

Data-Driven Marketing und der Erfolgsfaktor Mensch

Lutz Klaus

Data-Driven Marketing und der Erfolgsfaktor Mensch

Schlüsselfaktoren und
Kernkompetenzen für das Marketing
der Zukunft



Springer Gabler

Lutz Klaus
Marketing ROI Consulting
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-20820-2 ISBN 978-3-658-20821-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20821-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Was Sie in diesem Buch finden können

- Warum überdurchschnittliche Fähigkeiten in der Nutzung von Daten den unternehmerischen Erfolg steigern.
- Was genau Data-Driven Marketing ist und warum es für Erfolg in der Digitalisierung wichtig ist.
- Einen handlungsorientierten Bezugsrahmen für Fach- und Führungskräfte mit sieben Schlüsselfaktoren und Kernkompetenzen für die Zukunft.
- Warum Data-Driven Marketing eine Chance ist, Marketing neu zu positionieren.
- Welche Fragen gestellt werden sollten, um datengestützte Vorschläge zu bewerten.
- Welche Einstellungen und Fähigkeiten aus Sicht von Mitarbeitern wichtig sind und wie Sie diese bei sich und in Ihrem Unternehmen fördern können.
- Was Sie tun sollten, um eine datengetriebene Kultur im Unternehmen zu etablieren.

VI Was Sie in diesem Buch finden können

- Viele Beispiele aus der Praxis und Tipps für die Umsetzung sowie relevante Fragen in Bezug auf die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens.
- Warum Daten auch Verantwortung bedeuten und wir nicht Erfolg um jeden Preis anstreben sollten.

Für Judith. Danke für jeden Tag.

Geleitwort von Dr. Frank Termer, Bitkom e.V.

Die digitale Transformation ist eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Sie verändert Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Organisationen, Kulturen und Gesellschaften. Im Jahr 2018 sehen deutsche Unternehmen die Digitalisierung mehrheitlich als Bedrohung denn als Chance. Dies ist angesichts der großen Veränderungen und ihrer Geschwindigkeit wenig verwunderlich. Allerdings ist eine solche Einstellung wenig hilfreich, wenn es darum geht, die Digitalisierung erfolgreich zu meistern, denn sie geschieht nicht einfach, sie kann und muss aktiv gestaltet werden! Nicht wenige Unternehmen verspüren Unsicherheit, wenn es um die Frage geht, wie und wo diese Gestaltungsaufgabe zu beginnen ist. Ursächlich dafür ist, dass die Herausforderungen der Digitalen Transformation wohl einzigartig in Art, Umfang und Dimension sind, sodass auf nahezu kein Erfahrungswissen zurückgegriffen werden kann. Die Beschreibung als vierte industrielle Revolution macht dies deutlich, setzt die Entwicklungen unserer heutigen Zeit in einen historischen Kontext und lässt erahnen, wie umfangreich und tiefgreifend die Digitalisierung tatsächlich ist.

In seinem aktuellen Buch *Data-Driven Marketing und der Erfolgsfaktor Mensch* gibt Lutz Klaus nicht nur Orientierung, sondern er greift die Frage nach dem „Wie fange ich bei der Digitalisierung an?“ auf und gibt beeindruckend klare Antworten. In der aktuellen Fülle an „Erklärungs- und Beschreibungsliteratur“ zur Digitalisierung stellt das vorliegende Buch somit erfrischend konkrete Handlungsempfehlungen bereit, die sich umgehend in die Praxis transferieren lassen. Lutz Klaus macht deutlich, dass es in der Debatte um die Technisierung unserer Welt insbesondere der Faktor Mensch ist, auf den es beim Gelingen der Digitalen Transformation ankommt. Aus der Perspektive des Data-Driven Marketing werden vor allem Kernkompetenzen erläutert und an Beispielen veranschaulicht, mit denen sowohl das Marketing im Speziellen als auch Unternehmen insgesamt erfolgreich in die Zukunft gehen können.

Im Kern des Buchs werden sieben Schlüsselfaktoren und Kernkompetenzen vorgestellt, die Menschen helfen, die Digitalisierung erfolgreich zu gestalten:

- Agilität steigern: Es gilt, neue Ideen, Produkte und Dienstleistungen in einer adäquaten Geschwindigkeit an den Markt zu bringen, um sich gegen Wettbewerber zu behaupten und Kunden einen Mehrwert zu liefern.
- Analytisch Denken: Daten sind zwar ein wesentlicher Bestandteil erfolgreicher Digitalisierung, allerdings liegen die Potenziale in der Verdichtung, Analyse und Aufbereitung. Entscheidend ist, mittels Analyse umsetzbare Erkenntnisse aus Daten zu ziehen.
- Integration fördern: Digitalisierung ist Mannschaftssport und kann daher nicht von Einzelnen, sondern muss gemeinsam von allen umgesetzt werden. Transparenz und Beteiligung aller ist daher Grundvoraussetzung für den Erfolg.
- Kundenorientierung leben: Es gilt, neue digitale Entwicklungen konsequent vom Kunden her zu denken. Digitalisierung sollte nicht technisch getrieben sein, sondern von den Lösungsräumen der Kunden und damit vom Menschen ausgehen.

- Neugierig sein: In einer Zeit, in der Wandel zur einzigen Konstante zu werden scheint, ist eine positive Einstellung zu Veränderungen unabdingbar, um der Geschwindigkeit der Digitalisierung folgen zu können. Dies erfordert Interesse an Neuem, Mut, Bestehendes infrage zu stellen, und Entschlossenheit in der Umsetzung von Ideen.
- Storytelling beherrschen: Um Verbündete für Digitalisierungsprojekte zu gewinnen, Menschen zu motivieren und Visionen zu transportieren sind Geschichten hilfreich, die veranschaulichen, Botschaften senden und Orientierung geben.
- Unternehmerisch handeln: Digitalisierung heißt, über den Tellerrand zu schauen, welche alternativen Geschäftsmodelle und Kooperationsformen für das Unternehmen sinnvoll sind. Zudem ist Digitalisierung kein Selbstzweck. Den Aufwänden und Kosten, die bei der Implementierung von Digitalisierungsprojekten entstehen, muss ein entsprechendes Ergebnis gegenüberstehen.

Lutz Klaus wendet diese Faktoren erfolgreich selbst im vorliegenden Buch an und ist damit bestes Beispiel für seine Thesen.

Nun können Sie am Ende des Buches sagen, dass die vorgestellten Kompetenzen und Schlüsselfaktoren nicht neu sind, sondern schon immer notwendig für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten waren. Das mag für einzelne Faktoren sogar stimmen, doch die Kombination und gemeinsame Betrachtung sowie Umsetzung aller sieben Punkte sind essenziell für das Gelingen von Data-Driven Marketing im Zeitalter der Digitalen Transformation.

Hierin liegt genau die Stärke dieses Buchs: Das scheinbar Selbstverständliche konsequent benennen, veranschaulichen und auf den Punkt bringen. Die Botschaft von Lutz Klaus ist glasklar: Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche! Vergessen Sie die Grundlagen nicht! Haben Sie Vertrauen in Ihre Überzeugungen! Und vor allem: Seien Sie selbst der Erfolgsfaktor Mensch!

Berlin
im Juli 2018

Dr. Frank Termer
Bereichsleiter Software
Bitkom e. V.

Vorwort des Autors

Liebe Leserinnen und Leser,

dieses Buch richtet sich an Menschen, die in unserer zunehmend digitalen Welt ihre persönliche Zukunft sowie die ihres Unternehmens erfolgreich gestalten wollen. Es wurde geschrieben für Fach- und Führungskräfte im Marketing, in der Digitalisierung und im Personalbereich, die die Folgen der digitalen Transformation auf unser Arbeitsleben erkennen und konkrete Maßnahmen zur Bewältigung umsetzen möchten.

Es soll vermitteln, welche Einstellungen und Kompetenzen für Erfolg in einer zunehmend datengetriebenen Welt notwendig sind und gleichzeitig Mut machen, die eigene Zukunft verantwortungsvoll in die eigenen Hände zu nehmen.

Wir alle erleben täglich die Auswirkungen, die das Internet und Technologien auf unser Leben im Vergleich zur Situation vor einigen Jahren haben: In der Kommunikation, im Medienkonsum und auch bei unserem Kaufverhalten. Wie bei allen Veränderungen resultieren daraus Chancen und Herausforderungen. Entscheidend ist, wie jeder damit umgeht. Grundlage und gleichzeitig Treibstoff dieser Entwicklung sind

Daten und diese gilt es aus Sicht von Unternehmen wertsteigernd zu nutzen.

Die renommierte Beratungsgesellschaft McKinsey hat bereits vor einigen Jahren den Zusammenhang zwischen Unternehmensergebnissen und der effektiven Nutzung von Kundendaten nachgewiesen. Firmen mit überdurchschnittlichen Fähigkeiten in der Nutzung von Daten rund um kundenrelevante Prozesse generieren signifikant bessere Resultate beim Umsatz, Umsatzwachstum, Gewinn und ROI (McKinsey 2014).

Wenn es um Kundenbeziehungen geht, kommt Marketing ins Spiel und hier ein spezieller Bereich, der sich genau mit dieser Thematik befasst: Data-Driven Marketing. Von jeher hat Marketing die Aufgabe, Kunden zu finden, zu binden und sie weiterzuentwickeln. Diese Aufgabe bleibt auch in Zeiten der Digitalisierung bestehen, jedoch ändern sich die Spielregeln. In Onlinezeiten, in denen oftmals der persönliche Kontakt verloren geht, geben uns Daten wertvolle Informationen über das, was Kunden wirklich wollen. Sie helfen uns, Angebote zu optimieren und den Menschen auf der anderen Seite auf dem von ihm bevorzugten Weg zu erreichen. Sie helfen auch zu verstehen, was funktioniert und was nicht und im Idealfall zukünftige Ergebnisse vorauszusagen.

Aus meiner Sicht bietet diese Entwicklung eine große Chance für Marketing für eine Transformation und Neupositionierung mit dem Ziel, eine strategischere Rolle in Unternehmen zu übernehmen. Voraussetzung dafür ist, dass die notwendigen Maßnahmen umgesetzt werden.

Wenn wir über Transformation reden, spielen drei Faktoren eine Rolle: Mensch, Technologie und Organisation. Dieses Buch konzentriert sich auf den Menschen, da er meines Erachtens den größten Einfluss auf Erfolg oder Scheitern hat. Die beste Technologie und die effektivste Organisation bringt nichts, wenn die Menschen dahinter nicht mitziehen. Diese Einschätzung wird belegt durch Studien und Expertenmeinungen, die von ihren Erfahrungen aus Projekten berichten, bei denen die Einführung neuer Technologien an der fehlenden Adoption durch Mitarbeiter scheiterte.

Grund genug, sich einmal umfassend mit dem Menschen näher zu befassen und was genau getan werden sollte, um die Adoptionsrate positiv zu beeinflussen. Genau das habe ich vor einigen Jahren gestartet. Als Führungskraft mit Personalverantwortung stellte ich mir damals drei Fragen:

1. Was muss ich tun, um meine Mitarbeiter vorzubereiten?
2. Was sollte ich für mein Unternehmen tun, um notwendige Veränderungen einzuleiten?
3. Was heißt das letzten Endes für mich und was muss ich tun, um auch zukünftig den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden?

Was folgte waren zahlreiche Gespräche mit Kollegen, Partnern, Technologieanbietern, Analysten sowie flankierende Recherchen in Blogs, auf Kongressen und in einschlägigen Medien. Auf meine Fragen bekam ich zunächst keine zufriedenstellenden Antworten, die mir auf der Suche nach einem handlungsorientierten Rahmen mit allen wichtigen Faktoren weiterhalfen. Ich hörte von „Digital Natives“, „Digital Immigrants“ sowie „Digital Aliens“. Mal wurden Einzelthemen wie Agilität oder analytische Kompetenz in den Vordergrund gestellt, dann wieder die Notwendigkeit zur „richtigen“ Einstellung und zum Aufbau der „richtigen“ Kultur. Was genau heißt das denn bitte?

Am Anfang war es eine unüberschaubare Menge an Informationen, je nachdem, mit wem ich sprach und welche Erfahrungen der Betroffene gesammelt hatte. Irgendwann jedoch wiederholten sich die Antworten und es wurde ein Muster erkennbar, aus dem letzten Endes die sieben in diesem Buch beschriebenen Schlüsselfaktoren und Kernkompetenzen entstanden. Besonders wertvoll waren Gespräche mit Anbietern von Technologien wie Big Data, Predictive Analytics oder Business Intelligence, die ich nach dem optimalen Nährboden aus Sicht der Nutzer und Mitarbeiter bei ihren Kunden befragte. Wesentliche Erkenntnisse wurden getreu dem Motto „Reduzieren ohne Substanzverlust“ zusammengefasst und wo immer möglich mit konkreten Tipps und weiterführenden Hinweisen versehen. Mein Ziel war es, Inhalte einfach und pragmatisch zu formulieren mit Beispielen, aus eigener Erfahrung und Gesprächen, um das Thema einem breiten

Publikum näher zu bringen. Fragen und Anregungen habe ich an den Stellen eingefügt, an denen sich jedes Unternehmen tiefgehend mit Themen befassen sollte, um maßgeschneiderte Ansätze für die Zukunft zu finden.

Die sieben Schlüsselfaktoren und Kernkompetenzen stellen einen Bezugsrahmen dar, der Mitarbeitern zeigen soll, auf welche Einstellungen und Kompetenzen es in Zukunft ankommt – unabhängig davon, ob sie Fach- oder Führungskraft sind.

Das Buch richtet sich an Praktiker, die an konkreten Hinweisen für die Umsetzung interessiert sind. Wie bei den meisten Transformationen reden wir auch hier über einen Prozess, der sich in der Regel über mehrere Jahre hinstreckt und dessen Ende nicht abzusehen ist. Wichtig ist es, anzufangen und Veränderungen mit der notwendigen Dringlichkeit anzugehen, insbesondere weil Entwicklungen in Zeiten der Digitalisierung in vielen Bereichen exponentiell erfolgen und disruptive Geschäftsmodelle traditionelle unternehmerische Ansätze sehr schnell obsolet machen können.

Mein besonderer Dank geht an die Menschen, die mich mit Rat und Tat beim Schreiben dieses Buchs unterstützt haben. Dieses Werk wäre nicht möglich gewesen ohne die folgenden Experten, die mir in persönlichen Gesprächen ihre Erfahrungen schilderten, wertvolle Hinweise gaben und halfen, die sieben Schlüsselfaktoren und Kernkompetenzen zu identifizieren, zu validieren und mit konkreten Inhalten zu füllen:

- Dr. Alexander Beck, Data Science Practice Lead bei ec4u expert consulting
- Falk Bothe, Director Digital Transformation Office bei Volkswagen
- Prof. Dr. Claudia Bünte, Studiengangsleiter Internationale BWL mit Schwerpunkt Marketing an der SRH Hochschule Berlin
- Dr. Björn Goerke, Co-Founder und CEO bei gpredictive
- Wesam Iwas, Investment Scout und Strategist bei Amplifier
- Reinhard Janning, Vorstandsmitglied und Chief Digital Officer bei ec4u expert consulting
- Wolfgang Roesch, Regional Vice President Transformational Consulting bei Salesforce
- Martin Schmiedel, Geschäftsführer von Digitaltreiber

- Sascha Stürze, Gründer & CPO von Analyx
- Martin Szugat, Gründer & Geschäftsführer von Datentreiber und Organisator der Predictive Analytics World

Eventuelle Fehler sind allein mir zuzuschreiben und nicht dem tiefen Wissen dieser Experten. Für entsprechende Hinweise oder auch andere konstruktive Vorschläge wäre ich, auch im Hinblick auf eine Neuauflage, dankbar. Sie erreichen mich am besten per E-Mail unter lklaus@marketing-roi.eu.

Ein besonderer Dank geht an Dr. Frank Termer vom Bitkom für seine Bereitschaft, das Geleitwort zu diesem Buch zu schreiben. Als Mitglied des Verbandes durfte ich ihn in persönlichen Gesprächen sowie bei der Leitung von Arbeitskreisen als kompetenten Ansprechpartner kennenlernen, der die Themen Digitalisierung und datengetriebene Unternehmensführung auf vielen Ebenen vorantreibt.

Auch bei Imke Sander bedanke ich mich herzlich, die das Werk als Lektorin beim Springer Gabler Verlag redaktionell betreut und zum Abschluss gebracht hat.

Zudem danke ich meinen Eltern Dieter und Sigrid Klaus für ihre liebevolle Ermutigung in all den Jahren und besonders meinem Vater, der mich immer wieder motiviert hat, trotz der Flut an Anglizismen und Fachbegriffen in unserer Branche, wo immer möglich die deutsche Sprache zu verwenden.

Natürlich darf meine Familie nicht fehlen, die mich in den vergangenen Monaten immer wieder ermuntert hat: Meine Töchter Angelina, Rebecca und Helena sowie mein Schwiegersohn Tim und mein Schwiegerfreund Frederik. Zum Schluss und gleichzeitig an erster Stelle meine geliebte Ehefrau Judith. Danke für Deine Unterstützung seit 34 Jahren, die ansteckende Begeisterungsfähigkeit und die vielen guten Impulse in meinem Leben. Ihr seid ein großer Segen!

Nun wünsche ich allen Lesern viel Vergnügen mit diesem Buch und hoffe, dass sie darin wertvolle Hinweise für die erfolgreiche Gestaltung ihrer persönlichen sowie beruflichen Zukunft finden.

Literatur

McKinsey. (2014). Five facts: How customer analytics boosts corporate performance. Juli 2014. www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/five-facts-how-customer-analytics-boosts-corporate-performance. Zugegriffen: 3. Juli 2018.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Handlungsbedarf Mitarbeiterqualifikation	1
1.2	Was Data-Driven Marketing ist und warum es eine Riesenchance darstellt	4
	Literatur	6
2	Agilität steigern	9
	Literatur	14
3	Analytisch denken	17
	Literatur	32
4	Integration fördern	33
	Literatur	38
5	Kundenorientierung leben	39
	Literatur	44

XX Inhaltsverzeichnis

6 Neugierig sein	45
Literatur	48
7 Storytelling beherrschen	49
Literatur	53
8 Unternehmerisch handeln	55
Literatur	62
9 Ethik und die Verantwortung für Daten: Kein Erfolg um jeden Preis	63
Literatur	67

Über den Autor



Lutz Klaus ist Experte für Data-Driven Marketing und Marketing ROI. Er hat 30 Jahre internationale Marketing- und Vertriebs Erfahrung. Von 1996 bis 2016 war er in verschiedenen Führungspositionen in der ITK-Branche tätig. 2016 gründete er seine eigene Unternehmensberatung und unterstützt Kunden bei der erfolgreichen Umsetzung von datengetriebenem Marketing und dabei, den wirtschaftlichen Mehrwert ihrer Marketingmaßnahmen zu verdeutlichen. Klaus ist Gastdozent an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Mannheim und der SRH Hochschule in Berlin sowie Redner auf öffentlichen Veranstaltungen. Privat ist er verheiratet und Vater von drei Töchtern. Im Dreiklang zwischen Mensch, Technologie und Organisation spielt für ihn der Mensch die Hauptrolle in der Transformation von Unternehmen.

Website: www.marketing-roi.eu