

# Wie man treffsichere Kampagnen führen kann

Kundenorientierung als neue Herausforderung für offensive Werbung.

VON SANDRA GRONOVER\*, ANNETTE REICHOLD\*\*  
UND GEROLD RIEMPP\*\*\*

Eine Verschärfung des Wettbewerbs in gesättigten Märkten verlangt von Unternehmen offensive Marketinginitiativen jenseits der klassischen Werbung. Unternehmen reagieren mit der Entwicklung neuer Kampagnenstrategien, die viele kleinere, treffsichere und genau auf Produktsegmente, Kundenbedürfnisse und Zielgruppen ausgerichtete Kampagnen hervorbringen. Der Artikel beschreibt verschiedene Kampagnenarten im Lichte dieser Entwicklung, wobei im Fokus Kampagnen stehen, die sich an das Verhalten und Profil einzelner Kunden anpassen.

Die Schlagwörter One-to-one-Marketing und Personalisierung beschreiben einen der aktuellen Trends an der Schnittstelle zum Kunden. Diese Entwicklung hin zu individualisierten Produkten und Informationen beeinflusst auch das Kampagnenmanagement. So hat das Meinungsforschungsinstitut TSN Emnid Experten zu vergangenen und zukünftigen Entwicklungen von Werberbriefen im Direktmarketing in Deutschland befragt. Die Aussage «immer öfter ... aber massgeschneidert» fasst das Ergebnis treffend zusammen.

In den letzten drei Jahren hat nach Ansicht von 94% der Befragten die Zielgruppensegmentierung stark bis sehr stark zugenommen [TNS EMNID 2000]. Diese Entwicklung – immer häufiger personalisierte Kampagnen an eine kleine Zahl ausgewählter Kunden zu verschicken – wird sich laut der Studie auch in den kommenden drei Jahren fortsetzen. Und diese Tendenz gilt nicht nur für Briefsendungen, sondern u. a. auch für E-Mails, SMS und Online-Kampagnen. Ziel dieser fokussierten Direkt-Marketing-Aktionen ist neben einer Erhöhung der Rücklaufquote und einer kundenindividuellere Ansprache auch eine Senkung von Kosten. Die Unternehmensberatung Mummert & Partner konnte

die Erreichbarkeit dieser ursprünglich konkurrierenden Ziele belegen: Für eine Versandaktion wurden Kunden zum einen mit soziodemografischen Segmentierungsverfahren ausgewählt, zum anderen mit Data-Mining-Methoden. Es zeigte sich, dass die Zahl der angeschriebenen Kunden durch Data-Mining-Verfahren um 75% gesenkt werden konnte. Gleichzeitig stieg die Rücklaufquote von 1,5% auf 4,5%. Das bedeutet, dass trotz weniger Anschreiben fast genauso viele Personen auf die Kampagne reagierten wie bei der weitaus umfangreicheren Werberbriefaktion basierend auf soziodemografischen Verfahren. Obwohl in dem Beispiel die Kosten für die vorgängige Analyse mittels Data Mining anstiegen, konnten durch Einsparung im Versand die Gesamtkosten deutlich gesenkt werden [Gordske/Steincke 2001].

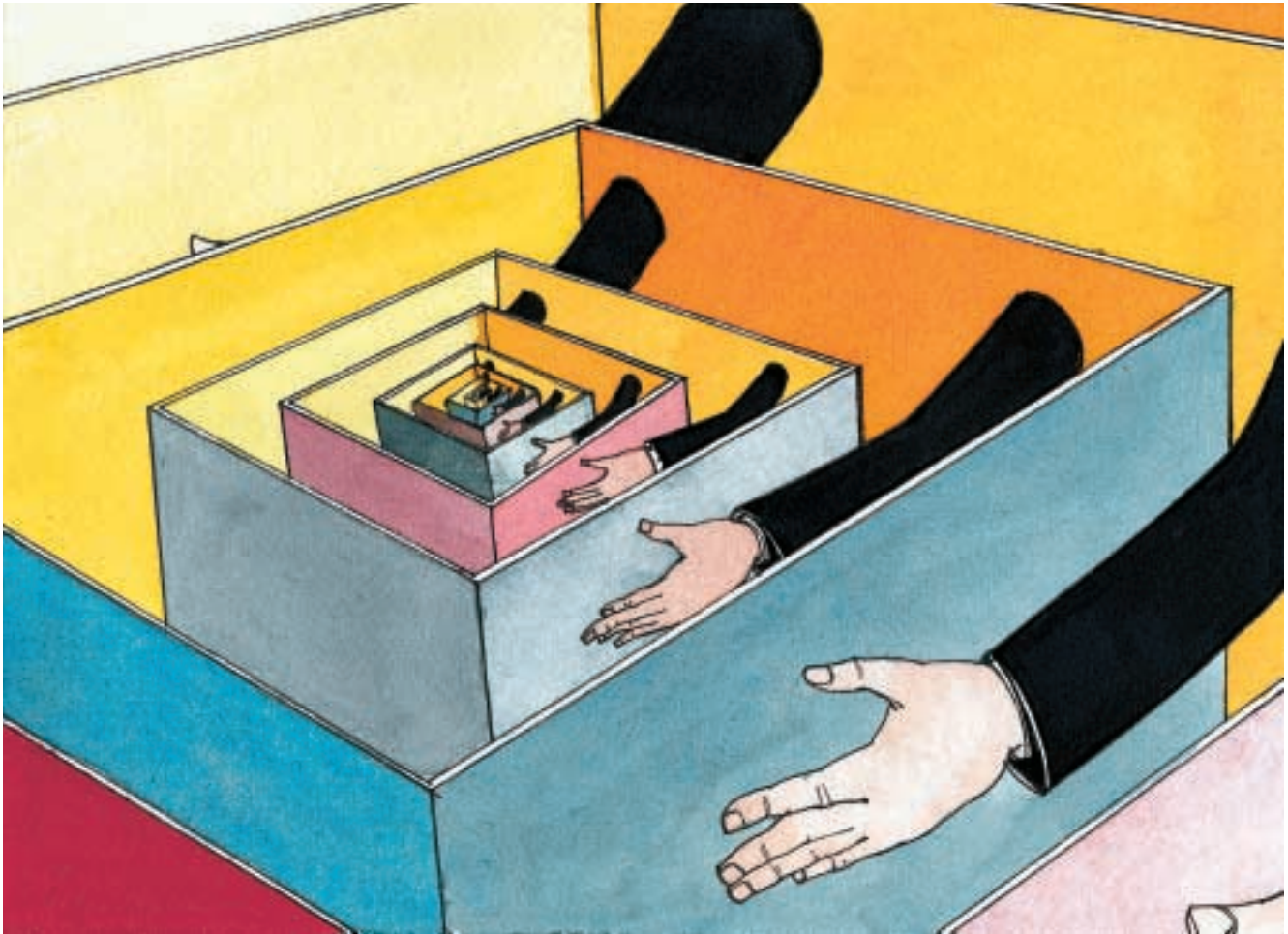
## Prozesse im Kampagnenmanagement

Kampagnenmanagement lässt sich in diesem Kontext definieren als die Planung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle mediengestützter Marketingaktionen mit bekanntem Empfänger, die zielgruppen- und zeitpunktgerecht über verschiedene Kanäle ablaufen und einen offenen Rückkanal für mögliche Interaktionen anbieten. Dabei kann Kampagnenmanagement in die Prozessschritte Kampagnenentwicklung, -durchführung und -analyse unter-

\* SANDRA GRONOVER, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen.

\*\* ANNETTE REICHOLD, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen.

\*\*\* DR. GEROLD RIEMPP, Projektleiter des Kompetenzzentrums Customer Knowledge Management (<http://ccckm.iwi.unisg.ch>) und Dozent am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen.



teilt werden (vgl. Abb. 1). Ziel des Kampagnenmanagements ist es, möglichst erfolgsversprechende Kontakte zu generieren, die dann über das Leadmanagement qualifiziert und im Rahmen des Angebotmanagements weiterverfolgt werden [Riempp/Gronover 2002].

Anhand der Dimensionen Kampagnenperspektive und Kampagnenorganisation innerhalb des Unternehmens können verschiedene Kampagnenarten unterschieden werden.

### Proaktiv oder reaktiv?

**Proaktive Kampagnen** zielen auf die verbesserte Vermarktung eines Produktes für eine bestimmte Zielgruppe ab (z. B. Immobilienkredit für die Zielgruppe der 30-jährigen). Dabei steht das Produkt im Mittelpunkt der Kampagnengestaltung. Ein Unternehmen löst die Kampagnendurchführung zu einem festgelegten Zeitpunkt aus und bewertet den Erfolg anschließend anhand historischer, konsolidierter Daten, wie der Rücklaufquote oder der Anzahl generierter Leads.

Im Gegensatz dazu steht bei **reaktiven Kampagnen** der Kunde stärker im Fokus der Aktivitäten. Die Kampagnenentwicklung richtet sich hier an einem bestimmten Kundenbedürfnis bzw. Kundenprozess [Österle 2000] aus. Ziel ist es dabei nicht, ein einzelnes Produkt zu bewerben, sondern generell ein Bedürfnis zu adressieren (Bedürfnis: «Leben in einem eigenen Haus») und den Kunden mit einem angepassten, individuellen Produkt(-bündel) zu überzeugen. Ein Beispiel: Studiert ein Kunde einer Bank intensiv deren Internetseiten zum Thema Immobilienfinanzierung, so kann auf das Interesse des Kunden am Kauf eines Eigenheims geschlossen werden. Das analysierte Kundenverhalten löst entsprechende Kampagnenelemente aus (z. B. Einblendung von Bannerwerbung von Immobilienbörsen, Versendung von Broschüren zur Immobilienfinanzierung).

### Wie man Kampagnen organisiert

Je nach Umfang und Zielsetzung können Kampagnen in einer zentralen Abteilung des Unternehmens oder in de-



Die drei Stufen des effektiven Kampagnenmanagements.

zentralen Einheiten, wie Filialen oder Aussendienststellen, hinsichtlich Kampagnendurchführung und -auswertung verankert werden. Die Kampagnenentwicklung führt aus Gründen der Corporate Identity, der Koordination von Marktaussagen und der Effizienz üblicherweise eine zentrale Einheit durch. Die Kampagnendurchführung liegt dann aber in der Hand einzelner Filial- oder Aussendienstmitarbeiter. Schliesslich befinden sich dezentrale Einheiten i.d.R. im engeren Kontakt mit den Endkunden. Gibt man ihnen eine professionelle Werbemöglichkeit an die Hand, so können sie zeitnah und individuell auf Entwicklungen in ihrem Kundenstamm reagieren.

### Kampagnenarten und ihre Einsatzfelder

Aus der Kombination von Kampagnenperspektive und Kampagnenorganisation folgen vier Kampagnenarten (vgl. Abb. 2), die kurz vorgestellt werden.

**Proaktive, zentrale** Kampagnen und ihre Vorgehensweise sind die verbreitetste Form von Kampagnen. Die Verant-

wortung und die Abwicklung des gesamten Kampagnenmanagementprozesses liegt dabei innerhalb einer zentralen Einheit. Beispielsweise führen Zeitschriftenverlage proaktive, zentrale Kampagnen durch, um Abonnementkunden vor Ablauf des Vertrages zur Verlängerung des Auftrages zu bewegen.

Reaktive, zentrale Kampagnen bedürfen eines hohen Grades an Interaktion und einer raschen Reaktion auf das gezeigte Kundenverhalten. Die Firma Amazon.com, zum Beispiel, bietet ihren Kunden die Möglichkeit, sich persönliche Kaufempfehlungen anzeigen zu lassen. Dabei wird nicht nur das Verhalten des betreffenden Kunden analysiert und ausgewertet, sondern es werden auch Kaufentscheidungen von Amazon-Kunden mit einem ähnlichen Kundenprofil herangezogen (vgl. Abschnitt: Methoden zur Steuerung von reaktiven Kampagnen).

**Proaktive, dezentrale** Kampagnen werden von einer deutschen Bank erfolgreich eingesetzt, indem Filialmitarbeiter nach eigenem Ermessen zentral vorgefertigte Kampagnen durchführen können. Von ihrem Arbeitsplatz aus sind die Mitarbeiter in der Lage, ihren Kundenstamm mit einfachen

**Abb. 2: Kampagnenarten**

	Zentrale Kampagne	Dezentrale Kampagne
Proaktive Kampagne	Zentrale verschickt personalisierte Werbebotschaft an ausgewählte Kunden	Kundenbetreuer initiiert eine Kampagne für (Teile) seines Kundenstamms
Reaktive Kampagne	Kunde bestellt Newsletter oder Produktinformationen	Kundenbetreuer hört von Hochzeit eines Kunden und reagiert mit Kampagne

Das Kampagnenarten-Portfolio bestimmt das geeignete Vorgehen.

Verfahren zu segmentieren und den ausgewählten Kunden anschliessend eine Kampagne zukommen zu lassen. Eine leichte Modifizierung der Standardkampagne ist möglich, beispielsweise kann der Kundenberater im Anschreiben auf eine Veranstaltung in der Filiale hinweisen. Eine strukturierte Unterstützung von proaktiven, dezentralen Kampagnen ist in der Praxis noch nicht weit verbreitet, wobei Untersuchungen für eine gute Akzeptanz dieser Kampagnenart sprechen. So befürworten 68% der selbstständigen Inhaber von Versicherungsagenturen eine Unterstützung im Kampagnenmanagement durch die Zentrale [Keese/Graf 2000].

**Reaktive, dezentrale** Kampagnen sind kaum plan- und steuerbar und hängen stark vom persönlichen Engagement einzelner Mitarbeiter ab. Erfährt beispielsweise ein Aussen-dienstmitarbeiter einer Versicherung durch die Namensän-

derung eines Kunden von dessen Hochzeit, so sollte eine individuelle Kampagne hinsichtlich der Umgestaltung des Versicherungsportfolios angestossen werden. Diese Kampagnenart wird in der Literatur häufig auch als Opportunity-Management bezeichnet [Feeny 2001]. Um die Professionalität dieser Kampagnen zu verbessern, können von zentraler Stelle strukturelle Hilfestellungen, wie beispielsweise Checklisten mit relevanten Life-Events (z. B. Hochzeit, Geburt von Kindern usw.), zur Verfügung gestellt werden.

Zielsetzung eines umfassenden Verständnisses von Kampagnenmanagement soll der sinnvolle Einsatz und die Koordination aller vorgestellten Kampagnenarten sein. Dabei werden proaktive, zentrale Kampagnen ihre herausragende Stellung auch in Zukunft bewahren. Die Vorteile und Herausforderungen der einzelnen Kampagnenarten sind in Abbildung 3 zusammengefasst.

Abb. 3: Was bringen die Kampagnenarten?

	Vorteile	Herausforderungen
<b>Proaktive, zentrale Kampagne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Planbarkeit hoch (Ablauf, Kosten, Zeitpunkt)</li> <li>▶ Reichweite hoch</li> <li>▶ Einhalten von Qualitätsstandards gewährleistet</li> <li>▶ Kundeninteraktion gut kanalisierbar</li> <li>▶ Weitreichende Prozess- und IS-Unterstützung möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Grad der Individualisierung beschränkt (Zeitpunkt, Kundenwunsch usw.)</li> <li>▶ Streuverluste potenziell hoch</li> </ul>
<b>Reaktive, zentrale Kampagne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kundenindividuelle, zeitpunktgenaue Kampagnen</li> <li>▶ Streuverluste gering</li> <li>▶ Einhalten von Qualitätsstandards gewährleistet</li> <li>▶ Hoher Automatisierungsgrad möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Adressatenkreis begrenzt (z. B. nur Internetnutzer)</li> <li>▶ Planbarkeit der Kampagne mittel (Zeitpunkt, Rücklauf)</li> <li>▶ Weit reichende Prozess- und IS-Unterstützung nötig</li> <li>▶ Aufwand für Personalisierung hoch</li> </ul>
<b>Proaktive, dezentrale Kampagne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Grad der Individualisierung hoch (Adressatenkreis, Werbebotschaft)</li> <li>▶ Streuverluste gering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Auswahl der Adressaten von individuellen Mitarbeitern abhängig</li> <li>▶ Planbarkeit der Kampagne gering (Zeitpunkt, Rücklauf)</li> <li>▶ Kanalisierung der Kundeninteraktion mitunter schwierig</li> <li>▶ Weit reichende Prozess- und IS-Unterstützung nötig</li> <li>▶ Funktionalität in einigen SW-Lösungen kein Standard</li> </ul>
<b>Reaktive, dezentrale Kampagne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kundenindividuelle, zeitpunktgenaue Kampagnen</li> <li>▶ Streuverluste kaum vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Plan- und Strukturierbarkeit gering</li> <li>▶ Reichweite gering</li> </ul>

Die Kampagnenarten bieten verschiedene Vorteile und Herausforderungen bei der Umsetzung.

Reaktive Kampagnen stellen Verantwortliche vor veränderte Herausforderungen, was die Entwicklung, Durchführung und Bewertung dieser Kampagnenform betrifft. Daher werden diese im Folgenden diskutiert. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Online-Kampagnen, wobei die zu Grunde liegenden Konzepte auch auf andere Kanäle übertragen werden können.

## Wie man reaktive Kampagnen umsetzt

In der Phase der Kampagnenentwicklung werden reaktive Kampagnen geplant und konzipiert. Ausgangspunkt hierfür ist der Kundenprozess und die daraus ableitbaren Kundenbedürfnisse. Ziel ist es, den Kunden in seinem Informations- und Entscheidungsprozess durch Kampagnen zu begleiten sowie ein gezieltes After-Sales-Marketing zu betreiben. Dieser Ansatz deckt sich mit der Theorie des «Recency Planning», deren Befürworter die Auffassung vertreten, dass Werbung in gesättigten Märkten nur kurz vor einem Kauf wirkt [Koschnick 1999]. Diese in den USA verbreitete Theorie bedeutet eine Abkehr von der in Europa vorherrschenden Idee, dass Konsumenten Werbebotschaften verinnerlichen und folglich Werbung primär langfristig wirkt.

Wurden Zielgruppe, Inhalt und Kanal im Rahmen der Kampagnenentwicklung festgelegt, folgt die Kampagnen-

durchführung. Dieser Prozessschritt beginnt mit dem Auslösen der Kampagne, was bei reaktiven Kampagnen durch den Kunden geschieht. Ein interessantes Beispiel für den gezielten Einsatz einer reaktiven Kampagne liefert das Unternehmen Reflect.com, einer von Procter & Gamble und Institutional Venture Partners gegründeten Internetfirma. Reflect.com bietet individuell zusammengestellte Kosmetikprodukte, die sich hinsichtlich ihrer Zusammensetzung und ihrer Verpackung an den Wünschen der Kundinnen orientieren. Die Zielgruppe der vorgestellten reaktiven Kampagne sind Interessentinnen, die sich bereits registriert und ihre eigene Kosmetikserie konfiguriert haben, sich allerdings noch nicht zum Kauf entschlossen konnten. Ihr Navigationsverhalten und ihre Daten wurden dabei aufgezeichnet, und innerhalb weniger Tage wird bei ausbleibendem Kauf eine reaktive Kampagne ausgelöst. Via E-Mail wird der Interessentin ein auf ihre Produkte abgestimmtes, verbessertes Angebot unterbreitet, um sie zum Kauf zu animieren und als Neukunden zu gewinnen (vgl. Abb. 4). Im Rahmen der Nachfassaktion werden auch grundsätzliche Fragen zum Online-Kauf erläutert, um Bedenken bei den Kunden auszuräumen. Optimierungspotenzial besteht allerdings noch hinsichtlich eines Angebots an offenen Rückkanälen, wie beispielsweise Live-Chats mit dem Servicepersonal oder einem expliziten Hinweis auf ein Call-Center.

Abb. 4: Reaktive Kampagnen der Firma Reflect.com

Kopie:

Thema: Did you forget something?

Direkte Reaktionen auf Kundenverhalten

Dear Friend:

Oops -- forgot something? We noticed that you left a customized lipstick in your Reflect.com shopping bag. But you're in luck, because we have a gift for you. When you buy your customized lipstick, we'll send you a complimentary customized lipliner.

Verbessertes Angebot

- Just customize your lipliner and add it to the shopping bag with your lipstick
- Then check out using the code LEFTLIPSTICK in the gift certificate code box.
- Your customized lipliner will be free -- along with the shipping, which is always free at Reflect.com

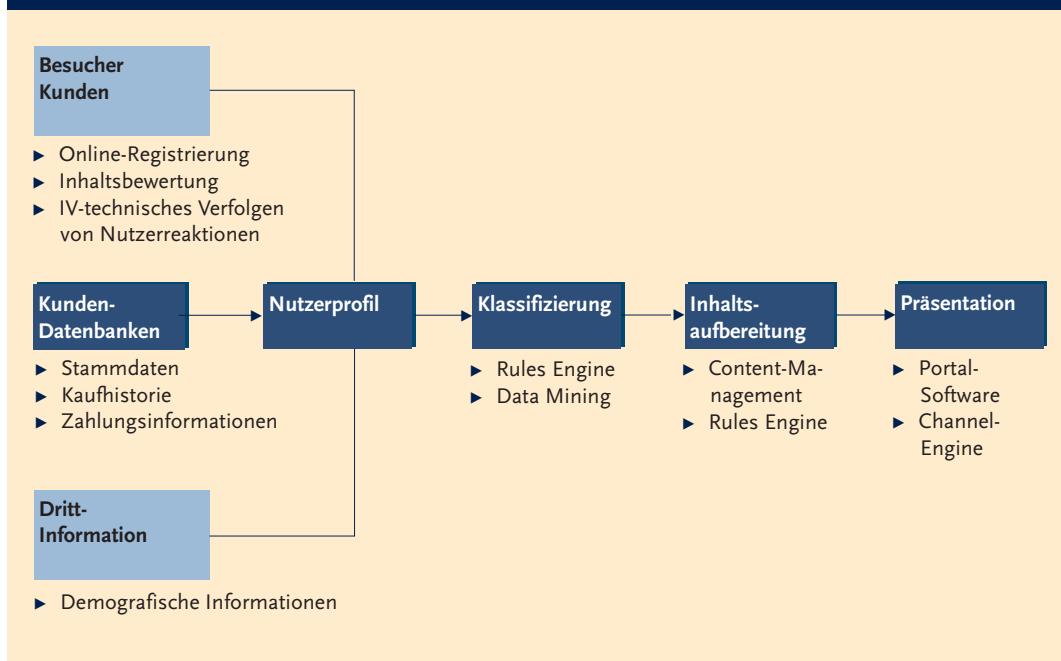
Beantwortung gängiger Fragen zum Online-Kauf

And if you just have the jitters over ordering on-line don't worry. Our site is completely secure. Still nervous? You can mail us a check or money order instead of using your credit card.

And remember, all Reflect.com custom beauty products are risk-free. If you're not absolutely delighted with everything we send you, we'll work with you to re-customize your products, or give you your money back -- guaranteed

Click here to go to Reflect.com

Wenn längere Zeit kein Kauf getätigt wird, wird automatisch eine reaktive Kampagne ausgelöst.

**Abb. 5: Technische Unterstützung**

Die Abwicklung reaktiver Kampagnen kann mit verschiedenen Mitteln unterstützt werden.

In einer Umfrage der Unternehmensberatung Accenture gaben 41% der Befragten an, dass sie eine Online-Transaktion eher durchführen würden, wenn sie Zugang zu interaktiven Kundenservices wie Chat, Call-Back-Buttons usw. hätten [Wagner 2000].

Bei der Kampagnendurchführung ist weiterhin wichtig, die Kampagne in einer zentral verfügbaren Kundenkontakthistorie zu dokumentieren, die über alle Kanäle integriert ist. Denn Kunden sehen das Unternehmen als Einheit und wünschen sich eine konsistente Serviceerfahrung. Die Integration der unterschiedlichen Kanäle ist eine der Herausforderungen, der sich die Unternehmen auch im Rahmen des Kampagnenmanagements stellen müssen. So wissen laut einer Studie von Forrester Research in nur 20% der untersuchten US-amerikanischen Unternehmen die Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle, ob der Kunde sich zuvor auf der Web-Site eingewählt hat [Chatham 2000].

Grundvoraussetzung reaktiver Kampagnen ist die Erfassung und Deutung des Kundenverhaltens. Hierfür kann u. a. die Log-File-Analyse eingesetzt werden, die das Navigationsverhalten eines (anonymen) Internetnutzers protokolliert. So genannte «Cookies» bieten die Möglichkeit, einen Besucher der Online-Seite wiederzuerkennen und somit ein differenzierteres Bild des Kunden zu gewinnen. Dabei ist allerdings anzumerken, dass Cookies nicht den Nutzer erkennen, sondern nur den benutzten Computer.

**SAQ Jahrestagung vom 18. Juni 2002**  
im Kongresszentrum Basel

Vormittag:  
Unternehmensethik -  
Hemmschuh oder Erfolgsfaktor?

Nachmittag:  
Moderne Methoden und Werkzeuge -  
Schlüssel für die Strategieumsetzung

**Fordern Sie das Programm an!**

SAQ, Hauptgasse 33, 4600 Olten  
Rina Pitari, Tel. 062 205 45 45, eMail: info@saq.ch.

**Das gesamte Programm finden Sie auch unter [www.saq.ch](http://www.saq.ch)**

Abb. 6: Zielsystem des Kampagnenmanagements



Die Ziele des Kampagnenmanagements werden aus den Marketingzielen abgeleitet.

Um das Problem einer eindeutigen Identifikation der Kunden zu lösen, bedarf es einer Registrierung durch den Kunden selbst, was im Regelfall über Benutzername und Passwort geschieht.

Die Klassifikation der Kunden erfolgt anschliessend in einem Zusammenwirken der im Unternehmen vorhandenen Datenbestände und Regelmaschinen, die entsprechend vordefinierter Regeln und Prozesse in Sekundenbruchteilen Raster erstellen (Abb. 5). Beispielsweise könnte eine solche Regel lauten: Wenn der Kunde Bestandskunde ist und sich in den letzten drei Monaten beschwert hat, dann bekommt er bei seinem nächsten Online-Besuch die Kampagne «10% Rabatt auf alle Artikel». In modernen Softwarewerkzeugen können diese Regeln ohne Programmierkenntnisse hinterlegt werden. Allerdings zeichnen sich diese Systeme durch einen hohen administrativen Aufwand aus, was die Entwicklung und Pflege der unterschiedlichen Regeln betrifft.

## Collaborative Filtering

Neben den regelbasierten Systemen existieren auch automatisierte Personalisierungssysteme. Für das reaktive Kampagnenmanagement bieten sich dabei zwei Verfahren an: Das Collaborative Filtering und das Suggestive Selling

[Koschnick 1999]. Im Rahmen des Collaborative Filtering bekommt ein Kunde, basierend auf dem Kaufverhalten anderer Kunden mit einem ähnlichen Kundenprofil, Kampagnen eingespielt, die ihn zu weiterem Konsum animieren sollen. In den meisten Literaturquellen wird hierfür das bereits oben beschriebene Beispiel der persönlichen Kaufempfehlungen der Firma Amazon dargestellt. In eine ähnliche Richtung wie das Collaborative Filtering geht das Konzept des Suggestive Selling. Hierbei wird allerdings nicht auf das Prinzip der grössten Ähnlichkeit mit anderen Kunden gesetzt, sondern vielmehr auf logische, fallbasierte Schlussfolgerungen entlang des Kundenprozesses. Bestellt ein Kunde ein Fahrrad, so macht es wenig Sinn, ihn in Zukunft weiter mit neuen Angeboten über Fahrräder zu versorgen. Vielmehr bietet es sich an, ihn über Angebote von Sturzhelmen, Wettercapes oder Fahrradtaschen zu informieren.

Im Internet werden aufbauend auf diesen Ergebnissen und den vordefinierten Kampagnenelementen reaktive Kampagnen zusammengestellt. Beispielsweise können Web-Sites mit unterschiedlichen Inhalten aufgebaut und dabei klassische Elemente der Online-Werbung, wie bspw. Banner oder Pop-Ups, eingebunden werden. Zukünftig ist auch damit zu rechnen, dass verstärkt Elemente wie Power-Pricing oder personalisierte Produktkonfigurationen zum Einsatz kommen.

## Kampagnenmanagement: Koordination der Kampagnenalternativen

Wie bereits angedeutet, wird im Kampagnenmanagement ein optimaler Mix der verschiedenen Kampagnenarten angestrebt. Dabei sind diese so zu wählen und zu koordinieren, dass sie den Zielsetzungen des Kampagnenmanagements bestmöglichst entsprechen. Diese Ziele wurden aus den Marketingzielen abgeleitet, wie beispielsweise Kundenbindung und -gewinnung, welche ihrerseits das Unternehmensziel Shareholder Value unterstützen. In Abbildung 6 sind mögliche Ziele hierarchisch dargestellt.

Welche Kampagne liefert nun welchen Nutzenbeitrag, und wie ist ein erfolgreicher Mix zu gestalten? Die vorgestellte Kampagne von reflect.com adressiert zum Beispiel die Kampagnenziele Verbesserung der Verkaufsunterstützung, der Kanaleffizienz und der Rücklaufquote. Sie wirkt auf die Marketingziele primär in den Bereichen Kundengewinnung und Erhöhung der Absatzzahlen. Somit kann eine Kampagne zum Unternehmensziel Gewinnsteigerung respektive Shareholder Value beitragen.

Die Auswahl und Zusammenstellung des Kampagnenmixes hängen in erster Linie von den verfolgten Zielen ab. Dabei sind die spezifischen Eigenheiten der unterschiedlichen Kampagnenarten, die Reichweite eines Mediums, der Grad der Kundeninteraktion usw. (vgl. Abb. 3) zu berücksichtigen. Die Zunahme der Varianten im Kampagnenmanagement stellt an dessen Planung, Durchführung und Controlling neue Anforderungen, eröffnet aber gleichzeitig auch neue Wege zum Kunden und somit zum Unternehmenserfolg.

### Summary

Der Artikel befasst sich mit den Veränderungen im Kampagnenmanagement. Es werden vier Kampagnenarten identifiziert: Neben den verbreiteten proaktiven, zentral gesteuerten Kampagnen gibt es die Möglichkeit einer dezentralen Durchführung durch Filial- oder Aussendienstmitarbeiter, womit eine besondere Nähe zum Kunden erreicht wird. Erst durch technische Entwicklungen in den 90er Jahren wurde die Umsetzung reaktiver Kampagnen möglich, die der Kunde selbst, durch sein Verhalten, auslöst. Im zweiten Teil des Artikels werden Einsatzfelder und Möglichkeiten der technischen Realisierung dieser Kampagnen vorgestellt. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf reaktiven Kampagnen im Internet.

## Literatur

- Chatham, B.** (2000): *The Customer Conversation*, Forrester Research Inc., Cambridge.
- Feeny, D.** (2001): *Making Business Sense of the E-Opportunity*, in: MIT Sloan Management Review, 42. Jg. (2001) Nr. 4, S. 41–51.
- Gordske, H., Steinecke, U.-K.** (2001): *Data Mining als Bindeglied zwischen Analyse und Steuerung*, Mummert+Partner, <http://www.microstrategy.de/files/Information%20Mining%20Roadshow%20Mummert.pdf> (17.12.2001).
- Keese, J. O., Graf, T.** (2000): *Kundenorientierung auf dem Prüfstand*, in: *Versicherungswirtschaft*, 55. Jg. (2000) Nr. 3, S. 164–168.
- Koschnick, W.** (1999): *Werben, wenn der Kunde sein Werbefenster öffnet*, in: *Media & Marketing*, Jg. (1999) Nr. 1, S. 60–64.
- Österle, H.** (2000): *Geschäftsmodell des Informationszeitalters*, in: Österle, H., Winter, R. (Hrsg.), *Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen im Informationszeitalter*, Springer, Berlin usw., 2000, S. 21–42.
- Riempp, G., Gronover, S.** (2002): *Customer Knowledge und Relationship Management*, in: Schögel, M., Tomczak, T., Belz, C. (Hrsg.), *Roadmap to E-Business*, Thesis, St. Gallen, S. 762–783.
- TNS EMNID**, *Mailings: Massgeschneidert modern*, Deutscher Direktmarketing Verband e.V., Wiesbaden.
- Wagner, T.** (2001): *Multichannel Customer Interaction*, Accenture, [http://www.crmproject.com/documents.asp?d\\_ID=736](http://www.crmproject.com/documents.asp?d_ID=736), (13.7.2001).

**HR Solutions**

**Salärmanagementsysteme**  
SalärManager ENTERPRISE EDITION  
WinLohns KMU-EDITION

**Personalmanagementsysteme**  
HR-Personal (WEB)  
HR-Zeit (WEB)  
HR-Bewerber  
HR-Weiterbildung  
HR-PersonalManager

**Salär- und Personal-Outsourcing**

**Ein guter Wurf**

Wir bieten Gesamtlösungen für das Personalmanagement.

[www.hrsoftware.ch](http://www.hrsoftware.ch) normal personal ag

HRManagement AG  
Buzibachring 1, 6023 Rothenburg LU  
Tel. 041 289 01 01, Fax 041 289 01 02

