

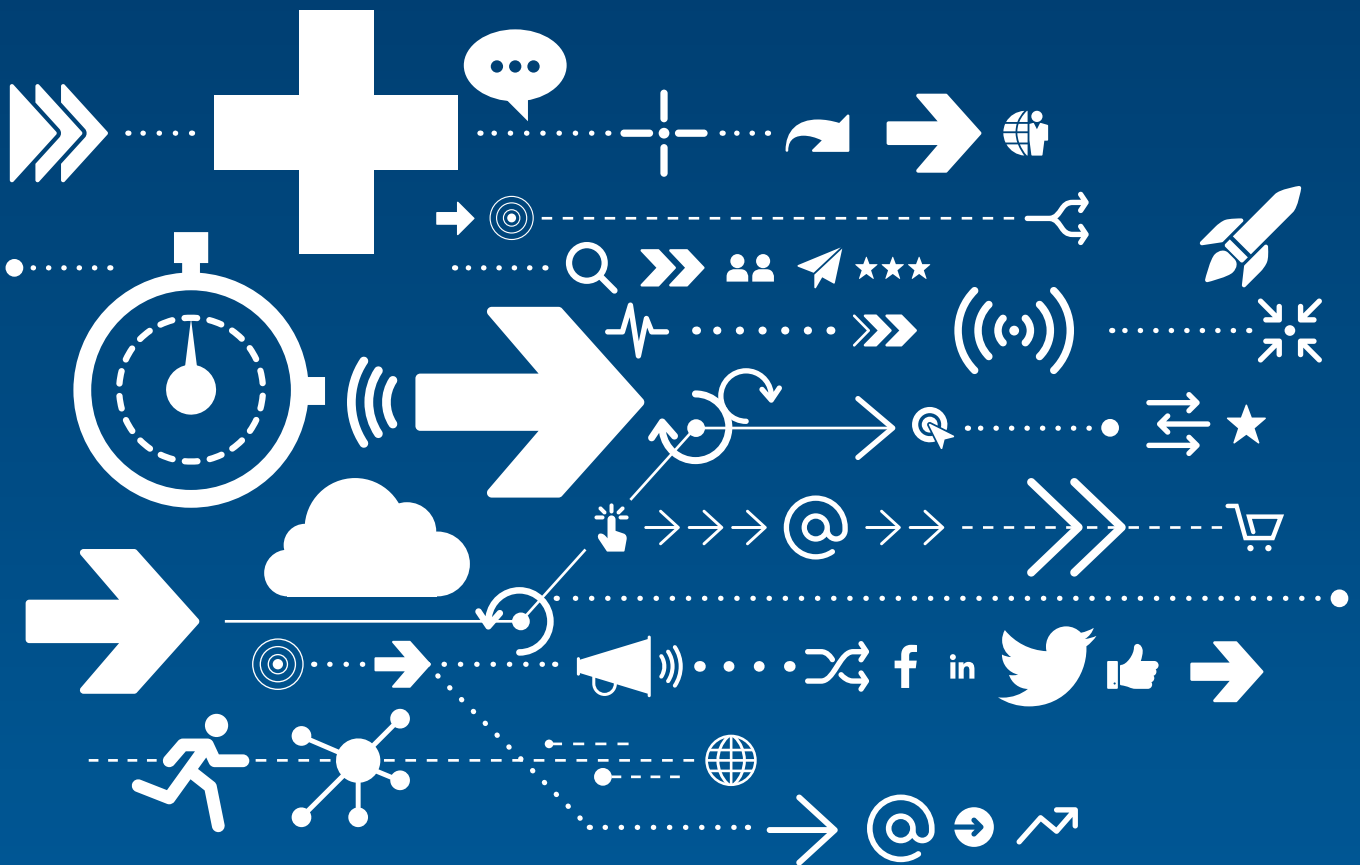


School of Management and Law

Swiss Marketing Leadership Studie 2018 Geschwindigkeit vs. Beständigkeit

Eine Studie von F. Hannich, M. Hüttermann, R. Fuchs, A. Suvada,
D. Kübler, L. Barth, R. Heierli, A. Rozumowski und T. Kiarostami

Unter der Leitung von B. Rüeger



Lösungspartner



Umsetzungspartner



Lernen zu lernen! – Worauf es zu achten gilt bei datenbasierten Marketingprojekten

Robert Schumacher, Director gateB AG

Es gibt fast kein Unternehmen, welches sich heute nicht mindestens schon die Frage gestellt hat, wie es das Datenpotential im Marketing für sich nutzen kann. Die Frage ist schnell gestellt, doch die Suche nach Antworten birgt Tücken. Wo fängt man an, wenn alles möglich scheint? Wie geht man vor, wenn die Anforderungen von Schnelllebigkeit geprägt sind, unbekannte Faktoren zu ständigen Begleitern werden und die Komplexität einen immer wieder einholt?

Datenbasiertes Marketing ist eine Reise

Man muss bereit sein zu lernen. Bei datenbasierten Projekten ist es anfangs wahrscheinlich wichtiger, etwas zu lernen, als bereits konkrete Deliverables zu erhalten. Ein abgeschlossener Projektschritt oder eine Antwort wirft drei neue Fragen auf, die man zu Beginn nicht kannte. Deshalb ist datenbasiertes Marketing nicht ein Projekt mit Start- und Enddatum, sondern vielmehr eine Reise. Das heisst, man gelangt manchmal auch auf eine Seitenstrasse, aber man lernt immer dazu. Beim Sprung in das Datenmeer hat es sich daher in der Praxis bewährt, eine iterative Vorgehensweise anzuwenden und sich an folgendem Leitsatz zu orientieren: Think Big, Start Small, Grow Fast.

Möglichst viele Disziplinen in die Konzeptphase einbinden

Weil alles möglich scheint – und oft auch ist – sollte man sich zu Beginn keine gedanklichen Grenzen setzen. In einem möglichst multidisziplinären Team, bestehend aus Kampagnen-Manager, Produkt-Manager, CRM-Spezialisten, Daten-Analysten, IT-Fachkräften und heutzutage auch immer mehr Compliance-Experten, gilt es Use Cases zu identifizieren und Szenarien auszumalen – ganz nach dem Was-wäre-wenn-Prinzip. IT und Compliance kommen in diesem Anfangsstadium zwar noch nicht wirklich zum Zug – aber eine frühe Einbindung von Fachbereichen, die wichtige Schnittstellen zu Datenthemen aufweisen, ist empfehlenswert. Diese Konzeptphase soll unbedingt eingeplant werden, aber nicht zu lange dauern.

Klein starten, um schnell zu wachsen

Sind die Use Cases skizziert, kommt das Start Small! Mit einem kleinen Projekt starten, testen, lernen, optimieren, um dann schnell wachsen zu können! Wichtig ist, dass man überhaupt beginnt, auch wenn im kleinen Rahmen. Wobei nicht zu klein, denn sonst erzielt man keine Wirkung, die in der Organisation spürbar ist. Ist das Initialprojekt definiert – das kann auch die datenbasierte Optimierung eines bereits laufenden Projektes im Unternehmen sein – führen die Learnings wieder zu einer pragmatischen Konzeptionsphase für die Prüfung und Diskussion von Anforderungen und Zielbildern. Dann geht's los mit der iterativen Vorgehensweise für datenbasierte Projekte.

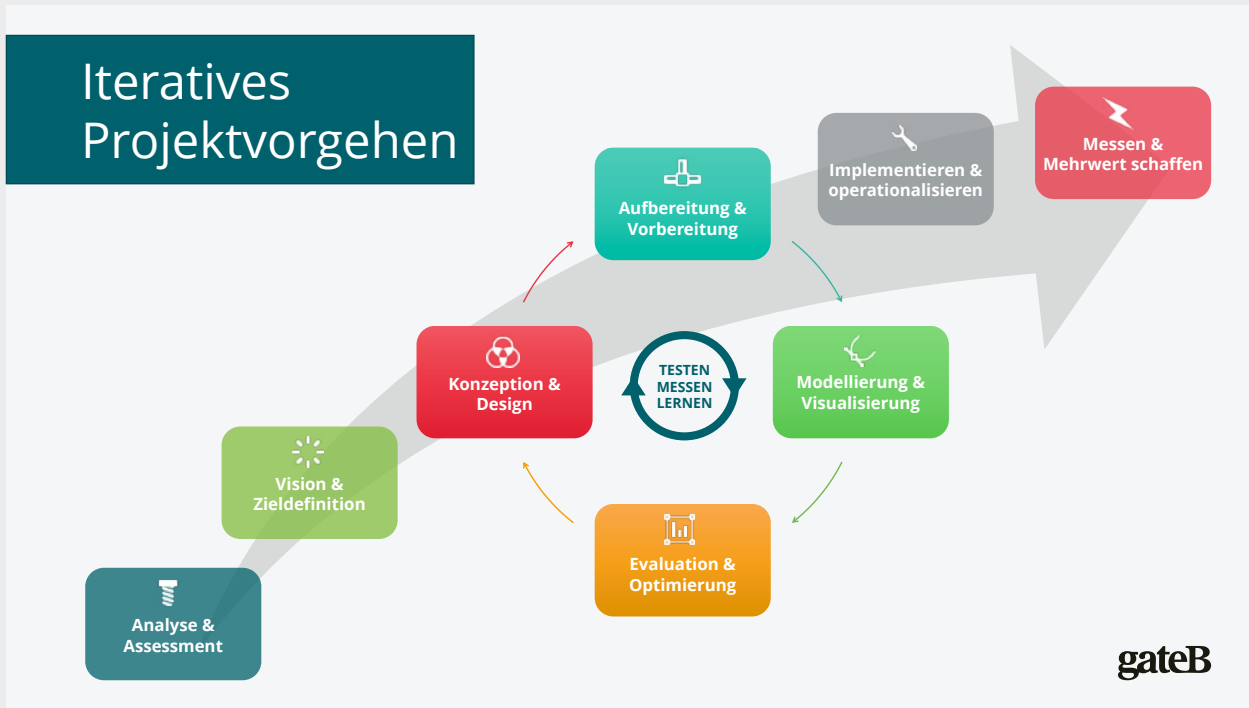
Daten prüfen und gezielt nutzbar machen

Nach der Ermittlung Business-relevanter Eckdaten, darunter Ziele, Abhängigkeiten, Rahmbedingungen, muss die Datengrundlage überprüft werden: Was wird benötigt an Daten, welche existieren bereits, in welcher Granularität, Qualität, Aktualität? Bei fehlenden Daten sollte man sich überlegen, wie diese in der Zukunft generiert werden können.

Danach sollte verstanden werden, wie Daten für das operative Business nutzbar gemacht werden können, um sie dann auch gezielt – mit quantifizierbarem Nutzen – einzusetzen. An dieser Stelle müssen die verschiedenen Stakeholder mit ihren Erwartungen abgeholt und Letztere mit dem zu erwartenden Nutzen abgestimmt werden. Für den Erfolg oder Misserfolg des Projektes ein kritisches Unterfangen.

Iterativer Prozess lässt Resultate konstant einfließen

Und dann beginnt der eigentliche iterative Prozess. Mit einem Test-Design gilt es Hypothesen kontinuierlich zu validieren, bevor das endgültige Design umgesetzt wird. Dann müssen die Daten aufbereitet werden. Das hört sich leicht an, ist aber Knochenarbeit und beansprucht oft bis zu 70 Prozent des Gesamtaufwands. Prozesse müssen neu gedacht und umgesetzt sowie Schnittstellen angepasst werden, um den Closed-Loop-Datenfluss sicherzustellen. Nur so können Resultate auch gemessen werden und wieder einfließen. In der Analyse-Phase finden dann die eigentlichen Analysen statt: Es entstehen Segmentierungen,



Persona-Beschreibungen, Modelle. Wer mit Daten arbeitet, weiss auch, wie wichtig dabei die Visualisierung ist. Sie ermöglicht es überhaupt erst, über Daten zu sprechen, dem Management die Vorteile von datengetriebenem Marketing vor Augen zu führen. Doch ist man damit noch nicht am Ziel. Vor der Implementierung müssen die Daten und Resultate nochmals evaluiert und optimiert werden, um so die Operationalisierung – und damit die Automatisierung sicherstellen zu können. Es ist also ein kontinuierliches Testen, Messen und Lernen im Sinne von: «Sometimes you win, sometime you learn.»

Schlussfolgerungen

Im datenbasierten Marketing ist es also einerseits wichtig, gross zu denken und breit zu konzipieren, andererseits soll man schnell an die Umsetzung gehen und mit ersten Hypothesen beginnen. Denn da die Vorgehensweise eine iterative ist und die Prozesse durch das Einfließen von Ergebnissen und Erkenntnissen laufend optimiert werden, ist allzu langes Verharren in der Konzeptphase schlicht verlorene Zeit.

Ebenfalls essentiell ist eine Visualisierung der Resultate, weil erst eine solche es erlaubt, über das datenbasierte Marketing zu sprechen, es zu bewerten, die Ergebnisse zu belegen und das Vorgehen etwa auch intern gegenüber dem Management zu rechtfertigen. Hat man im Unternehmen mal ein Momentum erreicht, steht einer schnellen Weiterentwicklung mit einer iterativen Vorgehenseise nichts mehr im Wege.

Take-Aways

- Gross denken, aber nicht zu lange in der Konzeption verharren
- Ins Handeln kommen und mit ersten Hypothesen beginnen
- Umsetzen, transparent messen und iterativ optimieren (testen, messen, lernen)
- Resultate visualisieren und (intern) kommunizieren
- Schnell iterativ weiterentwickeln und Momentum in der Organisation nutzen

Autor



Robert Schumacher

Robert Schumacher, Director gateB AG
Customer & Marketing Intelligence

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

