

Marketing Automation – Technologische Wunderwaffe oder neues Mindset für effektives, kundenzentriertes Marketing und mehr Verkauf

Die Automatisierung von Kundenansprache und von Prozessen in Marketing und Verkauf ist in allen Disziplinen des digitalen Marketings zu finden. Der vorliegende Artikel versucht, ein grosses Schlagwort in seine Bestandteile zu zerlegen und damit die Aufgabe auf ein machbares Mass zu reduzieren; aber auch darauf hinzuweisen, dass einige Hausaufgaben zu bewältigen sind, bevor man sich nachhaltig in das Abenteuer der Automatisierung stürzt. Zudem will der Artikel an verschiedenen Touchpoints der Customer Journey, aber auch auf dem Weg zu einer effektiven Automation konkrete Handlungsempfehlungen geben. Use Cases zeigen auf, wie man einen einfachen Einstieg findet, ohne das grosse Ganze auf einem mehrjährigen Weg aus den Augen zu verlieren.

Im Zentrum der Nutzeransprache steht meist das E-Mail, das sich aufgrund seiner Eigenschaften bestens für die Automatisierung anbietet. Darüber hinaus können bei Inaktivität auf diesem Kanal über Retargeting (personalisierte Ansprache über Displaywerbung aufgrund des Nutzerverhaltens) und über Audience Matching (Neukundenidentifikation aufgrund des Nutzerverhaltens bekannter Zielgruppen) gezielt alternative und sich ergänzende digitale Kanäle in Richtung des Omnichannel-Marketings eingesetzt werden.

Eines ist klar, wird aber häufig viel zu eng gesehen: Marketing Automation ist keine Technologie, sondern vielmehr ein Mindset und ein Baukasten, der Teil einer Marketing- und Vertriebsstrategie ist. Die folgenden Module und Bestandteile von Automation werden im Einzelnen beleuchtet:

- **Strategie** für Marketing Automation im Neukundengeschäft wie im Bestandskundenmarketing; d.h. Analyse der Touchpoints und Identifikation von Triggers entlang der Customer Journey für mögliche **Use Cases** an bestimmte Empfängergruppen über bestimmte **(digitale) Kanäle**;
- **Prozesse** für den auf Events, Aktionen, Bedingungen und Abzweigungen basierenden Ablauf der Automation;
- **Content** als verbindendes und sinnstiftendes Element entlang der Automation;
- (Un)strukturierte **Daten** im gezielten Einsatz entlang einem zu modellierenden Prozess;
- **Technologien** und Umsysteme für die Implementierung, die Steuerung und den Ablauf von Workflows sowie zur **Messung und Auswertung von Ergebnissen**;
- Anpassungen von Skills beim **Personal, an der Unternehmens-Organisation** und in Zusammenarbeit mit spezialisierten Beratern;
- **Rechtliche Anforderungen** als Voraussetzung für die Durchführung von Automation.

Daraus ergibt sich die Definition von Marketing Automation. Das Thema wird selbstredend gesteuert



über die unzähligen Technologieanbieter im Markt, welche ihre kommunikativen Traumschlösser entlang der Customer Journey präsentieren. „A fool with a tool is still a fool“, diese Wahrheit gilt nicht erst aber erst recht seit Marketing Automation. Für die Konvertierung von möglichst vielen Leads zu Neukunden, die Basisanwendung von Automation, werden grosszügige Budgets und Investitionen für solche Technologien gesprochen. Aber es geht um viel mehr.

In der Folge werden die einzelnen Bestandteile von Marketing Automation (*gemäss dieser Abbildung*) erklärt und ihre Bedeutung für das interdisziplinäre Ganze aufgezeigt.

Strategie und Use Cases



Es ist hinlänglich bekannt, dass die vielen Touchpoints entlang der Customer Journey unzählige Möglichkeiten bieten für Kundeninteraktionen, Empfänger-Kampagnen und die workflow-gesteuerte Ansprache von Leads und Kunden. Wer Marketing Automation mit Lead Generation und Lead Nurturing gleichsetzt, also dem systematischen Prozess, aus Kontakten über einen Sales Funnel durch einen mehrstufigen Kommunikation- und Verkaufsprozess zu Kunden zu konvertieren, vergibt sich viele Möglichkeiten. Es lohnt sich in jedem Fall, **in einem Workshop Triggers zu identifizieren**, welche man strategisch für die Ziele der Kundenansprache aktivieren will.

Solche Auslöser können sein:

- Der Lead, der sich aufgrund des Inbound Marketing über das Ausfüllen eines Formulars (z.B. Newsletter-Anmeldung) oder einen Download (Whitepaper, How-to Dokument) über seine E-Mail-Adresse als Interessent zu erkennen gibt. Dieser wird jetzt idealerweise über mehrere Kanäle angesprochen und über sein Klickverhalten und einem eingebauten Punktesystem (Scoring) aufgebaut. Bei genügend hoher Punktezahl wird der Lead an den Verkauf übergeben und über einen Spezialisten zum Kunden konvertiert. Automation hilft hier, den Prozess zu steuern, zu verdichten und die Konvertierungs-wahrscheinlichkeit ressourcen-schonend zu qualifizieren.
- Der vielzitierte Abbruch des Verkaufsprozesses wird zum Anlass genommen, um diesem Versäumnis nachzukommen und den Kunden doch noch zum Abschluss zu bewegen; eine gute einstellige Steigerung der Conversion-Rate ist in vielen Fällen garantiert.
- Der erste Kontaktpunkt, ein einfacher Welcome-Cycle als Bestandteil des Nurturing-Prozesses ist der Versuch, im Moment des grössten Interesses eine Kontaktperson mit Informationen zum Unternehmen, zu dessen Werten und Differenzierungsmerkmalen, zu den Vorteilen von Produkten und Service aufzuladen, bevor sie zur Kaufhandlung aufgefordert wird. Wichtig ist dabei die zeitnahe und vorteilsfokussierte Interaktion.
- Der Geburtstag eines Kunden oder sein Kundenjubiläum in der Datenbank des Unternehmens sind einfache aber nach wie vor sehr wirksame Triggers.
- Das digitale Onboarding erspart dem Unternehmen die personalintensive oder papier-verschwendende Interaktion mit dem Neukunden, dies vor allem bei erklärungsbedürftigen Produkten oder Dienstleistungen.
- Der Kaufakt bzw. die Kaufbestätigung können Auslöser für einen Upselling-Prozess sein, um dem Kunden Zubehör oder ein Service-Abo anzubieten, ihn zur Produktbewertung oder zur Weiterempfehlung zu bewegen.
- Bei Verbrauchsartikeln kann der Kunde nach einer bestimmten Zeit zum Wiederkauf oder zum Abschluss eines regelmässigen Service zu bewegt werden.
- Bei Bonusprogrammen kann ein Kunde gezielt avisiert werden, wenn er sich kurz vor der Erzielung einer bestimmten Punkteschwelle befindet, welche ihn noch stärker loyalisiert oder ihm zusätzlich Nutzungs-Möglichkeiten offeriert.

E-Mails auf der Basis solcher Trigger beinhalten eine bestimmte Selektion, sind relevanter und haben deshalb Öffnungsraten von +/- 50%, was doppelt bis dreimal höher ist als bei Regel-Newsletter.

Der zweite wichtige Aspekt sind gezielte **Targetingmassnahmen**. Dazu werden Daten aus ERP und/oder CRM benötigt. Es geht überwiegend darum, Zielgruppen zu finden, welche man gezielt über automatische Massnahmen anschreiben kann. Es bieten sich die folgenden Kundengruppen oder Personas an:

- Der One-shot Kunde mit dem Ziel, ihn zum Zweitkauf zu motivieren.
- Der Rising-Star, mit dem Ziel, den Umsatz zu erhöhen und ihn zu loyalisieren.
- Der stationäre Kunde mit dem Ziel, ihn zum Online-Kauf zu bewegen.
- Der Kunde, überwiegend bei der Konkurrenz einkaufend, mit dem Ziel, ihn nachhaltig zu konvertieren.
- Der Churn-Kunde mit dem Ziel, den Kunden zu halten.
- Der inaktive Kunde mit dem Ziel zur Reaktivierung.

Solche Zielgruppen können manuell errechnet werden oder aber es werden automatisiert Massnahmen ausgelöst, wenn bestimmte Schwellenwerte erreicht oder Kriterien erfüllt sind. In jedem Fall liegen diesen Zielgruppen Use Cases zugrunde, welche als Projekt definiert und als automatisierter Prozess ausgespielt werden.

Neben diesen überwiegend quantitativen Zielen im Neukunden- und Bestandskundenmarketing gibt es weitere Zielsetzungen, wie das **«customer engagement» zu erhöhen, die Produktivität zu steigern oder einfach die Messbarkeit von Kampagnen zu verbessern.**

Diese Übersicht soll dazu dienen, Marketingziele zu definieren, Prioritäten zu setzen und die Ressourcen möglichst effizient einzusetzen. Diese klassischen Hausaufgaben gelten auch im digitalen Marketing und sind wichtiger, als der operativen Hektik zu erliegen, welche ausbricht, wenn ein Berater mit einer neuen Technologie oder bahnbrechenden Massnahmen auf der Matte steht. A fool with a tool and possibly a new methodology remains a fool without objectives and targets.

Targetingmassnahmen findet man selbstredend auch im Paid Marketing, wo dem anonymen Kontakt über seine Attribute über diverse Publisher oder über die Google-Suche Werbung ausgespielt wird. Auch diese ist automatisiert. Auf sie wird aber in diesem Artikel nicht weiter eingegangen. Allerdings wird das Surfverhalten relevant als Ausgangspunkt für eine Kampagne, wenn der anonyme Nutzer seine E-Mail-Adresse hinterlegt hat. Jetzt kann sein Verhalten gezielt im Rahmen des Lead Nurturing eingesetzt werden; «permission» vorausgesetzt (vgl. Kapitel Recht).

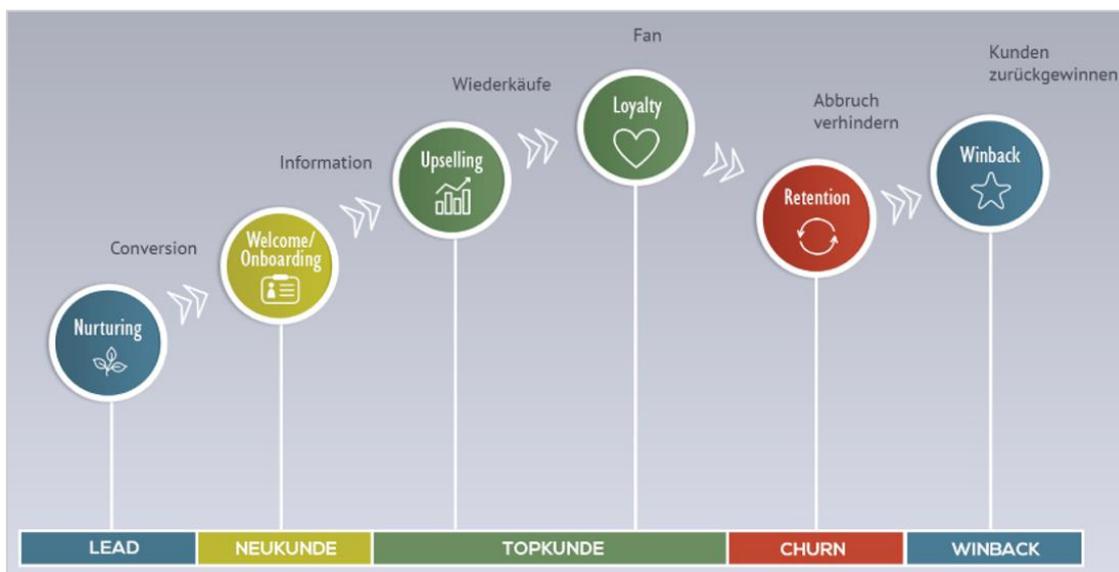
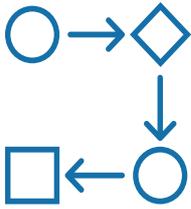


Abbildung: Die Customer Journey bietet diverse Trigger als Ausgangspunkte für eine automatisierte Ansprache.

Handlungsempfehlungen:

- Machen Sie sich schlau darüber, was Marketing Automation ganzheitlich bedeutet und denken Sie nicht nur an Technologie. Strategie nimmt ihnen keiner ab.
 - Führen Sie mit Marketing, Sales und IT (wenn vorhanden mit Datenanalysten) einen Discovery-Workshop. Identifizieren Sie einige Touchpoints, definieren Sie wenige Use Cases.
 - Vergessen Sie das grosse Ganze nicht (Daten sammeln, skalierbare Technologie), aber beginnen Sie klein mit «quick wins», sammeln Sie Erfahrung, optimieren Sie und wagen Sie sich an grössere Use Cases und kompliziertere Datenanalysen.
-

Workflows und Prozesse



In den «guten» alten, analogen und den frühen digitalen Zeiten gab es noch überschaubare, meist händische Kampagnen. Diese hatten klare, einfache Ziele und Abläufe. Relevanzsteigerung aufgrund eines bestimmten Nutzerverhaltens und Personalisierung der Massnahmen waren nicht möglich. Die Kampagnen wurden abgewickelt. Am Schluss hat man sich überlegt, ob sie ihren Zweck erfüllt haben und sie bei gutem Gelingen gelegentlich wiederholt werden.

Mit der Automatisierung ändert sich dies fundamental. Sämtliche oben angetaserte Aktivitäten auf der Basis von Trigger und im Sinne von Targeting-Strategien verlangen nach der **Definition und Gestaltung eines Prozesses mit der Abfolge von Event (Trigger), Bedingungen, Aktionen, Verzweigungen und Inhalten in verschiedenen, relevanten und personalisierten Schritten**. Der Prozess ändert sich bei einem bestimmten Verhalten des Nutzers, zum Beispiel beim Öffnen eines Mails, beim Lesen eines bestimmten Contents oder wenn ein Kauf getätigt wurde, obwohl der geplante Prozess noch nicht zu Ende ist; oder wenn ein bestimmter Scoring-Wert erreicht ist. Zeit kann auch eine Rolle spielen, um den Nutzer nicht mit zu vielen Mails zu überfordern. Weitere Kommunikationsgefäße an denselben Nutzer können mit einem automatisierten Prozess kollidieren. Hier ist das sogenannte Kadenzmanagement gefragt.

Dieser Prozess muss in zeitlicher, handlungsspezifischer und inhaltlicher Weise sauber durchdekliniert werden. Während früher an jeder Zweigstelle ein manueller Eingriff und händische Aktivitäten erforderlich waren, überlegt sich der Marketingspezialist, was passieren muss, wenn eine bestimmte Aktion (nicht) eintritt. Zielgruppen werden dadurch spezifischer, Inhalte werden relevanter und die Ansprache ist personalisierter. Das erfordert eine konsequente analytische Denkweise. Der Marketing Engineer ist geboren oder er bleibt eben auf der Strecke, wenn ihm diese Denkweise nicht gegeben ist, bzw. er keinen Business Analysten zur Hand hat, der ihn durch die Prozess-Varianten begleitet und alle Zweigstellen mit Handlungen belebt. Das Potential ist unschwer zu erkennen. Gleichzeitig wird aber auch klar, wie viel Zeit und Planung das erstmalige Aufsetzen des Kernprozesses erfordert.

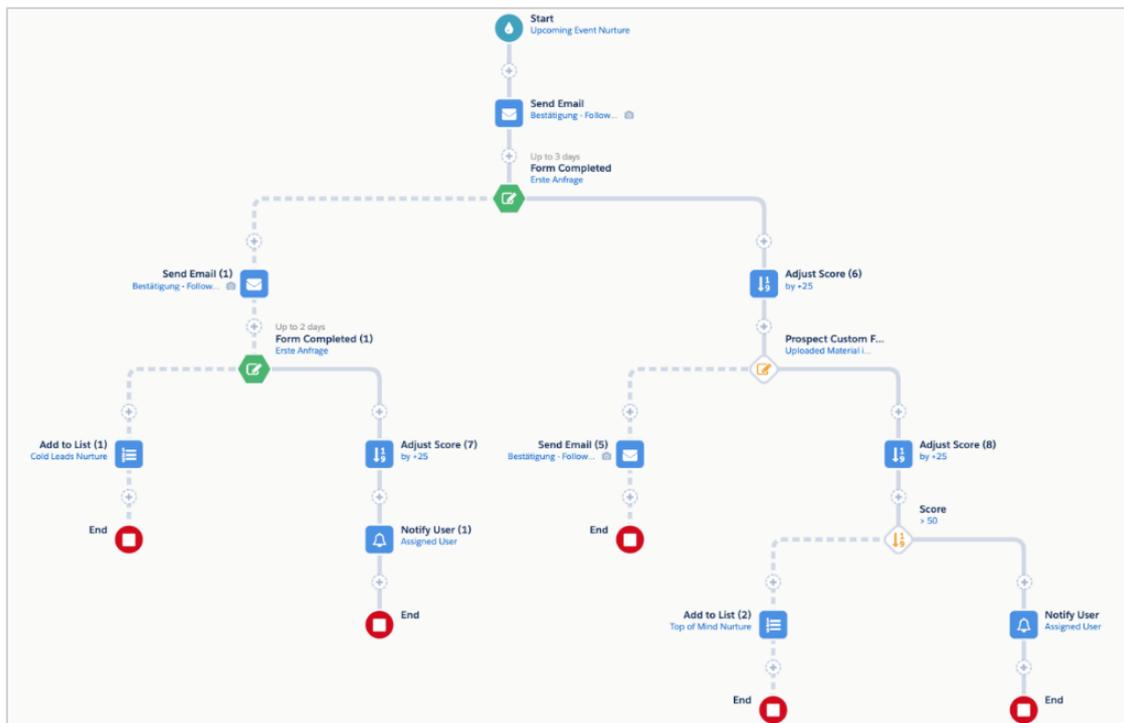


Abbildung: Übersicht eines einfachen Prozesses im Inbound Marketing: Start/Event durch Anmeldung mit E-Mail-Adresse, Bedingung, Aktion, Ende. Je nach Handlung des Empfängers verändern sich die Aktionen im Prozessverlauf.

Dank dem Prozessdenken wird der Marketer gezwungen, Marketingabläufe konsequent durchzuspielen, neue Optionen wahrzunehmen und bestehende anzupassen. Manuelle Handlungen können eingespart, damit zusammenhängende Fehler reduziert werden. Bestehende Ressourcen werden intelligenter eingesetzt, nämlich für die Entwicklung neuer Cycles und für die Messung und Verbesserung der Kampagnen-Performance.

So entwickelt sich Automation laufend weiter und ist mit dem Abschluss eines Prozesses nicht einfach zu Ende. Es bietet sich an, den gesamten Kunden-Lebenszyklus zu durchkämmen und sich zu überlegen, mit welchem Trigger und mit welchen Zielgruppen man geeignete Prozesse einrichten kann. Bei erfolgreichen eCommere-Unternehmen ist dieses Vorgehen schon weit fortgeschritten.

Handlungsempfehlungen:

- Definieren Sie nicht gleich zu Beginn komplizierte Prozesse. Beginnen Sie einfach und lernen Sie. Ein Geburtstagsmail hat genau einen Beginn, einen Prozessschritt und ein Ende, an eine Person: Ein Mailing am Geburtstag oder vielleicht als Pre-Mailing einige Zeit zuvor.
 - Der Prozess will modelliert sein: ein Trigger ist ein Event als Ausgangspunkt für den gesamten Ablauf, Bedingungen steuern ihn, Aktionen und Verzweigungen werden durch Nutzer-Verhalten ausgelöst. Zeitblocker pausieren den Prozess, Business Rules definieren ihn. Das hängt von den Zielen und vom Nutzerverhalten ab. Wenn Sie damit beginnen, wird es analytisch, aber nun macht Automation langsam richtig Sinn und noch mehr Spass.
 - Führen Sie Quick-Wins ein, lernen Sie, optimieren Sie, sammeln Sie weitere Daten (vgl. Kapitel Daten), definieren Sie laufend neue Use Cases und segmentieren Sie immer filigraner. Automation ist ein permanenter Lernprozess.
-

Content und Assets

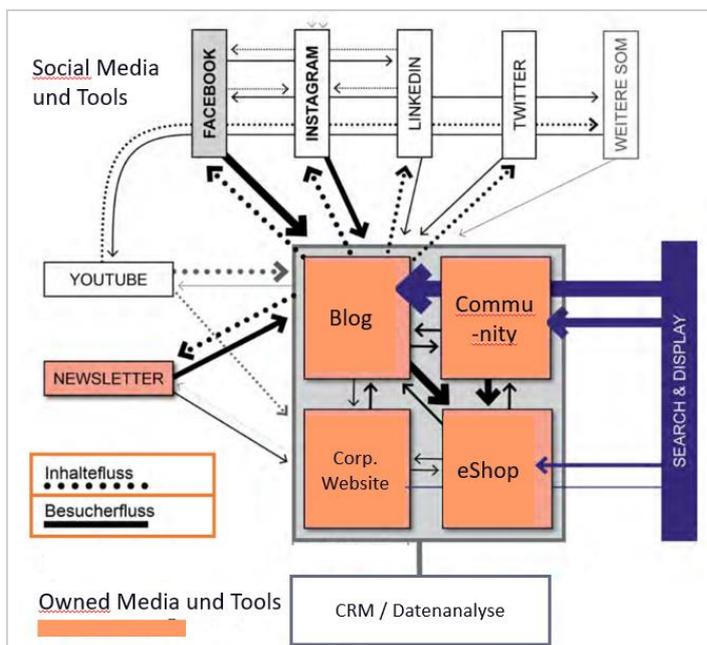


Dieser beispielhafte Prozess einer Inbound-Anfrage im letzten Kapitel beinhaltet Handlungspunkte, an welchen eine Mail an die Zielperson ausgelöst wird. Diese Punkte müssen mit relevantem Content gefüllt werden. Und schon befinden wir uns mitten in der Content-Strategie inkl. der Erfassung und der Auspielung von Inhalten. Natürlich können diese speziell für einen spezifischen Kanal, z.B. E-Mail erstellt werden, doch ist auch die Automation Kampagne häufig kanalübergreifend; Kontakte sollen auch über Blogs, Social Media oder sogar die Paid Kanäle angesprochen werden.

Inhalte sind der Ursprung für alle Kampagnen und Touchpoints über die digitalen Kanäle und damit auch für die Automatisierung. Content Marketing gibt es nicht, aber Content ist der Ursprung, damit Sie Marketing-Massnahmen über diverse Kanäle betreiben können. Die Frage ist, will ich Content wie bis anhin operativ und kampagnenbezogen herstellen oder will ich einen Schritt zurückgehen und das Thema zentral und über alle Kanäle hinweg bespielen?

Gibt es im Haus eine zentrale **Content Strategie**? Meistens wird diese getrieben von aktuellen Produkten und Dienstleistungen, welche ein Unternehmen in einer laufenden Periode positionieren will und inhaltlichen Themen, welche man im Sinne der «corporate communication» besetzen will. Aus der Wahl von Inhalte-Themen lassen sich Marketingplanung und Reaktionsplan ableiten, in welche aktuelle Kampagnen und die Verbreitung der Inhalte über mehrere Kanäle dargestellt werden. Diese zentralen Aspekte einer Content Strategie sind hier nur am Rande erwähnt.

Speziell interessant wird es für Marketing Automation dort, wo entschieden wird, wie der Content hergestellt und in die Handlungspunkte eingeschleust wird. Werden die Inhalte für einen vorgegebenen Kanal produziert und in entsprechende Templates eingegeben oder geschieht dies aus einem **zentralen Content-Hub, einem Content Management System (CMS), das in der Lage ist, Content kanalgerecht anzupassen und über diese Kanäle auszuspielen?** Man kann sich dies als Content-Maschine vorstellen, deren Zweck es sein soll, Inhalte einzugeben, freizuschalten, zwischen den Kanälen zu koordinieren, auszuspielen und zu verwalten. In der Realität der meisten Unternehmen ist das noch reines Wunschdenken, denn die eigene Organisation orientiert sich in der Regel an den Kanälen. Einzelne Abteilungen produzieren isoliert in ihren Silos, ein zentraler Content-Hub fehlt und



mag häufig auch viel zu aufwändig und schwerfällig in der Durchsetzung sein oder an den Schnittstellen scheitern. Meist gibt es unterschiedliche Systeme für die eigene Webseite, Blogs, für News-letter, für die sozialen Medien und als Feeds für Display Advertising und Google Shopping.

Abbildung: Die Content-Maschine – der zentrale Content Hub für Owned Media, nach Peter Erni, www.b-h.ch

Technisch gesehen sind Inhalte «assets» welche für ein Kundenangebot an unterschiedlichen Stellen im Kommunikationsprozess eingespielt werden müssen. Hier einige Beispiele:

- Texte
- Bildformate
- Audioformate
- Videoformate
- Links
- HTML5
- Templates, Formulare, Landing Pages
- Feeds mit Produkteinformationen

Auf die Verwaltung digitaler Assets und entsprechender Systeme wird in diesem Whitepaper nicht weiter eingegangen, ebenso wenig auf unterschiedliche Content-Formate und eine Übersicht über Content Management Systeme.

Handlungsempfehlungen: An dieser Stelle seien deshalb nur einige Grundsätze in Erinnerung gerufen, welche bei gutem Content immer greifen sollten, auch in einer automatisierten Kampagne:

- Aktualität und Relevanz sind «must haves» und erhöhen den Nutzwert beim Empfänger. Dank Selektionen können Zielgruppen passgenau herausgefiltert werden, um diese Forderung zu erfüllen.
 - Den Leser neugierig machen, funktioniert immer. Wenn das nur so einfach wäre.
 - Eine direkte und knappe Kommunikation erreicht den Empfänger in seiner geringen Aufmerksamkeitsspanne.
 - Verknappung von Gütern oder die Dringlichkeit bei der Bestellung sind zulässig, Rabatte sind «no-brainers», aber vom Anbieter nicht unbedingt erwünscht.
 - Der Versuch, anders zu kommunizieren als die anderen ist der Wunsch jedes Marketers und Grundlage jeder guten Kampagne.
-

Daten und Analysen



Ob Daten das Öl des 21. Jahrhunderts sein sollen, oder nur die Basis für Künstliche Intelligenz, die tatsächlich unser (Marketing-)Leben revolutionieren wird, sei dahingestellt: Ohne Daten jedenfalls keine Automatisierung. Sie sind der Schmierstoff für den gesamten Workflow. Braucht es viele Daten? Nein, Sie benötigen genau eine E-Mail-Adresse, Vornamen, Nachnamen, Geschlecht; und alles was dazu kommt, ist nützlich und verbessert die Optionen zur Automatisierung: Geburtstag, Kauf-Transaktionsdaten, Einkommen, Interessen, Klickdaten, Verhaltensdaten.

Versuchen wir sie kurz zu gliedern:

Strukturierte Daten sind alle Daten, welche direkt an einen Kontakt oder Kunden gebunden sind und in einem ERP oder CRM gespeichert werden. Für die Analyse und Zielgruppendefinition ist vor allem die ganze Kaufhistorie relevant.

Unstrukturierte Daten sind solche, die über unterschiedliche Kanäle gesammelt werden: Anonyme Surfdaten aus Web und Social Media werden über die Erkennung in einem Anmeldeformular zu personalisierten Verhaltensdaten gemacht und dienen der weitergehenden Personalisierung im automatisierten Prozess; Klickdaten in der E-Mail sind die Basis für die Interessens-Attribution, Scoring Modelle aus Klickdaten der Benutzer qualifizieren die Leads für Marketing und Vertrieb, Response-Daten sind die Basis für KPI und füttern ein Kampagnen-Dashboard.



Mit der Kombination beider Datenkategorien lassen sich Analyse-Tools alimentieren, damit Spezialisten Muster identifizieren, welche sie gezielt einsetzen können, z.B. als «recommendation» während dem Kaufprozess, als «next best offer» nach dem Kauf, als «behavioral modeling» für die Identifikation von Zielgruppen und die personalisierte Ansprache konkreter Nutzer gemäss ihrem Verhalten.

Abbildung: (Un)strukturierte Daten entstehen in der gesamten Customer Journey und unterschiedlichen Touchpoints, on- und offline, in verschiedenen Kanälen und auf mehreren Kunden-Geräten.

Mit strukturierten Daten zu arbeiten ist schneller und einfacher. Die Nutzung der Daten hängt aber von den Zielen ab, welche sich der Marketing-Manager setzt (vgl. Kapitel Strategie und Use Cases). Aus den Transaktionsdaten lassen sich Segmente oder Profile bilden, welche gezielt für Trigger-Kampagnen wie Up-Selling, Cross-Selling, Retention-Massnahmen oder Churn-Prevention eingesetzt werden können. Nach dem bekannten RFM Modell (recency, frequency, monetary) im Umfeld des CRM lassen sich im Kaufprozess bestimmte Abläufe triggern, wenn bestimmter Schwellen (z.B. Umsatz, Anzahl Kauftransaktionen, Nicht-Kauf über die Zeit) erreicht sind. Dies löst eine automatische Kundenansprache aus.

Damit verschiedene Datenkategorien (Transaktionen, Verhalten, Klicks) zusammengeführt werden können, braucht es ein **einheitliches Datenmodell**. Auf diese Weise können einem bestimmten Kontakt alle richtigen Daten konsequent zugeordnet werden. Datenquellen werden vereinheitlicht und Daten-Spezialisten können sich über einfache Drag-and-drop Methoden diese Datenquellen zusammenklicken und über bestimmte statistische Modelle ihre Hypothesen für Marketingziele validieren lassen oder verwerfen. Hinter den Klicks werden für die Zusammenführung der Daten SQL-Abfragen durchgeführt. Jetzt sind wir wie im Bereich von Business Intelligence.

Das ultimative Ziel, das faktisch unerreichbar ist, will Daten, welche Leads und Kunden zugeordnet werden können, über alle Touchpoints im Kauf- und Service-Prozess erfassen. Das ergibt die berühmte 360° Sicht über den Kunden, damit dieser an jedem Punkt und zu jedem Sachverhalt adäquat angesprochen werden kann. Statt sich in dieser Komplexität zu verlieren, konzentrieren Sie sich auf wenige, ganz einfache Daten und bauen Sie darauf auf.

Und schon so viele ambitionierte Datenprojekte sind daran gescheitert, dass das Rechte- oder Consent-Management vernachlässigt wurde (vgl. Kapitel Recht). Wer die Erlaubnis zur Nutzung personalisierter Daten für Marketingzwecke nicht sauber und über alle Kanäle einholt und differenzieren kann, darf keine automatisierten Multi-Channel Kampagne durchführen.

Dashboards für die Datenvisualisierung und die Auswertung von kanalübergreifenden Aktivitäten werden immer wichtiger. KPI wie Impressions/Zustellungen – Reichweite/Öffnungen – Klicks/Engagement – Conversion/Umsatz sind aber nicht einheitlich definiert und über die Kanäle sehr schwierig zu vergleichen. Sie können versuchen, sich im Data Studio von Google eine solche Übersicht zusammen zu bauen. Handeln Sie nach den Regeln von Experimentieren – Messen – Verbessern und Optimieren. ROI-Betrachtungen sind unumgänglich.

Handlungsempfehlungen:

- Machen Sie sich grundsätzlich Gedanken, welche Daten man langfristig überhaupt nutzbar machen will, ev. schon vorhanden sind oder zusätzlich erschlossen werden sollen.
 - Erstellen Sie eine Datenschutzerklärung, welche über die Verwendung der Daten Auskunft gibt. Dasselbe gilt für die Nutzermachung von Cookies. Den Opt-In Prozess für das E-Mail-Marketing sollten sie sauber beweispflichtig aufsetzen.
 - Identifizieren Sie einfache, strukturierte Daten und planen Sie erste Gehversuche über nicht komplexe Use Cases. Lassen Sie sich nicht täuschen, dass Ihnen viele Daten fehlen, damit Sie sinnvoll arbeiten können. Das Verständnis steigt mit der Nutzung.
 - Reichern Sie Kundendaten an über Präferenzen und Interessen und validieren Sie diese Attribute regelmässig. Daten sind nur so gut, wie sie regelmässig gespeichert, gepflegt, genutzt und analysiert werden. Künstliche Intelligenz kann Ihnen dabei helfen.
-

Technologien und Schnittstellen:



Ich wiederhole: Technologien können viel, sehr viel. Aber ohne die klare Zielsetzung, die Einfachheit der Bedienung, die notwendigen Skills, um die Technologie bedienen zu wollen, sind sie nicht zielführend und zu teuer. Und nur der Nutzer kann das ändern. Technologie muss dem Reifegrad der Marketing-Kommunikation entsprechen und muss ins Budget passen. Es ist erschreckend, wie grosse Unternehmen für Technologie sehr hohe Lizenzen bezahlen und lediglich Basis-Funktionalitäten nutzen. Schaut man sich die

MarTech-Landschaft der letzten 20 Jahre an, stellt man ein exorbitantes Wachstum und damit eine totale Fragmentierung fest. 20% der Technologien gab es vor einem Jahr noch nicht. Wie soll man in diesem Markt den Überblick behalten?



Abbildung: Die bewusst unübersichtliche Realität aus chiefmartech.com für das Jahr 2020.

8000 Anbieter in den Bereichen:

- Advertising & Promotion,
- Content & Experience,
- Social & Relationship,
- Commerce & Sales,
- Data,
- Management.

Diese Bereiche sind in der Grafik farblich gruppiert.

Zwei Technologie-Trends zeichnen sich seit einigen Jahren ab:

Es bilden sich grosse Anbieter wie Salesforce, Oracle, Adobe und auch SAP, welche (fast) alle Aspekte dieses Whitepapers auf einer **mächtigen Plattform** zu integrieren versuchen und den Kunden vollständig an sich zu binden. Meistens sind die Technologien zusammengekauft, was nicht bedeutet, dass der Kunde sie nahtlos nutzen kann, aber Zeit und Entwicklung sprechen für die Plattform-anbieter. Die Angebote findet man fast ausschliesslich in der Cloud. «On premise» Hosting tritt in den Hintergrund, weil es zu personal-aufwändig und zu kompliziert beim Handling von Updates ist. Mit griffigen Datenschutz-Regulatorien und Datensicherheits-Standards wird die Cloud zusätzlich attraktiver, die letzte emotionale Hürde für traditionelle Manager verschwindet.

Die folgenden inhaltlichen Module gehören zu einer vollständigen Marketing-Plattform:

- CRM-Funktionalitäten und solche im Rahmen der Service-Leistungen
- Tracking-Funktionalitäten, um auf Surf- und Klickverhalten reagieren zu können
- Lead Generation und Scoring Modell für die Qualifizierung von Leads bis zur Conversion durch den Vertrieb
- Journey Builder für die Erstellung automatisierter und prozessorientierter Kampagnen, meist auf der Basis von E-Mail-Templates

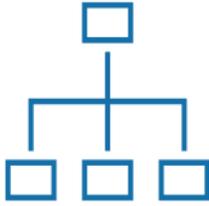
- Kampagnensteuerung für die Abwicklung von Kampagnen über E-Mail, SMS, Web-Push, App, Social Media, Social Media und Google Ads sowie Display.
- Evtl. ein Content Management System, das als zentraler Content-Hub für die Herstellung und das Ausspielen der Inhalte dient.
- Evtl. eine Data Management Plattform DMP, um alle relevanten Daten erfassen und speichern zu können.
- Evtl. ein Datenvisualisierungstool mit Dashboard-Funktionen für unzählige Auswertungen
- Evtl. Analytics Tool oder Audience Manager für Datenanalysen und Zielgruppenselektionen mit statistischen Mitteln.
- Evtl. eine Shop-Technologie für die Erfassung und Ausspielung unzähliger Produkte im Rahmen des Kaufprozesses.
- Evtl. Social Listening und Content Media Systems für optimale Bewirtschaftung der sozialen Kanäle
- Schnittstellen-Software, um externe und bereits bestehende System einfach an die Module der Marketing Cloud anzubinden.

Der zweite Trend umfasst die **«category leaders»** oder heisst **«best-of-breed»**: Auf der berühmten grünen Wiese beginnt man selten bei der Einführung von Marketing-Technologien. Die meisten Unternehmen haben eine «legacy», d.h. diverse Systeme, welche über die Jahre gewachsen und nur schwer zu ersetzen sind. Und integrierende Marketing Clouds sind wegen divergierender interner Interessen in einem Unternehmen häufig nicht einführbar. Also versucht man, punktuell neue Nischenprodukte mit ausgewiesener Funktionalität und Benutzerfreundlichkeit einzuführen und diese Systeme, wo sinnvoll, über API, Konnektoren und Schnittstellen-Software mit der bestehenden Landschaft zu verbinden. Technologisch ist dieses Vorgehen sicher anspruchsvoller, aber auch tendenziell günstiger. Für IT-Verantwortliche wird es mit wachsender Fragmentierung der Systeme schwieriger, den Überblick zu behalten. Und der alte Spruch stimmt immer noch: Man wird nicht gefeuert, wenn man einen grossen Namen kauft; die «Versicherung» wird mitgeliefert, hat aber ihren Preis.

Handlungsempfehlungen:

- Suchen Sie nicht eine «features and functionality» Liste im Internet, welche Ihnen die Aufgabe ersetzen soll, die eigenen Anforderungen zu definieren. Überlegen Sie, was Sie wirklich brauchen (werden), nicht was die Technologie alles anzubieten scheint.
 - Was auch immer Sie wählen, suchen Sie sich ein Ökosystem, das umfassend genug ist, damit Sie sich weiter entwickeln können. Offene Schnittstellen und/oder ein App Exchange, auf welchen sich Entwickler tummeln und wo weitere nützliche Anwendungen zu finden sind, helfen bei der Anbindung an die bestehende Systemlandschaft.
 - Lassen Sie sich beide Ansätze (Plattform und «best of breed») präsentieren. Sie werden immer Anbieter und deren Implementierungspartner finden, welche Ihnen konkrete Use Cases auf dem System abbilden und die Technologie danach einführen können. Ein guter Implementierer ist mindestens so wichtig wie die Technologie selbst.
 - Behandeln Sie die Anbieter korrekt. Es ist eine Unsitte geworden, sich Technologien mit einem riesigen Pre-Sales Aufwand vorführen zu lassen, um das eigene fehlende Know-How kostenlos zu kompensieren und dann mit zunehmender Erleuchtung die Spielregeln für die Ausschreibung zu ändern. Man darf eine Lernkurve aufbauen, aber nicht auf unendliche Kosten der Technologie-Provider und vor allem der seriösen Implementierungs-Dienstleister.
-

Organisation und Kultur



Wie eingangs bereits geschildert: Marketing Automation ist ein Mindset, ein verändertes Verhalten, ein **Change Prozess** also. Häufig kommt der Anstoss aus Marketing oder Vertrieb, denn es klingt verlockend, mit einfachen Prozessen mehr Leads zu Kunden zu konvertieren. Aber der Weg dahin ist beschwerlich. Vor der Digitalisierung war Marketing noch überschaubarer: Ein Ziel, eine Kampagne, ein Budget, ein messbarer Erfolg.

Marketing Automation, aus mehreren Modulen und Aufgaben bestehend, benötigt einen **interdisziplinären Ansatz und damit Spezialisten aus verschiedenen Abteilungen** für die sinnvolle Umsetzung:

- Marketing: Branding, Positionierung, Lead Generation, Channel Marketing, Marketing Analytics; Lifecycle Management
- Vertrieb: Verkaufssteuerung, Kundenpflege, Upselling, Cross-Selling, Retention
- CRM und Business Analytics: Datenanalysen, Targeting, Zielgruppenanalyse und -selektionen
- Informatik: Technologie Stack, Schnittstellen zu Umsystemen, Daten-Sicherheit, Datenplattformen
- Legal: Consent Management, regulatorischer Rahmen und Compliance, Datenschutz.

Die Aufgabe muss strategisch und abteilungsübergreifend betrieben werden; der Wandel ganz oben in der Hierarchie beginnen. Bestehende Machtzentren, die traditionellen Silos mit ihren eigenen Zielen und Budgets können aufgebrochen und gemeinsame Ziele identifiziert werden. Wer einfach einmal das Thema Lead Generation im Inbound Marketing etwas automatisieren will, stellt spätestens bei der Qualifizierung der Leads fest, dass der Vertrieb jetzt übernehmen sollte und vielleicht eine ganz andere Strategie fährt. Wer das Profiling von Kundendaten (also die Zuordnung von Kunden in ein bestimmtes Muster-Verhalten) durchführen will, stellt plötzlich fest, dass die Datenschutzerklärung das gar nicht hergibt und Legal nicht involviert war. Eine automatisierte Lead-Generation mit überzeugenden ROI-Berechnungen, aber auch ein allesumfassendes Dashboard über alle digitalen Marketingaktivitäten lässt CEO-Heizen höherschlagen; wenn aber die relevanten Abteilungen nicht involviert sind, Menschen sich nicht abgeholt fühlen und Skills für die Umsetzung nicht vorhanden sind, wird aus einem ehrgeizigen Projekt rasch ein Rohrkrepierer.

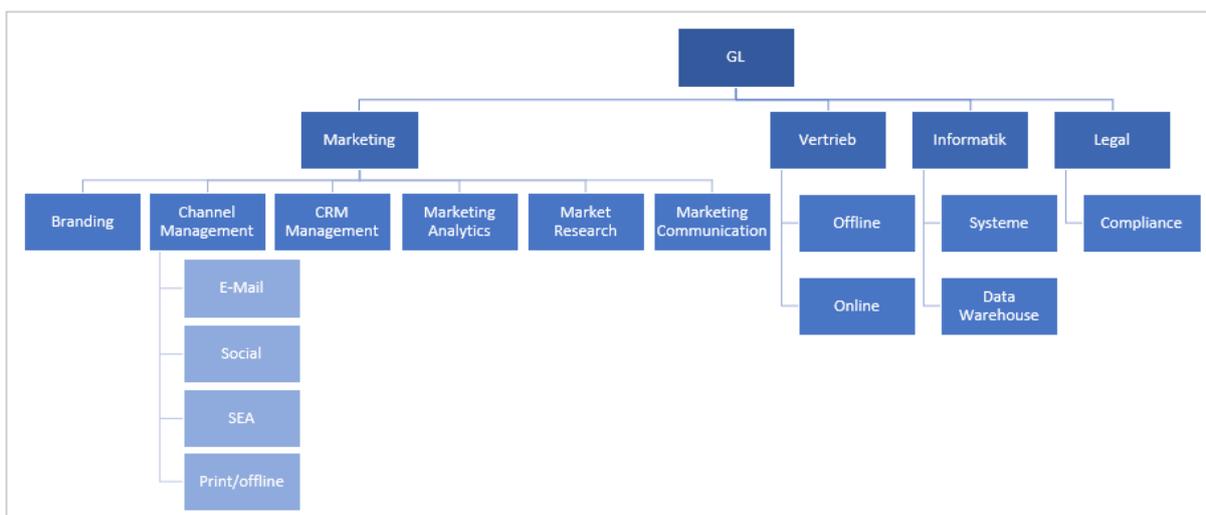


Abbildung: Beispielhafte Modell-Organisation im Unternehmen mit Rollen für Marketing Automation.

Eine übergreifende **Projektleitung ist der Schlüssel zum Erfolg**. Die notwendigen Skills müssen definiert, integriert oder neu rekrutiert werden. Die Ressourcen müssen interdisziplinär zur Verfügung gestellt und dem strategischen Ziel untergeordnet werden. Aber handeln Sie in überschaubaren Projektteams sehr agil. Wenn Sie die Organisation nicht den Anforderungen an die schlanke Durchführung von Marketing Automation-Projekten anpassen, sondern diese umgekehrt in ihre schwerfällige Organisation zu integrieren versuchen, werden Sie genügend Interessen finden, die Ihr Projekt erfolgreich torpedieren.

Sie werden vor allem zu Beginn mit internen Spezialisten häufig an Grenzen stossen. Ein technischer Implementierungspartner ist darauf bedacht, Ihnen die Technologie funktionstüchtig zu übergeben. Häufig fehlt ihm aber die strategische (Marketing-)Sicht auf die Dinge. Für die Auslegeordnung und Priorisierung von bestimmten Use Cases möchten Sie deshalb externe Unterstützung beziehen, welche die Strategie im Unternehmen, die Möglichkeiten von Automation und die Mächtigkeit der Technologie gleichsam verstehen.

Handlungsempfehlungen:

- Denken Sie bei der Implementierung in Phasen. Machen Sie aus einem grossen strategischen Projekt viele kleine und überschaubare.
 - Verlieren Sie die skalierbaren Ziele über mehrere Phasen und Jahre nie aus den Augen, beginnen Sie aber bescheiden und steigern sich mit der Lernkurve. Nehmen Sie die Organisation mit.
 - Automatisierungsprojekte scheitern oft an übertriebenen Erwartungen, den fehlenden Ressourcen, der übertriebenen Komplexität schon zu Beginn und – das bestätigt die Notwendigkeit des Sponsorings von ganz oben – an der unsäglichen Politik und dem fehlenden Willen zur Veränderung.
 - Beginnen Sie mit kleinen Projektteams, feiern Sie erste Erfolge und gewinnen Sie damit Verbündete für grössere Ziele.
 - Ziehen Sie interne und externe Spezialisten bei, vor allem zu Beginn.
-

Recht, insbesondere Datenschutz und Opt-In



Die regulatorische Landschaft ist in vielen wirtschaftlichen Lebenslagen ein etabliertes, eher statisches und einigermaßen überschaubares Framework für den Handlungsspielraum der Unternehmen. Nicht so bei der Marketing Automation, wo insbesondere in Europa sich die rechtliche Situation infolge der rasanten technischen Entwicklung fundamental verändert hat. Im Mai 2018 wurde die berühmte **DSGVO (Datenschutz-Grundverordnung)** als direkt anwendbares Recht in der Europäischen Union eingeführt. Die wesentlichen datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen für das Dialogmarketing wurden damit europaweit harmonisiert. Im Zentrum stehen die **personenbezogenen Daten** (also strukturierte und unstrukturierte, nutzerbezogene Daten; vgl. oben), welche mit oder ohne Einwilligung zu Werbezwecken verarbeitet werden sollen. Der Gesetzgeber hat Vorschriften erlassen, welche versuchen, das technisch Machbare zu verstehen und in den Griff zu kriegen. Seit dem Inkrafttreten werden die unbestimmten Vorschriften in konkreten Rechtsfällen durch Richterrecht laufend präzisiert.

Ein zweiter Rahmen soll in den nächsten 1-2 Jahren durch die **e-Privacy Richtlinie** gesetzt werden. Darin geht es um die **Verwendung von Cookies zu Werbezwecken**. Es ist davon auszugehen, dass diese in Zukunft sehr viel restriktiver und eben auch teilweise nur gegen Einwilligung genutzt werden dürfen, damit die in den letzten Jahren sehr penetrant gewordenen Werbeformen des (Re-)Targeting wieder in die Schranken gewiesen werden. Die sogenannten Third-Party-Cookies, also das Setzen von Code-Elementen von Drittanbietern (als Beispiel dienen Anbieter aus Social Media, Tracking-Tools, Display-Werbetreibende) auf der Unternehmens-Webseite für die möglichst raffinierte Bildung von Verhaltensprofilen für das Ausspielen von Werbung, sollen stark zurückgedrängt oder vollständig abgeschafft werden. Es geht hier um die Daten-Aggregation im anonymisierten Zustand des Nutzers und nicht um Daten, bei welchen der Nutzer wie in der DSGVO erforderlich, bereits identifizierbar ist. Das oberste Gericht in Deutschland hat bereits entschieden, dass für die meisten Cookies, also auch die First-Party Cookies (für die direkte Nutzung durch das Unternehmen selbst) eine freiwillige Einwilligung des Nutzers erforderlich ist.

In beiden Fällen soll die Haftung für Unternehmen stark ausgebaut werden. Dadurch wird die Sensibilität für die Daten und den Schutz des Einzelnen verbessert und die Hürden für den Missbrauch und seine Konsequenzen klar definiert werden.

Ein dritter Rahmen ist das **Wettbewerbsrecht, welches das Opt-In Verfahren für die Zustellung von Werbe-Emails** regelt. Dieses wird durch die oben genannten Gesetze nur am Rande verändert. Über zusätzliche Hürden bezüglich Beweis- und Auskunftspflichten dem Nutzer gegenüber wird faktisch das sogenannte Double-Opt-In obligatorisch: Der sich mit seiner E-Mail-Adresse registrierende Nutzer muss über eine darauffolgende Bestätigungsmail nochmal per Klick bestätigen, dass er in Zukunft Werbung an seine E-Mail-Adresse erhalten will.

Das führt dazu, dass derselbe Nutzer an verschiedenen Touchpoints in der Reise durch die Halbwertszeit der Kundenbeziehung zum Unternehmen verschiedenen Spuren hinterlässt, die im Einzelnen erfasst und ausgewertet werden müssen, damit das Unternehmen diese Person direkt anschreiben oder anonymisiert bewerben darf. Dieses Rechte- bzw. Consent-Management darf man auf keinen Fall unterschätzen, sonst bleibt die vielzitierte 360°-Kundensicht eine interessante Brille, deren Aussicht das Unternehmen aber nicht nutzen darf – mangels Einwilligungen durch eben diesen Nutzer. Es empfiehlt sich deshalb, dass Informatiker und Juristen bzw. Datenschützer sehr eng miteinander zusammenarbeiten, um die sogenannten «Permissions» auf einer Datenplattform sauber abzubilden und zu pflegen. Es geht also einerseits um den technischen Umgang mit diesen Rechten, aber auch um die Beschreibung der Nutzung personenbezogener Daten, der Profilbildung zu

Werbezwecken und der Datenverarbeitung in einer Datenschutzerklärung, die dann wiederum explizit akzeptiert (weitgehend in der EU) oder nur zur Kenntnis gebracht werden muss (DSG in der Schweiz). Es ist und bleibt intransparent und verwirrend.

Die Unternehmensleitung schwankt zwischen technischen Kosten für das Consent-Management, der Einführung eines umfassenden Trust-Centers (Datenpflege durch den Nutzer selbst), der Grauzone von nicht sauber erfassten «Permissions» in unterschiedlichen Systemen, den angedrohten Bussgeldern und einem möglichen Reputationsschaden, der allenfalls noch stärker wiegt als eine kleine Gesetzesverletzung.

Es wäre sinnvoll, dass gewisse Staaten(bunde) einen geographisch möglichst grossen und einheitlichen Rechtsraum für den Umgang mit Daten schaffen. Das schafft Rechtssicherheit und ist die Grundlage für Geschäftsmodelle mit Daten. Jede Abweichung mit kleinstaatlichem Datenschutz, wie **die Schweiz es mit ihrem eigenen neuen Datenschutzgesetz (DSG)** betreibt (Inkrafttreten voraussichtlich im Jahr 2022), bewirkt genau das Gegenteil. Datenschutz in der heutigen digitalen international vernetzten Welt ist nur multilateral durchsetzbar und sanktionierbar, denn die wesentlichen Unternehmens-Targets sind per se international unterwegs. Der lokale Datenschutzbeauftragte im Kanton XY der Schweiz steht da wie Sisyphus am Berg und ist ein Anachronismus eines föderalistischen Monuments, das in diesem Bereich völlig überholt ist.

Für das Unternehmen werden die Anforderungen an die Compliance und damit an einen dedizierten Datenschutzbeauftragten grösser. Seine Ernennung ist in der EU seit 2018 Pflicht, in der Schweiz wird er vom Gesetzgeber lediglich empfohlen. Cookie-Banners zum kollektiven Wegwischen sind in der EU nicht mehr erlaubt, in der Schweiz schon. Die Datenschutzerklärung ist in der Schweiz zwar neu obligatorisch, sie muss aber nicht vom Nutzer explizit akzeptiert werden für den Einsatz von personenbezogenen Daten bzw. für das automatisierte Profiling, wie das in der EU der Fall ist. Was macht demnach ein Unternehmen, das internationale Märkte bedient? Es hält sich strikt an die DSGVO und ignoriert das DSG weitgehend. Der Blick auf die Sanktionen bestätigt dies, denn in der DSGVO geht es um Bussgelder in der Höhe von 10 Mio. Euro oder bis 2% des globalen Jahresumsatzes. Die Schweiz kennt kein Unternehmensbussgeld, sondern nur persönliche Sanktionen bzw. Bussen bis CHF 250'000. Für den CEO ist die Risikoabwägung schwieriger. Die Orientierung am Gesetz und dessen Sanktionen ist das eine, ein möglicher Reputationsschaden wiegt in vielen Fällen noch viel stärker.

Handlungsempfehlungen:

- Verstehen Sie, was die DSGVO und das neue DSG für Sie genau bedeutet: Personenbezogene Daten, Profiling, Datenverarbeitung, Auskunftspflichten, Sanktionen
 - Bestimmen Sie einen Datenschutzbeauftragten, der das Thema im Unternehmen verankert. Involvieren Sie ihn frühzeitig, wenn es um Daten und Rechte der Kunden geht.
 - Überarbeiten Sie ihre Datenschutzerklärung, damit sie die personenbezogenen Daten optimal für Marketingzwecke nutzen dürfen.
 - Überlegen Sie sich, wie Sie First- und Third Party Cookies in Zukunft einsetzen dürfen und wie sie die Permission dazu abholen.
 - Führen Sie einen sauberen Double-Opt-In Prozess für E-Mail-Marketing ein.
 - Dokumentieren Sie das gesamte Permission-Handling auf einer Daten-Plattform; stellen Sie dem Kunden ev. ein Self-Service «Trust Center» zur Verfügung, wo er seine Daten selbst verwalten kann.
-

Die Checkliste

Und zum Abschluss eine Zusammenfassung und kleine Checkliste, welche Sie benutzen wollen, um sich an das Automation-Abenteuer zu machen:

- Ziele definieren: Mehr Neukunden, mehr bessere Kunden, mehr Engagement, Kosten einsparen.
 - Strategisch, langfristig und interdisziplinär denken, nicht kampagnenorientiert. Ohne Commitment von ganz oben läuft nichts.
 - Einfache Use Cases definieren («quick wins»), die Lernkurve aufbauen, komplexer und datengetriebener werden.
 - Prozesse anhand der Use Cases durchdenken und erstellen; Abläufe messen und optimieren; KPI definieren.
 - Inhalte gemäss Content-Strategie effizient bereitstellen; Inhalte kommen aus der Produktpositionierung und der eigenen Themenhoheit im Unternehmen.
 - Daten, Daten, einfache Daten; strukturierte und mit der Zeit unstrukturierte Daten einsetzen; Datenbasis aufbauen; Analysen und Zielgruppenselektionen.
 - Tools evaluieren und Schnittstellen zu Umsystemen bedenken; Automation beginnt nicht mit der Technologie, sondern mit dem Mindset.
 - Permission, also die Rechte an der Nutzung von E-Mail-Adresse und personenbezogenen Daten einholen.
 - Rollen definieren und Ressourcen interdisziplinär zusammenführen; der Marketing-Spezialist wird zum Marketing-Engineer.
 - Change Prozess nicht vernachlässigen. Plattform-Technologien mit zentralen Dashboards sind der Traum jedes CEO. Wer aber die Mitarbeiter nicht mitnimmt, wird «failen».
-

→ **Experimentieren – lernen – verbessern – optimieren! Gutes Gelingen – und «HAVE FUN»!**

Wenden Sie sich für weitergehende Informationen an:

Mayoris AG

Urs Thüring, CEO

urs.thuering@mayoris.com

+41 78 602 80 70

www.mayoris.com