

# 10 To Do's für erfolgreiches Kampagnen-Management

## Wichtige Erfolgsregeln für das Kampagnen-Management

Autor:  
Thomas Müller, CRM Consulting, SYSTOR AG

SYSTOR AG  
Baslerstrasse 60  
CH-8048 Zürich  
Telefon +41 1 405 31 11  
Telefax +41 1 405 31 13  
[www.systor.com](http://www.systor.com)

Zürich, August 2002  
©SYSTOR AG/Version 1.0





## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2. Direkte Kommunikation mit dem Kunden wird immer komplexer</b>	<b>3</b>
<b>3. Was es für ein erfolgreiches Kampagnen-Management zu beachten gilt</b>	<b>5</b>
3.1. Erstens: Informierte Mitarbeiter	5
3.2. Zweitens: Segmentierung von Kunden	5
3.3. Drittens: Kontakt-Management als unerlässliche Ergänzung	6
3.4. Viertens: Erfolgsplanung und Plan-Kosten erstellen	6
3.5. Fünftens: Konsistente Datenbasis	6
3.6. Sechstens: Pre-Test und Test-Zielgruppe	7
3.7. Siebtens: Kommunikationsregeln	7
3.8. Achters: Wirkungsanalyse	7
3.9. Neuntens: Langfristige Betrachtungsweise einer Kampagne	8
3.10. Zehntens: Permanente Auswertung von Reaktionen und Aktionen	8
<b>4. Zusammenfassung</b>	<b>9</b>



## 1. Einleitung

Die direkte Kommunikation im Massenkundengeschäft ist heute für Unternehmen geschäfts- respektive erfolgsentscheidend. Der Kunde muss seinen Bedürfnissen entsprechend angesprochen werden. Nur so hat die Kommunikation oder das kommunizierte Angebot für den jeweiligen Kunden einen echten Mehrwert. Dies führt wiederum dazu, dass sich der Kunde verstanden fühlt, zufrieden ist und vom Angebot Gebrauch macht.

Die direkte Kommunikation im Massenkundengeschäft ist allerdings komplexer Natur und kann heute nur durch ein konsequentes Kampagnen-Management gewinnbringend befriedigt werden. Durch Kampagnen-Management können Unternehmen langfristig den Umsatz, bei gleichzeitig sinkenden Kosten, erhöhen. Eine erfolgreiche Gestaltung einer Kampagne bedarf allerdings der Berücksichtigung verschiedener Punkte, auf welche in der Folge eingegangen wird. Zuvor aber erscheint ein Überblick über das Thema Kampagnen-Management nicht nur sinnvoll, sondern auch notwendig.

## 2. Direkte Kommunikation mit dem Kunden wird immer komplexer

Kampagnen-Management optimiert die Prozesse und die Aufbauorganisation durch Integration von Software-Tools, konsolidierten Kundendaten und Schnittstellen zu allen Kommunikationskanälen. Dabei bilden Planung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle als einzelne Elemente des Kampagnen-Managements ein wichtiges Bestandteil. Durch den kombinierten Einsatz einzelner Kommunikationskanäle wird versucht, eine optimale Berücksichtigung und Befriedigung der (Kampagnen-)Kunden zu erreichen. Dies geschieht durch die Umsetzung integrierter Kontaktketten, welche dem richtigen Kunden zum passenden Zeitpunkt über den idealen Kommunikationskanal die richtige Botschaft vermitteln sollen.

Grundsätzlich besitzt Kampagnen-Management zwei typische Ausprägungen: Einerseits ist der Einsatz von Software-Tools zur Bewältigung der immensen Datenmenge sowie zur Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle einzelner Kampagnen unerlässlich, andererseits verlangt Kampagnen-Management eine organisatorische Institutionalisierung desselben innerhalb einer Unternehmung.

Betreibt man unternehmensweites Kampagnen-Management, so ist unbedingt darauf zu achten, dass sich die einzelnen Kampagnen harmonisch ins Gesamtbild der Unternehmung einbinden lassen, indem sie aufeinander abgestimmt sind. Hier offenbart sich ein typisches Problem des bisherigen Kampagnen-Managements:

Kundendaten sind oft redundant gespeichert. Zudem haben aufwendige Massen-Mailings oft wenig Bezug zum aktuellen Bedarf des Kunden und sind Dialog untauglich. Erfolgreiches Kampagnen-Management wirkt diesen Schwachstellen entgegen. Darüberhinaus werden Kampagnen-Prozesse und -Abläufe optimiert, aufeinander abgestimmt, angepasst und - wo notwendig und sinnvoll - in den betrieblichen Workflow (z. B. Anbindung an ERP-Systeme) integriert. Der aus dem Kampagnen-Management abgeleitete Kampagnen-Zyklus bildet somit einen Kreislauf und basiert auf dem Prinzip der ständigen Verbesserung (closed loop).

Das 4-Phasen-Modell verdeutlicht die Vorgehensweise dieses "lernenden Systems".

- In einer ersten Phase werden strategische Definitionen vorgenommen respektive die Eckdaten festgelegt. Je nach Situation wird eine einstufige oder eine mehrstufige Kampagne initiiert, d.h. der Kunde wird nicht nur einmal, sondern mehrmals durch aufeinanderfolgende definierte Aktionen angesprochen. Dabei müssen die adäquaten Kommunikationskanäle und -träger festgelegt werden.





### **3. Was es für ein erfolgreiches Kampagnen-Management zu beachten gilt**

Wie bei vielen automatisierten Abläufen garantiert die Installation einer Kampagnen-Management Software als solches noch nicht den Erfolg. Erfolgreiches Kampagnen-Management ist innerhalb einer Unternehmung keine isolierte Vorgehensweise, sondern ein integrativer Prozess, bei dem eine Vielzahl von Personen, (Geschäfts-)Prozesse und organisatorische Einheiten involviert sind. Dazu gehört auch oder gerade die Anbindung an unterschiedliche betriebliche Informationssysteme, beginnend bei der Marketing-Datenbank bis hin zum betrieblichen ERP-System.

Da nichts beständiger als der Wandel ist, sind auch neue Trends, die eventuell im Rahmen des CRM an Bedeutung gewinnen, wie Mobile-CRM oder jetzt neuerdings auch Television-CRM, zu beobachten, auf ihre Nachhaltigkeit hin zu prüfen. Bei Bedarf ist die eigene Lösung um diese Neuerungen oder Teile davon zu ergänzen. Und „last but not least“ gilt es gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten jegliche Investition, und dazu zählt auch das Kampagnen-Management, einer wirtschaftlichen und erfolgsorientierten Prüfung zu unterziehen, was unter dem Begriff der „wertorientierten Unternehmensführung“ (Value Based Management) subsumiert werden kann.

Diesen Umständen gilt es Rechnung zu tragen, wenn man sich für ein Kampagnen-Management entscheidet. Wer diese Punkte beachtet und befolgt, erzielt mit dem Kampagnen-Management nicht nur einen nachhaltigen Erfolg in der direkten Kundenkommunikation (Kundenbeziehung), auch positive Auswirkungen auf das Gesamtergebnis der Unternehmung werden dadurch erzielt.

#### **3.1. Erstens: Informierte Mitarbeiter**

Ein grundlegendes Kriterium einer erfolgreichen Kampagne stellt der Informationsstand der Mitarbeiter dar. Auch nicht unmittelbar in eine Kampagne involvierte Mitarbeiter einer Unternehmung müssen Kenntnis über eine Kampagne besitzen und diese unterstützen, um die Erfolgsaussichten einer Kampagne zu optimieren. Durch die Information kann zum Beispiel verhindert werden, dass eine Kunde zu denselben oder unterschiedlichen Themen von unterschiedlichen Mitarbeitern und/oder Bereichen eines Unternehmens angesprochen wird. Eine erfolgreich gestaltete Kampagne generiert zugleich einen Image-Gewinn für die Unternehmung und damit auch einen Mehrwert in mittel- und langfristiger Perspektive. Ist die Mitarbeiterinformation hingegen nicht gegeben und ein nur schlecht abgestimmtes und nicht durchgängiges Kampagnen-Management vorhanden, kann der unternehmerische Schaden einer Kampagne unter Umständen größer sein als der resultierende Nutzen.

#### **3.2. Zweitens: Segmentierung von Kunden**

Von größter Wichtigkeit, gar als Herzstück für den Kampagnenerfolg zu bezeichnen, ist die konsequente Segmentierung oder auch Selektion von Kunden beziehungsweise Zielgruppen für die jeweilige Kampagne. Methoden und Verfahren, die hier zum Einsatz kommen, werden unter dem Begriff Business Intelligence (BI) zusammengefasst. BI bezeichnet dabei den analytischen Prozess, der fragmentierte Unternehmens- und Wettbewerbsdaten in handlungsgerichtetes Wissen über die Fähigkeiten, Positionen, Handlungen und Ziele der betrachteten internen oder externen Handlungsfelder (Akteure und Prozesse) transformiert. Konkret sind dies Verfahren und Methoden wie Data Mining, Text Mining, Web Mining, Case Based-Reasoning und Issue Management.

Im Fall einer geplanten Kampagne werden Kunden, welche beispielsweise bestimmten (definierten) Ausschlusskriterien unterliegen, auf eine Black-List gesetzt. Diese Kunden werden somit bei dieser Kampagne nicht berücksichtigt. Durch Ein- und Ausschlusskriterien bei der Kundenselektion wird ein harmonisches Gesamtkonzept einer Kampagne garantiert. Die Schwierigkeit der Segmentierung von



Zielgruppen liegt in der Auswahl der Selektionskriterien. Diese bestimmt die Response-Quote und damit die logisch folgende Abschlusswahrscheinlichkeit – und diese wiederum bestimmt den Erfolg einer Kampagne. Der operative Schritt der Segmentierung erfolgt in der zweiten (Kampagnen-) Phase unseres Modells, der operativen Definition (siehe Grafik 1). Gerade im Aufbau von langfristig profitablen Kundenbeziehungen liegt der Nutzen eines optimierten Kampagnen-Management, da mit einem kontinuierlichen Kampagnen-Management-Prozess das Wissen über die Kunden stetig wächst und sich somit ein konsequentes Clustering und darauf aufbauende gezielte Angebote (bedarfsorientiert) realisieren lassen.

Durch die Auswahl von konkreten Zielpersonen, Zielgruppen und Zielregionen kann dem Gießkannenprinzip vorgebeugt werden. Weiter kann durch einen gezielten Einsatz und eine bewusste Steuerung und Kontrolle von Kampagnen mehr Umsatz bei gleichzeitig sinkenden Kosten generiert werden. Des weiteren wird das Up-/Cross-Selling Potenzial optimal ausgeschöpft und Kunden lassen sich besser an eine Unternehmung binden oder können zurückgewonnen werden. Profitable Kundenbindungen als strategische Komponente besitzen massgebenden Einfluss auf den Erfolg einer Unternehmung.

### **3.3. Dritts: Kontakt-Management als unerlässliche Ergänzung**

Um eine Kampagne erfolgreich zu gestalten ist neben der Kunden-Segmentierung ein funktionierendes Kontaktmanagement als zusätzliches Instrument unerlässlich. Kontaktmanagement sammelt sämtliche Kundenkontakte, dokumentiert und archiviert diese und trägt somit zu einem ganzheitlichen Kampagnen-Management bei. Besonders umfassende Möglichkeiten bietet ein Marketing-Enzyklopädie System. Hierbei handelt es sich um ein elektronisches (multimediales) Wissensarchiv und Informationssystem für Marketing, Vertrieb und Service mit unterschiedlichen Schwerpunkten in den jeweiligen Funktional-Bereichen. Es beinhaltet Informationen in den verschiedensten Datenformaten (Text, Audio, Video), wie: Produktinformationen, Verkaufspräsentationen, Produktbroschüren, Whitepapers, Informationen über Marketing-Aktivitäten und vieles mehr. Speziell für den Bereich Vertrieb sind zur Kontaktunterstützung Interactive Selling Systeme (ISS) zu nennen, die sich als Ergänzung zu CAS verstehen und die speziell für die Unterstützung des (individuellen) Verkaufsgespräch eingesetzt werden. Für den Bereich Service sind als bekannteste Vertreter der Kontaktunterstützung das Beschwerdemanagement inklusive Eskalation und Help Desk zu nennen.

### **3.4. Viertens: Erfolgsplanung und Plan-Kosten erstellen**

Parallel zu der Segmentierung der Zielgruppen muss der Kampagnen-Manager eine Erfolgsplanung erarbeiten, welcher die Plan-Kosten für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung jedes einzelnen verwendeten Kontaktes (und des hierbei verwendeten Kommunikationskanals) ermittelt, da für jeden ausgewählten Kontakt während den verschiedenen Phasen Kosten anfallen. Dieser Vorgang ist umso wichtiger, als die Kosten einer Kampagne ohne diese Vorkalkulationen einem Fass ohne Boden gleichkommen können. Geht man jedoch von einem definierten Budget aus und dividiert dieses durch die Kosten eines einzelnen Kontaktes, ergibt sich dadurch die Anzahl der zu selektierenden Adressen. Damit lassen sich die Kosten innerhalb des vorgegebenen Rahmens steuern.

### **3.5. Fünftens: Konsistente Datenbasis**

Wesentliche Voraussetzung einer Kundenselektion wie auch einer Kundenanalyse bildet die Verlässlichkeit der zugrundeliegenden und verwendeten Daten. Die zugrundeliegende Datenbasis muss nicht nur konsistent sein, sondern es sollten im Hinblick auf die Kundeneinträge auch keine Redundanzen vorhanden sein.



Durch den gezielten Einsatz von Business Intelligence wird es möglich, sich auf profitable Kunden und Kundenbeziehungen zu konzentrieren. Der Definition und Festlegung des profitablen Kunden beziehungsweise des Kundenwertes kommt dabei besondere Bedeutung zu.

### **3.6. Sechstens: Pre-Test und Test-Zielgruppe**

Ist eine Kampagne einmal angelaufen, besteht in der Regel nicht mehr so einfach die Möglichkeit, Zielgruppen neu zu definieren. Aus diesem Grund wird bereits im Vorfeld ein Testlauf (Pre-Test) durch den Einsatz einer Test-Zielgruppe durchgeführt. Diese Test-Zielgruppe wird anhand einer Stichprobe gewonnen, das heißt, aus der gesamten Zielgruppe (= i. d. S. Grundgesamtheit) wird eine repräsentative Stichprobe (Teilmenge) entnommen. Mit dieser Test-Zielgruppe wird dann die Kampagne durchgespielt. Aufgrund des eingehenden Response der Test-Zielgruppe lässt sich die Response-Quote (bezogen dann auf die gesamte Zielgruppe) bei einem bestimmten Signifikanz-Niveau hochrechnen. Fällt die Reaktion der Kunden in dieser Test-Phase in Bezug auf die geforderten Kampagnen-Ziele ungenügend oder ablehnend aus, respektive werden die definierten Ziele nicht erreicht, müssen die Zielgruppen neu zusammengesetzt werden und es erfolgt ein erneuter Pre-Test. Dies wiederholt sich so lange, bis erfolgversprechende Kriterien und somit Ergebnisse für eine Zielgruppendefinition gefunden sind.

### **3.7. Siebtens: Kommunikationsregeln**

Bereits im Vorfeld einer Kampagne müssen Kommunikationsregeln formuliert werden, welche das Kommunikationsverhalten während der Kampagne regeln. Beispielsweise kann die Regel aufgestellt werden, dass das Unternehmen nicht öfter als fünfmal versucht, einen Kunden telefonisch zu erreichen. Falls diese Versuche erfolglos waren, wird der weitere Kontakt zu diesem Kunden (und zumindest für diese Kampagne) eingestellt.

Die Formulierung derartiger Regeln erscheint umso wichtiger, als jede Kundenreaktion in die Marketing-Datenbank eingespeist wird und mit den für Folgeaktionen definierten Werten abgeglichen wird. So kann zum Beispiel eine Regel lauten, dass der Kunde, welcher das Antwortschreiben B per Post sendet, einen persönlichen Besuch des für dieses Vertriebsgebiet zuständigen Mitarbeiters erhält.

Die Entgegennahme der Kundenreaktionen und die Abwicklung der Folgeaktionen kann im betriebswirtschaftlichen Sinne als „Workflow“ betrachtet werden, der nur funktioniert, wenn sämtliche Mitarbeiter (zumindest diejenigen, die in irgendeiner Weise mit der Kampagne in Berührung kommen) über die Kampagne und deren Ablauf informiert sind.

Diese Integration bezieht sich natürlich auch auf den systemtechnischen Workflow im Sinne der Anbindung an das betriebliche ERP-System. Kommt aus der Kampagne eine Bestellanforderung zustande, so sollte die integrative Abwicklung dieses Kundenauftrages von der Verfügbarkeitsprüfung über die Warenentnahme, die Kommissionierung und den Versand/Auslieferung der Ware bis hin zur Fakturierung automatisiert erfolgen. Die Rückmeldung „eines Kundenauftrages aufgrund der Kampagne X“ an das Marketing-Enzyklopädie System/MDB schließt diesen Workflow.

Damit zeigt sich, dass es sich bei Kampagnen-Management um einen integrativen Prozess handelt, der eine Vielzahl von Personen, Prozessen und organisatorischen Einheiten involviert.

### **3.8. Achtens: Wirkungsanalyse**

Die Analyse von Kundenreaktionen respektive die Wirkung von einzelnen Kampagnen-Massnahmen auf den Kunden findet ihren Niederschlag in verschiedenen Phasen einer Kampagne. So kommt die



Wirkungsanalyse nicht nur in der vierten, analytischen Phase zum Tragen, sondern wird bereits in der dritten Phase des Kampagnen-Management, der Durchführungsphase, angewandt.

Die dauerhafte Kontrolle der Kampagnen-Wirkung (und ein allfälliges Gegensteuern bei Anzeichen des Misserfolges) erhöhen die Erfolgchancen einer Kampagne massgeblich und sind deshalb aus einem erfolgsorientierten Kampagnen-Management nicht wegzudenken.

Nimmt man eine Analyse vor, so führt man jede Reaktion und Nicht-Reaktion eines Kunden auf jede Kampagnen-Aktion der MDB zu. In der Folge werden die Daten ausgewertet und zu handlungsrelevanten Informationen verarbeitet, welche in der aktuellen oder in einer zukünftigen Kampagne berücksichtigt werden. Fragen, welche eine Wirkungsanalyse stellen, können beispielsweise die Akzeptanz der gewählten Kommunikationskanäle beinhalten oder allgemeiner die positive oder negative Reaktion eines Kunden auf eine Kampagne sein.

### **3.9. Neuntens: Langfristige Betrachtungsweise einer Kampagne**

Wie auch in anderen Bereichen des Marketing ist auch beim Kampagnenmanagement eine langfristige Betrachtung nicht nur empfehlenswert, sondern vielmehr notwendig. So kann eine Kampagne, welche kurzfristig nur Kosten verursacht, langfristig durchaus erfolgreich sein. Gerade neuere Ansätze wie beispielsweise der Customer Lifetime Value sind Beleg hierfür. Der Customer Lifetime Value fasst die Gesamtheit der Beiträge des Kunden zur Gewinnentwicklung in Abhängigkeit von den individuellen Lebensereignissen und –phasen zusammen. Je früher der Kunde die Beziehung zum Unternehmen abbricht, desto geringer fällt die Gesamtrentabilität des Kunden aus. Umgekehrt ist mit der zunehmenden Dauer einer Kundenbeziehung eine Steigerung des Cash-Flows feststellbar.

Die Sicht- und Wirkungsweise des CRM-Ansatzes zum Aufbau, Erhalt und Pflege einer langfristigen Kundenbeziehung spiegelt sich in zwei Feststellungen wieder:

Einerseits steigt der kundenbezogene Cash Flow, andererseits ist es immer kostengünstiger und damit wirtschaftlicher im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung, einen bereits akquirierten Kunden zu halten, als einen Neuen zu gewinnen.

### **3.10. Zehntens: Permanente Auswertung von Reaktionen und Aktionen**

Eine permanente Auswertung von Reaktionen und Aktionen verhilft dem Kampagnen-Management zu immer aussagekräftigeren Kundeninformationen. Obwohl diese gewonnenen Erkenntnisse bei einer bereits aktuellen Kampagne nicht vollumfänglich von Nutzen zu sein scheinen, muss man sie gerade in Anbetracht von zukünftigen Kampagnen als unerlässlich bezeichnen, da sich dadurch die Effizienz und der Erfolg von Kampagnen kontinuierlich verbessern lässt.

In diesem Zusammenhang steht auch der Begriff des „closed loop“, der diesen Vorgang der ständigen und kontinuierlichen Verbesserung beschreibt.

#### **4. Zusammenfassung**

Es ist beim Thema „Kampagnen-Management“ sehr wichtig zu verstehen, dass dies nur ein Ausschnitt innerhalb des Customer Relationship Management (CRM) darstellt. Der integrative und ganzheitliche Gedanke (einer Vielzahl heterogener Systeme und Schnittstellen) im Sinne eines durchgängigen Workflows zur Erreichung der gesetzten Ziele des Kampagnen-Management steht dabei an vorderster Stelle.

Beim Kampagnen-Management selbst ist die Hervorhebung zweier Bereiche besonders wichtig: Zum einen die organisatorische Etablierung des Kampagnen-Managements in der Unternehmung, die sich institutionalisiert mit Kampagnen auseinandersetzt (plant, steuert und durchführt) und somit eine Querschnittsfunktion im Unternehmen übernimmt. Kampagnen werden für viele Bereiche und Abteilungen (Pre Sales, Sales und After Sales) durchgeführt – zur Vermeidung von Wildwuchs und zur optimalen Informations- und Auskunftsbereitschaft ist deshalb ein zentrales Kampagnen-Management unabdingbar.

Auf der anderen Seite steht die systematische und unternehmenseinheitliche Planung, Steuerung und Durchführung von Kampagnen. Die wesentlichen Punkte, angelehnt an den Kampagnen-Management Zyklus, wurden vorgängig beschrieben. Allerdings stellen diese nun keine Wertigkeit dar, sondern sollen versuchen, einen Überblick über den Komplexitätsgrad einer Kampagne zu vermitteln. Aufgrund der vorhandenen Daten (-menge) über Produkte, Kunden und Märkte und der gleichzeitigen Anforderung an die Kampagnen zur bedarfsgerechten Individualisierung und Personalisierung sowie die Forderung nach Unterstützung aller möglichen Kommunikationskanäle ist zur Bewältigung dieser Aufgaben eine systematische Vorgehensweise geradezu notwendig.

Nur das Zusammenspiel aller Komponenten führt auf Dauer zu einem erfolgreichen und effizienten Kampagnen-Management im Sinne der gesetzten Kampagnen- und damit auch Unternehmensziele.

Autorenangabe:

Thomas Müller ist Senior Business Consultant in der Business Area CRM Consulting bei Systor in Zürich,