger. Das Management von Kundenprozessen wird zum Benchmark. Es entsteht ein neuartiger Prozesswettbewerb (vgl. Bachem 2004b). Überspitzt formuliert: nach der „Aldisierung" folgt die „Amazonisierung".

Denn modernes Marketing heißt, den Kunden mithilfe digitaler Interaktionskanäle und Dialogangebote in Unternehmensabläufe einzubeziehen. Der Kunde wird sich jenen Unternehmen zuwenden, die seine Abläufe kundenorientiert gestalten und ihm dadurch Mehrwert schaffen. Dieser kann sich materiell und in Kosten-/Nutzen-Dimensionen manifestieren (z.B. durch Zeitersparnis) oder er kann immaterieller Natur sein (etwa in Form von Markenerlebnissen oder -identifikation). Unabhängig von der Form des Mehrwertes, ist der vom Kunden wahrgenommene Prozessnutzen der erfolgsentscheidende Faktor.

Modernes Marketing heißt, den Kunden mithilfe digitaler Interaktionskanäle und Dialogangebote in Unternehmensabläufe einzubeziehen.

Wie sehr wir hierbei in Deutschland noch am Anfang der Entwicklung stehen, sollte eine Frage verdeutlichen: Wann sind Sie zuletzt an der Kasse eines Geschäfts nach Ihrer E-Mail-Adresse gefragt worden? Noch nie? In den USA ist dies bereits praktizierter Multichannel-Standard. Hierzulande verteilt man lieber Rabattmarken als den Kunden digital zu binden und zu incentivieren.

Bei aller in diesem Beitrag beschriebener Komplexität darf nicht vergessen werden, dass Multichannel-Marketing beträchtliche Potenziale eröffnen kann. Dabei sind durchaus schnell umsetzbare „Quick Wins" möglich. Sie liegen in der

- Fokussierung auf die Erwartungen der wertvollsten Kunden
- Beschränkung auf wenige und wesentliche Features
- Gewährleistung der allzeitigen Verfügbarkeit, Funktionalität und Einfachheit der Mehrwert schaffenden Kernprozesse

Denn weniger ist mehr. Statt immer neuer Features, benötigen Kanäle Fokussierung. Fokussierung auf die **Kernbedürfnisse** der Kunden. Jede Erweiterung des Angebotes jenseits dieser Bedürfnisse muss wohlüberlegt sein. Zum einen verursacht sie zusätzliche Kosten. Zum anderen erhöht sie das Risiko, entweder die Kundenerwartungen zu verfehlen oder falsche Erwartungen zu wecken. Viel wichtiger ist es, sicher zu stellen, dass die relevanten Kernangebote und Kernprozesse ständig, einfach und einwandfrei funktionieren. Und nirgends kann der Kunde dies derart leicht überprüfen wie im Internet.

Videomail: „E-Mail meets TV" bei Columbia TriStar

Autor: Rolf Anweiler

Entgegen landläufiger Meinung können E-Mails auch emotional ansprechen. Columbia TriStar hat den Film „Welcome to the Jungle" mit einer Videosequenz angekündigt, die per E-Mail verschickt wurde. Das Video kam so gut an, dass die Empfänger es gleich an Bekannte weiterleiteten und so die Reichweite vervielfachten.

Videomails kombinieren „klassische Ziele" mit Response

E-Mail-Marketing hat sich als effizientes Werbe- und Kommunikationsmedium längst etabliert. Während jedoch manche Unternehmen noch mit den ersten Kampagnen experimentieren, sind andere, wie zum Beispiel Columbia Tristar, bereits viel weiter:
Mit Videomails, also in E-Mails integrierten Videostreams, verbinden sie Klassik und Online-Werbung. Videomails sind mehr als ein „reines" Responsemedium, sondern eignen sich zur ganzheitlichen Kommunikation von Markenwelten oder Emotionen. Aus diesem Grund ist eines der Hauptanwendungsgebiete für diese E-Mail-Marketing-Variante die zielgerichtete Verlängerung von Fernsehspots in die werberelevante Zielgruppe im Internet - wie bei Columbia TriStar.

Die Herausforderung: Aufmerksamkeit erzeugen und Website-Besucher bringen

Die Columbia TriStar Film GmbH, eine Tochter der Sony Pictures Entertainment, ist einer der größten und erfolgreichsten Filmverleiher in Deutschland. Zur Unterstützung des Starts des Films „Welcome to the Jungle" war Columbia TriStar auf der Suche nach effizienten Promotion-Wegen zur Bewerbung des Films in der Kernzielgruppe 14 bis 39 Jahre. Gemeinsam mit einer Spezialagentur wurde eine Videomail-Kampagne rund um den zugehörigen Kino-Trailer entwickelt. Klare Zielsetzung war, den Film in der relevanten Zielgruppe bekannt zu machen, qualifizierten Besucherverkehr für die Film-Webseite zu generieren und mittels viralem Marketing die Reichweite der Kampagne auf möglichst viele Adressaten auszudehnen.

Die Lösung: Videomail und „Tell-a-friend"

Konzipiert wurde eine Videomail, die neben den klassischen Responseelementen den Kino-Trailer enthielt. Dieser startete auf Klick direkt im Vorschaufenster der E-Mail-Programme der Empfänger. Besonderer Wert wurde bei der Programmierung der E-Mail auf die Eigenheiten von unterschiedlicher E-Mail-Software, wie z.B. Outlook oder AOL gelegt, so dass jederzeit eine optimale Darstellung des Werbemotivs gewährleistet wurde.

Zusätzlich integriert wurde eine „Tell-a-Friend"-Funktion, mit der die Empfänger den Trailer wiederum per E-Mail an Freunde und Bekannte weiterleiten konnten. Die E-Mail samt Trailer steht unter: www.ecircle-ag.com/downloads/columbia.

Das Ergebnis: Jeder fünfte E-Mail-Empfänger sah den Trailer

Die Videomail-Kampagne „Welcome to the Jungle" übertraf die Zielvorstellungen bei weitem: mit 21 % Streamingabrufen wollte umgerechnet jeder fünfte Empfänger den Trailer sehen. Bemerkenswert war in diesem Zusammenhang die hohe Anzahl an Mehrfachabrufen pro Empfänger. Diese zeigen die hohe Affinität der E-Mail-Nutzer in der Kernzielgruppe.

Virales Marketing ist keine Legende mehr

Mehr als 2,5 % der Empfänger leiteten die Kampagne an Freunde und Bekannte weiter. Neben dieser kostenlos gewonnenen Reichweite zählt hier vor allem die Qualität der neuen Kontakte. Keine Werbung kann jemals so gut funktionieren wie die simple Empfehlung: „Diesen Film solltest Du Dir ansehen - die Vorschau ist richtig gut!"

Response & Brand: Die Videomail von TriStar

SMS als Rückkanal: Alle wollen tic tac-Sound

Autor: Ingo Lippert

Bei Mobile Marketing denkt manch einer zuerst an Werbung, die auf das Handy geschickt wird. Viel interessanter ist das Mobiltelefon jedoch als Responseelement. Ferrero setzte für die Neupositionierung der Marke tic tac voll auf Crossmedia: klassische Werbung, um Reichweite zu erzielen und Internet sowie SMS, um Interaktion zu initiieren.

Eine Marke beginnt das Gespräch mit Verbrauchern

Im August 2003 hat der Süßwarenhersteller Ferrero seine Marke tic tac neu positioniert. Dazu führte Ferrero einen neuen TV-Spot und den Claim „tic tac and Talk" ein. Ergänzend zur Klassik-Kampagne und dem TV-Spot sollte eine Mobile Marketing-Kampagne im Rahmen der Frühjahrspromotion 2004 (01.05.04 bis 31.07.04) für weitere Abverkaufssteigerung sorgen. Ziel war besonders die Ansprache von jungen Verwendergruppen: 20-35 Jahre alt, modern, optimistisch, Affinität zu Wellness und Fun-orientierten Themen. Durch virales Marketing (Mund-zu-Mund-Propaganda) sollten weitere Kontakte generiert werden.

Alle Kampagnenelemente waren auf den Grundgedanken des „Talkens" ausgerichtet. Im Vordergrund standen Interaktivität und Kommunikation mit sowie zwischen den Konsumenten. Dazu wurden drei Kampagnenelemente erarbeitet: Gewinnspiel, Website und Promotion-Teams.

Gewinnspiel bringt Reichweite – das Handy den Dialog

In allen Kommunikationskanälen - POS, On Pack, Promotion-Teams, TV und Handy - wurde ein Gewinnspiel beworben, an dem man via SMS, Internet oder Postkarte über ein Promotion-Team teilnehmen konnte. Attraktive Preise sorgten für den Pull-Effekt: Ein Kunde stieß die weitere Kommunikation an, indem er Informationen anforderte. Dazu musste er nur eine SMS mit dem Kennwort „tictac" an die 60000 schicken. Daraufhin wurde er angerufen und seine Teilnahme bestätigt. Gleichzeitig wurde eine SMS angekündigt, mit der er Soundgrüße an Freunde verschicken konnte. Zum einen nahm durch die Verbindung von SMS mit Sprachelementen die tic tac-Markenwelt ihren auditiven Weg aufs Handy, zum anderen wurden durch die Soundgrüße die viralen Effekte verstärkt. Der Empfänger des Soundgrußes wiederum wurde ebenfalls über das Gewinnspiel und die Teilnahmewege informiert. Der tic tac-Frischegruß tourte so durch ganz Deutschland.

Das Internet als zentrale Mitteilungsplattform

Die Marke tic tac hatte bislang keinen eigenen Web-Auftritt. Das hat sich mit der „tic tac and Talk"-Kampagne geändert. Im Kampagnenzeitraum konnte der Kunde unter www.tictac.de in der E-Talk-Zone zahlreiche kostenlose mobile Dienste wie Free SMS, Free MMS, Voice-Cards und Bildmitteilungen in Anspruch nehmen. Alle Dienste basierten darauf, den „Talk" im Freundeskreis zu beleben und gleichzeitig den viralen Effekt zu unterstützen. Mit dem neuen Internetauftritt lässt sich auch über die Kampagne hinaus die Kommunikation zum Kunden sowie innerhalb der Community verbessern, neue Verbrauchergruppen können angesprochen, bestehende Kunden gebunden und das Produkt samt aller Maßnahmen kommuniziert werden.

Promotion-Teams knipsen und verschicken Digitalfotos

Im Mai und Juni 2004 wurden in sogenannten „Talk-Treffs" in zehn deutschen Großstädten Promotion-Teams eingesetzt. Diese brachten das tic tac-Gewinnspiel persönlich unter junge Leute. Die Teilnahme erfolgte über MMS-Postkarten, indem das Promotion-Team Gewinnspielteilnehmer mit Kamera-Handys fotografierte. Die Bilder wurden dann gleich an Freunde und Bekannte verschickt. So entstand zusätzlich ein viraler Effekt.

Jeder Fünfte verschickte Sound-Grüße an Freunde

Über alle Kanäle haben insgesamt rund 400.000 Menschen am Gewinnspiel teilgenommen. Gut 65 Prozent aller Kunden entschieden sich dabei für die SMS-Teilnahme, wobei ein Viertel aller Teilnehmer ihre Lösung mehr als einmal abschickten. Hervorragende Werte erzielte auch das Viral Marketing: Die Gruß-Bestellungen der Voice-Cards lagen innerhalb des Kampagnen-Zeitraums bei beinahe 80.000. Ein ungewöhnlich hoher Wert, da der Soundgruß freiwillig und nicht incentiviert war.

Die Webpage erzielte im Kampagnenzeitraum mit fast einer Viertel Million Besucher über eine Million Seitenabrufe, wovon fast ein Drittel auf die E-Talk-Zone entfielen. Insgesamt wurden über 400.000 Botschaften - SMS, MMS, Sprach- sowie Bildnachrichten - aus dem Internet verschickt, alle mit tic tac gebrandet.

Flims Laax zieht Skifahrer mit eCoupons an

Autor: Carola Velten

Die Skiregion Flims Laax setzt E-Mail-Marketing zur Ergänzung ihrer klassischen Direkt-Marketing-Kampagnen ein. Der Versand von Gutscheinen per E-Mail ist ein weiterer Schritt, um die Response-Raten zu steigern und gleichzeitig Kosten zu senken.

Nach ersten Erfahrungen mit E-Mail Marketing in den letzten Jahren hat sich die Skiregion Flims Laax entschlossen, seinen Besuchern zusätzliche Dienstleistungen per E-Mail zu bieten: Interessierte können sich per E-Mail über aktuelle Sonder-angebote, Veranstaltungsinformationen und Neuigkeiten zur SkiDirect-Karte informieren lassen. Weitere Angebote sind in Planung.

Wintersportler nutzen das Internet

Ein immer größer werdender Teil der Kundenkontakte für das Skigebiet findet über das Internet statt. Dies liegt zum einen an der im Allgemeinen sehr jungen Zielgruppe der Skifahrer und Snowboarder. Zum anderen setzt sich das Medium E-Mail zunehmend auch bei der traditionellen Zielgruppe des Skigebiets durch. Die Herausforderung besteht nun darin, gedruckte Gutscheine aus dem klassischen Dialogmarketing in die elektronische Welt des Internets zu übertragen. Die Umsetzung der Idee von elektronischen Gutscheinen ist dabei nicht trivial. Zwei wesentliche Merkmale der Gutscheine müssen in die elektronische Form übernommen werden, um effizient damit zu arbeiten:

- Optimaler Kopier- und Fälschungsschutz
- Maschinelle und somit komfortable und kosteneffiziente Verarbeitung bei der Einlösung des Gutscheins

Personalisierte PDF-Gutscheine sind einfach und sicher

Als Trägermedium für elektronische Gutscheine gibt es zwei Alternativen. Im Internet können Hyperlinks mit entsprechend kodierten Parametern eingesetzt werden. Im Verkaufsgeschäft dagegen sind gedruckte Gutscheine nötig. Als Druckvorlage für die Vorweisung der Gutscheine in Ladengeschäften sind PDF-Dokumente am besten geeignet: Sie sind plattformneutral, sehr weit verbreitet und können problemlos gespeichert und gedruckt werden. Auch von relativ unbedarften Computernutzern lassen sich PDF-Dokumente einfach verwenden, sind aber trotz aller Einfachheit in der Benutzung nicht vom User zu manipulieren und nicht virenanfällig.

Die in Laax eingesetzten Coupons beinhalten Angebote zu Skiausrüstungen, die in zwei verschiedenen Ladengeschäften im Skigebiet erworben werden können. Im Rahmen einer Weiterentwicklung laufen zudem Tests, um die Coupons zukünftig auch mit Kundeninformationen auszustatten, die in Strichcodes kodiert sind. Dieser Ansatz würde wesentliche Erleichterungen für die Verkaufsstellen bieten. Das Einlesen der Strichcodes mit handelsüblichen Kassenscannern erspart das manuelle Erfassen der Kundeninformationen.

Gutscheine herstellen geschieht vollautomatisch

Nicht nur das Einlösen der Gutscheine muss mit vertretbarem Aufwand erfolgen, auch die Erstellung der Gutscheine muss einfach und kostengünstig zu bewerkstelligen sein. Moderne Software-Lösungen für E-Mail-Marketing weisen umfangreiche Möglichkeiten zur Individualisierung von E-Mails auf, wobei dies auch mitgeschickte Dateianhänge umfassen kann. Dabei lassen sich die PDF-Dateien denkbar einfach wie in einem Serienbrief-Verfahren personalisieren: Im Fall Flims Laax wurden Name und Vorname sowie der Barcode als Platzhalter im PDF-Dokument vordefiniert. Beim Versand der E-Mails mit den Anhängen werden die Inhalte automatisch für jeden Adressaten personalisiert.

eCoupons sind sehr beliebt

Eine Befragung des Neu-Isenburger E-Marketing-Dienstleisters Insecon zeigt: 23 Prozent der dreitausend befragten Testpersonen nutzen virtuelle Coupons regelmäßig, weitere 18 Prozent haben diese bislang zumindest einmal eingesetzt. Für 37 Prozent der Befragten stellt die virtuelle Rabattmarke einen Kaufanreiz dar, nur acht Prozent ließen die Coupons komplett kalt.

Kodierte Parameter und Grafiken bei IKEA

Einen anderen interessanten Weg wählte IKEA Deutschland mit individualisierten Bildern im Text der E-Mail. Grundlage der von Gerstenberg Druck & Direktwerbung entwickelten Lösung ist eine Datenbank, aus denen die Informationen via XML direkt in der E-Mail-Lösung zu gestalteten E-Mails verarbeitet werden.

Literatur

Bachem, C. (2002a): Anforderungen an ein erfolgreiches Multi-Channel-Management. In: Schögel, M./Schmidt, I. (Hrsg.): eCRM, Düsseldorf 2002, S. 491-510; http://www.companion.de/files/bachem_multichannel.pdf (30.5.2002)

Bachem, C. (2002b): Multi-Channel Marketing. In: Manschwetus, U.; Rumler, A. (Hrsg.): Strategisches Internetmarketing. Wiesbaden: Gabler, 259-277

Bachem, C. (2002c): Multichannel steht erst am Anfang. In: Horizont 27/02 (04.07.02), 36

Bachem, C. (2003a): Vom E-Commerce zum Multichannel-Marketing. In: Das innovative Unternehmen. Düsseldorf: Symposion, Juni 2003 (CD-ROM)

Bachem, C. (2003b): Multichannel-Marketing. In: Bachem, C. ; Merx, O. (2003). Multichannel-Marketing-Handbuch. Berlin: Springer, 29-64

Bachem, C. (2004a): Die Rolle von Portalen im Multichannel Management. In: Gentsch, P.; Lee, Sue (2004): Portalmanagement. Wiesbaden: Gabler, 137-156

Bachem, C. (2004b): Prozesswettbewerb als neue Dimension im Marketingorientierten (E-) Business". In: Peters, G. (2004): Arbeitspapiere zur AfM-Tagung 'E-Business'. Eberswalde: FH Eberswalde

Bachem, C.; Weischer, J. (2002): Multichannel Values für Content Provider. In: VDZ-Newmedia Faxletter, Berlin, 17.04.2002, S. 4-5

Bachem, C.; Weischer, J. (2004): Schnell, einfach, passgenau: Wie Marken im Prozesswettbewerb bestehen. In: Boltz, D.-M.; Leven, W. (Hrsg.): Effizienz in der Markenführung. Hamburg: Gruner + Jahr (Stern Bibliothek), 260-284

Bruhn, M. (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, 2. Aufl., Stuttgart 1995

Cyberatlas (2001): Multichannel Shoppers Key to Retail Success. http://cyberatlas.internet.com/markets/retailing/article/0,,6061_901171,00.html (10.10.2001)

Cyberatlas (2002): Consumers Make Use of Multiple Retail Channels. http://cyberatlas.internet.com/markets/retailing/article/0,,6061_963051,00.html (28.01.2002)

Dieringer Research Group (2003): Outlook for Online Customer Service. http://www.emarketer.com/news/article.php?1001966&tc=newsltr&n=lead&t=ad (10.1.2003)

Eierhoff, K. (2002): Medienprodukte über alle Kanäle für mehr Kunden - die Click-and-Mortar-Strategie der Bertelsmann AG. In: Schögel, M. et al. (Hrsg.): Roadmap to E-Business, St. Gallen 2002, S. 344-360

Forrester (2001): Cross-Channel Scenario Design, Cambridge 2001
Forrester (2002): Retailers: Treasure Multichannel Consumer, Cambridge 2002

Friedman, L. G.; Furey T. R. (1999): The Channel Advantage: Going to Market with Multiple Sales Channels to Reach More Customers, Sell More Products, Make More Profit, Boston 1999

Groenen, Thomas (2003): E-Business at Quelle. Unveröffentlichtes Vortragsmanuskript, St. Gallen 19.08.2003

Jupiter Media Metrix (2001): Poor Online Service Drives Away Brick & Mortar Customers. http://www.jmm.com/xp/jmm/press/2001/pr_032101.xml (21.03.2001)

KPMG (2002): Zukunftstechnologien in der Reisebranche, Berlin 2002 http://www.touristikreport.de/archiv/tba/archiv/crsedv/9296729411952 96768.html (30.5.2002)

McKinsey (2000a): Multichannel-Marketing - Making "Bricks and Clicks" Stick. In: McKinsey's Marketing Practice 08/2000; http://marketing.mckinsey.com/solutions/McK-Multichannel.pdf (30.5.2002)

McKinsey (2000b): E-Sales: The Web Is Not Enough. In: McKinsey's Marketing Practice, 10/2000 http://marketing.mckinsey.com/solutions/McK-E-Sales.pdf (30.5.2002)

McKinsey (2005): Retailing: What's Working Online. The McKinsey Quarterly, 3/2005

Schögel, M. (2001): Multichannel-Marketing, Zürich 2001
Schögel, M.; Tomczak, T.; Belz, C. (Hrsg.) (2002): Roadmap to E-Business, St. Gallen 2002

*Silberberger, H.(2001): Der Multichannel Kunde.
In: 2. Handelsblatt Jahrestagung Marketingmanagement
im E-Commerce: Multichannel-Strategie im Marketing,
19./20.11.2001; unveröffentlichte Dokumentation*

*Steinfeld, C. (2002): Understanding Click and Mortar E-Commerce
Approaches: A Conceptual Framework and Research Agenda.
In: Journal of Interactive Advertising, 2 (2, Spring 2002);
http://jiad.org/vol2/no2/steinfield/ (30.5.2002)*

*Weischer (2002): Systematisches Multi Channel Marketing.
In: Direkt Marketing 10/02, S. 52-55*

*Wirtz, B.W. (2002): Multi Channel-Management
- Struktur und Gestaltung multipler Distribution.
In: wisu, 5/02, S. 676-682*