

Die Kluft überwinden:

Vom Kampagnen- zum
Always-on-Marketing



EIN WHITEPAPER
VON PEGA

Von Rob Walker
und Matt Nolan



Build
for
Change®

Das Marketing in der Krise

Mit dem Aufkommen künstlicher Intelligenz (KI) sind herkömmliche Marketingstrategien zunehmend ins Hintertreffen geraten – und es braucht keinen Datenwissenschaftler, um zu erkennen, dass uns hier grundlegende Veränderungen bevorstehen. Wir überhäufen unsere Kunden auch weiterhin mit unseren Werbebotschaften – strategischen Kampagnen und Segmenten, Retargeting, kostenpflichtigen Medienkampagnen in Echtzeit, mobilem Push-Marketing, personalisierten E-Mail-Nachrichten u.v.m. Aber ganz gleich, was wir auch anstellen, nichts scheint die gleichen Ergebnisse zu liefern, wie noch vor wenigen Jahren.

Wir befinden uns in einer schwierigen Position: Unsere Initiativen verlieren an Durchschlagskraft, während der Druck durch neue Mitbewerber immer stärker zunimmt. Angrenzende Unternehmen bewegen sich seitwärts und versuchen, uns unsere Marktposition streitig zu machen. Da heißt es entweder, sich anzupassen, oder unterzugehen. Und so versuchen wir kontinuierlich, mehr zu tun, mehr zu kommunizieren und mehr zu interagieren. Doch trotz aller Bemühungen sinkt die Rücklaufquote immer weiter.

In einer Branche mit über 5000 einzigartigen Marketinglösungen¹ liegt die durchschnittliche Rücklaufquote einer Kampagne bei unter 1 Prozent². Das bedeutet, dass etwa 99 Prozent aller von uns versandten Werbebotschaften größtenteils irrelevant sind.

Und so scheint unser einziger Ausweg, das Werbebombardement noch weiter zu verstärken: durch ein breiteres Zielpublikum, mehr Kampagnen, mehr Druck. Das hat jedoch genau den gegenteiligen Effekt: Wir bringen unseren potenziellen Kunden bei, uns zu ignorieren. Wir vermitteln ihnen, dass unsere Nachrichten irrelevant und weder ihre Zeit, noch ihre Energie oder Aufmerksamkeit wert sind.

Eine Abwärtsspirale wird in Gang gesetzt ... bei der jeder verliert:

- Der Kunde wird angesichts all dieser Werbemaßnahmen misstrauisch – und verpasst so möglicherweise relevante Angebote.
- Das Unternehmen kämpft mit Umsatzeinbußen und verliert Promotoren.
- Der Markt ist von einer zunehmenden Reglementierung bedroht, die darauf abzielt, Verbraucher vor Spam zu schützen. Das erschwert die Interaktion mit dem Kunden noch zusätzlich.

Eine Frage sollte sich deshalb jedes Unternehmen stellen: Was genau versuchen wir mit unseren Marketingmaßnahmen eigentlich zu erreichen? Und die Antwort darauf kann nicht lauten, Kampagnen durchzuführen. Kampagnen sind nie das eigentliche Ziel, sondern lediglich Mittel zum Zweck. Und auch, wenn es vielleicht oftmals den Anschein hat: Das Ziel von Marketingmaßnahmen ist es auch nicht, einfach nur Produkte zu verkaufen. Das griffe zu kurz. Vielmehr muss der Fokus darauf liegen, Gewinn und Umsatz für das Unternehmen als Ganzes zu steigern und dabei idealerweise auch noch die Kundenzufriedenheit zu steigern und künftige Umsätze zu sichern.

¹ Chief Marketing Technologist Blog, Scott Brinker (2017), <http://chiefmartec.com/2017/05/marketing-technology-landscape-supergraphic-2017/>

² Direct Marketing Association, 2017 Response Rate Report (2017) <https://thedma.org/marketing-insights/response-rate-report/>

Wie ist es also möglich, dass Mittel und Zweck so komplett durcheinandergeraten sind?

Kampagnen waren vor allem in den 1980er und 1990er Jahren ein beliebtes Instrument, um Umsatzziele auf alle Geschäftsbereiche und Produktlinien eines Unternehmens zu verteilen. Die Idee dahinter war, mithilfe von Kampagnen ein bestimmtes Umsatzziel für diese Produkte zu erreichen. Wurde eine bestimmte Anzahl an Produkten verkauft, galt die Kampagne als erfolgreich. An diesem Punkt gelten Aktivitäten bereits als Fortschritt. Dabei vergessen wir oft, uns zu fragen, ob wir den Umsatz des Unternehmens insgesamt verbessert haben. Oder ging die Produktoffensive vielleicht zu Lasten anderer, vielversprechenderer Möglichkeiten? Oder haben unsere Verkaufsbemühungen zu einer Beeinträchtigung von künftigen Umsätzen, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung oder gar einer höheren Risikoexposition geführt?

In vielen Fällen richten wir mehr Schaden als Nutzen an. Durch unser mangelndes Verständnis der übergeordneten Ziele, Zankereien zwischen den Geschäftseinheiten über ihren Anteil am Kuchen sowie unsere fragmentierte Sicht auf den Kunden gefährden wir kontinuierlich unseren eigenen Erfolg. Unsere Werbebotschaften wirken eher wie Störfaktoren, statt einen Mehrwert zu generieren. Indem wir uns weigern, unser Unternehmen als großes Ganzes wahrzunehmen und auch Aspekte wie Nachhaltigkeit dabei zu berücksichtigen, beschleunigen wir die Abwärtsspirale noch zusätzlich.

Einmal durchschaut, führt diese Erkenntnis schnell zur Einsicht. Hier einen Wandel zu vollziehen ist allerdings nicht ganz einfach. Faktoren wie die Kultur, Prozesse oder Technologien eines Unternehmens sowie eine auf Segmente oder Kampagnen fokussierte Mentalität können hier leicht zum Hindernis werden. Maßgebliche Verbesserungen in den Bereichen Echtzeitinteraktion und KI haben technische Blockaden beseitigt und die Vorteile, die ihr richtiger Einsatz für das Unternehmen bringt, sind enorm. Ein intensiverer Kundendialog, höhere Rücklaufquoten, mehr Kundenzufriedenheit, eine stärkere Kundenbindung, mehr Verkaufsabschlüsse, Umsatz und Profit sind hier nur einige Beispiele. Das Konzept des 1:1-Marketing ist bereits seit über 20 Jahren bekannt³. Leider fehlte uns zu dem Zeitpunkt noch die zur Umsetzung erforderliche Technologie. Mit dem Aufkommen von Echtzeit-KI und ihren unleugbaren Vorteilen für Unternehmen und Kunden sind nur noch Kultur und Trägheit die einzigen Hindernisse.

³ The One to One Future, Peppers & Rogers (1996)

Drei Dinge, die wir unbedingt ändern müssen

Um auch wirklich von diesen Vorteilen profitieren zu können, muss ein Unternehmen die folgenden technischen und kulturellen Neuerungen einführen:

1. Umstellen der Kundenansprache von einer One-to-Many-Segmentierung zu einem One-to-One-Ansatz.
2. Wechsel vom kanal- und produktgesteuerten Customer Targeting zu einer zentralen Entscheidungsinstanz.
3. Wechsel von terminierten Push-Kampagnen zum Always-on-Ansatz, bei dem Sie im richtigen Moment für Ihre Kunden da sind.

Dass dies möglich und erfolgreich ist, zeigen Beispiele von sogenannten „Early Adopters“, die durch diese Veränderungen massive Gewinne erzielen konnten. Alle konnten ihre KPI auf breiter Front verbessern, während dem Status-quo verhaftete Unternehmen der gleichen Branchen an Einfluss verloren. Ausgehend von der aktuellen Lage im Bereich Marketing wird schnell klar, dass wir unseren Ansatz beim Thema Customer Engagement überdenken und bereit sein müssen uns anzupassen. Wir müssen eine Strategie entwickeln, die unsere Beziehungen weiterentwickelt, anstatt sie zu untergraben.

Im nächsten Kapitel werden wir jede dieser drei Anforderungen näher erläutern und Ihnen zeigen:

1. Weshalb sie entscheidend sind.
2. Inwiefern Sie sich ändern müssen.

Die aktuelle Situation im Bereich Marketing zeigt deutlich, dass wir unseren Ansatz beim Thema Customer Engagement überdenken müssen.

Umstellen der Kundenansprache von einer One-to-Many-Segmentierung zu einem One-to-One-Ansatz

Die Herausforderungen von segmentbasierten Zielgruppen

Stellen Sie sich vor, eine Bank möchte ihre Palladium-Kreditkarte verkaufen. Dazu startet sie eine Kampagne. Um das erforderliche Ziel, X zusätzliche Karten zu verkaufen, zu erreichen, identifizieren wir als Marketingexperten daraufhin die Zielgruppen, die von unserer Kampagne angesprochen werden sollen. Die erste Zielgruppe sieht dabei ungefähr so aus:

- **Alter > 45 Jahre; Standort = Ostküste; Einkommen >\$150K**

Um unsere Kampagne noch individueller zu gestalten, fügen wir noch ein paar weitere Kriterien und Details hinzu, indem wir nach Personen innerhalb der Zielgruppe suchen, die sich Informationen zu den Kreditkarten auf der Internetseite angesehen haben.

- **Seitenaufruf = wahr; Aufruf der Kreditkartenseite = wahr**

Und in vielen Fällen berücksichtigen wir auch Attribute wie Reaktionen auf bisherige Angebote, Berechtigung und Eignung für eine Karte (z. B. Kreditwürdigkeit, verfügbares Einkommen) sowie die Neigung, auf ein ähnliches Angebot zu reagieren (abgeleitet aus bisherigen Kampagnen). Nutzen wir für unsere Marketingaktivitäten digitale, bezahlte Kanäle, berücksichtigen wir häufig auch eine große Anzahl von Daten, die uns durch Dritte zur Verfügung gestellt werden (und die von manchmal zweifelhafter Qualität sind). Letztendlich könnte das Ganze dann ungefähr so aussehen:

- **Alter > 45 Jahre; Standort = Ostküste; Einkommen >\$150K**
- **Seitenaufruf = wahr; Aufruf der Kreditkartenseite = wahr**
- **Kreditwürdigkeit > 500; Vielreisender = wahr; Palladium-Neigung > 50 %**

Dies ist selbstverständlich eine stark vereinfachte Darstellung, aber sie gibt in Grundzügen wieder, wie wir mithilfe von Segmentierung eine Zielgruppe erstellen würden. Dieser Prozess birgt jedoch einige schwerwiegende Herausforderungen, wie beispielsweise:

- **Eingeschränkte Relevanz** – Segmentierung ist ein Filterprozess. Bei dieser Methode werden üblicherweise Kriterien wie Berechtigung, Eignung, Dringlichkeit, Präferenz und Relevanz miteinander vermischt, und dies geht zu Lasten von Präzision und Transparenz. Selbst wenn moderne Methoden der Datenanalyse eingesetzt werden, um die Präzision zu verbessern, wird mittels Segmentierung nur das Zielpublikum für ein bestimmtes Angebot identifiziert. Schon dadurch wird die Relevanz enorm eingeschränkt. Dabei ist Relevanz absolut entscheidend für erfolgreiches Marketing, doch ohne umfassende Mathematikkenntnisse ist dieses Problem nicht zu lösen. Und dennoch ist es genau das, wozu uns eine Segmentierung quasi zwingt.
- **Nicht skalierbarer Aufwand** – Mikrosegmentierung schränkt Wiederverwendbarkeit, Transparenz und Übertragbarkeit ein. Wir sind uns dessen bewusst, dass eine breit angelegte Segmentierung nicht so effektiv ist, deshalb fügen wir immer mehr Kriterien hinzu, um sogenannte „Mikrosegmente“ zu identifizieren und so angeblich die Zielgenauigkeit zu erhöhen (warum das nicht funktioniert, haben wir bereits erläutert). Je spezifischer ein Segment wird, desto weniger transparent ist es auch – und desto schwieriger wird es, dieses wiederzuverwenden. Unabhängig davon, wie wirksam sie sind, können die meisten Segmente nur einmal genutzt werden und landen dann im Regal. Ohne eine disziplinierte Dokumentation und Erläuterung erinnern sich nach einigen Wochen die wenigsten noch daran, wofür ein bestimmtes Segmentierungsmodell ursprünglich gedacht war, und erst recht nicht an die Kriterien, die dabei angewendet wurden. Das Unternehmen bindet so für jede Initiative eine große Menge an Ressourcen zur Erstellung neuer Segmentierungsmodelle, obwohl diese nicht sonderlich effektiv sind.
- **Kollisionen und Konflikte** – Segmente kollidieren häufig miteinander, und zwar zu Lasten des Kunden. Es gibt keinerlei Garantie, dass die Kunden eines Kampagnensegments nicht auch Teil eines anderen Segments oder einer parallel ablaufenden Kampagne sind. Das passiert jeden Tag. Wir lösen dieses Problem zumeist, indem wir ein Segmentierungsschema innerhalb eines anderen referenzieren (Exklusion), oder indem wir mittels Kampagnenoptimierung ein kampagnenübergreifendes Gleichgewicht herstellen. Ganz gleich, welche Methode wir auch anwenden: Das Ganze kann sehr schnell kompliziert und unübersichtlich werden, so dass wir uns letztendlich nur noch auf die Maximierung kurzfristiger Umsätze konzentrieren – zu Lasten nachhaltigerer Kundenbeziehungen. Um das Problem zu lösen, hilft nur ein direkter, strategischer Ansatz – und keine taktischen Maßnahmen, wenn der Großteil der Arbeit bereits getan ist.

Das traditionelle Kampagnenmodell

Unabhängig von den Problemen, die eine Segmentierung im Allgemeinen mit sich bringt, machen wir weiter. Herkömmliche Marketingkampagnen laufen im Wesentlichen wie folgt ab:

- 1. Ziel festsetzen** – Zunächst definieren wir das Ziel der Kampagne (es können auch mehrere sein), beispielsweise, 20.000 Palladium-Kreditkarten zu verkaufen.
- 2. Zielgruppe definieren** – Dann erstellen wir unsere Segmente und identifizieren Zielpersonen für unsere Kampagne. Um eine Rücklaufquote von 1 Prozent zu erzielen, müssen wir mindestens 2 Millionen Zielpersonen identifizieren, um unser Verkaufsziel von 20.000 Kreditkarten zu erreichen. In vielen Fällen setzen wir dabei sogenannte Propensity Scores – Wahrscheinlichkeitswerte – bei der Segmentierung ein, um so die Zielgenauigkeit zu erhöhen.
- 3. Kampagne entwerfen** – Sobald die Zielgruppe feststeht, geht es an die Planung und Erstellung der Creatives – der Werbemittel – für die Kampagne. In unserem Fall soll das Creative darauf ausgerichtet sein, die Palladium-Karte zu verkaufen und die segmentierte Zielgruppe anzusprechen.
- 4. Kampagnenübergreifende Optimierung** – Sollten die Zielpersonen zu verschiedenen Zielgruppen gehören, entfernen wir sie aus bestimmten Kampagnen und belassen sie in anderen – abhängig von Beschränkungen wie Anzahl der Kontakte, erforderlicher Kampagnenumfang etc.
- 5. Kampagne umsetzen** – Wir veröffentlichen die Kampagne über bestimmte Outbound-Kanäle wie E-Mail, SMS, Direktnachrichten, digitale Kanäle etc. und häufig auch auf bestimmten Inbound-Kanälen.
- 6. Antworten auswerten** – Unsere Analysten sammeln alle Werbe- und Transaktionsdaten für den Kampagnenzeitraum und analysieren die Merkmale von Interessenten und Nicht-Interessenten gleichermaßen, um so Segmentierung, Creative etc. zu verbessern.

Es gibt immer Möglichkeiten, eine Kampagne zu optimieren, sie ansprechender oder besser zu gestalten. Diese Informationen finden Sie in jedem Marketingleitfaden. Gemessen am Aufwand läge eine Rücklaufquote von 1 Prozent bei einem Kreditkartenangebot deprimierenderweise bereits *über* dem Durchschnitt. Das wirklich Erschreckende daran ist jedoch, dass Unternehmen oftmals hunderte (oder sogar tausende) derartiger Initiativen für andere Kreditkarten, Sparprodukte, Hypotheken, Vermögensverwaltung und vielem mehr durchführen, zusätzlich zu einer großen Anzahl von Service- oder Compliance-Initiativen. Diese laufen zumeist isoliert voneinander in Silos ab und versuchen alle, auf irgendeinem Wege ihre vorgegebenen Ziele zu erreichen, ohne die anderen Kampagnen zu berücksichtigen. Dieser Ansatz ist vor allem produktorientiert und von innen nach außen gerichtet, statt kundenorientiert von außen nach innen.

Der Unterschied zwischen traditionellen Kampagnen und Next-Best-Offer-Kampagnen

Wir haben bisher ausführlich darüber gesprochen, weshalb Kampagnen und Segmentierung nicht sehr gut funktionieren. Dies ist jedoch nur von geringem praktischen Wert, wenn wir Ihnen keine bessere Alternative anbieten und auch vermitteln können, weshalb sie besser ist. Wir möchten Ihnen hier deshalb den 1:1-Ansatz vorstellen, der nach wie vor noch nicht hinlänglich verstanden wird.

Man hört heute immer wieder von „1:1-Kampagnen“ oder „Next-Best-Offer-Kampagnen“. Dies ist irreführend und oftmals ein Versuch von Kampagnenanbietern, relevant zu bleiben. Es gibt keine 1:1-Kampagnen – das ist ein Widerspruch in sich.

Im Folgenden wollen wir traditionelle Kampagnen deshalb einmal mit dem 1:1-Ansatz vergleichen:

Traditionelle Kampagnen	Next-Best-Offer-Kampagnen
Ein gewünschtes Angebot auswählen	Einen gewünschten Kunden auswählen
Die Zielgruppe über Segmente definieren	Das beste Angebot mittels Entscheidungs-KI auswählen
Die Reichweite – Outreach – für die Outbound-Kanäle festlegen	Always On, auf Inbound- und Outbound-Kanälen
Kampagne wird manuell angestoßen/beendet	Angebote werden automatisch aktiviert/deaktiviert
Erfolg wird von Rücklaufquote bestimmt	Erfolg wird von verändertem Kundennutzen bestimmt

Auch wenn Kampagnenanbieter Ihnen etwas anderes versprechen: Traditionelle Marketingkampagnen unterscheiden sich grundlegend von den ständig verfügbaren (always-on) 1:1-Marketingansätzen mit NBO. Kampagnen sind auf das zu verkaufende Produkt sowie Ihren Zeitplan ausgerichtet. Deshalb sind die Rücklaufquoten und das Kundenerlebnis auch haarsträubend – denn es geht hier um Sie und nicht um den Kunden. Next-Best-Offer (oder, allgemeiner gesagt, Next-Best-Action, wenn es nicht nur um Verkaufen geht) beginnt beim Kunden. Dann wird mithilfe erweiterter Analysemethoden ein Dialog hergestellt, jedoch nur, wenn der Kontext stimmt und es etwas Relevantes zu sagen gibt – also wenn der Kunde einen bestimmten Bedarf hat und bereit ist, zuzuhören. Der eine Ansatz ist somit das genaue Gegenteil vom anderen.

Next-Best-Action (NBA) ist ein Ansatz, der auf individuelle Kunden statt auf Segmente ausgerichtet ist und dabei deren individuellen Anforderungen, Präferenzen sowie den jeweiligen Kontext berücksichtigt. Ziel ist es, jede Interaktion relevant und bedeutsam zu machen (unabhängig vom gewählten Kanal) und somit übergeordnete KPI wie Umsatz, Gewinn und Kundenertragswert zu optimieren – statt einfach nur kurzfristige Messgrößen wie beispielsweise die Rücklaufquote einer Kampagne.

Denken Sie einmal darüber nach. Wie konnte es soweit kommen, dass die Teams, die für unsere Outbound-Kampagnen zuständig sind, so abgeschnitten sind von der Targeting-Strategie unserer Online- oder digitalen Kanäle (ganz zu schweigen von unseren bezahlten Kanälen) und umgekehrt? Vor allem wenn man bedenkt, dass wir die gleichen Kunden im Fokus haben, dabei aber auf sehr unterschiedliche und zugleich wertvolle Aspekte des gleichen Kundenprofils abzielen. Diese Situation führt dazu, dass die linke Hand nicht weiß,

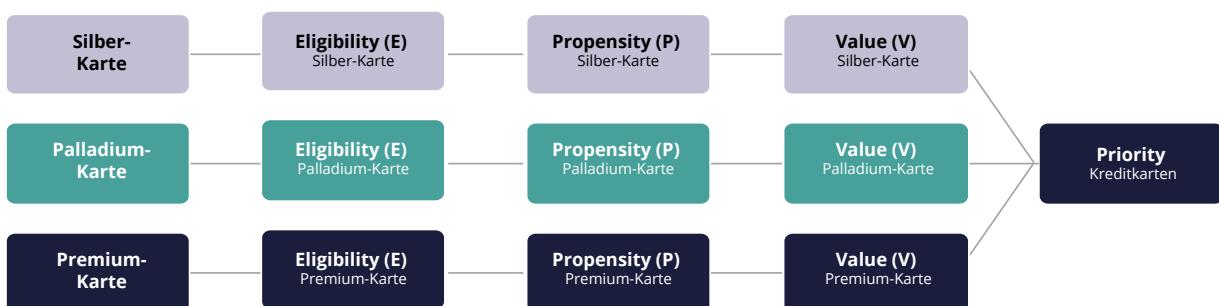
was die rechte tut, und somit völlig unterschiedliche Strategien anwendet. Das gefährdet unsere übergeordneten Ziele, da diese verschiedenen Strategien auf die einzelnen Kanäle ausgerichtet sind anstatt auf die Kundenbeziehung insgesamt. Keine Führungskraft würde absichtlich ein derartiges Szenario entwerfen. Nichtsdestotrotz ist es sehr verbreitet. Das erklärt auch, weshalb unsere Rücklaufquoten gen Null gehen.

NBA geht über traditionelle Marketingansätze hinaus, weil es alle potenziellen Aktionen miteinbezieht, nicht nur das beste Verkaufsangebot für den Kunden. Das ist ein riesiger Unterschied. Mit NBA können Sie zwar auch das beste Angebot für jeden Kunden herausfiltern. In vielen Fällen ist ein Verkauf im aktuellen Moment und auf dem aktuellen Kanal jedoch nicht die beste Option. Es wäre stattdessen vielleicht vorteilhafter, nicht verkaufsorientierte Vertriebsmaßnahmen zu ergreifen, die besser auf die individuelle Situation (Kontext) des Kunden abgestimmt sind. Das könnte die Einführung eines Plans zur Kundenbindung für einen Kunden sein, der kurz davor steht, abzuspringen. Oder das aktive Anbieten einer Serviceleistung für einen Kunden, der Probleme hat. Auch die Vereinbarung eines Preisnachlasses, der Versuch, Außenstände einzutreiben, oder einfach nur ein Danke für langjährige Kundentreue sind wirksame Maßnahmen. Gerade bei langfristigen Kundenbeziehungen kann es in bestimmten Momenten bessere Optionen geben, als einen Verkauf. In vielen Fällen kann es auch am besten sein, einfach *nichts* zu tun, weil das Risiko besteht, sich an einen unrentablen Kunden zu binden, bei dem das Kosten-Nutzen-Verhältnis langfristig negativ ausfallen würde. Schweigen ist eine unterschätzte Vertriebsmaßnahme.

Next-Best-Offer (NBO) in der Praxis

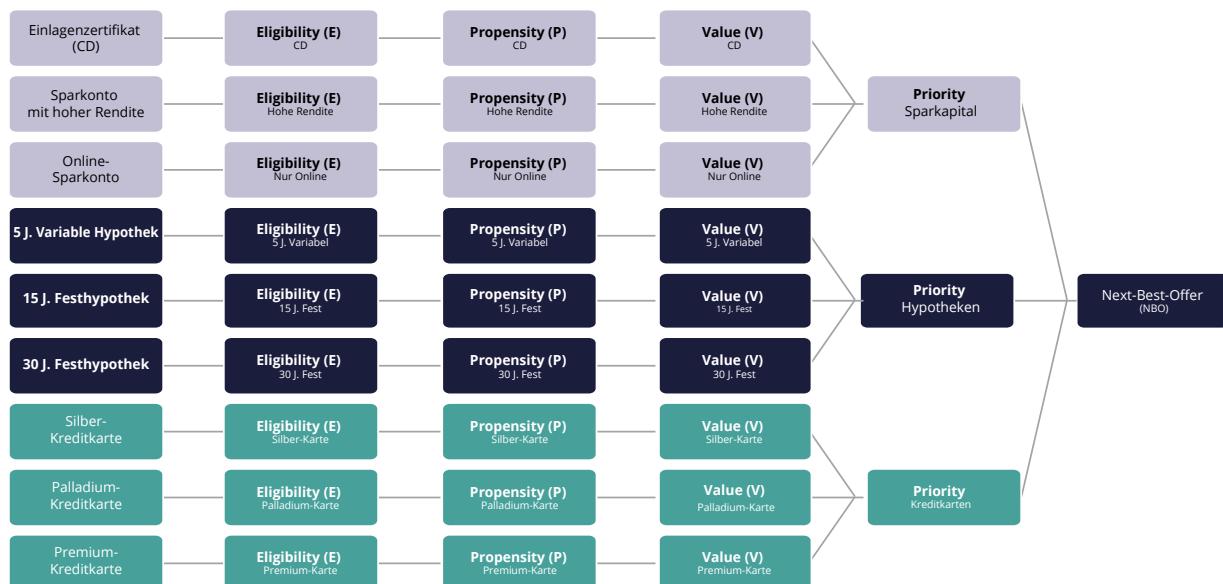
Der Einfachheit halber wollen wir uns erst einmal auf das konzentrieren, was bei Marketingexperten ganz oben auf der Liste steht – die Möglichkeit, das NBO zu bestimmen. Wenn Sie 1:1-Marketing ganz gezielt einsetzen, statt einfach nur einen Kampagnenauftrag anzunehmen und die Zielgruppe zu definieren, um auch den Starttermin im September einzuhalten, werden Sie eine Strategie entwickeln, die den Kunden in den Mittelpunkt stellt. Die Frage lautet dann nicht: „Sollte Mary Teil dieser Kampagne für dieses Angebot werden?“ Dieser Kundenbindungsansatz ist stark produktorientiert und richtet den Blick von innen nach außen, also auf das, was wir verkaufen wollen.

Der Markt verlangt von uns jedoch, dass wir einen kundenorientierteren Ansatz anwenden. Die Frage lautet also stattdessen: „Worüber sollten wir uns mit Mary unterhalten, wenn wir sie *jetzt* ansprechen wollen?“ Beim NBA entscheidet Ihre Strategie zunächst darüber, welches Angebot für Mary in den unterschiedlichen Kategorien das beste ist. In unserem Beispiel mit den Kreditkarten sähe das dann so aus.



Die Strategie verläuft also von links nach rechts. Ein vorausschauendes Modell wird für jedes Produkt die **Propensity P (Neigung)** für diesen bestimmten Kunden ermitteln, ein bestimmtes Angebot anzunehmen⁴. Der **Value V (Nutzen)** wird vom voraussichtlichen Kundenertragswert (CLV)⁵ oder Gewinnbeitrag bestimmt. Die **Eligibility E (Berechtigung)** wird anhand bestimmter Regeln festgelegt. Die Strategie kann auch noch um zusätzliche Faktoren wie Suitability (Eignung), Timing (Zeitpunkt) und Urgency (Dringlichkeit) erweitert werden. Und schließlich gibt es noch die Komponente der **Priority (Priorität)**, die aus allen in Betracht kommenden Optionen das beste Angebot auswählt.

Erweitern wir den Umfang auf alle potenziellen Kategorien, müssen der Prozess für jede Kategorie wiederholt und die „Gewinner“ miteinander verglichen werden, um das beste NBO herauszufiltern, wie im folgenden Diagramm dargestellt:



Was das „beste“ NBO ausmacht, wird dabei von jedem Unternehmen ganz unterschiedlich definiert. Üblicherweise ist es jedoch das Angebot, das den Kundenertragswert (CLV) um den höchsten Betrag steigert. Dies lässt sich mithilfe einer Formel ermitteln, die in vereinfachter Form etwa so aussieht: Priority = $P \cdot V \cdot L$, wobei:

- **P** die **Neigung (Propensity)** des Kunden darstellt, dieses spezielle Angebot anzunehmen. Dieser Wert wird durch eine Zahl zwischen Null und Eins dargestellt und bietet den besten Hinweis darauf, dass ein Angebot für den Kunden relevant ist (z. B. falls $P = 0,63$, besteht eine Möglichkeit von 63 %, dass dieser Kunde Ihr Kartenangebot annehmen wird).
- **V** repräsentiert den **Nutzen (Value)** für das Unternehmen, sollte dieses spezielle Angebot vom Kunden angenommen werden. Dieser Wert könnte durch eine einfache Margenkalkulation, das Gewinnniveau in einer bestimmten Währung oder eine CLV-Kalkulation ermittelt werden (z. B. $V = \$1.576$ Gewinn, wenn der Kunde das Angebot annimmt). Üblicherweise wird mit dieser Formel eine gute Unterscheidungsmöglichkeit erreicht, da eine Gleichsetzung von Nutzen und Produktmarge zu vereinfachend wäre. Dadurch

⁴ Wenn Sie annehmen, dass für jedes einzelne Angebot ein vorausschauendes Modell genutzt wird, liegen Sie zu 100 % richtig. Wenn Sie denken, das sei unmöglich, liegen Sie dagegen *völlig falsch*. Maschinelles Lernen (KI) ist nun schon seit geraumer Zeit dazu in der Lage, automatisch adaptive bzw. selbstdlernde Modelle zu erschaffen, um Datenwissenschaftler zu unterstützen, und diese je nach Nachfrage zu skalieren. Es ist absolut möglich, tausende von Neigungsfaktoren (Propensities) parallel zu berechnen – und zwar effizient und in Echtzeit.

⁵ Kundenertragswert (auch: CLV). Eine Kalkulation (oder Vorhersage) des Nettovermögens, der der gesamten künftigen Kundenbeziehung zugeschrieben wird.

würden Produkte mit einer hohen Marge stark favorisiert und Lockangebote oder Nachrichten, die auf künftige margenträchtige Transaktionen abzielen, vernachlässigt.

- **L** steht deshalb für den **Hebel (Lever)**, mit dem ein Angebot mit einem niedrigen Wert **P** unterstützt wird, sollte dies für das Unternehmen von Vorteil sein. Das ist manchmal notwendig, allerdings auch ein wenig heikel. Gegen die ermittelte Neigung zu agieren reduziert die Relevanz und untergräbt so das Kundenerlebnis (z. B. falls $L = 1,5$, würde das die Priorität eines Angebots um 50 % erhöhen. Ein Wert $L = 1,2$ würde die Priorität um 20 % erhöhen usw.).

Bei der Umsetzung dieser Strategie werden zunächst die links dargestellten Prioritäten angewendet. Die Strategie priorisiert jedes Angebot innerhalb einer Produktfamilie (das beste Karten-, Spar- und Hypothekenangebot) und wählt dann mithilfe der zweiten Priorisierung das beste Angebot insgesamt aus. Aufgrund von Kriterien wie Berechtigung und Eignung wird das „beste“ Angebot definitiv geeignet und der Kunde auch definitiv dazu berechtigt sein.

Die folgende Tabelle zeigt, wie sich diese Kalkulation aufschlüsseln lässt und wie die Angebote basierend auf dem Ergebnis (Priority Score) priorisiert werden, um das beste Angebot in einer Kategorie zu ermitteln.

Mögliche Angebote	P Propensity (Neigung)	V Value (Nutzen)	L Lever (Hebel)	Priorität Punktzahl
Angebot: Palladium-Karte	63 %	\$ 894	-	563,22
Angebot: Premium-Karte	81 %	\$ 507	+ 10 %	451,74
Angebot: Silber-Karte	23 %	\$ 409	- 10 %	103,48

Von den drei möglichen Angeboten, die diesem Kunden unterbreitet werden können, weist die Palladium-Karte die höchste Punktzahl auf. Was wir hier letztlich getan haben ist dasjenige Angebot auszuwählen, das die größtmögliche Relevanz für den Kunden (basierend auf dem Wert **P**) und zugleich den größtmöglichen finanziellen Nutzen für das Unternehmen (basierend auf einem hochgerechneten Wert **V**) bietet. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, den übrigen Angeboten trotz anderweitiger Datenlage eine höhere Priorität einzuräumen (mithilfe des Hebels **L**). Die richtige Formel für diese Gleichung auszuarbeiten stellt also einen wichtigen Aspekt der Markenstrategie eines jeden Unternehmens dar.

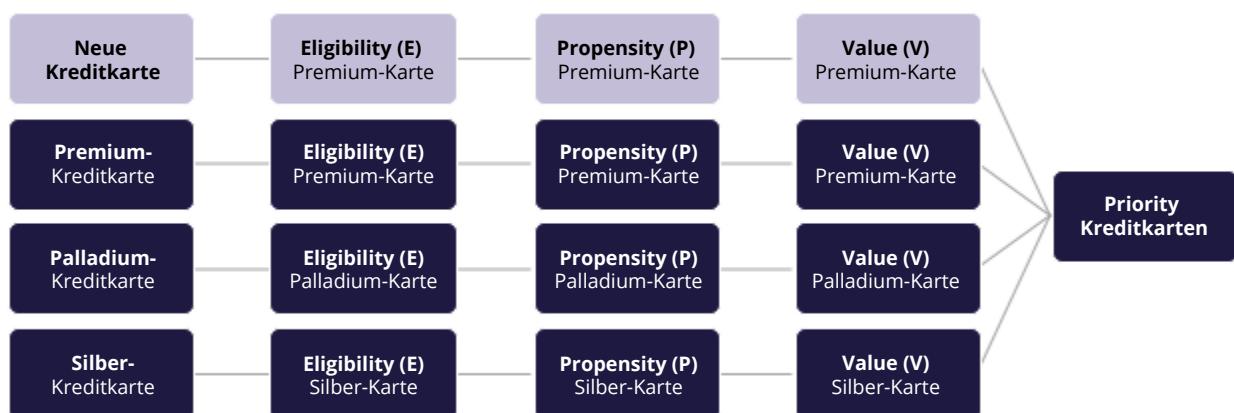
Mit zusätzlichen Angeboten zu mehr Skalierbarkeit

Einer der Vorteile des NBA-Ansatzes ist seine Skalierbarkeit. Sollten Sie ein neues Angebot hinzufügen wollen (was sehr häufig passiert), ist das Verfahren dafür im Vergleich zu anderen Ansätzen sehr einfach.

Dazu müssen Sie lediglich:

1. Kriterien wie Berechtigung, Eignung etc. für das neue Angebot definieren. Sie können diese auch von einem ähnlichen Angebot übernehmen und dann anpassen.
2. Die Werte für V (Nutzen) und L (Hebel) für das neue Angebot definieren. Auch diese werden üblicherweise aus der Unternehmensvorlage übernommen, da künstlich hohe Werte für V und L dem Ziel der Kundenorientierung entgegenstehen würden.
3. Die Neigung P mithilfe der adaptiven Modelle im System oder mit bestehenden, von Datenwissenschaftlern ausgearbeiteten vorausschauenden Modellen kalkulieren.
4. Das neue Kartenangebot zur bereits existierenden Strategie hinzufügen.
5. Simulieren Sie dann die modifizierte Strategie, um zu sehen, welche Auswirkungen diese Veränderung in einem bestimmten Zeitraum auf die KPI haben wird, z. B. auf die erwartete Angebotshäufigkeit, voraussichtliche Akzeptanz, Umsatzentwicklung etc. Die Simulation zeigt diese Kennzahlen im Kontext mit allen anderen aktiven Angeboten und bietet Ihnen so einen ganzheitlichen Überblick über die geschäftlichen Auswirkungen.
6. Sind die Ergebnisse zufriedenstellend, wird das Angebot aktiviert und sofort in jedem mit dem jeweiligen Strategie-Hub verbundenen Kanal angeboten, falls es geeignet und relevant ist. Das sollten im Idealfall *alle* Kanäle sein.
7. Falls nicht, sollten Sie die Werte unter Schritt 2 möglicherweise noch einmal überprüfen (vorausgesetzt, es gab keine Fehler bei Schritt 1).

Bei einer Strategie bedeutet das, ein neues Angebot zu einer bestehenden Strategie und Kategorie hinzuzufügen – im Nachfolgenden als neue Kreditkarte bezeichnet – wo es dann gemeinsam mit allen anderen Optionen berücksichtigt wird:



Obwohl es sich hier um das Äquivalent zu einer neuen Kampagne handelt, sind die Auswirkungen auf Umsatz und Kundenzufriedenheit ungleich weitreichender. Das liegt daran, dass hier das Angebot im Gegensatz zur einer auf ein bestimmtes Angebot ausgerichteten Kampagne (einer Push-Kampagne) zusammen mit *allen* möglichen Optionen berücksichtigt wird und wir seine Opportunitätskosten im Vergleich zu den anderen Produkten so besser abschätzen können. Und hier handelt es sich lediglich um den traditionellen NBO/Marketingansatz. Im Falle einer umfassenden NBA-Strategie könnten wir sehr schnell die Wirkung eines Angebots im Hinblick auf *alle* KPI eines Unternehmens abschätzen (Kundenbindung, Service, Risiko und Inkasso). Sie wird so zu einer umfassenden Kundenbindungsstrategie, die weit über den Bereich Marketing hinausreicht.

Hier ein praktisches Beispiel, das uns Karen Larrimer, Head of Retail Bank und Chief Customer Officer der PNC Bank, freundlicherweise zur Verfügung gestellt hat. Die folgende Grafik zeigt, wie NBA-Strategien Kundeninteraktionen auch über das Marketing hinaus intelligenter machen, indem sie sicherstellen, dass jede Aktion die Hauptanliegen des Unternehmens (Relevanz, Machbarkeit, Mehrwert und Zuverlässigkeit) gegeneinander abwägt.



Die Vorteile einer zentralen Entscheidungsinstanz

NBA-Strategien sind darauf ausgerichtet, den Kundennutzen insgesamt zu erhöhen. Dies gelingt auch, vorausgesetzt, dass wir uns nicht einmischen. Um diese Vorteile unternehmensweit nutzen zu können, müssen wir unsere NBA-Strategie jedoch auf *allen Kanälen* umsetzen, also Inbound und Outbound. Das ist aus folgenden Gründen entscheidend:

- **Konflikte durch isolierte Kanäle** – Jeder isolierte Kanal stellt eine verpasste Gelegenheit dar und verhindert zusätzliche Erkenntnisse und Einblicke sowie die Möglichkeit, Mehrwert zu generieren. Zudem untergraben die darüber durchgeföhrten Aktivitäten aktiv Ihre Unternehmensziele. Da der Kanal nicht mit einer zentralen Entscheidungsinstanz verbunden ist, werden seine Entscheidungen mit Ihrer restlichen Strategie kollidieren. Angebote werden zur falschen Zeit unterbreitet, der Kundenkontext ignoriert und tote Winkel geschaffen, die das gesamte Kundenerlebnis unzusammenhängend erscheinen lassen.
- **Fehlende Optimierung der übergeordneten KPI** – Werden verschiedene Marketing-/Kundenbindungsstrategien auf die gleichen Kunden angewendet⁶, wird es unmöglich, deren Auswirkungen auf das Unternehmen insgesamt zu bewerten. Sie können versuchen, das Ganze im Anschluss zu analysieren und auszuwerten, aber das wird Ihnen nur mithilfe kostspieliger Datenverdichtung gelingen. Dadurch gelangen Sie automatisch in einen reaktiven Modus. Jedes Unternehmen, das seine Kundenbindungsstrategien ohne eine aktive, zentrale Entscheidungsinstanz durchführt, agiert praktisch im Blindflug – oder bestenfalls suboptimal.
- **Schreckensszenario Change Management** – Mit einer einheitlichen Strategie werden alle strategischen Veränderungen an einem Ort entworfen, getestet, implementiert, überwacht und wiederhergestellt. Die zentrale Steuerung aller Kundeninteraktionen über eine einzige Entscheidungsinstanz sorgt dafür, dass Veränderungen sicherer, gezielter und effizienter umgesetzt werden können. Wie soll ein Unternehmen mehrere Entscheidungsfindungssysteme parallel managen, die sich zwar gegenseitig beeinflussen, aber isoliert voneinander ablaufen?

Wenngleich wir davon abraten, alle Kanäle gleichzeitig umzuschalten (ein agiler, sukzessiver Ansatz bietet entscheidende Vorteile), sollten die Initiativen sicherlich über die in Echtzeit ablaufenden Inbound-Kanäle hinausgehen und beispielsweise Outbound-Kanäle, Ereignis-Trigger, bezahlte Kanäle usw. beinhalten, um effektiv zu sein. Auf die genauen Auswirkungen des sukzessiven Ansatzes auf die Unternehmensergebnisse werden wir später eingehen, aber um das Gesagte in einen gewissen Kontext zu stellen: Sie können mit einem Anstieg der Annahmequote um das 4- bis über 12-fache rechnen. Selbst wenn wir weitere Vorteile zunächst außer Acht lassen, ist ein mehr als 4 Mal so hoher Umsatz bereits ein überzeugendes Argument, wenn Sie einen weiteren Kanal einbinden müssen.

Sobald Sie die Entscheidungsinstanz (auch bekannt als Customer Decision Hub) über mehrere Kanäle hinweg implementiert haben, fangen diese Kanäle *sofort* an, voneinander zu lernen. Sie nutzen dazu kanalübergreifende Daten und Erkenntnisse, um sich an den Kunden anzupassen. Das NBO, das Sie für einen Kunden ermittelt haben, ist vielleicht im aktuellen Kontext relevant, aber was passiert, wenn sich die Situation ändert? Unabhängig davon, wo sie auftritt, ist eine Ablehnung entscheidend – und wird Ihren Ansatz verändern. Angebote zu unterbreiten und

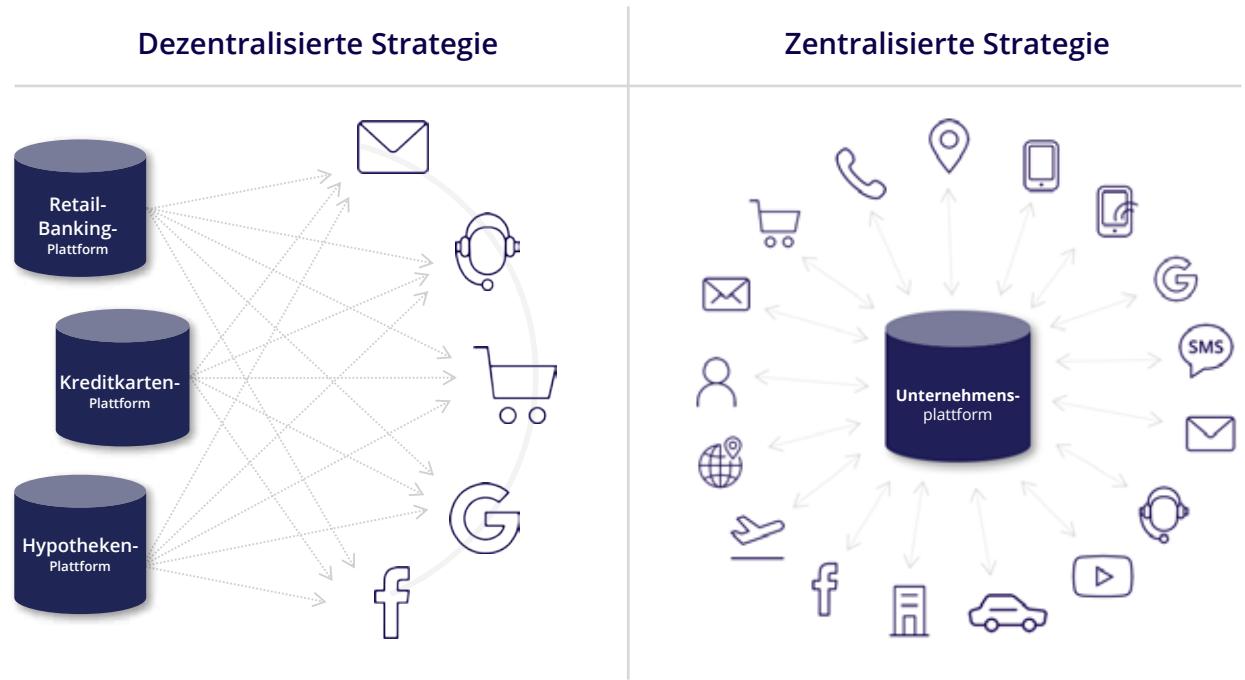
⁶ Sie dürfen auf *verschiedene* Kunden angewendet werden. Unterschiedliche Marketinglösungen können für unterschiedliche, sich gegenseitig ausschließende Segmente eingesetzt werden (Kampagnen ausgenommen).

aus der Reaktion zu lernen, verändert den Kontext. Ganz wie im wirklichen Leben wird das NBO (oder die NBA) sofort nach der Antwort des Kunden neu kalkuliert. Auf interaktiven Kanälen wird Ihr Customer Decision Hub im Zuge einer einzigen Echtzeitinteraktion mehrere Male ein Ping-Signal mit der Bitte um NBO erhalten.⁷

Zur Komplexität von NBO-Strategien oder alles ist relativ.

Von außen betrachtet können NBA-Strategien manchmal ziemlich einschüchternd wirken. Und sie sind sicherlich auch sehr komplex – ganz wie Ihr Unternehmen. Dabei sollten Sie jedoch nicht vergessen, dass NBA letztlich all die isolierten Systeme und „Gehirne“, über die Sie mit Ihren Kunden kommunizieren, ersetzen soll. NBA ist der Dreh- und Angelpunkt Ihres Ansatzes, der alle Ihre Touchpoints mittels Echtzeit-Intelligenz miteinander verbindet und so eine einheitliche Zusammenarbeit gegenüber dem Kunden ermöglicht. Sie stellt auf ganz konkrete Weise sicher, dass das Ganze mehr ist, als nur die Summe seiner Teile.

Ohne NBA wäre dies keinesfalls möglich. Denken Sie nur, wie schwierig ein kanalübergreifendes Lernen, Interagieren, Orchestrieren und Anpassen ohne einen zentralisierten Ansatz wäre. Die Integration allein würde die Komplexität bereits um ein Vielfaches steigern⁸, und zwar ohne den konkreten Nutzen, den eine einheitliche Lösung mitsichbringt. In der Praxis ist die Umsetzung einer einheitlichen Kundenstrategie einfacher, transparenter und wesentlich effizienter als die Verwaltung unterschiedlicher Marketing-Anwendungen. Sollte die zugrunde liegende Strategie kompliziert erscheinen, liegt das daran, dass das Geschäft kompliziert ist. Ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Kunden- und Unternehmensanforderungen zu erzielen und dabei den Kundennutzen langfristigen zu optimieren, ist keine einfache Angelegenheit. NBA ist in der Praxis jedoch wesentlich einfacher zu verstehen und zu erklären als die Alternativen.



⁷ Dies stellt hohe Anforderungen an die vom Customer Decision Hub getroffenen Entscheidungen im Hinblick auf Durchsatz und Latenzzeit. Die heutigen Technologien haben diese Schwelle jedoch schon vor geraumer Zeit überschritten.

⁸ Denken Sie nur an die wiederholte Verwendung von Auswahlkriterien, Ausnahmen und vielen weiteren Logikmustern.

Kundenbindung: Von Push-Kampagnen zum Always-On-Ansatz

Wir haben uns bereits über das Thema Relevanz unterhalten. Aber auch das Timing ist im Bereich Marketing mittlerweile von entscheidender Bedeutung – und herkömmliche Kampagnen werden den zeitlichen Anforderungen vernetzter Kunden heutzutage nicht mehr gerecht. Von der Relevanz einmal abgesehen ist der Hauptfaktor für eine schlechte Rücklaufquote ein schlechtes Timing. Wenn Sie eine Kampagne durchführen, versenden Sie Ihre Werbebotschaften nach Ihrem Zeitplan, nicht dem des Kunden. Aufgrund der Planungszyklen und Verzögerungen, die die Durchführung einer großen Kampagne mit sich bringt, liegt die Chance bei etwa einem Prozent, dass Sie genau den richtigen Zeitpunkt abpassen, um die Aufmerksamkeit eines Kunden zu gewinnen. Die restlichen 99 Prozent Ihrer Nachrichten werden ignoriert. Sie können nicht einfach Tage, Wochen oder sogar Monate warten, um auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden einzugehen. Ihre Kunden erwarten eine sofortige Befriedigung ihrer Bedürfnisse und das bedeutet, innerhalb weniger Stunden oder sogar Minuten.

Eine Ausnahme stellen dabei sogenannte „Retargeting“-Kampagnen da, die deshalb erfolgreich sind, weil sie ganz auf den richtigen Zeitpunkt ausgerichtet sind. Besucht ein Kunde beispielsweise Ihre Internetseite, um sich ein Produkt anzusehen, markieren Sie ihn mit einem Cookie – und können ihm so ihr Produkt immer wieder über bezahlte Kanäle anbieten, sobald er online geht. Der Besuch des Kunden auf Ihrer Seite hat Ihnen einen Einblick in Timing und Kontext dieses Kunden vermittelt. Dieser Besuch erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass er an einem Kauf Ihres Produkts interessiert ist. Das macht Ihre Marketingmaßnahmen effektiver als eine herkömmliche Kampagne. Retargeting wird allerdings oftmals zu häufig und ohne die erforderliche Präzision eingesetzt. Nichtsdestotrotz ist es ein gutes Beispiel dafür, weshalb der „Always-on-Ansatz“ so gut funktioniert: weil er von relevantem Verhalten ausgelöst wird.

Denken Sie einmal darüber nach. Abgesehen von dem ganzen Aufwand, den der Entwurf einer komplexen Kampagne erfordert (und dieser Aufwand ist in der Tat enorm): Weshalb bündeln Sie alle Ihre Aktivitäten und warten genau auf den richtigen Zeitpunkt, um Ihre Kampagne zu starten? Wir sind uns alle dessen bewusst, dass uns immer nur ein kleines Zeitfenster zur Verfügung steht, das es zu nutzen gilt. Wäre es da nicht intelligenter und profitabler, unsere Botschaft an den tatsächlichen aktuellen Bedürfnissen des Kunden auszurichten? Könnten wir ihm nicht ein besseres Kundenerlebnis bieten, wenn das, was wir sagen, für ihn auch in diesem Moment relevant wäre? Oder wenn wir einfach einmal nichts sagten, wenn er nicht bereit ist, zuzuhören? Statt 90 Prozent unserer Zeit in die Entwicklung gigantischer Kampagnen mit neuen Angeboten zu stecken („Sehen Sie sich unser Angebot an!“), wäre es da nicht effektiver, das Angebot einfach zu aktivieren – und es der KI/Entscheidungsinstanz zu überlassen, wann der beste Zeitpunkt dafür ist, es zu präsentieren, und zwar je nach Kunde und Kontext, auf jedem Kanal?

Im herkömmlichen Modell stehen praktisch alle Kampagnen einer Marke im Wettbewerb zueinander und wetteifern um die Aufmerksamkeit des Kunden. Und ist der zeitliche Rahmen zu eng gesetzt, stiehlt jede Maßnahme der nächsten die Show. Die Tatsache, dass ein Kunde eine Botschaft (oder zwei, oder drei) bekommt, verbessert nicht das Kundenerlebnis. Ganz im Gegenteil. Dadurch verringert sich nur die Wahrscheinlichkeit, dass er sich beim nächsten Mal darauf einlässt, insbesondere, wenn die letzte Nachricht für ihn nicht relevant war. Kampagnen laufen also immer zu einem spezifischen Zeitpunkt ab, um so die Reibung mit dem Kunden zu reduzieren. Gleichzeitig erschweren sie jedoch auch die Möglichkeit einer agilen Interaktion.

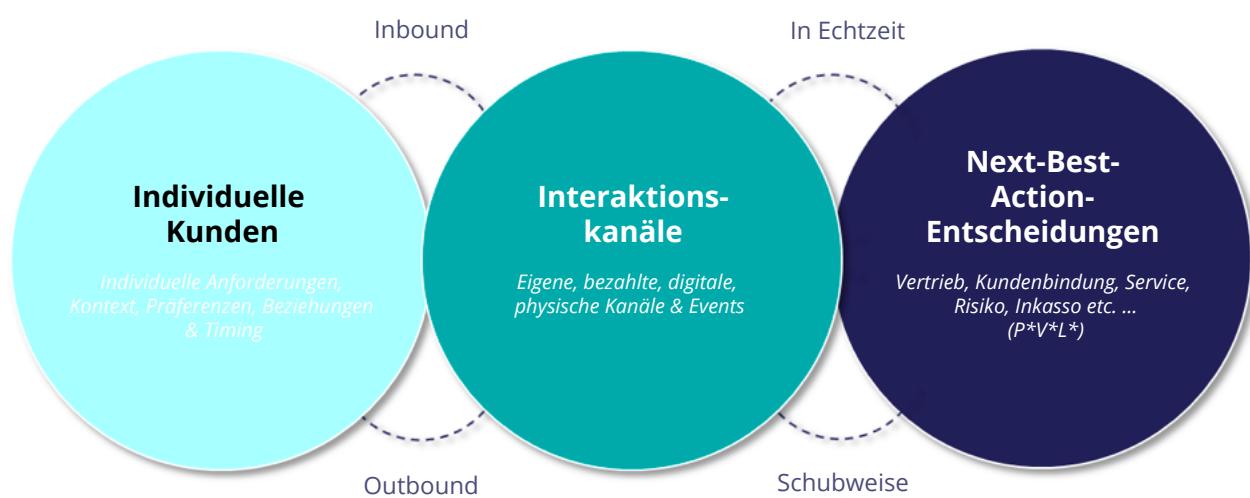
Dieses Problem wird durch den langen und komplexen Prozess von der Entwicklung bis zur Durchführung einer Kampagne noch zusätzlich verstärkt.

Lassen Sie sich das Ganze noch einmal auf der Zunge zergehen: Wir sind uns darüber im Klaren, dass unsere Kampagnen nicht gut angenommen werden. Sie stören, lenken ab oder ärgern unsere Kunden. Das geht manchmal sogar so weit, dass wir eine Zeit lang zum Schweigen verdammt sind. Ist das wirklich das Beste, was wir zu bieten haben? Definieren wir als Marketingexperten so eine erfolgreiche Marketingmaßnahme?

Wie sich Always-on-Marketing unterscheidet

Bei einem Always-on-Ansatz spielt keine dieser Anforderungen oder Einschränkungen eine Rolle, da sie nicht den Bedürfnissen des Kunden entsprechen. Wollen wir ein neues Angebot (oder eine neue Botschaft) auf den Markt bringen, wird dieses einfach aktiviert. Alle Regeln hinsichtlich Timing (Kontaktfrequenz, Kundenvorlieben, Kanalbeschränkungen) werden dann Teil der NBA-Strategie. Das Angebot wird „angeschaltet“, wenn es fertig ist – und präsentiert, sobald es für den Kunden relevant ist. Das kann je nach Kundenpräferenz über Inbound- und Outbound-Kanäle geschehen.

Sollte ein Angebot für einen Kunden relevant und somit für das Unternehmen profitabel sein, muss mit der Kontaktaufnahme somit nicht erst auf eine Kampagne gewartet werden. Eine einfache Direktnachricht über einen Outbound-Kanal ist in diesem Fall der nächstbeste Schritt. Diese kann durch verschiedene Trigger ausgelöst werden: Möglicherweise hat die Kaufneigung des Kunden mit dem Besuch der Webseite eine bestimmte Schwelle überschritten. Oder er hat im Rahmen einer Google-Suche nach einer Kreditkarte auf ein Werbebanner geklickt. Oder er hat auf einem unserer eigenen Kanäle Interesse an einem unserer Produkte gezeigt und wir wollen über einen bezahlten Kanal wie Google oder Facebook erneut Kontakt aufnehmen. NBA-Strategien scannen kontinuierlich das gesamte Kundenumfeld, bewerten Situationen neu und lösen Kundeninteraktionen aus. Keine Information und kein Hinweis des Kunden bleibt dabei unberücksichtigt. Sobald wir neue Erkenntnisse erhalten, können wir den Kanal wechseln, das Timing oder das Angebot ändern, oder auch einfach nichts tun. Letztlich hängt alles davon ab, was für den Kunden und das Unternehmen in diesem Moment das Beste ist.



Dies ist die Grundlage des Always-on-Marketing: Sie sorgt dafür, dass jede Kundeninteraktion relevant, zeitnah, kontextbezogen und im besten Interesse aller Stakeholder ist. Es ist ein dynamischer Ansatz, bei dem alle Interaktionen (sei es von Kunden- oder von Unternehmensseite) dazu genutzt werden, um die richtige Botschaft zu übermitteln, und zwar zum richtigen Zeitpunkt und auf dem richtigen Kanal. Diese drei Aspekte gilt es, zu perfektionieren – und das kann nur gelingen, wenn alle drei Gründpfeiler vorhanden sind und zusammenarbeiten.

Auslöser beim Always-on-Marketing

Möglichkeiten zur Interaktion mit Kunden bieten sich praktisch täglich. Und sie bringen auch einen Nutzen – vorausgesetzt, Sie verfügen über die erforderlichen Daten, Analysetechniken und KI, um sie zu erkennen, und sind agil genug, um umgehend darauf zu reagieren. Nachfolgend finden Sie einige Beispiele für wertschöpfende, auslöserbasierte Marketingszenarien, die von Unternehmen dazu genutzt werden, um mit Kunden in sogenannten „Bedarfsmomenten“ in Kontakt zu treten – und das nicht immer unbedingt in einem Verkaufskontext.

Diese Auslöser stellen lediglich Beispiele dar. In der Praxis wird die Mehrzahl der Auslöser mithilfe vorausschauender Methoden von der KI definiert (und über unsere Kundenstrategien in die Tat umgesetzt). So müssen wir nicht länger Vermutungen darüber anstellen, welche davon tatsächlich relevant sind.

Auslöser/Aktivität	Beispiele	Ausgelöste Aktion
Kaufneigung	(P↑ um 30 %) & (V >= \$250)	Cross-Selling-Nachricht
Mögliche Abwanderung	(P↑ um 30 %) & (V >= \$5000)	Nachricht zur Kundenbindung
Mangelnde Interaktion	Keine Interaktionen >= 30 Tage	Next-Best-Action-Nachricht
Überschreiten einer virtuellen Grenze (Geofencing)	Mobilgerät (Kunde) betritt eine bestimmte Handelszone	Kontextbezogene Nachricht/Alarm
Aufgegebener Warenkorb	(Offen > 1 Stunde) & (Kein Einkauf)	Retargeting-Nachricht
Produktablauf	Datum > Produktablaufdatum	Angebot über Nachschub mit 1 Klick
Upgrade verfügbar	Berechtigung = Y, CLV > \$2500	Angebot über Upgrade mit 1 Klick
Lebensereignis	Heirat, Geburt, Eigenheim etc.	Kontextbezogene Nachricht
Zahlungsverzug	(Verzögerung > 30 Tage) & (CLV <= \$1000)	Zahlungserinnerung, Kontosperrung
Wiederholte Ausfälle	Zahl der Ausfälle >=3	Service-Nachricht, Rabattangebot

Diese Auslöser werden immer im Rahmen der gesamten NBA-Strategie bewertet, um sicherzustellen, dass sie – genau wie jede andere Kundenmaßnahme – an den Unternehmenszielen ausgerichtet sind. Eine mögliche Abwanderung hat somit zum Beispiel keine Kundenbindungsmaßnahmen zur Folge, wenn der Kunde Schulden hat oder anderweitig keinen Mehrwert für das Unternehmen bietet.

Optimieren Sie Ihr Unternehmen – nicht die Abteilung, das Produkt oder das Angebot

Ein potenzieller Nachteil des Always-on-Ansatzes ist, dass er zwar den Nutzen für das Unternehmen insgesamt steigert, die Ergebnisse auf Abteilungs-, Produkt- oder Angebotsebene jedoch weniger vorhersehbar macht. Sie bieten Ihre Produkte nicht mehr einer vorher festgelegten Anzahl von Kunden an. Stattdessen finden Sie Produkte, die für Kunden relevant sind und so zu Interaktionen führen. Traditionelle Methoden zur Bewertung „erfolgreicher“ Kampagnen sind somit außer Kraft gesetzt. Es geht nicht mehr darum, die Rücklaufquote zu erfüllen, indem bestimmte Smartphones, Kreditkarten oder Policien mithilfe von Kampagnen in den Markt gedrückt werden. Es geht darum, die optimale Mischung *aller* möglichen Optionen herauszufinden. In einem Rahmen, in dem Relevanz, Timing und der voraussichtliche Nutzen sehr präzise vorhergesagt werden können, geht es darum, die richtige *Balance* bei der Kundenansprache zu finden, um so Umsatz und Gewinn zu optimieren.

Simulation und kontinuierliche Kontrolle sind für einen kundenorientierten Always-on-Marketingansatz deshalb entscheidend. Vor der Aktivierung eines Angebots können Sie Simulationen durchführen, um seine Performance über einen bestimmten Zeitraum vorherzusagen. Aufgrund der Vielzahl möglicher unterschiedlicher Interaktionen ist es schwerer vorherzusagen, wie viele Male ein bestimmtes Angebot unterbreitet werden wird. Sie können jedoch die Abweichungen über einen bestimmten Zeitraum vorhersagen, seine Priorität verändern und sehen, wie es im Vergleich zu anderen Angeboten abschneidet. Letztendlich ist es das Ziel, neue Angebote in die Strategie zu integrieren, und das in einer ausgewogenen, risikoarmen Weise. So können der Nutzen optimiert und negative Auswirkungen im Falle einer veränderten Strategie minimiert werden.

Der beste Weg ist es, der KI die Optimierung der Strategie über die Faktoren Propensity (Neigung), Value (Nutzen) und Timing zu überlassen. Sie können jedoch den Lever L (Hebel) in der Gleichung $P \cdot V \cdot L$ dazu einsetzen, um die Priorität *manuell* zu verändern, sollte das sinnvoll sein.⁹ Sie könnten dies aber auch automatisch im Rahmen Ihrer NBA-Strategie durchführen lassen, sobald die Ergebnisse hinter dem Plan zurückbleiben.

Schlussendlich ermöglicht NBA den Stakeholdern der Abteilungen, Produkte oder Angebote jedoch nicht das gleiche Maß an Kontrolle, wie eine Kampagne – und das ist auch gut so. Eine NBA-Optimierung steigert die Leistung Ihres Unternehmens insgesamt – während Sie mit einer Kampagne kontinuierlich eine Rücklaufquote von 1 Prozent erzielen können. Aber auch nicht mehr. 1 Prozent. Ein enormer Kompromiss, wenn man das verfügbare Rücklauf- und Leistungspotenzial betrachtet.

⁹ Es macht häufig keinen Sinn, aber es kann gute geschäftliche Gründe geben, die Kontrollmechanismen mittels des Hebels L außer Kraft zu setzen, beispielsweise um Marketingaktionen der Konkurrenz zu kontern oder eine Brand-Awareness-Kampagne durchzuführen, deren Wert sich nicht immer objektiv anhand von Zahlen messen lässt.

Praktischer Nutzen: Probieren geht über Studieren

Marketingexperten reden viel und gerne über die Vorteile von 1:1-Marketing. Solange sich die zugrundeliegende Theorie jedoch nicht in echte geschäftliche Ergebnisse verwandeln lässt und somit eine bessere Alternative zu traditionellen Maßnahmen darstellt, ist das lediglich Zeitverschwendungen. Die folgenden Unternehmen haben den Sprung gewagt und sich an die praktische Umsetzung gemacht – mit bahnbrechenden Ergebnissen:



Vor der Rezession im Jahr 2008 war **The Royal Bank of Scotland** die größte Bank der Welt, genoss jedoch gleichzeitig das geringste Vertrauen in einer von Verbrauchern als am wenigsten vertrauenswürdig eingestuften Branche Großbritanniens. Die RBS investierte deshalb in ein „digitales Superhirn“, um wieder mit ihren Kunden in Kontakt zu kommen. Heute versendet die Bank 35 Prozent weniger Nachrichten an ihre Kunden – konnte ihre Rücklaufquote jedoch um 600 % steigern und einen ROI von 10 zu 1 erzielen.



Elisa ist ein finnisches Telekommunikationsunternehmen mit einer 130-jährigen Geschichte. Der finnische Marktführer im Bereich Mobilfunk bietet eine Vielzahl von Online-Services für den internationalen Markt. Seit 2009 Pega Next-Best-Action-Kunde, ist es Elisa nach und nach gelungen, seine Inbound & Outbound-Kanäle zu integrieren. Ergebnisse waren eine 20-fache Steigerung der Vertriebsmöglichkeiten, eine 150-fache Steigerung der Interaktionsrate im Bereich Bannerwerbung, eine 5-fache Steigerung der Konversionsrate im Bereich Telesales und eine 6-fache Steigerung der E-Mail-Klickrate.



Die **Commonwealth Bank**, Australiens größte Bank, bietet 13,5 Millionen Kunden mittels „Next Best Conversations“ einen erstklassigen Service. Der Kundenkontext wird kontinuierlich neu bewertet, um über Inbound- und Outbound-Kanäle fünf Milliarden Interaktionen pro Jahr anzustoßen. Dies hat zu einem 10-fachen Anstieg bei der Anzahl der Leads geführt sowie zu einer 3-fachen Steigerung der Konversionsrate.



Optus ist Australiens zweitgrößter Telekommunikationsanbieter und bedient mehr als 10 Millionen Kunden in einem Land mit 22 Millionen Einwohnern. Um schneller und intelligenter zu werden als die Konkurrenz (aber ohne die notwendigen datenwissenschaftlichen Ressourcen), implementierte das Unternehmen NBA mit Echtzeit-Entscheidungsfunktion auf seinen Outbound-Marketingkanälen und konnte so seine Kampagneneinführungszeiten um über 90 Prozent reduzieren – von fünf Wochen auf weniger als 24 Stunden.

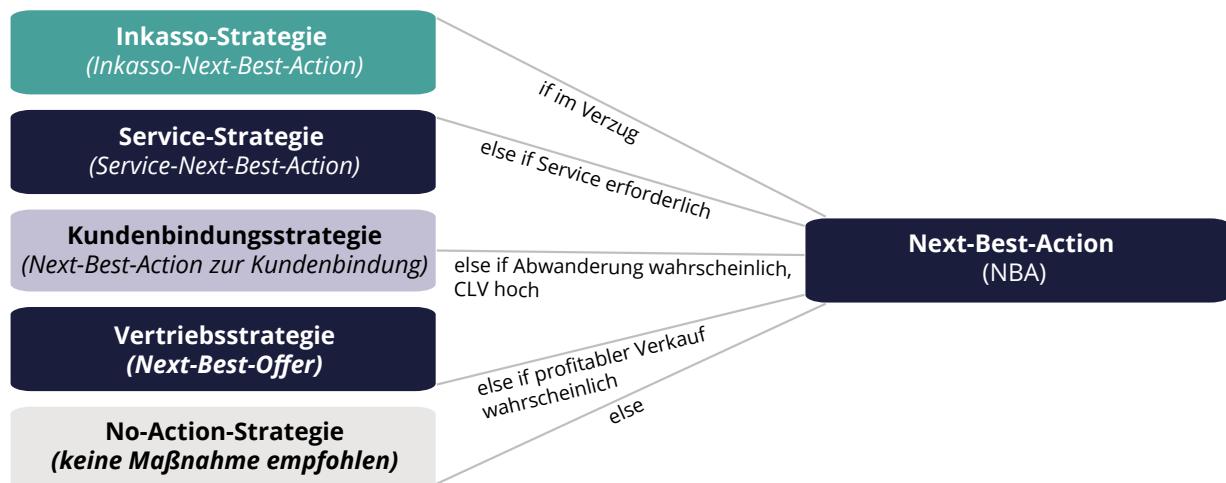


British Gas wurde als erstes Versorgungsunternehmen weltweit im Jahr 1812 gegründet und ist mit seiner über 200-jährigen Geschichte eine der bekanntesten Marken Großbritanniens. Die Idee war, von Push-Kampagnen zu einem daten-gestützten Kundendialogmodell zu wechseln, und zwar mit einem einheitlichen System, das sowohl Inbound- als auch Outbound-Kanäle unterstützt. Mittlerweile wurden alle Kanäle integriert, was es dem Unternehmen ermöglicht, die Performance von einer Milliarde Kundenangeboten in weniger als drei Stunden zu simulieren.

Von Next-Best-Offer zu Next-Best-Action

Von einem NBO-Ansatz (im Bereich Marketing) zu einem NBA-Ansatz überzugehen (der den Bereich Kundenerfahrung mit einschließt) ist systemtechnisch gesehen sehr einfach. Es ist jedoch eine gewisse Logik erforderlich, um dem Vertrieb übergeordnete Aspekte wie Kundenbindung, Service, Risiko, Inkasso, Verhandlungen usw. miteinzubeziehen.

Wenn wir die Strategie von links nach rechts lesen, sehen wir eine explizite Definition der Unternehmensziele und der damit verbundenen Abstriche – sowie eine Priorisierung, die ganz wie bei NBO darüber entscheidet, wann jede einzelne dieser Strategien greift.



Statt beispielsweise in jeder Situation Kundenbindungsmaßnahmen gegen Verkaufsangebote abzuwägen, wird Next-Best-Action nur dann auf Kundenbindungsmaßnahmen zurückgreifen, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind – zum Beispiel, wenn der Wert, der die Möglichkeit einer Abwanderung definiert, eine bestimmte Schwelle überschreitet. Andere geschäftliche Erwägungen wie z. B. das Risiko können dazu führen, dass die Empfehlung lautet, *nichts* zu tun – weil das mit einem bestimmten Kunden verbundene geschäftliche Risiko zu hoch geworden ist.

Roadmap zum Always-on-Ansatz: Die besten Optionen aus der Praxis

Manche Großunternehmen und Konzerne unterhalten Millionen von Kundenbeziehungen mit Milliarden von komplexen Interaktionen, die jedes Jahr über Dutzende von Marketing- und Vertriebskanäle abgewickelt werden. Das ist alles andere als einfach. Die Entscheidung, von Segmenten und Kampagnen zu NBA und Always-on überzugehen, und deren Umsetzung setzt deshalb einige grundlegende strategische Überlegungen voraus. Sie ist jedoch auch eine großartige Chance, das Denken und die Kultur innerhalb des Unternehmens stärker auf den Kunden auszurichten. Ein Prozess, der gleichzeitig eine enorme Verbesserung des Geschäftsergebnisses mitsichbringt.

Bevor sie sich für eine Always-on-Roadmap entscheiden, sollten Unternehmen deshalb versuchen, so viele Daten und Unterstützer wie möglich zu sammeln und die folgenden Fragen zu beantworten:

- Welcher Kanal oder welche Funktion verursacht den Kunden aktuell die meisten Probleme?
- Welcher Bereich brächte die größten Umsatzsteigerungen? Kosteneinsparungen?
- Welcher Bereich würde die höchsten Ausgaben verursachen? Wie könnte der Cashflow optimiert werden?
- Welcher Bereich würde die größten Umstellungskosten verursachen? Würden diese mit der Zeit abnehmen?
- Welche Stakeholder würden sich am einfachsten anpassen? Wo ist Widerstand zu erwarten?
- Welche Kanäle generieren Daten oder Erkenntnisse, die für nachgelagerte Bereiche genutzt werden können?
- Ist die Unternehmensstruktur in der Lage, diese Initiative zu unterstützen?
- Wer sollte bei dieser Initiative federführend sein – jetzt und nach ihrer Einführung?
- Wie können wir schnelle Erfolge erzielen, um das Projekt zu rechtfertigen und eine gewisse Dynamik aufzubauen?
- Welcher operative Ablauf hat Erfolge gebracht? Gibt es bereits Best-Practice-Ansätze?

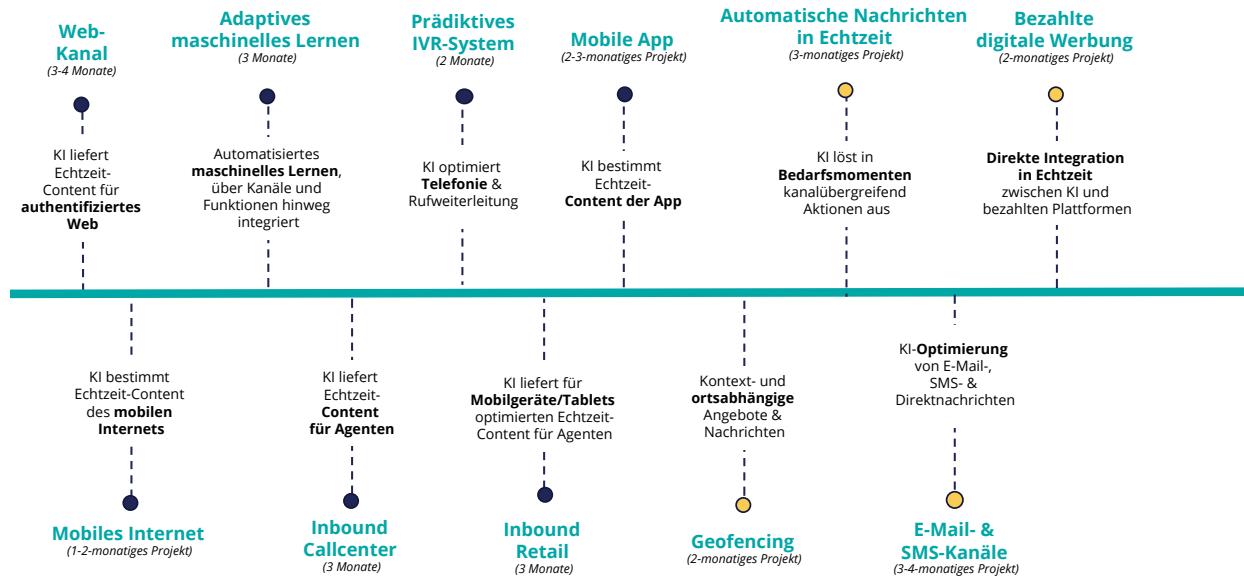
Roadmaps aus der Praxis

Es gibt hunderte verschiedener Variationen in einer Roadmap zur Implementierung einer NBA-Strategie, da das Unternehmen Quick-Wins umsetzt und auf alle Kanäle überträgt. Weitere Faktoren, die die Wahl der Roadmap beeinflussen, sind die Produkte, Branche, Know-how im Bereich KI/Analytik, technische Möglichkeiten, Markteinführungsstrategien und Kundenorientierung eines Unternehmens.

Im Folgenden stellen wir Ihnen einige Beispiele aus der Praxis vor, die bereits wiederholt von Unternehmen übernommen und nach Bedarf angepasst wurden. Jeder dieser Ansätze bietet dabei einen Mehrwert, weil:

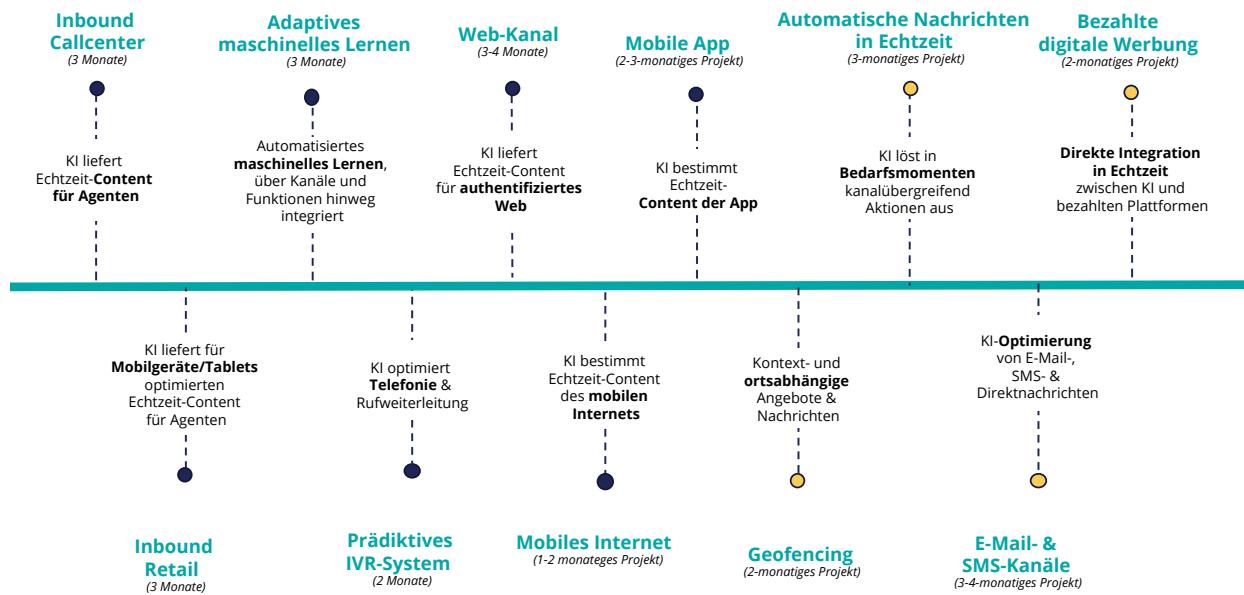
- Er für schnelle Erfolge sorgt und so bereits frühzeitig die Investitionen rechtfertigt.
- Er das Potenzial von NBA mit einem robusten Ansatz zu mehr Wertschöpfung hinterlegt.
- Er „Wachstumsschmerzen“, die sich übermäßig negativ auf das Kerngeschäft auswirken könnten, abmildert.

Roadmap 1: Umstellung der Online-Kanäle



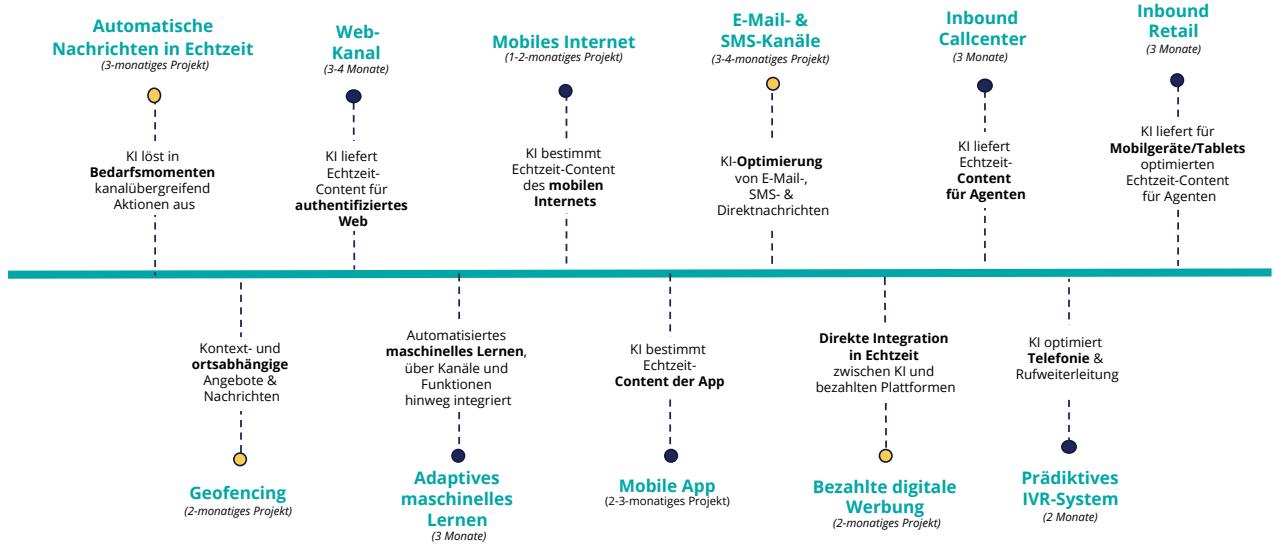
- Roadmap 1:** Umstellung der Online-Kanäle: Bei diesem Ansatz liegt die Priorität auf den digitalen/Online-Kanälen, insbesondere dem Internet und der Mobilkommunikation.

Roadmap 2: Aktivierung agentengestützter Kanäle



- Roadmap 2:** Aktivierung agentengestützter Kanäle: Bei diesem Ansatz liegt der Fokus auf den agentengestützten Kanälen wie z. B. Callcentern oder Verkaufsställen.

Roadmap 3: Verstärkung der Echtzeitinteraktion



- **Roadmap 3:** Verstärkung der Echtzeitinteraktion: Dieser Ansatz konzentriert sich auf die proaktive Nutzung der Auslöser beim Always-on-Marketing und geht dann zügig auf eine Mischung aus Inbound- und Outbound-Kanälen über.

Fazit: Der 1:1-Ansatz bietet enorme Vorteile

Insgesamt bietet der NBA-Ansatz enorme Vorteile, und zwar nicht nur gegenüber dem Kampagnen-/Segmentmodell, sondern auch gegenüber dem vertriebsorientierten NBO-Ansatz, da er sich nicht ausschließlich auf Marketing- oder Vertriebsziele konzentriert. Vielmehr ermöglicht er es Unternehmen, Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenerfahrung und der Kundenzufriedenheit zu priorisieren.

Üblicherweise bringt eine umfassende NBA-Investition die folgenden Vorteile:

- Erhöhte Antwortrate (um das 3- bis 6-fache).
- Reduzierte Abwanderungsraten (10 – 50 Prozent).
- Senkung der Treuerabatte (20 – 35 Prozent).
- Steigende Anzahl von Vertriebsmöglichkeiten (um das 2- bis 3-fache).
- Steigerung des Net Promoter Score (10 – 40 Punkte).
- Maximierung der Kapitalrendite/ROI (um das 3- bis 5-fache).
- Minimierung der Amortisationszeit (vier bis sechs Monate).

Noch einmal: Um diese Vorteile auch ausschöpfen zu können, muss ein Unternehmen die folgenden technischen und kulturellen Neuerungen einführen:

- Umstellen der Kundenansprache von einer One-to-Many-Segmentierung zu einem One-to-One-Kundenbindungsansatz.
- Wechsel vom kanal- und produktgesteuerten Customer Targeting zu einer zentralen Entscheidungsinstanz.
- Wechsel von terminierten Push-Kampagnen zum Always-on-Ansatz, bei dem ein Unternehmen im richtigen Moment für seine Kunden da ist

Diese drei Neuerungen sind heutzutage alle möglich und Unternehmen, die diesen neuen Schritt bereits gewagt haben (die sogenannten „Early Adopters“), konnten dadurch massive Gewinne erzielen. Sie verzeichneten Verbesserungen bei allen KPI, während dem Status-quo verhaftete Unternehmen der gleichen Branchen an Einfluss verloren. Ausgehend von der aktuellen Lage im Bereich Marketing wird schnell klar, dass wir unseren Ansatz beim Thema Customer Engagement überdenken und bereit sein müssen uns anpassen. Wir müssen eine Strategie entwickeln, die unsere Beziehungen weiterentwickelt, anstatt sie zu untergraben.



Wir sind Pegasystems, der Marktführer bei Software für Kundenbindung und operative Exzellenz. Unsere adaptive Cloud-Software wurde auf Basis unserer einheitlichen Pega Platform™ entwickelt. Sie gibt den Mitarbeitern die nötigen Tools an die Hand, mit denen sie Anwendungen schnell implementieren und problemlos modifizieren können, um die strategischen Anforderungen des jeweiligen Unternehmens zu erfüllen. Seit 35 Jahren entwickeln wir herausragende CRM- und DPA-Funktionen (Digital Process Automation), die bereits vielfach ausgezeichnet wurden. Mit unseren auf künstlicher Intelligenz und Roboter-Automatisierung basierenden Lösungen verhelfen wir führenden Marken in aller Welt zu bahnbrechenden Ergebnissen.

Weitere Informationen erhalten Sie unter www.pega.com