

Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.)

**Periodical Part**

## Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 4/2017: Marketing und Vertrieb 4.0

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2017) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 4/2017: Marketing und Vertrieb 4.0, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 4

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275918>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



4 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Irene Bader, DMG MORI • Interview mit Björn Loose, MAN Truck & Bus AG • Kundenbeziehungen & Industrie 4.0 • Crossmediale Integration des Kunden • Das Erwachen der Bots • Transaktionaler Omni-Kanal-Vertrieb • Social-Selling bei der Swisscom • Quantifizierung von Marketingmassnahmen • Digitalisierung im B-to-B-Marketing • Digital Sales Leadership • Sales Excellence durch Multichannel-Integration **SPEKTRUM** Kommunikation bleibt das A und O • Produktnahe Spiele als Umsatzlieferant **INSIGHTS GfK Praxisbericht** Performance-Messung von Online-Trends • **DXC Technology** Herausforderungen beim Brand-Relaunch • **Sprinklr** Social Media Management effektiv gestalten

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## Marketing & Vertrieb 4.0



pdc Gruppe

**Marketing und CRM Services**

Information Technology Services

Marketing Research Services



## «Der persönliche Dialog mit dem Kunden – One-To-One-Marketing und Customer Relationship Management – ist die Zukunft.»

CRM Services: Database Management, CR-Management (mandantenfähig und relational), Kundenbindungsprogramme, Dialogmanagement, DataMining Management, Customer Satisfaction Management, TeleMarketing und CallCenter Services, LetterShop Management – alles aus einer Hand.



pdc Marketing + Information Technology AG  
Schwimmbadstrasse 45, CH-5430 Wettingen  
Tel. +41 56 437 88 55, Fax +41 56 437 88 35  
s.isliker@pdc-online.com  
[www.pdc-online.com](http://www.pdc-online.com)

# Marketing & Vertrieb 4.0

**M**arketing und Vertrieb 4.0 ist schillernd und ohne Zweifel durch Industrie 4.0 motiviert – bereits dieses Thema zu vermarkten, wäre ein wichtiges Thema für sich.

Allgemeiner sollen sich Marketing und Vertrieb (getrennt und zusammen) intelligent vernetzen, ein schon ohne Digitalisierungshintergrund hehres Ansinnen. Dazu gilt es, die Möglichkeiten der Informatik, des Internet und des Umgangs mit Big Data mit bestehenden Ansätzen zu verknüpfen und neue Modelle des „Go to Market“ zu lancieren. Das Zusammenspiel zwischen Informationen, Leistung und Geld wird dabei künftig neu gestaltet werden. Der übergreifende Anspruch bleibt aber diffus und nährt leicht den unverbindlichen und risikolosen „Small Talk“ von Führungskräften. Es gilt, die Chancen für ein Unternehmen in messbaren Initiativen und Massnahmen zu konkretisieren. Zunehmend fordern dabei Manager, dass Digitalisierung im Marketing nicht nur nette Lösungen hervorbringen darf, sondern eine kraftvolle Wirkung entfalten muss.

Ich versuche nicht, die Stufen 1.0 bis 4.0 durchzudeklinieren. Marketing und Vertrieb 4.0 ist zukunftsorientiert und grundsätzlich. Es betont einen

Prozess der Professionalisierung in definierten Schritten. Es geht nämlich nicht darum, ein Thema im Unternehmen zu haben, sondern es rascher zu verbessern als Wettbewerber und mit den Kunden voranzugehen, ohne dass sie den Anschluss verlieren. Die Kernfrage für Marketing und Vertrieb lautet: Wie lassen sich vielfältige Methoden, Ansätze und Instrumente optimal mit dem realen Vorgehen der angestrebten Kunden verbinden? Ziel bleibt weiterhin, den Kunden wirksam zum Kauf zu führen.

Die vorliegende *Marketing Review St. Gallen* deckt das Thema nicht vollständig ab. Die ausgewählten Artikel reichen vom digitalen Schatten für die Marketingbudgetierung, Bots zur Marketingautomation, Omnichannel für Kundenbindung und Transaktionsvertrieb, veränderten Kundenbeziehungen im Kontext von Industrie 4.0 bis zu Social und Digital Selling. Es entsteht daraus ein Kaleidoskop und darin werden gute Akzente gesetzt.

Hoffentlich regen die Vorschläge der Praktiker und Wissenschaftler den Leser für eigene, wichtige Änderungen an. Georg Christoph Lichtenberg meinte dazu: „Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird. Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.“



**Prof. Dr. Christian Belz**  
Direktor am Institut für Marketing und Herausgeber der Marketing Review St. Gallen  
[christian.belz@unisg.ch](mailto:christian.belz@unisg.ch)

## Schwerpunkt

### Interview

- 6 **Das „Giesskannen-Marketing“ hat ausgedient**  
Nur zielgruppenspezifisches Marketing hat Durchschlagskraft.  
**Das Interview führten Carsten Paulus und Christoph Wortmann**
- 12 **Effizienz und Transparenz im gesamten Ökosystem Transport & Logistik**  
Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Logistikbranche.  
**Das Interview führte Christoph Wortmann**

## Spektrum I Marketingmanagement

- 118 **Kommunikation bleibt das A und O**  
Über die Rolle des Kundenberaters als Markenbotschafter.  
**Oliver Nissen, Andrea Montua**
- 128 **Wenn der Flow überspringt**  
Produktnahe Spiele als Umsatzlieferant  
Über die Rolle von produktnahen Spielen in der Marketingpraxis.  
**Jessica Müller-Stewens**

## Service

- 114 **Kommentar: Der Kunde gewinnt – und das Marketing sieht zu!**
- 135 **Call for Papers**
- 136 **Buchrezensionen**
- 138 **Literatur zum Thema: Marketing & Vertrieb 4.0**
- 139 **Vorschau & Impressum**

### Verändertes Kundenmanagement berücksichtigen

- 16 **Wandel von Kundenbeziehungen im Kontext von Industrie 4.0**  
Die Industrie 4.0 hat einen massgeblichen Einfluss auf die Gestaltung von Geschäftsmodellen.  
**Günther Schuh, Michael Riesener, Max Gerlach, Christian Mattern**
- 24 **Kundenbindung durch crossmediale Integration**  
Die Offline-Online-Integration am Beispiel eines Magic-Mirror-Experiments  
Crossmediale Instrumente helfen Händlern bei der Kundenbindung.  
**Rico Manß, Manfred Kirchgeorg**
- 34 **Das Erwachen der Bots**  
Aktuelle und zukünftige Herausforderungen der Servicekommunikation  
Der Einfluss von Chatbots auf die Servicekommunikation.  
**Thomas Lehning, Ralf Kemmer**

## GfK Praxisbericht

- 42 **Wie Sie im Blindflug am besten navigieren**  
Ein aktuelles Bewertungssystem der GfK misst die Performance von aktuellen Online-Trends objektiv und transparent.  
**Alexander Horn**

## Mehrwerte schaffen

### 56 **AXA Winterthur: Transaktionaler Omni-Kanal-Vertrieb**

Einfache Versicherungsbedürfnisse können im transaktionalen Omni-Kanal-Vertriebsmodell erfüllt werden.

**Herbert Goll, Barbara Mörgeli**

### 64 **Lancierung einer Social-Selling-Initiative zur Unterstützung des B-to-B-Vertriebs bei der Swisscom**

Das Zusammenspiel von Social-Selling und Vertrieb bei der Swisscom.

**Marcel Brandtner, Daniela Cupic**

### 76 **ROMI-Quantifizierung mittels des digitalen Schattens**

Die Quantifizierung der operativen Marketingaktivitäten ist zentral.

**Jörg Gutsche, Gerrit Löber, Christoph Nagel, Marco Schmäh**

## Implementierung gewährleisten

### 84 **Digitalisierung im Business-to-Business-Marketing und -Vertrieb erfolgreich realisieren**

Ein Orientierungsrahmen zur erfolgreichen Gestaltung der Digitalisierung im Vertrieb.

**Michael Weibel, Anna Lindenau**

### 94 **Digital Sales Leadership**

Die Digitale Transformation ist auch ein Leadership-Thema.

**Lars Binckebanck**

### 104 **Sales Excellence durch Organisationale Multichannel-Integration**

Eine Roadmap für Unternehmen

Der Multichannel-Vertrieb ist für Unternehmen heutzutage unabdingbar.

**Silke Schön, Marcus Schögel**

#### **Beilagenhinweis**

Diese Ausgabe enthält folgende Beilage:  
Institut für Marketing/Universität St.Gallen (HSG).  
Wir bitten um Beachtung.

## DXC Technology

### 46 **DXC Technology – End-to-End-Partner in der digitalen Transformation**

Über die Herausforderungen bei einem Brand Relaunch.

**Friedrich M. Kirn, Christoph Wortmann**

## Sprinklr

### 52 **The Source of Truth**

Wie performt Ihr Unternehmen in Social Media?

Die Bedeutung von Social Media für die Kundenbindung.

**Andrea Fusenig**



# Das „Giesskannen-Marketing“ hat ausgedient

---

Die erfolgreiche Digitalisierung von Marketing und Vertrieb setzt enorme Synergien frei. Doch beide Seiten müssen sich gegenseitig als Partner betrachten, um das Potential einer datenbasierten Bearbeitung der Märkte voll auszuschöpfen. Hinzu kommen sowohl interne als auch externe Herausforderungen im Bereich HR oder Datenschutz.

**Das Interview führten Carsten Paulus, M.Sc., und Christoph Wortmann, M.Sc.,  
Wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen**



Irene Bader im Gespräch mit Carsten Paulus (links) und Christoph Wortmann (rechts) in St. Gallen.

**Frau Bader, zum Einstieg möchte ich gerne auf das Marketing Information System (MIS) bei DMG MORI zu sprechen kommen, welches im Maschinen- und Anlagenbau als vorbildlich gilt. Was war ausschlaggebend für die damalige Einführung des Systems und welcher Wertbeitrag hat sich dadurch konkret ergeben?**

Das Marketing Information System (MIS) wurde 1988 eingeführt – also vor fast 30 Jahren. Damals hat noch niemand über CRM oder Big Data gesprochen. Als übergeordnete Zielstellung wurde die Koordination aller Vertriebs- und Marketingaktivi-

täten ausgegeben. Im Grunde könnte man das MIS von DMG MORI auch als zentrales Vertriebssteuerungstool bezeichnen – unser Direktvertrieb wurde damit aufgebaut und optimiert.

In den letzten zwölf Monaten haben wir nun schrittweise begonnen, dieses System abzulösen. Denken Sie alleine an die informationstechnischen Grenzen eines im Jahr 1988 programmierten Systems – dieser Schritt war quasi alternativlos. Wir haben uns für eine Cloud-basierte Lösung entschieden, welche momentan 2600 bis 2800 Live-User umfasst. Nun haben wir ein noch holistischeres und moderneres Tool, das wir um einige vielversprechende Komponenten erweitert haben und mit dem wir uns für die Zukunft gewappnet sehen.

**In Ihrem ursprünglichen System existierten bereits Schnittstellen, um beispielsweise Daten von Messeauftritten direkt einzuspeisen. Auf welche neuen Komponenten spielen Sie an?**

Genau, diese Möglichkeit bestand schon in unserem vorherigen System. Mithilfe entsprechender Apps konnten Messekunden unserer regionalen Vertriebsmanager registriert und in unser MIS eingepflegt werden. Auf einen Blick wurden Gesprächsinhalte ersichtlich: Erwartet der Kunde ein Angebot oder gibt es im Service Themen, die wir angehen müssen? Mithilfe dieser Verzahnung und Integration von Daten können wir unser Marketing noch zielgruppenorientierter ausrichten. Und in der Tat: Wir bleiben nicht stehen: Das neue System erlaubt uns die Einbindung weiterer interessanter Datenquellen, wie zum Beispiel aus Social Media.

#### **Irene Bader**

Director Global Marketing bei DMG MORI

DMG MORI Global Marketing GmbH  
Walter-Gropius-Strasse 7  
D-80807 München

Tel.: +49 (0) 89 248835910

Mobil: +49 (0) 173 6513631

irene.bader@dmgmori.com

www.dmgmori.com



**Die Implementierung eines komplexen CRM-Systems ist von technischer Seite her sehr anspruchsvoll. Allerdings scheitert die Implementierung häufig auch an internen Widerständen. Wie stellen Sie intern bei DMG MORI sicher, dass das Tool auch von allen Vertriebsmitarbeitern genutzt wird?**

Es ist, wie Sie sagen: Der Erfolg eines solchen Systems ist abhängig von Nutzung, Pflege und Aktualität der Daten. Ist der Vertrieb nicht von der Sinnhaftigkeit überzeugt, kann sich eine solche Plattform schnell als Geldverbrennungsmaschine entpuppen. Für uns bei DMG MORI sind zwei Aspekte von zentraler Bedeutung: die Pflege von und das Arbeiten

mit den Daten. Es müssen stets konkrete Use-Cases aus den Daten abgeleitet werden, die das Wertschöpfungspotenzial aufzeigen. Die Verwendung der Daten ist ein „Game Changer“. Dabei liegt der Nutzen für den Verkauf quasi auf der Hand. Bei uns bearbeitet jeder Area Sales Manager ein Gebiet von 300 bis 350 Kunden und Interessenten, also aktives Marktpotenzial. Mithilfe unseres datengetriebenen Ansatzes können die Gebiete einfacher und effektiver bearbeitet werden: Der Vertrieb verfügt über eine hohe Transparenz, wo konkrete Interessenten für neue Maschinen vorhanden sind. Im Endeffekt ergibt sich somit eine „Win-Win-Win-Situation“ – für das Marketing, den Vertrieb und den Kunden.

Zentral in diesem Zusammenhang ist aber auch unsere Unternehmensphilosophie: Marketing und Vertrieb müssen sich als Partner betrachten. Dann können Marketing- und Vertriebsaktivitäten optimal ineinandergreifen und so gemeinsam Wertschöpfung generieren. So etwas wächst nicht über Nacht. Hierzu benötigt man – salopp formuliert – einen langen Atem und Stützpfiler wie fortwährende Schulungen und Erfolgskontrollen. Eigentlich muss man es sogar noch breiter auffassen, denn es ist sogar ein HR-Thema: Unsere jüngeren Generationen sind dem Thema „Data-driven Marketing“ gegenüber viel aufgeschlossener, sodass man es nicht als isoliertes Thema von Marketing und Vertrieb betrachten sollte.

**Wo Sie bereits gemeinsame Marketing- und Vertriebsaktivitäten erwähnt haben: Inwieweit planen Sie Ihre Kampagnen auf Basis dieses Systems?**

Fotos: Unternehmen

**„Ein Kunde, der unseren Messestand besucht, muss stets das Gefühl haben, dass wir seine Daten vertraulich behandeln. Ein vertrauensvoller und gewissenhafter Umgang mit den Daten hat höchste Priorität.“**



Bei der Planung von Marketingkampagnen bietet uns unser CRM- bzw. MIS-System die Möglichkeit einer zielgruppenorientierten Aussteuerung. Die Zeiten anonymen „Gieskannen-Marketings“ sind definitiv vorbei. Die Anwendungsmöglichkeiten sind mannigfaltig. Nehmen wir zur Verdeutlichung unser Kundenmagazin: Hier erlaubt uns unser CRM-System eine personalisierte Ansprache der verschiedenen Kundengruppen. Dies ist ungemein wichtig und nicht zu unterschätzen. Würde man das Journal nur an die Geschäftsführer der entsprechenden Firmen schicken, gäbe es eine ganz andere – in jedem Fall schlechtere – Rücklaufquote. Wir müssen die richtigen Ansprechpartner bei unseren Kunden identifizieren und erreichen. Auch in puncto Produktmarketing ist unser System sehr nützlich. So erlaubt es beispielsweise Auswertungen zur „Installed Based“: Wenn wir wissen, welche Produkte ein bestimmter Kunde bereits hat, können wir entsprechende Angebote unterbreiten. Somit vermeiden wir Streuverluste und ermöglichen einen gezielten Einsatz unseres Marketingbudgets. Auch unsere digitalen Marketingaktivitäten werden wir Schritt für Schritt auf dieses System abstützen. Somit verfügen wir über einen hochintegrativen Ansatz, der für das gesamte Unternehmen wertstiftend ist.

**Ihr datengetriebener Ansatz klingt faszinierend. Dennoch wird es – ich lehne mich hier einmal bewusst provokant aus dem Fenster – den persönlichen Kontakt nicht ersetzen können. Wo sehen Sie die Vor- und Nachteile Ihres Ansatzes?**



**DMG MORI** forciert automatisierte Technologie- und Branchenlösungen für Kleinbetriebe, Mittelstand sowie Grosskunden und investiert in zukunftsweisende Verfahren sowie digitale Lösungen für die Produktion der Zukunft.

Zunächst gibt unser Ansatz dem Vertrieb ein Tool an die Hand, mit dem er Märkte besser, schneller und somit effektiver bearbeiten kann. Das Marketing sieht sich bei DMG MORI dabei bewusst als interner Dienstleister und Unterstützung für den Vertrieb – nur so kann die Verzahnung optimal funktionieren. Darüber hinaus erhalten unsere Kunden nur diejenigen Informationen, die für sie auch wirklich relevant sind. Denken Sie an die heutige Informationsflut: Ein personalisiertes Angebot spart Zeit und verstärkt bestehende Kundenbeziehungen.

Dennoch darf man das Ganze nicht zu weit treiben. An oberster Stelle steht das Thema Datensicherheit. Ein Kunde, der unseren Messestand besucht, muss stets das Gefühl haben, dass wir seine Daten vertraulich behandeln. Ein vertrauensvoller und gewissenhafter Umgang mit den Daten hat höchste Priorität. Zudem kann auch das beste CRM-System den persönlichen Kontakt nicht ersetzen. Gerade bei einer Investition wie einer Werkzeugma-

schine bedarf es sehr viel Beratung über den gesamten Lifecycle einer Maschine – da ist der persönliche und direkte Kontakt vor Ort beim Kunden unersetzlich.

**Die Akzeptanz neuer IT-Systeme ist stets auch abhängig von entsprechendem Management-Support. So war Ihr ehemaliger Vorstandsvorsitzender in der Implementierung des ursprünglichen MIS-Systems Ende der 1980er-Jahre ein entscheidender Fürsprecher. Heutzutage bezeichnen Sie sich selbst als „Global One Company“ – hervorgegangen aus der japanisch-deutschen Kooperation zwischen Mori Seiki und DMG bzw. GILDEMEISTER. Wie viel Überzeugungsarbeit für Ihr MIS-System müssen Sie nun in diesem kulturell veränderten Umfeld bei Ihrer Geschäftsleitung leisten?**



**„Bei der Planung von Marketingkampagnen bietet uns unser CRM-System die Möglichkeit einer zielgruppenorientierten Aussteuerung. Die Zeiten anonymen ‚Giesskannen-Marketings‘ sind definitiv vorbei.“**

Wir haben das Glück, dass sowohl das CRM-Team als auch das Marketing direkt beim Vorstand angesiedelt sind. Zudem haben wir sehr flache Hierarchien – nicht gerade typisch für ein japanisch-deutsches Unternehmen. Durch den direkten Kontakt zum Vorstand können wir uns regelmässig austauschen und entsprechende Projekte vergleichsweise schnell umsetzen. Wichtig

ist bei innovativen Themen immer eine offene Kommunikationskultur – Offenheit gegenüber Neuem, aber auch Offenheit, wenn etwas nicht optimal läuft und besser abgebrochen werden sollte. So kann man das Frustrationspotenzial von allen Beteiligten senken.

**Kommen wir abschliessend zum Themengebiet Industrie**

**4.0 bzw. Big Data. Gibt es hierzu bei DMG MORI bereits konkrete Anwendungsprojekte?**

Ich persönlich tue mich mit den Begriffen Industrie 4.0 oder Big Data etwas schwer. Natürlich machen wir hier einiges in dieser Richtung, aber der Begriff „digitale Fabrik“ gefällt mir in unserem Fall besser. Am Thema Digitalisierung kommen wir auch bei DMG MORI nicht vorbei. Allerdings glauben wir, dass wir diesbezüglich die notwendigen Voraussetzungen für unsere Kunden geschaffen haben – ohne behaupten zu wollen, dass hier kein Handlungsbedarf mehr bestünde.

Ich möchte gerne etwas konkreter werden: Mit unserer App-basierten Steuerungs- und Bedienssoftware CELOS können unsere Kunden Prozesse in ihren Maschinen überwachen, analysieren und optimieren. Derzeit stehen 26 Apps zur Verfügung. Das ist schon eine ganz ordentliche Hausnummer. Zudem werden wir auf der bevorstehenden EMO in Hannover, der weltweit grössten Messe unserer Branche, den Besuchern unsere Kompetenz an einer eigens für diese Messe aufgebauten digitalen Fabrik aufzeigen.

Selbstverständlich geht eine digitale Fabrik auch mit Predictive Maintenance einher. Einige unserer Maschinen können vernetzt werden und verfügen über entsprechende Sensoren, die angeben, wenn eine entsprechende Wartung fällig wird. So lassen sich Ausfallszeiten drastisch reduzieren. Dies ist für unsere Kunden – ob Grossunternehmen oder kleinerer Betrieb – sofort und spürbar ein Gewinn an Wertschöpfung. In Zukunft versuchen wir, unsere bestehende Produktpalette mit diesen Add-Ons aufzurüsten, da wir von der Sinnhaftigkeit absolut überzeugt sind. **+**



+



=



Ihre Idee.

Unser Know-how.

Das ist Teamwork.

 **diedruckerei.de**

Drucksachen **einfach online** bestellen!

 **Onlineprinters**

Drucksachen **einfach online** bestellen!

# Effizienz und Transparenz im gesamten Ökosystem Transport & Logistik



Branchen erhoffen sich viel von der digitalen Revolution, aber komplexe Produktangebote und heterogene Zielgruppen setzen Grenzen in der Praxis, sodass qualifizierte Verkaufsmannschaften nach wie vor unverzichtbar bleiben. Doch auf der Strasse bleibt die Digitalisierung vielversprechend: Autonomes Fahren kann die Logistik letztendlich schneller, effizienter und sicherer gestalten.

**Das Interview führt Christoph Wortmann, M.Sc.,  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen**

### **Die Begriffe Big Data und Industrie 4.0 sind momentan in aller Munde. Wie weit sind Sie diesbezüglich bei der MAN Truck & Bus AG?**

Industrie 4.0 ist bereits in einem sehr frühen Stadium in einzelnen Projekten innerhalb von MAN untersucht worden. Big Data begleitet uns sehr intensiv im Rahmen des Customer Managements, insbesondere dem Relationship Marketing. Zudem arbeiten wir aktuell an verschiedenen Initiativen mit dem Ziel festzustellen, in welcher Ausprägung definierte Use Cases zeitnah umsetzbar sind. Die Umsetzung wird im Rahmen einer Proof of Concept Vorgehensweise vorangetrieben.

### **Die Ansprache heterogener Zielgruppen – wie bei MAN der Fall – ist im Sinne eines einheitlichen und stringenten Markenauftritts eine anspruchsvolle Aufgabe. Führt die zunehmende Digitalisierung von Geschäftsprozessen Ihrer Meinung nach zu einer Vereinfachung und Orchestrierung von Massnahmen? Können Sie hierzu konkrete Beispiele geben?**

Grundsätzlich macht die Digitalisierung die Orchestrierung der Marketingmassnahmen über verschiedenste Zielgruppen, Kanäle und Instrumente hinweg überhaupt erst effizient möglich. Der Schlüssel hierzu liegt sicherlich zunächst einmal in der Zusammenführung von Kundendaten zu einem 360°-Blick auf den Kunden. Wir nennen das „unique customer data file“. Auf Basis von unterschiedlichsten Informationen z.B. zur Applikation/ Nutzung des Fahrzeugs, der Kundenzufriedenheit mit Kauf oder Service, dem Fuhrpark etc. erlauben moderne Marketing-Automation-Tools die Segmentierung und Festlegung einer „Next Best Action“ entlang der Customer Journeys. Wir können so Marketingmassnahmen bzw. -botschaften aufgrund des Kundenprofils individualisieren, was zu einer Verbesserung der kognitiven und emotionalen Einstellung gegenüber der Marke führt. Mögliche Lösungsszenarien sind, dass wir einem Kunden des Fernverkehrsegments, der regelmässig Logistikrouten mit anspruchsvollem Höhenprofil nutzt, zugeschnittene Angebote zu unserer stärksten Motorisierung zustellen.

Zeigen die Kunden grundsätzliches Interesse, sind aber nicht im Kaufzyklus, kommen sie zukünftig in ein Betreuungsprogramm, bis die Neuanschaffung aktuell wird. So erfassen wir schon heute auf Messen – wie bspw. der IAA – Kundendaten, analysieren bzw. bewerten diese und können dem Kunden für ihn relevante Informationen zukommen lassen.

### **Und wie sehen Sie die Zukunft des Verkaufs- und Vertriebsmanagements? Nicht wenige Experten sind der Meinung, dass die Tage grosser Verkaufsmannschaften gezählt sind ...**

#### **Björn Loose**

Senior Vice President

MAN Truck & Bus AG  
Marketing & Brand  
Dachauer Strasse 667  
D-80995 München  
Tel.: +49 (0) 89 158067630  
bjoern.loose@man.eu  
www.mantruckandbus.com

Das erfordert in unserer Branche eine sehr differenzierte Sichtweise. Bei einem Lkw oder Bus handelt es sich um ein sehr komplexes Produktangebot, verbunden mit einer überaus heterogenen Kundenschaft. Das schränkt die Möglichkeiten einer kompletten Automatisierung stark ein. Jedoch machen wir uns gerade Gedanken, bei Standardfahrzeugen gewisse Teile der Wertschöpfungskette im Verkauf bzw. der Supply Chain zu automatisieren. Unsere qualifizierte Verkaufsmannschaft wird nach wie vor der wichtigste Bestandteil unseres Vertriebs bleiben. Allerdings werden wir auf Basis der neuen Möglichkeiten der Digitalisierung die Steuerung und Unterstützung weiterentwickeln.

### **Messen und Ausstellungen sind für Ihr Business nach wie vor von hoher Relevanz. Welche Veränderungen erwarten Sie hier durch die voranschreitende Digitalisierung? Haben Sie eventuell schon neuartige Tools, die Sie bereits jetzt schon einsetzen?**

In der Tat sind die Messen ein wichtiger Kontaktpunkt zum Kunden und eine hervorragende Möglichkeit, den physischen Kontakt zum Produkt herzustellen. Unsere Erfahrungen zeigen, dass es unseren Kunden zudem extrem wichtig ist, auf einer Messe mit dem Verkäufer persönlich zu sprechen. So konnten sich in der jüngsten Vergangenheit unser „digitaler Messeassistent“ oder eine Messe-App nicht wirklich durchsetzen. Jedoch nutzen wir gerade die digitalen Kommunikationswege, dabei insbesondere Social Media, um vor der Messe Informationen zu platzieren und während der Messe das Präsentationsangebot einer grösseren Zielgruppe zugänglich zu machen. Zudem hilft uns die Digitalisierung bei der Erfassung und Bearbeitung von Leads.

### **Kommen wir nun zu einem Thema, dem man sich im Rahmen der Digitalisierungsdiskussion nicht entziehen kann: autonomes Fahren. Wie sind hier die mittel- bis langfristigen Pläne der MAN Truck & Bus AG?**

Die Digitalisierung ermöglicht Effizienzsteigerungen im gesamten Transport-Ökosystem. Für unsere Kunden bedeutet das in Summe



mehr Produktivität. MAN sowie die europäische Nutzfahrzeugindustrie sind Partner der „European Truck Platooning Challenge 2016“ der niederländischen Regierung. Im Rahmen dieses Projekts hat sich MAN Anfang April 2016 an der Demonstrationsfahrt von München nach Rotterdam beteiligt. Dazu wurde ein Platoon-Prototyp, bestehend aus zwei MAN TGX Sattelzugmaschinen, aufgebaut. Diese beiden Fahrzeuge werden auf der Autobahn ab einer Geschwindigkeit von ca. 60 km/h mittels Car-to-Car-Kommunikation (ITS-G5) zu einem Platoon mit einem Mindestabstand von zehn Metern zusammengezogen. Das Folgefahrzeug ist zudem in der Längs- und Querverführung automatisiert. Ziel des Projekts der niederländischen Regierung war, die Potenziale hinsichtlich Verkehrssicherheit sowie Effizienzsteigerung im Strassengütertransport zu untersuchen. Das primäre Ziel dieser Vorgehensweise liegt darin, durch das so erzeugte Windschattenfahren eine Kraftstoffeinsparung von bis zu zehn Prozent für den gesamten Platoon zu erreichen. Mit der Einsparung des Kraftstoffes ist auch eine Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emission verbunden. Diese erwünschten Effekte werden idealerweise bei einer Geschwindigkeit ab 80 km/h erzielt. Zudem forschen wir an weiteren Ausbaustufen des autonomen Fahrens.

**In den Medien hat man in letzter Zeit häufiger von der digitalen Plattform „RIO“ gelesen. Was ist darunter konkret zu verstehen und welchen Wertschöpfungsbeitrag schaffen Sie damit?**

RIO bündelt digitale Lösungen des Ökosystems Transport & Logistik und nutzt die Möglichkeiten der Digitalisierung, um Logistik-Dienstleistungen auf einer offenen Informationsplattform anzubieten. Bislang nutzen Versender, Speditionen und Lkw-Hersteller unterschiedlichste Systeme, die nicht miteinander kommunizieren können. Das werden wir

mit RIO ändern. Mithilfe intelligenter Algorithmen verbindet RIO unterschiedlichste Datenquellen und analysiert sie. Durch die Zusammenführung von Informationen über Zugmaschine, Trailer, Aufbauten, Fahrer und Auftrag sowie deren Kombination mit z.B. Verkehrs-, Wetter- oder Navigationsdaten liefert RIO seinen Nutzern daraufhin konkrete Handlungsempfehlungen in Echtzeit. Transport- und Umschlagprozesse werden deutlich verbessert. Damit lassen sich Effizienz und Transparenz des gesamten Ökosystems Transport & Logistik erheblich steigern.

**Letzte Frage: Gibt es in Ihrem Unternehmen einen „Chief Digital Officer“ oder organisieren Sie sich eher in Projektteams und wie sieht die genaue organisationale Einbettung aus?**

MAN Truck & Bus bündelt die Digitalisierungsaktivitäten aller Unternehmensbereiche in einer schlagkräftigen Geschäftseinheit. In diesem Zusammenhang wurde Christian Kaiser zum Leiter des neuen Bereichs „Digitalisierung und Transformation“ ernannt. Er hat die Rolle des CDO inne und berichtet direkt an unseren CEO, Joachim Drees. Der Fokus liegt darauf, interne Abläufe zu optimieren und zu verbessern. Denn die Digitalisierung verändert nicht nur Produkte und Dienstleistungen, sondern vor allem auch das Unternehmen selbst. Egal ob Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Aftersales oder die Verwaltung – digitale Anwendungen und Arbeitsprozesse durchziehen alle Unternehmensteile. Ihre Ausrichtung auf die digitale Zukunft spielt eine entscheidende Rolle für unsere zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. +

Fotos: Unternehmen

# Qualität ohne Kompromisse



Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren?  
Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab.  
Ihr Premium-Magazin für Marketing im D-A-CH-Raum.

## Marketing Review St. Gallen

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)



# Wandel von Kundenbeziehungen im Kontext von Industrie 4.0

---

Smarte Geschäftsmodelle kommen zunehmend in den Fokus der Debatte um Industrie 4.0. Etablierte Maschinenbau-Unternehmen stellen sich die Frage, wie sie ihre Kundenbeziehungen künftig gestalten können. Dieser Artikel zeigt Handlungsfelder auf, mit denen Potenziale der Industrie 4.0 zur Gestaltung von Geschäftsmodellen genutzt werden können.

**Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh, Dr.-Ing. Michael Riesener,  
Dr.-Ing. Max Gerlach, Christian Mattern, M.Sc.**

Industrie 4.0 führt zu einem Paradigmenwechsel in der produzierenden Industrie. Die zunehmende Verfügbarkeit und Erfassbarkeit von Daten, verbesserte Möglichkeiten zu ihrer Übertragung sowie zur multilateralen Kommunikation auf Basis cyber-physischer Endgeräte haben das Potenzial, grundlegende Veränderungen in den Prozessen eines Unternehmens zu bewirken (Schuh, G., et al., 2014). Unter Industrie 4.0 wird dabei die echtzeitfähige, horizontale und vertikale Vernetzung von Menschen, Maschinen und Objekten in cyber-physischen Systemen verstanden, welche ein dynamisches Management komplexer Prozesse ermöglicht (Schuh, G., 2015). Baum identifiziert fünf grundlegende technologische Innovationen als Basis der vierten industriellen Revolution: Mobile Computing, soziale Medien, Internet der Dinge, Big Data sowie Analyse und Optimierung/Vorhersage (Baum, G., 2013, S. 39). Die Ursprünge des Konzepts Industrie 4.0 liegen dabei in der Produktion (vgl. Bauernhansl, T., et al., 2016).

Zunehmend werden die Ideen der Industrie 4.0 jedoch auch mit Fokus auf andere Unternehmensfunktionen wie etwa die Produktentwicklung diskutiert (Abramovici, M., et al., 2016), da sie nicht nur die Steigerung der Effizienz in (Produktions-)Prozessen adressieren, sondern beispielsweise auch die Beziehung von Unternehmen zu ihren Kunden betreffen. Digital veredelte physische Produkte ermöglichen es, Daten unmittelbar beim Kunden zu erheben, daraus Erkenntnisse über das Kundenverhalten oder Prognosen für Marktentwicklungen abzuleiten und neue, bisher unbekanntes Zusammenhänge aufzudecken (Erevelles, S., et al., 2016). Diese Form der unmittelbaren Kommunikation ermöglicht völlig neue Einblicke in das tatsächliche Kundenverhalten, welches sich wieder-

um zur Neuentwicklung von Produkten verwenden lässt (Jong, M. de, et al., 2015). Diese Daten ermöglichen es, bisher latente Nutzerbedürfnisse zu erkennen und die Produkte dementsprechend anzupassen (Piller, F., 2016).

Als zentraler Erfolgsfaktor im Umgang mit Industrie 4.0 wird zunehmend die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle erkannt (Lündendock, 2016). Gassmann betont in Bezug auf Geschäftsmodellinnovationen, dass „der Wettbewerb in Zukunft nicht zwischen Produkten und Prozessen [...], sondern zwischen Geschäftsmodellen“ stattfinden wird (Gassmann, O., et al., 2013, S. 4). Unternehmen, deren Produkte ihre technologische Leistungsgrenze erreicht haben, müssen sich zunehmend als vernetzter Problemlöser positionieren, um sich von Wettbewerbern zu differenzieren. Um konkurrenzfähig zu bleiben, ist es für Unternehmen nicht mehr ausreichend, das technologisch beste Produkt anzubieten. Vielmehr ist die Attraktivität des Geschäftsmodells ausschlaggebend (Emmrich, V., et al., 2015). Die Positionierung eines Unternehmens in derartigen Geschäftsmodellen erfordert die Neuausrichtung aller Unternehmensfunktionen. Insbesondere das Marketing, welches die „Gestaltung von Austauschprozessen mit den Nachfragern“ sowie die „marktorientierte Koordination aller betrieblichen Funktionsbereiche“ verantwortet (Meffert, H., et al., 2015, S. 13f.), ist hierdurch massgeblich beeinflusst.

In diesem Artikel werden daher anhand der Arten von Geschäftsmodellinnovationen, Kundennutzen-, Ertragsmodell- und Wertschöpfungsinnovation, drei Handlungsfelder zur Gestaltung neuer Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0 aufgezeigt und jeweils die Implikationen für das Marketing diskutiert. Auf Basis der Handlungsfelder wird heraus-

### **Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh**

Werkzeugmaschinenlabor  
WZL der RWTH Aachen  
Lehrstuhl für Produktionssystematik

[g.schuh@wzl.rwth-aachen.de](mailto:g.schuh@wzl.rwth-aachen.de)  
Tel.: +49 (0) 241 80-27404  
[www.wzl.rwth-aachen.de](http://www.wzl.rwth-aachen.de)

### **Dr.-Ing. Michael Riesener**

Werkzeugmaschinenlabor  
WZL der RWTH Aachen  
Lehrstuhl für Produktionssystematik – Abteilung Innovationsmanagement

[m.riesener@wzl.rwth-aachen.de](mailto:m.riesener@wzl.rwth-aachen.de)  
Tel.: +49 (0) 241 80-28201  
[www.wzl.rwth-aachen.de](http://www.wzl.rwth-aachen.de)

### **Dr.-Ing. Max Gerlach**

Werkzeugmaschinenlabor  
WZL der RWTH Aachen  
Lehrstuhl für Produktionssystematik – Abteilung Innovationsmanagement

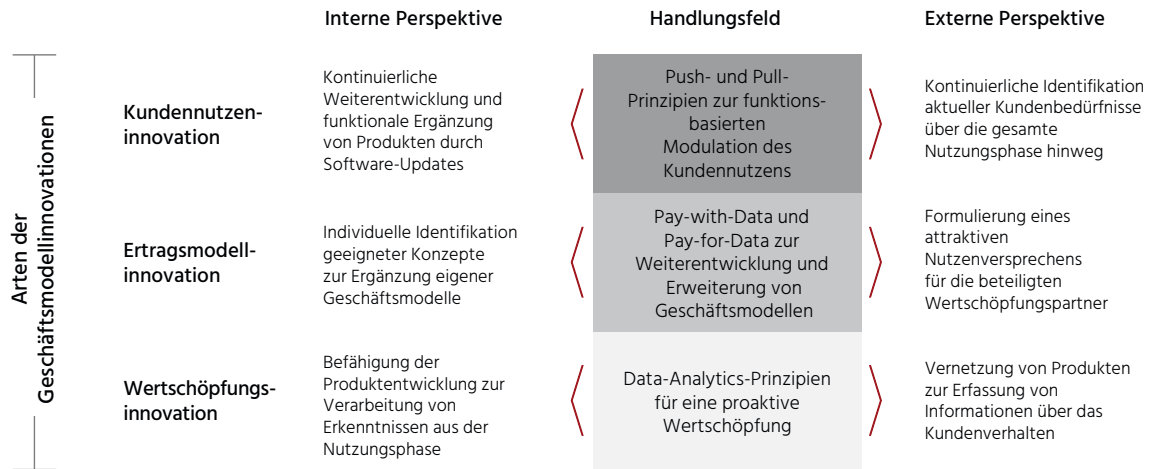
[max.gerlach@rwth-aachen.de](mailto:max.gerlach@rwth-aachen.de)  
Tel.: +49 (0) 241 80-27568  
[www.wzl.rwth-aachen.de](http://www.wzl.rwth-aachen.de)

### **Christian Mattern, M.Sc.**

Werkzeugmaschinenlabor  
WZL der RWTH Aachen  
Lehrstuhl für Produktionssystematik – Abteilung Innovationsmanagement

[c.mattern@wzl.rwth-aachen.de](mailto:c.mattern@wzl.rwth-aachen.de)  
Tel.: +49 (0) 241 80-28205  
[www.wzl.rwth-aachen.de](http://www.wzl.rwth-aachen.de)

**Abb. 1: Geschäftsmodellinnovationen in der Industrie 4.0**



Quelle: WZL.

gearbeitet, wie sich produzierende Unternehmen im Zeitalter der Industrie 4.0 positionieren müssen, um erfolgreich am Markt bestehen zu können.

### 1. Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0

Die zentralen Potenziale zur Definition neuer Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0 resultieren im Wesentlichen aus drei grundlegenden Prämissen:

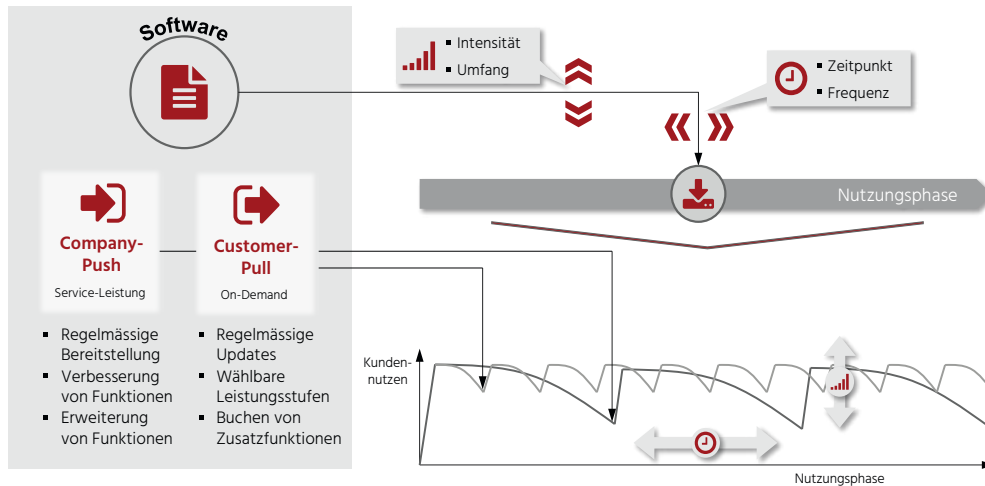
1. Die zunehmende digitale Realisierung von Funktionen durch Elektronik und Software steigert die Flexibilität und senkt den Anpassungsaufwand für Produkte.
2. Die erhöhte Verfügbarkeit von Daten aufgrund einer höheren Datenmenge und -vielfalt sowie Übertragungsgeschwindigkeit ermöglicht die Sammlung und Auswertung neuerer und besserer Informationen.
3. Die Vernetzung von Produkten durch cyber-physische Veredelung ermöglicht den Aufbau von Systemlandschaften mit selbstständig inter-

agierenden Teilnehmern anstelle von autarken Produkten.

Die Prämissen wirken entlang der Arten von Geschäftsmodellinnovationen jeweils in verschiedener Weise. Je Art ergeben sich hieraus jeweils unterschiedliche Implikationen aus unternehmensinterner und -externer Perspektive und spezifische Handlungsbedarfe für die erfolgreiche Implementierung neuartiger Geschäftsmodelle. Im Fokus steht dabei die kontinuierliche Pflege des Produktportfolios, die systematische Erfassung von Kundenbedürfnissen, die Rückführung von Informationen aus der Nutzungsphase in die Produktentwicklung, die gezielte Auswertung verfügbarer Daten zur Gewinnung von Informationen sowie die wirtschaftliche Verwertung der verfügbaren Daten in neuartigen oder erweiterten Kundenbeziehungen. In diesem Artikel sollen auf Basis der Prämissen drei Handlungsfelder diskutiert werden, die jeweils den Arten von Geschäftsmodellinnovationen zugeordnet werden (vgl. Abbildung 1).

### 2. Funktionsbasierte Modulation des Kundennutzens

Das erste Handlungsfeld adressiert die Möglichkeit einer funktionsbasierten Modulation des Kundennutzens für physische Produkte. Darunter ist die Veränderung oder Erweiterung der Funktionen eines Produkts über den Produktlebenszyklus hinweg zu verstehen. Funktionen stellen dabei Eigenschaften eines Produkts dar, die der Erfüllung von Anforderungen dienen. Das aktive Bereitstellen von zusätzlichen Add-ons durch das Unternehmen (Company-Push) oder das bedarfspezifische Abrufen von Updates durch den Kunden (Customer-Pull) ermöglicht eine kontinuierliche Produktpflege sowie seine Anpassung an veränderliche Kundenbedürfnisse (vgl. Abbildung 2). Denkbare Gestaltungsmöglichkeiten ergeben sich dabei hinsichtlich des Zeitpunkts und der Häufigkeit sowie des Umfangs und der Intensität der funktionalen Ergänzung durch Add-ons oder Updates. Möglich werden derartige Ergänzungen für physische Produkte in

**Abb. 2: Funktionsbasierte Modulation des Kundennutzens**

Quelle: WZL.

der Nutzungsphase durch informationstechnische Elemente, deren Anpassung einen relativ geringen Aufwand bedeutet und deren Integration in Produkte im Feld beispielsweise über Remote-Dienste einfach möglich ist. Aus unternehmensinterner Sicht besteht dabei die zentrale Herausforderung in der Erfordernis einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Produkte, die eine fortwährende Arbeit an den Produkten durch die Entwicklungsingenieure erfordert. Hierdurch steigt die interne Komplexität in der Produktentwicklung

durch eine deutlich höhere Anzahl der gleichzeitig zu pflegenden Modelle, Dokumente, Daten und Prozesse (vgl. Schuh, G., et al., 2017). Zur gezielten zeitlichen und inhaltlichen Steuerung von Updates und Add-ons für die verschiedenen Produkte eines Unternehmens ist aus externer Sicht eine kontinuierliche und genaue Überwachung der Kundenbedürfnisse erforderlich. Es gilt zum einen, die Frequenz der Updates gezielt an der zeitlichen Dynamik der Kundenbedürfnisse auszurichten, und zum anderen den funktionalen Umfang

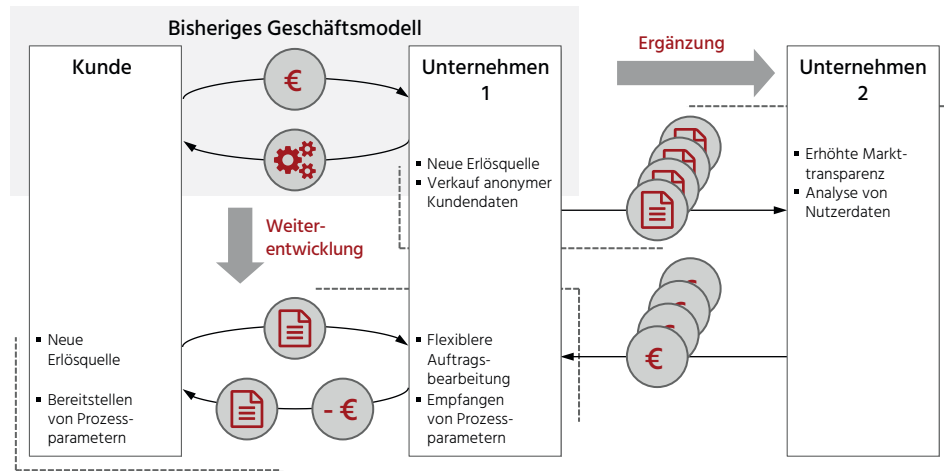
von Neuerungen am Produkt derart zu gestalten, dass ihre nachhaltige Bereitstellung durch dosierte Erweiterungen, d.h. geeignete Bündelung von funktionalen Umfängen, ermöglicht wird (Schallmo, D., et al., 2017).

Eine funktionsbasierte zeitliche und inhaltliche Modulation des Kundennutzens über die Nutzungsphase des Produkts hinweg steigert die Intensität und Nachhaltigkeit der Kundenbindung. Kunden können ihre Produkte selbstständig und individuell anpassen und so entsprechend ihren spezifischen Bedürfnissen ausrichten. Indem durch Apps zusätzliche Features bereitgestellt werden, ist eine Integration von Software-Produkten von Drittanbietern möglich. Anstatt einzelne Produkte lediglich zum Verkauf anzubieten, besteht so die Möglichkeit, ein offenes System für den Austausch von ergänzenden Waren und Dienstleistungen auf der Grundlage einer Plattform zu schaffen. Nachdem sich Plattformen im Consumer-Bereich bereits in vielen Fällen etabliert haben, erhalten sie inzwischen zunehmend Einzug in das B-to-B-Geschäft. Als etab-

## Zusammenfassung

Geschäftsmodellinnovationen sind im Kontext von Industrie 4.0 zentraler Bestandteil der Aktivitäten von Unternehmen, weil neue technische Möglichkeiten zur Gestaltung der Kundenbeziehungen zur Verfügung stehen. Neue Potenziale ergeben sich durch digitale Funktionsrealisierung, Vernetzung von Produkten und Verfügbarkeit von Daten, die individuell und im Zusammenspiel einen Beitrag zu den drei Arten von Geschäftsmodellinnovationen leisten. Insbesondere etablierte Unternehmen des Maschinenbau sind gefordert, ihre Kundenbeziehungen weiterzuentwickeln oder neu zu definieren, um langfristige Erfolge sicherzustellen.

**Abb. 3: Entwicklung bestehender Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0**



Quelle: WZL.

lierter Anbieter technischer Systeme gilt es, den direkten Kontakt zum Kunden zu erhalten, um ein Abwandern von Wertschöpfung und Margen zu Betreibern digitaler Plattformen zu verhindern.

Ein prominentes Beispiel für den „Company-Push“ ist Tesla, da regelmäßige Software-Updates für das Fahrzeug bereitgestellt werden. So werden etwa Fahrzeugfunktionen wie die Temperaturregelung oder die Reichweitenoptimierung verbessert oder erweitert. Für den Kunden entsteht dabei ein Neuheitsgefühl, wenn das User-Interface verändert wird (Tesla Press Department). Ein Angebot im Sinne des „Customer-Pull“ gibt es von der Firma RaceChip. Sie gibt dem Kunden durch den Einbau von Chips die Möglichkeit, die Motorleistung mit einer App zu steuern. Dabei sind mehrere Leistungsstufen wählbar (RaceChip Chiptuning).

### 3. Daten als Leistung und Währung

Das zweite Handlungsfeld umfasst die Weiterentwicklung oder Ergänzung

von klassischen Geschäftsmodellen durch datenbasierte Leistungen. Aufgrund der zunehmenden Verfügbarkeit von Daten im industriellen Umfeld sowie neuen, verbesserten Möglichkeiten zu deren wirtschaftlichen Verwertung stehen Unternehmen verstärkt vor der Frage, wie diese Verwertung erfolgreich zu gestalten ist. Eine typische Geschäftsbeziehung zwischen Kunden bzw. Nachfragern und Unternehmen bzw. Anbietern besteht in der Befriedigung von Bedürfnissen des Kunden durch eine Leistung des Unternehmens. Als Gegenleistung zahlt der Kunde dem Unternehmen im allgemeinen Geld (Meffert, H., et al., 2015, S. 4). Diese klassische Austauschbeziehung zwischen Kunden und Unternehmen kann durch datenbasierte Gestaltungsmöglichkeiten grundsätzlich in zwei Stossrichtungen entwickelt werden (vgl. Abbildung 3):

- Eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle besteht in der Nutzung des Ansatzes „Pay-with-Data“

- Eine Möglichkeit zur Ergänzung bestehender Geschäftsmodelle besteht in der Nutzung des Ansatzes „Pay-for-Data“

Der Ansatz „Pay-with-Data“ beruht auf der Tatsache, dass Unternehmen zur Neuentwicklung oder Weiterentwicklung ihrer Produkte ein besonderes Interesse an detaillierten Informationen zum tatsächlichen Nutzungsverhalten ihrer Kunden haben. Eine genaue Kenntnis etwa der Prozessparameter, unter denen Maschinen und Anlagen im tatsächlichen Nutzungskontext betrieben werden, ermöglicht eine verbesserte Ausrichtung der Spezifikationen eines Produkts an den realen Bedingungen der Produktnutzung (vgl. Lindner, A., 2015). Für den Kunden ergeben sich hierdurch einerseits Vorteile aufgrund eines besser an seinen Bedürfnissen ausgerichteten Produkts. Andererseits ergeben sich neue Erlösquellen durch mögliche Zahlungen eines Unternehmens für die Bereitstellung der Prozessdaten. Daten werden auf diese

Weise in Form einer Währung eingesetzt und können beispielsweise an die Stelle einer Bezahlung der ursprünglichen Leistung durch Geld treten.

Neben der beschriebenen Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durch zusätzliche Austauschbeziehungen mit dem Kunden besteht die Möglichkeit der Ergänzung des Geschäftsmodells durch nachgelagerte Austauschbeziehungen mit anderen Unternehmen oder weiteren Marktteilnehmern im Sinne des Ansatzes „Pay-for-Data“. Hierbei werden Kundendaten in anonymisierter Form aufbereitet und an andere Unternehmen weitergegeben. Auf Basis der anonymisierten und aggregierten Kundendaten können so beispielsweise Analysen zum Kauf- oder Nutzungsverhalten bestimmter Kundengruppen unter spezifischen Rahmenbedingungen vorgenommen werden (Smart Service Welt Working Group, 2014, 38ff.). Hierzu sind aus unternehmensinterner Perspektive geeignete Konzepte zur Ergänzung der eige-

nen Geschäftsmodelle zu identifizieren. Ferner muss aus unternehmensexterner Perspektive ein attraktives Nutzenversprechen für alle beteiligten Wertschöpfungspartner formuliert werden. Durch die anonymisierte Weiterverwertung von Daten können so zusätzliche Erlösströme erschlossen werden. Erste erfolgreiche Umsetzungsbeispiele hierzu finden sich etwa im Maschinen- und Anlagenbau. Die Firma Trumpf verfolgt den Ansatz eines cloud-basierten Marktplatzes für Prozessparameter. Dort werden Daten zwischen Maschinenbetreibern, Maschinenherstellern und weiteren Marktteilnehmern aggregiert und ausgetauscht (Grünert, 2016). Die Prozessdaten werden somit wie eine Ware oder eine Währung behandelt. Vorteile ergeben sich für den Kunden durch Einsparung von Ressourcen und zusätzlichen Einnahmequellen. Weiterhin können die Technologie-Dienstleister Angebote zur Analyse der Daten entwickeln (Grünert, 2016).

#### **4. Data-Analytics-Prinzipien für eine proaktive Wertschöpfung**

Das dritte Handlungsfeld ist der Wertschöpfungsinnovation als Art der Geschäftsmodellinnovation zugeordnet. Es zielt auf die intelligente Nutzung von Data-Analytics-Methoden zur Gewinnung von Informationen auf Basis verfügbarer Daten ab. Diese Daten können beispielsweise aus der Kundenbeziehung gemäss des im vorherigen Abschnitt dargestellten Ansatzes „Pay-with-Data“ stammen. Weiterhin können sie durch weitere Umweltdaten wie etwa geografische Daten oder Wetterdaten ergänzt werden. Die systematische Auswertung dieser Daten zur gezielten Gewinnung von Informationen im Sinne des KDD-Prozesses (Knowledge Discovery in Databases) (vgl. Fayyad, U., et al., 1996) ermöglicht die Gewinnung detaillierter Erkenntnisse über Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Einflussgrössen (vgl. Abbildung 4). Die Gewinnung derarti-

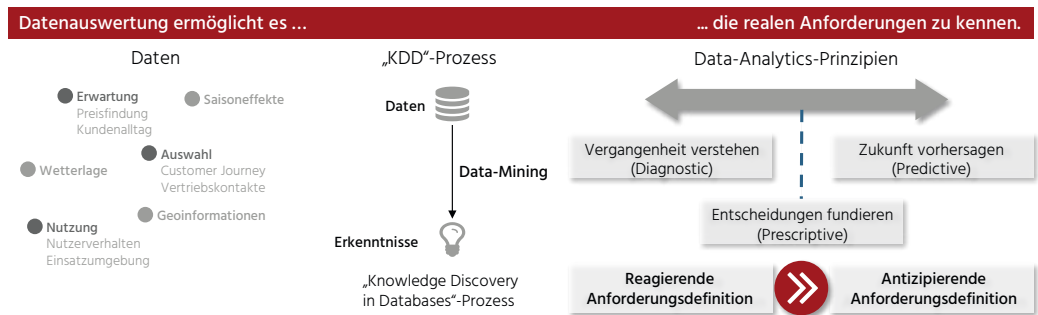
### **Handlungsempfehlungen**

- 1.** Ergänzen Sie Ihre Produkte um datenbasierte Dienstleistungen und nutzungsgerechte Ertragsmodelle, um kontinuierliche Erlöse zu erzielen, während Ihre Kunden einen geringeren initialen Invest haben.
- 2.** Regulieren Sie die Funktionen Ihrer Produkte durch digitale Updates und Add-ons über die gesamte Nutzungsphase, um die dynamischen Bedürfnisse Ihrer Kunden passgenau zu bedienen.
- 3.** Identifizieren Sie neue Wertschöpfungspotenziale durch Anwendung von Data Analytics, indem Sie künftige Kundenanforderungen oder Marktentwicklungen antizipieren anstatt auf Ereignisse zu reagieren.
- 4.** Überlassen Sie Ihre Kundenbeziehungen nicht Plattformbetreibern, sondern verhindern Sie eine vertikale Desintegration, indem Sie selbst durch smarte Produkte Kontakt zu Ihren Kunden halten.
- 5.** Setzen Sie sich kritisch mit Ihrem Geschäftsmodell auseinander, indem Sie Geschäftsmodellinnovationen zu einem festen Bestandteil in der strategischen Entwicklung Ihres Unternehmens machen.

### **Kernthesen**

- 1.** Industrie 4.0 birgt das Potenzial zur Gestaltung neuer Geschäftsmodelle.
- 2.** Die Geschäftsmodelle basieren auf digitaler Funktionsrealisierung, Vernetzung von Produkten und Datenverfügbarkeit.
- 3.** Unternehmen und Kunden bleiben in der Nutzungsphase durch Updates, Add-ons und Services verstärkt in Kontakt.
- 4.** Daten werden in Kundenbeziehungen zunehmend Bestandteil von Leistungen und Zahlungen.

**Abb. 4: Anforderungsdefinition durch Data Analytics**



Quelle: WZL.

ger Erkenntnisse mittels Data Mining fokussiert dabei allerdings nicht primär die Analyse grundlegender Grössen wie etwa die Häufigkeit oder den Zeitpunkt der Nutzung. Ziel ist es vielmehr, verdeckte Zusammenhänge aufgrund multivariater Einflüsse zu identifizieren und Korrelationen aufzudecken. Auf diese Weise werden bislang unerkannte Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen initial scheinbar nicht zusammenhängenden Grössen erkennbar.

Durch Datenanalyse können auf diese Weise verdeckte Kundenanforderungen identifiziert und für die Gestaltung oder Weiterentwicklung von Produkten genutzt werden. Dieses Vorgehen weist im Gegensatz zu einer Erfassung von Kundenanforderungen etwa durch gezielte Befragung bzw. Beobachtung einzelner Kunden oder Umfragen in einem breiteren Kundenkreis einige Vorteile auf. Zum einen lassen sich so Anforderungen identifizieren, die den Kunden selbst in dieser Form nicht bekannt waren. Zudem wird eine detaillierte Erfassung von Anforderungen bei einem grossen Personenkreis möglich, wie sie sonst nur bei einzelnen wenigen Kunden praktikabel war. An die Stelle einer primär reagierenden Anforderungsdefinition tritt so eine antizipierende Anforderungsdefinition

für eine proaktive Gestaltung von Kundenbeziehungen. Erfolgreiche Beispiele zur Auswertung von Daten aus der Nutzungsphase finden sich beispielsweise in der Automobilindustrie, bei denen quantifizierte Aussagen über Lastfälle für spezielle Komponenten abgeleitet werden (vgl. Denner, 2016).

Ein wesentliches Hindernis zur systematischen Nutzung von Daten liegt in der fehlenden Datendurchgängigkeit zwischen den verschiedenen Unternehmensfunktionen, wie z.B. Marketing, Produktentwicklung oder Produktion. Schnittstellen und Medienbrüche behindern vielfach einen schnellen und effektiven Informationsaustausch in Unternehmen. Typischerweise mangelt es insbesondere an einer fehlenden Integration der PLM/PDM- und ERP-Systeme. Rückmeldungen der Kunden sowie der aktuelle Status des Produkts beim Kunden hinsichtlich verbauter Komponenten und vorgenommener Anpassungen werden oftmals nur im ERP-System nachgepflegt, sodass die Produktentwicklung keine hinreichend detaillierte Kenntnis über den Zustand der Produkte im Feld hat. Diese Defizite müssen für eine Intensivierung des Informationsaustauschs zwischen Kunden und Unternehmen systematisch aufgehoben

werden. Innerhalb des Unternehmens ist die Produktentwicklung daher organisatorisch und systemseitig zur Verarbeitung von Erkenntnissen aus der Nutzungsphase zu befähigen. Aus externer Sicht ist die Vernetzung der Produkte eine Voraussetzung zur systematischen Erfassung von Informationen über das Kundenverhalten.

Zur antizipierenden Anforderungsdefinition ist eine gezielte Integration des Kunden in den Entwicklungsprozess erforderlich. Der stärker werdende Wunsch nach höherer Individualisierung sowie Flexibilität und Update-Fähigkeit von Produkten resultiert weiterhin in der Verkürzung von Lebenszyklen und setzt Unternehmen unter Handlungsdruck. Trends im Zusammenhang mit Industrie 4.0 eröffnen jedoch die Möglichkeit, in der produzierenden Industrie agile Entwicklungsmethoden zu implementieren und kurzzyklische Iterationen zwischen Unternehmen und Kunden zu gestalten (vgl. Schuh, G., et al., 2016). Auf diese Weise können Produkte und zugehörige Dienstleistungen schneller und flexibler an dynamisch veränderliche Kundenbedürfnisse angepasst werden.

Ansätze zur Rückführung von Daten aus der Nutzung eines Produkts werden beispielsweise von Bosch ver-


folgt. Mithilfe von Informationen zur tatsächlichen Nutzung der Bremsen bei E-Fahrzeugen konnten die Spezifikationen für neue Fahrzeuge schneller und mit einem um zirka 30 Prozent geringeren Aufwand für Tests abgeleitet werden (Denner, 2016).


## 5. Fazit

Bei der Gestaltung und Weiterentwicklung von Kundenbeziehungen in der Industrie 4.0 müssen angestammte Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus darauf achten, nicht in die zweite Reihe gedrängt zu werden. Neue Akteure mischen sich zunehmend in das Marktgeschehen ein und etablieren neue, digitale Konzepte. Nicht nur die Automobilindustrie muss sich beispielsweise gegenüber Software-Firmen positionieren, welche zunehmend die klassischen Geschäftsmodelle infrage stellen. Auch andere, angrenzende Industriezweige sind von diesem Wandel betroffen.

Als zentrale Treiber des Wandels stehen die zunehmende digitale Funktionsrealisierung, die erhöhte Datenverfügbarkeit sowie verbesserte Auswertemöglichkeiten im Mittelpunkt. Kundenbeziehungen werden dadurch hinsichtlich der ausgetauschten Leistungen und Zahlungen sowie der verfügbaren Informationen für beide Seiten beeinflusst. Wenn Leistungen künftig nicht nur einmalig, sondern kontinuierlich über die Nutzungsphase hinweg erbracht werden, können die Daten selbst eine Leistung oder eine Währung zur Bezahlung von Leistungen darstellen.

Kunden, die ihre Produkte selbstständig mithilfe von Apps anpassen, erwarten dabei jedoch zunehmend individuellere Leistungsangebote von Unternehmen. Der unmittelbare Zugang zu Informationen zum Nutzungsverhalten der Kunden befähigt Unternehmen zu schnelleren, agilen Anpassungen ihrer Produkte. Während Unternehmen ihre Produkte in der Nutzungsphase bislang meistens „aus den Augen verloren“ haben und den Kontakt lediglich im Falle einer Reparatur oder zum Recycling zurückerlangt haben, kann so ein unmittelbares Feedback vom Kunden aus dem Feld in das Unternehmen zurückfließen. Um die Potenziale der Industrie 4.0 über die verschiedenen Unternehmensfunktionen hinweg für sich nutz-

bar zu machen, sind Unternehmen jedoch gefordert, ihr Geschäftsmodell aktiv weiterzuentwickeln. Bestehende Geschäftsmodelle müssen kritisch hinterfragt werden, um aus strategischer Perspektive heraus langfristige Erfolge im Zeitalter der Industrie 4.0 sicherzustellen. In diesem Artikel wurden dazu zentrale Handlungsfelder vorgestellt und im Kontext der Arten von Geschäftsmodellinnovationen diskutiert. 

bar zu machen, sind Unternehmen jedoch gefordert, ihr Geschäftsmodell aktiv weiterzuentwickeln. Bestehende Geschäftsmodelle müssen kritisch hinterfragt werden, um aus strategischer Perspektive heraus langfristige Erfolge im Zeitalter der Industrie 4.0 sicherzustellen. In diesem Artikel wurden dazu zentrale Handlungsfelder vorgestellt und im Kontext der Arten von Geschäftsmodellinnovationen diskutiert. 

## Literatur

- Abramovici, M./Herzog, O. (2016): Engineering im Umfeld von Industrie 4.0. Einschätzungen und Handlungsbedarf, Herbert Utz, München.
- Bauernhansl, T./Krüger, J./Reinhart, G./Schuh, G. (2016): WGP-Standpunkt Industrie 4.0, Hg. v. Wissenschaftliche Gesellschaft für Produktionstechnik WGP e.V.
- Baum, G. (2013): Innovationen als Basis der nächsten Industrierevolution. In: U. Sandler (Hrsg.): Industrie 4.0. Beherrschung der industriellen Komplexität mit SysLM, Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg, S. 37–53.
- Denner, V. (2016): Vernetzung und disruptive Geschäftsmodelle – Chance und Herausforderung für Bosch. 70. Deutscher Betriebswirtschaftertag der Schmalenbach-Gesellschaft, Düsseldorf, 28.09.2016.
- Emmrich, V./Bauernhansl, T. (2015): Geschäftsmodell-Innovation durch Industrie 4.0. Chancen und Risiken für den Maschinen- und Anlagenbau, [https://www.wieselhuber.de/migrate/attachments/Geschaeftsmodell\\_Industrie40-Studie\\_Wieselhuber.pdf](https://www.wieselhuber.de/migrate/attachments/Geschaeftsmodell_Industrie40-Studie_Wieselhuber.pdf), Abruf 20.06.2017.
- Erevelles, S./Fukawa, N./Swayne, L. (2016): Big Data consumer analytics and the transformation of marketing, in: Journal of Business Research, 69, 2, S. 897–904.
- Fayyad, U./Piatetsky-Shapiro, G./Smyth, P. (1996): From Data Mining to Knowledge Discovery in Databases, in: AI Magazine 17, 3, S. 37–54.
- Gassmann, O./Csik, M./Frankenberger, K. (2013): Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, Hanser, München.
- Grünert, L. (2016): Datengetriebene Dienstleistungen im Maschinenbau am Beispiel von TRUMPF. 70. Deutscher Betriebswirtschaftertag der Schmalenbach-Gesellschaft. Düsseldorf, 28.09.2016.
- Jong, M. de/von Dijk, M. (2015): Disrupting beliefs: A new approach to business-model innovation, in: McKinsey Quarterly, 3, S. 66–75.
- Lindner, A. (2015): Methodik zur Verbesserung standardisierter Produkte auf der Basis der Auswertung von Nutzungsdaten deren Vorgängergenerationen. 1. Aufl. (Berichte aus dem Maschinenbau), Shaker, Herzogenrath.
- Lünendonk (2016): Lünendonk Automotive Radar 2016. Trends und Entwicklungen in der Automotive-Industrie.
- Meffert, H./Burmman, C./Kirchgeorg, M. (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 12. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Piller, F. (2016): VDI Statusreport – Digitale Chancen und Bedrohungen, Geschäftsmodelle für Industrie 4.0, VDI.
- RaceChip (2017): Produktübersicht. Hg. v. RaceChip Chiptuning GmbH & Co. KG., <https://www.racechip.de/chiptuning/produktuebersicht.html>, Abruf 22.06.2017.
- Schallmo, D./Rusnjak, A./Anzengruber, J. (2017): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Grundlagen, Instrumente und Best Practices, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Schuh, G. (2015): Ergebnisbericht des BMBF-Verbundprojektes ProSense – Hochauflösende Produktionssteuerung auf Basis kybernetischer Unterstützungssysteme und intelligenter Sensorik, Apprimus, Aachen.
- Schuh, G./Potente, T./Wesch-Potente, C./Weber, A. R./Prote, J.-P. (2014): Collaboration Mechanisms to increase Productivity in the Context of Industrie 4.0, in: Procedia CIRP, 19, S. 51–56.
- Schuh, G./Rebentisch, E./Riesener, M./Mattern, C./Fey, P. (2017): Method for the Evaluation and Adaption of New Product Development Project Complexity, in: Procedia CIRP, 60, S. 338–343.
- Schuh, G./Rudolf, S./Riesener, M./Kantelberg, J. (2016): Application of Highly-Iterative Product Development in Automotive and Manufacturing Industry. In: Proceedings of ISPIIM Innovation Forum. Boston, MA, USA.
- Smart Service Welt Working Group (2014): Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Internet-basierte Dienste für die Wirtschaft, acatech - Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, Berlin.
- Tesla Press Department: Tesla Press Information, Tesla, [https://www.tesla.com/de\\_DE/presskit](https://www.tesla.com/de_DE/presskit), Abruf 22.06.2017.



# Kundenbindung durch crossmediale Integration

## Die Offline-Online-Integration am Beispiel eines Magic-Mirror-Experiments

---

Neue Online- und Mobile-Kanäle bieten Kunden immer mehr Möglichkeiten, während des Kaufprozesses zwischen Kanälen zu wechseln. Um den Kunden dabei nicht an die Konkurrenz zu verlieren, unterstützen crossmediale Instrumente Händler dabei, den Kunden zu binden. Der vorliegende Beitrag beleuchtet solche Instrumente und zeigt exemplarisch anhand eines durchgeführten Experiments die Wirkung einer Offline-Online-Integrationstechnologie.

**Rico Maß, Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg**

**D**er Handel befindet sich im Wandel. Das Phänomen ist nicht neu: Bereits in den 30er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts wird die Betriebsformendynamik im Handel mit dem Konzept des „Wheel of Retailing“ adressiert (McNair 1931). Seit den ersten Warenhäusern Ende des 19. Jahrhunderts unterlag die Disziplin einem ständigen Wandel von Selbstbedienungskonzepten in den 50er-Jahren über Verbrauchermärkte in den 60er-Jahren zu Lebensmittel-Discountern und Shopping-Centern in den 80ern und 90ern. Doch seit der Einführung des Online-Shoppings vor circa 20 Jahren ist der Wandel ein anderer. Die ubiquitären Informationen des Internets, insbesondere des mobilen Internets, führen zu einem erheblichen Anstieg von Interaktionspunkten zwischen Anbietern und Nachfragern. Die erhöhte Convenience- und Informationsmöglichkeit für den Kunden bedeutet ein erschwertes Management der zusätzlichen Absatz- und Kommunikationswege auf Unternehmensseite (Wiener 2009). Aus „one face to the customer“ wurde „one customer to many faces“, da die neuen Online- und Mobile-Kanäle eine Vielzahl neuer Kundenkontaktpunkte bieten, in denen Unternehmen sich und ihre Produkte präsentieren können.

Vergangene Untersuchungen zeigen die hohe Relevanz dieser Thematik in der Praxis. Wie in Abbildung 1 dargestellt, informieren sich 72 Prozent der US-amerikanischen Konsumenten in einem Kanal, schliessen den Kauf dann aber in einem anderen Kanal ab (UPS 2016). Diese als „Research Shopping“ (Verhoef et al. 2007) bezeichnete Verhaltensform ist für Unternehmen insofern eine Gefahr, als dass Kunden während des Kanalwechsels auch den Anbieter wechseln und zur Konkurrenz übertreten können (Neslin/Shankar 2009). Insbesondere vor dem Hintergrund, dass selbst im US-amerikanischen Raum erst drei Prozent der Unternehmen ihre Kontaktpunkte vollständig integriert haben (Econsultancy/IBM 2016), ist die Gefahr, Kunden beim Kanalwechsel zu verlieren, besonders hoch. Kunden, die bspw. Informationen zu einem Produkt in einem Geschäft einholen, anschliessend aber über das Smartphone bei Amazon bestellen, verursachen Kosten für Warenpräsentation und Beratungsleistungen, generieren aber keinen Umsatz.

Doch wie sollen Unternehmen, insbesondere klassische Händler damit umgehen? Welche Strategien und Instrumente helfen, den Kunden nicht zu verlieren?

#### **Rico Manß**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
HHL Leipzig Graduate School  
of Management, SVI-Stiftungs-  
lehrstuhl für Marketing,  
insbes. E-Commerce und  
Crossmediales Management

rico.manss@hhl.de  
Tel.: +49 (0) 341 9851791  
www.hhl.de/de/fakultaet/marketing

#### **Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg**

Lehrstuhlinhaber HHL Leipzig  
Graduate School of Management,  
SVI-Stiftungslehrstuhl für  
Marketing, insbes. E-Commerce  
und Crossmediales Management

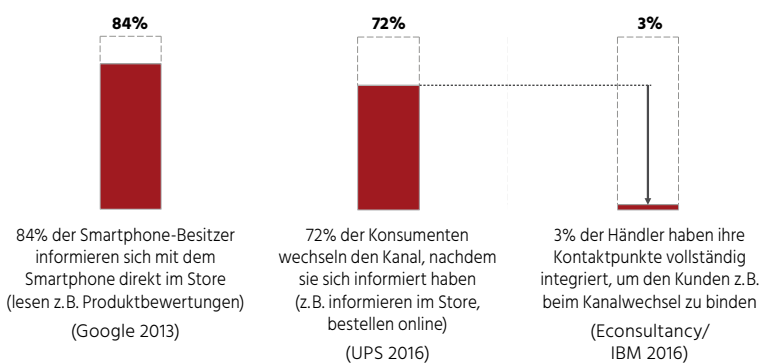
manfred.kirchgeorg@hhl.de  
Tel.: +49 (0) 341 9851680  
www.hhl.de/de/fakultaet/marketing

### **Konsumentenverhalten in Omni-Channel-Systemen**

Moderne Konsumenten erwarten, über alle Kanäle (Ladengeschäft, telefonisch, online, mobile etc.) mit einem Unternehmen in Kontakt treten zu können (KPMG 2017). Sie wollen die Vorzüge unterschiedlicher Kanäle in unterschiedlichen Phasen des Kaufentscheidungsprozesses nutzen (Maier/Kirchgeorg 2016). In einem modernen Omni-Channel-Umfeld kann der Kunde dabei einfach und grenzenlos zwischen Interaktionspunkten wechseln (Verhoef et al. 2015). Wie die Abbildung 2 schematisch zeigt, geht ein echtes Omni-Channel-System über die bloße Bereitstellung von unverbundenen Vertriebskanälen hinaus: Es besteht der Anspruch, dass Kunden beim Kanalwechsel ununterbrochen begleitet werden.

Die grösste Herausforderung für Unternehmen liegt dabei in der crossmedialen Integration der Kanäle (Heinemann 2017; Neslin et al. 2006). Ein unkoordiniertes Nebeneinander von Offline- und Online-Kanälen geht mit Informations- und Convenience-Verlusten der Kunden einher, die ggf. mit einem Anbieterwechsel „bestraft“ werden. Ziel muss es sein, den Kunden möglichst ohne Qualitätsverlust zwischen den Kanälen zu begleiten und dadurch an das Unter-

**Abb. 1: Indikation der Notwendigkeit crossmedialer Integration**

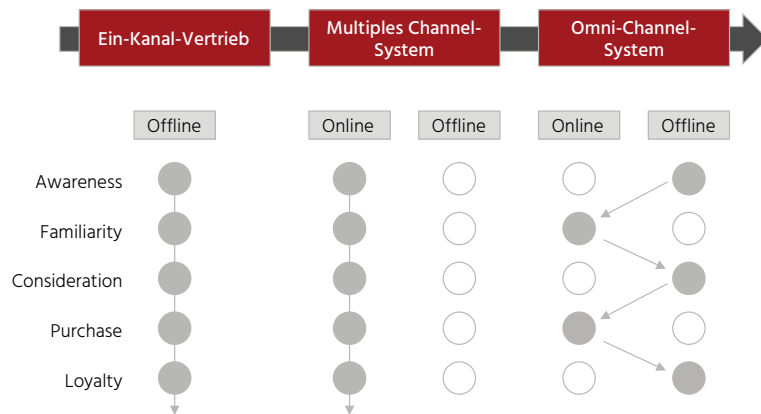


**Gefahr des Kundenverlustes:**

Kunde wird bei Kanalwechsel nicht gebunden und kann zur Konkurrenz abwandern

Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung von UPS 2016, Econsultancy/IBM 2016, Google 2013.

**Abb. 2: Merkmale unterschiedlicher Vertriebssysteme**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lips/Manß 2016.

nehmen zu binden. Diese crossmediale Loyalisierung des Kunden kann dabei in zwei Richtungen entlang der Customer Journey geschehen:

- a) Der Wechsel aus Online-Kanälen heraus zu Offline-Kanälen oder
- b) von Offline-Kanälen zu Online-Kanälen.

In der Praxis stehen bereits vereinzelte Instrumente zur Verfügung, die es Händlern ermöglichen, den Konsumenten während des „Channel-Hoppings“ nicht an die Konkurrenz zu verlieren. Dabei kann diese Begleitung explizit, also vom Konsumenten aktiv angesteuert, aber auch implizit, ohne aktives Konsumentenverhalten geschehen. Eine dieser Argumentation folgende Typologisierung der crossmedialen Integrationstechnologien, die innerhalb der einzelnen Stufen des Kaufentscheidungsprozesses vom Kunden genutzt werden können, zeigt Abbildung 3.

Im klassischen Pure-Offline- und Pure-Online-Handel stehen bereits unzählige Instrumente zur Verfügung, um den Konsumenten zwischen den Phasen zu begleiten (siehe z.B. Heinemann 2017, S. 73ff.). Beim Wechsel zwischen den beiden Medien kommen diese Instrumente allerdings an ihre Grenzen. So geht der Kunde, oder zumindest seine Nachverfolgbarkeit und damit die Steuerungsmöglichkeit, in dem Moment verloren, wenn er bspw. über einen TV-Spot auf ein Produkt aufmerksam wird, anschliessend aber online danach recherchiert und im Webshop kauft. Die in Abbildung 3 unter „crossmediale Integrationstechnologien“ genannten Instrumente helfen Anbietern, derartige Channel-Hopping-Kunden zu begleiten.

**Best-Practice-Ansätze I: Integration von Online zu Offline**

Beginnt der Konsument seine Journey in einem Online-Kanal, bspw. mithilfe seines Smartphones, und wechselt dann in einen Offline-Kanal, geht meist Information oder sogar der Kunde selbst verloren. Eine Studie des Handelsverbands Deutschland aus dem Non-Food-Bereich zeigt, dass etwa 37 Prozent der Konsumenten, die sich online über ein Produkt informieren, zu einem Offline-Kanal wechseln, um den Kauf abzuschliessen (HDE 2016). Um solche Kunden zu loyalisieren, werden bspw. folgende Instrumente angewendet.

Relativ weit verbreitet ist die häufig als „Click-&-Collect“ oder in ähnlichem Ablauf als „Drive-Through-Shopping“ benannte Integration. Dabei findet die Journey bis zum Kauf in einem Online-Kanal statt, die Abholung der Ware und die potenziell folgende Loyalitätsphase (bspw. über Cross-Selling) dann jedoch offline. Der Kunde löst den Kauf im Internet aus, bspw. per App, die Ware wird dann im Ladengeschäft kommissioniert und abholbereit hinterlegt. Auch Schliessfachkonzepte, bei denen die Ware in Schliessfächern in bspw. Bahnhöfen hinterlegt wird und über einen per App zur Verfügung gestellten Code abgeholt werden kann, existieren bereits in Pilotprojekten. Edeka hat im April

2017 eine solche Bahnbox am Stuttgarter Hauptbahnhof testweise eingeführt (Edeka 2017). Insbesondere für Kunden, die die Bequemlichkeit der Online-Kanäle und die sofortige Warenverfügbarkeit der Offline-Kanäle kombinieren wollen, sind diese Konzepte nutzenbringend.

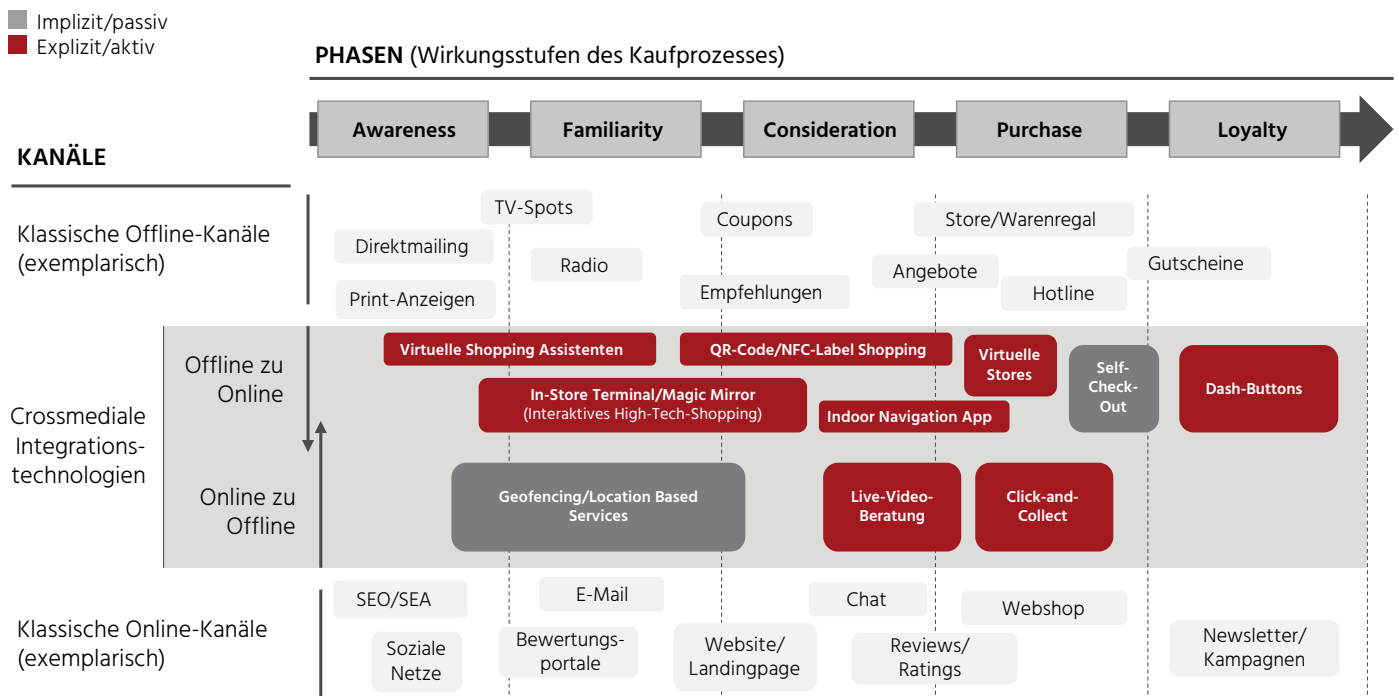
## Moderne Konsumenten erwarten, über alle Kanäle mit einem Unternehmen in Kontakt treten zu können.

Eine weitere Möglichkeit, den Wechsel aus der Online-Journey in Offline-Kanäle zu unterstützen, sind Live-Video-Beratungen, wie sie vom Möbelhändler Ostermann getestet werden (Ostermann 2017). Dabei kann ein potenzieller Kunde online per Video-Chat einen Kundenberater im physischen Laden kontaktieren, sich beraten lassen und

bekommt gewünschte Modelle direkt vorgeführt. Hierdurch können im Kaufprozess gezielt Wirkungen auf den Stufen Familiarity und Consideration bis hin zum Kauf hervorgerufen werden.

Neben diesen vom Nutzer direkt angesteuerten Instrumenten (explizit) finden auch implizite, passiv agierende Werkzeuge Anwendung. Das Geofencing nutzt die Ortsdaten des Smartphones, um dem Kunden standort- und nutzerprofilbasierte Hinweise und Anreize zu übermitteln. Mithilfe der Standorttechnologie wird erkannt, wenn sich ein Kunde in der Nähe eines Ladengeschäfts befindet. Über bluetoothgesteuerte Module (Beacons) kann der Kunde identifiziert werden und mit seinen Nutzerdaten aus der vorangegangenen Online-Suche abgeglichen werden. Hat ein Kunde bspw. online nach einem bestimmten Schuhmodell gesucht und bewegt sich dann an einem Schuhgeschäft vorbei, kann ein Angebot für exakt diesen Schuh per Push-Mitteilung auf das Smartphone des Nutzers übermittelt werden. Solche gezielten Push-Nachrichten können kaufauslösende externe Impulse bewirken: Wie Abbildung 4

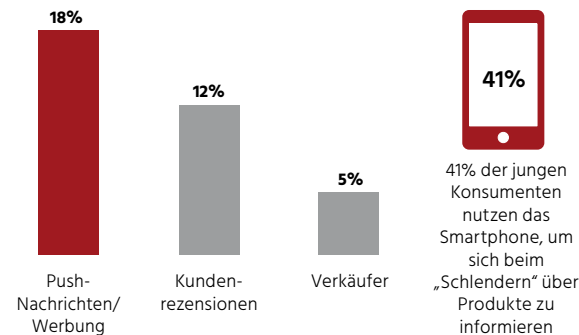
**Abb. 3: Typologisierung crossmedialer Integrationstechnologien**



Quelle: Eigene Darstellung.

## Abb. 4: Kaufauslösende Impulse

Wie werden Kaufauslösende Impulse ausser Haus erzeugt?



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rothenstein/Meier 2016.

darstellt, wird fast jeder fünfte kaufauslösende Impuls ausser Haus durch Werbung und Push-Nachrichten erzeugt; mehr als durch Kundenrezensionen und Verkäufer zusammen (Rothenstein/Meier 2016).

Die Situationen vor oder in einem Ladengeschäft oder beim Schlendern durch die Innenstadt scheinen dabei am geeignetsten, um Kunden über das Smartphone zu erreichen. Mehr als 41 Prozent der Konsumenten aus der Generation Z (nach 1995 geboren) nutzen das Smartphone inzwischen „häufig“ oder „sehr häufig“ in solchen Umgebungen, um sich über die jeweiligen Produkte zu informieren (Rothenstein/Meier 2016). Der Betreiber von Einkaufszentren ECE hat dies erkannt und arbeitet bereits sehr ausgiebig mit Beacons, um Kunden durch die Zentren zu navigieren (ECE 2017).

Innovative Anbieter gehen sogar einen Schritt weiter und arbeiten an der Verknüpfung des Offline-Kassenbons mit dem Nutzerprofil. Dies ermöglicht erstmals die systematische Integration von Erfolgsdaten über Offline-Abverkäufe in eine Customer Journey. Dazu wird ein bluetoothbasiertes Beacon in der Kasse integriert, welches die physische Position und die Nutzererkennung des Smartphones identifizieren kann. Steht der Kunde beim Bezahlen vor der Kasse, wird die Information des Kassenbons mit dem Smartphone-Profil verknüpft und anschliessend mit dem Datensatz der Online-Journey (bspw. Suchverlauf) verschmolzen.

Für den Handel besteht die Notwendigkeit zu verstehen, in welcher Form der Kunde in diesen Situationen unterstützt und erreicht werden kann. Wichtig ist es, den Kunden nutzerorientiert über solche Interaktionspunkte zu kontaktie-

ren. Viele Konsumenten möchten in bestimmten Situationen wie während der Arbeit oder beim Sport nicht gestört werden. Eine nutzerprofil-, zeit- und standortabhängige Ansprache über die Kontaktkanäle zum Kunden ist daher essenziell für die Wirksamkeit solcher Integrationstechnologien (Rothenstein/Meier 2016).

### Best-Practice-Ansätze II: Integration von Offline zu Online

Im Gegensatz zum Online-Offline-Hopping gibt es ebenso immer deutlichere Notwendigkeiten zu einer stärkeren Offline-Online-Integration. Konsumenten neigen dazu, Prozessschritte ihrer im klassischen Retail begonnenen Journey in Online-Kanäle zu verlagern. Insbesondere Schritte wie die Informationsbeschaffung zu Standort, Öffnungszeiten und Preisen, aber auch der Kauf selbst oder die Bezahlung werden gerne über Online-Kanäle abgewickelt (Google 2013; Maier/Kirchgeorg 2016). Bereitet der Übergang von einem Offline- in einen Online-Kanal Probleme, weil nach dem Verlassen eines Ladengeschäfts eine bequeme Bestellung per Smartphone oder Lieferung nach Hause nicht möglich ist, so erhöht sich die Gefahr, dass der Kunde einen Anbieterwechsel vornimmt. Im Folgenden werden bestehende Technologien hinsichtlich ihrer Offline-Online-Integrationsfähigkeit aufgezeigt:

In Pilotprojekten werden virtuelle Shopping-Assistenten, „Siri“-ähnliche, sprachbasierte persönliche Ansprechpartner, die es Kunden ermöglichen, mobil mit einem Anbieter in Interaktion zu treten, angewendet. Ergänzt man diese Technologie um eine biometrische Stimmerkennung, lässt sich der Bezahlprozess im Ladengeschäft oder die Bestellauslösung nach der Anprobe direkt über das Smartphone auslösen (Celko/Jánszky 2014).

Eine weitere Technologie, die es dem Konsumenten ermöglicht, nach der Familiarity- oder der Consideration-Phase zum Kauf hin in einen Online-Kanal zu wechseln, sind QR-Codes oder NFC-Label (nicht sichtbares Label, das mittels der „Near Field Communication“-Technologie ein Smartphone erkennen und damit den Nutzer identifizieren kann). In Südkorea, China und auch London werden bereits „QR-Code Supermärkte“ in Bushaltestellen, U-Bahn-Stationen oder Geschäften positioniert (HBR 2013). Der Kunde scannt den Code neben einem abgebildeten Produkt über eine App, löst eine Online-Bestellung aus und bekommt das Produkt nach Hause geliefert. Die Supermarktkette Tesco hat mehrere solcher Wände in U-Bahn-Stationen in Südkorea in Betrieb und liefert gescannte Ware sogar

bis abends aus. Die NFC-Technologie von Smartphones wird ähnlich verwendet. Der Scanvorgang entfällt dabei, da Nutzer ihr Smartphone nur auf ein entsprechendes „Digital Shelf Label“ halten, wodurch die Online-Interaktion über das Smartphone angestoßen wird.

Neben dem Smartphone des Nutzers können auch Screens direkt am Point-of-Sale genutzt werden, um den

## **Für den Handel besteht die Notwendigkeit zu verstehen, in welcher Form der Kunde in diesen Situationen unterstützt und erreicht werden kann.**

Konsumenten, der seine Journey offline beginnt, zwischen Awareness bis zum Kauf hin einen Wechsel in einen Online-Kanal zu ermöglichen.

In Pilotprojekten werden bspw. in Bekleidungsgeschäften erste digitale Spiegel eingesetzt, die dem Kunden die Anprobe von Kleidungsstücken simulieren (Consideration-Phase), indem ein Kleidungsstück im Ladengeschäft oder in einem digitalen Katalog ausgewählt und im Spiegel virtuell auf den Kunden projiziert wird (Celko/Jánszky 2014). Der US-amerikanische Warenhausbetreiber Macy's hat seine Umkleidekabinen entsprechend ausgerüstet.

Einen Schritt weiter gehen sogenannte „Magic Mirrors“: Screens am Point-of-Sale, die erstmalig eine wechselseitige Kommunikation zwischen Konsument und digitalem Medium ermöglichen (Sensape 2017). Dabei werden über Sensoren visuelle und auditive Stimuli des Konsumenten erfasst und mithilfe spezieller Algorithmen Eigenschaften wie Alter, Geschlecht, emotionaler Status oder getragene Objekte (z.B. Produkte, Marken) des Konsumenten erkannt und eine personalisierte, wechselseitige Kommunikation mit dem Konsumenten aufgebaut.

### **Experimentelles Design zur Wirkungsmessung der Magic-Mirror-Technologie**

In einem Forschungsvorhaben wurde ein experimentelles Design für die Wirkungsmessung einer Magic-Mirror-Technologie in einem realen Point-of-Sale-Umfeld durchgeführt. Hierzu kam die Technologie des Start-ups Sensape (siehe Kasten) zum Einsatz. Es wurden die realen Absatzeffekte des Einsatzes der Magic-Mirror-Interaktionstechnologie im Vergleich zur Wirkung von klassischen Handzetteln gemessen.

Der Magic-Mirror-Screen wurde dazu am Eingang eines Lebensmitteleinzelhandelsgeschäfts aufgestellt. Beim Betreten des Geschäfts haben eingebaute Sensoren und die Bildverarbeitungssoftware das Alter und das Geschlecht des Kunden geschätzt und eine daran angepasste, personalisierte Interaktion begonnen. In einer Augmented-Reality-Anwendung wurde dem Kunden sein eigenes Spiegelbild ange-

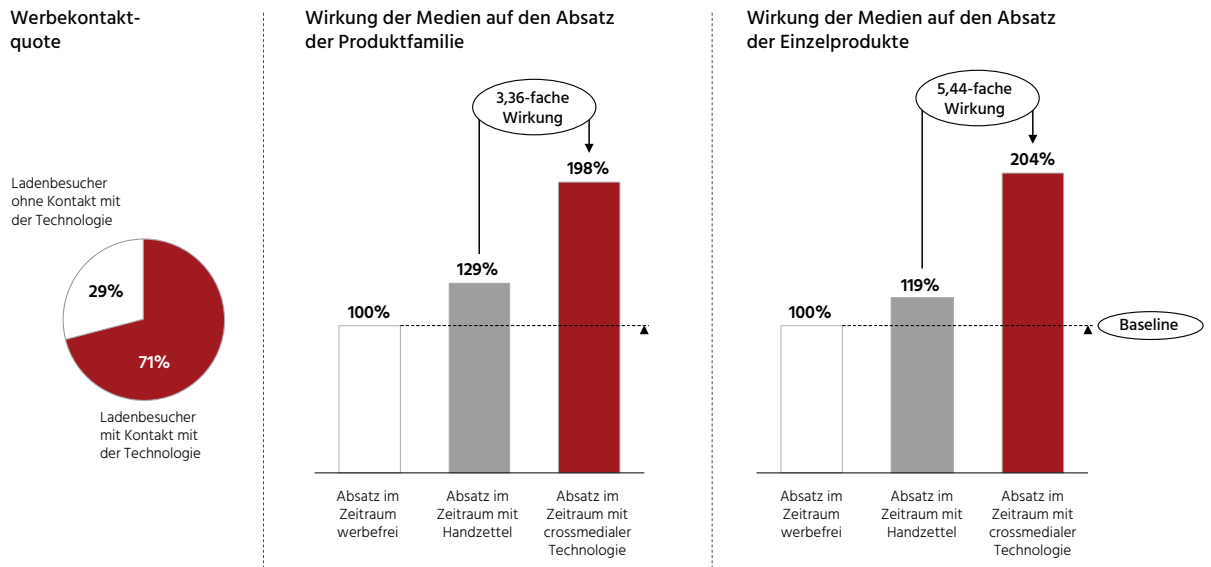
### **Zusammenfassung**

Die steigende Anzahl von Kanälen und Interaktionspunkten bieten dem Kunden immer mehr Möglichkeiten, während des Kaufprozesses den Kanal, aber auch den Anbieter zu wechseln. Innovative Instrumente, insbesondere crossmediale Integrationstechnologien, bieten Unternehmen die Möglichkeit, den Kunden beim kaufprozessinternen Wechsel zu begleiten. In einem experimentellen Test einer solchen Technologie konnte der Absatz eines Produkts im Einzelhandel verdoppelt werden. Die crossmedialen Instrumente sollten in drei Schritten eingeführt werden: Zielsystem definieren, Instrumente auswählen, Wirkungsmessung sicherstellen.

### **Handlungsempfehlungen**

1. Die ideale Customer Journey sollte aus Kundenperspektive für unterschiedliche Kundengruppen skizziert werden und dient als Ausgangsbasis für die Auswahl von Kanälen.
2. Crossmediale Integrationstechnologien sollten selektiv eingesetzt werden, prioritär in jenen Phasen der Customer Journey, wo Kunden zu Kanalwechseln neigen. Blue-Print-Konzepte aus dem Servicemarketing können hierzu auf Kanalsysteme übertragen werden.
3. Die Integration der Instrumente ist entscheidend für deren Erfolg: Insbesondere die datenseitige Integration der bestehenden Instrumente mit neuen, innovativen Technologien ist wichtig, um das Kanalsystem stetig weiterentwickeln zu können.

**Abb. 5: Beispielhafte Wirkung einer crossmedialen Technologie in einem Einzelhandelsgeschäft**



Quelle: Eigene Darstellung.

zeigt und um individualisierte Sprechblasen sowie einem beworbenen Produkt mit notwendigen Produktinformationen ergänzt. Der Screen agierte als digitaler Aufmerksamkeitserreger und Produktberater. Nach der Schaffung der Awareness wurde also ein digitaler Produktdialog angestoßen und die Familiarity über ein aus den Online-Kanälen bekanntes Medium aufgebaut. Der Kunde bekam somit geschätzte Funktionalitäten aus Online-Kanälen in die Offline-Journey direkt am Point-of-Sale integriert. In anderen Anwendungen konnte sogar der Kaufabschluss online über den Screen erfolgen, der eine Touchscreen-Funktion besass. Durch die Anreicherung der Offline-Journey um aus der Online-Journey bekannte Elemente soll ein Anbieterwechsel unwahrscheinlicher werden, so die Hypothese.

Das Experiment wurde über die Dauer von zwei Wochen durchgeführt. Die Absatzergebnisse der beworbenen Produkte (siehe Abbildung 5) wurden mit einer Referenzwoche ohne Werbemaßnahmen für diese Produkte und mit einer Referenzfiliale, in der die Produkte mit klassischen Handzetteln beworben wurden, verglichen. Die durchschnittliche Anzahl an Werbekontakten pro Tag betrug 1023 Besucher des Geschäfts (insgesamt über die gesamte Feldphase etwa 12000 Kunden). Die Wirkungs-

ergebnisse dieser crossmedialen Integrationstechnologie verdeutlichen das erhebliche Potenzial solcher Technologien für den Handel.

In dem Experiment begannen 71 Prozent der Filialbesucher eine Interaktion mit dem Medium, wie Abbildung 5 zeigt. Fast 3/4 aller Kunden waren also bereit, ein digitales Medium in ihre Offline-Journey einzubinden. Produkte, die

## **Die Vielfalt der heute schon verfügbaren Integrationstechnologien bietet Chancen wie auch Risiken zugleich.**

auf dem Screen beworben wurden und eine Interaktion mit dem Konsumenten auslösten, erreichten in den beiden Testwochen einen durchschnittlichen Absatz der Produktgruppen (bspw. Pizza einer Marke) von 198 Prozent im Vergleich zur Referenzzeit ohne Werbemaßnahmen. Der Absatz für die Vergleichsfiliale, in der die Produkte mit klassischen Handzetteln beworben wurden, lag bei durchschnittlich

129 Prozent im Vergleich zum werbefreien Absatz. Der Absatzsteigerungsfaktor aufgrund der Nutzung der crossmedialen Technologie anstelle des klassischen Offline-Mediums Handzettel lag somit bei 3,36.

Bei Auswertung der Einzelproduktebene (bspw. Pizza Spinat) lässt sich ein noch stärkerer Einfluss der Technologie belegen. Der durchschnittliche Absatz über alle Einzelprodukte im Vergleich zum werbefreien Referenzzeitraum betrug 204 Prozent, der Absatz im Handzettelvergleich nur 119 Prozent des werbefreien Zeitraums (siehe Abbildung 5).

Dabei unterliegt die Wirkung scheinbar einer hohen Varianz in Abhängigkeit der Produktkategorie. Demnach scheinen bestimmte Produktkategorien besser geeignet, um in einer solchen Integration beworben zu werden, als andere. Eine Produktgruppe mit einer sehr hohen Absatzsteigerung im Vergleich zum werbefreien Referenzzeitraum war ein Joghurtprodukt mit über 300 Prozent. Gar keine Absatzsteigerungen waren bei einem Kuchenprodukt beobachtbar.

Die Produktabhängigkeit der Wirkungskennzahlen kann daher als eine Limitation der Technologie betrachtet werden. Dies hängt vermutlich mit den unterschiedlichen Zielgruppen einzelner Produkte zusammen. Jüngere Zielgruppen zeigten im Experiment eine deutlich höhere Affinität gegenüber der Integrationstechnologie als Ältere. Die durchschnittliche Verweildauer betrug über alle Probanden 8,9 Sekunden, bei jüngeren Kunden (<30 Jahre) allerdings 14,7 Sekunden.

Diese über dieses Experiment ermittelten Wirkungsdaten verdeutlichen, welches Potenzial solche Technologien am Point-of-Sale entfalten können. In weiterführenden experimentellen Studien sind Wirkungsdaten über eine (a) verlängerte Feldphase zu generieren, um mögliche Einmaleffekte

auszuschliessen und die Replizierbarkeit zu überprüfen, (b) verschiedene Produktkategorien zu ermitteln und (c) kundenspezifische Charakteristika zu analysieren, um Zielsegmente beschreiben zu können.

Daneben ist fraglich, inwiefern die Absatzsteigerung eine markenbezogene oder eine zeitbezogene Verschiebung des Kaufs darstellt, der Kunde also aufgrund der digitalen Interaktion den Kauf nur zeitlich vorgreift (Depoteffekt) oder einen echten Zusatzumsatz generiert. Solche Effekte sollten in weiterführenden Untersuchungen betrachtet werden.

## Handlungsfelder und Empfehlungen

Aus Sicht des sich im Wandel befindlichen Handels ist die Perspektive auf die vorgestellten Instrumente erfreulich. Es zeigt sich, dass die steigenden Kundenanforderungen an Interaktionspunkten mithilfe der crossmedialen Integrationstechnologien wirksam bedient werden können. Die Vielfalt der heute schon verfügbaren Integrationstechnologien bietet jedoch Chancen wie auch Risiken zugleich. Bestehende Player können neue Instrumente als Chance nutzen, um sich von Wettbewerbern zu differenzieren. Doch Untersuchungen zeigen, wie weit die meisten Unternehmen derzeit noch vom Anspruch der Kunden, ein echtes Omni-Channel-Erlebnis mit grenzenlosen Kanalwechslern zu bekommen, entfernt sind. In einer Mystery-Shopping-Studie zeigten Maier/Kirchgeorg (2016) bspw., dass 83 Prozent der knapp 200 untersuchten Ladengeschäfte am Point-of-Sale nicht mal einen Zugriff auf den Online-Shop des Händlers bieten. Weniger als die Hälfte der Läden boten auf Nachfrage Click-&-Collect an, das etablierteste und einfachste aller Instrumente. Die meisten der oben vorge-

### Beispiel Sensape

Das beschriebene Experiment wurde mithilfe von Sensape durchgeführt. Sensape ist ein Anbieter von interaktiven Magic-Mirror-Systemen, die instore eingesetzt werden, um die Aufmerksamkeit von potenziellen Kunden zu wecken und eine digitale Kundenberatung zu ermöglichen. Die verwendete Bildverarbeitungssoftware erkennt dazu das Geschlecht, Alter, Emotionen, Gesten oder Objekte von Passanten und nutzt kontextbasierte Kommunikationsinhalte, um eine Unterhaltung aufzubauen (Sensape 2017).

### Kernthesen

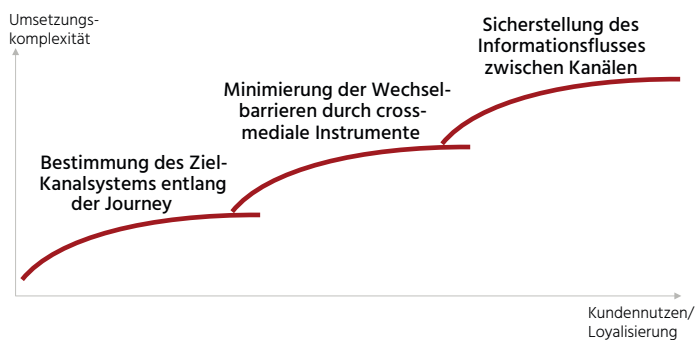
1. Das geänderte Konsumentenverhalten in Multi-Kanal-Systemen bedarf innovativer, kanalnetzender Technologien.
2. Erste Wirkungsergebnisse zeigen das disruptive Potenzial von crossmedialen Integrationstechnologien und wie der Handel davon profitieren kann.
3. Eine klare Gestaltung des Kanalsystems, beginnend bei der Beschreibung des Zielsystems, ist entscheidend für die Umsetzung.



stellten Instrumente werden derzeit nur in Pilotprojekten angewendet. Fast alle Händler haben sich zwar mittlerweile vom Ein-Kanal- zum Multi-Channel-Vertrieb entwickelt (siehe Abbildung 2), der Sprung zum echten Omni-Chan-

nel-Anbieter gelingt allerdings nur selten. Was fehlt, ist eine an den Bedürfnissen der Kunden orientierte Gestaltung und Integration der Kanäle. Wir empfehlen dazu ein Vorgehen in drei Schritten:

**Abb. 6: Gestaltung des Kanalsystems in drei Schritten**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rothenstein/Meier 2016.

1. In einem ersten Schritt sollten Unternehmen das Zielsystem bestimmen. Nicht alle vorgestellten Interaktionsinstrumente sind für jeden Händler geeignet und vom Konsumenten akzeptiert. Daher ist es wichtig, die Journeys aus Kundenperspektive (Channel Blue Print) vorzubereiten. Grundlage dafür sind die Kundenbedürfnisse, die, wie dargelegt, je Phase der Customer Journey stark variieren können. Für jede Phase sind die Anforderungen der einzelnen Kundengruppen zu bestimmen. Ausgehend von den zur Verfügung stehenden Kanälen und deren spezifischen Funktionalitäten kann durch Vergleich mit den Kundenbedürfnissen anschließend zugeordnet werden, in welcher Phase welcher Kanal für welche Zielgruppe am geeignetsten scheint.

2. Aus dem Channel Blue Print wird im zweiten Schritt ersichtlich, ob bestimmte Kundengruppen einen Ka-

## Literatur

Bitner, M. J./Ostrom, A. L./Morgan, F. N. (2008): Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50(3), S. 66–94.

Celko, M./Jánszky, S. (2014): Die Zukunft des Stationären Handels – Trendstudie, Leipzig 2014.

Econsultancy/IBM (2016): How integrated are multichannel touchpoints within your organisation?, <https://www.statista.com/statistics/683459/integration-multichannel-touchpoints-marketing-usa/>, Abruf 10.03.2017.

ECE (2017): iBEACONS. <https://futurelabs.ece.de/projects/detail/ibeacons/>, Abruf: 05.04.2017.

Edeka (2017): Einkaufen von unterwegs mit der Bahnhofsbox. <https://www.stuttgart.bahnhofsbox.de/>, Abruf 05.04.2017.

Google (2013): Mobile In-Store Research: How Is Store Shoppers Are Using Mobile Devices, [http://www.marcresearch.com/pdf/Mobile\\_InStore\\_Research\\_Study.pdf](http://www.marcresearch.com/pdf/Mobile_InStore_Research_Study.pdf), Abruf 10.03.2017.

HBR (2013): The Rise of Virtual Brick-and-Mortars, <https://hbr.org/2013/05/the-rise-of-virtual-bricks-and>, Abruf 10.03.2017.

HDE (2016): Handel digital – Online-Monitor 2016, [www.einzelhandel.de/online-monitor](http://www.einzelhandel.de/online-monitor), Abruf 10.03.2017.

Heinemann, G. (2017): Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels, Wiesbaden 2017, Springer Gabler.

KPMG (2017): Thema Customer Centricity, KPMG Consumer Barometer – Trends und Treiber im Sektor Consumer Markets, 2017(1).

Lips, T./Manß, R. (2016): Die vier Stufen zum digitalen Multi-Channel-Champion, Stuttgart 2017, Horváth & Partners.

Maier, E./Kirchgeorg, M. (2016): Wie reagiert der Offline- auf den Online-Handel?: Die Verbreitung von Reaktionsstrategien im stationären Handel, Leipzig 2016, HHL Leipzig Graduate School of Management.

McNair, M. (1931): Trends in large-scale retailing. *Harvard Business Review* 10(1), pp. 30–39.

Neslin, S. A./Grewal, D./Leghorn, R./Shankar, V./Teerling, M. L./Thomas, J. S./Verhoef, P. C. (2006): Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), pp. 95–112.

Neslin, S. A./Shankar, V. (2009): Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), pp. 70–81.

Ostermann (2017): Die Ostermann Live-Video Beratung, <https://www.ostermann.de/campaign/index/emotionId/120>, Abruf 05.04.2017.

Rothenstein, J./Meier, J. (2016): Zwischen den Welten, in *Business-Handel* (Hrsg.): Factbook Einzelhandel 2017, Berlin, S. 161–163.

Sensape (2017): Sensape Chimp, <https://sensape.com/de/chimp>, Abruf 10.03.2017.

Toppari, S. (2014): Integrating Use of Customer Information Throughout Multiple Sales Channels to Create Customer Competence.

UPS (2016): Most frequently used paths to purchase with multi-channel retailers according to U.S. online shoppers as of February 2016, <https://www.statista.com/statistics/412099/multi-channel-retail-purchase-path-usa/>, Abruf 10.03.2017.

Verhoef, P. C./Neslin, S. A./Vroomen, B. (2007): Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), pp. 129–148.

Verhoef, P. C./Kannan, P. K./Inman, J. J. (2015): From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), pp. 174–181.

Winer, R. S. (2009): New communications approaches in marketing: Issues and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), pp. 108–117.

nalwechsel zwischen den Kaufentscheidungsphasen anstreben würden und welche Interaktionsinstrumente hierfür geeignet wären. Wenn bspw. in der nachfolgenden Phase der Nutzen eines anderen Kanals, also die Erfüllung der phasenspezifischen Bedürfnisse, grösser ist, scheint ein Kanalwechsel aus Perspektive des Kunden interessant. Durch Minimierung der Wechselbarrieren, also durch Einbindung der dargelegten cross-medialen Integrationstechnologien, kann der Kanalwechsel des Kunden unterstützt und aktiviert werden. Der Kunde wird also beim Wechsel begleitet, ohne dass er verloren geht. Die im Servicemarketing entwickelten Blue-Print-Konzepte (siehe z.B. Bitner et al. 2008) zur Optimierung der Integration von Kunden in den Serviceprozess bieten eine Vielzahl Anregungen, die auf die Einbeziehung des Kunden in Kanalsysteme mit innovativen Integrationstechnologien übertragen werden können.

3. In einem dritten Schritt muss die Datenintegration sichergestellt werden. Wie bereits von Toppari (2014) erkannt, ist die kanalübergreifende Datenverfügbarkeit eine wesentliche Herausforderung beim Aufbau eines Omni-Channel-Systems, insb. um aus dem Kanalwechselverhalten von Kunden zu lernen. Die Integration, also die Wechselbegleitung des Kunden, ist erst dann erfolgreich, wenn dieser auch nachvollzogen werden kann. Die Informationen aus dem Wechselverhalten der Kunden werden wiederum genutzt, um das Zielsystem fortlaufend anzupassen.

Die crossmedialen Integrationstechnologien, bewertet und implementiert in den drei Schritten, können einen wesentlichen Differenzierungsfaktor beim Aufbau eines Omni-Channel-Systems bilden. +

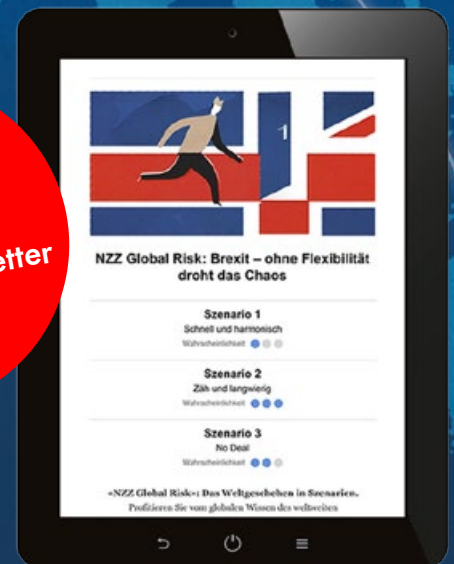
## NZZ Global Risk – für limitierte Zeit im NZZ-Abo

Internationale Politik macht Wirtschaft. Der neue **Premium-Newsletter «NZZ Global Risk»** bietet jeden Donnerstag eine profunde und unabhängige Länder-Risikoanalyse. **Für kurze Zeit ist «NZZ Global Risk» Teil des NZZ-Abonnements.**

Sichern Sie sich jetzt den Wissensvorsprung für Ihren Erfolg und bestellen Sie das Digital-Abonnement 10 Wochen für 52 Franken unter [nzz.ch/globalrisk1](http://nzz.ch/globalrisk1).

*Neue Zürcher Zeitung*

Probeabo mit  
exklusivem  
Premium-Newsletter



# Das Erwachen der Bots

## Aktuelle und zukünftige Herausforderungen der Servicekommunikation

---

Wenn Maschinen Kundenanliegen schneller und besser lösen können, als Menschen, dann hat das ein transformatorisches Potenzial, das weit über eine Marketing-Perspektive hinaus geht. Wer hier funktionierende Lösungen bereitstellt, wird den Kontakt zu den Kunden zukünftig ausgestalten. Die GAFAS (Google, Amazon, Facebook, Apple) haben dies in aller Konsequenz erkannt und investieren massiv. Wie jedoch sehen deutsche Experten des Bereichs Servicekommunikation das Thema und wie weit ist die Entwicklung fortgeschritten?

**Prof. Dr. Thomas Lehning, Prof. Ralf Kemmer**

Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung von Marketing und Vertrieb wird die Kommunikation zwischen Mensch und Maschine, die sogenannte HCI (Human Computer Interaction), neu ausgestaltet. Seit Joseph Weizenbaum 1966 am M.I.T. den ersten sprachbasierten Bot Eliza entwickelte, der einen psychologischen Dialog simulierte (vgl. Berg, S. 38), wurden vielfach Sprachdialogsysteme in der Servicekommunikation eingesetzt. Doch erst seit jüngster Zeit scheinen intelligente Maschinen tatsächlich so weit zu sein, dass sie die Anliegen von Menschen verstehen und Probleme lösen, welche bisher ausschliesslich von menschlichen Akteuren bearbeitet werden konnten (vgl. Conolly/Palmer 2016, S. 4). Dabei stellt sich nicht die Frage, ob dieses Szenario eintreten, sondern wann maschinelle Kommunikation in der Servicekommunikation<sup>1</sup> so weit entwickelt sein wird, dass nicht nur vergleichsweise einfache Anliegen bearbeitet werden (vgl. Bostrom 2014, S. 27). Die ständige Interaktion zwischen Maschine und Kunden, der „conversational commerce“ über „conversational interfaces“ wird zum neuen Wertschöpfungsfaktor (vgl. Rossmann/Tangemann 2015, S. 164).

Sie verändert die Customer Journey nachhaltig und bringt vielversprechende Geschäftsmodelle, aber auch neue gesellschaftliche Herausforderungen mit sich. „The ‚marketing conversation‘ will become a human-machine conversation“, sagte HubSpot-Gründer Dharmesh Shah auf der Inbound 2016 voraus. Er und HubSpot-CEO Brian Halligan erklärten 2017 zum „Jahr des Bots“ (Press 2016) und markierten damit den Beginn eines regelrechten Innovationswettbewerbes um eine Schlüsseltechnologie.

Digitale Technologien wie „Conversational Bots“ und „Intelligente

Spracherkennung“ ermöglichen Kunden „einen Servicefall [...] ohne Warteschleifen, längere Fallerkklärungen und zeitintensive Wiederholungskontakte“ (Hauk/Penkert 2014, S. 471) zu lösen.

### Das Smartphone als zentrales Kommunikationsinstrument

Seit der Einführung des iPhones durch Apple im Jahr 2007 dient das Smartphone vielen Menschen als ständiger Begleiter im Alltag und als zentraler Zugang zum Internet und seinen Diensten. Weitere Endgeräte wie Notebooks, Tablets oder auch Datenbrillen und Wearables stehen zur Verfügung. Doch das Smartphone dominiert die derzeitige digitale Interaktion der Konsumenten: Drei Viertel der Deutschen, also 51 Millionen Menschen, nutzen ein solches Endgerät vor allem, weil es ihnen den Alltag erleichtert (vgl. Bitkom 2016).

Die online am häufigsten ausgeführten Tätigkeiten sind das Empfangen von E-Mails, die Nutzung von Messenger-Diensten und die Suche nach Informationen, z. B. über Google (Koch/Frees 2016, S. 426f.). Sieben der meistgenutzten Apps weltweit sind Messenger-Dienste „allen voran WhatsApp mit 1 Mrd. Nutzer[n] gefolgt von Facebook Messenger mit 725 Millionen“ (Dörner/Hosseini 2016, S. 22). Diese sind direkt verfügbar, so dass die Kunden ihre Fragen und Bedürfnisse unmittelbar artikulieren können. Damit fungieren die Dienste als „Einfallstor“ der Automatisierung, die sich immer stärker weiterentwickelt. Der von Microsoft auf dem chinesischen Markt eingeführte Chat-Roboter „Xiaoice“ lernt beispielsweise mithilfe von real existierenden menschlichen Konversationen im Web, seine eigene Ausdrucksweise anzupassen (vgl. Markoff/Mozur 2015). Trotz vergleichbarer Entwicklungen sind

#### Prof. Dr. Thomas Lehning

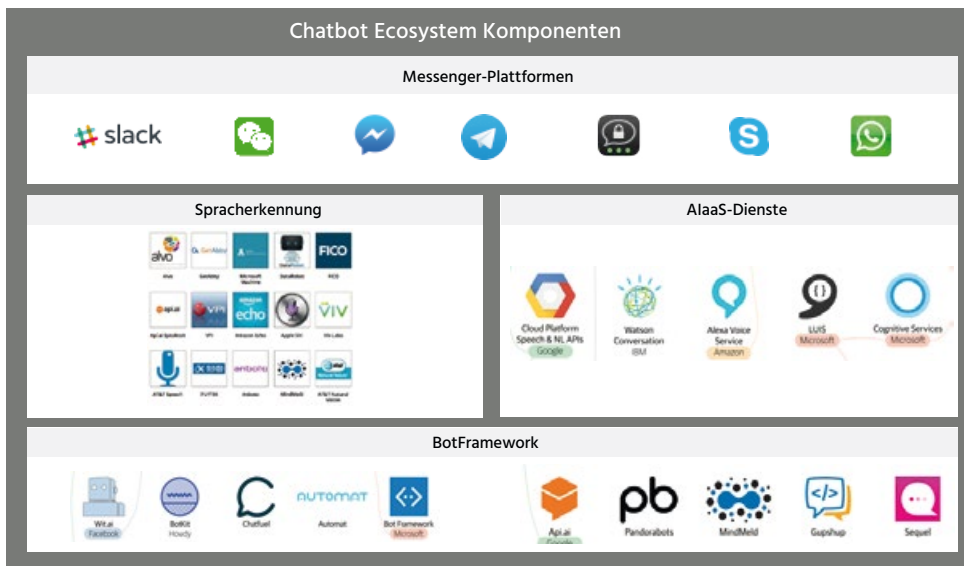
Lehrt an der Hochschule der Medien, Stuttgart (HdM)  
Digitales Marketing  
lehning@hdm-stuttgart.de

#### Prof. Ralf Kemmer

Lehrt an der Design Akademie Berlin, SRH Hochschule für Kommunikation und Design GmbH Kommunikationsplanung  
kemmer@design-akademie-berlin.de

Mit dem Institut für Konvergenz forschen und arbeiten beide für Unternehmen und Institutionen.  
www.konvergenz.de

**Abb. 1: Veranschaulichung der einzelnen Komponenten und exemplarischen Dienste**



Quelle: Eigene Darstellung.

selbst junge medienaffine Nutzer nach wie vor gewohnt, ihre Geräte „linear“ zu bedienen und keine automatischen Services in Anspruch zu nehmen. (Feierabend/Klingler 2016, S. 124).

**Die Bot-Ökonomie und ihre vielseitigen Ausprägungen**

Eine automatische kommunikative Interaktion zwischen Nutzer und Maschine/Software impliziert derzeit die Nennung des Begriffs „Bot“, der Kurzform von Roboter, wobei der Begriff häufig synonym mit dem Begriff „Agent“ verwendet wird (Braun 2003, S. 21). Ein Bot ist eine Software, die spezielle Aufgaben automatisiert, aber regelbasiert abarbeitet (Woolley/Howard 2016a). Insofern könnte man bei vergleichsweise einfachen IVRs (automated interactive voice-response systems) auch schon von einer Form von

Bots sprechen. Chatbots oder Conversational Bots sind Programme, die mit Kunden über natürliche Sprache in Dialog treten (Ask et al. 2016; S. 2) und Standardanfragen bearbeiten (De Vries/Möbus 2006, S. 71f.).

Chatbots unterscheiden sich vor allem hinsichtlich ihrer Zielsetzung von sogenannten Social Bots, die „eine menschliche Identität vortäuschen und zu manipulativen Zwecken eingesetzt werden, indem sie wie Menschen im Internet kommunizieren“ (Kind et. at. 2017, S. 4).

Chatbots werden in der Regel als solche gekennzeichnet und in der interpersonalen Kommunikation zu informativen Zwecken eingesetzt. Im Bereich „Bots“ sind zahlreiche Entwickler-Plattformen entstanden, auf der entsprechende Assistenzprogramme erzeugt werden können. Microsofts „BotFramework“ steht seit 2016 zur

Verfügung und wird momentan von über 67 000 Entwicklern genutzt.<sup>2</sup> Auch Facebook stellt in seiner Entwicklerplattform Dienste wie das „Natural Language Processing“ bereit und verspricht einen Zugang zu den 900 Mio. Nutzern des Facebook Messengers. Von Seiten der Plattformbetreiber erhofft man sich ein Ende des App-Overload (Dale 2016, S. 812). Denn gerade in Verbindung mit auf Smartphones intensiv genutzten Messenger-Diensten, scheinen Bots im Sinne von weiterentwickelten, automatisierten Dialogsystemen neue Geschäftsmodelle zu ermöglichen.

Der aktuelle Begriff „Bot“ meint also weniger die Abarbeitung einfacher, regelbasierter Aufgaben, sondern impliziert in seiner neuen Form die Anwendung von „Künstlicher Intelligenz“ (vgl. Bostrom, S. 68f.). Quasi hinter dem Bot liegt die, vom Plattformbetreiber bereitgestellte Basis der „künstlichen Intelligenz“, weshalb das Modell auch als „Artificial Intelligence as a Service (AIaaS) bezeichnet wird. Durch die maschinelle Erkennung von Mustern und die Auswertung von Daten, auf deren Basis „gelernt“ wird, lassen sich der Nutzwert der Mensch-Computer-Interaktion rasch verbessern und zukünftig auch komplexere Aufgaben erledigen (s. Abb. 1). Unternehmen wie Google und Baidu haben die Entwicklung der künstlichen Intelligenz ganz oben auf ihre Agenda gesetzt und im Jahr 2016 schätzungsweise 20 bis 30 Milliarden Dollar investiert. Derzeit werden Forschungs- und Entwicklungsbudgets kontinuierlich erhöht und die „AI-Strategie“ weiter ausgebaut (vgl. Bughin et al. 2017).

Zukünftig sollen durch AI gesteuerte Bots auch komplexere Fragestellungen in der Servicekommunikation lösen und „Effizienzpotenziale und Kundenerwartung miteinander verein-

<sup>2</sup> <http://blogs.microsoft.com/blog/2016/12/13/microsoft-ai-introducing-social-chatbot-zo-cortana-takes-new-roles/#sm.0000kzeunj72fr41j3ok65orbb8> (Abruf 06.03.2017).

nen“ (Franke/Schulz 2016, S. 91). Das kann die Hilfestellung bei der Installation einer Software sein, eine Restaurant-Reservierung oder die Schadensaufnahme im Versicherungsfall. Ob ein Bot funktioniert, „egal [in] welche[m] Anwendungsbereich, hängt davon ab, ob Probleme, Fragen, Anforderungen der Nutzer gelöst werden und eine ‚perceived usefulness‘ vorliegt“ (vgl. Davis et al. 1989, S. 985). Internationaler Vorreiter auf diesem Gebiet sind Anwendungen des in Asien verbreiteten Messenger-Dienstes WeChat, bei denen die beschriebenen Szenarien bereits zum jetzigen Zeitpunkt teilweise durchführbar sind (vgl. Olson 2016). Hier wird deutlich, dass „Prozesse so aufgebaut wurden, dass sie sowohl maschinell unterstützt ablaufen als auch im Bedarfsfall schnell auf einen menschlichen Ansprechpartner umgelenkt werden können“ (Rossmann und M. Tangemann 2015, S. 164).

### **Wie gut sind Unternehmen der Servicekommunikation auf das Thema vorbereitet?**

Zwischen 12/2016 und 02/2017 wurden insgesamt 75 führende Experten in Deutschland zur Sichtweise auf den

Status quo der Servicekommunikation befragt.<sup>3</sup> Es folgten vertiefende Expertengespräche, in denen Lösungsansätze diskutiert werden konnten.

Einig waren sich nahezu 76 Prozent der befragten Experten darin, dass sich die Servicekommunikation in den nächsten fünf Jahren grundlegend verändern wird. Als zentraler Treiber wird die digitale Transformation gesehen, auch wenn diese noch eine untergeordnete Rolle in der täglichen Service-

## **Chatbots werden in der Regel als solche gekennzeichnet und in der interpersonalen Kommunikation zu informativen Zwecken eingesetzt.**

kommunikation spielt. Denn zur Kontaktaufnahme sind heute nach wie vor die etablierten Dienste führend: Hier werden vorwiegend Telefonie, E-Mail sowie Brief und Fax genannt. Als untergeordnete, aber innovative Kontaktvariante wird der Live-Chat verstan-

den, der von Menschen ausgeführt wird. Die Kommunikation über Messenger-Dienste ist aktuell eher unbedeutend; Chatbots spielen derzeit keine Rolle. Die befragten Experten sind aber der Auffassung, dass der Handlungsdruck vor allem durch die Erwartungshaltung der Kunden entsteht, schnellere, bessere und medienadäquate Antworten zu erhalten.

Dies zwingt Unternehmen aufgrund der medialen Entwicklung, mehr in Technologie und Infrastruktur zu investieren, um die gestiegene Komplexität zu bedienen. Als Beispiel wird die permanente Verfügbarkeit von Smartphones und Messenger-Diensten angeführt. Die Schwierigkeit besteht darin, dass Messenger-Dienste gleichzeitig Telefonie, Bildtelefonie sowie den Austausch von Sprach- und Textnachrichten ermöglichen und häufig direkt an transaktionalen vertriebsrelevanten Umfeldern hängen. Ausserdem wird auf diesem Kanal aus Sicht des Kunden eine besonders kurze Reaktionszeit erwartet. Bei allgemeinen Serviceanfragen in diesem Umfeld gehen die meisten Nutzer davon aus, innerhalb von einer Stunde eine Antwort zu erhalten (vgl. Allianz Marktmanagement 2014, S. 4).

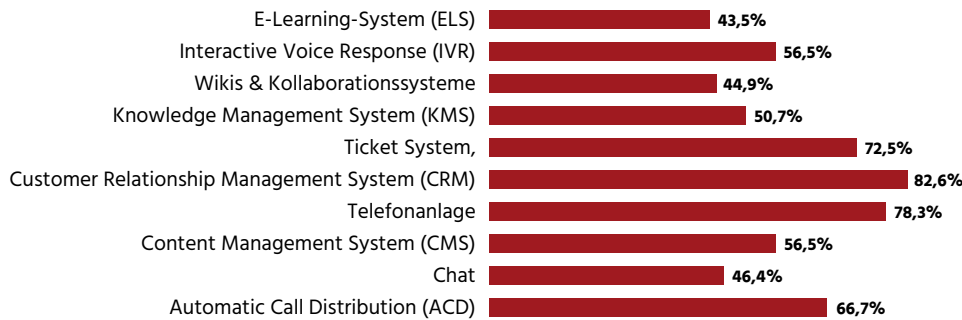
### **Konsolidierung der IT-Systeme als Herausforderung**

Bereits für die bestehende Servicekommunikation ist eine stabile und umfassende IT unabdingbar. Für die Ausgestaltung von automatisierter Kommunikation in der Bot-Ökonomie muss sie zukunftsfähig sein. Weniger als ein Drittel der befragten Experten hält ihr Unternehmen jedoch für gut vorbereitet auf die Herausforderungen des digitalen Wandels. Wesentliche Schwächen sieht man bei der betriebenen Systemlandschaft, den Prozessen

### **Zusammenfassung**

Technologische Fortschritte bei der Entwicklung von Chatbots und der Einbindung von Artificial Intelligence werden den Austausch zwischen Kunden und Unternehmen massgeblich verändern. Der Beitrag führt in das Thema ein, beschreibt anhand einer Expertenbefragung den Status und untersucht durch Thesenbildung mit den Experten die Herausforderungen der Servicekommunikation hinsichtlich der Entwicklung von Innovationen. Dabei werden zentrale Barrieren für die disruptive Weiterentwicklung der Servicekommunikation vor dem Hintergrund der aufkommenden intelligenten Maschinen und mögliche Ansätze für eine Überprüfung der Strategie des eigenen Kundenservice aufgezeigt.

**Abb 2: Top Ten der derzeit eingesetzt Systeme**



Quelle: Eigene Darstellung.

sowie bei der Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern (s. Abb. 3). Die Mehrheit der befragten Unternehmen hat eine vollständige Integration, d. h. ein synergetisches Zusammenwirken von betriebenen Systemen nicht abgeschlossen. Gearbeitet wird mit teilentegrierten und nicht konsolidierten Systemen. 39 Prozent der Befragten geben an, dass ihre Systeme wenig integriert sind, oder sehen den Integrationsgrad als problematisch an. Gerade mal drei Prozent bezeichnen ihre Systeme als vollintegriert; entsprechend konsequent wird mehrheitlich die IT-Systemintegration als notwendige Verbesserungsmaßnahme genannt, die in Richtung einer Automatisierung führen könnte. Ein Grossteil bemängelt zudem die Usability; häufig müssen Servicemitarbeiter mehrere Systeme mit komplizierten, nicht intuitiven Oberflächen nebeneinander bedienen. Das Resultat: 63 Prozent beurteilen die Systeme als mittelmässig oder schlecht. Im Einsatz sind Kernsysteme wie die Telefonanlage (IVR), die Customer Relationship Marketing Systeme (CRM) und supportive Systeme im Bereich Knowledge Management (KMS). Hinzu kommen Systeme der Wissensvermittlung (E-Learning) und Systeme

zum Austausch (WIKIs) und zur Zusammenarbeit (s. Abb. 2).

Bedingt durch die vielen unterschiedlichen Systeme arbeiten die Unternehmen meist mit mehreren IT-Dienstleistern und Lieferanten zusammen. Über die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, Software-Lösungen von mehr als fünf unterschiedlichen IT-Firmen zu beziehen. Die Zusammenarbeit dieser System-Dienstleister untereinander wird von 64 Prozent der Befragten als nur befriedigend oder ausreichend bewertet. Als Dienstleister am Ende der Entwicklungskette ist die Servicekommunikation abhängig von externen Innovationszyklen, die sie kaum beeinflussen kann.

### Situative Problemlösung und Verfügbarkeit von Inhalten im Fokus

Die Qualität der Servicekommunikation wird gegenwärtig vor allem über drei Messinstrumente bemessen. Das sind FCR (First Contact Resolution), AHT (Average Handling Time) und NPS (Net Promoter Score). Der Schwerpunkt der Kundendaten-Analyse in der Servicekommunikation liegt bei den befragten Unternehmen auf diesen Kennzahlen. Auswertungen von Gesprächen finden meist punktuell statt und dienen eher zu Ausbildungszwecken, denn zur Optimierung von ganzen Customer Journeys. Als wesentliches Ziel der Servicekommunikation wird die erfolgreiche Lösung des Kundenproblems gesehen, noch vor der Kundenbindung. Eine vollständige, systemische datenbasierte Rückbindung an die Customer Journey erfolgt mehrheitlich nicht, auch aufgrund der Heterogenität der IT-Systeme und des Datenschutzes.

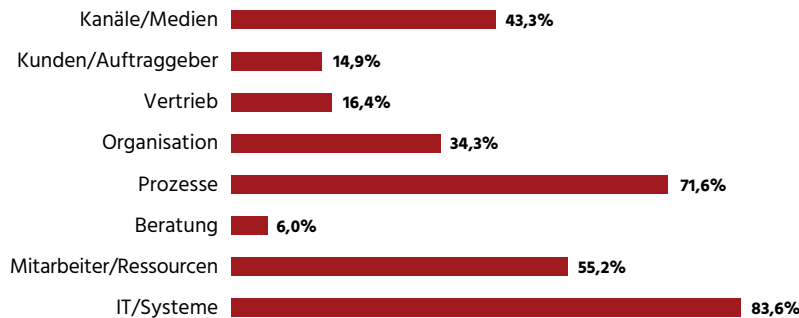
Damit Anfragen zur Zufriedenheit gelöst werden können, muss der richtige Inhalt zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen – der schnelle und einfache Zugang zum „Content“. Der Content stellt die Grundlage dafür dar, dass Agenten Antworten auf teilweise sehr

### Handlungsempfehlungen

Die Servicekommunikation sollte wesentlich höher priorisiert und als zentraler Bereich der Customer-Journey-Gestaltung mit anderen digitalen Bereichen zusammengeführt werden.

Die Überkomplexität von IT-Landschaften sollte reduziert und ihre Zukunftsfähigkeit im Sinne der Bot-Ökonomie überprüft werden.

Inhalte sollten als wertvoller Rohstoff begriffen werden, dessen Aufbereitung und Ordnung ebenso wichtig ist wie die Erstellung der eigenen Produkte.

**Abb 3: Bereiche, in denen aktuelle Defizite vorherrschen**

Quelle: Eigene Darstellung.

komplizierte und vielseitige Fragestellungen geben können; auch sie benötigen gut strukturierte Inhalte, die sie verstehen und weitergeben können. Hier unterscheiden sich Menschen nicht so sehr von Maschinen. Unstrukturierte, unsaubere Basisinhalte führen zu schlechter Servicekommunikation.

Entsprechend wichtig ist die angemessene Entwicklung und Aufbereitung des Contents nach einem für Mensch und Systeme zugänglichen Ordnungsprinzip, auch über Prozessketten hinweg. Vier von fünf Experten stufen die Rolle von agentenunterstützten Inhalten in der direkten Kundenkommunikation als wichtig oder sehr wichtig ein. Die Qualität und Benutzerfreundlichkeit der jeweiligen Inhalte bewerten jedoch über 60 Prozent nur mit befriedigend oder schlecht, weil die Inhalte meist weder automatisch generiert werden, noch mit Daten verbunden sind. Aktuell schafft es nur etwa jedes zehnte befragte Unternehmen, einen Teil seiner Inhalte automatisch zu erzeugen. Die Lösungen beziehungsweise Tools, die hierbei zum Einsatz kommen, sind heterogen und nur teilweise individuell auf das Unternehmen zugeschnitten. Ein Drittel der Unternehmen gibt an, die von ihrem

Auftraggeber gelieferten Inhalte komplett neu zu erstellen oder vollständig zu überarbeiten. Zudem überarbeiten 34 Prozent die Inhalte täglich oder sogar mehrfach am Tag – nur 1,5 Prozent werden nicht fortwährend aktualisiert und sind länger als einen Monat verwendbar.

### **Damit Anfragen zur Zufriedenheit gelöst werden können, muss der richtige Inhalt zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen.**

Da Kunden im Alltag viele verschiedene Endgeräte zur Kontaktaufnahme mit Unternehmen nutzen, müssen Inhalte aktuell gehalten und an die verschiedenen Ausgabeformate angepasst werden. So wird ein Inhalt im Kontext eines rein sprachbasierten Telefongesprächs anders vermittelt als in einem Chat mit Bildunterstützung oder in einem Self-Service-Portal, auf dem der Kunde sein Anliegen eigenständig bearbeitet. Diese anspruchs-

volle mediale Aufbereitung der Inhalte wird zum Grossteil von Servicemitarbeitern und weniger von Spezialisten ausgeführt. Standardprozesse für die Content-Aufbereitung liegen laut den befragten Experten selten vor. Nur vier Prozent der Unternehmen folgen einer standardisierten, automatisch ablaufenden Prozesskette, die eine hohe Qualität der Inhalte sicherstellt. Mehr als die Hälfte der befragten Experten prognostizieren zwar, dass in Zukunft 25 bis 75 Prozent der Serviceanfragen maschinell beantwortet werden – aber die Strategien, dies zu erreichen, werden nicht ersichtlich.

### **Drei zentrale Herausforderungen der Digitalen Transformation in der Servicekommunikation**

Was hindert Unternehmen daran, neue „Schnittstellen“ zu ihren Kunden zu besetzen und digitale Transformation und Umbrüche wie die der Bot-Ökonomie nicht nur vorherzusehen, sondern aktiv zu gestalten? (s. Abb. 3) Die vertiefenden Expertengespräche zeigen drei zentrale Herausforderungen, aus denen Barrieren entstehen, die Unternehmen zu überwinden haben:

#### Barriere 1: Fachliche Integration

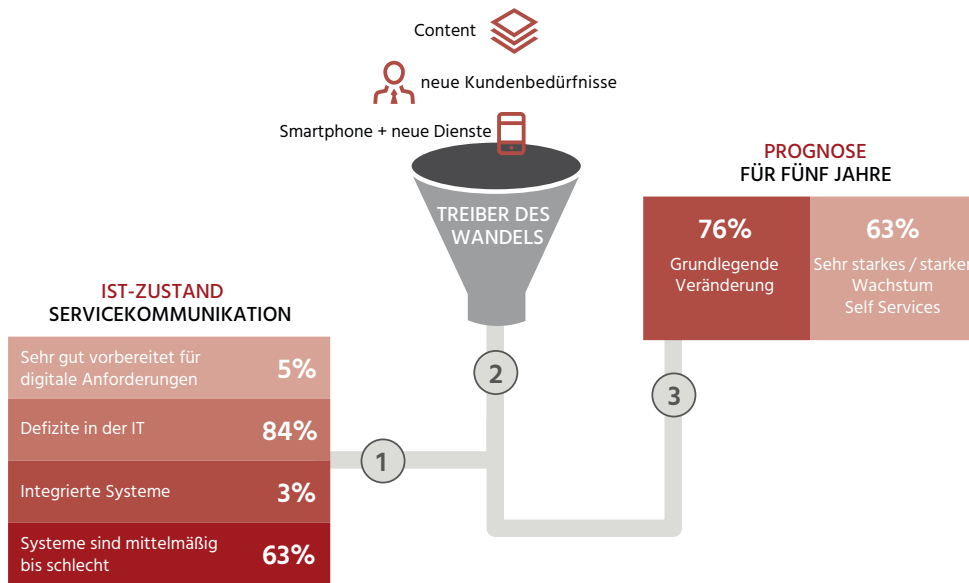
Die Servicekommunikation wird nicht als eine Core-Disziplin der Marketing-Kommunikation verstanden, hier formulierte Kundenbedürfnisse werden nicht genutzt, um den Kontakt und das Wissen zum Kunden zu vertiefen.

#### Barriere 2: Technologie

Die IT-Landschaften sind oft historisch gewachsen und chaotisch strukturiert. Massive Ressourcen werden in die Verbesserung des Status quo gesteckt, womit die Komplexität eher vermehrt als reduziert wird.



**Abb 4: Schwierige Voraussetzungen trotz klarer Prognosen**



Quelle: Eigene Darstellung.

### Barriere 3: Content

Inhalte liegen häufig in chaotischer Form vor, oft als Massen von Dateien, Filmen, Texten und Bildern. Aufgrund der schwierigen Nachweisbarkeit ihres unmittelbaren vertrieblischen Nutzens wird Content häufig im Zustand der Unordnung und minderen Qualität belassen, obwohl dieser die Grundlage für jegliche Form der Automatisierung darstellt.

### Wie kann die Digitale Transformation der Servicekommunikation gelingen?

Unternehmen sollten überprüfen, wo sie bei den beschriebenen drei Barrieren stehen und wie sie ihre Geschäftsmodelle in der neuen Ära der digitalen Automatisierung (Corea 2017, S. 6f.) dynamisch entwickeln können.

Erstens werden dazu Instrumente benötigt, die transparent machen, wo

### Kernthesen

1. Die Servicekommunikation befindet sich am Anfang eines digitalen Transformationsprozesses, wofür massgeblich die Themen Automatisierung und Chatbots stehen.
2. Unternehmen sehen diesen Wandel, beschäftigen sich aber eher mit der Verbesserung des Status als mit der Entwicklung disruptiver Innovationen.
3. Um an der Chatbot-Ökonomie teilzunehmen, sollten Unternehmen drei zentrale Barrieren überwinden und eine innovationsfördernde Unternehmenskultur aufbauen.

die Servicekommunikation im Gesamtgefüge des Unternehmens angesiedelt ist und ob sie als Silo getrennt von anderen Bereichen des Marketings stattfindet. Für Unternehmen gilt es zu überprüfen, wie die Bedürfnisse des Kunden und seine gesamte Customer Journey, dazu gehört die Servicekommunikation, erfasst und analysiert werden. Wenn nur punktuelle Signalinterpretationen vorliegen oder Kennzahlen nicht zusammenhängende Informationen liefern, ist die Sicht auf den Kunden womöglich unvollständig. Hier sollte die organisationsbezogene Integration zu anderen Bereichen verfolgt werden.

Zweitens sollte die Architektur der Systemlandschaft in den Blick genommen und ihre Performanz überprüft werden. Dies gilt besonders dann, wenn viele Einzel- und Teilsysteme „nebeneinander“ gestellt wurden und eine überkomplexe Systemlandschaft entstanden

## Ein Transformationsprozess, der die Entwicklung von automatisierten Conversational Interfaces zum Ziel hat, wird das Unternehmen auch kulturell fordern.

ist. Serviceanfragen aus sämtlichen Kanälen müssen zusammengeführt und in einem System zentral kategorisiert, analysiert und bearbeitet werden. Der Zugriff auf Stammdaten, auf die vollständige Kontakthistorie und das Content-, Wissens- und Prozessmanagement sollten im gleichen Umfeld möglich sein.

Drittens ist der Content im Detail zu analysieren. Liegen optimierte Prozesse für seine Erzeugung vor und weist er eine hohe Qualität und Ordnung auf? Wird Content als wichtiger Rohstoff der Systeme betrachtet oder eher nebenher und beiläufig erzeugt? Wenn deutlich wird, dass Inhalte im Detail fehlerhaft, redundant oder gar vollkommen unstrukturiert vorliegen, spricht das für grundlegenden Handlungsbedarf. Insbesondere im Hinblick auf die Automatisierung gilt es, diesen Bereich als Grundlage für wei-

tere Entwicklungen auf den Prüfstand zu stellen.

Neben den genannten drei Handlungsfeldern wird ein Transformationsprozess, der die Entwicklung von automatisierten Conversational Interfaces zum Ziel hat, das Unternehmen auch kulturell fordern (vgl. Boersma, T. 2016, S. 526). Die Unternehmen werden sich nicht so einfach in einem innovativen Umfeld wiederfinden. Sowohl bei der Akquisition von qualifizierten Mitarbeitern, als auch bei der Entwicklung von Bot-Anwendungen stehen Unternehmen

der Servicekommunikation bereits heute in einem Innovationswettbewerb. Wettbewerber sind jene prägenden Technologieunternehmen des Silicon Valley, die die gesamte Customer Journey des Kunden für sich besetzen und kapitalisieren wollen. Werden Kunden in der Zukunft mit den automatischen Diensten von Google & Co. sprechen, wenn sie Service-Anfragen haben? Dieses Szenario ist nicht mehr so unwahrscheinlich, wenn die Bots, die derzeit im übertragenen Sinne ausgebrütet werden, zu voller Leistungsfähigkeit reifen. 

## Literatur

- Allianz Marktmanagement (2014): Social Customer Care: Erste repräsentative Studie zu Kundenerwartungen (Fokus Reaktionszeiten). Auf LinkedIn SlideShare. Verfügbar unter <https://de.slideshare.net/reneolgeze/social-customer-care-erste-repräsentative-studie-zu-kundenerwartungen-fokus-reaktionszeiten>. Abruf: 03.03.2017.
- Ban, F., Gbahoué, B., Schneider, J. (2013): Higher satisfaction at lower costs: Digitizing customer care. In: RECALL No.22 – Digital Marketing. New York 2013.
- Berg, M. (2014) Modelling of Natural Dialogues in the Context of Speech-based Information and Control Systems.
- Boersma T. (2016): Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation, in: Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Heinemann, G., Gehrckens, M. (Hrsg.) Wiesbaden, S. 509–527.
- Bruner, J., Barlow, M. (2016): What are Conversational Bots. Sebastopol 2016.
- Bughin et al. (2017): Artificial Intelligence. The Next Digital Frontier. McKinsey Global Institute.
- Conolly I., Palmer, M., Barton, H., Kirwan G. (2016). An Introduction to Cyberpsychology. New York 2016.
- Corea, F. (2017): Artificial Intelligence and Exponential Technologies: Business Model Evolution and New Investment Opportunities. Cham 2017.
- Dörner, K., Hosseini, B. (2016): Marketing in Echtzeit. In: McKinsey Akzente 3'16, S. 22–27.
- Feierabend, S., Klingler, W.: Mediennutzung junger Menschen im Langzeitvergleich. In: Media Perspektiven 2/2016, S. 120–128.
- Ferrara, E., Varol, O., Davis, C., Menczer, F., Flammini, A. (2016): The rise of social bots. In: Communications of the ACM 59 (7), S. 96–104.
- Field, D., Visser, J., de Bellafonds, N. (2017): The Talent Revolution in Digital Advertising. London 2015, S. 7f. <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/marketing-technology-organization-talent-revolution-in-digital-marketing/> Abruf: 25.01.2017.
- Franke, M., Schulz, C. (2016): Smarter Service – Wie smart ist der digitale Kundenservice heute eigentlich? In: Matthias Gouthier (Hrsg.): Kundenbindung durch kosteneffiziente Service Excellence: Strategien – Konzepte – Best Practices: Konferenzband der 5. Excellence-in-Service-Konferenz EXIS. Reihe Dienstleistungsmanagement, Dienstleistungsmarketing, Band 1. Baden-Baden, S. 91–106.
- Heuser, J.-U. (2016): Sundar Pichai. Ein gnadenloser Optimist. In: Die ZEIT. Nr. 52/2016, 15. Dezember.
- Hauk, J., Penkert, A. (2014): Digitale Transformation – Kundenservice zwischen Kostendruck und Kundenerlebnis. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Service Value als Werttreiber: Konzepte, Messung und Steuerung. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden 2014, S. 467–486.
- Kind, S. et al. (2017): Thesepapier zum öffentlichen Fachgespräch „Social Bots – Diskussion und Validierung von Zwischenergebnissen“ am 26. Januar 2017 im Deutschen Bundestag. Verfügbar unter: <http://www.bundestag.de/blob/488564/4a87d2d5b867b0464ef457831fb8e642/>
- Markoff, J., Mozur, P. (2015): For Sympathetic Ear, More Chinese Turn to Smartphone Program. In: New York Times Online. Verfügbar unter: [https://www.nytimes.com/2015/08/04/science/for-sympathetic-ear-more-chinese-turn-to-smartphone-program.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2015/08/04/science/for-sympathetic-ear-more-chinese-turn-to-smartphone-program.html?_r=0). Abruf: 25.01.2017.
- Olson, P. (2016): Get Ready For The Chat Bot Revolution: They're Simple, Cheap And About To Be Everywhere. Erschienen auf Forbes.com am 23.02.2016. Verfügbar unter <https://www.forbes.com/sites/parmyolson/2016/02/23/chat-bots-facebook-telegram-wechat/#6569ab5f2068>. Abruf: 04.03.2017.
- OVK Online Report 2016/02.
- Press, J. (2016): Artificial Intelligence and the future of marketing. Forbes#NewTech. <http://www.forbes.com/sites/gilpress/2016/11/21/artificial-intelligence-ai-and-the-future-of-marketing-6-observations-from-inbound-2016/#36c69bfd33bd>. Abruf: 04.01.2017.
- Rossmann, A., Tangemann, M. (2015): Kundenservice 2.0: Kundenverhalten und Serviceleistungen in der digitalen Transformation. In: Linnhoff-Popien, C., Michael Z., Andreas Grahl (Hrsg.): Marktplätze im Umbruch: digitale Strategien für Services im Mobilien Internet. Berlin Heidelberg 2015, S.161–172.
- Uday, A.: Bursting the Chatbot Bubble. In: <https://techcrunch.com/2016/07/16/bursting-the-chatbot-bubble/> Abruf: 10.01.2017
- Woolley, S.C. (2016): Automating Power. Social bot interference in global politics. In: First Monday 21(4).

# Online Advertising: Wie Sie im Blindflug am besten navigieren

---

Eine GfK Benchmarkanalyse zeigt, dass es bei der Performance von Online-Werbung noch Verbesserungspotenzial gibt. Die Ad-Tech-Industrie reagiert darauf und entwickelt die Möglichkeiten des Online-Marketings kontinuierlich weiter, um Qualität, Sicherheit und die nötige Transparenz zu gewährleisten. Um in einem komplexen Markt die Übersicht zu behalten, hat GfK ein Bewertungssystem entwickelt, mit dem man die Performance von aktuellen Online-Trends objektiv und transparent in einem cross-medialen Rahmen bewerten und vergleichen kann.

**Alexander Horn**

Die Erfolgsserie des Online-Marketings, insbesondere von Mobile und Video, ist ungebrochen. Marketer haben schon längst erkannt, dass das Internet beim Kaufentscheidungsprozess eine immer grössere Rolle spielt und somit ein wichtiger Teil der berühmten Customer Journey ist. So ist es auch nicht überraschend, dass gemäss den Prognosen von ZenithOptimedia bereits im nächsten Jahr global die meisten Werbegelder in den Online-Sektor fließen werden.

Mit der wachsenden Bedeutung, steigt aber auch gleichzeitig das Bedürfnis nach einer umfassenden und transparenten Leistungsbewertung. Agenturen, Publisher und insbesondere Werbetreibende verlangen bei der Evaluation von Online-Kampagnen schon lange wesentlich mehr Analysetiefe, um den Erfolg der Kampagne anhand von harten Fakten zu belegen. Was durchaus nachvollziehbar ist, wenn sich das Mediabudget in einem sechsstelligen Bereich befindet. Man will einen Beleg dafür haben, ob die ausgedachte Werbestrategie aufgegangen ist oder nicht.

Neben der Strategie und Kreation entscheidet aber auch der Mediaplan über den Erfolg oder Misserfolg einer Kampagne. Denn wie soll die beste Werbeidee zünden, wenn die Kampagne nicht von der entscheidenden Zielgruppe wahrgenommen werden kann?

GfK analysiert daher permanent im Rahmen einer Benchmarkanalyse die „Trefferquote“ von Online-Kampagnen, um somit die Performance der eingesetzten Mediastrategie bewerten zu können. Die Ergebnisse zeigen, dass es aktuell noch relativ viel Verbesserungspotenzial gibt:

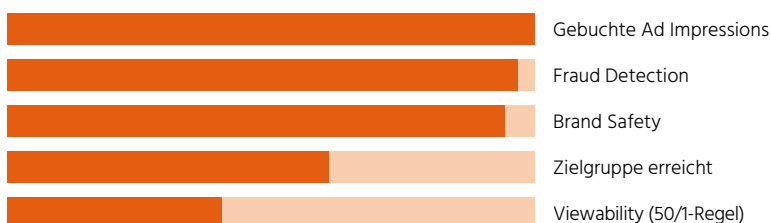
- Die Probleme im Bereich Ad Fraud und Brand Safety haben in der Schweiz nur eine geringe Auswirkung.
- Die Erreichung der gewünschten Zielgruppe liegt häufig nur leicht über dem Zufall.
- Aufgrund der fehlenden Sichtbarkeit kann die erzielte Netto-Reichweite um bis zu 30 Prozent fallen.
- Endergebnis: Von den gebuchten AdImpressions können weniger als 50 Prozent als qualifizierter Werbekontakt

### Alexander Horn

Research Consultant,  
Digital Market Intelligence,  
GfK Switzerland

[alexander.horn@gfk.com](mailto:alexander.horn@gfk.com)  
Tel.: +41 (0) 41 6329060

## Abb. 1: Streuverluste bei der Ausspielung von Online-Kampagnen



### Qualifizierter Werbekontakt

- ✓ Richtiges Umfeld
- ✓ Zielgruppe erreicht
- ✓ Sichtbare Werbeausspielung

Quelle: GfK Switzerland.



gewertet werden – also eine sichtbare Werbeausspielung im richtigen Umfeld, bei der definierten Zielgruppe.

Ohne Zweifel sind die Werbemöglichkeiten, die durch die Verbreitung des Internets in den letzten zehn Jahren entstanden sind, eine Bereicherung für jede Werbestrategie. Aber es ist nicht alles Gold, was glänzt. Dessen ist sich auch die Ad-Tech-Industrie bewusst, weshalb sie kontinuierlich an den bekannten Problemen arbeitet, um bei den Werbemöglichkeiten die Spreu vom Weizen zu trennen.

So vergeht durch den Innovationswettbewerb kaum eine Woche, in der nicht ein neuer Trend durch das digitale Dorf getrieben wird. Engagierte Marketer stehen hier oftmals vor einer Sisyphusaufgabe, wenn sie jede neue Möglichkeit des Digital Advertising verstehen wollen. Langfristig wird auch kein En-

de der Weiterentwicklung in Sicht sein, da der Online-Markt aufgrund von neuen Technologien und Big-Data-Analysen ununterbrochen in Bewegung ist.

Wenn ein Marketer also am Puls der Zeit bleiben möchte, steht er permanent vor der Herausforderung, neue Werbemöglichkeiten in Bezug auf ihre

## **Das Optimierungspotenzial beim Online Advertising liegt bei über 40 Prozent.**

Effizienz objektiv beurteilen zu müssen. Müssen? Ja, unbedingt, denn es geht um Werbebudgets in einem hohen sechsstelligen Bereich!

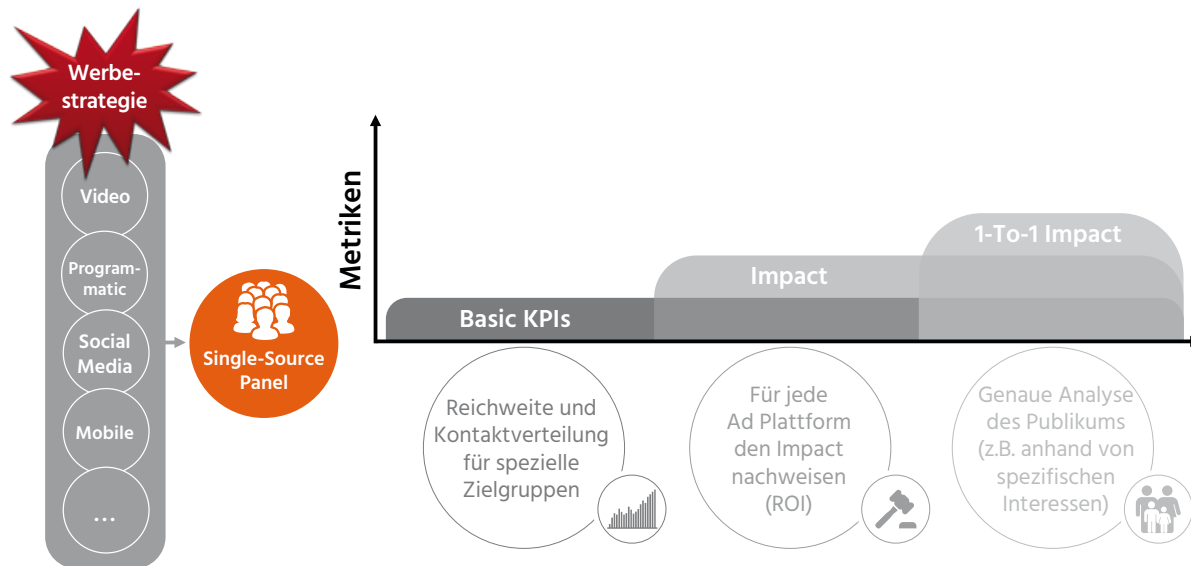
### **Navigation beim Blindflug**

Wie sieht die beste integrierte Content-Strategie aus? Auf welchen Kanälen erzielt welches Format den grössten Effekt? Was ist das optimale Verhältnis zwischen klassischer Werbung und Content-Marketing? Wie viel Paid-Unterstützung braucht Owned?

Um bei der Konzeption von neuen Mediastrategien die Übersicht zu behalten, ist es entscheidend, sich auf ein objektives und einheitliches Bewertungssystem zu einigen, welches den klassischen Werbeformen gerecht wird und mit den neuen Online-Werbemöglichkeiten kompatibel ist.

Grundlegend sollte das Bewertungssystem die relevanten KPIs berücksichtigen, die für die Konzeption einer Mediastrategie substanziell sind: Reichweite, Kontaktverteilung und Targeting – nach wie vor das kleine

Abb. 2: Einheitliche Metriken als objektives Bewertungssystem



Quelle: GfK Switzerland.

Einmaleins der Mediaplanung. Allein diese simplen Informationen helfen schon, einen Blindflug bei der Mediaplanung zu vermeiden.

Basierend auf diesen Informationen lassen sich dann Aussagen zum Impact der Kampagne ins richtige Bild setzen, da man pro Touchpoint sehen kann, wo man welche Personen wie oft erreicht hat. Damit wird sozusagen die „Power“ der Kampagne innerhalb der Bevölkerung respektive der Zielgruppe sichtbar.

Um diese Informationen zu erhalten, verwendet GfK ein Single-Source Panel, bei dem Mediapläne jeglicher Couleur getestet werden können. Ein weiterer Vorteil des Panel-Ansatzes ist, dass man die Media-Informationen mit weiteren Variablen ergänzen kann, um so den Impact (sei es Abverkauf oder Awareness) pro Werbeplattform zu bestimmen. Der heilige Gral

ist dann die 1-To-1-Analyse, bei welcher die gesamte Customer Journey vom Anfang bis zum Ende auf Personenebene analysiert werden kann. Für die definierte Zielgruppe lassen sich

Erfolg der Kampagne zu kontrollieren. Als ständiger Begleiter schützt das Bewertungssystem vor potenziellen Trendfällen und vergeudeteten Mediabudgets. +

## Das Ziel ist, die Sichtbarkeit der Werbung bei der Zielgruppe zu erhöhen.

damit wertvolle Insights generieren, mit denen man die eigene Kommunikationsstrategie kontinuierlich optimieren kann.

Wer jetzt an explodierende Kosten denkt, der irrt. Oftmals reicht schon ein Prozent des Mediabudgets, um den

### Zusammenfassung

Mit dem Bewertungssystem der GfK können Sie:

- Ihre Werbestrategie einheitlich und objektiv bewerten.
- Einen Blindflug bei der Bewertung von neuen Online-Trends vermeiden.
- Eine crossmediale Werbestrategie kreieren (lassen), um Potenziale optimal auszuschöpfen.

# DXC Technology – End-to-End-Partner in der digitalen Transformation

---

Die digitale Transformation mit ihren Chancen und Herausforderungen ist die Realität, der sich Unternehmen und ganze Volkswirtschaften in einer globalisierten Welt stellen müssen. Gebraucht werden deshalb kompetente Partner, die mit ihrem Know-how und ihrer Marktpräsenz im Transformationsprozess rund um den Globus zukunftsweisende Lösungen anbieten. Diesem hohen Anspruch wird das neue Unternehmen DXC Technology als weltweit führender End-to-End-Dienstleister gerecht, der aus der Fusion der Computer Sciences Corporation (CSC) mit der Dienstleistungssparte Enterprise Services von Hewlett Packard Enterprise (HPE) hervorging.

Selbst „Old Fellows“ der Digitalbranche bekamen am 3. April 2017 eine Gänsehaut, als um 9:30 Uhr östlicher Standardzeit (EST) das Glockenläuten auf dem Parkett der New York Stock Exchange den formellen Launch und die Einführung des neuen Unternehmens DXC Technology besiegelte. Durch die Fusion der Computer Sciences Corporation (CSC) mit der Dienstleistungssparte Enterprise Services von Hewlett Packard Enterprise (HPE) entstand ein weltweit führender End-to-End-Dienstleister rund um den digitalen Transformationsprozess. „Für uns alle ein wunderbarer und bewegender Moment, der im wahrsten Sinn des Wortes eine neue Ära einläutete“, sagt Gary Stockman, Senior Vice President, Chief Marketing and Communications Officer, DXC Technology. In über 70 Ländern zelebrierten die mehr als 170 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den „Day One“ mit Liveschaltungen zur

New Yorker Börse und stilvollen Events in den neuen Logo-Farben Schwarz und Weiss. „Schon bei der Vorbereitung der Fusion und erst recht beim „Big Bang“ der Markteinführung ging es uns darum, die Menschen in unseren Unternehmen emotional mitzunehmen und eine echte Corporate Identity zu schaffen“, betont Stockman, der auf die hervorragende Leistung seiner Teams und die in den vergangenen Monaten erreichten Milestones stolz ist.

### Markennamen und Brand Management

Dabei waren die ersten Schritte auf dem Weg zur „Elefantenhochzeit“ alles andere als einfach. „Es galt sich in allen Auftritten sehr stark auf die neue Value Proposition zu fokussieren, auf das, was die neue Firma in ihrem Kern ausmacht“, sagt Jan Gladziejewski, Vice President, Regio-

## Andere Marke, gleiche Erfahrung: der Weg von der Bayer MaterialScience AG zur Covestro AG

Einen ähnlich steinigen Weg wie DXC Technology beschritt auch das Unternehmen Covestro. „Letztlich ist ja die Entstehung einer neuen Firma wie eine Geburt, und da muss man für eine Abnabelung sorgen“, erklärt Ulf Wentzien, Global Head of Industrial Marketing Coatings Adhesives and Specialties, Covestro AG. Zwar wurden hier nicht zwei Unternehmen miteinander fusioniert, aber es musste ein sauberer Übergang von der alten zur neuen Brand geschaffen werden. „Dies fängt mit dem Aufbau eigenständiger IT-Systeme an und hört beim Markenmanagement auf“, konkretisiert Wentzien. Trotz aller notwendigen Eigenständigkeit sei man stolz, ein Teil von Bayer gewesen zu sein – einem Unternehmen mit einer immerhin über 150-jährigen Firmengeschichte.

Nicht zufällig finden sich die Bayer-typischen Farben Grün und Blau auch im Logo von Covestro. Bei der Namensgebung wählte man einen ähnlichen Ansatz wie DXC Technology, ... nämlich ein Kunstwort. „Dies bietet die Chance, den Markennamen entsprechend aufzuladen, und man hat nicht mit etwaigen Altlasten zu kämpfen“, betont Wentzien. Handlungsmaxime war hierbei die Kommunikation dreier zentraler Unternehmenswerte: curious (neugierig), courageous (mutig) und colorful (vielfältig). Oder anders ausgedrückt: „To make the world a brighter place“ (wir wollen die Welt mit unseren Produkten lebenswerter machen), so Wentzien. Die eigentliche Aufgabe sei es aber, diese wohl klingenden Werte und diese Vision mit Leben zu füllen. So wurde am Tag des offiziellen Launches

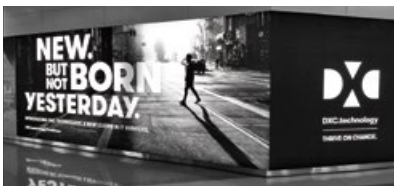
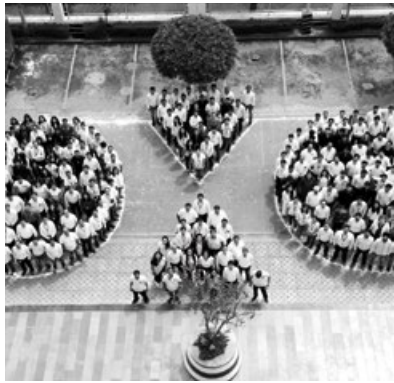
eine weltweite Geburtstags-Party gefeiert. „In Leverkusen wurde z.B. ein grosses Zelt für über 6000 Mitarbeiter aufgebaut und eine grosse Launch-Party gefeiert. Der Vorstand war für die Mitarbeiter anfassbar nah – und so haben wir Geschäftsführung und Mitarbeiter gemeinsam zu einem Teil der neuen Marke Covestro werden lassen“, erinnert sich Wentzien.



**Ulf Wentzien,**  
Global Head of Industrial  
Marketing, Covestro.

Zusätzlich wurde die gesamte Klaviatur der internen und externen Kommunikation gespielt. Dabei war eine globale Anzeigenkampagne unter dem Statement „Bayer MaterialScience ist jetzt Covestro“ nur der Startpunkt. „Wichtiger ist, die Marke Covestro weiter aufzuladen und zu kommunizieren, wofür wir stehen“, unterstreicht Wentzien. Die aktuelle Kampagne „Pushing Boundaries“ helfe dabei ungemein. So sei es bspw. eigentlich unmöglich, die Welt mit einem Solarflugzeug zu umrunden – es sei denn, man vertraut auf Materialien von Covestro. Eine starke Story, die zieht. Daher ist Wentzien auch optimistisch, was die weitere Entwicklung angeht: „Unser Börsenkurs hat sich seit dem Launch der Marke fast verdreifacht. Wir müssen also Dinge richtig machen ... und dies bewusst anders.“





**170 000  
Experten.**

**Day1 –**  
der erste  
Tag als DXC  
Technology.

nal Marketing & Communications DXC Technology. Kunden sollten verstehen, dass sie mit ihren digitalen Transformationsprojekten bei DXC Technology weiterhin gut aufgehoben sind. „Unsere Message ist ganz einfach ‚Wir setzen das für dich um. Und das wirklich schnell‘“, konkretisiert Gladziejewski und verweist auf den Slogan „Get it done“. Eine klare Ansage.

So stellte sich dem Management schon im Vorfeld die grundlegende Frage, wie das neue Unternehmen heissen soll. Ist es sinnvoll, einfach den Namen einer Vorgängerfirma zu übernehmen oder beide Namen zu kombinieren? Oder sollten die Entscheidungsträger einen ganz neuen Weg gehen und eine neue Marke kreieren? „In diese Überlegungen haben wir reichlich Zeit investiert, um der Komplexität des Themas gerecht zu werden“, erinnert sich Stockman.

Hauptanliegen war es, am Markt zu kommunizieren, dass ein neues Unternehmen entsteht, welches die Vergangenheit hinter sich lässt und sein Business zukunftsorientiert ausrichtet. Kein leichtes Unterfangen. Waren doch Computer Sciences Corporation (CSC) wie Hewlett Packard Enterprises (HPE) starke Marken mit traditionsreicher Fir-

mengeschichte. „Unsere grossartige Vergangenheit haben wir nie in Frage gestellt; im Gegenteil: es war unsere Vision, eine neue Identität zu schaffen, die darauf aufbaut und unsere Ausrichtung für die Zukunft zeigt“, wird Gladziejewski bestimmt. Eine Herausforderung bestand darin, durch den Firmennamen zwei verschiedene Unternehmenskulturen zusammenzuführen und eine neue, gemeinschaftliche Identität zu entwickeln. Letztlich sollte der Namen allen Stakeholdern signalisieren, welche Vision und welches Leitbild hinter der Gründung der neuen Firma stehen. „Nachdem wir alle Aspekte abgewogen hatten, riefen wir eine neue Marke ins Leben und fusionierten unter dem Namen DXC Technology“, so Stockman.

**DXC Technology –  
Referenz mit Bezug auf Leitbild**

Im Rebranding-Prozess war es für das neue Unternehmen also entscheidend, eine eigenständige Identität zu entwickeln. „Markenwechsel klingt vielleicht banal nach schlichtem Austausch der Logos und Anpassung des Corporate

Design. Doch in unserem Fall mussten wir eine Lösung finden, die Aufbruch signalisiert und einem global tätigen Unternehmen mit mehr als 170 000 Mitarbeitern in über 70 Ländern gerecht wird“, unterstreicht Stockman. Dazu prüften Teams weltweit freie Markennamen, verfügbare Domain-Namen und analysierten, ob der Markenname in verschiedenen Sprachen einen Wiedererkennungswert hat.

Doch warum fiel die Wahl auf DXC Technology? „DXC ist keine Abkürzung für etwas, sondern eine Referenz mit Bezug auf unser Unternehmensleitbild“, erklärt Stockman. „DX“ stehe für den generellen Prozess digitaler Transformation. „Unsere Brand beinhaltet den Faktor X, den wir als DXC Technology beisteuern, indem wir für unsere Kunden digitale Lösungen entwickeln und implementieren“, konkretisiert der Manager. Im Leistungsversprechen der jungen Marke geht das Markenerbe der Vorgängerfirmen mit ihrem grossen Know-how, den Human Resources und den wert-

vollen Partnerschaften mit führenden Technologieanbietern glaubwürdig auf. „Kurz gesagt, Kunden auf der ganzen Welt wissen aus eigener Erfahrung, dass ihnen DXC Technology mit seiner neuen Markt-Power als führender End-to-End-Dienstleister rund um den digitalen Transformationsprozess den passenden Service liefert“, ist sich Stockman sicher. Dem stimmt Jan Gladziejewski zu und ergänzt: „Mit der Einfachheit unserer Brand in ihrem Schwarz und Weiss signalisieren wir Klarheit und Klasse.“

### Selbstständigkeit schafft Vertrauen

Gewährleistet wird das Leistungsversprechen von DXC Technology durch die Selbstständigkeit des neuen Unternehmens. „Ehrlich gesagt, glaubt heutzutage kein Kunde mehr, dass ein einziger Dienstleister in der Lage sei, allen seinen Anliegen entsprechen zu können. Egal wie hoch die Servicekapazitäten

## Aus zwei mach eins: Dorma und Kaba werden zu dormakaba

Unter dem Motto „Das Beste für das Neue“ fusionierten zum Stichtag 1. Juli 2016 die Marken Dorma und Kaba zur neuen Dachmarke dormakaba und Masterbrand für den Bereich Access Solutions. Dabei wurde mit dem Label „dorma+kaba“ bewusst eine Übergangslösung kreiert, um Zeit für die strategische Positionierung und Entwicklung der neuen Marke zu haben. „Wir haben die Stärken der beiden ehemaligen Marken bewusst analysiert und Teil der neuen Marke werden lassen“, erinnert sich Daniela Schöchlin, Senior Vice President Corporate Communications, dormakaba.

Analog zur Vorgehensweise von DXC Technology und Covestro wurde bei der Entwicklung von Marken-

strategie und -positionierung sowie des Corporate Designs die Mitarbeiter aus allen Teilen der Unternehmung aktiv miteingebunden. „Somit haben wir von Anfang an eine hohe interne Akzeptanz geschaffen. Starke Marken beginnen immer innerhalb der Organisation zu leben und strahlen danach nach aussen – daran haben wir uns gehalten“, konkretisiert Schöchlin. Seit dem 1. Juli 2016 wurden im Rahmen des Change Managements mehr als 500 interne Workshops durchgeführt, um zu erklären, wofür u.a. die neue Marke steht und wie sie angewendet wird. Hebel bieten sogenannte „Brand Ambassadors“ – ein 45 Mann starkes Netzwerk aus speziell geschulten Mitarbeitern von dormakaba.

Sie kommunizieren, wie Mitarbeitern sich verhalten können, um die Marke aktiv zu leben. „Damit helfen sie mit, das Momentum, das mit der Einführung der neuen Marke geschaffen wurde, auch dezentral aufrecht zu erhalten“, so Schöchlin stolz.



**Daniela Schöchlin**, Senior Vice President Corporate Communications, dormakaba.

Bei der Namensgebung verfolgte das Management einen anderen Ansatz: die Kombination der beiden über 150 Jahre alten und in ihren Märkten bestens etablierten Marken. „Unsere Mitarbeiter haben sich somit schnell im neuen Namen wiedergefunden, und es hat extern den Vorteil, dass eine sofortige Wiedererkennbarkeit gegeben ist“, unterstreicht Schöchlin. Und letztlich haben auch ganz pragmatische Gründe den Ausschlag gegeben: Es konnte auf bereits bestehende Internet-Domains zurückgegriffen werden, und auch beim Thema Markenschutz kam es nicht zu unüberwindbaren Hindernissen. „Gerade diese beiden Punkte sind bei neuen Kunstnamen häufig Killerkriterien“, so Schöchlin.

und die Eigenleistungstiefe sein mögen“, weiss Stockman. Stattdessen wollten die Klienten die bestmögliche Technologie und einen erfahrenen unabhängigen Partner, der sie bei ihren End-to-End-Business-Herausforderungen unterstützt. Daher sei es die Challenge für DXC Technology, die Kundenbedürfnisse aus unabhängiger Sicht zu erfassen, optimale technische Lösung zu entwickeln und zu implementieren. „Die Tatsache, dass unsere Vorgängerunternehmen langjährige Partnerschaften mit einigen der weltweit führenden Technologieunternehmen wie SAP, Microsoft, AWS oder Oracle pflegten, kommt uns in diesem Fall sehr zugute“, so die Erfahrung von Stockman.

Ausserdem verfügt DXC Technology über umfangreiches industriespezifisches Know-how, da sich beide Vorgängerfirmen in der Vergangenheit mit dem Prozess der Bildung von Infrastrukturen in verschiedenen Industriezweigen und Produktionen, wie zum Beispiel Gesundheitswesen, Versicherungen, Reise- und Transportunternehmen, Banken und Finanzsektor beschäftigten. Stockman konkretisiert: „Dadurch ergibt sich ein signifikanter Vorteil, wenn es darum geht, diese Infrastrukturen heute digital zu transformieren.“ Letztendlich liege die Kompetenz der meisten Konkurrenzfirmen entweder nur im Bereich des strategischen Know-hows oder in dem des Umsetzungsprozesses – DXC Technology könne beides anbieten, was ein essentieller Punkt der Markenprägung sei.

### Umwandlung in End-to-End-Konzepte

Ein strategischer Ansatz, der auch in weiterer Hinsicht Charme entwickelt: DXC Technology hilft den Kunden durch sein ana-

lytisches Vorgehen, ihren Betrieb in der digitalen Transformation überhaupt erst in ein End-to-End-Konzept umzuwandeln. So bietet sich die Chance, relevante Zukunftsthemen wie Geschäftsausweitung, Customer Experience Management oder Innovationsmanagement mit klaren Zielvorgaben anzugehen. Mit seinem Know-how, den eigenen Kapazitäten und den Partnern ist DXC Technology eben in der Lage, auch sehr schwierige und komplexe Projekte für Kunden umsetzen.

### Timing der Markeneinführung

Zielsetzung bei der Markeneinführung war es, diese mit der Gründung des Unternehmens zu verbinden. Nachdem die Formalitäten am Samstag, den 1. April 2017 abgeschlossen waren, stand dem Launch des Unternehmens am Montag, den 3. April 2017 auf dem Parkett der New Yorker Stock Exchange nichts mehr im Wege. „Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten die Zeremonie des Glockenläutens an der New York Stock Exchange per Direktschaltung mitverfolgen“, betont Gladziejewski, dem die persönliche Einbindung der Mitarbeiter besonders wichtig ist: „Unternehmenskultur muss proaktiv gelebt werden, um eine neue Corporate Identity zu etablieren.“ Dazu wurden die verschiedenen Aktivitäten, die weltweit zur Begleitung des Launches stattfanden, in einem extra Video zusammengefasst. „Alles in allem waren es ausserordentlich beeindruckende Events, die den Menschen die neue Marke, unsere Message und den Background zum neuen Unternehmen nahe brachten“, freut sich Stockman. Dabei ging es um weitaus mehr als die Einführung eines neuen Logos oder einer neuen Farbgebung. Glad-

**Flexibel.**  
**Agil.**  
**Unabhängig.**





ziejewski: „Wir wollten eindringlich und energisch kommunizieren, worum es bei dieser neuen Firma geht, wofür wir uns einsetzen, was unser Leitbild vermittelt und wie wir uns im Markt durchsetzen werden.“

### Globale Kampagne zur Steigerung der Awareness

Zur gleichen Zeit – also auch am Montag, den 3. April – begann eine massive, globale Anzeigenkampagne in allen grossen Finanzpublikationen. „In Medien wie *BBC*, *Harvard Business Review*, *Wired*, *The Economist* oder auch *Financial Times* und *Süddeutsche Zeitung* startete unser Media-Outreach-Content-Marketing-Programm, und in ausgewählten Fluglinien sponsern wir das In-Flight-Entertainment“, so Gladziejewski. Auch an Flughäfen und im Öffentlichen Nahverkehr wurde mit Out-of-Home-Kampagnen für Awareness gesorgt. Zudem stellte DXC Technology für den Launch eine starke Präsenz im Social-Media-Segment sicher – insbesondere auf LinkedIn, Facebook und Twitter. Gepostet wurde als echtes Highlight der geschichtsträchtige Moment an der New York Stock Exchange, und nachhaltig hohe Click-Raten belegen das starke Interesse an dem neuen Unternehmen. Auch wenn für eine finale Bewertung der Markteinführung noch nicht alle Daten auf dem Tisch liegen, sind sich Stockman und Gladziejewski einig: „Wir haben uns bei der Markteinführung von DXC Technology für den ‚Big Bang‘ entschieden, und der war äusserst effektiv.“

Friedrich M. Kirn, Christoph Wortmann

### Firmeninfos – dormakaba

Die dormakaba-Gruppe ist einer der **dormakaba** Top-3-Anbieter im globalen Markt für Zutritts- und Sicherheitslösungen. Mit starken Marken wie Dorma und Kaba im Portfolio bietet das Unternehmen Produkte, Lösungen und Services rund um die Türe und sicheren Zutritt zu Gebäuden und Räumen aus einer Hand. dormakaba ist mit eigenen Aktivitäten und zahlreichen Kooperationspartnern in über 130 Ländern weltweit vertreten. Die dormakaba-Gruppe ist an der SIX Swiss Exchange notiert, hat ihren Sitz in Rümlang (Zürich/Schweiz) und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2015/2016 mit knapp 16 000 Mitarbeitenden einen Umsatz von mehr als CHF 2,3 Mrd.

### Firmeninfos – Covestro

Covestro zählt zu den weltweit führenden Herstellern von Hightech-Polymer-Werkstoffen. Die Produkte und Anwendungslösungen des Unternehmens finden sich in vielen Bereichen des modernen Lebens. Innovation und Nachhaltigkeit treiben den Konzern zu immer neuen Entwicklungen an – sowohl in seinen Produkten als auch in seinen Prozessen und Anlagen.

Covestro stellt hochwertige Polymer-Werkstoffe in 30 Anlagen auf der ganzen Welt her. Covestro beschäftigte im Jahr 2016 rund 15 600 Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz von 11,9 Milliarden Euro. Das Unternehmen ist weltweit vertreten und betreibt 30 Standorte in Europa, Asien und Amerika – acht davon sind sogenannte World-Scale-Produktionsstätten mit mehr als 100 000 Tonnen Jahreskapazität. Zusätzlich hat der Konzern viele technische Zentren, die nah am Kunden sind und so individuelle Unterstützung und massgeschneiderte Lösungen anbieten.



# The Source of Truth

## Wie performt Ihr Unternehmen in Social Media?

---

Eine Million Follower und 25 000 Videoaufrufe – diese Zahlen scheinen bemerkenswert. Solche Kennzahlen (KPIs) können jedoch fehlleiten. Denn sie geben nur unzureichend wieder, ob das Unternehmen es wirklich schafft, eine emotionale Bindung zwischen Kunde und Produkt aufzubauen. Das Ziel sollte es sein, den Kunden an jedem Berührungspunkt (Touchpoint) mit authentischen, bemerkenswerten und intuitiven Erlebnissen zu begeistern.

**Andrea Fusenig**

Laut Gartner<sup>1</sup> ist das entscheidende Differenzierungsmerkmal von Unternehmen heutzutage die positive Kundenerfahrung, bzw. die Customer Experience: 89 Prozent aller Marken konkurrieren vor allem auf Basis der Erfahrungen, die ein Kunde mit einem Unternehmen macht. Die Social-Media-Präsenz eines Unternehmens ist dabei ein entscheidender Indikator für die Kundenbeziehung.

Die meisten Unternehmen können nur schwer einschätzen, wie sie im Bereich Customer Experience gegenüber dem Wettbewerb oder innerhalb der Branche abschneiden. Mittels eines neuen Online-Tools, welches die wichtigsten Social-Performance-Metriken von über 40 000 der weltweit grössten Marken erfasst, ist das jetzt möglich. Mit dem Sprinklr Business Index (SBI) können Unternehmen ihre Performance in Bezug auf den Mehrwert, den sie Kunden über Social Media bieten, messen und vergleichen.

Der SBI bewertet Unternehmen gemäss des Umfangs der Social-Media-Präsenz und der Anzahl der Interaktionen zwischen der Marke und den Konsumenten.

Die Social-Performance eines Unternehmens wird hierfür in drei Bereiche aufgeteilt und über alle zugehörigen Social-Media-Accounts gemessen:

1. Die durchschnittliche Anzahl der Follower (Audience Insights),
2. Die durchschnittliche Anzahl der Interaktionen aufgrund von Postings (Content Insights),
3. Die Effizienz des Kundenservice im Bezug auf die Response Rate und die Antwortzeit (Customer Care).

### Welche Datenbasis nutzt der SBI?

Der SBI greift auf öffentlich im Internet verfügbare Daten von mehr als

### Andrea Fusenig

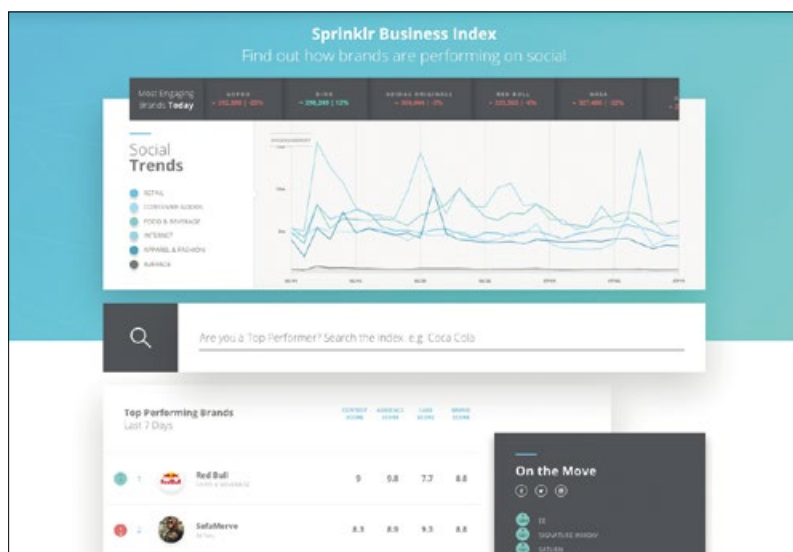
Marketing Manager DACH  
Sprinklr

Tel.: +49 (0) 170 1188800

Skype: anfuse

Twitter: @SprinklrGermany

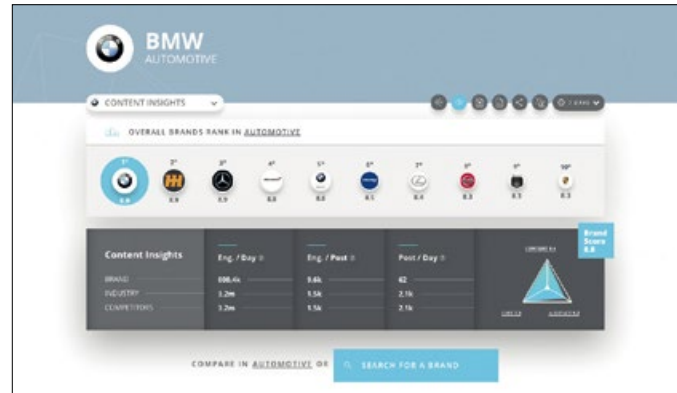
Abb. 1: Sprinklr Business Index



Quelle: Sprinklr, 2017.



**Durchschnittliche Anzahl der Follower**  
über alle zugehörigen Social-Media-Accounts  
(Audience Insights) Quelle: SBI, Stand 12.07.2017.



**Durchschnittliche Anzahl der Interaktionen**  
aufgrund von Postings  
(Content Insights) Quelle: SBI, Stand 12.07.2017.

40 000 Unternehmen weltweit zurück. Die Anzahl der Datenbasis des SBI wächst ständig. Unternehmen können auch manuell über ein „Request a Brand“-Formular ergänzt werden. Die Branchenklassifizierung der Unternehmen entspricht der von LinkedIn ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)).

Die Social-Performance wird anhand von mehr als 139 000 Social Accounts ermittelt und bezieht auch Daten und Trends aus der Vergangenheit – bis zum Jahr 2012 – mit ein.

## Messen Sie die Social-Media-Performance von Sponsoren während einer grossen Veranstaltung.

### Was und wie vergleicht der SBI?

- Die „Audience Insights“ geben die Zahl der User wieder, die mit Posts von Unternehmen interagieren – inkl. Auswertung nach demografischen Gesichtspunkten.
- Die „Content & Trend Insights“ geben an, welche Posts die meisten Interaktionen hervorrufen – gemessen an der Anzahl der Likes und Kommentare auf Text-, Foto- und Video-Posts. Ausserdem können hier die beliebtesten Ge-

sprächsthemen rund um ein Unternehmen oder eine Branche ermittelt werden.

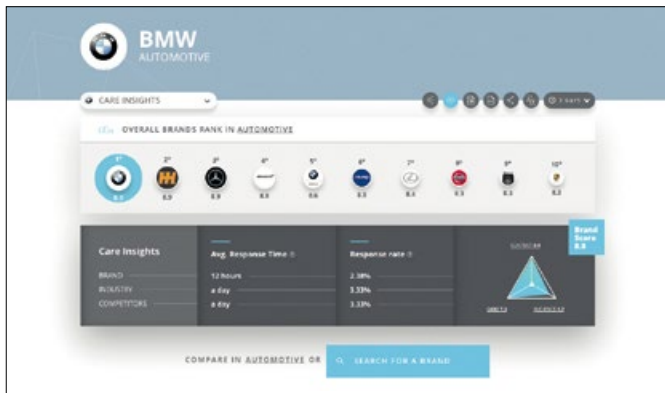
- Die „Care Insights“ zeigen auf, wie schnell und wie häufig ein Unternehmen auf Kundenanfragen über die sozialen Netzwerke reagiert – im Branchenvergleich, gemessen an der Anzahl der Follower.

### Wie können SBI-Daten in der Praxis genutzt werden?

Während der Veranstaltung South by Southwest (SXSW) 2017 in Austin wurden SBI-Daten genutzt, um die Sponsoren hinsichtlich des Zuwachses an Followern, des Engagements und der Reichweite zu vergleichen.

Die SBI-Daten zeigen auf, welche Unternehmen während der Veranstaltung ihr Social Engagement deutlich verbessern konnten.

- Bemerkenswert ist, dass gerade ein kleinerer Sponsor, *The Austin Chronicle*, eine lokale Tageszeitung, den grössten Zuwachs von fast zwei Prozent über alle Social-Accounts von Followern während der SXSW verzeichnen konnte.
- Esurance, eine amerikanische Versicherungsgesellschaft, hat die besten Ergebnisse im Bereich Engagement erzielt – ein Plus von 540 Prozent zum Vergleichszeitraum.
- McDonald’s konnte während der SXSW zwar die insgesamt grösste Reichweite verzeichnen, Capital One hatte



### Effizienz des Kundenservice

im Bezug auf die Response Rate und die Antwortzeit (Care Insights) Quelle: SBI, Stand 12.07.2017.

aber während der Veranstaltung den grössten Reichweitzuwachs von fast 300 Prozent.

### Erhalten Sie Inspirationen für Ihre Content-Strategie

Über den SBI erhalten Sie jeden Tag „Daily Insights“ mit Informationen über Ereignisse des Tages, auch aus der Ver-

gangenheit, wie z.B. grosse Events oder Feiertage weltweit. Lassen Sie sich von „Top Performing Brands“ und deren „Top Performing Content“ für Ihre Content-Strategie inspirieren – lernen Sie von den Besten!

### Social KPIs: Mehr als Views und Follower

Der SBI geht über Standard-Kennzahlen wie Fans und Klicks hinaus und zeichnet ein umfassendes Bild der Social-Performance eines Unternehmens.

Durch den Branchen- oder Wettbewerbsvergleich können ausserdem Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Das kostenfreie Online-Tool zeigt Gewinner und Verlierer im Kampf um Kundenloyalität auf und ist unabdingbar für Unternehmen aller Branchen, die das Ziel haben, Best-in-Class im Bereich der Customer Experience zu sein.

Sprinklr hilft Unternehmen, die Customer Experience in den Bereichen Marketing, Advertising, Research, Commerce und Care über Facebook, Twitter, LinkedIn, Xing und weitere 21 Social-Media-Kanäle weltweit zu optimieren – über eine integrierte Customer-Experience-Management-Plattform. +

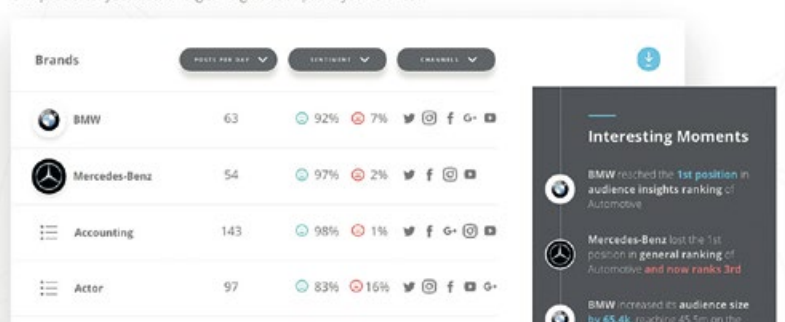
### Erstellen Sie Ihre Social-Engagement-Reports

- Der SBI ist für jeden frei zugänglich und über <https://businessindex.sprinklr.com/> erreichbar.
- Registrieren Sie sich kostenfrei und legen Sie Ihre eigene Watchlist und eigene Dashboards an.
- Erhalten Sie Auswertungen über eine Zeitspanne von sieben, 15 oder 30 Tage. Erstellen Sie wöchentliche, monatliche oder quartalsweise Reports.
- Erstellen Sie eine Übersicht der Social-Performance von Unternehmen in unterschiedlichen Branchen. Vergleichen Sie Branchen oder Unternehmen innerhalb einer Branche.

### My Dashboard

#### Your Watchlist

Compare all of your data and get insights to improve your brands.





# AXA Winterthur: Transaktionaler Omni-Kanal-Vertrieb

---

Die wachsende Akzeptanz digitaler Kanäle auf Kundenseite erfordert eine Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle von Versicherern. Kunden erwarten, dass ihre Anliegen zum richtigen Zeitpunkt mit dem passenden Angebot über die bevorzugten Kanäle abgewickelt werden. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, wie die AXA einfache Versicherungsbedürfnisse ihrer Kunden im transaktionalen Omni-Kanal-Vertriebsmodell erfüllt.

**Herbert Goll, Barbara Mörgeli**

**D**ie Digitalisierung des Finanzsektors hat die Versicherungsbranche erreicht. Deren Auswirkungen sind vielseitig. Allen voran stehen neue und veränderte Kundenbedürfnisse. Versicherer müssen diese erkennen, verstehen und erfüllen. Für die Assekuranz bedeutet dies die Notwendigkeit nach weitreichenden strategischen, organisatorischen sowie prozessualen Veränderungen (Matouschek & von Hülsen, 2015).

Kunden verhalten sich zunehmend hybrid. Für die Interaktion zwischen Kunde und Versicherer bedeutet dies, dass klassische Kundensegmente, die anhand demografischer Merkmale wie Alter, Beruf oder Einkommen definiert werden und Aussagen über Kanal- oder Kommunikationspräferenz machen sollen, zunehmend miteinander verschmelzen oder sich gar auflösen (Segment of One). Eine Studie der Boston Consulting Group aus dem Jahr 2016 zeigt, dass der Anteil an Kunden, welche keine klare Kanalpräferenz haben und sowohl klassische als auch neue Kanäle nutzen (hybride Kunden) zunimmt und über 70 Prozent ausmacht. Sie nutzen bis zu drei verschiedene Kanäle, um sich vor einem Versicherungskauf entsprechend zu informieren (BCG, 2016a).

Kunden erwarten zunehmend, dass ihnen unterschiedliche Kommunikations- und Interaktionskanäle zur Verfügung stehen, um mit ihrem Versicherer in Kontakt zu treten. Sie sehen es als selbstverständlich an, dass Versicherer ein umfassendes digitales Angebot haben und dabei die Vernetzung zwischen den verschiedenen Kanälen sichergestellt wird (Bain, 2015).

Studienergebnisse zeigen, dass die Bedeutung von digitalen Kanälen in den letzten Jahren über die gesamte Customer Journey an Bedeutung gewonnen hat. So nutzen über 65 Prozent der Befragten digitale Kanäle in der Informationsphase. Auch der Vertragsabschluss über einen digitalen Kanal wird zunehmend wichtiger. Rund elf Prozent der Befragten haben ihre Versicherungspolice online abgeschlossen. Der wichtigste Kanal für den Vertragsabschluss bleibt jedoch der physische Agenturkanal (BCG, 2016b).

Nebst dem Bedürfnis nach der Nutzung verschiedener, parallel verfügbarer Interaktionsmöglichkeiten möchten Kunden, dass sie über die gesamte Customer Journey hinweg möglichst einfach und rasch mit einem Versicherer interagieren können (Oliver Wyman, 2015).

Diese Erkenntnisse verdeutlichen, dass Versicherer nicht mehr nur multi-, sondern omni-kanalfähig sein müssen, um die vielschichtigen Kundenbedürfnisse zu erfüllen (BearingPoint, 2015).

Der Omni-Kanal-Vertriebsansatz der AXA soll ein nahtloses Kundenerlebnis an allen Touchpoints garantie-

ren, welches einfach und unkompliziert über die ganze Wertschöpfungskette hinweg gewährleistet wird. Der Kunde soll in allen Schritten des Kaufprozesses die Wahlfreiheit bezüglich Kanal haben und keinerlei Barrieren dabei antreffen.

Um dieses Zielbild umzusetzen und Kundenbedürfnisse an allen Touchpoints zu erkennen, zu verstehen und zu erfüllen, ist eine Transformation nötig, die bis tief in die Organisation des Vertriebs und darüber hinaus entlang der Wertschöpfungskette eingreift. Im vorliegenden Beitrag liegt der ausschliessliche Fokus auf dem Vertrieb.

### **Vertriebstransformation bei der AXA: Vom Multi- zum Omni-Kanal-Ansatz**

Die AXA wurde 1875 gegründet und ist der führende Versicherer der Schweiz. Rund 4000 Mitarbeitende bedienen 1,9 Millionen Kunden, die von einer lückenlosen Palette von Versicherungslösungen profitieren können. Der Vertrieb der AXA bildet das grösste Agenturnetz der Schweizer Assekuranz ab. Rund 277 Agenturen und Generalagenturen mit über 2600 Vertriebsmitarbeitenden verkaufen in getrennten Organisationen Nichtleben- sowie Leben-Produkte über den persönlichen Agenturkanal. Darüber hinaus pflegt die AXA wertvolle Broker- und Kooperationsbeziehungen und hat einen etablierten Online- und Direktvertrieb.

Im Jahr 2015 wurde die neue Omni-Kanal-Vertriebsstrategie „Bereit für den neuen Kunden“ mit Umsetzungshorizont 2020 lanciert. Das Herzstück dieser Strategie stellt dabei die Marktbearbeitung 2020 dar (vgl. Abb. 1). Sie gibt eine Antwort darauf, wie die AXA den Markt entlang der Kundenbedürfnisse künftig bearbeiten möchte.

#### **Herbert Goll**

Leiter Transactional Business  
& Distribution Transformation,  
AXA Winterthur

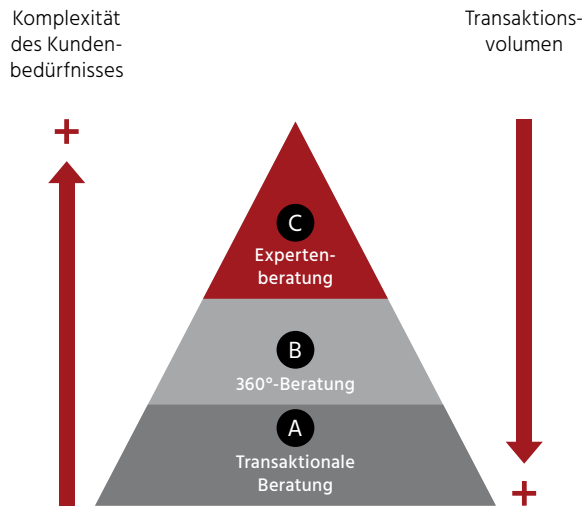
herbert.goll@axa-winterthur.ch  
www.axa.ch

#### **Barbara Mörgeli**

Strategie Distribution,  
AXA Winterthur

barbara.moergeli@axa-winterthur.ch  
www.axa.ch

**Abb. 1: Marktbearbeitung 2020**



Quelle: Eigene vereinfachte Darstellung.

- A. Die AXA geht in der Marktbearbeitung so vor, dass sie einfache unmittelbare Kundenbedürfnisse als transaktionale Beratung definiert. Aus Kundensicht sollen diese Bedürfnisse möglichst schnell und einfach abgewickelt werden. Aus AXA-Sicht ist ein Geschäft transaktional, wenn hohe Volumina effizient abgewickelt werden können, wofür als Basis end2end digitalisierte Geschäftsabläufe geschaffen werden müssen. Verfügbare Kanäle auf der transaktionalen Ebene sind beispielsweise der Online-Vertrieb (AXA-Website mit integriertem Chat, Comparis, Autoscout24, etc.), der Direktvertrieb über das Telefon, Apps oder die Kundenplattform myAXA.
- B. Die zweite Stufe stellt die 360°-Beratung dar. Auf dieser Ebene sind die Kundenbedürfnisse komplexer. Eine reine digitale Abwicklung lässt das Kundenbedürfnis auf dieser Ebene nicht zu, sondern der Fokus liegt auf der persönlichen Beratung.
- C. Die oberste Stufe der Marktbearbeitung 2020 stellt die Expertenberatung dar. Auf dieser Stufe werden komplexe Kundenbedürfnisse verortet, die anhand von persönlichen ganzheitlichen Beratungen durch Experten erfüllt werden.

Mit der Marktbearbeitung 2020 soll sichergestellt werden, dass die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse zum richtigen Zeitpunkt erkannt, verstanden und über den richtigen

Kanal sowie mit der richtigen individuellen Lösung erfüllt werden.

Um das eingangs erläuterte Zielbild des Omni-Kanal-Vertriebsmodells zu erreichen, ist die Vernetzung der verschiedenen Kanäle und Stufen der Marktbearbeitung zentral. Die Bedürfnisse der Kunden können sich jeweils situationsbedingt auf unterschiedliche Stufen der Beratung beziehen.

Die AXA hat für ihre Vertriebstransformation einen holistischen Ansatz gewählt. Im vorliegenden Artikel wird der Fokus auf die transaktionale Beratung gelegt. Nachfolgend werden fünf Handlungsfelder zur erfolgreichen Vertriebstransformation auf der transaktionalen Ebene vorgestellt und genauer erläutert (vgl. Abb. 2).

### Handlungsfelder zur erfolgreichen Vertriebs-transformation der transaktionalen Beratung

Aus AXA-Sicht birgt das transaktionale Geschäft einerseits grosses Potential für Effizienz- und Effektivitätssteigerungen, da Kunden dieses häufig ganz oder teilweise selbstständig abwickeln können. Andererseits bietet das transaktionale Geschäft die Möglichkeit für Versicherungsunternehmen, die Customer Ownership trotz einer noch stärkeren Verlagerung von Kundeninteraktionen hin zu digitalen Kommunikationskanälen zu behalten und weiter auszubauen. Ziel ist der Aufbau einer Beziehung über alle Kanäle hinweg, bei der Kunden im Fokus stehen.

Die Orchestrierung des transaktionalen Geschäfts im Omni-Kanal-Vertriebsmodell unterliegt zentralen Überzeugungen und notwendigen Veränderungen, die im Zuge einer erfolgreichen Transformation angegangen werden müssen. Die AXA verfolgt dazu fünf Key Beliefs.

#### 1. Kunde

##### Der Kunde steht im Zentrum

Im Vertrieb ist die Kundenzentrierung entscheidend. Kunden denken weder in Kanälen noch in organisatorischen Einheiten. Sie möchten, dass ihr Bedürfnis verstanden und erfüllt wird und dies zum richtigen Zeitpunkt über den bevorzugten Kanal mit einem individuellen Angebot. Die AXA ist davon überzeugt, dass ein echtes Omni-Kanal-Vertriebsmodell etabliert werden muss, bei dem die Verantwortung für die Kundenbedürfnisse vermehrt an die Kundenschnittstellen abgegeben wird. Insbesondere der Aussendienstkanal soll nicht nur die Kanalverantwortung übernehmen, sondern zunehmend auch die Marktverantwortung.

**Abb. 2: Key Beliefs zur erfolgreichen Vertriebstransformation des transaktionalen Geschäfts**



Quelle: Eigene Darstellung.

ung für ein Marktgebiet und somit die Kundenschnittstelle. In den Marktgebieten soll die Kundenberatung und -betreuung im Team (vgl. Abb. 3) stattfinden. Bislang herrschte bei den Vertriebspartnern ein starkes Gefühl nach dem „Besitz“ eines Kundenbestands und der One-to-One-Beziehung zum Kunden. Die Herausforderung hierbei ist es, die bestehenden Muster zu durchbrechen und die gemeinsame Kundenbear-

beitung zu etablieren. Deshalb hat die AXA die Exklusivität der Kundenbetreuung aufgehoben, sodass diese nicht mehr strikt einem Berater zugeteilt ist, sondern die Beratung im Team erfolgen kann.

#### Die Kanalpräferenz des Kunden hat Priorität

Da Versicherungsangebote grundsätzlich Low-interest-Produkte sind, ist es umso wichtiger, im moment of truth, Kundenwünsche zu erkennen, zu verstehen und sie zu erfüllen. Kundenbedürfnisse müssen anhand relevanter Trigger wie Fahrzeugwechsel, Umzug oder Heirat erkannt werden. Zentral dabei ist die Berücksichtigung des Kundenwunsches bezüglich Kanal. Transaktionale Produkte wie eine Hausratversicherung werden zwar digital oder über das Telefon angeboten, jedoch muss auch ein expliziter Kundenwunsch nach einer persönlichen Beratung im Massengeschäft berücksichtigt und erfüllt werden können. Bei der AXA werden Kundenpräferenzen im CRM erfasst und entsprechend erfüllt. Hat ein Kunde keine Präferenz, wird er über denjeni-

### Zusammenfassung

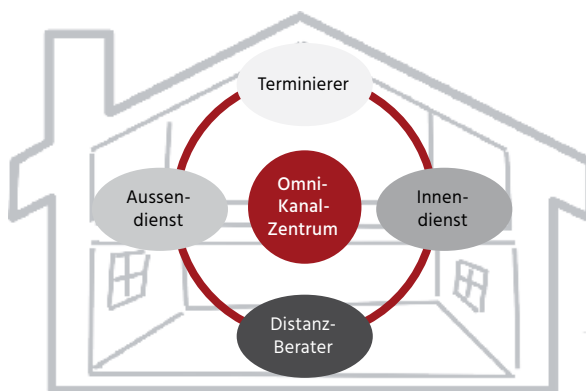
Die Bestrebung von Versicherungsunternehmen, die Bedürfnisse hybrider Kunden zu erkennen, zu verstehen und zu erfüllen, benötigt eine tiefgreifende Vertriebstransformation. Anhand von fünf Handlungsfeldern wird aufgezeigt, wie die AXA die Transformation in Bezug auf das transaktionale Modell im Omni-Kanal-Vertrieb handhabt.

gen Kanal bedient, von dem die AXA aus Erfahrungswerten und Analytics weiss, dass sie damit seine Bedürfnisse am besten erfüllen kann.

### Kundenkontakte sind personalisiert

In der transaktionalen Beratung können Kaufprozesse mehrheitlich digital und vom Kunden selbstständig abgewickelt werden. Die AXA ist davon überzeugt, dass die Kontakte, die dabei zwischen Kunde und Versicherer entstehen, personalisiert werden müssen. Jeder Kundenkontakt – sei es über Chat oder Telefonberatung – soll ein individuelles Kundenbedürfnis erfüllen und dem Kunden eine Lösung bieten, die auf ihn zugeschnitten ist. Um dies optimal erfüllen zu können, ist es wichtig, Kundeninformationen durchgängig über alle Kanäle hinweg verfügbar zu machen. Kundenpräferenzen müssen an allen Touchpoints erfasst und beim Anbieten von Lösungen berücksichtigt werden. Je unpersönlicher ein Vertriebskanal ist, umso entscheidender ist es, ein konkretes Kundenbedürfnis zu adressieren und dem Kunden jederzeit den Absprung in einen physischen und somit persönlicheren Interaktionskanal zu ermöglichen. Um eine möglichst persönliche Ansprache von individuellen Bedürfnissen zu garantieren, setzt die AXA nicht mehr nur auf klassische, sondern vermehrt auf trigger-basierte Kampagnen, die aufgrund von spezifischen Bedürfnissen wie beispielsweise Umzug oder Heirat ausgelöst werden. Diese machen heute bereits zirka ein Drittel aller Kampagnen aus.

**Abb. 3: Kundenbetreuung im Team im Omni-Kanal-Zentrum**



Quelle: Eigene vereinfachte Darstellung.

## 2. Organisation

### Vertriebskanäle auf Augenhöhe etablieren

Die erfolgreiche Etablierung des transaktionalen Geschäfts im Omni-Kanal-Vertrieb bedingt eine organisatorische Anpassung entlang der Transformation. Der Direkt- und Distanzvertrieb (Online und Tele Sales) müssen das entsprechende Gewicht in der Organisation erhalten, um gleichwertig mit anderen Kanälen wie dem Aussendienst operieren zu können. Bei der AXA arbeiten alle Kanäle auf Augenhöhe miteinander zusammen und werden durch eine intelligente Omni-Kanalsteuerung aufeinander abgestimmt und miteinander vernetzt.

### Ein dezidierter Entwicklungsauftrag ist essentiell

Zentral ist ein dezidierter Entwicklungsauftrag für benannte Teile der Organisation, damit nebst dem operativen Auftrag auch die strategische Weiterentwicklung die nötige Aufmerksamkeit der Führung erhält. Die AXA ist der klaren Überzeugung, dass hierbei signifikante Change Ressourcen benötigt werden. Diese müssen gemeinsam mit den operativen Einheiten den Entwicklungsauftrag und die Etablierung des transaktionalen Geschäfts angehen. Die AXA geht hier soweit, Change und Run in einer Organisationseinheit zu bündeln, indem 2017 der Sektor „Transactional Business & Distribution Transformation“ etabliert wurde.

## 3. Regeln

### Vorgegebene Rahmenbedingungen klären Erwartungen

Die gemeinsame Kundenbetreuung im Team bedingt, dass nebst einer geeigneten Incentivierung der Vertriebspartner und einer gut funktionierenden Zusammenarbeit gewisse Rahmenbedingungen definiert und eingehalten werden müssen. Die Ausarbeitung vorgegebener Rahmenbedingungen, welche klare Kanalregeln bezüglich Zusammenarbeit und Bestandsbearbeitung beinhalten, muss vorgenommen und deren Anwendung im Vertrieb übergreifend sichergestellt werden. Die AXA hat diese 2015 erarbeitet und rund ein Jahr später eingeführt.

So sind Aussendienstmitarbeitende beispielsweise dazu angehalten, eine strukturierte Beratung anhand einer systematischen Agenda durchzuführen sowie sämtliche Kundentermine und Kundeninformationen wie E-Mail-Adresse oder Fremdverträge im CRM zu erfassen. Nur so kann die Kundenbetreuung im Team funktionieren.



Nebst diesen klaren Vorgaben ist ein Regelwerk über das Zusammenspiel der verschiedenen Kanäle essentiell. Das sogenannte „Omni-Kanal-Regelwerk“ legt die Grundsätze und den Rahmen der Zusammenarbeit zwischen dem Aussendienst und dem Direktvertrieb fest und regelt die Kundeninteraktion. Das Regelwerk bestimmt beispielsweise, dass der Kunde seinen bevorzugten Interaktionskanal eigenständig und situativ festlegen kann oder dass Direktvertrieb und Aussendienst gleichberechtigte Partner sind. Nebst der Etablierung dieser Rahmenbedingungen ist ein stringentes Controlling bezüglich deren Einhaltung und ein entsprechendes Konsequenzen-Management zentral.

#### 4. Prozesse und Systeme

Prozesse und Systeme müssen auf das transaktionale Modell ausgerichtet werden

Die heutigen Prozesse und Systeme sind historisch bedingt stark auf den Aussendienst fokussiert. Im Omni-Kanal-Vertriebsmodell müssen diese auf das transaktionale Geschäft angepasst und auf sämtliche Kanäle und Schnittstellen ausgerichtet werden. Transaktionale Produkte müssen über alle Kanäle end2end digital angeboten und abgewickelt werden können, um einerseits ein durchgängiges Kundenerlebnis zu garantieren und andererseits die entsprechenden Effizienzgewinne zu Gunsten der Kunden zu realisieren. Die AXA muss ihre Verkaufsprozesse und

#### Handlungsempfehlungen

1. Der Kunde und seine Bedürfnisse müssen im Mittelpunkt stehen.
2. Die Vertriebsorganisation muss auf die Transformation ausgerichtet und entsprechend angepasst werden.
3. Es müssen klare Rahmenbedingungen für die Vertriebsmitarbeitenden geschaffen werden, welche die Erwartungen an diese aufzeigen. Anhand eines Konsequenzen-Managements muss beleuchtet werden, was die Folgen bei Nicht-Einhaltung sind.
4. Prozesse & Systeme müssen auf den Omni-Kanal-Vertrieb ausgerichtet und end2end digitalisiert werden.
5. Ein umfassendes Change-Management und die Befähigung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden sind unverzichtbar, um eine erfolgreiche und nachhaltige Transformation zu vollziehen.

sämtliche dafür benötigte Systeme wie Offert-Systeme oder CRM auf die Transformation ausrichten und dem transaktionalen Geschäft das entsprechende Gewicht und den benötigten Fokus geben. Zwei aktuelle Anwendungsbeispiele der AXA verdeutlichen dies. Dank des neu etablierten Geschäftsfeldes Gesundheitsvorsorge kann die AXA ihren Kunden bereits heute ein end2end digitales Produkt mit

#### Abb. 4: Ausgewählte Initiativen zur Umsetzung der 5 Key Beliefs der AXA

- Aufhebung der Kanalexklusivität, um gemeinsame Kundenbetreuung im Team zu etablieren (Eigenvertrieb).
- Aufstellen von verbindlichen Kanal- und Zusammenarbeitsregeln für die gemeinsame Bestandsbetreuung.
- Verbesserung und Beschleunigung der Sales-Prozesse (bspw. Online-Abschluss), um Convenience für Kunden zu erhöhen.
- Intelligente Investments in Online-Werbung, um Kundenbedürfnisse zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Angebot abzuholen.
- Roll-out des trigger-basierten CRM, welches die individuelle und bedürfnisorientierte Kundenansprache anhand von Triggern ermöglicht.
- Verschiedene Test & Learn-Projekte für die Gewinnung von Insights zur intelligenten Omni-Kanal-Steuerung.
- Auf- und Ausbau des Direktvertriebs mit unterschiedlichen Rollen wie bspw. dem „Terminierer“, der zentral Termine für Distanz- oder Aussendienstberater terminiert.
- Schweizweites Best-Practice-Programm, um die erfolgreichsten Verkaufspraktiken von Aussendienstmitarbeitenden übergreifend bekannt zu machen und allen Beratern zur Verfügung zu stellen.
- Roll-out des Beratungstools „AXA Advice“ für die Aussendienstmitarbeitenden, welches eine einfache und papierlose Beratung mit dem Kunden ermöglicht.

umfassend digitalisierten Prozessen und Systemen anbieten. Als weiteres Anwendungsbeispiel kann die Beratungsapplikation für Beratungen von Privatkunden im Bereich Sachversicherungen genannt werden. Diese wurde an das CRM der AXA angebunden, sodass Kundendaten jederzeit vorhanden sind und die Beratung durchgängig und ohne Medienbrüche erfolgen kann.

Ein umfassendes und an allen Touchpoints verfügbares CRM ist entscheidend

Sobald mehrere Akteure an einer Kundeninteraktion beteiligt sind und Kunden im Team betreut werden, ist es wichtig, dass Informationen über verschiedene Aktivitäten in einem geeigneten CRM-System erfasst werden und jederzeit verfügbar sind. Die AXA ist der Überzeugung, dass sie ihre Kunden nur dann umfassend betreuen kann, wenn das Wissen über sie an einem Ort zentral verwaltet wird. Somit kann sichergestellt werden, dass Kunden jederzeit über den bevorzugten Kanal angesprochen werden, oder verhindern, dass Kunden zweimal zum gleichen Thema über verschiedene Kanäle kontaktiert werden. Die grosse Herausforderung dabei ist es sicherzustellen, dass ein solches CRM von allen Akteuren aktiv gepflegt und verwaltet wird. Bei AXA kümmert sich ein eigens dafür ins Leben gerufenes Product-Team um die aktive Weiterentwicklung unseres CRMs.

#### 5. Change-Management und Befähigung

Change-Management ist unverzichtbar für die nachhaltige Transformation

Die transformatorischen Vorhaben bringen für die über 2600 Vertriebspartner im Exklusivvertrieb zahlreiche Veränderungen mit sich. Diese betreffen nicht nur die Organisation, sondern auch Rollen und Aufgaben sowie Verantwortlichkeiten, Aktivitäten und gewünschtes Verhalten.

Ein umfassendes und übergreifendes Change-Management ist deshalb unverzichtbar für eine erfolgreiche und nachhaltige Transformation. Die Kundenbetreuung im Team ruft bei den Betroffenen Ängste und Unsicherheiten hervor. Diese müssen aktiv adressiert werden.

**Der Omni-Kanal-Vertriebsansatz der AXA soll ein nahtloses Kundenerlebnis an allen Touchpoints garantieren, welches einfach und unkompliziert über die ganze Wertschöpfungskette hinweg gewährleistet wird.**

## Kernthesen

1. Kunden verhalten sich zunehmend hybrid und die AXA kann ihre Bedürfnisse anhand der transaktionalen Beratung im Omni-Kanal Vertriebsmodell erfüllen.
2. Die transaktionale Beratung bietet für die AXA die Chance, Bedürfnisse ihrer Kunden schnell, einfach und bequem zu erkennen, erfüllen und zu verstehen
3. Um ein solch transaktionales Modell aufzubauen bedarf es zahlreicher Veränderungen im Unternehmen wie der Anpassung der Organisation oder der Etablierung von Regeln.
4. Die Ausarbeitung von Key Beliefs schafft für die erfolgreiche Vertriebstransformation Orientierung und zeigt Handlungsfelder auf.

1. Das Managen der Veränderung und der Change-Prozesse an sich, was gleichzeitig die grösste Herausforderung darstellt. Die soeben beschriebenen Vorhaben zur Transformation des Vertriebs der AXA verändern Berufsbilder, Rollen, Aufgaben, stellen neue Anforderungen an das Vorhandensein sowie den Auf- und Ausbau von Fähigkeiten und schaffen eine neue Ausgangslage für einen effizienten und effektiven Vertrieb. Die AXA muss ihre Mitarbeitenden mit Hilfe eines umfassenden Change-Managements und Up-Skilling auf die transformatorische Reise mitnehmen und einbinden.
2. Die Durchsetzung der vorgegebenen Rahmenbedingungen, insbesondere die Etablierung von geeigneten Parametern und Messmöglichkeiten zur Sicherstellung der Einhaltung stellt die AXA vor einige Hürden.
3. Die Entwicklung von Systemen und Prozessen, welche die transaktionale Beratung ermöglichen und unterstützen sowie die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Kanälen sichern sollen, stellt sich ebenfalls herausfordernd und ressourcenintensiv dar.

## Befähigung der Mitarbeitenden sicherstellen

Damit die Mitarbeitenden im Vertrieb den künftigen Anforderungen gewachsen sind und die dafür nötigen Skills auf- und ausbauen können, ist die Befähigung zentral. Die AXA investiert im Branchenvergleich überdurchschnittlich viel in den Skill Shift. Mit Initiativen wie Cicero (Certified Insurance Competence), dem Gütesiegel für kompetente Versicherungsberatung, sowie einem umfassenden internen Lizenzsystem stellt die AXA das Vorhandensein der benötigten fachlichen Skills ihrer Berater und Beraterinnen sicher. Anhand von internen Ausbildungen und sogenannten „Train the trainer“-Programmen werden die Vertriebspartner beispielsweise hinsichtlich der Durchführung von strukturierten Beratungen oder dem Aufbau von Management-Fähigkeiten geschult.

## Fazit

Die AXA befindet sich mit ihrer Vertriebstransformation in Bezug auf die transaktionale Beratung im Omni-Kanal-Modell aktuell in einer Phase, in der die soeben beschriebenen Key Beliefs erkannt und zu Teilen bereits umgesetzt wurden (vgl. Abb. 4). Jedoch steht sie auch zahlreichen Herausforderungen gegenüber, die im Rahmen der gesamten Vertriebstransformation angegangen und umgesetzt werden müssen. Insbesondere sind dies:

Die AXA steht momentan an einem wichtigen Wendepunkt in der Vertriebstransformation. Sie ist davon überzeugt, mit der momentanen Ausrichtung und den geplanten Vorhaben auf dem richtigen Weg zu sein, um die hybriden Bedürfnisse ihrer Kunden zu erfüllen. Bei der AXA steht der Kunde mit all seinen Bedürfnissen und Anliegen im Zentrum. +

## Literatur

Bain & Company (2015). Optimierung im Versicherungsvertrieb: Qualität kommt vor Quantität. Abgerufen am 22.03.2017 auf: [http://www.bain.de/Images/Bain-Studie\\_Optimierung%20im%20Versicherungsvertrieb\\_final\\_DS.pdf](http://www.bain.de/Images/Bain-Studie_Optimierung%20im%20Versicherungsvertrieb_final_DS.pdf)

BearingPoint (2015). Are insurers losing touch in the digital age?. Abgerufen am 20.06.2017 auf: <https://www.bearingpoint.com/de-de/unser-erfolg/thought-leadership/omnichannel-insurance-are-insurers-losing-touch-in-the-digital-age/>

Matouschek, G. & von Hülsen, B. (2015). Auf dem Weg zum Omni-Kanal. In: Zimmermann, G. (Hrsg.): Change Management in Versicherungsunternehmen. Wiesbaden: Springer; 2015. S. 335–352.

The Boston Consulting Group. (2016a). Omnikanal Marktanalyse Schweiz 2016 (unveröffentlicht).

The Boston Consulting Group. (2016b). Digitalisierung: Der Schweizer Versicherungssektor im Umbruch. Abgerufen am 22.03.2017 auf: [http://image-src.bcg.com/BCG\\_COM/Report\\_Digitalisierung\\_tcm20-40440.pdf](http://image-src.bcg.com/BCG_COM/Report_Digitalisierung_tcm20-40440.pdf)

Oliver Wyman (2015). Versicherungsvertrieb 2020: Die Vertriebsmodelle der Zukunft digital gestalten. Abgerufen am 22.03.2017 auf: [http://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/europe/germany/de/insights/publications/2015/aug/INS\\_Versicherungsvertrieb%202020\\_web.pdf](http://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/europe/germany/de/insights/publications/2015/aug/INS_Versicherungsvertrieb%202020_web.pdf)



# Lancierung einer Social-Selling-Initiative zur Unterstützung des B-to-B-Vertriebs bei der Swisscom

---

Die Digitalisierung hat den Kaufentscheidungsprozess grundlegend verändert. In den letzten Jahren zeigt sich zudem, dass Käufer vermehrt soziale Medien für ihre Entscheidungsprozesse nutzen. Für den B-to-B-Vertrieb eröffnen sich damit neue Möglichkeiten: Er kann sich als Experte positionieren und frühzeitig mit potentiellen Kunden ins Gespräch kommen. Swisscom Enterprise Customers startete deshalb eine Social-Selling-Initiative. Im Vordergrund standen die Befähigung des Vertriebs, aber auch eine Neudefinition der Rollen von Marketing und Vertrieb.

**Marcel Brandtner, Daniela Cupic**

**S**oziale Medien spielen in B-to-B-Kaufentscheidungsprozessen eine zunehmend wichtigere Rolle. Stand bisher bei der Informationsbeschaffung die „klassische“ Online-Recherche im Zentrum, nutzen B-to-B-Entscheider heute auch Social-Media-Plattformen. Sie vernetzen sich mit Peers und tauschen Erfahrungen aus. Rund 93 Prozent aller Kaufprozesse beginnen online, in der Regel mit einer Suchabfrage (Andy Hoar et al, Forrester Research 2015). Weiterhin ziehen jedoch mehr als 62 Prozent der Menschen die Kommunikation mit einem persönlichen Ansprechpartner vor und setzen mehr Vertrauen in eine reale Person als in die Empfehlung eines anonymen Kontakts oder einer Maschine (The Future of Experience, Adobe in collaboration with the Institute of Management Studies at Goldsmiths, University of London). Interne Experten nehmen somit in den sozialen Netzwerken eine entscheidende Rolle als Beeinflusser und sichtbare, persönliche Vertreter des Unternehmens ein. Ein potentieller Käufer hat bereits 60 Prozent des Kaufentscheidungsprozesses durchlaufen, bevor er einen Vertriebsmitarbeiter kontaktiert (Quelle: Dr. Ralph Lässig et al. Roland Berger 2015). Soziale Medien bieten Gelegenheit, früher auf die Anliegen von Käufern aufmerksam zu werden und ins Gespräch zu kommen. Im Durchschnitt sind mehr als sechs Personen in einen B-to-B-Kaufentscheid involviert. Der Verkäufer kann die Entscheider in den sozialen Medien identifizieren und sich mit ihnen vernetzen. Er kann relevanten Content mit potentiellen Kontakten teilen und helfen, ihre Probleme zu lösen. Für ein Unternehmen und seine Marke wird es deshalb entscheidend, wie Mitarbeitende in sozialen Netzwerken auftreten. Ein unprofessioneller Auftritt der Mitarbeitenden auf Plattformen wie LinkedIn und Xing ist für die Marke

vergleichbar mit einer schlecht gewarteten Fahrzeugflotte.

Konzepte, die Mitarbeitenden zu Markenbotschaftern auszubilden und einzusetzen, gibt es heute in ungefähr jedem dritten Unternehmen in der Schweiz (Quelle Avenir Consulting). Nach wie vor wird die Stärkung des Unternehmens-Brand über die bestehenden Mitarbeitenden jedoch zu wenig konsequent angestrebt. Die Hälfte der Schweizer Teilnehmenden an der Employee-Branding-Studie von Avenir Consulting gibt an, diese Konzepte für die Mitarbeiterbindung zu nutzen, nicht aber um Kunden und Leads zu gewinnen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass bezüglich eines ganzheitlichen Einsatzes der Mitarbeitenden zur Stärkung der Marke ungenutztes Potenzial besteht.

### **Neue Rollen für Vertrieb und Marketing**

Social Selling stellt die traditionellen Verkaufspraktiken nicht auf den Kopf, sondern ergänzt sie. Die Kommunikation per Telefon, E-Mail oder im persönlichen Gespräch findet weiter statt. Mit Social Media kann diese Kommunikation aber effizienter und besser gestaltet werden. Social Selling unterstützt den Vertrieb, die Herausforderungen des Kunden früher zu identifizieren, zu erkennen, wo der Kunde im Entscheidungsprozess steht, und neue Kontakte zu finden.

Der B-to-B-Entscheidungsprozess hat sich in den letzten Jahren massgeblich verändert; gleichzeitig bieten neue Kanäle und Technologien mehr Möglichkeiten für den Verkäufer. In diesem Umfeld muss sich die Art und Weise ändern, wie Sales und Marketing zusammenarbeiten. Auch bei Swisscom Enterprise Customers, welche mit rund 120 Account Manager und 100 Specialized Sales die 5000 Grösstkunden der

#### **Marcel Brandtner**

Head of Multi-Channel  
Experience, Swisscom  
[marcel.brandtner@swisscom.com](mailto:marcel.brandtner@swisscom.com)

#### **Daniela Cupic**

Marketing Manager  
Social Selling, Swisscom  
[daniela.cupic@swisscom.com](mailto:daniela.cupic@swisscom.com)

Swisscom bedient, haben sich die Anforderungen an die Sales-Prozesse und die Erwartungen an das B-to-B-Marketing verändert. Der erfolgreiche Launch der Social-Selling-Initiative ist eine Antwort auf diese Herausforderungen. Im Zentrum stand dabei, die Rollen und Aufgaben von Sales und Marketing sinnvoll zu ergänzen.

### **Sales-Mitarbeitende müssen online sichtbar und vernetzt sein**

Neben der Qualität des Produkts ist im B-to-B-Umfeld das Vertrauen in den

Verkäufer entscheidend. Allerdings wird es schwierig, diese Vertrauensbasis aufzubauen, wenn der Verkäufer erst spät in den Entscheidungsprozess einbezogen wird. Soziale Medien bieten die Möglichkeit, mit potenziellen Kunden in Kontakt zu gelangen, bevor ein persönlicher Kontakt geplant ist. Er kann die Kanäle nutzen, um im richtigen Moment mit der richtigen Information zur Stelle zu sein. Damit beweist er Fachkompetenz und legt den Grundstein für eine vertrauensvolle Beziehung. Bei Swisscom Enterprise Customers erweitert sich deshalb die Rolle des Vertriebs:

- Er nutzt die sozialen Medien, um sich als Experte in seinem Gebiet zu positionieren.
- Er übernimmt Leads aus dem Marketing, interpretiert die Erkenntnisse über den Kunden korrekt, und kann auf die Herausforderungen des Kunden eingehen.
- Er hört dem Kunden zu und überzeugt mit Antworten auf dessen Herausforderungen.
- Er versteht, wo der Kunde im Einkaufsprozess steht, und kann den Kunden über den gesamten Einkaufsprozess mit relevanten Content unterstützen.

**„Mit Social Selling eröffnen sich dem Key Account Manager völlig neue Möglichkeiten, seine virtuelle Präsenz aufzubauen und die Interaktion mit seinen Kunden zu gestalten. Social Selling unterstützt den Verkäufer dabei seine B-to-B-Community zu informieren und die Herausforderungen der Kunden in einer frühen Phase zu erkennen und neue potentielle Kontakte zu finden.“**

FREDY PORTMANN, Leiter Key Account Management Region Central, Swisscom (Schweiz AG), Enterprise Customers

## **Kernthesen**

1. Auch im Zeitalter der Digitalisierung & Automatisierung benötigen wir die Bereitschaft, aktiv zuzuhören, die Fähigkeit, das Gehörte richtig zu interpretieren, und emotionale Nähe zu unseren Kunden beim Einsatz der neuen Technologien.
2. Verändertes Kundenverhalten verlangt, die Herausforderungen der Kunden früh im Kaufprozess zu identifizieren und sie mit relevantem Content und persönlichem Engagement der Mitarbeitenden über die Social-Kanäle zu begleiten.
3. Sales und Marketing müssen Hand in Hand zusammenarbeiten. Der Vertrieb positioniert sich als Experte und pflegt aktiv seine B-to-B-Community über die sozialen Netzwerke. Das Marketing produziert relevanten Content für alle Stufen des Entscheidungsprozesses, identifiziert früh im Verkaufsprozess potentielle Kontakte, erkennt wertvolle Insights und übergibt die Informationen zum richtigen Zeitpunkt dem Verkäufer.
4. Qualität geht in jeder Beziehung vor Quantität. Mitarbeitende müssen authentisch bleiben auf den sozialen Kanälen und dürfen nicht zu Unternehmensrobotern werden. Besser mit einer übersichtlichen Gruppe von gut ausgebildeten Ambassadors starten, als gleich das ganze Unternehmen zu involvieren. Lieber weniger dafür umso relevanteren Content für die Kunden produzieren.

## **Das Marketing unterstützt den Vertrieb dabei**

Die Rolle des Marketings entwickelt sich dahin, den Vertrieb im Social Selling zu unterstützen. Das Marketing schafft die Voraussetzungen, dass sich der Verkäufer in den sozialen Medien erfolgreich profiliert. Dazu gehört eine gemeinsame Content-Marketing-Strategie und ein über alle Kanäle integriertes Lead Management. Das Marketing übernimmt bei Swisscom Enterprise Customers die folgenden Aufgaben:

- Es identifiziert den potentiellen Kunden sowie die involvierten Entscheider frühzeitig, und entwickelt diese Leads bis zur Übergabe an den Vertrieb weiter.
- Es produziert relevanten Content für alle Stufen des Entscheidungsprozesses des Käufers.
- Das Marketing übergibt die Leads und die Informationen zum richtigen Zeitpunkt an den Verkäufer.
- Es befähigt die Verkäufer, sich in sozialen Medien als Experten zu positionieren, entsprechende Sichtbarkeit zu erlangen, erleichtert ihm damit die Kontaktaufnahme und die Interaktion.

## Abb. 1: Social Selling

4 Phasen vom Impuls bis zur spürbaren Veränderung



Quelle: Swisscom Enterprise Customers, Social Selling.

### Die vier Schritte zur erfolgreichen Social-Selling-Strategie bei Swisscom Enterprise Customers

In der nachfolgenden Grafik sind die vier Phasen der Social-Selling-Initiative von Swisscom Enterprise Customers dargestellt; sie werden anschließend detailliert beschrieben.

#### PHASE 1: Mit Schulungen einen Impuls setzen

Social-Ambassadors-Kurse bildeten den Auftakt der Social-Selling-Initiative. Unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind digital vernetzt: Jeder Mitarbeitende kann Türöffner zu einem potenziellen Kunden sein. Das sollten wir in unserem Sinne nutzen. Die Trainings haben Mitarbeitende befähigt, in sozialen Netzwerken professionell aufzutreten und die Kanäle für ihre Arbeit zu nutzen. Sie wurden in die Lage versetzt, sich als Experten

zu positionieren und in ihrem Thema „berühmt“ zu werden. Als Social Ambassadors streuen sie relevanten Content in ihren Netzwerken. Inhalte der Kurse waren:

- Wie man sich auf Social Media verhält,
- wie man ein professionelles Profil erstellt,
- wie man Kundenkontakte findet und pflegt,
- wie man relevanten Content findet und teilt, und
- wie man zum „Thought Leader“ wird.

Die Teilnahme an diesen Kursen war freiwillig; von allen Vertriebsmitarbeitenden wurde allerdings erwartet, dass sie mit einem professionellen Profil auftreten. Denn auch wenn es sich um persönliche Accounts handelt: Mitarbeitende präsentieren sich auf LinkedIn und Xing als Vertreter von Swisscom – und damit als Teil des Brands.

#### Fragen, auf die wir Antworten haben mussten

Swisscom Enterprise Customers konnte mit den Social-Ambassador-Kursen einen Impuls auslösen und die Vertriebsmitarbeitenden inspirieren. Dabei mussten wir uns aber auch mit kritischen Fragen auseinandersetzen:

- Wo endet für den Vertriebsmitarbeitenden der private Bereich, und wo beginnt das Geschäftliche?
- Dürfen Mitarbeitende eigene Inhalte mit Bezug zu ihrer Aufgabe im Unternehmen auf Social Media publizieren?
- Ist Swisscom Enterprise Customers bereit, ein Stück Kontrolle aufzugeben? Haben wir die nötige Fehlerkultur? Wie hoch ist das Risiko, keine vollständige Kontrolle über die Aktivitäten der Mitarbeitenden zu haben?
- Wie stellen wir sicher, dass wir keine „lebenden Chatbots“ kreieren, die

ohne Glaubwürdigkeit Inhalte über unser Unternehmen veröffentlichen?

Die Diskussion dieser Fragen mit Mitarbeitenden war ein wichtiger Schritt im Hinblick zur Social-Selling-Strategie. Dabei war uns von Anfang an eines bewusst: Swisscom-Mitarbeitende sind auf Social Media aktiv, mit oder

ohne unsere Unterstützung, mit oder ohne Nutzen für unser Unternehmen.

**PHASE 2: Zuhören, Insights sammeln und relevanten Content teilen**

In der zweiten Phase hat das Marketing zwei Tools eingeführt, die den Ver-

triebsmitarbeitenden die tägliche Arbeit mit sozialen Medien erleichtern.

**Das Mitarbeiter-Engagement verstärken**

Rückmeldungen aus den Trainings zeigten das Bedürfnis, unternehmens-eigene Inhalte einfach zu finden. Das Marketing führte deshalb eine „Employee-Advocacy-Plattform“ ein. Auf dieser Plattform aggregieren wir die Inhalte, die Swisscom Enterprise Customers in sozialen Medien und im Web publiziert. Die Plattform beinhaltet zudem Content aus Medien, Blogs und von internen und externen Experten. Via Desktop oder Mobile hat der Vertriebsmitarbeitende Zugriff auf diese Inhalte. Er kann sie dort konsumieren, damit interagieren und in sozialen Netzwerken

**„Unsere Kunden stehen vor verschiedenen Herausforderungen, ihr Business mit innovativen ICT-Lösungen weiterzuentwickeln. Sie suchen online und in sozialen Medien gezielt nach den richtigen Lösungen. Mit Social Selling gelingt es mir, das Buying Center weiter auszubauen. Ich kann mich frühzeitig im Entscheidungsprozess des Kunden positionieren und so die Lösungen mit dem Kunden zusammen erarbeiten. So steigere ich meine Chancen zum Erfolg als Trusted Advisor.“**

MARCEL HÄBERLI, Account Manager,  
Swisscom (Schweiz AG), Enterprise Customers

**Abb. 2: Soziale Medien für Marketing & Account Management**

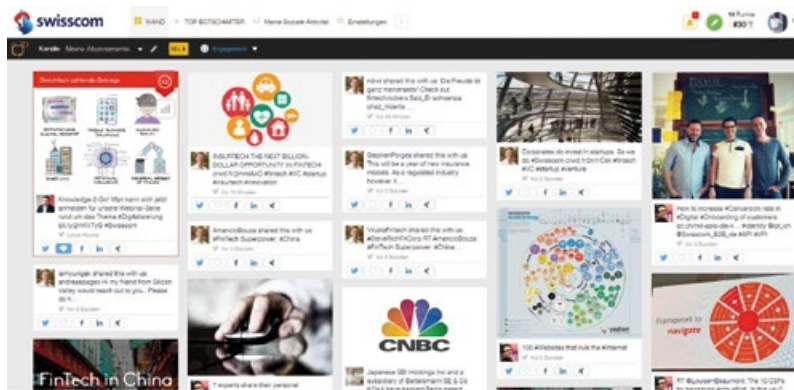
The infographic is divided into three main sections: 'Das LinkedIn-Profil', 'Das Xing-Profil', and 'Das Twitter-Profil'. Each section contains a screenshot of a profile with numbered callouts (1-6) and corresponding text explaining best practices.

- Das LinkedIn-Profil:**
  - 1. Stelle diesen Knopf auf 'Nein', wenn du grosse Überarbeitungen an deinem Profil vornehmen willst.
  - 2. Stelle dein Netzwerk stärker infomieren? Bitte kein Stande über neue Profiländerungen in sozialen Netzwerken veröffentlichen.
  - 3. Ich liebe... Schwächer zu Kompetenzen und Kernwissen, sie sind wichtig für die Xing-Suche.
  - 4. Nutze die Zusammenfassung, um dem eigenen Leser einen Überblick zu deiner Person zu geben.
  - 5. Berufliche Stationen müssen nicht vollständig, aber relevant sein.
  - 6. Informieren kannst du auch um private Themen ergänzen.
- Das Xing-Profil:**
  - 1. Verwende ein professionelles Bild.
  - 2. Achte auf Vollständigkeit der Kontaktdaten.
  - 3. Ich liebe... Schwächer zu Kompetenzen und Kernwissen, sie sind wichtig für die Xing-Suche.
  - 4. Das Portfolio kann dem eigenen Leser rasch einen Überblick geben.
  - 5. Relevante berufliche Stationen hier einfügen, verbinde auf die konkrete Verbindung zu Unternehmens-Accounts.
  - 6. Ergänze oder korrigiere die Vorschläge für Kernwissen.
- Das Twitter-Profil:**
  - 1. Header-Bild: Empfohlene Größe 1500 x 500 Pixel. Motiv, Mood- und Stimmungsreiches Landschafts-, Hobby etc. Durchaus mit persönlicher Note.
  - 2. Profilfoto: Empfohlene Größe 400 x 400 Pixel. Porträtbild, kann dasselbe Bild wie auf Xing oder LinkedIn sein.
  - 3. Name: Der Name: Maximal 20 Zeichen inkl. Leerzeichen.
  - 4. Twitter-Nutzername: bestehend aus vorangelegtem @-Zeichen und einem frei wählbaren Namen. Maximal 20 Zeichen inkl. Leerzeichen.
  - 5. Bis Maximal 140 Zeichen. Arbeitgeber erwähnen (Transparenz), Keywords, die die eigene Tätigkeit beschreiben. Durchaus auch mit persönlicher Note.
  - 6. Ort und Link: Fakultative Angaben.

Quelle: Swisscom Enterprise Customers, Schulungsbroschüre.

**Abb. 3: Social-Advocacy-Plattform Sociable – I**

Vertriebsmitarbeitende können direkt über die Plattform Inhalte über ihre persönlichen Accounts teilen



Quelle: Social Advocacy Plattform Sociable.

teilen. Die Gamification-Elemente der Plattform sollen zusätzlich motivieren.

Nach kurzer Zeit zeigten sich die Vorteile einer Employee-Advocacy-Plattform:

- Die Mitarbeitenden haben Zugriff auf eine zentrale Content-Plattform;

die Suche nach relevanten Inhalten verringert sich, das Teilen in sozialen Netzwerken wird weniger aufwändig.

- Die Plattform hilft dem Mitarbeitenden, sich aus der herkömmlichen Vertriebsrolle in die angestrebte Expertenposition zu entwickeln.

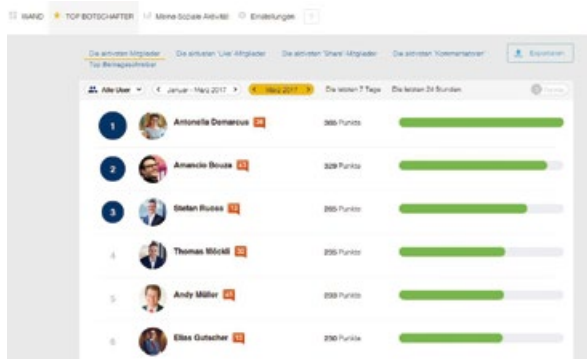
- Der Mitarbeiter gewinnt mehr Follower und vergrößert sein Netzwerk.
- Der Mitarbeitende und das Unternehmen erhöhen die Reichweite auf den sozialen Kanälen.
- Mehr Sichtbarkeit und Vertrauen führen zu mehr Leads und Opportunities im Vertrieb.

**Den Vertrieb mit Insights unterstützen**

Wissen und Informationen über seine Kunden sind für den Vertriebsmitarbeitenden entscheidend. Swisscom Enterprise Customers hat deshalb zusätzlich ein umfassendes Online-Monitoring eingeführt, um den Vertrieb im Akquisitionsprozess zu unterstützen. Mit dem Monitoring werden über 80 Millionen Quellen wie Social Media, Medien, Blogs und Newsportale ausgewertet. Die Informationen können für die Recherche-Arbeit, für die Vorbereitung von Kunden-Meetings oder das Account Planning genutzt werden. Die Sales-Mitarbeitenden erfahren, was in der digitalen Welt über

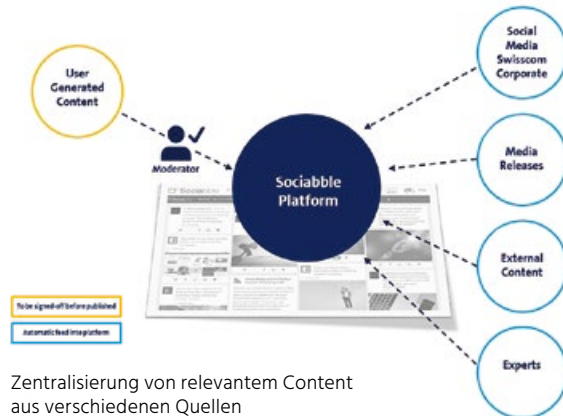
**Abb. 4: Social-Advocacy-Plattform Sociable – II**

Gamification-Elemente sollen zusätzlich motivieren



Quelle: Social Advocacy Plattform Sociable.

**Abb. 5: Social-Advocacy-Plattform Sociable – III**



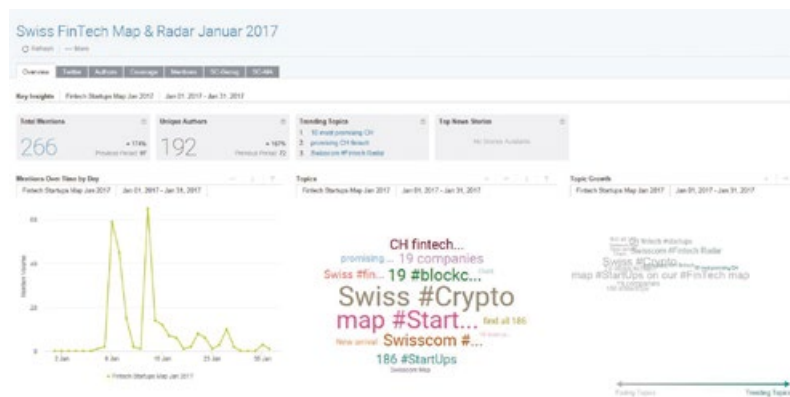
Zentralisierung von relevantem Content aus verschiedenen Quellen

Quelle: Swisscom Enterprise Customers, Social Advocacy Konzept.

ihre Kunden berichtet und diskutiert wird, oder mit welchen Themen sich ihre Kunden gerade beschäftigen. Zudem können Geschäftsfelder überwacht und Beeinflusser identifiziert werden. Die Anwendungsmöglichkeiten für Swisscom Enterprise Customers sind:

- Personalisiertes Medien-Monitoring: Marken und Unternehmen werden beobachtet und daraus Kunden-Insights generiert.
- Beobachten von Themen und Branchen: Aktuelle Trends werden verfolgt, für die Marktforschung eingesetzt, als Grundlage für Content verwendet oder als Empfehlung an die Vertriebsmitarbeitenden weitergegeben.
- Identifizieren von Experten, um Zugang zu aktuellen Gesprächen zu bekommen und sich mit Beeinflussern auszutauschen.
- Überwachung der Performance von eigenen Kampagnen, Medienmitteilungen, Artikeln, Links, Tweets etc.

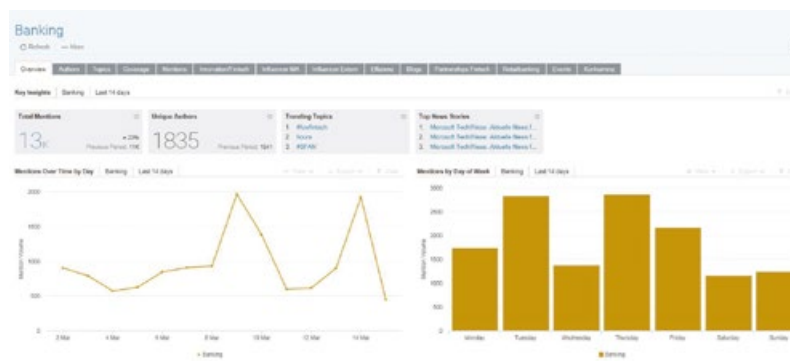
**Abb. 6: Swiss Fin Tech Map & Radar**



Mit dem Push von Content über die persönlichen Social Media Accounts der Experten konnte die Reichweite bei der Verbreitung von Content, der Traffic auf der Webseite sowie die Anzahl Downloads stark erhöht werden.

Quelle: Social Monitoring Dashboard Push FinTech Map, erstellt mit Brandwatch.

**Abb. 7: Themen-Analyse Banking**



Die Kommunikation im Bereich Banking wird unter anderen mit den Informationen aus dem Social Monitoring Themen-Dashboard gesteuert. Anhand des Dashboards wird erkannt

- welche Fragen/Diskussion im Bereich Banking aktuell in den Medien relevant sind
- wie laufen unsere eigenen Kampagnen & Content Pushes
- welches sind die wichtigsten internen & externen Autoren
- welche interessanten Inhalte können wir unserem Vertrieb im Social Advocacy Tool zur Verfügung stellen.

Quelle: Social Monitoring Dashboard Thema Banking, erstellt mit Brandwatch.

**PHASE 3: Social-Selling-Prozesse nachhaltig verankern**

Die neue Kultur nachhaltig im Unternehmen zu etablieren, ist der anspruchsvollste Schritt der Initiative. Dies passiert nicht von heute auf morgen, es braucht Zeit und Geduld. Hier gibt es auch für Swisscom Enterprise Customer noch einiges zu tun. Wir setzen dazu auf eine kleine Gruppe von „Social Ambassador Stars“. Sie sollten das Programm weiter vorantreiben und als Vorbilder für ihre Kolleginnen und Kollegen wirken. Diese Experten wurden in ein „Thought-Leadership-Programm“ aufgenommen. Zusätzlich wurde als zweite Massnahme ein Pilotprogramm mit Vertriebsmitarbeitenden gestartet, denen der „LinkedIn Sales Navigator“ zur Verfügung gestellt wird.

**Thought Leadership: Digitale Kanäle mit Persönlichkeiten kombinieren**

Vordenker und Meinungsführer, die sich durch Kompetenz und eine eigenständige Denkweise auszeichnen, geniessen

mehr Vertrauen bei Kunden. Inhalte, die sie publizieren, werden als Empfehlung bei der Entscheidungsfindung herangezogen. Sie verfügen über mehr Reichweite und generieren mehr Leads. Swisscom Enterprise Customers hat sich deshalb entschieden, die aktivsten und erfolgreichsten Experten zu fördern. Diese Thought Leaders erhalten auf der

**„Mit meiner eigenen Expertenseite bei Swisscom kann ich meine Artikel, Links, Tweets etc. an einem Ort zusammenbringen und direkt interessierten Kunden zur Verfügung stellen. So werde ich als ausgewiesener Experte auf den Themen Mobile Business und Digitalisierung noch besser wahrgenommen, werde öfter kontaktiert und gewinne einfacher potentielle Leads.“**

MILO RADOVIC, Senior Business Developer, Swisscom (Schweiz AG), Enterprise Customers

**Abb. 8: Expertenseite vom Thought Leader Milos Radovic**



Expertenseite vom Thought Leader Milos Radovic, [www.swisscom.ch/milosradovic](http://www.swisscom.ch/milosradovic)

Twitter Profil, Thought Leader Milos Radovic

Quelle: [www.swisscom.ch/milosradovic](http://www.swisscom.ch/milosradovic), [www.twitter.com/milosradovic](http://www.twitter.com/milosradovic)

Unternehmens-Website einen eigenen Auftritt. Sie werden mit Bild, Lebenslauf und Kontaktinfos vorgestellt und präsentieren ihre Inhalte wie Fachartikel, Videos oder Webinare. Solche Inhalte sind der beste Weg, um sich als Experte in einem Gebiet zu positionieren. Die Experten werden deshalb vom Marketing bei der Content-Erstellung unterstützt. Ausserdem wurden Workshops angeboten, die die Grundlagen des leserfreundlichen Schreibens von Online-Artikeln vermittelten. Um Leser für ihre Beiträge zu gewinnen, können die Experten die Employee-Advocacy-Plattform nutzen: Sie weisen auf ihre Artikel hin und ge-

ben Kollegen die Möglichkeit, die Artikel zu lesen und weiterzuverbreiten.

**Sich mit den Bedürfnissen des Kunden beschäftigen**

In einem zweiten Pilotprogramm hat Swisscom Enterprise Customer einer Gruppe von 25 Vertriebsmitarbeitenden den LinkedIn Sales Navigator zur Verfügung gestellt. Das Instrument hilft, die Personen eines Buying Centers zu identifizieren, sich mit ihren Bedürfnissen und Herausforderungen vertraut zu machen und sich mit ihnen zu ver-

netzen. Das Ziel war, die Erfolgsaussichten einer direkten Ansprache zu erhöhen. Für diesen Piloten haben wir uns wiederum auf Mitarbeitende konzentriert, die sich für den Einsatz von sozialen Medien motiviert zeigten. Der LinkedIn Sales Navigator bietet vielfältige Möglichkeiten, um das soziale Netzwerk für den Vertrieb zu nutzen:

- Erweiterte Suche und Suchfilter, inklusive uneingeschränkter Personensuche.
- Automatisch generierte Vorschläge für Leads, basierend auf Filtern und Kontakten.

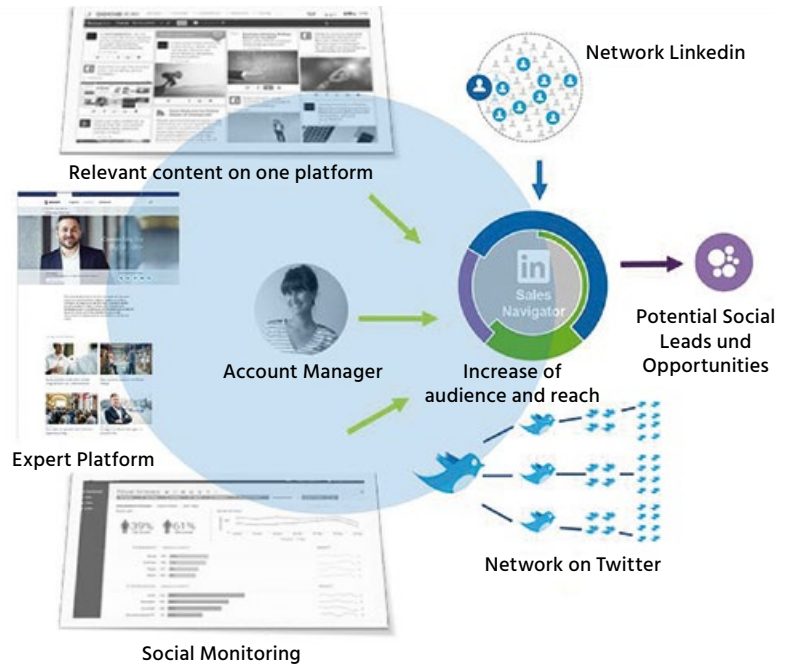


- Die Speicherung von Accounts und Leads, sowie Updates zu Leads und Unternehmen.
- Möglichkeit zur direkten Kontaktaufnahme auch ohne vorangehende Vernetzung.

**„Ich bin sehr beeindruckt von der Art und Weise, wie Swisscom Enterprise Customers das Social-Selling-Programm aufgezogen hat. Es ist inspirierend zu sehen, wie die Mitarbeitenden Social Selling vorantreiben und zu einem integralen Bestandteil ihrer täglichen Aktivitäten machen. Durch die ambitionösen Ziele und der umfassenden Social-Ambassadors-Schulung, in Zusammenspiel mit dem LinkedIn Sales Navigator Programm nutzt Swisscom mit Social Selling die Chance, vertrauensvolle Kundenbeziehungen in der digitalen Unternehmenswelt aufzubauen.“**

ARJEN SOETEKOUW, LinkedIn Sales Solutions DACH

**Abb. 9: Integriertes Zusammenspiel der verschiedenen Social-Selling-Aktivitäten**



Quelle: Swisscom Enterprise Customers, Social Selling Konzept.

## Handlungsempfehlungen

1. Ein Leader muss die Verantwortung für das Social-Selling-Programm übernehmen, es vorantreiben, die Mitarbeitenden unterstützen und das Vorhaben mit Ausdauer umsetzen.
2. Für das Marketing ist es wichtig, sich zuerst ein Bild zu machen, wie der Vertrieb arbeitet: Wie findet er neue Kontakte? Was stiehlt unnötig Zeit? Was kann optimiert werden?
3. Erfolgsgeschichten und Kollegen, die als „Social-Ambassador-Vorbilder“ dienen, sind entscheidend.
4. Mitarbeitende müssen befähigt werden, die neuen Tools zu nutzen. Sie müssen die Möglichkeit haben, authentisch zu bleiben.
5. Regelmässiges Zusammenkommen (Social Breakfast, Social Apéros etc.), das zur Verfügung Stellen von Austauschplattformen und die Diskussion mit den Mitarbeitenden helfen, Akzeptanz für das Programm zu schaffen.
6. Ziele und Resultate müssen kontinuierlich definiert und eingefordert werden.
7. Der Start der Initiative mit einer kleinen Gruppe, die nach und nach erweitert wurde, war matchentscheidend.

Für das Pilotprogramm wurden den Vertriebsmitarbeitenden konkrete Ziele gesetzt. Ausserdem war es wichtig, die auftauchenden Herausforderungen zu diskutieren, um das Programm weiterzubringen und Erwartungen zu verifizieren: Können wir die im Buying Center involvierten Personen besser identifizieren? Wie reagieren die Käufer auf die direkte Ansprache? Lassen sich mit dem Instrument Leads tatsächlich effizienter generieren? Während des Pilotprogrammes wurde das Tool rege genutzt. Wir konnten erste Leads generieren, auch wenn noch nicht alle gesteckten Ziele erreicht wurden. In den nächsten Monaten wird das Programm deshalb erweitert und weiteren Vertriebsmitarbeitenden zur Verfügung gestellt.

## PHASE 4: Die Social Kultur im Unternehmen leben

Eine „Social Kultur“ im Unternehmen zu leben ist das Ziel, das Swisscom Enterprise Customers mit der Social-Selling-Initiative anstrebt. Von Beginn weg war uns bewusst, dass die Transformation der Vertriebs- und Marketingprozesse nicht von heute auf morgen stattfinden muss. Bisher erfolgreiche Modelle behalten ihre Gültigkeit; Social Selling ist eine evolutionäre Entwicklung, die über die nächsten Monate

und Jahre stattfinden soll. Entscheidend ist dabei die kontinuierliche Kommunikation mit den Vertriebsmitarbeitern, das Teilen von erfolgreichen Erlebnissen der Social Ambassadors und das gemeinsame Setzen von anspruchsvollen Zielen für Marketing und Vertrieb.

### Erste Resultate nach dem Start der Initiative

Die Erfolgsmessung ist eine Herausforderung bei dieser Initiative. Es ist spürbar, aber noch nicht gemessen, dass

sich die digitale Kompetenz der Mitarbeitenden erhöht. Der Auftritt der Mitarbeitenden auf sozialen Netzwerken ist deutlich professioneller. Messen lässt sich, wie viele Mitarbeitende aktiv an der Initiative beteiligt sind, und wie sich dadurch die Zahl der Verbindungen des Unternehmens mit Kunden und externen Beeinflussern erhöht. Ebenfalls nachweisen lässt sich die Wirkung der Initiative in Form der erhöhten Reichweite der einzelnen Mitarbeitenden, und damit die zusätzlichen Kontakte, die das Unternehmen als Ganzes in den sozialen Medien erreicht. Zurzeit lässt sich noch nicht messen, ob die Swisscom dank der Initiative zusätzliche Aufträge generiert und dadurch auch ein finanzieller Erfolg zu verzeichnen ist. In einem nächsten Schritt werden wir jedoch unter Einbezug eines Marketing Automation Tools messen können, wie viele Leads durch Social Selling gewonnen werden konnten, und wie sich diese Leads entwickelt haben.

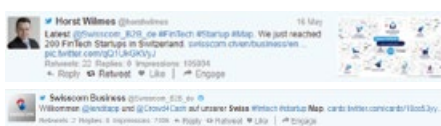
**„Unser Ansatz, mit einer kleinen Gruppe von motivierten Ambassadors zu starten, war definitiv richtig für uns! Entscheidend war es, zuerst herauszufinden, wie der Vertrieb arbeitet, wie die Akquisitionsprozesse funktionieren, was optimiert werden kann und was unsere strategischen Ziele sind, um auf dieser Basis die Initiative zu lancieren.“**

DANIELA CUPIC, Marketing Manager Social Selling Initiative, Swisscom (Schweiz AG), Enterprise Customers

## Abb. 10: Ergebnisse der Initiative

Die bis heute gemessenen Ergebnisse präsentieren sich wie folgt:

**Kampagne:** Vergleich der Reichweite des Twitter Accounts eines einzelnen Experten mit dem offiziellen Swisscom Business Twitter Account



Im Vergleich mit den offiziellen Swisscom Business Social Accounts erzielt schon ein einzelner interner Experte weit mehr Impact (Reichweite) mit seinem persönlichen Account. Zudem wächst die Anzahl Kontakte der Social Ambassadors durch die verstärkte Präsenz und durch die Unterstützung mit Content überproportional und erzielt Wachstumsraten, die mit einem Unternehmens-Account nicht möglich wären.

**Explizites Beispiel aus dem Bereich Banking, wie mit dem Involvement der Social Ambassadors eine hohe Reichweite und Sichtbarkeit generiert wurde (ohne Budget).**

*Ziel:*

- Verbreitung von 2 Content-Elementen (Fintech Radar, Fintech Start up Map), Traffic & Download der Content-Elemente auf der Webseite von Swisscom Enterprise Customers, Positionierung des Brands Swisscom und der internen Social Ambassadors im Bereich Banking/Fintech.

*Massnahmen:*

- Es wurde kein Budget für Paid Posts/Ads eingesetzt.
- Die Inhalte wurden von der Kommunikationsabteilung an Fintech-Blogger gestreut.
- Vorschläge für Tweets, Hashtags und Links wurden von der Kommunikationsabteilung vorbereitet und an die internen Social Ambassadors im Banking-Bereich verteilt.

- Die internen Ambassadors setzten während der Kampagne mehrere Posts über das Thema in den sozialen Netzwerken ab.
- Im Rahmen eines Events wurde das Thema behandelt und live von den internen Ambassadors darüber gepostet.
- Die offiziellen Social-Kanäle von Swisscom wurden eingebunden.

*Was haben wir erreicht*

- 266 Tweets im Januar 2017, Mentions von 189 Autoren.
- Vernetzung mit weiteren wichtigen externen Influencern im Banking-Bereich
- Fintech Map: 680 000 Impressions
- Fintech Radar: 120 000 Impressions
- mehr als 1400 Downloads auf der Webseite [www.swisscom.ch/enterprise](http://www.swisscom.ch/enterprise) generiert (<https://www.swisscom.ch/de/business/enterprise/downloads/banking.html?TR>)

Quelle: Swisscom Enterprise Customers, Erfolge aus dem Bereich Banking.

## Ziele für Mitarbeitende 2017

- Trete professionell auf in den sozialen Netzwerken und werde als Experte wahrgenommen
- Finde relevante B-to-B-Entscheider, verstehe ihre Herausforderungen, erweitere deine Kontakte
- Steigere die Reichweite deiner Aktivitäten und generiere potentielle Leads
- Lebe die Social-Media-Kultur

Swisscom Enterprise Customers hat den Mitarbeitenden bewusst keine quantitativen Ziele gesetzt (mit Ausnahme LinkedIn Sales Navigator), stattdessen aber auf Eigenmotivation & Gamification-Aspekte gesetzt. Auf Programmebene wurden hingegen quantitative Ziele gesetzt.

## Programmziele „Social Selling“

Social-Ambassadors-Kurse	75% alle Vertriebsmitarbeitenden haben die Kurse besucht
Thought Leaders	20 Thought Leaders, die aktiv Content erstellen und auf der Webseite von Swisscom Enterprise Customers präsent sind
Employee Advocacy	50% der Vertriebsmitarbeitenden sind aktiv auf der Employee-Advocacy-Plattform
Reichweite	Mehr Reichweite über die Mitarbeiter als über die Unternehmens-Accounts erzielen (Vergleich mit potentiellen Kosten für Paid-Aktivitäten – umrechnen der gewonnenen Reichweite in CHF)
LinkedIn Sales Navigator	Durchschnittlicher Social Selling Index > 55, Folge und beobachte deine 5 wichtigsten Accounts, 25 neu identifizierte potentielle Leads (Einladung zu einem Event/Workshop)

Quelle: Swisscom Enterprise Customers, Mitarbeiter- & Programm-Ziele Social Selling.

### Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für den Launch einer Social-Selling-Initiative

Die Social-Selling-Initiative von Swisscom Enterprise Customers ist erfolgreich gestartet. Bis zum endgültigen Ziel einer Organisation, in der soziale Medien zum normalen Werkzeugkasten von Marketing und Vertrieb gehören, braucht es noch Zeit. Trotzdem lassen sich auch zu diesem Zeitpunkt bereits Handlungsempfehlungen ableiten, die für das Gelingen einer solchen Initiative notwendig sind (siehe Box).

#### Fazit

Wie erwartet benötigt eine solche Initiative nach einer Launch-Phase Zeit, um Resultate zu zeigen, und ihre Wirksamkeit zu belegen. Eine ausreichende Messbarkeit herzustellen ist dabei eine der grossen Herausforderungen. Die Prozesse, auf die diese Initiative Einfluss nehmen will, unterliegen einer Vielzahl von Faktoren: Die einzelnen Schritte, die zu einer positiven Kaufentscheidung geführt haben, sind teilweise

**„Die Interaktion von Mensch zu Mensch bleibt auch im Zeitalter der Digitalisierung ein entscheidender Faktor. Das menschliche Element und die Empathie der Mitarbeitenden im Kontakt mit dem Kunden muss auch auf den digitalen Kanälen spürbar sein und prägen speziell im B-to-B Bereichen Brand eines Unternehmens.“**

MARCEL BRANDTNER, Head of Multi-Cross Channel Experience, Swisscom (Schweiz AG), Enterprise Customers

schwierig zu messen und zu gewichten. Eine Attribution des Erfolgs auf einzelne Faktoren wird ausserdem durch die komplexe Prozess- und Systemlandschaft eines Grossunternehmens erschwert. Dazu kommt, dass die Messbarkeit (z.B. Anzahl der „Impressions“ eines Beitrags) abhängig von den verschiedenen Plattformen unterschiedlich definiert wird. Verbesserte Instrumente zur Unterstützung der Prozesse, etwa Marketing-Automations-Software und Monitoring-Tools, werden hier aber in Zukunft Abhilfe schaffen.

Aber selbst angesichts der Herausforderungen und unbeantworteter Fragen, die solche Initiativen mit sich bringen: Jedes Unternehmen sollte sich bewusst sein, dass die Mitarbeitenden auf

sozialen Netzwerken aktiv sind – mit oder ohne Unterstützung durch den Arbeitgeber. Ein Unternehmen tut also gut daran, nicht abseits zu stehen, sondern sich dieses Potential zu erschliessen. **+**

#### Literatur

Andy Hoar et al., Death of a B-to-B Salesman, Forrester Research (2015).

Adobe in collaboration with the Institute of Management Studies at Goldsmiths, University of London (2016), The Future of Experience.

Dr. Ralph Lässig et al. (2015): Think act, Die digitale Zukunft des B-2-B Vertriebs, Roland Berger.

Avenir Consulting in Kooperation mit dem deutschen Beratungsunternehmen meta five. Employer Branding Studie (2014/2015).

# Writing for Leaders

---

London · München · Zürich

Diskretion & Exzellenz

Strategie · Blogs · Reden · Präsentationen ·  
Fachartikel · Beiträge für Panel-Diskussionen



Kontakt

MIM Marken Institut München GmbH  
Ridlerstraße 35a · D-80339 München  
+49 (0) 89 72959915 · [kirn@marke41.de](mailto:kirn@marke41.de)

# ROMI-Quantifizierung mittels des digitalen Schattens

---

Die meisten Unternehmen steuern ihr operatives Marketing, ohne die Effektivität und die Effizienz der dabei eingesetzten Instrumente zu quantifizieren – in Anbetracht der Höhe typischer Marketingbudgets ein kritischer Befund. Wie kann man hier Abhilfe schaffen? Ein Blick auf eines der Schlüsselkonzepte von Industrie 4.0 zeigt einen möglichen Weg auf.

**Prof. Dr. Jörg Gutsche, Dr. Gerrit Löber, Dr. Christoph Nagel, Prof. Dr. Marco Schmäh**

**H**enry Ford wird gelegentlich die Aussage zugeschrieben, die Hälfte seiner Werbeausgaben sei hinausgeworfenes Geld; er wisse nur nicht, welche. Was zunächst wie die Beschreibung einer längst untergegangenen Epoche erscheint, erweist sich auf den zweiten Blick als überraschend aktuell: So ergab eine Befragung von rund 400 Marketingverantwortlichen namhafter US-amerikanischer Unternehmen im Jahr 2016, dass nur ein Drittel aller Unternehmen die Effektivität ihrer Marketingausgaben quantitativ belegen können (Moorman 2016, S. 68). Die Befragung lässt dabei völlig offen, ob diese Quantifizierung der Marketingeffektivität stets genau genug ist, um durch den Einbezug von Kostendaten zu einer belastbaren, in sich stimmigen und damit steuerungsrelevanten Sicht auf den Return on Marketing Investment (ROMI) aller eingesetzten Marketinginstrumente zu gelangen. Wahrscheinlich ist dies nicht. Praktischer Handlungsbedarf resultiert aus dem obigen Befund, weil das Marketingbudget der meisten Unternehmen eine solche Größenordnung aufweist – in der Befragung von Moorman (2016, S. 24) beträgt es durchschnittlich 7,5 Prozent vom Umsatz –, dass sein zielgerichteter und effizienter Einsatz betriebswirtschaftlich klar geboten ist.

### Multivariate Modellierung des Absatzes als Fundament

Das Fundament für jede Quantifizierung des ROMI bildet ein geeignetes numerisch kalibriertes Modell, welches den Zusammenhang zwischen den zentralen Marketinginstrumenten und dem Absatz quantitativ erfasst. Ein solches Modell ist notwendigerweise multivariat, da eine Vielzahl an Marketinginstrumenten zu berücksichtigen ist und zahlreiche externe Einflussfaktoren wie die Aktivitäten der Wettbewerber sowie Veränderungen der allgemeinen Umwelt integriert und so statistisch kontrolliert werden müssen; Abbildung 1 zeigt die Grundstruktur eines solchen Modells für das Endkundengeschäft eines führenden europäischen Unternehmens aus der TIME-Branche in stationären Vertriebskanälen.

Seine Güte muss ein Absatzmodell stets in zwei Dimensionen beweisen: Erstens muss es fundamentale statistisch-methodische Qualitätskriterien erfüllen, insbesondere eine hohe Anpassung an die historischen Daten bei hoher Modellvalidität, wobei letztere durch Instrumente wie statistische Signifikanztests oder Resampling-Verfahren untermauert werden kann – ein Qualitätsurteil, welches in der Praxis nur ein methodisch gut geschulter Analyst fällen kann. Zweitens sollte ein gutes Absatzmodell aber auch marketingfachlich

überzeugen: Wichtige Bewertungskriterien sind hier die Modellverständlichkeit und -plausibilität sowie, nachrangig, der Neuigkeitswert.

Hat ein Absatzmodell eine ausreichende statistisch-methodische Qualität, lässt sich der ROMI aller ins Modell integrierten Marketinginstrumente relativ einfach quantifizieren, wie das nachfolgende, im Interesse einer leichten Zugänglichkeit deutlich simplifizierte Beispiel zeigt: Angenommen, ein Unternehmen interessiert sich für den ROMI seiner TV-Werbung und habe für einen Zeitraum von  $t = 1, \dots, T$  Perioden das folgende Absatzmodell entwickelt, welches der einfachen Darstellbarkeit halber keine Depoteffekte beinhaltet:

$$ABSATZ_t = f(TVSPEND_t, SONSTIGES_t) + \varepsilon_t$$

Offensichtlich kann man mit diesem Modell die einzige nicht-triviale Komponente des ROMI, den kausal auf die TV-Werbung zurückzuführenden inkrementellen Absatz, leicht abschätzen, indem man den Absatzrückgang bei einem gänzlichen Verzicht auf TV-Werbung simuliert (Farris et al. 2010). Er ergibt sich für eine Periode  $t$  wie folgt:

#### Prof. Dr. Jörg Gutsche

Professor für Marketing und Unternehmensführung, Hochschule Trier  
[j.gutsche@wir.hochschule-trier.de](mailto:j.gutsche@wir.hochschule-trier.de)  
[www.hochschule-trier.de](http://www.hochschule-trier.de)

#### Dr. Gerrit Löber

Geschäftsführer, econworks GmbH mit Sitz in Darmstadt  
[gerrit.loeber@econworks.de](mailto:gerrit.loeber@econworks.de)  
[www.econworks.de](http://www.econworks.de)

#### Dr. Christoph Nagel

Geschäftsführer, econworks GmbH mit Sitz in Darmstadt  
[christoph.nagel@econworks.de](mailto:christoph.nagel@econworks.de)  
[www.econworks.de](http://www.econworks.de)

#### Prof. Dr. Marco Schmäh

Professor für Marketing und Vertriebsmanagement, Hochschule Reutlingen  
[marco.schmaeh@reutlingen-university.de](mailto:marco.schmaeh@reutlingen-university.de)  
[www.reutlingen-university.de](http://www.reutlingen-university.de)

$$\Delta \text{ABSATZ}_t = f(\text{TVSPEND}_t, \text{SONSTIGES}_t) - f(0, \text{SONSTIGES}_t)$$

Der ROMI der TV-Werbung über alle T Perioden hinweg beträgt dann unter der vereinfachenden Annahme, dass keine Interaktionseffekte wie etwa Crossmedia-Effekte vorliegen,

$$\text{TVROMI} = \frac{(\sum_{t=1}^T \Delta \text{ABSATZ}_t \cdot \text{STÜCKDECKUNGSBEITRAG})}{\sum_{t=1}^T \text{TVSPEND}_t} - 1$$

Abbildung 2 zeigt das Ergebnis einer solchen, nach Mediengattung differenzierten ROMI-Analyse für ein Unternehmen mit einem jährlichen Werbebudget im gehobenen zweistelligen Millionenbereich zu einem Zeitpunkt vor einigen Jahren. Die Implikationen eines solchen Bildes für die künftige Allokation des Marketingbudgets liegen auf der Hand, auch wenn in der Praxis neben dem ROMI nach Mediengattung selbstverständlich zahlreiche weitere Faktoren relevant sind.

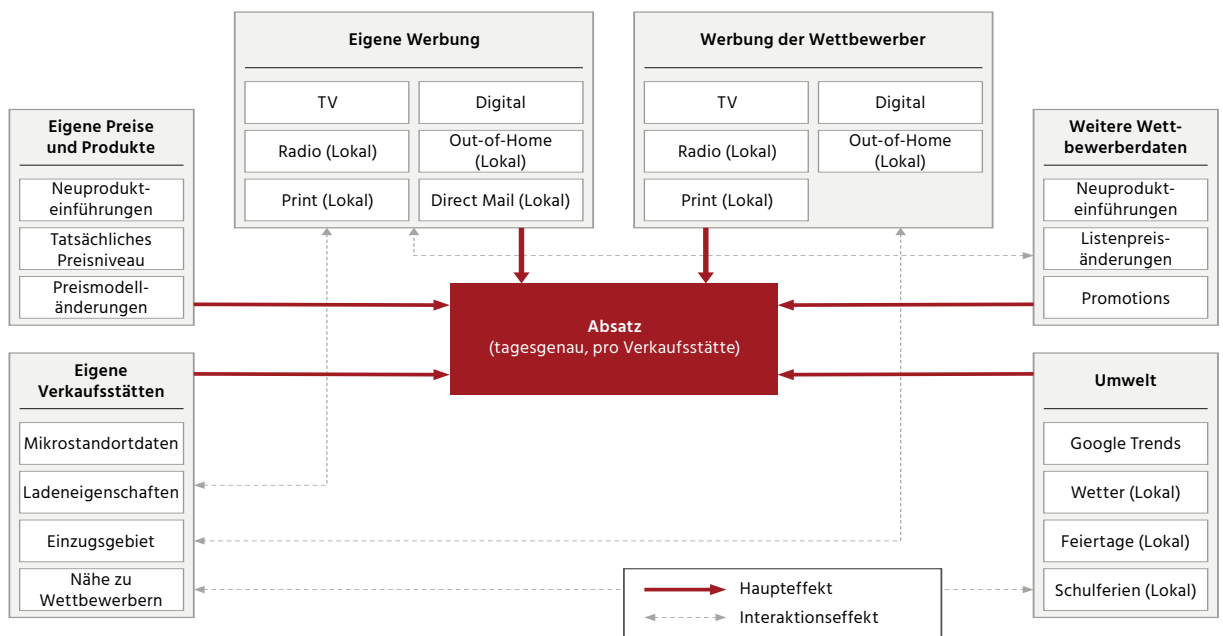
Während die obige Rechnung allein von den statistisch-methodischen Qualitäten des Absatzmodells getragen wird, kann ein darüber hinaus verständliches und plausibles Mo-

dell in der Praxis weit mehr leisten (Leeflang et al. 2015, S. 15ff). Denn allein die Explikation von Wirkmechanismen in einem Modell führt regelmässig zu einem deutlich genaueren und vor allen Dingen personenübergreifend einheitlicheren Verständnis des eigenen Marktes. Darauf aufbauen kann ein gutes Absatzmodell auch bei der Früherkennung von Marktveränderungen und Problemen sowie bei der gezielten Schliessung von Informationslücken gute Dienste leisten.

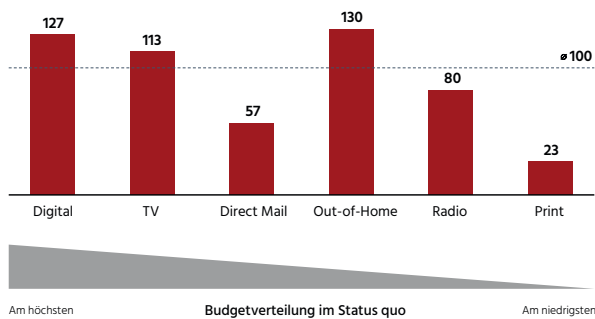
### **Absatzmodellierung bei vielen Praktikern faktisch diskreditiert**

Trotz der methodischen Schlüssigkeit des oben beschriebenen Ansatzes verzichten wie bereits erwähnt häufig selbst Unternehmen mit grossen Marketingbudgets auf eine Quantifizierung des ROMI. Wer mit erfahrenen Marketingpraktikern spricht, der weiss, warum. Viele Unternehmen haben in der Vergangenheit mit dem Einsatz statischer Methoden zur Modellierung des eigenen Absatzes keine guten Erfahrungen gemacht: Allzu oft waren die Modellergebnisse geschäftlich nicht plausibel, im Zeitablauf hochgradig instabil und von geringer prognostischer Kraft. Der Ansatz ist daher bei vie-

**Abb. 1: Beispielhaftes multivariantes Absatzmodell**



Quelle: Gutsche/Löber/Nagel/Schmäh, 2017.

**Abb. 2: ROMI nach Mediengattung**

Quelle: Gutsche/Löber/Nagel/Schmäh, 2017.

len Praktikern faktisch diskreditiert, eine Aussage, die insbesondere für den Subtyp der sogenannten Media-Mix-Modelle gilt, die vorrangig auf die Absatzwirkung der Werbung abstellen (Gutsche/Nagel 2017).

Dass die Absatzmodellierung ihr Versprechen in der Praxis selten einlöst, erwächst aus einem Zusammenspiel zweier Ursachen: Erstens fehlt es den ausführenden Analysten häufig an methodischer Kompetenz. Hier ist explizit nicht gemeint, dass sie auch neuartige Regressionsverfahren wie etwa die Lasso-Regression (Tibshirani 1996) und das Elastic Net (Zou/Hastie 2005) oder gar Deep-Learning-Verfahren auf der Basis neuronaler Netzwerke (Schmidhuber 2015) im Repertoire haben müssen, um gute Modelle entwickeln zu können. Vielmehr mangelt es oft an einer sicheren Beherrschung von Basistechniken wie der linearen OLS-Regression; die im viktorianischen England zu verortenden Statistiker Sir Francis Galton und Karl Pearson wären in den meisten quantitativ ambitionierten Marketingabteilungen der Gegenwart wohl gerngesehene Mitarbeiter. Zweitens folgen viele Marketingabteilungen bei der Modellentwicklung letztlich keinem durchdachten Prozess wie beispielsweise dem praxisbewährten CRISP-DM (Cross Industry Standard Process for Data Mining), der in den 90er Jahren von einem Konsortium der Firmen DaimlerChrysler, NCR und SPSS entwickelt wurde. Der CRISP-DM umfasst insgesamt sechs Phasen, von denen in diesem Zusammenhang die ersten zwei von Belang sind: Business Understanding und Data Understanding (Chapman et al. 1999). Die erste Phase erinnert daran, dass ein gutes Absatzmodell ein genaues Verständnis des Marktes sowie des Geschäftsmodells als Ausgangspunkt haben muss – ein Schritt, den selbst noch so ausgefeilte statistische Methoden

## Zusammenfassung

Die meisten Unternehmen steuern ihr operatives Marketing, ohne die Effektivität und die Effizienz der dabei eingesetzten Instrumente zu quantifizieren. Typischerweise fehlt es an statistischen Modellen, die den kausalen Zusammenhang zwischen dem Marketing-Mix und dem Absatz hinreichend genau erfassen. Ein Schlüsselkonzept der Industrie 4.0, der digitale Schatten, bietet einen Ansatz, der bei der Schliessung dieser analytischen Lücke helfen kann; die praktische Umsetzung dieses Ansatzes wird dabei durch mehrere praktische Beispiele illustriert.

nicht ersetzen können. In der zweiten Phase kommt es dann darauf an, die vorhandenen Daten mit allen ihren Stärken und Schwächen genau zu verstehen und relevante Lücken klug zu schliessen; diese Phase kann in der Marketingpraxis schnell mehr als die Hälfte der gesamten Modellentwicklungszeit beanspruchen (Kumar/Reinartz 2012, S. 145).

Kurzum: Erst muss klar definiert werden, welche Effekte geschäftlich relevant und somit überhaupt zu modellieren sind. Dann müssen Daten aus den verschiedensten Quellen beschafft, bereinigt und zusammengeführt werden, um diese Effekte überhaupt modellieren zu können. Jede Abkürzung führt hier nicht schneller zum Ziel, sondern auf den Holzweg.

## Drei zentrale Ansatzpunkte für die Verbesserung von Absatzmodellen

Aufbauend auf dieser Problemanalyse lassen sich aus Managementsicht drei konkrete Ansatzpunkte für die Verbesserung von Absatzmodellen identifizieren: (1) die Qualifizierung der Analysten, (2) die bessere prozessuale Einbindung von Markt- und Geschäftsverständnis in die Modellentwicklung sowie (3) die Erschliessung zusätzlicher Datenquellen.

Die ausreichende Qualifizierung der Analysten ist dabei eine notwendige Voraussetzung für den Modellierungserfolg. Hierfür bedarf es einer gewissen Ausdauer sowie der Bereitschaft, den Analysten Freiräume für eine gründliche Beschäftigung mit Methoden, Werkzeugen und den vorhandenen Daten zu gewähren; mit einer einmaligen zweitägigen Schulung ist es in der Regel nicht getan. So werden sauberes Methodenhandwerk sowie ein ausreichendes Data Understanding im Sinne des CRISP-DM sichergestellt. An





dieser Stelle sei davor gewarnt, bei der Lösung methodischer Probleme allein auf den Einsatz neuartiger Verfahren unter Überschriften wie Machine Learning zu setzen. Bei allem Potential existieren auch hier viele Fallgruben, wenngleich die Sirengesänge einiger kommerzieller Anbieter suggerieren, ein Unternehmen müsse seine Fragen lediglich einem derartigen Verfahren überantworten, welches die richtigen Antworten dann schon finden werde. Hier ist Skepsis geboten: Denn Machine-Learning-Verfahren sitzen bei ihrer unbekümmerten Anwendung auf grosse Datenbestände leicht Scheinkorrelationen von geringer Handlungsrelevanz auf. Überdies erkennt kein auch noch so clever konstruiertes Verfahren, wenn ihm Daten zu marketingfachlich hochgradig relevanten Faktoren vollkommen vorenthalten werden (Gutsche/Nagel 2017). Zudem bleibt die Sicherstellung von Data Understanding bis auf weiteres qualifizierte Handarbeit.

Die Kompetenz der Analysten kann sich aber nur dann zielgerichtet entfalten, wenn ihre Arbeit auf ein gutes Business Understanding aufbaut. Chapman et al. (1999) betonen diesbezüglich die Bedeutung einer klaren Definition der geschäftspolitischen Ziele, einer umfassenden Analyse der Ausgangslage, einer Definition der Analyseziele und einer genauen Projektplanung; die Analyse der Ausgangslage gilt dabei erst dann als vollständig, wenn auch einsetzbare Ressourcen, Anforderungen, Annahmen und Nebenbedingungen, Risiken und Abhängigkeiten, Terminologie sowie Kosten und Risiken erfasst wurden. Sharma/Osei-Bryson (2009) setzen auf dieser Basis auf und beschreiben ein umfassendes organisationales Framework, um die Business-Understan-

ding-Phase präzise zu strukturieren. Bei einer guten Durchführung dieser Phase zeigen sich auch häufig die Grenzen vorgefertigter Tools. Denn diese versprechen zwar auch ohne besondere Methodenkenntnisse schnelle Ergebnisse, bilden aber relevante Spezifika verschiedener Branchen und Unternehmen im Hinblick auf die konkrete Problemstellung

## Handlungsempfehlungen

1. Hinterfragen Sie kritisch, ob Sie die Effektivität und die Effizienz aller von Ihnen eingesetzten Marketing-Instrumente wirklich gut genug verstehen, um Ihr Budget fundiert allokalieren zu können.
2. Überlegen Sie, welche Effekte einen massgeblichen Einfluss auf Ihren Absatz haben sollten, und inventarisieren Sie zu all diesen Effekten die jeweils verfügbaren Datenquellen.
3. Geben Sie Ihrem methodisch versiertesten Mitarbeiter den Raum, um unter Einbezug des Marketingsachverständs des gesamten Teams ein erstes Absatzmodell zu entwickeln. Fehlt Ihnen die entsprechende Kompetenz, kaufen Sie diese zu.
4. Entwickeln Sie aufbauend auf den Stärken und Schwächen Ihres ersten Absatzmodells einen langfristigen Plan, wie Sie dieses Modell durch die Nutzung digitaler Schattenwürfe sukzessive verbessern können.

oft nur unzureichend ab – ein Umstand, der ohne ein genaues Business Understanding leicht unbemerkt bleibt.

Zuletzt müssen basierend auf dem Business Understanding systematisch Datenquellen zu allen möglichen Einflussfaktoren für den Absatz erschlossen und in die Modellierung integriert werden. Dies zeigt sich in der Praxis in der Form eines Problems häufig bei den sogenannten Media-Mix-Modellen, die den Absatz insbesondere mit den eigenen Werbeaktivitäten und jenen der relevanten Wettbewerber erklären. Dabei ist klar, dass die Qualität eines Modells, welches vornehmlich auf die Werbung abstellt und andere offensichtlich relevante Einflussfaktoren wie die Produkt- und Preisgestaltung, die Vertriebspolitik, sonstige Aktivitäten

**Ohne Zweifel hat das Interesse an dem Begriff „Industrie 4.0“ zuletzt massiv zugenommen. Gleichzeitig hat das Konzept bei aller Strahlkraft viele seiner Versprechen bislang noch nicht eingelöst.**

der Wettbewerber und Veränderungen des allgemeinen Marktumfelds weitestgehend ignoriert, von vorneherein sehr begrenzt ist. Denn jede Datenlücke mindert die Erklärungskraft und damit den Nutzen eines Absatzmodells.

### **Der digitale Schatten als ein Schlüsselkonzept von Industrie 4.0**

Was hat das alles nun mit Industrie 4.0 zu tun? Ohne Zweifel hat das Interesse an dem Begriff „Industrie 4.0“ zuletzt massiv zugenommen; auf Google Trends ist es im Zeitraum von Januar 2014 bis Januar 2017 in Deutschland um gut 400 Prozent gestiegen. Gleichzeitig hat das Konzept bei aller Strahlkraft viele seiner Versprechen bislang noch nicht eingelöst. So schreibt Scheer (2016, S. 36): „Mit der Erfindung des Schlagwortes I4.0 ist aber noch nicht automatisch verbunden, dass auch seine Inhalte kompetent beherrscht und umgesetzt werden können. Daher gilt es für die deutsche Wissenschaft und Industrie zu zeigen, dass nicht nur eine Vision erarbeitet wurde, sondern diese auch kompetent umgesetzt werden kann.“

Bauernhansl et al. (2016, S. 3) identifizieren zwei Ideen der Industrie 4.0 als wirklich neu, die firmenübergreifende

Vernetzung technischer Systeme in Echtzeit sowie die Verschmelzung der virtuellen mit der realen Welt. Daraus leiten sie aus Sicht der Produktionstechnik vier Handlungsfelder ab, (1) cyber-physische Systeme, bei denen in Weiterentwicklung mechatronischer Systeme Elemente der Mechanik, Elektronik und der Informatik zusammengeführt werden, (2) cloud- und dienstbasierte Produktionsplattformen, mittels derer dezentral anfallende Daten flexibel gespeichert, verknüpft und verarbeitet werden können, (3) den digitalen Schatten, der als ein hinreichend genaues Abbild realer Produktions- und Entwicklungsprozessen in der virtuellen Welt der Daten zu verstehen ist, sowie (4) die Analytik, also die Verwertung der anfallenden Daten im Hinblick auf eine Optimierung der Produktion.

Während das erstgenannte Handlungsfeld einen engen Produktionsbezug aufweist, können die drei anderen verallgemeinert und so dem Marketing dienstbar gemacht werden. Dreh- und Angelpunkt ist hierbei das Konzept des digitalen Schattens: Seine grundlegende Idee besteht darin, sicherzustellen, dass möglichst viele reale Vorgänge verwertbare Spuren in Datenbanken hinterlassen, die idealerweise firmenübergreifend verzahnt und klug ausgewertet werden. Das Konzept bietet damit eine Vision, den letztgenannten der drei beschriebenen Ansatzpunkte für die Verbesserung von Absatzmodellen und damit auch der ROMI-Quantifizierung genauer auszugestalten.

### **Der digitale Schatten in der ROMI-Quantifizierung**

Wie kann nun das Konzept des digitalen Schattens für die ROMI-Quantifizierung konkret genutzt werden? Die Ausgangslage vieler Unternehmen illustriert Abbildung 3 anhand eines kleinen Beispiels: In diesem Beispiel verfüge ein B2C-Unternehmen im Status quo über ein Modell, welches den Absatz im Wesentlichen mittels der TV-Werbung und der eigenen Preisgestaltung erklärt. Präzise Absatzzahlen stammen dabei aus dem ERP-System, umfassende Informationen zur TV-Werbung werden von ACNielsen zugekauft. Die digitalen Schatten dieser beiden Vorgänge sind also ausgesprochen scharf, weil gute Datenerfassungsinstrumente die Vorgänge punktgenau anleuchten. Doch schon der Schattenwurf der Preise ist unscharf und kontrastarm, weil in der Analysedatenbank zwar die eigene Preisgestaltung, nicht jedoch die der Wettbewerber festgehalten wird. Weiterhin handele es sich um ein Produkt mit einem im Zeitablauf signifikant schwankenden Produktinteresse, über welches im Status quo jedoch keine Informationen erfasst werden. Das resultierende Absatzmodell sei die Datenlage reflektierend von begrenzter Güte.

Die gute Nachricht: Ein solches Unternehmen kann heutzutage oft mit begrenztem Aufwand Abhilfe schaffen, indem es zusätzliche Datenerfassungsinstrumente einsetzt, die den ausserhalb des Unternehmens existenten digitalen Schattenwurf der Wettbewerberpreise und des allgemeinen Produktinteresses in die eigene Analysedatenbank integrieren. Dass dieser Ansatz keine reine Theorie ist, belegen die

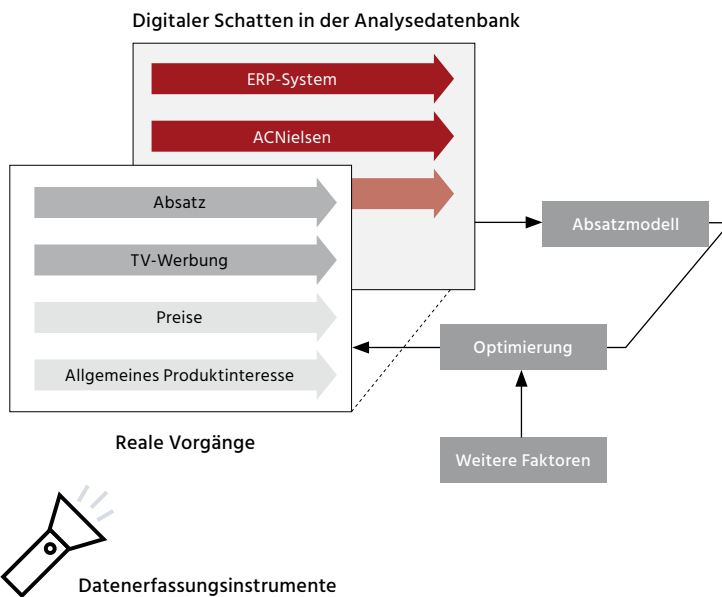
vier folgenden, notwendigerweise anonymisierten Praxisbeispiele ganz konkret.

Am einfachsten lässt sich das allgemeine Produktinteresse berücksichtigen, und zwar über eine Integration frei verfügbarer Google-Daten. Hierfür müssen zunächst geeignete Suchbegriffe definiert werden, für einen Anbieter von Kfz-Versicherungen beispielsweise solche wie „Autoversicherung“, „Kfz-Haftpflicht“ und „Kfz-Versicherungen“, für die dann mittels des Werkzeugs Google Trends die Suchhäufigkeit als Zeitreitreihe abgerufen werden kann, auf Wunsch aufgebrochen in 10-Minuten-Zeitintervalle und nach Ländern. Im Falle eines Unternehmens mit einem rein internetbasierten Vertriebsmodell konnte allein durch den Einbezug dieser Daten das Bestimmtheitsmass eines minutengenauen Absatzmodells von 83 Prozent auf 93 Prozent gesteigert werden, selbstverständlich unter Beibehaltung der Modellvalidität.

Auch die Wettbewerberpreise werfen zumindest in Endkundenmärkten einen deutlichen digitalen Schatten, und zwar auf den Seiten von Shops, Marktplätzen und Vergleichsportalen im World Wide Web. Unmittelbar nutzbar sind diese Daten aufgrund ihres relativ geringen Strukturierungsgrads natür-

**Generell erweist sich der Einbezug von Geodaten wie jenen des OpenStreetMap-Projekts oft als nützlich – insbesondere bei regional ausdifferenzierten Absatzmodellen.**

**Abb. 3: Der digitale Schatten in der ROMI-Optimierung**



Quelle: Gutsche/Löber/Nagel/Schmäh, 2017.

### Kernthesen

1. Die meisten Unternehmen allozieren ihr Marketingbudget, ohne den Return on Marketing Investment zu kennen.
2. Es fehlen quantitative Modelle des Kausalzusammenhangs zwischen dem Marketing-Mix und dem Absatz.
3. Ursächlich für diese analytische Lücke sind häufig schlechte Erfahrungen mit auf die Werbewirkung fokussierten Absatzmodellen.
4. Absatzmodelle lassen sich durch die Übertragung der Industrie-4.0-Idee des digitalen Schattens oft spürbar verbessern.
5. Diverse Quick-Wins sind möglich, aber die Hebung des gesamten Potentials erfordert ein langfristiges Vorgehen.

lich meistens nicht, in vielen Fällen können sie aber durch den Einsatz sogenannter Web Scraper relativ effizient abgezogen und in eine Analysedatenbank integriert werden. Beispielsweise konnte so für eine Bank durch die Erfassung tagesgenauer Wettbewerberzinssätze ein Absatzmodell entwickelt werden, welches nicht nur zur Optimierung der Mediastrategie taugt, sondern auch die fundierte Steuerung der eigenen Zinssätze ermöglicht. Allerdings erforderte dieses Vorgehen Planung und einen langen Atem, da Preisinformationen im World Wide Web typischerweise nicht rückwirkend verfügbar sind, sondern Tag um Tag automatisiert gesammelt werden müssen. Hat man es eilig, muss man auf den Inhaber der Daten zuzugehen und über den Kauf derselben verhandeln.

Als weitere ergiebige Quelle hat sich der Deutsche Wetterdienst erwiesen, der auf der Grundlage seines Netzes von

Wetterstationen die Daten von über 3.000 Messpunkten für Niederschlag, Temperatur oder Sonnenstunden bereitstellt – stundengenau, geographisch fein aufgelöst und kostenfrei. Die regional differenzierte Integration dieser Daten in ein Absatzmodell erbringt regelmässig das folgende, hochgradig plausible Ergebnis: In stationären Vertriebskanälen sackt der Absatz bei Regen um 1 bis 6 Prozentpunkte ab, in Online-Kanälen steigt er hingegen um 1 bis 8 Prozentpunkte.

Generell erweist sich der Einbezug von Geodaten wie jenen des OpenStreetMap-Projekts oft als nützlich – insbesondere bei regional ausdifferenzierten Absatzmodellen. Ausgangspunkt kann hier insbesondere bei der Analyse stationärer Vertriebswege die genauere Erfassung des Einzugsgebiets einzelner Verkaufsstätten sein. Während Einzugsgebiete traditionell auf Basis der Luftlinienentfernung zugeschnitten werden, können sie heutzutage unter der Nutzung von Strassenkarten auf der Basis von Fahrzeiten definiert werden, bei grösserem Aufwand auch unter Berücksichtigung der Verkehrslage. Der Präzisionsgewinn liegt auf der Hand und hat es einem deutschlandweit operierenden Unternehmen in einem Fall ermöglicht, auch die Wirkung nachrangiger Werbemedien wie Postwurfsendungen und Aussenwerbung zu quantifizieren. Denn bei einer nationalen Betrachtung geht die Wirkung dieser Medien aufgrund der vergleichsweise kleinen Budgets leicht unter, regional lässt sie sich hingegen leichter nachweisen.

### **Systematische Vergrösserung des digitalen Schattens als langfristige Herausforderung**

Wie die obigen Beispiele belegen, kann der Einstieg in die Nutzung digitaler Schattendaten auch mit kleinen und pragmatischen Schritten gelingen. Sein ganzes Potential entfaltet dieser Ansatz jedoch erst, wenn ein Unternehmen die Vergrösserung des digitalen Schattens in den eigenen Analyse-datenbanken systematisch plant und langfristig verfolgt. Dabei sind insbesondere die drei folgenden Stossrichtungen zu berücksichtigen: Erstens muss sichergestellt werden, dass der Schattenwurf der eigenen datenführenden Systeme gross und scharf genug ist; typische diesbezügliche Herausforderungen sind prozessual schlecht gesetzte Messpunkte, Verunreinigungen der Daten aufgrund ungeordneter Änderungen datengenerierender Prozesse sowie eine fehlende Historisierung der Daten. Zweitens müssen ausserhalb des Unternehmens vorhandene digitale Schattenwürfe systematisch identifiziert, evaluiert und gegebenenfalls nutzbar gemacht werden. Drittens muss nach Wegen gesucht werden, um neue digitale Schatten zu erzeugen, auch wenn die dies-

bezüglichen Möglichkeiten eines einzelnen Unternehmens klar begrenzt sind. Es ist daher ratsam, an diesem Punkt im Einklang mit der Vision von Industrie 4.0 firmenübergreifend zu denken. Weiterhin müssen Unternehmen für eine erfolgreiche Umsetzung häufig ihre Kompetenzen bezüglich neuartiger Datenbanktechnologien wie Big-Data-Frameworks und cloudbasierten Datenbanklösungen ausbauen.

### **Fazit**

Kaum ein Praktiker bestreitet die Relevanz einer präzisen und differenzierten Quantifizierung des ROMI, wohl wissend, dass dafür die Modellierung des Kausalzusammenhangs zwischen Marketing-Mix und Absatz logisch zwingend notwendig ist. Dennoch haben zu viele Praktiker hinsichtlich der Absatzmodellierung fast schon resigniert. Der vorliegende Beitrag möchte mit der Übertragung des Konzepts des digitalen Schattens einen Anstoss dafür geben, die Frage nach der praktischen Machbarkeit der ROMI-Quantifizierung neu durchzudenken und gegebenenfalls einen neuen Anlauf zu unternehmen. **+**

### **Literatur**

- Bauernhansl, T./Krüger, J./Reinhart, G./Schuh, G. (2016): WGP-Standpunktpapier Industrie 4.0, Wissenschaftliche Gesellschaft für Produktionstechnik WGP e.V., [www.wgp.de/uploads/media/WGP-Standpunkt\\_Industrie\\_4-0.pdf](http://www.wgp.de/uploads/media/WGP-Standpunkt_Industrie_4-0.pdf), Abruf 17.06.2017.
- Chapman, P./Clinton, J./Kerber, R./Khabaza, T./Reinartz, T./Shearer, C./Wirth, R. (1999): CRISP-DM 1.0. Step-by-Step Data Mining Guide, The CRISP-DM Consortium, [www.the-modeling-agency.com/crisp-dm.pdf](http://www.the-modeling-agency.com/crisp-dm.pdf), Abruf 17.06.2017.
- Farris, P./Bendle, N./Pfeifer, P./Reibstein, D. (2010): Marketing Metrics. The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance, 2nd Edition, Upper Saddle River, NJ.
- Gutsche, J./Nagel, C. (2017): Die Renaissance des Media-Mix-Modeling dank Smart Data, Springer Professional, [www.springerprofessional.de/werbewirkungsforschung/cebit/die-renaissance-des-media-mix-modeling-dank-smart-data/12092094](http://www.springerprofessional.de/werbewirkungsforschung/cebit/die-renaissance-des-media-mix-modeling-dank-smart-data/12092094), Abruf 17.06.2017.
- Kumar, V./Reinartz, W. (2012): Customer Relationship Management. Concept, Strategy, and Tools, 2nd Edition, Heidelberg.
- Leefflang, P./Wieringa, J./Bijmolt, T./Pauwels, K. (2015): Modeling Markets. Analyzing Marketing Phenomena and Improving Marketing Decision Making, New York.
- Moorman, C. (2016): CMO Survey Report. Highlights and Insights. August 2016, [cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/11/2016/08/The\\_CMO\\_Survey-Highlights\\_and\\_Insights-Aug-2016.pdf](http://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/11/2016/08/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights-Aug-2016.pdf), Abruf 17.06.2017.
- Scheer, A.-W. (2016): Industrie 4.0. Von der Vision zur Implementierung, in: Obermaier, R. (Hrsg.): Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe, Wiesbaden, S. 35–52.
- Schmidhuber, J. (2015): Deep Learning in Neural Networks. An Overview, in: Neural Networks, 61, 1, S. 85–117.
- Sharma, S./Osei-Bryson, K. (2009): Framework for Formal Implementation of the Business Understanding Phase of Data Mining Projects, in: Expert Systems with Applications, 36, 2, S. 4114–4124.
- Tibshirani, R. (1996): Regression Shrinkage and Selection via the Lasso, in: Journal of the Royal Statistical Society, 58, 1, S. 267–288.
- Zou, H./Hastie, T. (2005): Regularization and Variable Selection via the Elastic Net, in: Journal of the Royal Statistical Society, 67, 2, S. 301–320.

# Digitalisierung im Business-to-Business-Marketing und -Vertrieb erfolgreich realisieren

---

Die digitale Transformation stellt für B-to-B-Unternehmen keine Option mehr dar, sondern ist heute kritische Voraussetzung, um im Markt zu bestehen. Dabei gibt es vorausgesetzte Standards durch Kunden und Wettbewerber, aber ebenso strategische Chancen. Die Herausforderung besteht darin, die richtigen Handlungsfelder für die jeweilige Unternehmensrealität auszuwählen und diese anschliessend erfolgreich in die Tat umzusetzen. Dieser Artikel soll Unternehmen einen Orientierungsrahmen bieten, um geeignete Initiativen zur erfolgreichen Digitalisierung des eigenen Vertriebs zu definieren. Des Weiteren werden unterschiedliche Entwicklungspfade zur langfristigen Professionalisierung eines digitalen Vertriebs in B-to-B-Unternehmen aufgezeigt.

**Dr. Michael Weibel, Anna Lindenau**

**D**erzeit hat kein anderer Megatrend die Wirtschaft stärker im Griff als die Digitalisierung. Der Begriff ist in aller Munde. Doch obwohl man mit Digitalisierung zunehmend innovative Technologien und webbasierte Lösungen verbindet, ist der Terminus nicht so neu, wie der aktuelle Hype vermuten lässt. Schon in den 80er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurden mit EDIFACT (Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport), dem Standard für das Format elektronischer Daten im Geschäftsverkehr oder mit RFID (Radio-Frequency Identification), einer Technologie zur eindeutigen Identifikation von Produktionsteilen im Supply Chain Management, die Grundsteine der Digitalisierung gelegt. Zudem ist die Informationstechnologie bereits seit längerer Zeit auf dem Vormarsch. Die Digitalisierung revolutionierte in den letzten Jahren vor allem das Konsumgütergeschäft, industrielle Anbieter hingegen befassen sich erst durch Industrie 4.0 mit intelligenten und vernetzten Maschinen.

Möchten sich B-to-B-Anbieter auch in Zukunft erfolgreich am Markt behaupten, führt für sie langfristig kein Weg an der digitalen Transformation ihres Geschäfts vorbei (Bughin/LaBerge/Mellbye 2017). In diesem Zusammenhang sind besonders Marketing und Vertrieb betroffen. Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick darüber, warum Digitalisierung im B-to-B-Geschäft relevant ist. Gleichzeitig soll er Unternehmen dabei unterstützen, ihren aktuellen Entwicklungsstand einzuschätzen, und veranschaulicht ausserdem, welche Entwicklungspfade langfristig eingeschlagen werden können, um den eigenen Vertrieb wirksam zu digitalisieren.

## **1. Zwischen Euphorie und Realität**

Die aktuelle Debatte rund um das Thema wird vor allem von drei Akteuren domi-

niert: von der wissenschaftlichen Forschung, B-to-B-Unternehmen und externen Beratern. In allen drei Lagern begegnen wir Vertretern, die in nächster Zeit „keinen Stein mehr auf dem andern sehen“. Euphorisch wird eine neue Welt beschworen, in der die alten Regeln ausgehebelt werden. Die drei Akteure verstärken den Trend gegenseitig.

Die wissenschaftliche Untersuchung von Digitalisierung im Kontext von Marketing und Vertrieb im B-to-B-Geschäft ist jedoch noch nicht weit fortgeschritten. Bislang wurde vorwiegend der digitale Entwicklungsstand verschiedener Branchen oder die Anwendung bestimmter Technologien im Verkaufskontext untersucht. Die fragmentierten Analysen liefern jedoch kaum konkrete Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Digitalisierung im Rahmen des Marketing- und Vertriebsmanagements. Frameworks für die Realisierung der digitalen Transformation im Vertrieb sind häufig allgemein gehalten und gehen nicht auf die Besonderheiten des B-to-B-Geschäfts ein (siehe beispielsweise Müller & Thienen 2016). Führungskräfte in B-to-B-Unternehmen haben die Relevanz der Thematik erkannt und versuchen die Digitalisierung in ihren Unternehmen zu positionieren, gehen dabei allerdings selten systematisch vor (van Bommel/Edelman/Ungerma 2014). Häufig fällt es ihnen schwer aufgrund der Komplexität, Dynamik und Vielfalt an Technologien, Rückschlüsse für ihre eigenen Unternehmen zu ziehen und die Anknüpfungspunkte zu identifizieren, in denen dringender Bedarf oder grosses Potenzial liegt (Schumacher/Erol/Sinh 2016). Besonders externe Berater haben das Potenzial der Digitalisierung für sich erkannt und fokussieren sich darauf, das Thema möglichst zügig fachlich zu besetzen. In Studien zeigen sie auf, wo Handlungsbedarf besteht, und empfehlen, wo Führungskräfte ansetzen sollen.

### **Dr. Michael Weibel**

Managing Director des Center for Industrial Marketing und Leiter der Führungskräfteweiterbildung des Instituts für Marketing an der Universität St.Gallen  
[michael.weibel@industrialmarketing.ch](mailto:michael.weibel@industrialmarketing.ch)

### **Anna Lindenau**

Analyst am Center for Industrial Marketing und Doktorandin am Institut für Marketing an der Universität St.Gallen  
[anna.lindenau@industrialmarketing.ch](mailto:anna.lindenau@industrialmarketing.ch)

## Zusammenfassung

Ein zunehmend wichtiger Differenzierungsfaktor im B-to-B-Geschäft ist heute die wirksame Digitalisierung der Vertriebsorganisation. Viele B-to-B-Unternehmen sind sich dieses Potenzials nicht ausreichend bewusst oder wissen nicht, wie sie die digitale Transformation in ihrer Organisation wirksam realisieren können. Die Herausforderung liegt für sie darin, die unternehmensspezifische Ausgangslage im Vertrieb realistisch einzuschätzen, um auf dieser Grundlage geeignete Massnahmen für die Digitalisierung abzuleiten. Insgesamt stehen B-to-B-Anbietern vier Entwicklungspfade zur Professionalisierung eines digitalisierten Vertriebs zur Verfügung.

Das wirtschaftliche Potenzial der Digitalisierung wird als gewaltig eingestuft, ist aber zum jetzigen Zeitpunkt kaum ausgeschöpft (Council 2012). Je nach Branche liegt der Grad der Digitalisierung sogar bei unter 40 Prozent (Bughin/LaBerge/Mellbye 2017). Insgesamt ist der digitale Reifegrad von B-to-B-Anbietern zwar sehr heterogen, im Durchschnitt jedoch niedriger als in B-to-C-Unternehmen (Catlin et al. 2016). Sie fokussieren ihre Digitalisierungsbemühungen bislang hauptsächlich auf interne Prozesse in Produktion, Backoffice-Workflows und Ressourcenplanung und stellen dabei Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen in den Vordergrund (Lingqvist/Plotkin/Stanley 2015; Kovac et al.

2015). In diesen Aspekten sind sie der Konsumgüterindustrie zwar weit voraus, allerdings liegt das grössere Wachstumspotenzial in digitalen Innovationen rund um die Schnittstelle zum Kunden, d. h. in der Digitalisierung von Marketing- und Vertriebsprozessen. So sind 60 Prozent der Vertriebsverantwortlichen davon überzeugt, dass die Digitalisierung ihrer Vertriebsorganisation in Zukunft für den Erfolg ihres Geschäfts ausschlaggebend sein wird (Handschuh et al. 2015). Dennoch sind B-to-B-Anbieter zum jetzigen Zeitpunkt noch weit von einer umfassenden Digitalisierung des Vertriebs entfernt. Oft fehlt schon das grundlegende Fundament. Beispielsweise bietet etwa ein Drittel der B-to-B-Anbieter ihren Kunden keine Möglichkeit, Bestellungen online abzuwickeln, obwohl sie die Bedeutung eines Online-Vertriebskanals als hoch einschätzen (Lässig et al. 2015). Auch wenn sich Führungskräfte der Dringlichkeit einer digitalen Transformation bewusst sind, unterschätzen sie in diesem Zusammenhang häufig die Bedeutung von Marketing und Vertrieb oder sind nicht in der Lage, den Transformationsprozess wirksam umzusetzen.

B-to-B-Unternehmen müssen sich an die dynamischen Rahmenbedingungen anpassen, um ihre Wettbewerbsposition nicht zu gefährden. Ansonsten gelingt es ihnen nicht, sich gegen neue digitale Player durchzusetzen. Dabei handelt es sich beispielsweise um etablierte Anbieter aus dem Konsumgüterbereich, wie z. B. Amazon Business oder Alibaba, die ihr Know-how und ihre Vertriebsstrukturen auf den B-to-B-Bereich anwenden. Durch die zunehmende Dynamik in der Produktentwicklung und durch schnellere Marktdurchdringung innovativer Technologien muss der Vertrieb zunehmend flexibel reagieren können. Dies führt dazu, dass sich in Zukunft vor allem diejenigen Unternehmen im B-to-B-Geschäft durchsetzen können, denen es gelingt, ihren Vertrieb systematisch zu digitalisieren (Handschuh et al. 2015; Lässig et al. 2015).

## 2. Der Kunde als Taktgeber

Die Digitalisierung steigert die Wettbewerbsintensität auf dem Markt und verkürzt die Produktlebenszyklen (Belz 2008; Lässig et al. 2015). Das Macht-

gefälle hat sich zu Ungunsten der Anbieter von der traditionellen Push- zu einer Pull-Logik verschoben. Durch den Wandel hin zu einem Käufermarkt legen die Kunden die Spielregeln des Marktes fest und schränken den Einfluss durch Anbieter ein. Beispielsweise standardisieren B-to-B-Unternehmen ihren Einkauf zunehmend durch eProcurement oder ein digitales Ausschreibungsmanagement (Belz/Reinhold 2014). Lieferanten bleibt nichts anderes übrig, als die neuen Bedingungen zu akzeptieren. Jedoch bieten sich ihnen dadurch auch neue Möglichkeiten, um sich erfolgreich von Konkurrenten differenzieren zu können.

Auch das organisationale Beschaffungsverhalten im B-to-B-Geschäft hat sich bereits nachhaltig verändert. Entscheidungen in der organisationalen Beschaffung werden beispielsweise verstärkt durch das private Konsumverhalten geprägt (van Bommel/Edelman/Ungerman 2014). Daraus entstehen hohe Anforderungen an den Komfort eines Einkaufs. Standards wie z. B. personalisierte Produktempfehlungen, Echtzeitinformationen über das Leistungsangebot oder eine nahtlose Cross-Channel-Nutzung werden auch bei einem eShop eines B-to-B-Anbieters vorausgesetzt. Eine zusätzliche Herausforderung liegt für Anbieter darin, potenzielle Kunden rechtzeitig zu identifizieren und zu bearbeiten. Fast die Hälfte der Entscheider im Buying Center ist heute unter 35 Jahre alt und gehört damit der Generation Y an (Lässig et al. 2015). Sie nutzen für ihre Entscheidungsprozesse vermehrt neutrale, öffentlich verfügbare Informationen und tauschen sich auf sozialen Netzwerken mit Produktexperten zu fachspezifischen Themen aus, um ihr Problem selbstständig zu diagnostizieren und sich eine Meinung zu bilden (Council 2012; Weibel 2014). 90 Prozent der Einkäufer recherchieren im Internet nach Schlagworten, die mit ihrem In-

vestitionsvorhaben im Zusammenhang stehen (Lässig et al. 2015). Durchschnittlich treten Einkäufer erst mit einem für sie in Frage kommenden Anbieter in Kontakt, wenn sie bereits zwei Drittel des Kaufentscheidungsprozesses zurückgelegt haben (Kovac et al. 2015). Somit erfahren Anbieter erst sehr spät, dass überhaupt ein Kaufinteresse besteht, und können die Kaufentscheidung dann kaum noch beeinflussen. Sind An-

## **Die Digitalisierung steigert die Wettbewerbsintensität auf dem Markt und verkürzt Produktlebenszyklen.**

bietter in der Informations- und Anbahnungsphase nicht sichtbar oder gehen sie im Wettbewerb unter, werden sie nicht als relevanter Anbieter einbezogen (Court et al. 2017). B-to-B-Anbieter sollten früher in den Kaufentschei-

dungsprozess ihrer Kunden einsteigen und ihren Vertriebsansatz an der Customer Journey der relevanten Kundengruppen ausrichten (Lingqvist/Plotkin/Stanley 2015, Mahlamäki/Ojala/Myllykangas 2016).

Hinzu kommt, dass die Autorität für Entscheide nicht mehr zwangsläufig bei den Personen in den bekannten Rollen liegt, mit denen Anbieter bisher in Verbindung standen (Lingqvist/Plotkin/Stanley 2015). Vielmehr erweitert sich das Buying Center und es haben vermehrt Individuen Einfluss auf die Kaufentscheidung, die sich ausserhalb des Unternehmens befinden (z. B. externe Beeinflusser). Konventionelle Vorgehensweisen wie „Kaltakquise“ oder der traditionelle Sales Funnel greifen unter den veränderten Bedingungen zu kurz. Das Beschaffungsverhalten ist nicht mehr linear, sondern verästelt und kompliziert. Die wahren Einflussfaktoren, die zu einem Kauf oder zu Kundeloialität führen, lassen sich mit herkömmlichen Tracking-Methoden nicht ableiten (Lingqvist/Plotkin/Stanley 2015). Deshalb müssen Anbieter umdenken und neue Lösungen aufgreifen.

### **Handlungsempfehlungen**

- 1.** Lassen Sie sich von den veränderten Rahmenbedingungen nicht abschrecken, sondern nutzen Sie diese als Chance für Ihren Vertrieb.
- 2.** Vermeiden Sie Medienbrüche, um das volle Potenzial eines digitalisierten Vertriebs vollständig auszuschöpfen.
- 3.** Setzen Sie sich realistische Ziele und digitalisieren Sie den gesamten Vertriebsprozess nur dann, wenn Ihr Unternehmen über die notwendige digitale Reife verfügt.
- 4.** Ist Ihr Geschäftsmodell bedroht, können Sie nur mit den richtigen Partnern die erforderliche Geschwindigkeit für wirksame Digitalisierung erreichen.
- 5.** Haben Sie keine Angst vor Fehlern, sondern seien Sie mutig, Verschiedenes auszuprobieren.



### 3. Strategien der Digitalisierung für B-to-B-Unternehmen

Auch wenn sich Unternehmen durchaus bewusst sind, dass sie nicht den Anschluss an die Digitalisierung verpassen dürfen, so scheuen sie häufig die mit der Realisierung verbundenen Kosten (Lässig et al. 2015). Durch das wahrgenommene Risiko und die als gewaltig empfundenen Eintrittsbarrieren abgeschreckt, bevorzugen viele B-to-B-Unternehmen eine Imitationsstrategie, um aus den Fehlern anderer zu lernen, statt sich selbst als Vorreiter an der Branchenspitze zu positionieren. Untersuchungen zeigen, dass beide Strategien ökonomisch erfolgreich sein können, vorausgesetzt, es gelingt den Fast-Followern, den Vorsprung der Innovatoren durch eine exzellente operative Umsetzung und die Skalierung auf

grosse Kundengruppen aufzuholen (Bughin/LaBerge/Mellbye 2017).

Auf dieser Grundlage ist zu überlegen, welche Bedürfnisse der Kunde in welcher Phase der Customer Journey hat, auf welchem Kanal er erreicht werden kann und welche Informationen ihm zur Verfügung gestellt werden sollen (Schögel 2010). Aktuell bleiben Unternehmen mit ihren bestehenden Vertriebsansätzen zu stark in der Offline-Welt verhaftet und nutzen vorhandene Potenziale nicht ausreichend aus. So haben nur 10 Prozent der B-to-B-Unternehmen eine Mobile-Strategie definiert, obwohl 90 Prozent der Kunden für ihre Kaufentscheidung meistens mehrfach einen mobilen Kanal nutzen (Hilal/Snyder 2015). Moderne technische Lösungen erleichtern es Anbietern, sich durch konsistente, qualitativ hochwertige und kanalübergreifende Kundeninteraktio-

nen von ihren Wettbewerbern abzuheben. Anbieter sollten Digitalisierung nicht nur als Bedrohung, sondern auch als Chance erkennen.

### 4. Digitalisierung im Vertrieb wirksam realisieren

Um die digitale Transformation wirksam in der eigenen Vertriebsorganisation zu verankern, kann es für Unternehmen hilfreich sein, sich an folgenden drei Fragen zu orientieren: Was muss beachtet werden, um die eigene Ausgangslage für die digitale Transformation möglichst vorteilhaft zu gestalten? Auf welcher Stufe der Digitalisierung im Vertrieb steht das betrachtete Unternehmen derzeit? Wie kann sich ein Anbieter durch umfassende Digitalisierung des Vertriebs langfristig im Wettbewerb etablieren?

## Einsatzfelder für digitale Lösungen im Vertrieb

### Beispiel 1: Die Landingpage als Erfolgsfaktor

Eine Landingpage stellt eine suchmaschinenoptimierte Microseite dar, auf die Interessenten im Rahmen ihrer Recherche zu einem bestimmten Thema gelenkt werden. Das Ziel ist es, eine bestimmte Kampagne, einen Service oder ein Produkt in den Fokus zu stellen, damit Interessenten schnell und einfach einen Überblick über das Angebot gewinnen können. Eine Landingpage sollte einfach, intuitiv und interaktiv gestaltet sein und sich auf die wesentlichen Informationen beschränken. Durch Integration von Response-Elementen wie Call-to-Action-Buttons oder Anmeldeformulare werden Interessenten dazu animiert, mit dem Unternehmen in Interaktion zu treten. Ist dazu die Angabe persönlicher Informationen erforderlich, um beispielsweise ein Whitepaper heruntergeladen zu können oder sich für einen Newsletter anzumelden, sollten Unternehmen zwingend Datenschutzrichtlinien einhalten. Es können zwei grundlegende Arten von Landingpages unterschieden werden: die Click-Through-Landingpage, auf die der Interessent bei seiner Recherche im Internet stösst und die ihn auf eine Unternehmenswebseite umlenken soll. Auf einer Lead-Generation-Landingpage sollen Kundendaten erfasst und Leads generiert werden. Wie eine effektive, interessante und emotionalisierende Landingpage im B-to-B-Geschäft gestaltet

werden kann, zeigen Unternehmen wie General Electric, IBM oder Lufthansa. Während die Elektronikhersteller eindrucksvolle Hochglanzbilder von Schweissarbeiten und Maschinenteilen präsentieren, macht Lufthansa Cargo mit einem virtuellen Blick ins Cockpit Lust auf mehr.

### Beispiel 2: Das Smart Tool System von SFS unimarket

Das Schweizer Unternehmen für Befestigungstechnik setzt grundsätzlich auf effiziente Geschäftsprozesse und auf eine einfache Anbindung des Kunden an das eigene Geschäftsmodell. In diesem Zusammenhang gewinnt der digitale Zugang zum Kunden immer mehr Bedeutung. Der Anbieter beliefert verschiedenste KMU-Unternehmen aus Baubranche, Handwerk und Industrie und entwickelte zur nachhaltigen Kundenbindung mit seinem Smart Tool System eine ganzheitliche Beschaffungslösung. Dieses beinhaltet Hardware- und Software-Elemente, Lagergestelle und Dienstleistungen, die der Kunde modular zur optimalen Bewirtschaftung seiner Lagereinheiten kombinieren kann. Der Bestellprozess wird dadurch in Gang gesetzt, dass Anwender ihre Verbräuche direkt bei der Entnahme mit einem Scanner über einen Barcode erfassen. Die Bestellung wird anschliessend an vordefinierten Zeiten vollautomatisch an SFS übermittelt. Zusätzlich können über eine integrierte Suche im Vollsortiment

#### 4.1 Klären der Rahmenbedingungen

Wie bereits ausgeführt, sind viele B-to-B-Anbieter verunsichert, wie sie die digitale Transformation angehen sollen. Um tatsächlich eine wirksame Veränderung erzielen zu können, müssen sie zuerst die Rahmenbedingungen klären:

##### Strategiekongruenz sicherstellen

Im Idealfall lassen sich mögliche Digitalisierungsinitiativen aus der Marketing- und Vertriebsstrategie ableiten und stehen mit der Unternehmensstrategie im Einklang. Wichtig ist, dass eine realistische Beurteilung darüber getroffen werden kann, ob die anvisierten Ziele durch Einführung der neuen Lösung erreicht und unterstützt werden können oder nicht.

##### Kosten-Nutzen-Analyse durchführen

Generell lohnt sich Digitalisierung im Vertrieb nur dann, wenn breite Kundenkreise angesprochen werden und sich somit Skaleneffekte realisieren lassen. Um den Transformationsprozess in Gang zu setzen, kann die Umsetzung von Leuchtturmprojekten mit einer hohen Strahlkraft vertretbar sein, auch wenn sich diese nicht kostendeckend realisieren lassen.

##### Organisatorische Verankerung klären

Digitalisierungsvorhaben erfordern interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Marketing, Vertrieb, IT und Logistik. Je nach Grösse des Unternehmens kann es sinnvoll sein, einen Chief Digital Officer einzusetzen, der die Digitalisierungsstrategie gesamthaft im Unternehmen vorantreibt und vorhandenes Silodenken durchbrechen

kann. Alternativ kann die Verantwortung auch direkt in einem Fachbereich angesiedelt werden.

##### Backend-Prozesse ausrichten

Marketing- und Vertriebsprozesse lassen sich nicht 1:1 digitalisieren. Um einen reibungslosen Ablauf sicherzustellen und kostenintensive Fehlschüsse zu vermeiden, sollten Anbieter neben der Frontend-Lösung auch die dahinterstehenden physischen Prozesse und Systeme integrieren, die für die Leistungserbringung erforderlich sind, um Medienbrüche zu vermeiden. Dazu ist zu klären, inwiefern Prozesse standardisiert und automatisiert werden können.

##### Richtige Partner auswählen

Bei der Auswahl eines geeigneten Partners sollte nicht nur das technologische Know-how entscheidend sein. Ebenso

jederzeit auch Sofortbestellungen getätigt werden. Das System unterstützt bei administrativen Aufgaben (z.B. Kostenstellen- und Benutzerverwaltung) und stellt detaillierte Verbrauchstatistiken zur Verfügung. Für die Kunden liegt der Mehrwert von Smart Tool System in verringerten Prozesskosten, dem Vollzugriff auf das gesamte Sortiment von SFS, aber auch in der Möglichkeit zur Integration von Drittanbietern.

##### Beispiel 3: Integriertes Lead Management bei Swisscom

Ein erfolgreiches Beispiel für ein komplexes Digitalisierungsprojekt zeigt Swisscom Enterprise Customers. Der Geschäftskundenbereich des Schweizer Telekommunikationsanbieters hatte erkannt, dass sich der Kaufentscheidungsprozess seiner potenziellen Neukunden immer mehr auf Online-Kanäle verlagert hat. Durch ein integriertes Lead Management sollen wertvolle Vertriebskapazitäten nur auf die vielversprechendsten Interessenten gerichtet werden.

Zunächst mussten die erforderlichen Voraussetzungen für eine effektive Lead-Generierung erfüllt werden. Es musste hochwertiger Content kreiert werden, der für potenzielle Neukunden in unterschiedlichen Phasen des Entscheidungsfindungsprozesses relevant ist. Dann wurden die Online- und Offline-Kanäle ausgewählt, auf die Interessenten während ihrer Recherchen mit hoher Wahrscheinlichkeit stossen und auf denen der Content

ausgespielt werden kann. Zuletzt wurde eine zentrale Lead-Datenbank aufgebaut, in der alle kundenbezogenen Informationen gespeichert werden, und ein Lead-Scoring entwickelt, mit welchem die Leads auf Basis ihrer Interaktionen bewertet werden. Willigt ein potenzieller Kunde ein, werden ihm über seine bevorzugten Kanäle unterschiedliche Inhalte zugesendet. Das Informationsangebot wird mit Hilfe von Market-Automation-Lösungen ausgespielt, die Inhalte und Daten aus verschiedenen Kanälen bündeln und zentral speichern. Reagiert der Interessent anschliessend, indem er beispielsweise auf einen Link klickt, erhöht sich sein Score. Die Leads werden so lange systematisch gepflegt (Lead Nurturing) bis sie einen Schwellenwert erreichen. Dann werden sie nahtlos an den Vertrieb übergeben, der die ersten Anbahnungsversuche unternimmt.

Die beschriebenen Digitalisierungsmassnahmen bei Swisscom wurden schrittweise in einem Trial-and-Error-Verfahren entwickelt. Das Projekt wird als Erfolg eingestuft, da es heute gelingt, potenzielle Interessenten frühzeitig und über alle Kanäle hinweg zu identifizieren. Zusätzlich konnte die Qualität der an den Verkauf übergebenen Leads deutlich gesteigert werden. Durch die Zentralisierung aller Informationen lässt sich der Marketing-erfolg messen und bewerten.

wichtig ist die ausgewiesene Expertise in Marketing und Vertrieb. Je nach Komplexität der technischen Lösung, kann auch die Zusammenarbeit in einem virtuellen Netzwerk mit unterschiedlichen Partnern sinnvoll sein.

**Für Veränderungen sensibilisieren**

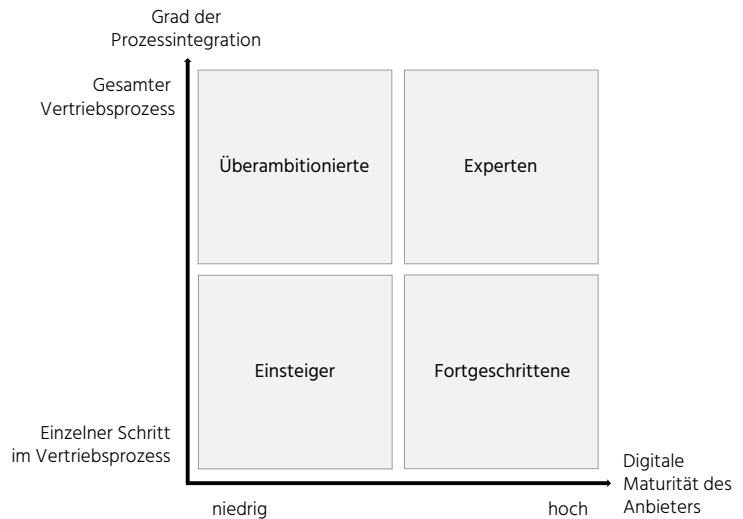
Je nachdem wie tiefgreifend die mit der spezifischen Massnahme verbundenen Veränderungen sind, können sich Mitarbeiter aber auch Kunden „sperren“. Ein gutes Change Management ist für den Erfolg jeder Digitalisierungsinitiative essenziell, um die mit dem Projekt verbundenen Veränderungen intern und extern proaktiv zu managen. Wichtig ist, dass sowohl Mitarbeitende als auch Kunden einen klaren Vorteil in der Verwendung der neuen Lösung sehen.

Weil sich Unternehmen und Marktumfeld rasch verändern, sind im Kontext der Digitalisierung agile Umsetzungsmethoden vorteilhaft (Lässig et al. 2015). Der Prozess der digitalen Transformation im Vertrieb muss in leicht verdauliche Schritte heruntergebrochen werden, um das Risiko für die Gesamtorganisation zu mindern und ein kontinuierliches Lernen zu ermöglichen. Ausserdem ist es im Kontext der Digitalisierung des Vertriebs wichtig, schnell zu sein und nicht unnötig viel Zeit mit einer umfassenden Überarbeitung des gesamten Vertriebsansatzes zu verlieren (Lässig et al. 2015).

**4.2 Stufen der Digitalisierung im Vertrieb**

Ein gangbarer Weg zur Umsetzung der geplanten Digitalisierungsinitiativen ist es, die digitale Maturität der eigenen Organisation mit dem Integrationsgrad der anvisierten Lösung in den gesamten Vertriebsprozess zu vergleichen. Die digitale Maturität eines Unternehmens wird dadurch bestimmt, wie stark sich

**Abb. 1: Stufen der Digitalisierung im Vertrieb**



Quelle: Eigene Darstellung.

Strategie, Kultur, Organisationsstrukturen und vorhandene Kompetenzen zum Betrachtungszeitpunkt auf die Bewältigung von digitalem Geschäft ausrichten (Catlin/Segev/Singer 2016). Sie lässt sich auch dadurch bestimmen, wie standardisiert Unternehmen bereits vorgehen und ob diese Standards für grosse Transaktionszahlen gelten. Hinsichtlich des Integrationsgrades ist einzustufen, ob mit der geplanten digitalen Lösung eine einzige Phase des Vertriebsprozesses bearbeitet werden soll (z. B. Anbahnungsphase, Kontaktphase, etc.) oder ob es sich um eine integrierte Gesamtlösung handelt, mit welcher sich der gesamte Vertriebsprozess abdecken lässt. Unternehmen können auf Grundlage dieser Kategorisierung als Einsteiger, Fortgeschrittene, Experten oder Überambitionierte in der Digitalisierung ihres Vertriebs eingestuft werden (siehe Abbildung 1).

**Einsteiger**

Unternehmen, die noch ganz am Anfang der digitalen Transformation ste-

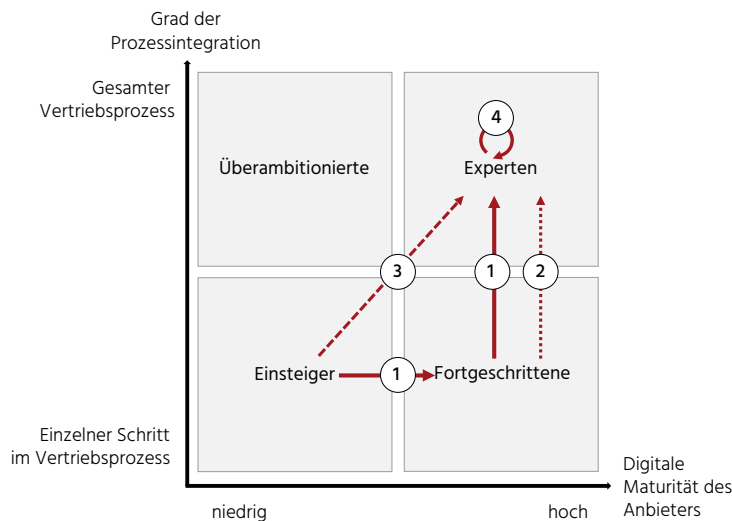
hen und in ihrem Vertriebsansatz noch keine oder nur rudimentäre digitale Lösungen einsetzen (z. B. Unternehmenswebseite). Entsprechend ihres Reifegrads sollten sie sich zunächst auf die Digitalisierung einzelner Schritte im Vertriebsprozess fokussieren und in sich geschlossene digitale Lösungen im Vertrieb realisieren.

**Fortgeschrittene**

Dabei handelt es sich um B-to-B-Anbieter, die im Rahmen von Industrie 4.0 bereits über reichlich Erfahrung in einem Fachbereich gesammelt haben (typischerweise in Produktion oder Logistik). Dieses Wissen können sie anwenden, um einzelne Schritte im Vertriebsprozess unabhängig voneinander durch technisch anspruchsvolle Lösungen zu digitalisieren (z. B. Einsatz von Augmented- oder Virtual-Reality-Technologien oder digitalen Produktkonfiguratoren).

**Experten**

Unternehmen, die bereits eine hohe digitale Reife haben und ihren gesamten

**Abb. 2: Entwicklungspfade der Digitalisierung**

Quelle: Eigene Darstellung.

Vertriebsprozess zum Grossteil oder sogar vollständig digitalisiert haben. Sie beherrschen das harmonische Zusammenspiel aller im Vertriebsprozess eingesetzten und an den Kunden gerichteten Online- und Offline-Kanäle. Ausserdem ist die gesamte Kundeninteraktion durch den Einsatz übergreifender digitaler Technologien in die Wertschöpfungskette integriert. Beispiele sind die Nutzung von Customer Insights und Predictive Analytics zur Ableitung von Potenzialen für Produktinnovation und -pflege.

#### Überambitionierte

Ähnlich wie bei den Einsteigern handelt es sich um B-to-B-Anbieter, die gesamthaft noch ganz am Anfang der Digitalisierung des Unternehmens stehen. Gleichzeitig zielen sie darauf ab, bereits den gesamten Vertriebsprozess zu digitalisieren. Die Problematik besteht darin, dass das geplante Vorhaben nicht mit den vorhandenen Kompetenzen im Einklang steht und in der Regel nicht aus eigener Kraft realisiert wer-

## Der Prozess der digitalen Transformation im Vertrieb muss in leicht verdauliche Schritte heruntergebrochen werden.

den kann. Ein solches Vorgehen erfordert überproportionale Investitionen, die im Resultat nicht zwangsläufig von Erfolg gekrönt sein müssen. Stellen Unternehmen fest, dass sie sich überambitionierte Ziele gesetzt haben, sollten sie dies dringend überdenken. Statt alles auf einen Schlag zu digitalisieren, sollten sie sich auf einzelne Schritte im Vertriebsprozess beschränken.

Diese Standortbestimmung bietet einen Orientierungsrahmen dafür, welche Digitalisierungsinitiativen im Vertrieb zum aktuellen Zeitpunkt sinnvoll sind.

Grundsätzlich sollten die entsprechenden Voraussetzungen für die Realisierung der ausgewählten Vorhaben auf Anbieterseite erfüllt sein oder zumindest kurzfristig aufgebaut werden können.

### 4.3 Entwicklungspfade der Digitalisierung

Digitalisierungsprojekte unterscheiden sich von anderen Vorhaben, weil sie keine statischen Lösungen sind, sondern als System laufend wachsen (Carlsson 2004). Auch Netzvorteile spielen dabei eine wichtige Rolle. Unternehmen müssen nach erfolgreicher Implementierung kontinuierlich prüfen, welche Verbesserungspotenziale sich beispielsweise durch die Integration neuer technologischer Entwicklungen ergeben. Für die Anbieter im B-to-B-Geschäft stellt sich die Frage, welches für ihren spezifischen Kontext geeignete Möglichkeiten sind, um sich im Kontext der digitalen Transformation weiterzuentwickeln. Auf Basis der zuvor vorgestellten Typologie ergeben sich unterschiedliche Entwicklungspfade dafür, wie sich Unternehmen ausgehend von ihrem heutigen Stand zu digitalen Experten entwickeln können (siehe Abbildung 2).

#### 1 Aufbauen

Schlagen Unternehmen den Weg der digitalen Transformation als Einsteiger ein, empfiehlt sich eine Entwicklung in zwei Schritten. Der Fokus liegt zunächst darauf, die digitale Maturität des eigenen Unternehmens aufzubauen. Dies kann bedeuten, dass bestehende Mitarbeiter aus- und weitergebildet, neue Mitarbeiter mit den erforderlichen Kompetenzen eingestellt oder die Kompetenzen durch Externe kurzfristig beschafft werden. Zunächst sollten einzelne Vertriebsschritte digitalisiert werden. Haben sich Unternehmen an die zunehmende Komplexität gewöhnt, gilt es anschliessend, das aufgebaute

Wissen auf den gesamten Vertriebsprozess zu übertragen sowie diesen vollständig und kanalübergreifend zu digitalisieren. Der „Aufbauen“-Entwicklungspfad eignet sich für Unternehmen, welche die digitale Transformation aus eigener Kraft bewältigen möchten.

## **Die digitale Transformation eines Unternehmens lässt sich nur dann erfolgreich realisieren, wenn sie klar im Unternehmen verankert wird.**

### **2 Ausbauen**

Besitzen Organisationen bereits einen hohen digitalen Reifegrad und können zum Betrachtungszeitpunkt als Fortgeschrittene charakterisiert werden, sollten sie sich daran wagen, den gesamten Vertriebsprozess mit einer durchgängigen Lösung zu digitalisieren. Der Fokus besteht hier vor allem darin, bereits vorhandene Insellösungen nahtlos zu integrieren, Medienbrüche in Front- und Backend zu reduzieren und die Kundeninteraktionen über den gesamten Prozess zu digitalisieren. Das übergeordnete Ziel sollte sein, den digitalisierten Vertriebsprozess in die eigene Wertschöpfung einzugliedern. Der „Ausbauen“-Entwicklungspfad eignet sich für Unternehmen, die bereits über eine gewisse Standardisierung verfügen und ein hohes Potenzial für die Automatisierung des Vertriebsprozesses sehen. Dazu zählen Anbieter, die unter starkem Preisdruck stehen und durch die kostengünstige Abwicklung des Vertriebsprozesses Wettbewerbsvorteile realisieren wollen.

### **3 Beschleunigen**

In einigen Fällen sind Unternehmen nicht in der komfortablen Situation, die Entwicklungsstufen chronologisch durchlaufen zu können. Häufig sind Anbieter dazu gezwungen, sich möglichst schnell von der Einsteiger-Stufe zum Experten zu entwickeln. Dabei handelt es sich üblicherweise um Unternehmen, deren Geschäftsmodell durch die Digitalisierung bereits massiv bedroht wird, da angebotene Produkte und Services oder die Vertriebsstrukturen nicht mehr zeitgemäss sind. Die Herausforderung besteht darin, dass der Aufbau digitaler Kompetenzen sowie eine umfassende Digitalisierung des gesamten Vertriebsprozesses parallel erfolgen müssen. Dieser Prozess ist radikal, in der Umsetzung sehr anspruchsvoll und in den meisten Fällen nur dann realisierbar, wenn externes Know-how beschafft werden kann.

### **4 Sichern**

Um die Vorreiterposition in der Digitalisierung beizubehalten, dürfen sich digitale Experten nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen, sondern müssen sich stetig weiterentwickeln. Etablierte Standards im B-to-B-Vertrieb können sich verändern, so dass digitale Lösungen, die heute als innovativ gelten, morgen bereits weit verbreitet sein können. Der Fokus liegt in diesem Zusammenhang darauf, die eigene digitale Maturität kontinuierlich auszubauen und die Vertriebsorganisation dynamisch auf Veränderungen im Marktumfeld auszurichten. Im Vordergrund stehen in diesem Zusammenhang technologisch komplexe Lösungen, wie z. B. intelligente Optimierungs- und Automatisierungsmöglichkeiten zur Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette. Dies kann durch die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen geschehen oder durch Auslagerung an externe Partner.

### **5. Fazit**

Obwohl das Thema Digitalisierung in aller Munde ist, ist es lange nicht so neu und revolutionär, wie die aktuelle Diskussion vermuten lässt. Im Vergleich zum Konsumgütergeschäft steht die digitale Transformation im B-to-B-Marketing und Vertrieb allerdings eher am Anfang. B-to-B-Anbieter sind zwar häufig Vorreiter in der digitalen Übersetzung unternehmensinterner Prozesse, die Digitalisierung des Vertriebs bietet allerdings grössere Potenziale für das gesamte Unternehmen. Zusätzlich werden die Karten im Markt durch die Digitalisierung neu gemischt. Kunden bestimmen die Spielregeln und limitieren die Einflussmöglichkeiten von B-to-B-Anbietern immer weiter,

### **Kernthesen**


- 1.** Digitalisierung ist in aller Munde, doch stehen B-to-B-Unternehmen im Vergleich zu B-to-C-Unternehmen noch ganz am Anfang.
- 2.** Das organisationale Beschaffungsverhalten hat sich in der digitalen Welt grundlegend verändert. Anbieter müssen auf dieses eingehen, um sich im Wettbewerb zu behaupten.
- 3.** Das grösste ökonomische Potenzial liegt auf Anbieterseite in der Digitalisierung von Marketing und Vertrieb.
- 4.** Die digitale Maturität eines Unternehmens und der jeweilige Grad der Prozessintegration bestimmen, welches der geeignete Pfad zur digitalen Transformation des Vertriebs ist.

indem sie Standards im Einkauf setzen und ihre Kaufentscheidung zunehmend eigenständig fällen. Anbietern muss es gelingen, sich vom Grundrauschen des Wettbewerbs abzuheben und bereits in den frühen Phasen in den Beschaffungsprozess des Kunden einzusteigen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Kundenbearbeitung ist es, den Vertrieb an der Customer Journey und den phasenspezifischen Kundenbedürfnissen auszurichten.

Daher ist es essenziell, dass B-to-B-Anbieter die Rahmenbedingungen und den eigenen Entwicklungsstand realistisch einschätzen. Ein derartiges Vorgehen gewährleistet eine solide Grundlage, auf der Unternehmen für sie geeignete Digitalisierungsinitiativen im Vertrieb auswählen können. Ausge-

hend von der digitalen Maturität eines Unternehmens und dem jeweiligen Grad der Prozessintegration lassen sich vier Stufen der Digitalisierung unterscheiden: Einsteiger, Fortgeschrittene, Experten und Überambitionierte. Je nach Ausgangslage und strategischer Zielsetzung eines B-to-B-Anbieters bieten sich verschiedene Entwicklungspfade dazu an, dass sich dieser auch langfristig in einem immer stärker digitalisierten Umfeld behaupten kann.

Insgesamt stellt die Digitalisierung enorme Anforderungen an Management und Mitarbeitende auf Anbieterwie auch auf Kundenseite. Die digitale Transformation eines Unternehmens lässt sich dann erfolgreich realisieren, wenn sie klar im Unternehmen verankert sowie abteilungsübergreifend ko-

ordiniert und kontrolliert wird. Allerdings sollten sich B-to-B-Anbieter trotz der unendlich erscheinenden Möglichkeiten auch immer der Grenzen der Digitalisierung bewusst sein. Wie die Digitalisierung im Einzelfall konkret zu gestalten und zu dosieren ist, hängt von der Branche ab und ist jeweils individuell zu entscheiden. In jedem Fall gilt: Wer etwas ausprobiert, kann aus Fehlern lernen. Wer nichts riskiert, der bleibt stehen. 

## Danksagung

Wir danken Prof. Dr. Christian Belz für seine wertvollen Hinweise und Alessia D'Intino sowie Maximilian Pahl für die tatkräftige Unterstützung.

## Literatur

- Belz, C. (2008). Verkaufsführung. Die unterschätzte Managementaufgabe, in: Marketing Review St. Gallen, 2008 (3), S. 12–18.
- Belz, C. & Reinhold, M. (2014). Ausschreibungen im Vertrieb gewinnen, in: marke41, 2014 (4), S. 8–13.
- Bughin, J., LaBerge, L., & Mellbye, A. (2017). The digital reinvention, McKinsey Quarterly, <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>, Abruf am 23.04.2017.
- Carlsson, B. (2004). The Digital Economy: what is new and what is not? in: Structural change and economic dynamics, 15 (3), S. 245–264.
- Catlin, T., Harrison, L., Plotkin, C. L., Stanley, J. (2016). How B2B digital leaders drive five times more revenue growth than their peers, <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-b2b-digital-leaders-drive-five-times-more-revenue-growth-than-their-peers>, Abruf am 21.04.2017.
- Catlin, T., Segev, I., & Singer, M. (2016). Digital Quotient®, McKinsey, <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/how-we-help-clients/digital-quotient#Link>, Abruf am 22.04.2017.
- Council, M. L. (2012). The digital evolution in B2B marketing. The Corporate Executive Board Company, [http://www.thebluecollarmarketer.com/wp-content/uploads/2015/10/the-digital-evolution-in-b2b-marketing\\_research-studies.pdf](http://www.thebluecollarmarketer.com/wp-content/uploads/2015/10/the-digital-evolution-in-b2b-marketing_research-studies.pdf), Abruf am 22.04.2017.
- Court, D., Elzinga, D., Finneman, B., & Perrey, J. (2017). The new battleground for marketing-led growth, McKinsey Quarterly, <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-new-battleground-for-marketing-led-growth>, Abruf am 21.04.2017.
- Handschuh, M., Jonk, G., Gervet, E., & Tandrup, N. (2015). Beyond Limits. The Future of B2B Sales, A.T. Kearney, <https://www.atkearney.com/documents/10192/6434085/Beyond+Limits-The+Future+of+B2B+Sales.pdf/fbfd32d6-d7ae-4eff-92cd-eb3fab46f1f9>, Abruf am 21.04.2017.
- Hilal, P. & Snyder, K. (2015). The changing face of B2B marketing, <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/the-changing-face-b2b-marketing.html>, Abruf am 21.04.2017.
- Kovac, M., Chong, M., Umbeck, T., & Ledingham, D. (2015). Bought not sold. Marketing and selling to digitally empowered business customers, Bain & Company, <http://www.bain.com/publications/articles/bought-not-sold-marketing-and-selling-to-digitally-empowered-business-customers.aspx>, Abruf am 22.04.2017.
- Lässig, R., Hentschel, S., Leutiger, P., Tornier, S., Fey, A., & Hirt, F. (2015). Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs, Think Act, [https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/die\\_digitale\\_zukunft\\_des\\_b2b\\_vertriebs.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/die_digitale_zukunft_des_b2b_vertriebs.pdf), Abruf am 21.04.2017.
- Lingqvist, O., Plotkin, C. L., & Stanley, J. (2015). Do you really understand how your business customers buy?, McKinsey Quarterly, <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy>, Abruf am 21.04.2017.
- Mahlamäki, T., Ojala, M., & Myllykangas, M. (2016, Oktober). The drivers towards interactive digital sales processes in business-to-business markets, in: Proceedings of the 20th International Academic Mindtrek Conference, Tampere, S. 42–48.
- Müller, A., & Thienen, L. (2016). Digitalisierung der Vertriebsprozesse – Framework zur erfolgreichen Transformation, in: Binckebanck, L. & Elste, R. (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb, Wiesbaden, S. 65–83.
- Schögel, M. (2012). Distributionsmanagement. Das Management der Absatzkanäle. München.
- Schumacher, A., Erol, S., & Sihm, W. (2016). A Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises, in: Procedia CIRP, 52, S. 161–166.
- van Bommel, E., Edelman, D., & Ungerman, K. (2014). Digitizing the consumer decision journey, <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/digitizing-the-consumer-decision-journey>, Abruf am 21.04.2017.
- Weibel, M. (2014). Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht. Untersuchung erfolgskritischer Faktoren nach Geschäftstypen, Wiesbaden.

# Digital Sales Leadership

---

Die digitale Transformation des Vertriebs ist in vollem Gange. Auf der Suche nach Orientierung ist „Digital Leadership“ ein beliebtes Schlagwort. Der Beitrag versucht eine Begriffsklärung und arbeitet die Relevanz eines „Digital Sales Leadership“ für das Vertriebsmanagement heraus.

**Prof. Dr. Lars Binckebanck**

„**N**un sag, wie hast du's mit der Digitalisierung?“ In Anlehnung an Goethe's Faust ist dies die berühmte „Gretchenfrage“ für Führungskräfte aller Funktionen und auf allen Ebenen in Unternehmen. Beispielhafte aktuelle Schlagworte sind Industrie 4.0, Cloud Computing, 3D-Druck, Social Networking, Ubiquitous Connectivity, Augmented Reality, künstliche Intelligenz und das Internet der Dinge. Eine Vielzahl von aktuellen Studien illustriert den aktuell vorhandenen Handlungsbedarf.

### Die Digitalisierung erzeugt Handlungsbedarf in Unternehmen

So zeigt etwa eine Befragung unter 400 Unternehmen aller Branchen, dass Unternehmen mit einem hohen digitalen Reifegrad im Durchschnitt 26 Prozent profitabler sind als solche mit niedrigem digitalen Reifegrad (Westerman et al. 2014). Nach dem Digital Economic Value Index von Accenture wird der digitale Anteil an der Weltwirtschaft von 15 Prozent im Jahr 2005 auf 25 Prozent im Jahr 2010 ansteigen (Daugherty et al. 2016). Digitalisierung erleichtert den Markteintritt für Start-ups und andere Unternehmen von ausserhalb der jeweiligen Branche mit innovativen Ansätzen, die von den etablierten Unternehmen häufig zunächst unterschätzt werden, jedoch im Erfolgsfall eine disruptive Wirkung entfalten können (Christensen et al. 2016). Wenn sie auf diese Entwicklungen keine überzeugenden Antworten finden, könnten in den nächsten zehn Jahren bis zu 40 Prozent der S&P-500-Unternehmen vom Markt verschwinden (Ioannou 2014). Für Deutschland gilt: Bei allen branchenspezifischen Unterschieden schätzen Unternehmen die digitale Transformation zwar einerseits als strategisch bedeutsam ein, verfügen jedoch andererseits im Umgang mit dieser Herausforderung nur über geringe Fähigkeiten und kaum Erfahrungen (van Dick et al. 2016). Im Global CEO Survey von PWC (2015) gehen nur 16 Prozent der befragten Top-Manager davon aus, dass die digitalen Technologien Veränderungen für die eigene Produktion mit sich bringen. Dies illustriert nach Kreutzer et al. (2017), dass die Mehrheit der CEOs die Konsequenzen, die mit den Trends wie Cloud-Computing, Dematerialisierung und Big Data verbunden sind, dramatisch unterschätzt.

Im Mai 2017 meldete das *Handelsblatt*, dass Siemens-Chef Joe Kaeser den Wandel zum digitalen Unternehmen weiter vorantreibt – und zwar durch „gezielte Effizienzverbesserungen“, d.h. 2700 Stellenstreichungen. Gemäss einer Studie von Frey und Osborne (2013) weisen Verkaufstätigkeiten eine überdurchschnittlich hohe Wahrscheinlichkeit der Automatisierung im Rahmen der Digitalisierung auf. Andererseits hat

etwa der Werkzeug-Handelskonzern Würth bekanntgegeben, dass er seinen Online-Vertrieb deutlich ausweiten wird – gleichzeitig aber auch auf den Vertrieb vor Ort setzt. Die Zahl der Verkäufer stieg seit 2015 um rund 3000 bzw. nahezu zehn Prozent. Das *Handelsblatt* zitierte im Mai 2016 den Konzernchef Robert Friedmann hierzu wie folgt: „Die Kunst liegt darin, das eine zu tun und das andere nicht zu lassen.“ Während in der Praxis der Handlungsdruck steigt, ist die Verunsicherung gerade auch im Vertrieb mit Händen zu greifen.

Derzeit laufen in vielen Unternehmen parallel zwei Prozesse mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten ab, die jedoch von denselben Führungskräften verantwortet werden: Einerseits muss weiterhin Geld verdient werden, und zwar mit dem bisherigen Geschäft und im gewohnten Tempo. Gleichzeitig jedoch verläuft die Digitalisierung als Change-Prozess mit einer deutlich höheren Geschwindigkeit. Er betrifft mit neuen und ungewohnten Arbeitstechniken (z.B. agile Methoden, Scrum, Design Thinking) tendenziell veränderungsresistente Mitarbeitende, die häufig einfach gerne nur so weitermachen wollen wie seit Jahrzehnten gewohnt (Andelfinger 2017). Nur wenn die Mitarbeiter den Change-Prozess mittragen und zur Bewältigung auch befähigt werden, wird die Digitalisierung gelingen (Crummenerl/Kemmer 2015). Das erfolgreiche Management paralleler Prozesse, unterschiedlicher Geschwindigkeiten und operativer Veränderungswiderstände durch Führungskräfte als Dreh- und Angelpunkt bei Veränderungsprojekten wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor für die digitale Transformation von Unternehmen (Brown et al. 2013). Es braucht demnach eine neue Form von Führung, die bewährte Führungskonzepte mit den neuen Werten und Erfolgsmodellen aus der digitalen Welt zu kombinieren in der Lage ist (Buhse 2012) – also Digital Leadership (Petty 2016, Raskino/Waller 2015).

### Auf der Suche nach Digital Leadership

„Digital Leadership“ ist als Konzept bislang vornehmlich in der nicht-wissenschaftlichen „Beraterliteratur“ zu finden.

**Prof. Dr. Lars Binckebanck** lehrt und forscht an der Hochschule Furtwangen mit den Schwerpunkten Internationales Marketing, Vertriebsmanagement, Markenführung für Industriegüter und Immobilienmarketing.  
lars.binckebanck@hs-furtwangen.de



Entsprechend heterogen fallen dort die Deutungen aus: Von der eher operativen Nutzung neuer Technologien im Rahmen einer zunehmend virtuellen Führungsarbeit (Remdisch/Schumacher 2015) über die Integration einer neuen Mitarbeitergeneration von „Digital Natives“ (Krauss 2010) und die temporäre Begleitung der digitalen Transformation durch „Chief Digital Officers“ (Haffke 2017) bis hin zur Vorreiterrolle bei der Disruption ganzer Geschäftsmodelle mittels „Digital Vision“ (Kohnke 2017) reichen die Vorschläge.

Traditionell wird in der wissenschaftlichen Literatur unter dem Begriff „Digital Leadership“ eher die digitale Führungsrolle des Unternehmens nach aussen im Marktumfeld verstanden. Als Voraussetzung hierfür gilt ein digitales Führungsverhalten innerhalb des Unternehmens, welches in der letzten Zeit in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt ist. So fordert Summa (2016, S. 18f.) „die Fähigkeit, Denken und Handeln im unternehmensinternen Umfeld bewusst auf die strategischen, strukturellen und kulturellen Forderungen des digitalen Wandels einzustellen“. Ähnlich unternehmensintern orientiert sieht Wagner (2017) „Digital Leadership“ primär als ein Führungsverhalten, wie Manager denken und handeln, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu meistern. „Digitaler Wandel ist danach nicht nur Technologie, Software oder eine organisatorische Veränderung, son-

dern ein charismatisches und transformationales Führen, welches die Routinen des technischen und bürokratischen Managens mit Leben erfüllt, welches durch visionäre Führungspersönlichkeiten vermittelt wird. Dieses Führungsverhalten beginnt bei der persönlichen Veränderung (Selbstführung) der Führungskraft, und nicht bei der (Arbeits-An-)Weisung eines Managers“ (Wagner 2017, S. 170). Eine solche Sichtweise rekurriert auf Zaleznik (2004), wonach „Manager“ Verwalter sind, die Abläufe, Planung und Kontrolle organisieren und optimieren (Fokus Effizienz, also die Dinge richtig tun), während „Leader“ als Visionäre zu sehen sind, die inspirieren und motivieren sowie Freiräume schaffen für Kreativität, Innovation und Wandel (Fokus Effektivität, also die richtigen Dinge tun). Weiss/Wagner (2017, S. 213) subsumieren schliesslich unter „Digital Leadership“ „adäquates Führungsverhalten und die damit verbundenen erforderlichen Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“.

### Digital Leadership – eine Konzeption

Ein Ansatz zur Systematisierung existierender Ansätze ergibt sich, wenn man die beiden Bestandteile des Begriffs als Ausgangspunkt verwendet und jeweils relevante Dimensionen identifiziert:

#### Zusammenfassung

1. Die Digitalisierung erzeugt Handlungsbedarf in vielen Unternehmen, die bislang nur unzureichend auf die neuen Herausforderungen vorbereitet sind.
2. Führungskräfte tragen für den notwendigen Change-Prozess eine besondere Verantwortung, die mit dem Begriff „Digital Leadership“ bezeichnet werden kann.
3. Es gibt jedoch in der eher spärlichen Literatur zum Thema kein einheitliches Verständnis des Begriffs und seiner Implikationen für Führungskräfte in der Praxis.
4. Auf Basis konzeptioneller Überlegungen lassen sich jedoch vier grundsätzliche Handlungsfelder identifizieren: Transformation, Positionierung, Führung und Interaktion.
5. Diese Aufgaben lassen sich im Rahmen eines „Digital Sales Leadership“-Ansatzes auch auf das Vertriebsmanagement übertragen.

#### Handlungsempfehlungen

1. Lassen Sie sich vom Hype um Social Media, Big Data & Co. nicht anstecken, sondern prüfen Sie reale Einsatzfelder und Potenziale der Digitalisierung für Ihren Vertrieb.
2. Überlassen Sie die digitale Transformation Ihres Vertriebs weder anderen Abteilungen noch externen Beratern.
3. Prüfen Sie anhand der Handlungsfelder eines Digital Sales Leadership, ob Ihre derzeitigen Führungskräfte im Vertrieb den hohen Anforderungen genügen.
4. Setzen Sie bei entsprechendem Handlungsbedarf auf speziell auf die Handlungsfelder abgestimmte Trainingsmassnahmen für Ihre Führungskräfte (oder tauschen Sie sie notfalls aus).
5. Stimmen Sie die Massnahmen im Vertrieb unbedingt mit den übergeordneten Vorgehensweisen des unternehmensweiten Digital Leadership ab.
6. Erarbeiten Sie einen Aktionsplan mit konkreten Massnahmen und Timings und involvieren Sie Führungskräfte und Mitarbeiter in Ihre Überlegungen.
7. Vermeiden Sie isolierte Massnahmen und kurzfristigen Aktionismus.

**Abb. 1: Dimensionen und definitorische Elemente von Digital Leadership**

Fokus „Leadership“ \ Fokus „Digital“	Interne Stossrichtung der Digitalisierung	Externe Stossrichtung der Digitalisierung
Dynamische Kompetenz	Transformation	Positionierung
Relationaler Prozess	Führung	Interaktion

Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Binckebanck 2017.

- **Digital:** Hinsichtlich der Stossrichtung beim Einsatz neuer Technologien kann angesichts der vorstehenden Diskussion zwischen interner Digitalisierung, die sich im Wesentlichen auf die Steigerung der internen Prozesseffizienz bezieht (z.B. Senkung der Betriebskosten), und externer Digitalisierung, die primär auf mehr Effektivität im Umgang mit Anspruchsgruppen aus dem Unternehmensumfeld abzielt (z.B. Steigerung Customer Value), unterschieden werden.
- **Leadership:** Beim Verständnis des Führungsbegriffs gibt es einerseits Ansätze, die „Leadership“ als dynamische Kompetenz im Management auffassen, die es ermöglicht, Ressourcen und Fähigkeiten immer wieder neu auf veränderte Umweltbedingungen hin auszurichten (Peteraf et al. 2013, Teece et al. 1997). Andererseits kann „Leadership“ auch eher als ein relationaler Prozess gesehen werden, in dessen Mittelpunkt die Gestaltung der Beziehungen zwischen der Führungskraft und internen sowie externen Anspruchsgruppen steht (Brower et al. 2000, Lewis et al. 2014, Murrell 1997).

Abbildung 1 zeigt, dass aus der Gegenüberstellung dieser beiden Bestandteile und ihrer Dimensionen insgesamt vier definitorische Elemente von „Digital Leadership“ abgeleitet werden können, die nachfolgend kurz skizziert werden sollen (Binckebanck 2017).

- **Transformation:** Digital Leadership kommt eine zentrale Rolle bei der Gestaltung der digitalen Transformation von Organisationsstrukturen in Unternehmen zu. Führungskräfte müssen Bestehendes kritisch hinterfragen und Neues mit minimalen Reibungsverlusten implementieren.

Dies gilt für die Aufbau- und die Ablauforganisation ebenso wie für Unternehmenswerte und -kultur. Interne Veränderungswiderstände, Schnittstellenprobleme etwa mit der IT sowie der „Digital Divide“ zwischen den jüngeren „Digital Natives“ und den erfahrenen „Digital Immigrants“ müssen konstruktiv mit fortschrittlichen Lösungsansätzen überwunden werden. Auch gilt es für Führungskräfte, die ihnen oftmals überlegene Technologiekompetenz jüngerer Mitarbeiter nicht als Bedrohung für Status und Ego aufzufassen. Vielmehr sollten sie Impulse der Digital Natives annehmen, jedoch gleichzeitig Rahmen und Strukturen schaffen, in denen Wissensaustausch, Teamwork, Strategieorientierung und Zielerreichung verstetigt werden. Digital Leader sind nicht Getriebene, vielmehr treiben sie den Wandel.

- **Positionierung:** Digital Leadership strebt die Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile durch eine Vorreiterrolle im Transformationsprozess an. Damit ist nicht nur der klassische First-Mover-Vorteil durch die möglichst schnelle funktionale Integration neuer Technologien gemeint. Vielmehr gilt es, die Digitalisierung aus strategischer Sicht anzugehen. Anstatt krampfhaft den neuesten Trends hinterherzulaufen, überprüfen Digital Leader den Fit zwischen der Technikseite und der angestrebten Positionierung des Unternehmens gegenüber Anspruchsgruppen. Diese umfassen nicht nur Kunden, sondern Partner entlang der gesamten Wertschöpfungskette sowie relevante Adressaten im öffentlichen Umfeld. Nicht so sehr Adaptionsgeschwindigkeit oder Technologieführerschaft stehen im Vordergrund, sondern vielmehr der zielführende Einsatz digitaler Instrumente zur Schaffung von Anwendungsnutzen und Kundenwert im Leistungsprozess.
- **Führung:** Digital Leadership umfasst neue Formen der Mitarbeiterführung unter Nutzung digitaler Technologien in neuen und dynamischen Arbeitsumgebungen. Aspekte einer angepassten Führungskultur, die von Führungskräften spezifische Kompetenzen erfordern, sind Formen der Zusammenarbeit auf der Basis von Social Media, Optimierung im Projektmanagement durch Methoden wie Scrum sowie Führung virtueller Teams über grössere Distanzen und Zeitzonen mittels moderner Kommunikationstechnologien wie Skype.
- **Interaktion:** Digital Leadership umfasst schliesslich die Kompetenz zur Einbindung immer neuer digitaler Technologien in ein integriertes Kommunikationskonzept, das die funktionalen Grenzen zwischen Marketing, Vertrieb, Kundendienst und anderen Unternehmensbereichen überwindet. Im Rahmen einer konsequenten Ausrichtung am Kunden (Customer Centricity) sind sämtliche Interaktio-

nen (Customer Touchpoints) entlang des Kaufentscheidungs- und Leistungsprozesses (Customer Journey) sowohl ganzheitlich als auch einheitlich zu gestalten, damit sich ein kohärentes Kundenerlebnis entfalten kann (Total Customer Experience Management). Pragmatisch ausgedrückt: Digitale Technologien sollen die Kundeninteraktion des Unternehmens auf ein höheres Niveau heben. Dafür reicht in der Regel eine einfache Automatisierungslogik nicht aus, da der aktuelle Stand der künstlichen Intelligenz für komplexe Kundenproblemlösungen noch nicht ausreicht. Digital Leader setzen daher nicht einseitig auf Online-Interaktion, sondern sie integrieren traditionelle und digitale Kommunikationskanäle mit ihren jeweiligen Stärken auf innovative Weise.

In Anlehnung an die Marketingdefinition von Homburg (2017) lässt sich folgende Definition ableiten: Digital Leadership hat eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Facette. In unternehmensexterner Hinsicht umfasst das Konzept die Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile durch eine digitale Führungsrolle im Marktumfeld (Positionierung) sowie die Nutzung digitaler Technologien zur Schaffung der besten Beziehungen mit externen Anspruchsgruppen (Interaktion). Digital Leadership bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der organisatorischen (Transformation) und kulturellen (Führung) Voraussetzungen für die effektive und effiziente Durchführung der marktbezogenen Aktivitäten.

Zusammenfassend gewichtet Digital Leadership Mitarbeiter und Kunden mindestens genauso stark wie Technik und Algorithmen. Strategische Kompetenz und Change Management bleiben auch in Zeiten der digitalen Transformation zentrale Erfolgsfaktoren für Digital Leader. Der Anspruch sollte nicht darin bestehen, unbedingt alles anders zu machen – dafür aber vieles besser. Digitale Technologien eröffnen lediglich Möglichkeiten, und viele Unternehmen setzen darauf, bevor sie das notwendige Verständnis entwickelt haben. Sie lernen „on the fly“ und im „permanenten Beta-Zustand“ (Strauss 2013) – potenziell zulasten ihrer Anspruchsgruppen. Digital Leadership nutzt Technologien dagegen mit Augenmass und als „Enabler“, um auch in Zukunft im Unternehmen Mehrwert zu schaffen.

### **Implikationen von Digital Leadership für den Vertrieb**

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach dem Stellenwert von Digital Leadership im Vertrieb (Binckebanck 2017). Es gilt derzeit als schick, möglichst die gesamte Kun-

deninteraktion mit digitalen Instrumenten „aufzuwerten“. Ob im Supermarkt, im Flughafen oder in der Bank – insbesondere im Dienstleistungsbereich kommen immer mehr Angebote ohne jeden zwischenmenschlichen Kontakt aus. Das entspricht nicht nur dem aktuell vorherrschenden Paradigma, nach dem „digital“ grundsätzlich gut und modern sei, sondern es spart ausserdem noch Geld. Denn die IT steht 24/7 zur Verfügung, wird nie krank oder streikt und liefert stets gleichbleibenden Service-Level.

Doch ein ganzheitliches Digital Leadership im Vertrieb sollte diese Logik kritisch hinterfragen. Meist zeigt sich in der Digitalisierungsdiskussion eine sehr einseitige Gewichtung von internen Effizienzaspekten, während die externe Effektivität von Massnahmen nicht hinreichend analysiert wird. So stellt sich etwa die Frage, ob virtuelle Interaktionen in gleicher Weise Kundenbeziehungen vertiefen und Kundenloyalität steigern können wie zwischenmenschliche Kontakte. In der Praxis zeigt sich, dass nicht alle Kundengruppen positiv auf den auf digitalisierte Interaktionen reagieren. So gibt es etwa nicht wenige (durchaus auch jüngere) Leser, die trotz aller Fortschritte im Bereich der E-Reader das gute alte Druckerzeugnis bevorzugen. Beispiele wie das preisgekrönte Storekonzept von Rose Biketown in Bocholt zeigen, wie persönliche Interaktion trotz Digitalisierung nicht nur bestehen bleibt, sondern dass technologische Automatisierung und Vereinfachung von Standardprozessen den Fokus auf Beratungs- und Servicequalität sogar steigern kann. Digital Leadership im Vertrieb muss den Trade-off zwischen Einsparpotenzialen einerseits und potenzieller qualitativer Verarmung der Kundeninteraktion andererseits bewerten. Zur Realisierung von „Digital Sales Excellence“ sollten neue Technologien stets im Kontext von Vertriebsstrategie, Organisationsstrukturen und Verkaufsprozessen beurteilt werden (Binckebanck 2015).

Vor diesem Hintergrund erscheint es regelmässig problematisch, wenn gestandene Manager auf das Medienverhalten ihrer Kinder verweisen und dieses unreflektiert zum gesellschaftlichen Zukunftsstandard erklären, an denen sie ihre Unternehmen ausrichten, nach dem zu einseitigen Motto: „From bricks to clicks“. Denn während die „Millennials“ mit unterschiedlichen Social-Media-Plattformen sicherlich intuitiv arbeiten können, erzeugen entsprechende Angebote in anderen Zielgruppen schnell Probleme bis hin zu Reaktanzen. Was etwa passiert, wenn ein Chatbot nach einer E-Mail-Adresse fragt, die ältere Zielgruppen nicht haben oder die um Datenschutz besorgte Menschen im öffentlichen Umfeld sozialer Netzwerke nicht preisgeben wollen? Was, wenn die Authentifizierung des Fingerabdrucks nicht klappt, weil man sich gerade in den Finger geschnitten hat? Oder die Spracherkennung den bayerischen Akzent nicht versteht? In



der zwischenmenschlichen Interaktion lassen sich solche Probleme pragmatisch regeln, doch Algorithmen kennen keinen Pragmatismus, keinen kleinen Dienstweg und auch kein Taktgefühl – Humor und Sympathie schon gar nicht. Dafür sammeln sie aber Unmengen von Daten und vergessen diese nie. Beim Datenschutz hecheln Gesetze den technischen Möglichkeiten um Jahre hinterher. Wer übernimmt die Verantwortung für ethische Standards bei der digitalen Transformation? Und wie wahrscheinlich ist es, dass Direkt- und Telefonmarketing wegen inhärenter Belästigung der Zielgruppen mittlerweile stark vom Gesetzgeber reguliert werden – das weitverbreitete und zunehmende Digital Stalking als Geschäftsmodell (Amazon, Facebook, Google) aber weiter weitgehend toleriert wird?

Ein weiteres Problem der real existierenden virtuellen Interaktion ist, dass es offenbar nicht trivial ist, hierbei eine hohe Qualität zu gewährleisten. Unternehmen behaupten zwar, dass sie in sozialen Netzwerken den unmittelbaren Dialog suchen, doch häufig sparen sie dann mit den hierfür notwendigen Investitionen und liefern Platitüden und Textbausteine. Kunden, die One-to-One-Interaktion in Echtzeit erwarten, werden dann enttäuscht nach alternativen Kommunikationskanälen suchen – oder nach besseren Anbietern. Digitale Technologien im Vertrieb werden daher nur für

solche Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren, die verstanden haben, wie, wann und mit wem sie funktionieren. Es kann daher durchaus eine sinnvolle Strategie sein, bis dahin auf eine intelligente Mischung von digitaler und menschlicher Interaktion zu setzen. Ohne entsprechende Kompetenzen und Ressourcen kann zumindest einstweilen weniger Digitalisierung durchaus „mehr“ sein.

### **Digital Sales Leadership mit System**

Für ein systematisches Management der digitalen Transformation im Vertrieb bietet sich der Rückgriff auf ein normatives Strukturmodell an, bei dem alle relevanten Entscheidungsfelder des Vertriebsmanagements simultan zusammengestellt und hinsichtlich ihrer Beziehungen zueinander verknüpft werden (Binckebanck 2016). Auf dieser Basis können die Implikationen für Digital Sales Leadership ganzheitlich dargestellt werden.

Auf der Basis von Erfahrungen aus einer Vielzahl von Praxisprojekten können grundsätzlich vier Ebenen des Vertriebsmanagements unterschieden werden (Binckebanck 2013). Im Mittelpunkt steht die Führungsebene. Führungskräfte im Vertrieb müssen einerseits konzeptionelle Rahmenbedingungen der Vertriebsorganisation mit Blick auf

strategische Grundsatzentscheidungen einerseits und die gewünschten Vertriebsergebnisse andererseits konfigurieren. Andererseits müssen sie Akzeptanz und ein einheitliches Verständnis von Vertriebsstrategie und Systemumfeld unter den Mitarbeitern schaffen und gleichzeitig als Trainer und Coach im operativen Tagesgeschäft fungieren. Aus dem Zusammenspiel zwischen Strategie und Führung sowie konzeptioneller Entscheidungs- und operativer Umsetzungsebene entstehen vertriebliche Aktivitäten, die wiederum zu entsprechenden Ergebnissen führen (Binckebanck 2015).

Den vier Entscheidungsfeldern des Vertriebsmanagements wiederum lässt sich jeweils ein Element von Digital Leadership spezifisch zuordnen (siehe Abbildung 2). Im Folgenden werden die Implikationen für ein „Digital Sales Leadership“ skizziert (Binckebanck 2017):

- **Strategie:** Digital Sales Leadership muss die Digitalisierung als Ansatzpunkt zur Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile erkennen und nutzen. So ermöglichen neue Technologien innovative Strategieoptionen durch neue Insights und Interaktionsmöglichkeiten mit den Kunden eines Unternehmens. Der klassische Ansatz der differenzierten Marktbearbeitung auf der Basis von aggregierten Kundengruppen wird durch eine zunehmend individualisierte Kundenbetreuung abgelöst – mit dem „Segment of One“ als Extremfall. Die Kundenpriorisierung wird aus Effizienzgründen auch weiterhin wichtig sein, um auf Basis ökonomischer Kriterien zielgerichtet zu entscheiden, welche kundenorientierten Prozesse digital, welche durch Menschen (analog) und welche hybrid abgewickelt werden. Neue Technologien ermöglichen erweiterte Interaktionsmöglichkeiten mit den Zielgruppen des Unternehmens und dadurch innovative Geschäftsmodelle. Der Vertrieb befindet sich dabei aufgrund seiner Rolle als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Markt in der Pole-Position und kann, wie keine andere Unternehmensfunktion, strategische Wettbewerbsvorteile generieren. Problematische Erfahrungen in der Vergangenheit, insbesondere mit CRM, haben gezeigt, dass weder Datenbanken noch Algorithmen hinreichend sind für das ganzheitliche Management von Kundenbeziehungen. Allerdings werden sie zunehmend zur notwendigen Voraussetzung für ein modernes Kundenbeziehungsmanagement. Neue Technologien müssen vor diesem Hintergrund eingebunden werden in ein ganzheitliches Konzept, welches systematisch auf Kundenvorteile setzt. Kundenbedürfnisse und Trends im Kaufverhalten statt Medien und Technik sind der Ausgangspunkt bei der Wahl der Vertriebskanäle. Hier sorgt die Digitalisierung für immer neue Alternativen und steigert so die Komple-

xität der Auswahlentscheidung. Umso wichtiger ist ein systematisches Abwägen von vielfältigen Determinanten für (oder gegen) die Eignung einzelner Kanalalternativen. Multioptionale Kunden und hybrides Kaufverhalten erzwingen den Mehrkanalvertrieb. Dieser ist wiederum durch vielfältige Herausforderungen gekennzeichnet, so etwa kanalübergreifende Markenkonsistenz, Preisharmonisierung, Channel-Relationship-Management und Co-Marketing im Umgang mit Vertriebskanalkonflikten. Wenn der Vertrieb hierfür notwendige Kompetenzen zu entwickeln in der Lage ist, wird ein effektives Vertriebskanalmanagement zum potenziellen strategischen Wettbewerbsvorteil des Unternehmens.

## **Die Digitalisierung erzeugt Handlungsdruck im Unternehmen und erzwingt insbesondere auch Veränderungen im Vertriebsmanagement.**

- **Konzeption:** Auf der Konzeptionsebene steht die konsequente Nutzung digitaler Technologien zur Erhöhung der Prozesseffizienz im Mittelpunkt. So sind etwa herkömmliche Vertriebsziele um digitale Erfolgskennziffern zu erweitern. Mit Blick auf das Vertriebssystem müssen Potenziale für die synergetische Nutzung von Online- und Offline-Kanälen systematisch geprüft werden. Hinsichtlich der Vertriebsorganisation bieten neue Technologien innovative Möglichkeiten zur Virtualisierung von Organisationsstrukturen, Angeboten und Vertriebskanälen. Sie unterstützen sowohl das kooperative Arbeiten in Teams als auch die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Steuerungssysteme ermöglichen das zielgerichtete Management der Vertriebsorganisation. Einen wesentlichen Beitrag hierzu leisten IT-gestützte Informationssysteme (z.B. Markt-, Kunden- und Wettbewerbsinformationen). So kann beispielsweise die geografische Analyse der Käuferadressen hochrelevante Informationen über Einzugsgebiete und damit für die regionale Aussteuerung von Vertriebs- und Kommunikationsaktivitäten liefern. Zu nennen sind ebenfalls IT-Lösungen für CRM mit unterstützenden Funktionalitäten bei der Vorbereitung des Kundenkontakts, der Durchführung des Verkaufsgesprächs und der Nachbereitung des Kundenkontakts. Schliesslich erscheint die Vertriebskultur relevant. Sie

begründet Identität, schafft ein gemeinsames Verständnis über fundamentale Werte und Normen und stützt das „Wir-Gefühl“ des Vertriebspersonals. Sie muss hinsichtlich der Digitalisierung Konsens stiften, so dass Mensch (High Touch) und Technik (High Tech) systematisch in ein Gesamtkonzept integriert werden können.

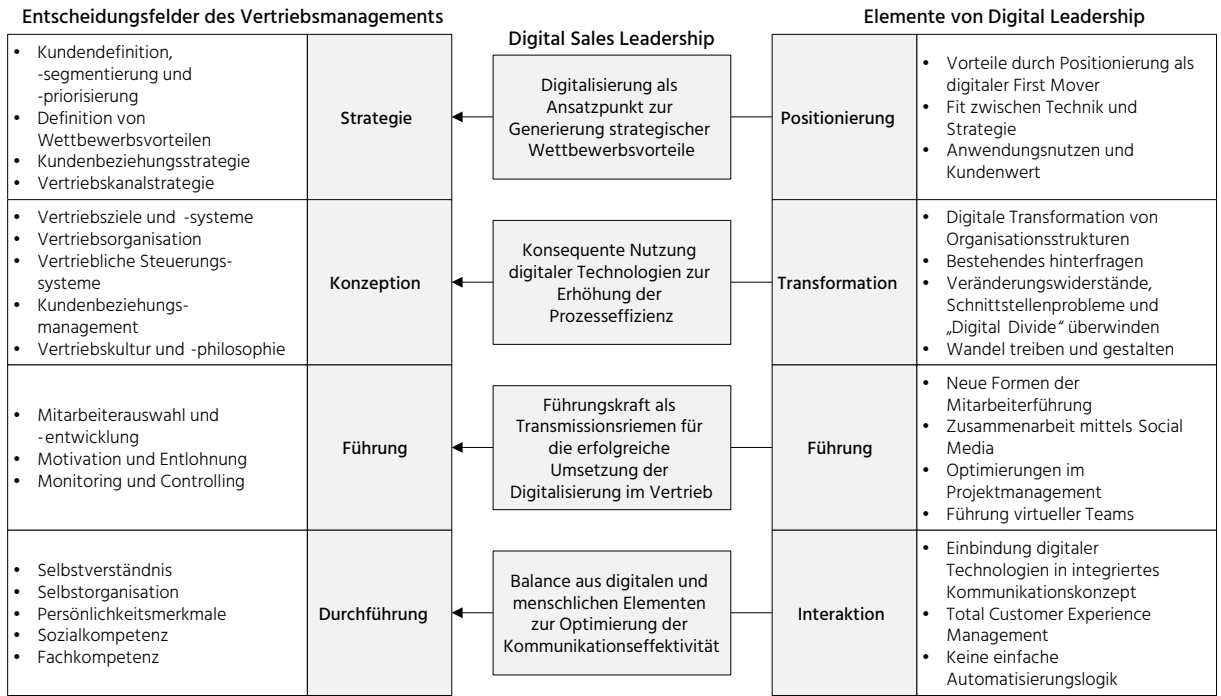
- **Führung:** Die Führungskraft kann als zentraler Erfolgsfaktor der digitalen Transformation angesehen werden. Sie muss als Transmissionsriemen zwischen Strategie, Konzeption und Durchführung die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation im Vertrieb sicherstellen. In Anlehnung an Albers/Krafft (2013) sind für das Management einer Vertriebsorganisation vor allem Mitarbeiterauswahl und -entwicklung, Motivation und Entlohnung sowie Monitoring und Controlling von Bedeutung. Demnach sollte zunächst einmal die Mitarbeiterauswahl auf die Digitalisierung im Vertrieb hin ausgerichtet werden. Wie viele Mitarbeiter mit welchen Eigenschaften und Kompetenzen werden im Zuge der Digitalisierung wann und wie lange benötigt? Stehen Effizienzziele im Vordergrund, die aufgrund von Standardisierungs- und Substituierungsmassnahmen gegebenenfalls einen Personalabbau im Vertrieb erfordern? Oder überwiegen Überlegungen zur Effektivitätssteigerung? Soll diese mit bestehenden Mitarbeitern erreicht werden? Welche der bestehenden Mitarbeiter eignen sich als Lead User für neue Technologien oder als Meinungsführer im Transformationsprozess? Oder müssen neue Mitarbeiter eingestellt werden? Wenn ja, welche? Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Führung von Vertriebspersonal ist ein grundlegendes Verständnis von Mitarbeitermotivation. Der Führungsstil wirkt sich erheblich auf die Motivation der Mitarbeiter, die Ziel- und Rollenklarheit sowie das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter aus. Er ist daher auch Erfolgsfaktor bei der Digitalisierung im Vertrieb. Für Personal im Vertrieb spielen darüber hinaus materielle Anreize erfahrungsgemäss eine besonders wichtige Rolle. Die Führungskraft muss dies durch ein adäquates Entlohnungssystem berücksichtigen. Neue Technologien im Vertrieb liefern die Grundlage für eine bessere Messbarkeit von Aktivitäten, z.B. durch Besuchsberichte oder Social-Media-Nutzung, und sorgen so für mehr Transparenz in der Vertriebsorganisation. Nicht zuletzt daher herrscht in der Praxis zumeist eine erhebliche Skepsis gegenüber der Digitalisierung im Vertrieb vor. Neue Technologien dürfen von der Vertriebsleitung nicht als reines Kontrollinstrument missbraucht werden.
- **Durchführung:** Auf der Durchführungsebene gilt es insbesondere, eine Balance aus digitalen und menschlichen Elementen zur Optimierung der Kommunikationseffektivität zu finden.

Das Selbstverständnis des Vertriebspersonals etwa sollte mit der Aufgabenstellung, der Anbietermarke und der Vertriebskultur kompatibel sein. Es sind verstärkt Mitarbeiter im Vertrieb gefragt, die in der Lage sind, neue Technologien systematisch zur Steigerung der Effektivität bei der kundenorientierten Problemlösung im Team einzusetzen. Dabei wissen sie um die psychosozialen Wechselwirkungen zwischen ihrer individuellen Persönlichkeit, der strategisch positionierten Anbietermarke und dem anspruchsvollen Kunden und können diese für sich nutzen. Sie lösen also komplexe Problemstellungen in unstrukturiertem Umfeld – eine Aufgabe für Hochqualifizierte. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation ist darüber hinaus eine zentrale Grundvoraussetzung für die Beherrschung des Vertriebsprozesses. Alle sich regelmässig wiederholenden, standardisierten Prozesse werden zukünftig automatisiert sein. Vertriebsmitarbeiter müssen sich daher zu Methodenexperten weiterentwickeln, die in der Lage sind, den jeweiligen State-of-the-Art der IT als Instrument

## Kernthesen

1. Hinsichtlich der Stossrichtung kann zwischen interner (Steigerung interner Prozesseffizienz) und externer Digitalisierung (mehr Effektivität im Umgang mit Anspruchsgruppen) unterschieden werden.
2. „Leadership“ lässt sich einerseits als dynamische Kompetenz im Management und andererseits als relationaler Prozess im Umgang mit Anspruchsgruppen auffassen.
3. Aus der Gegenüberstellung dieser beiden Dimensionen lassen sich vier definitorische Elemente von Digital Leadership ableiten, die wiederum auf das Vertriebsmanagement übertragbar sind.
4. „Positionierung“ bedeutet im Rahmen eines Digital Sales Leadership, neue Technologien als Ansatzpunkt zur Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile im und durch den Vertrieb zu betrachten.
5. „Transformation“ dagegen stellt die konsequente Nutzung digitaler Technologien zur Erhöhung der internen Prozesseffizienz in den Vordergrund.
6. „Führung“ als Handlungsfeld interpretiert die Führungskraft als Transmissionsriemen für die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung im Vertrieb.
7. „Interaktion“ schliesslich strebt nach einer Balance aus digitalen und menschlichen Elementen zur Optimierung der Kommunikation mit Anspruchsgruppen.

**Abb. 2: Digital Sales Leadership**



Quelle: Binckebanck 2017, S. 54.


zu beherrschen und in praktisch fundierte und unternehmensspezifisch angepasste Prozesse zu integrieren. Da sich der technische Fortschritt nicht abschwächen wird, wird es wesentlich auch darauf ankommen, innovative vertriebliche Einsatzfelder für Technologien und Medien schneller zu erkennen und besser zu nutzen als Wettbewerber. Im Unterschied zu Sozial- und Fachkompetenzen lassen sich Persönlichkeitsmerkmale bei Erwachsenen nur noch sehr schwer beeinflussen. Pointiert ausgedrückt: Nicht jeder Verkäufer eignet sich für den digitalisierten Vertrieb. Neue Technologien stellen immer höhere Anforderungen an die Integration von Vertriebsprozessen im Rahmen eines Total Customer Experience Management. Einzelkämpfer im Vertrieb gefährden den Erfolg einer interaktiven Markenführung. Daher wird Teamfähigkeit der Vertriebsmitarbeiter zum zentralen Erfolgsfaktor für internes und externes Schnittstellenmanagement. Darüber hinaus besteht eine wesentliche Herausforderung auf der Durchführungsebene darin, tradierte Muster der persönlichen Kommunikation in andere mediale Kontexte zu übersetzen. Stichworte lauten hier etwa „Netiquette“ oder dia-

logische Social-Media-Kompetenzen. Noch immer steht bei den meisten Qualifikationsmassnahmen im Vertrieb die Beherrschung von tradierten Verkaufstechniken im Mittelpunkt. Diese verlieren jedoch an Bedeutung, da neue Technologien die Anforderungen an Kundenorientierung und Anpassungsfähigkeit im persönlichen Verkauf steigern und damit herkömmliche Ansätze immer seltener zum Erfolg führen bzw. durch digitale Verkaufsprozesse automatisiert werden. Das Effektivitätserfordernis im digitalisierten Vertrieb erfordert Kombinationen von Soft Selling (hohe Kundenorientierung) und Adaptive Selling (situative Anpassungsfähigkeit) zu anspruchsvollen Verkaufstechniken wie dem Consultative Selling (Albers/Krafft 2013).

**Digital Sales Leadership als Antwort auf die Gretchenfrage**

Zusammenfassend ist festzuhalten: Die Digitalisierung erzeugt Handlungsdruck im Unternehmen und erzwingt insbesondere auch Veränderungen im Vertriebsmanagement. Ein ganzheitliches Verständnis von Digital Leadership ist ein

geeigneter Ausgangspunkt, die digitale Transformation mit Blick auf relevante Entscheidungsfelder zu strukturieren. Dabei besteht jedoch im Vertrieb kein Grund zum Aktionismus. Gleichfalls ist nicht ersichtlich, warum sich der Vertrieb bei diesem Thema von anderen Funktionen, wie Marketing oder IT, die Butter vom Brot nehmen lassen sollte. Vielmehr muss der Vertrieb die digitale Selbstbestimmung zurückgewinnen. Denn es geht zentral um die Verknüpfung von „alten“ Vertriebstugenden mit „neuen“ Technologien. Letztere sind naturgemäß eine notwendige Voraussetzung für die Digitalisierung im Vertrieb, aber strategisch wirklich erfolgskritisch ist die Entwicklung integrativer Kompetenzen. Dabei geht es nicht darum, die klassischen Stärken des

Vertriebs, wie Kundenorientierung, Interaktionsqualität und Beziehungsmanagement, zu „ent-lernen“. Ziel von Digital Sales Leadership ist es, diese Kernkompetenzen zu bewahren, sie stärker strategisch in die gesamtunternehmerische Strategie einzubringen und sie optimal mit digitalen Technologien zu verknüpfen. Die Auflösung von Online- und Offline-Denkschablonen ermöglicht neue bzw. bessere Kundenerlebnisse. Neue Technologien sind vor diesem Hintergrund letztlich nichts anderes als transitorische Medien für eine fundamentale digitale Transformation des Vertriebs. Und so erscheint denn auch die Antwort des Faust auf die Gretchenfrage zeitlos gültig, auch für den Vertrieb: „Gefühl ist alles; Name ist Schall und Rauch.“ 

## Literatur

- Albers, S./Krafft, M. (2013): Vertriebsmanagement, Wiesbaden.
- Andelfinger, V.P. (2017): Einführung, in: Andelfinger, V.P./Hänisch, T. (Hrsg.), Industrie 4.0, Wiesbaden, S. 1–8.
- Binckebanck, L. (2013): Grundlagen zum strategischen Vertriebsmanagement, in: Binckebanck, L./Hölter, A.-K./Tiffert, A. (Hrsg.), Führung von Vertriebsorganisationen, Wiesbaden, S. 3–35.
- Binckebanck, L. (2015): Digital Sales Excellence – Systematischer Einsatz neuer Technologien im Vertrieb, in: Marketing Review St. Gallen, 32(6), S. 44–52.
- Binckebanck, L. (2016): Digital Sales Excellence: Systematischer Einsatz neuer Technologien im operativen Vertrieb, in: Binckebanck, L./Elste, R. (Hrsg.), Digitalisierung im Vertrieb, Wiesbaden, S. 521–558.
- Binckebanck, L. (2017): Führungskraft, geh Du voran, in: *acquisa*, 64(1), S. 48–55.
- Brower, H.H./Schoorman, F.D./Tan, H.H. (2000): A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange, in: *The Leadership Quarterly*, 11(2), S. 227–250.
- Brown, B./Sikes, J./Willmott, P. (2013): Bullish on digital: McKinsey global survey results, unter [http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/bullish\\_on\\_digital\\_mckinsey\\_global\\_survey\\_results](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/bullish_on_digital_mckinsey_global_survey_results) (abgerufen am 21.3.2017).
- Buhse, W. (2012): Changing the Mindset: Die Bedeutung des Digital Leadership für die Enterprise 2.0-Strategieentwicklung, in: Lembke, G./Soyez, N. (Hrsg.), Digitale Medien im Unternehmen, Wiesbaden, S. 237–252.
- Christensen, C.M./Raynor, M./McDonald, R. (2016): What is disruptive innovation?, in: *Harvard Business Review*, 93(12), S. 44–53.
- Crummenerl, C./Kemmer, K. (2015): Digital Leadership – Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter, unter [https://www.de.cappgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/14-10-16\\_digital\\_leadership\\_v11\\_web\\_17102016.pdf](https://www.de.cappgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/14-10-16_digital_leadership_v11_web_17102016.pdf) (abgerufen am 21.3.2017).
- Daugherty, P./Carrel-Billiard, M./Bilz, M.J. (2016): People first: The primacy of people in a digital age, unter: [https://www.accenture.com/t20160202T102002\\_\\_w\\_\\_us-en/\\_acnmedia/Accenture/Omohono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.pdf](https://www.accenture.com/t20160202T102002__w__us-en/_acnmedia/Accenture/Omohono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.pdf) (abgerufen am 21.3.2017).
- Frey, C./Osborne, M.A. (2013): The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?, University of Oxford.
- Haffke, I. (2017): The implications of digital business transformation for corporate leadership, the IT function, and business-IT alignment, Dissertation, Darmstadt.
- Homburg, C. (2017): Marketingmanagement, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Ioannou, L. (2014): A decade to mass extinction event in S&P 500, unter: <http://www.cnn.com/2014/06/04/15-years-to-extinction-sp-500-companies.html> (abgerufen am 21.3.2017).
- Kohnke, O. (2017): It's not just about technology: The people side of digitization, in: Oswald, G./Kleinmeier, M. (Hrsg.), Shaping the digital enterprise, Wiesbaden, S. 69–91.
- Krauss, M. (2010): Organizing for digital, in: *Marketing News*, November, S. 12.
- Kreutzer, R.T./Neugebauer, T./Pattloch, A. (2017): Digital Business Leadership, Wiesbaden.
- Lewis, M.W./Andriopoulos, C./Smith, W.K. (2014): Paradoxical leadership to enable strategic agility, in: *California Management Review*, 56(3), S. 58–77.
- Murrell, K.L. (1997): Emergent theories of leadership for the next century: Towards relational concepts, in: *Organization Development Journal*, 15(3), S. 35–42.
- Peteraf, M./Di Stefano, G./Verona, G. (2013): The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together, in: *Strategic Management Journal*, 34(12), S. 1389–1410.
- Petry, T. (Hrsg., 2016): Digital Leadership, Freiburg.
- PWC (2015): Key findings from 18th Annual Global CEO Survey, unter <http://www.pwc.com/gx/en/ceosurvey/2015/key-findings/index.html> (abgerufen am 21.3.2017).
- Raskino, M./Waller, G. (2015): Digital to the core, New York.
- Remdisch, S./Schumacher, L. (2015): Wirksam führen auf Distanz, Freiburg.
- Strauss, R.E. (2013): Digital Business Excellence, Stuttgart.
- Summa, L. (2016): (Un)Bequeme Denkmuster für Veränderung zugunsten einer digitalen Welt, in: Summa, L. (Hrsg.), Digitale Führungsinelligenz: „Adapt to win“, Wiesbaden, S. 13–150.
- Teece, D./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: *Strategic Management Journal*, 18 (7), S. 509–533.
- Van Dick, R./Helfritz, K.H./Stickling, E./Gross, M./Holz, F. (2016): Digital Leadership – Die Zukunft der Führung in Unternehmen, unter: <http://www.dgfp.de/assets/news/2016/FINALDigital-Leadership-Studie2016.pdf> (abgerufen am 21.3.2017).
- Wagner, G. (2017): Digital Leadership – die Führungskraft im Zeitalter von Industrie 4.0, in: Andelfinger, V.P./Hänisch, T. (Hrsg.), Industrie 4.0, Wiesbaden, S. 165–214.
- Weiss, Y.M.-Y./Wagner, D.J. (2017): Die Zukunft der Arbeitswelt: Arbeiten 4.0, in: Jochmann, W./Böckenholt, I./Diestel, S. (Hrsg.), HR-Exzellenz, Wiesbaden, S. 203–217.
- Westerman, G./Bonnet, D./McAfee, A. (2014): Leading digital, Boston.
- Zaleznik, A. (2004): Managers and leaders: Are they different?, in: *Harvard Business Review*, 82(1), S. 74–81.



# Sales Excellence durch Organisationale Multichannel-Integration

## Eine Roadmap für Unternehmen

---

Der Multichannel-Vertrieb, die Kundenansprache über mehrere Kanäle, ist für Unternehmen heute die vorherrschende Vertriebsform. Um Kunden optimal anzusprechen, stellt sich die Frage nach der richtigen Integration aller Kanäle: Welches ist die beste Organisation der Vertriebskanäle? Anhand einer Studie mit über 200 Managern zeigt dieser Beitrag eine Roadmap für Unternehmen hin zur Omnichannel-Excellence im Vertrieb (Schön 2017).

**Silke Schön, Prof. Dr. Marcus Schögel**

### Definitionen

**Multichannel:** Paralleler Vertrieb über mehrere Vertriebskanäle

**Omnichannel:** Verknüpfung aller Vertriebskanäle aus Kundensicht

## Omnichannel-Erlebnis von Kunden und Multichannel-Integration von Unternehmen

Durch Digitalisierung und die Ubiquität von Informationen hat sich der Trend zu neuen, innovativen Vertriebskanälen verstärkt. Um eine hohe Distributionsbreite zu erreichen, muss ein Unternehmen heute in allen für den Kunden relevanten Kanälen präsent sein und diese Kanäle sehr gut bespielen. Kunden erwarten ein nahtloses, kanalübergreifendes Einkaufserlebnis, eine sogenannte Omnichannel-Experience, entlang der Customer Journey, dem Weg des Kunden entlang der Kaufphasen (Verhoef et al. 2015).

Massstab für das Omnichannel-Erlebnis aus Kundensicht sind die kanalübergreifende Harmonisierung des Category-Mix mit Übereinstimmung der Produktbeschreibungen, einheitliche Preisgestaltung und Bewerbung, sowie Transparenz bezüglich der Leistungen und Services, die in den Kanälen verfügbar sind (Hygienefaktoren) (Zhang et al. 2010). Entscheidend für die Kundenwahrnehmung als nahtloses Einkaufserlebnis ist ein einfacher Wechsel zwischen den Kanälen (Channel-Switching) während der unterschiedlichen Kaufphasen (Verhoef et al. 2007). So können die verschiedenartigen Vorteile jedes Kanals in allen Kaufphasen genutzt werden.

Die Organisationale Integration der Vertriebskanäle aus Unternehmenssicht bildet die Basis für die beschriebene nahtlose Integration aus Kundensicht. Sie schafft durch enge organisatorische Abstimmung erst die nötigen Voraussetzungen für das Omnichannel-Erlebnis. Eine nahtlose Multichannel-Integration aus Unternehmenssicht wird in diesem Beitrag als komplette organisationale Vernetzung der Vertriebskanäle untereinander verstanden. Das bedeutet in der Praxis vor allem eine sehr enge Abstimmung von Prozessen und Vorgehensweisen zwischen den Vertriebskanälen, festgelegte Strukturen zur Interaktion und Zusammenarbeit, etablierter regelmässiger Informationsaustausch, häufige und zielführende Kommunikation, sowie vor allem gemeinsame Ziele und Visionen. Dies zeigt sich im Ergebnis in einem abgestimmten, kundenorientierten Auftritt nach aussen, kanalübergreifenden Angeboten und nahtloser Kundenbetreuung über Kanäle und Kaufphasen hinweg. Für Organisationen ergeben sich dabei neue, interne Herausforderungen wie die Zurechnung von Vertriebsereignissen zu Kanälen oder Kanalkonflikte um knappe Ressourcen wie Budget, Personal oder Management-Attention.

Einen konsistenten Auftritt des Unternehmens gegenüber den Kunden kanalübergreifend sicherzustellen und die Kanäle angesichts der dadurch wachsenden Komplexität

### Silke Schön

Project Director  
Sales Transformation,  
Robert Bosch Power Tools GmbH  
[Silke.Schoen@de.bosch.com](mailto:Silke.Schoen@de.bosch.com)

### Prof. Dr. Marcus Schögel

Institut für Marketing  
Universität St. Gallen  
[marcus.schoegel@unisg.ch](mailto:marcus.schoegel@unisg.ch)

organisatorisch optimal aufzustellen, gilt bei Vertriebsexperten als eine zentrale Fragestellung des strategischen Vertriebs. Manager stehen vor der Entscheidung, ob die Vertriebskanäle separat geführt werden sollen, um Zuständigkeiten und Zuteilungen klar zu trennen und bestimmte Konflikte zu vermeiden (Siloansatz). Oder ob es besser ist, durch eine engere Organisationale Integration der Vertriebskanäle Synergien zu nutzen, Informationen besser auszutauschen, den internen Wettbewerb anzuregen und Konflikte durch regelmässigen Austausch und enge Zusammenarbeit zu minimieren (Integration der Kanäle). In der Praxis wird meist ein Mittelweg zwischen den Extremen angestrebt.

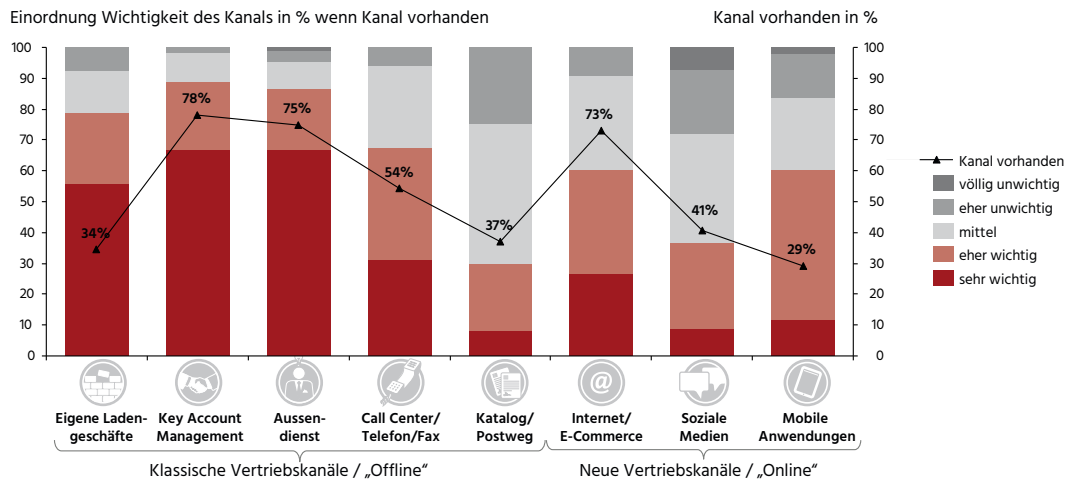
## Multichannel-Struktur in Unternehmen

In einer empirischen Studie (Schön 2017) wurden über 200 Manager von B-to-C- und B-to-B-Unternehmen verschiedener Branchen in der Schweiz und in Deutschland befragt. In diesen Unternehmen hat der Kunde im Mittel 4,3 Kanaltypen zur Auswahl, teilweise sogar bis zu 8 Vertriebskanäle.

Während unter den klassischen Vertriebskanälen noch das Key Account Management mit 78 Prozent und der Aussendienst mit 75 Prozent die meistgenutzten Kanäle sind, haben die befragten Unternehmen auch bereits stark in die neuen digitalen Vertriebskanäle expandiert. So verfügen bereits 73 Prozent der befragten Unternehmen über einen Internet- / E-Commerce-Kanal, immerhin 41 Prozent nutzen soziale Medien als Kanal und 29 Prozent mobile Anwendungen. Internet/E-Commerce ist damit der dritthäufigste Kanal in den befragten Unternehmen (vgl. Abbildung 1).

Interessant ist dieses Bild nun in Kombination mit der Einschätzung der Wichtigkeit der Kanäle: Unter den klassi-

**Abb. 1: Nutzung von Vertriebskanälen und ihre Wichtigkeit**

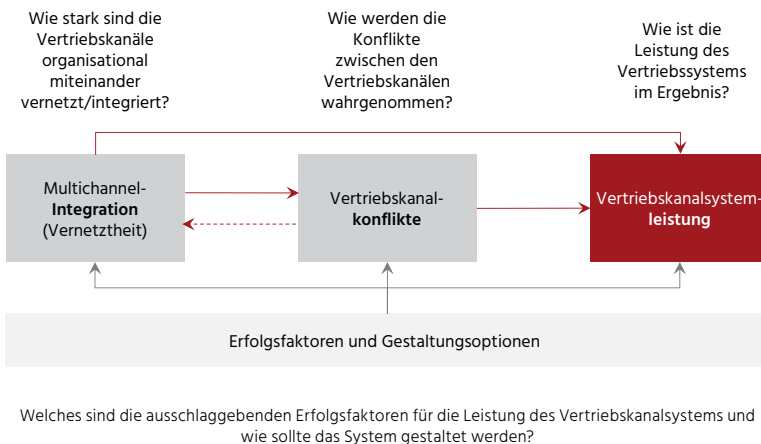


Quelle: Eigene Studie mit dem Swiss Marketing Panel und Management Pool St. Gallen.

schen Kanälen zählen Key Account Management, Aussendienst, eigene Ladengeschäfte und Call-Center zu den überwiegend wichtig eingestuften Kanälen. Lediglich der Postweg wird als weniger wichtig erachtet und somit auch perspektivisch weiter zurückgedrängt werden. Auch die neuen Kanäle Internet/E-Commerce und mobile Anwendungen

werden von mehr als der Hälfte derer, die diese Kanäle nutzen, als wichtig eingestuft. Die Einschätzung der Wichtigkeit mobiler Anwendungen lässt die Prognose zu, dass es zu einer weiteren Ausdehnung der Nutzung mobiler Anwendungen im Vertrieb kommen wird. Unter den neuen Kanälen werden nur die sozialen Medien als weniger wichtig erachtet.

**Abb. 2: Untersuchungsmodell der Wirkungen der Multichannel-Integration**



Quelle: Eigene Bearbeitung.

**Grad der Multichannel-Integration**

Ist eine engere unternehmensinterne Koordination und Kooperation zwischen den Vertriebskanälen, die Multichannel-Integration, in Bezug auf die Konfliktintensität und die Leistung des Vertriebs lohnend?

Durch die Studie wurden diese Zusammenhänge überprüft und mit Multivariaten Analysemethoden untersucht (vgl. Abbildung 2). Im Anschluss erfolgten Interviews mit Vertriebsmanagern unterschiedlicher Branchen, um Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten.

Die Netzwerkforschung bietet die ideale Basis, die Zusammenarbeit verschiedener Vertriebskanäle und deren Vernetzung abzubilden und messbar zu machen.

Die Multichannel-Integration wurde wie folgt mit Konstrukten aus der Netzwerktheorie (vgl. Lechner et al. 2010) gemessen: Das Unternehmen stellt das Netzwerk dar. Die Vertriebskanäle sind einzelne Knoten innerhalb dieses Netzwerks, die Verbindungen (Ties) zwischen den Knoten entsprechen den Arbeitsbeziehungen zwischen den Kanälen.

### Abb. 3: Messung der Integrationsdimensionen basierend auf der Netzwerkforschung

<b>Kognitiv</b>	<b>Zusammenarbeit in die gleiche Richtung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Vision und Ziele</li> <li>• Teamwork</li> </ul>
<b>Formal</b>	<b>Prozessverlässlichkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Richtlinien</li> <li>• Koordinationsprozesse</li> </ul>
<b>Relational</b>	<b>Beziehungsqualität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufigkeit und Art der Interaktion</li> <li>• Nähe</li> </ul>
<b>Strukturell</b>	<b>Art der Zusammenarbeit in der Organisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkte Interaktion</li> </ul>

Quelle: Eigene Bearbeitung.

Dies ermöglicht die branchen- und firmenunabhängige Messung und Vergleichbarkeit des Integrationsgrades unterschiedlichster Vertriebssysteme und Organisationsformen. Zur Messung des Grades der Vernetztheit der Kanäle untereinander, der Multichannel-Integration, werden die Beziehungen zwischen den definierten Knoten untersucht: Welcher Art sind diese Beziehungen und wie stark sind sie? Abbildung 3 zeigt die Integrationsdimensionen.

Diese Dimensionen aus der Netzwerkforschung ermöglichen eine einzigartige Betrachtung der Organisation als agiles Netzwerk im Sinne des agilen Managements von Unternehmen (Adaptation, Goal Attainment, Integration, Latency, vgl. Parsons et al. 1953) mit Fokus auf Integrationsaspekte im organisationsinternen Netzwerk der Vertriebskanäle.

#### Gestaltungsempfehlungen für die Praxis

**„Der wichtigste Erfolgsfaktor für unseren Vertrieb ist, dass wir wegkommen müssen vom Silodenken in den Kanälen.“<sup>1</sup>**

Dass es für die Optimierung der Leistung des Vertriebssystems notwendig ist, die Vertriebskanäle möglichst stark zu integrieren, also sehr eng miteinander zu vernetzen, stellt

nicht nur das zentrale Ergebnis der empirischen Studie dar, sondern auch das dringlichste Thema für die befragten Experten in Bezug auf ihre Multichannel-Vertriebsorganisation. Die spannende Frage hier lautet nicht mehr ob die Kanäle besser integriert werden sollen, sondern wie.

#### Kognitive Integration durch gemeinsame Ziele und Visionen

In den Interviews wurde deutlich, dass mit gemeinsamen Zielen oft ausschliesslich wirtschaftliche Ziele gemeint sind wie Umsatz- oder Ergebnisziele.

Als wichtiger Erfolgsfaktor wird gesehen, wenn diese Ziele auf einem umfassenden Marktverständnis beruhen und gut nach Kanälen heruntergebrochen werden, so dass jeder Kanal Transparenz über seinen Anteil an der Zielerreichung und die dahinterliegenden Gründe hat. Dies ermöglicht schnelle Anpassung an Kanalveränderungen und fördert die Agilität im Vertrieb.

Dabei ist es sehr wichtig, die Ziele entsprechend der Kanalvoraussetzungen zu bewerten. So ist bspw. ein dreiprozentiges Umsatzwachstum in einem neu hinzugefügten Kanal anders zu werten als in einem etablierten klassischen Kanal. Kannibalisierung darf hierbei nicht zu Lasten der formellen Zielerreichung der etablierten Kanäle stattfinden. Dies verhindert Missgunst und affektive Konflikte.

#### Praxisbeispiel zu Zielvereinbarungen eines Konsumgüterunternehmens

Bei der Öffnung einer nachgefragten Marke für den Online-Kanal wurde der für die Zielvereinbarungen wichtige Umsatz in der Anfangsphase den bestehenden Kanälen weiterhin zugerechnet, um eine gemeinsame Zielverfolgung zu gewährleisten und Konflikte bereits im Vorfeld zu vermeiden. Die Mitarbeiter haben daraufhin den neuen Kanal unterstützt und für die breite Etablierung der Marke auch bei den Online-Formaten ihrer Kunden geworben.

Im Zuge des Aufbaus neuer Kanäle wird klar, dass ausschliesslich wirtschaftliche Ziele nicht mehr zeitgemäss sind für moderne Kanalformen. Oft übernehmen diese moderneren Kanäle wie „Online“ oder „Mobil“ nicht nur die Kauffunktion, die als Erfolg zugerechnet werden soll, sondern in verstärkter Masse vor allem die Informations- und



Kaufanbahnungsfunktion – im weitesten Sinne also auch eine zusätzliche Marketingfunktion. Diese Funktion der Kanäle kann erst mit zusätzlichen Kennzahlen, sogenannten Key Performance Indicators (KPIs) wie bspw. Anzahl an Touchpoints, Kampagnenerfolg, Kundenreichweite, Umsetzung von strategischen Vertriebskonzepten etc. gut gemessen und gesteuert werden. Wichtig ist, dass diese KPIs kundenorientiert sind. Verbreitet ist eine Steuerung und Tracking über CRM-Systeme und integrierte Dashboards, die die KPIs transparent aufzeigen. Diese kundenorientierten KPIs neu zu definieren, messbar zu machen und in der Zielsetzung und Erfolgsmessung zu implementieren, ist ein wichtiger Schritt für die erfolgreiche Integration vor allem neuartiger Kanäle in das bestehende Vertriebsgefüge. Dabei muss auch teilweise ein kulturelles Umdenken initiiert werden: Wenn neue Kanäle oder Kunden nun zu den Wachstumsfeldern gehören, dürfen keine Verlierer entstehen – teilweise müssen sogar alte Feindbilder abgebaut werden. Eine Lösungsoption ist, die Ziele gemeinsam zu erarbeiten und zu definieren, um eine breite kanalübergreifende Akzeptanz zu erreichen. Dies ebnet auch die Voraussetzungen für künftige neue Kanäle und veränderte Settings. Ein weiteres Erfolgsrezept ist die Einführung von sogenannten „Team-KPIs“, die über Kanalgruppen oder auch Regionen hinweg für eine gemeinsame Incentivierung gelten und eine Gesamtsteuerung unterstützen.

#### Praxisbeispiel für KPIs in B-to-B-Unternehmen mit komplexen Produkten und Services

Für B-to-B-Unternehmen ist nicht nur der aktuelle Verkauf wichtig, sondern auch die Kundenzufriedenheit, die für Wiederkäufe und Weiterempfehlungen ausschlaggebend ist. Alte KPIs wie Anzahl Kundenbesuche oder Touchpoints messen nicht die Wirkung beim Kunden. Neue KPIs werden zusätzlich zu den wirtschaftlichen Zielen gemessen, die den aktuellen Erfolg des Unternehmens sicherstellen sollen, bspw.:

- „Net Promoter Score“ oder „Customer Satisfaction Index“ gemessen über Kundenbefragungen
- „Key Account Ausschöpfung“ oder „Share of Wallet“ definiert pro Kunde

Diese KPIs und damit verbundene Ziele sollten kanalübergreifend gelten und damit für gegenseitige Unterstützung bei der Zielerreichung sorgen.

Voraussetzung für erfolgreiche Integration durch gemeinsame Ziele ist eine übergreifende strategische Planung. Ein CRM-System kann dabei helfen: Einerseits durch Informa-

## Zusammenfassung

Unternehmen fügen immer neue Vertriebskanäle hinzu und werden zu Multichannel-Playern. Sie wollen ihren Kunden ein nahtloses, kanalübergreifendes Einkaufserlebnis, eine Omnichannel-Experience, bieten. Dazu bedarf es der engen, unternehmensinternen Vernetzung und Zusammenarbeit der Vertriebskanäle, der Multichannel-Integration. Eine empirische Untersuchung auf Basis der Netzwerktheorie zeigt, dass ein höherer Grad der Multichannel-Integration hinsichtlich der Optimierung von Konfliktniveau und Leistung lohnend ist und Kundenorientierung sowie agile Organisationsstrukturen dabei eine entscheidende Rolle spielen. Die Roadmap zur Multichannel-Integration eines Unternehmens ermöglicht eine realistische Einschätzung, auf welcher Integrationsstufe Ihr Unternehmen steht, und zeigt klare Schritte, wie Omnichannel-Excellence erreicht werden kann.

## Handlungsempfehlungen

Eine möglichst enge Integration der Vertriebskanäle ist anzustreben, um Kanalkonflikte zu minimieren und die Leistung zu erhöhen. Dabei sollten folgende Integrationsdimensionen berücksichtigt werden:

- 1. Kognitive Integration:** Wichtig sind konkrete gemeinsame Ziele und Visionen der Vertriebskanäle, die möglichst kundenorientiert formuliert und gemessen werden sollten.
- 2. Formale Integration:** Die Basis für eine enge Integration der Kanäle ist die Festlegung klarer Richtlinien und Prozesse, sowie deren Einhaltung.
- 3. Relationale Integration:** Eine häufige und enge Interaktion zwischen den Kanälen auf der Sach- und persönlichen Ebene minimiert Kanalkonflikte.
- 4. Strukturelle Integration:** Direkte und cross-funktionale Zusammenarbeit in agilen Teams ermöglicht die flexible und schnelle Reaktion auf Marktveränderungen und den kulturellen Zusammenhalt.

tionsmanagement (bspw. eine gemeinsame Datenbasis und gemeinsame Zielverfolgung), andererseits über eine Erleichterung der übergreifenden Steuerung (bspw. über ein Dashboard und transparentes Tracking und Benchmarking).

Über die konkreten Ziele hinaus sind auch gemeinsame Visionen ein wirksames Integrationsinstrument. Hier ist vor allem zu beachten, dass nicht nur globale Leitbilder wie Unternehmenswerte gemeint sind, sondern greifbare Visionen, die gut für die Kanäle operationalisierbar sind wie bspw. Marktführerschaft in einem bestimmten Produktsegment. Diese gemeinsame Vision auf das „Grosse Ganze“ hat eine übergreifende motivierende Wirkung.

Kognitive Integration kann so vor allem ihre Wirkung zur gemeinsamen Zielerreichung entfalten.

### Integration durch Formalisierung über Richtlinien und Koordinationsprozesse

**„Ohne Regeln und klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten würde jeder Vertriebsmitarbeiter unabhängig auf unsere Kunden und die seiner Meinung nach besten Opportunitäten zugehen.“<sup>2</sup>**

Die empirisch stärkste positive Auswirkung vom Grad der Integration auf die Leistung konnte in der Studie für die Formalisierungsdimension nachgewiesen werden. Dabei kommt es auf die Festlegung der Rules of Governance und Rollen (wie. bspw. Eskalationsstufen) im formalen Setting an. Regelmässige Austauschformate, Richtlinien der Zusammenarbeit und klare Prozesse bilden die Basis für eine effiziente, übergreifende und zielorientierte Steuerung in einer komplexen Multichannel-Organisation. In der Praxis haben sich die unterschiedlichsten Formate und Regelungen etabliert wie bspw. kurze Standup-Meetings für den täglichen Austausch, monatliche Round Tables und cross-funktionale Jours Fixes, quartalsweise physische Strategie- und Zielerreichungs-Meetings sowie jährliche Meetings zur kanalübergreifenden Vision. Gemeinsam ist allen die Zielsetzung: die Umsetzung der Top-Down-Planung sicherzustellen und für regelmässigen übergreifenden Austausch zu sorgen. Die Einführung der genannten regelmässigen Austauschformate hat in den letzten Jahren in den befragten Unternehmen nach Angaben der Vertriebsmanager durchgehend zu Verbesserung in der Zusammenarbeit, zu weniger Konflikt und besserer Leistung geführt und die dafür notwendige Zeitinvestition gerechtfertigt. Der regelmässige interne Austausch verhindert bspw., dass es „Überraschungen“ von Kundenseite gibt, die sich oftmals auch direkt miteinander austauschen und Key Account Manager

mit Informationen konfrontieren, die besser vorab intern besprochen werden.

Wichtig ist, dass alle Kanäle bei Abstimmungs-Meetings auch einen aktiven Beitrag leisten und nicht nur passive Zuhörer und Konsumenten von Informationen sind, sondern ihrerseits relevante Informationen einbringen und teilen, um eine volle Transparenz und Kultur der Offenheit zu schaffen. Hilfreich sind dabei bspw. standardisierte Agenden, bei denen jeder einen Beitrag leistet.

Es bietet sich an, regelmässig andere Funktionen mit engem Vertriebsbezug wie Marketing und Logistik mit in die Austauschformate einzubeziehen. Dies gilt auch für den in vielen Unternehmen oft noch separat organisierten und daher getrennt agierenden After-Sales- oder Servicebereich. Ein regelmässiger Austausch ist an dieser Stelle auch für die Kommunikation von Kundenrückmeldungen wertvoll, die oft vorwiegend über After-Sales an Unternehmen herangetragen werden. Ein neuer Ansatz ist, diese regelmässigen Austauschformate teilweise auch für Kunden zur Teilnahme zu öffnen und so die Interaktion auch ausserhalb des Unternehmens vertikal zu formalisieren.

Der zweite Pfeiler der Formalisierung neben regelmässigen Austauschformaten sind die Richtlinien zur Zusammenarbeit. Um diese erfolgreich zu etablieren und umzusetzen, bedarf es konkreter Anweisungen aus der Leitungsebene – nicht nur bei der Schaffung, sondern auch bei der Einhaltung von Richtlinien und Prozessen. Dies schliesst nicht nur klare Vorgaben durch das Management mit ein, sondern bei Bedarf auch Sanktionierung bei Nichteinhaltung. Verhaltensänderungen können darüber hinaus nur nachhaltig erfolgreich sein, wenn Management und Top-Management dahinterstehen und die Richtlinien vorleben.

Formalisierung sorgt dadurch vor allem für eine regulierende Wirkung.

### **Relationale Integration durch enge und häufige Interaktion**

**„Der wichtigste Faktor für eine erfolgreiche Integration ist, die Menschen zusammenzubringen.“<sup>3</sup>**

Klassische Instrumente, die für rege Interaktion zwischen den Vertriebskanälen sorgen, sind die oben beschriebenen Formate wie bspw. Round Tables, in denen sich grössere

Teams regelmässig austauschen, oder auch Ad-hoc-Abstimmungen, die nach Bedarf einberufen werden. Neuer ist die Nutzung digitaler mobiler Formate der Interaktion bspw. über regionale „WhatsApp“-Gruppen der Vertriebsmitarbeiter.

Wichtig ist jedoch vor allem die Art der Interaktion. So helfen sicherlich formell festgelegte Interaktionen bei der Etablierung von Geschäftsbeziehungen auf der Sachebene. Nach Aussagen mehrerer Manager waren die Massnahmen mit dem grössten positiven Effekt auf die Zusammenarbeit durch zusätzliche persönliche Team-Events zu erzielen. Am Anfang oft eingesteuert durch vom Unternehmen bezahlte Teambuilding-Aktivitäten, die dann später oft zu mehr privat motivierten und regelmässigen Aktivitäten geführt haben. Die Interaktion auf persönlicher Ebene hilft dabei, viele Themen auch in der täglichen Arbeit informell anzusprechen und zu klären und andererseits affektive und damit stark negativ wirkende Konflikte zu minimieren.

#### **Beispiele aktueller kritischer Themen im Multi-channel-Vertrieb mit hohem Interaktionsbedarf**

- Einführung eines eigenen Webshops, der in Konkurrenz zu den Kunden-Webshops steht und wegen des notwendigen Spezialistenwissens separat organisiert ist.
- Internationalisierung der B-to-B-Kunden, bspw. wenn ein nationaler Kunde in ein neues Land expandiert und dadurch neue Zuständigkeiten national/international entstehen.

Erfolgsfaktor ist in beiden Fällen die persönliche Interaktion: Positiver Ideenaustausch im Rahmen der informellen Interaktion verringert auch Hemmungen, sich zu neuen oder kritischen Themen auszutauschen und diese informiert und gemeinsam anzugehen.

Wenn innerhalb einer organisatorischen Vertriebseinheit (Intra-Channel) keine Koordination und keine gute Zusammenarbeit bestehen, erschwert dies massiv den Austausch zwischen den organisatorischen Vertriebseinheiten (Inter-Channel). Daher ist die Arbeit innerhalb der Teams der erste Ansatzpunkt. Ein cross-funktionales, agiles Setup verbessert die Kommunikation und die Zusammenarbeit im Team und zwischen den agilen Einheiten.

Wichtig ist nicht nur die Art des organisierten Austauschs, sondern auch die Schaffung räumlicher Nähe und Gelegenheiten für einen Austausch, bspw. über „Inspiring Working Conditions“ oder auch einfacher mit einer gemeinsamen Kaffeeküche. Bei regionaler Trennung kann möglicherweise durch die Einrichtung entsprechender I-Rooms eine räumliche Nähe nachgestellt werden oder durch regelmäßige Regionaltreffen der räumlichen Trennung Abhilfe geschaffen werden.

Relationale Integration entfaltet so eine motivierende Wirkung.

### Strukturelle Integration durch direkte Interaktion

Die strukturelle Integrationsdimension ist als „direkte Interaktion“ und Form der Zusammenarbeit zu betrachten. Zu bevorzugen ist stets die Ermöglichung der direkten Interaktion über gezielten Austausch nicht nur auf Management-, sondern auch auf der Arbeitsebene. Darüber hinaus bedarf es aber auch der Schaffung von übergreifenden Rollen, die die Verantwortung für mehrere Kanäle bspw. in bestimmten Regionen umfassen und die Interaktion der darunterliegenden Ebenen erst ermöglichen und Aktivitäten gezielt steuern. Diese Rollen können auch rasch für ausreichende Zuwendung des Top-Managements sorgen, wenn es zu Abstimmungsproblemen kommt.

#### Praxisbeispiel zur strukturellen Interaktionssteuerung eines Konsumgüterunternehmens

Im agilen (im Gegensatz zum hierarchischen) Setup der Vertriebsorganisation erfolgt die Darstellung der Zusammenarbeit über Kommunikationsmatrizen angelehnt an die Netzwerkforschung. Dadurch wird aufgezeigt, wo wichtige Knotenpunkte und Verbindungen liegen, und die Schwächen im Kommunikationssystem werden deutlich. Das ermöglicht eine sukzessive Verbesserung des Informationsaustauschs zwischen den agilen Einheiten.

Ein weiterer Aspekt struktureller Integration ist die Schaffung von Strukturen zur engeren Verzahnung der Vertriebskanäle. Wilson/Daniel (2006) regen die Schaffung von neu definierten Matrixstrukturen an: Orientierung bspw. anhand von Kundengruppen, um von der Silokanalstruktur wegzukommen.

#### Praxisbeispiel aus dem hochtechnologischen B-to-B-Umfeld

Um den Vertrieb besser aufzustellen, wurde statt der etablierten Kanal- und Regionalorganisation eine portfolioorientierte Matrix-Organisation eingeführt. Die Strukturierung erfolgte nach der unterschiedlichen Erklärungsbedürftigkeit der Produkte, die auch unterschiedlicher Kanäle bedarf, und verringert damit den Abstimmungsbedarf:

- Standardprodukte: Einfacher Call-Center-basierter Verkauf nach „Drehbuch“ und zusätzlicher Fokus auf Re-Sale und Neukundengewinnung,
- Modulare Produkte: klassischer Aussendienst und Key Accounts,
- Komplexe Produkte: Spezialistenteams mit Experten, die individualisierte Lösungen gemeinsam mit dem Kunden erarbeiten.

Zu beachten ist, dass eine Matrix immer hohe Komplexität und Abstimmungsbedarf mit sich bringt. Rein strukturell muss der Fokus also nach den spezifischen Bedürfnissen der Organisation gewählt werden. Ausgleichende Massnahmen zur Integration in den anderen genannten Integrationsdimensionen sind daher umso wichtiger, um den verschiedenen Ausrichtungsoptionen des Vertriebs wie Kanal, Region oder Produkt organisatorisch gerecht werden zu können.

### Erfolgsfaktoren des Multichannel-Managements

#### A: Kundenorientierung

In der Studie wurde deutlich, dass die Kundenorientierung ein wichtiger Mediator für die positive Wirkung der kognitiven Integration auf die Leistung ist. Das heisst in der Praxis: Die gemeinsame Zielsetzung der Vertriebskanäle soll auch kundenorientiert sein.

Vor allem bei B-to-C-Unternehmen muss zunächst unterschieden werden, wer mit „Kunde“ gemeint ist: die B-to-B-(Handels-)Kunden oder der Konsument (Consumer) bzw. Verwender (User). Dies bestimmt die komplette Ausrichtung: Handelskunden werden meist über einen sogenannten „Push“ bearbeitet, d.h. die Ware wird mit immer neuen Strategien angeboten. Bei Konsumenten und Verwendern soll ein „Pull“, d.h. ein Nachfragesog entstehen. In den letzten



Jahren ist es zu einer starken Neuausrichtung gekommen, Unternehmen mehr verwenderorientiert (User-Centric) aufzustellen, um diesen Nachfragesog zu verstärken. Diese Umstellung muss vom Top-Management initiiert und vorgelebt werden, damit sie erfolgreich umgesetzt werden kann. User Centricity heisst auch, die Auswirkung auf den Kunden messbar zu machen und dies in den oben genannten KPIs wider-

zuspiegeln. Um kundenorientiert zu sein, muss die Sicht des Kunden eingenommen werden. In Bezug auf Vertriebskanalintegration heisst das: Sicherstellen der Integration aus Kundensicht (Omnichannel-Integration) und Begleitung des Kunden ganzheitlich entlang der Customer Journey.

Für die Praxis bedeutet das die Bereitstellung von Kanalwechsellmöglichkeiten entlang der Customer Journey und ein einheitliches Bild nach aussen. Das heisst allerdings nicht, dass eine Marke über alle Kanäle und deren Touchpoints gleich wahrgenommen werden muss. Markenkern und Markenversprechen müssen zwar übergreifend gleich sein, die Umsetzung kann jedoch kanalspezifisch erfolgen. Oft haben die Konsumenten und Verwender unterschiedliche Bedürfnisse je nach Kanal und erwarten somit auch nicht die gleichen Produkt- und Serviceangebote, sondern ein auf sie zugeschnittenes Angebot. Beispielsweise kann im Fachhandel ein anderes Servicelevel für Garantiezeiten als Verkaufsargument angeboten werden, im Einzelhandel dagegen lediglich die gesetzliche Garantie, da der Kunde je nach Kanal andere Erwartungen hat.

Im B-to-B-Umfeld kann eine Kundenorientierung bspw. durch den Ausbau von Globalen Key Accounts oder strategischen Accounts erfolgen, die immer die Kundensicht über interne Organisationsgruppen hinweg einnehmen. Eine andere Möglichkeit ist Kundenorientierung durch cross-funktionale Kundenteams. Diese Überlegung macht allerdings erst ab einer kritischen Grösse des Unternehmens Sinn, wenn es bspw. viele Vertriebslogistiker oder Vertriebs-IT-Spezialisten gibt, die sich auf bestimmte Kanäle spezialisieren. Bei kleinen Unternehmen ist dies daher keine Option – aber auch keine Notwendigkeit, da ein persönlicher Austausch im kleinen Team informell häufiger und enger stattfinden kann.

B: Günstige kulturelle Voraussetzungen schaffen durch agile Strukturen

## „Die Kernfrage für den Organisationalen Wandel lautet: Wie kann ich die Menschen mitnehmen?“<sup>4</sup>

Um die dargestellten integrativen Mechanismen für neue Vertriebskanäle ideal in der Organisation umzusetzen, bedarf es einiger kultureller Voraussetzungen. Die Basis bildet die Führungskultur. Es muss eine Offenheit für den Wandel vorliegen, vor allem die Offenheit, Strukturen zu überdenken und zu überarbeiten, sobald neue Kanäle oder Regionen

### Kernthesen

1. Eine Silostruktur der Multichannel-Organisation führt zu Konflikten und eingeschränkter Leistung.
2. Bei der Integration der Kanäle durch gemeinsame Ziele und Visionen sollte die Kundenorientierung im Zentrum stehen, um die Leistung des Vertriebssystems zu verbessern.
3. Integration durch Formalisierung, wie Richtlinien und Prozessverlässlichkeit, verbessert die Leistung des Vertriebssystems.
4. Integration durch enge und häufige Interaktion zwischen den Vertriebskanälen senkt das Konfliktniveau.
5. Strukturelle Integration durch direkte cross-funktionale und agile Zusammenarbeit erhöht die Flexibilität und Time to Market.
6. Je enger die Vernetzung durch Multichannel-Integration desto höher die Leistung des Vertriebssystems.

### Literatur

Fürst, A., Leimbach, M., Prigge, J.-K. (2017): Organizational Multichannel Differentiation: An Analysis of Its Impact on Channel Relationships and Company Sales Success. *Journal of Marketing*, 81(1), S. 59–82.

Herhausen, D., Binder, J., Schögel, M., Herrmann, A. (2015): Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91 (2), S. 309–325.

Lechner, C., Frankenberger, K. & Floyd, S. W. (2010): Task contingencies in the curvilinear relationships between inter-group networks and performance. *The Academy of Management Journal*, 53(4), S. 865–889.

Parsons, T., Bales, R., Shils, E. (1953): *Working Papers of the Theory of Action*. The Free Press, Glencoe Illinois.

Schögel, M. (2012): *Distributionsmanagement: Das Management der Absatzkanäle*. Vahlen.

Schön, S. (2017): *Multichannel-Integration: Eine organisationale Netzwerk-Perspektive*, Dissertationsschrift Universität St. Gallen.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J. (2015): From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing, Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), S. 174–181.

Verhoef, P. C., Neslin, S. A. & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), S. 129–148.

Wilson, H., & Daniel, E. (2006). The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 36, S. 10–20.

Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J. & Weitz, B. A. (2010). Crafting Integrated Multichannel Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24, S. 168–180.

hinzukommen, aber auch die Offenheit für den direkten Austausch ohne den indirekten Weg über die Hierarchie. Hier bieten sich neue agile Managementansätze an: Durch agile, cross-funktionale Teamstrukturen verbessert sich die flexible Reaktion auf Marktveränderungen, die vor allem im VUCA-Umfeld (**V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity & **A**mbiguity) wettbewerbsentscheidend sein kann. Zusätzlich wird die Time to Market durch direkte funktionsübergreifende Entscheidungsfindung optimiert. Darüber hinaus verbessern sich durch agile Teamstrukturen die motivationssteigernde unternehmerische Arbeitsweise und die kulturelle Offenheit für neue Wege der übergreifenden Zusammenarbeit.

Einig sind sich die Vertriebsmanager, dass für eine erfolgreiche gut integrierte Multichannel-Vertriebsorganisation das Top-Management strategischen Fragestellungen des Vertriebs mehr Aufmerksamkeit widmen sollte. Drei Dinge wurden dabei insbesondere eingefordert: die Einführung neuer Konzepte und Richtlinien zur besseren Zusammenarbeit, das aktive Vorleben und der Mut, die Dinge umzusetzen.

### Roadmap zur Organisationalen Multichannel-Integration

Die organisationale Multichannel-Integration erfolgt in verschiedenen Stufen, die in Abbildung 4 dargestellt sind.

Wichtig ist, das eigene Unternehmen zunächst auf der richtigen Stufe einzuordnen und in der Multichannel-Integrationsplanung die Basisvoraussetzungen der jeweiligen derzeitigen Stufe mit Priorität anzugehen, bevor die nächste Stufe in Angriff genommen wird.

#### Stufe 1: Expansion in mehrere, separate Kanäle

Klassischerweise sind Unternehmen auf dieser Stufe das erste Mal mit neuen Kanälen konfrontiert und stehen vor den ersten organisatorischen Multichannel-Fragestellungen.

#### Stufe 2: Ausbau und Verbindung von Kanälen

Die neuen Kanäle sind nun so wichtig wie die etablierten klassischen Kanäle. Es sollen Synergien entstehen und es kommt zu ersten Konflikten und konkretem Abstimmungsbedarf.

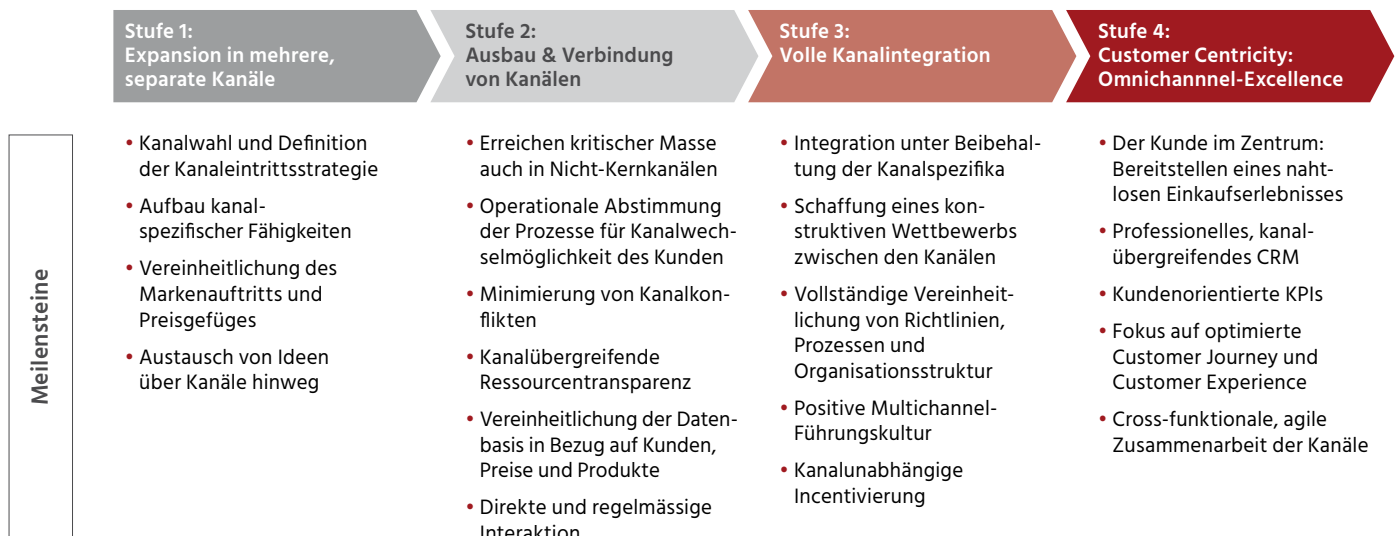
#### Stufe 3: Volle Kanalintegration

Das Unternehmen steuert das Multichannel-Vertriebsgefüge ganzheitlich professionell unter Berücksichtigung der Kanalspezifika.

#### Stufe 4: Customer Centricity: Omnichannel-Excellence

Der Blick der Integration wendet sich von unternehmensintern nach aussen zum Kunden. Organisationale Leitfrage: Wie kann sich das Unternehmen so aufstellen, dass der Kunde eine nahtlose Customer Journey erlebt und das Unternehmen flexibel auf ständige Marktveränderungen reagieren kann? **+**

**Abb. 4: Roadmap der Organisationalen Integration von Vertriebskanälen**



Quelle: Eigene Bearbeitung.

# Der Kunde gewinnt – und das Marketing sieht zu!

---

Merken wir, was sich verändert? Sehen wir zu oder agieren wir?

**Prof. Dr. Marcus Schögel**

**G**laubt man Unternehmensberatungen, Marktforschungsunternehmen oder Trendagenturen, dann nimmt die Veränderungsgeschwindigkeit in unseren Märkten und der Gesellschaft weiterhin rasant zu. Gerade im Marketing. Jedenfalls fühlt es sich für viele Führungskräfte so an, als wenn die Rate der Veränderungen in den letzten fünf Jahren massgeblich zugenommen hätte. Disruptiver Wettbewerb, agiles Management, Design Thinking oder aber auch Rapid Prototyping sind, um nur einige Ansätze zu nennen, darauf ausgerichtet, schneller, innovativer und intensiver das Markt- und Wettbewerbsumfeld zu verändern. Während es sich bei vielen dieser „Buzzwords“ um Flexibilisierungs- und Dynamisierungsansätze handelt, vergessen wir oftmals den Grund, warum wir aktiver und variabler auf unseren Märkten agieren müssen.

Mein Kollege Andreas Herrmann formulierte bereits vor einigen Jahren das Credo „The deer has now the gun!“ So sehr man über diese Analogie schmunzeln mag, so trifft er doch den Kern der Herausforderung. Der Kunde ist es, der den meisten Unternehmen heute selbstbewusster, emanzipierter, informierter und anspruchsvoller gegenübersteht, als es vielen von uns lieb zu sein scheint. Dabei haben sich weniger seine Bedürfnisse radikal verändert. Vielmehr hat er über neue Technologien inzwischen die Kontrolle über Kommunikation und Interaktion mit Unternehmen übernommen und spielt mit ihnen mehr oder minder souverän die Melodie seiner eigenen Interessen.

Andere Disziplinen haben diese Veränderungen aktiver antizipiert als wir, die wir im „Marketing“ arbeiten. Sie vereinnahmen den Kunden für sich und genau wie viele Marketingabteilungen auf Customer-Centricity-Konzepte negativ reagieren, denken wir, dass wir doch alles Griff haben und alles schon einmal

gesehen haben. Dabei ist dieser Wandel mehrdimensional. Hier einige (überspitzt formulierte) Beobachtungen:

- IT-Departments eignen sich die „Ownership“ der Customer Experience und Touchpoint Innovation an.
- Das Corporate Development sowie die F&E zeichnen für die Entwicklung (kundenorientierter) innovativer Geschäftsmodelle verantwortlich.
- Customer Service und Inbound Call Center verstehen sich als „Customer Success Teams“ und definieren die „Moments of Truth“ neu als Chance für den Kunden, sich weiterzuentwickeln.

Merken wir, die wir uns im Marketing umtun, was sich verändert, oder stehen wir daneben und kommentieren oder wiegeln wir nur ab? Die Marketingzunft (und nicht nur die akademische) sieht doch zur Zeit vielfach zu und ist verwundert über neue Wortprägungen, diskutiert den Begriff der Disruption vor dem Hintergrund seiner Schumpeterschen Historie und fragt sich, ob unter Customer Experience Management nicht mal wieder eine Renaissance des guten alten Marketingmix angesagt wäre. Zugleich versuchen Markendirektoren, ihre „Brand Identity“ bis ins Letzte für alle Touchpoints in Art und Auftritt (rechtlich verbindlich) zu fixieren. Währenddessen entwickeln aber die Mitarbeiter im Social Media Department neue Zugänge zu den relevanten Kundengruppen und scheuen sich dabei nicht (weil bspw. für Facebook zwingend notwendig), ein Dutzend Ableitungen eines Leistungsversprechens zu testen. Achtung: Verwässerung droht!

Während es einem manchmal so vorkommt als wären wir in einer Debatte, die seit den achtziger Jahren geführt wird (auch wir haben mit unseren Ideen im Buch *Einfluss des Marketing* vor circa zehn Jahren einen Beitrag geleistet). Was sich aber zu den Vorjahren unterscheidet:

### **Prof. Dr. Marcus Schögel**

Executive Director am  
Institut für Marketing an der  
Universität St.Gallen (HSG)

Tel.: +41 (0) 71 2242820  
Marcus.schoegel@unisg.ch  
www.ifm.unisg.ch

Noch nie wurde so viel über den Kunden in Unternehmen als zentraler Dreh- und Angelpunkt moderner Strategien diskutiert. Angefangen mit Customer-Focus-Initiativen, über Customer-Centricity-Programme und Touchpoint-Innovationen bis zum Customer-Experience-Management und sogar im Design Thinking – überall steht der Kunde im Mittelpunkt!

Die Chancen würden also gut stehen, dass das Marketing reüssieren könnte. Aber ist dem so? Merken wir im Marketing, dass uns andere den Rang ablaufen? Und das auch noch in unserem Kerngebiet – der Kundenorientierung! Haben wir uns mit den Konzepten aus den IT-Abteilungen auseinandergesetzt, ihren Wert verstanden? Sind wir zur Zusammenarbeit mit der eigenen F&E bereit? Sind wir uns im Klaren, dass die Zukunft des Marketing nicht in einer 100% durchgesetzten Brand Identity liegt? Wissen wir, welchen Beitrag wir als Unternehmen zu den verschiedenen „Moments of Truth“ heute leisten müssen? Können wir dabei helfen, die Wirksamkeit von programmatischen Performance-Marketing-Ansätzen zu beurteilen? Sind wir als Storyteller nicht überfordert, weil wir das letzte Mal einen zusammenhängenden Prosatext während unserer Abitur-/Maturaprüfung geschrieben haben?

Wo sollten und müssen wir im Marketing ansetzen, um vorne mit dabei zu sein? Wie können wir uns einbringen und einen Mehrwert für unsere Kunden in einer technologisch vernetzten Welt leisten? Wie helfen wir Studierenden, die als Millennials selbst eine neue Herausforderung darstellen, sich erfolgreich zu entwickeln? Wie schaffen es Führungskräfte, auch in der Zukunft im Marketing auf der Höhe der Zeit zu bleiben? Wie bestimmen wir, was in der Zukunft relevant sein könnte?



Sicherlich ist es falsch, in den Kanon der Auguren einzustimmen, die wie schon seit jeher ein „Schneller, weiter und höher“ fordern. Viele Grundkonzepte des Marketing sind heute aktueller denn je. Jedoch gilt es, den Kontext unserer Disziplin näher zu betrachten. Ich glaube, es ist an der Zeit, Marketing wieder als Kern eines zeitgemässen Managements zu positionieren. Dazu gehört es auch, sich anderen Disziplinen und Ansätzen zu öffnen. Im Kern lassen sich diese Herausforderungen in folgenden (Kampf-)Thesen zusammenfassen:

*1. Marketing und modernes Führungsverständnis sind zwei Seiten der gleichen Medaille!* Uns wird es nur gelingen, einen Beitrag zu leisten, wenn wir uns vom alten hierarchischen Managementdenken verabschieden und Marketing nicht nur als Führungsaufgabe verstehen, sondern auch neu denken. Dazu gehören dann nicht nur neue Konzepte nach alten Strategiemustern, sondern vor allem Zugänge, die sich dem „Thema Kunde“ aus der Sicht von Unternehmenskulturen und -verhaltensweisen verstehen. Damit werden zwar die vielfach negativ behafteten Faktoren wie „Soft Skills“ oder die „innere Haltung“ gefordert. Aus meiner Erfahrung kommen wir aber nicht weiter, wenn wir nur nach dem Motto „plan-do-check-act“ agieren. Zudem obliegen Führungsauf-

**Der Kunde ist es, der den meisten Unternehmen heute selbstbewusster, emanzipierter, informierter und anspruchsvoller gegenübersteht, als es vielen von uns lieb zu sein scheint.**

gaben nicht mehr den Führungskräften, sondern allen. Das scheint mir gerade für neue Marketingansätze wichtig. So kommen wir vielleicht auch im Verständnis der erfolgreichen Marketingrealisierung einen Schritt weiter.

*2. Marketing muss Veränderungsprozesse aktiv initiieren und begleiten!* Zu lange sind wir davon ausgegangen (gerade unter der Brille der Systemtheorie), dass Wandel und Change Management sowieso die Kernaufgaben des Managements sind, um Ungleichgewichte zwischen Subsystemen und der Unternehmensumwelt auszugleichen. Dazu hat sich aber die Realität der Unternehmen massgeblich verändert. Transformation muss in Unternehmen heute gezielt eingeleitet und begleitet werden. Auffällig ist dabei, dass gera-



de wiederum in Fällen, in denen es um Digitalisierungsansätze geht, der Kunde wiederum im Mittelpunkt steht und Kundenorientierungsprojekte sich wiederum als Wandelprozesse entpuppen, die vor allem einen kulturellen Wandel im Unternehmen erfordern.

**3. Marketing muss Technologien in einer realen Welt für Kunden und Unternehmen nutzbar machen!** Zu sehr predigen wir heute noch ein Schwarzweiss zwischen On- und Offline-Erfahrungswelten (und damit Marketingkonzepten). Der Kunde weist uns den Weg: Er nutzt digitale Medien in seiner realen Welt. Die Widersprüche für ihn sind minimal. Seine Ansprüche steigen aber auch ständig. Und er ist am Zug! Zugleich müssen wir realistisch sein und auch die negative Entwicklungen neuer Technologien betonen – sei es bei trügerischen Web-Einträgen („fake news“) oder aber auch im Falle der Marketing-automation. In diesem Punkt gilt es vor allem, einen integrativen Zugang zu finden, der es uns erlaubt, nicht nur „best of both worlds“-Ansätze zu entwickeln, sondern einen ganzheitlichen Zugang (ähnlich früheren soziotechnischen Systemgedanken wie bspw. von Sydow<sup>1</sup>) zu entwickeln.

**4. Marketing muss Daten nicht nur liefern, sondern in der Lage sein, als**

*Übersetzer zwischen den verschiedenen Welten (IT, F&E, Customer Service etc.) und als „Anwalt des Kunden“ in die Diskussionen einzubringen.* Das bedeutet heute aber nicht nur, die Güte von Skalen zu beurteilen, eine Clusteranalyse durchführen zu können oder eine Deckungsbeitragsrechnung zu verstehen. Das bedeutet heute vor allem zu verstehen, wie „Coding“ das Denken in Unternehmen verändert und digitale Interfaces neue Herausforderungen an die Kommunikation (Hey Siri!) stellen.

**5. Die Berufsbilder im Marketing müssen sich wandeln.** Kann heute noch ein Aussendienstmann selbstbewusst argumentieren, wenn er nicht weiss, welche Informationen dem Kunden bereits bei seiner Online-Recherche zur Verfügung standen? Meiner Ansicht nach benötigen wir auch hier eine umfassende Berücksichtigung aktueller Kundeninformations- und Kaufprozesse, um daraus die notwendigen Anforderungen für die Marketingausbildung zu liefern. In den Vereinigten Staaten wird bereits seit geraumer Zeit darüber diskutiert, ob nicht nur noch zwei (extreme) Anforderungsprofile existieren: Zum einen der „Journalist“, der die Aufgabe hat, das „Narrativ“ zu entwickeln und daraus immer wieder einzigartige Geschichten abzuleiten und zu verbreiten. Zum anderen der „Nerd“, der in der Lage ist, aus der Vielfalt von Daten und Informationen die relevanten Performance Indicators auszulesen und zielgerichtet für das Unternehmen zu interpretieren.

**6. Dabei dürfen aber die betriebswirtschaftlichen Grundfähigkeiten nicht vernachlässigt werden.** Bspw. gilt es heute mehr denn je, bei in den Informationstechnologien nicht ein Allheilmittel zu sehen, sondern auch aus nüchterner „kaufmännischer“ Perspektive zu

entscheiden, welche Medien einen Beitrag zum Unternehmensauftritt leisten und welche eher als „Hype“ zu bewerten sind.

Wenngleich dieser Text bewusst schwarzweiss formuliert ist und auch polarisieren will, so soll er aber auch deutlich machen, worin die grösste Aufgabe im Marketing (immer noch) besteht: freiwillig schneller zu lernen als die Konkurrenz. Das wusste schon Theodore Levitt vor mehr als dreissig Jahren. Jedoch reichen die Konsequenzen dieses Denkens heute weiter und gehen tiefer. Sie bedeuten vor allem, sich auf Neues einzulassen und schneller unbekanntes Terrain zu erschliessen. Dazu gehört es dann auch, Fehler als Chance zu nutzen und schneller zu verstehen, was wirklich einen Mehrwert stiftet. Damit ist aber auch verbunden, einiges zu vergessen, was uns vor fünf Jahren vielleicht noch lieb und teuer war. Vielleicht gehört dazu auch die so geliebte „Brand Bible“, die alles aus Markensicht durchdefiniert hatte ... +

## Literatur

Hier finden sich einige Quelle, welche die Thematik bereits in früheren Jahren aufgegriffen haben. Sie helfen vielleicht, die Debatte auch in ihrer zeitlichen Perspektive einzuordnen und nachzulesen:

Tomczak, Torsten (1992) Vom Nutzen der Marketingwissenschaft für die Praxis. Thesis, 4.1991. S. 25–33. ISSN 0254-9697

Belz, Christian; Kernstock, Joachim; Reinecke, Sven; Reinhold, Michael; Rudolph, Thomas; Schögel, Marcus; Senn, Christoph & Tomczak, Torsten, eds. (2000) Marketing Change : Tipps und Reflexionen zur Entwicklung des Marketing. Thesis, St. Gallen, S. 116. ISBN 3-908545-58-3

Reinecke, Sven; Belz, Christian; Reinhold, Michael; Schmitz, Christian; Schögel, Marcus & Zupancic, Dirk (2011) Einfluss des Marketing: Löwen brauchen nicht zu brüllen. Institut für Marketing der Universität St. Gallen, St. Gallen, S. 183. ISBN 978-3-905819-18-2

Belz, Christian (2012) Heinz Weinhold – Marketingpionier. In: Marketeers. Thesis, St. Gallen, S. 203–208. ISBN 978-3-905819-19-9

Villiger, Alex; Herhausen, Dennis & Schögel, Marcus (2013) Customer Centricity bei der Graubündner Kantonalbank : Kundenorientierung als Veränderungsprogramm. Marketing Review St. Gallen, 30 (5). S. 22–35. ISSN 1865-6544

# Kommunikation bleibt das A und O

---

Wow-Effekte im Akkord: Kundenservice-Mitarbeiter arbeiten oft unter extrem straffen Arbeitsbedingungen, sollen Kunden aber überglücklich machen. Zugleich wird ihr Arbeitsprofil anspruchsvoller, der Kundenberater verändert seine Rolle. Wenn er heute als Markenbotschafter das Gesicht eines Unternehmens mitgestalten soll, dann müssen viele Führungskräfte ihre Fähigkeit zur Motivation optimieren.

**Oliver Nissen, Andrea Montua**

**„Bots und Automatisierung  
ersetzen nicht den persönlichen  
Dialog und den authentischen Blick  
in die Welt unseres Gegenübers.“**

**D**ie massgeschneiderte Küche passt nicht, das Frischgemüse ist doppelt plastikverpackt, in der Garage steht statt eines smarten Neuwagens ein Montagsauto. Unzufriedene Kunden gibt es, seit es Kunden gibt. Den Unterschied, ob ein Unternehmen und seine Produkte trotz Problemen attraktiv bleiben, macht deshalb zuallererst der Kundenservice. Läuft an dieser sensiblen Schnittstelle mehr schief, als geholfen wird, dann kann ein Unternehmen im digitalen Zeitalter etwas erleben.

Etwas, das es in der Intensität vor den sozialen Medien nicht gab: den Shitstorm; den Troll; die unauslöschliche und unendliche Ausbreitung des Unmuts, der online selbst Menschen erreicht, die mit dem betroffenen Unternehmen möglicherweise noch nie zu tun hatten. Aber die sich vor einer zukünftigen eigenen Kaufentscheidung daran erinnern könnten: Da war doch was. Und mit Googles Hilfe werden sie jeden echten und angedichteten Makel finden.

Kunden nutzen längst eine komplexe digitale Feedback-Matrix, je nachdem, welcher Weg ihnen zugänglich und sinnvoll erscheint. Das erhöht den Druck auf Unternehmen, einen konsistenten und ausgezeichneten Kundenservice zu gewährleisten. Und während auf Rückmeldungen per Brief, Telefon, Fax, über Website und Social-Media-Posts eigene oder subunternehmerische Mitarbeiter antworten, mischt sich als jüngster Kandidat bereits der Chat-Bot in die Betreuung und Beratung von Kunden ein: eine intelligente Technologie zur Unterstützung menschlicher Mitarbeiter bei allen automatisierten Standardaufgaben im Kundenservice.

Unternehmen müssen also über alle verfügbaren Kanäle hinweg optimal kommunizieren können, extern mit Bestands- oder Neukunden genauso wie intern mit allen an den Kommunikationsprozessen beteiligten Mitarbeitern. Eine vielschichtige Herausforderung. Sie verlangt Aufmerksamkeit, Ressourcen, eine intelligente Personalauswahl und gezielte Schulung sowohl auf operativer als auch auf Führungsebene, und die kontinuierliche Steuerung und Beobachtung.

### **Schema F ist passé: Die Grenzen des Gesprächsleitfadens**

Allem voran aber verlangt sie die völlig neue Wahrnehmung des Kundenberaters. Denn der hilfsarbeitende Callcenter-Agent mit Gesprächsleitfaden, der nach Schema F agiert, ist passé. Stattdessen entwickelt sich

der Kundenservice zum Kreativitätsberuf in Richtung externe Kommunikation, wird Differentiator zwischen Unternehmen, trennt Sieger von Verlierern.

„Mitarbeitern im Kundenservice fällt eine stark loyalitätsbindende Aufgabe zu“, sagt Oliver Nissen, Leiter des digitalen Telekom-Kundenservices „Telekom hilft“. Der Kieler lässt seinen Mitarbeitern bewusst grösstmöglichen kreativen Spielraum, gesteht ihnen Individualität und Freiheit zu: „Wenn Kundenservice wirklich einen Unterschied machen soll, transportieren Kundenberater Image, sind das Gesicht eines Unternehmens. Sie begegnen dem Kunden dort, wo er steht, und lösen im Idealfall einen unvergesslichen Wow-Moment aus.“ Doch während sich die digitale Kommunikationslandschaft unaufhaltsam weiterentwickelt, reagieren bisher nur sehr wenige Firmen grundsätzlich und strategisch auf die Innovationen.

Was bedeutet diese Entwicklung, für alle Beteiligten? Oliver Nissen sieht besonders den „E-Service“ über alle digitalen Kanäle als Schicksal und Chance zugleich. „Wir bearbeiten als grösster Telekommunikationsanbieter Deutschlands täglich zwischen 3000 und 5000 Kundenanfragen allein in den sozialen Netzwerken. Meist richten Kunden sie direkt an uns – aber sie machen ihrem Ärger auch anonym auf Twitter oder Facebook Luft. Wir reagieren darauf aktiv.“ Auch einen ersten Bot-Versuch hat Nissens Abteilung gestartet, im eher spitzen Anwendungsfall einer abschliessenden Kundenzufriedenheitsbefragung. „Wir wollen wissen, ob unser Ser-

#### **Oliver Nissen**

Leiter Social Media & Services  
Deutsche Telekom Service GmbH  
Deutsche Telekom Service GmbH  
Zur Helling 4, D-24143 Kiel  
Tel.: +49 (0) 431 66672095  
oliver.nissen@telekom.de

#### **Andrea Montua**

Geschäftsführerin MontuaPartner  
Communications GmbH  
MontuaPartner Communications GmbH  
Grosse Elbstrasse 275, D-22767 Hamburg  
Tel.: +49 (0) 40 38687090  
a.montua@montua-partner.de



**Abb. 1: DOs and DON'Ts authentischer Kommunikation**



Quelle: Montua & Partner, 2017.

vice zufriedenstellt. Dafür sollte der Kunde mindestens ein Lächeln bekommen und die Gewissheit, bei uns richtig zu sein“, sagt Nissen.

Und eine weitere Telekom-hilft-Idee schlug vor vier Jahren Wellen, als sich ein neunköpfiges Troubleshooter-Team für akute Kundenprobleme formierte, das als Spezialeinheit lodernde Unzufriedenheits-Brandherde im Web lokalisiert und löscht, bevor sie zum digitalen Flächenbrand ausarten. „Das bedeutet nicht, dass unsere Mitarbeiter vor notorischen Nörglern grundsätzlich buckeln. Im Gegenteil, wir haben Trolls schon mit eher selbstbewussten Aussagen zum Schweigen gebracht. Aber wir sind auch demütig,

wenn Demut angebracht ist, entschuldigen uns öffentlich da, wo es nötig ist.“

**Die Herausforderung: Alle Beteiligten perfekt informieren**

Ein starkes kommunikatives Engagement gegenüber Kunden bedeutet aber nicht nur, Probleme in den Griff zu bekommen. Es macht der Unternehmensberatung McKinsey zufolge auch in der Unternehmensbilanz einen signifikanten Unterschied: Bereits im August 2014 fasste eine Umfrage zusammen, dass ein funktionierender digitaler Customer Service 33 Prozent mehr Kundenzufriedenheit ausmachen kann – trotz gleichzeitiger Reduzierung der Callcenter-Kosten.<sup>1</sup>

Die Herausforderung liegt in der Umsetzung, an die ganz unterschiedliche Interessenlagen und Prozesse geknüpft sind (siehe auch Interview „Verweigerung ist keine Option“). Das

**„Wenn Kundenservice wirklich einen Unterschied machen soll, transportieren Kundenberater Image, sind das Gesicht eines Unternehmens. Sie begegnen dem Kunden dort, wo er steht, und lösen im Idealfall einen unvergesslichen Wow-Moment aus.“**

OLIVER NISSEN, Leiter Social Media im Kundenservice der Deutschen Telekom

Unternehmen möchte Umsätze steigern, Profite maximieren und in aller Regel Kosten niedrig halten. Die obere bis mittlere Führungsebene unterstützt diese Ziele, sieht sich allerdings bis in die operative Ebene hinein mit eigenen und anderen Unsicherheiten, mangelnden Kenntnissen sowie daraus resultierenden Ängsten konfrontiert. Und nicht zuletzt sitzt natürlich der Kunde mit im Boot. Er hat ein Problem und will Lösungen – und bleibt häufig frustriert, möglicherweise gerade weil er diverse Kanäle gleichzeitig nutzt, um die benötigte Hilfe zu bekommen.

Der klassische Fall von „Wenn Links nicht weiss, was Rechts tut“ droht und macht am Ende niemanden glücklich.

Fotos: Unternehmen



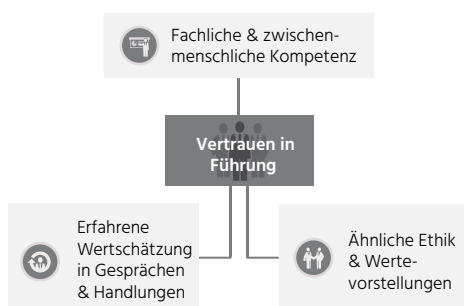
Falsch aufgesetzt, unstrukturiert implementiert und lückenhaft gesteuert, richtet der Kundenservice – ob analog oder digital oder beides – trotz bester Absichten mehr Schaden an, als dass er nützt. Sehr plakativ formulierte dies Thorsten Dirks, Chef der Telefónica Deutschland, bei einem Wirtschaftsgipfel der *Süddeutsche Zeitung* 2015: „Wenn Sie einen Scheissprozess digitalisieren, dann haben Sie einen scheiss digitalen Prozess.“

Jede Geschäftsführung will und muss natürlich Veränderungen, wie etwa Massnahmen zur Steigerung der Kundenloyalität, kostenseitig nachvollziehen können. Typisch sind Rückmeldungen aus dem Finanzbereich: Rechnet

sich das? Die Antwort „Wir glauben daran“ räumt die undefinierte Kennzahl noch nicht aus dem Weg. Auch fehlen vielen Unternehmen geeignete Strukturen, um betriebswirtschaftliche Ziele intelligent mit denen der Führung zu verknüpfen. Geschweige denn, sie sinnstiftend zu kommunizieren.

Eine Strategie zu erklären oder loyalitätsbildende Massnahmen im Servicecenter zu initiieren, kostet Zeit – die fehlt auf kurze Sicht am Kundenkontakt. „Diesen Spagat soll eine selbstbewusste Führung hinbekommen, damit sie nicht zur Lähmschicht verkommt“, so Nissen. „Den Mut findet man“, sagt er, „wenn es wie in unserem Fall Support aus dem Top-Management gibt, die so viel Freiraum und geschenktes Vertrauen täglich vorlebt.“

## Abb. 2: Wann Mitarbeiter ihrer Führungskraft vertrauen



Quelle: Montua & Partner, 2017.

## Neue Wege: Führungskräfte müssen als beste Beispiele vorangehen

Führungsstil vom Typ „Management by Outlook“ oder „Management by Imperativ“ greift da nicht (mehr). Im „Zeitalter der Empathie“ ist der Manager als Dreh- und Angelpunkt komplexer Prozesse seinen Mitarbeitern ein verständnisvoller Förderer, der sie engagiert und produktiv durch alle Lernprozesse begleitet. In jeder komplexen Herausforderung geht er als selbst als bestes Vorbild vor. Anforderungen, die auch in der Führungsebene Druck und Widerstand auslösen.

„Jede Geschäftsführung erwartet, dass ihre Manager ihr sehr gutes Gehalt auch dafür bekommen, gut kommunizieren

und motivieren zu können. Das ist aber nicht immer der Fall“, sagt Andrea Montua, Geschäftsführerin von Montua-Partner Communications. Die Teams ihrer Hamburger Full-Service-Agentur für Interne Kommunikation und Change Management begleiten Unternehmen mit einem sehr breit gefächerten Leistungsangebot.

„Wir unterstützen Unternehmen in ihren kommunikativen Alltagsprozessen, begleiten sie aber ebenso in Veränderungsprozessen“, so Andrea Montua: „Ändern sich wie im Falle des Kundenservices Selbstverständnis und Aufgaben einer gesamten Abteilung, zeigen wir beteiligten Führungskräften, wie sie auf die Welt ihrer Angestellten eingehen können. Denn jeder Mitarbeiter braucht etwas anderes, um motiviert zu sein. Den einen treiben Entscheidungsfreiheit und Spielraum zu mehr Leistung an, andere performen eher über Anerkennung.“

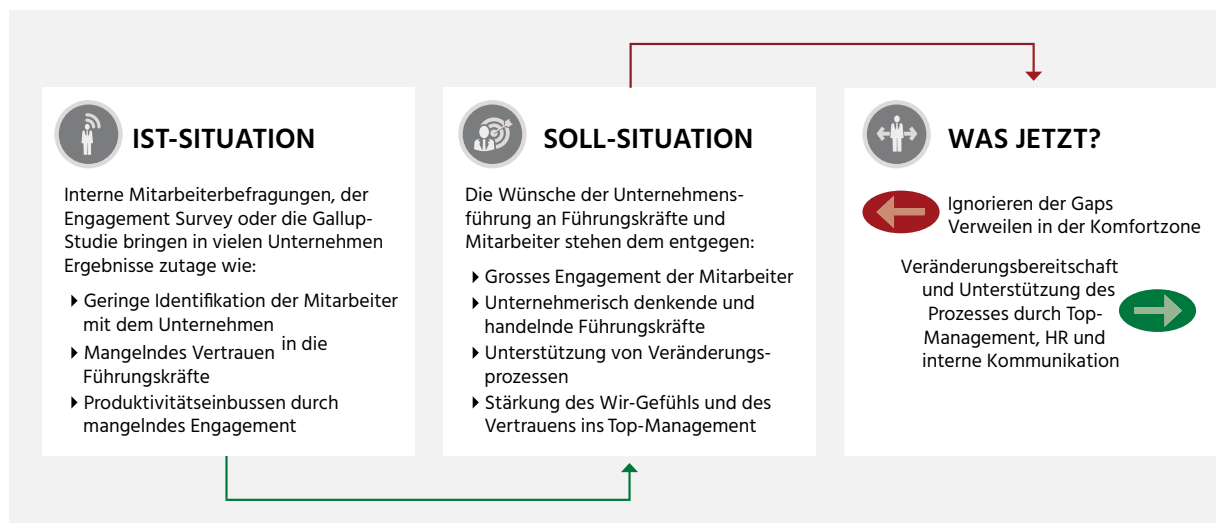
Parallel schulen ihre Teams Mitarbeiter im Kundenservice, die zusätzlich zu neuen Fähigkeiten auch den strukturierten Wissensaustausch benötigen. „Mit gezielter Information kann man selbst den weitgehend standardisierten Job der Kundenberater deutlich ansprechender gestalten, Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mitnehmen und ihnen verdeutlichen, warum bestimmte Arbeitsanweisungen notwendig sind“, so die Expertin. „Vor allem, wenn Vorgaben zur

Effizienzsteigerung und klassische Alltagssituationen mit Kunden aufeinanderprallen, sollen die Berater sowohl gelassen reagieren als auch im Sinne des Unternehmens funktionieren. Eine anspruchsvolle Aufgabe. Deshalb betonen wir immer wieder, dass ‚gut‘ kommunizieren auch meint, Informationen zielgruppengerecht an Mitarbeiter zu geben.“

In vielen Unternehmen muss oft eine Präsentation für alle reichen – obwohl dieses Kommunikationsmittel weder jeder versteht noch jeder die darin formulierten Informationen benötigt und in den Alltag transferieren kann. „Dann erfüllen Vorgaben und dazugehörige Informationen ihren Zweck nicht“, so Montua: „Und am Ende wundert sich die Geschäftsführung, warum ein, mit so viel Energie und Effizienzgedanken angeschobenes Projekt im Alltag nicht ins Laufen kommt.“

Kundenservice-Mitarbeiter, die kommunikativ geschulten Führungskräften und den aus Gesprächen und zusätzlichen Informationsmaterialien geschöpften Inhalten gut folgen können, erleben Veränderungssituationen weniger verunsichernd oder gar lähmend. Wie transportiert man aber etwas Unbeliebtes, so dass es alle verstehen und für das Unternehmen optimal umsetzen? Eine Frage der grundlegenden Kommunikation, die in ihren Details einzelne Zielgruppen abholt.

**Abb. 3: Strategisch zum Aufbau authentischer interner Kommunikation**



Quelle: Montua & Partner, 2017.

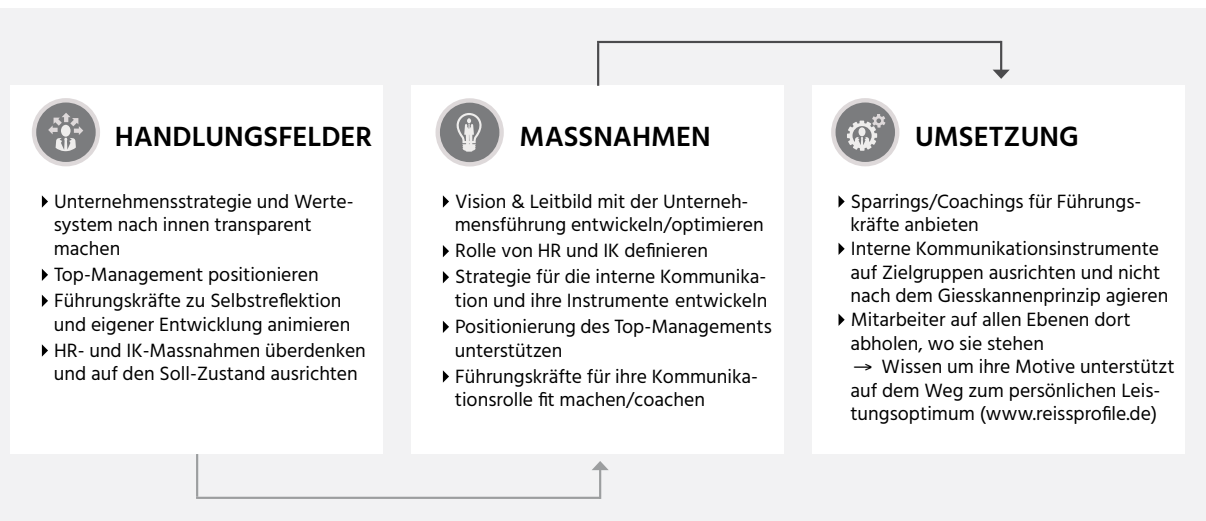


**„Jeder Mitarbeiter braucht etwas anderes, um motiviert zu sein. Den einen treiben Entscheidungsfreiheit und Spielraum zu mehr Leistung an, andere performen eher über Anerkennung.“**

ANDREA MONTUA,  
Geschäftsführerin MontuaPartner  
Communications GmbH

Perfekt strukturiert, so die Empfehlung von Andrea Montua, würden sich die Schulungsmassnahmen und eine gelungene interne Kommunikation durch eigens fürs Unternehmen entwickelte Instrumente auf operativer Ebene mit einem Führungskräfte-Coaching im Prozess verzahnen. „Veränderungen schüren grundsätzlich Ängste. Nimmt man sich ihrer nicht kommunikativ an, verselbständigen sich

schnell unerwünschte Formen der Kommunikation“, sagt Montua: „Gerüchteküche und Flurfunk sind die Folge – und absolute Effizienz-Killer. Auf welchen Anlass diese ungesteuerte Kommunikation reagiert, ist dabei egal. Denn die Verhaltensregeln menschlicher Kommunikation sind im Prinzip immer dieselben.“ +



# Verweigerung ist keine Option

Die Digitalisierung schreitet voran. Was bedeutet das für den Kundenservice? Oliver Nissen, Leiter Social Media im Kundenservice der Deutschen Telekom, und Andrea Montua, Geschäftsführerin MontuaPartner Communications GmbH, im Gespräch.

**Wir schreiben das Jahr 2025, den Kundenservice in sozialen Netzwerken haben komplett die Maschinen übernommen. Herr Nissen, ein realistisches Bild?**

OLIVER NISSEN: In der Ausprägung ist das aus meiner Sicht eher unwahrscheinlich. Derzeit strukturieren viele Unternehmen gerade erst ihren „normalen“ Kundenservice um, stellen Callcenter und E-Mail-Services neu auf. Kundenservice war früher viel zu oft das Stiefkind, viele Unternehmen haben ihn nicht als Nahtstelle zum Kunden wertgeschätzt, der hier zwischen Vertragsverlängerung und Vertragskündigung entschieden hat.

Digitalisierter Kundenservice auf Facebook, Apps oder Messenger und Co. steckt deshalb oft noch in den Kinderschuhen. Der Prozess, den die Telekommunikationsbranche in den vergangenen fünf Jahren durchlaufen hat, kommt aber für alle. Und so ein Auf-/Umbau ist ein weitreichender Veränderungsprozess, mit allen daraus resultierenden Herausforderungen.

Soweit eine Prognose ohne Glaskugel möglich ist, liegt die Zukunft des Kundenservice darin, Vorgänge mit einer geringeren Wertschöpfung zunehmend in die Automatisierung zu delegieren, in Self-Services oder an Bots. Wertprägende und besonders loyalitätsstiftende Tätigkeiten aber übernehmen auch weiterhin Menschen und werden den Kern der Aufgaben eines Kundenberaters ausmachen. Das wird

seinen Job anspruchsvoller machen, und Kommunikation wird der Schlüssel zu Verständnis und Motivation sein.

**Frau Montua, das müsste Musik in Ihren Ohren sein, sichert es Ihnen doch Aufträge für die nächsten Jahre?**

ANDREA MONTUA: Automatisierung, Bots, Technik, die anstelle von Menschen die Arbeit übernimmt ... wenn man einen signifikanten Euro-Betrag nach dem anderen aus den Personalkosten herausstreichen kann, löst das meist nur in der Finanzabteilung rauschähnliche Zustände aus. Allerdings beißt sich die Katze in den Schwanz, was den Service von Menschen für Menschen bei besonders wertprägender Tätigkeit betrifft.

Als Berater erleben wir täglich, dass die Digitalisierung vor allem Sorgen und Ängste schürt – bei Mitarbeitern wie bei Team-, Abteilungs- und Bereichsleitern. Das betrifft sowohl die persönliche Situation als auch den Blick aufs gesamte Unternehmen: Wie geht es in meinem Job weiter, was heisst die aktuelle Umstrukturierung für meinen Alltag? Und was bedeutet die Technologisierung für meine Arbeit in drei, fünf oder sieben Jahren?

Digitalisierung ist als Entwicklung nicht aufzuhalten, Verweigerung keine Option. Neue Techniken und die Schnellebigkeit der Entwicklung bringen jedoch neue Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und Führungskräfte mit sich. Dieser

Entwicklung dürfen sich Unternehmen nicht verschliessen. Angst ist kein Loyalisierer – weder in Richtung Unternehmen noch in Richtung Kunde. Dort muss ein Kundenberater selbstbewusst und voller Selbstvertrauen auftreten, und zwar in der Überzeugung, langfristig für den bestmöglichen Arbeitgeber tätig zu sein.

**Fehlt in Veränderungsprozessen im Kundenservice aus Ihrer Sicht die grundlegende Kommunikation?**

ANDREA MONTUA: Oft leider ja. Eine gelungene Veränderung im Kundenservice im Zeitalter der Digitalisierung ist ein Kommunikations-Dreiklang: Individualisierung der Beratung in Richtung Kunden, zielgruppengerechte Individualisierung der Information nach Innen und Individualisierung der Führung.

Der Alltag in den Unternehmen zeigt dagegen immer wieder, dass wir davon noch weit entfernt sind. In Umstrukturierungsprozessen wird oft nach dem Giesskannen-Prinzip informiert: One size fits all. Das ist aber nicht so.

**Wie sollte sie stattdessen erfolgen?**

ANDREA MONTUA: Das Ziel in den meisten Unternehmen ist der individualisierte Kundenservice – Service als Unterscheidungskriterium vom Wettbewerb. Um sowohl jeden Berater als auch jeden Kunden zu erreichen und abzuholen, sind andere



**„Mitarbeiter gehen dorthin, wo man sie als Mensch mit ihren Werten spiegelt, wo man sie mit speziellen Stärken und intrinsischer Motivation wahrnimmt.“**

OLIVER NISSEN, Leiter Social Media  
im Kundenservice der Deutschen Telekom

Wege der vorbereitenden und begleitenden internen Informationsvermittlung nötig. Unternehmen adressieren viel zu häufig ganze Teams, ganze Abteilungen. Da bleibt es Glücksache, wenn Information den einzelnen Mitarbeiter zur Gänze erreicht.

Das obere Management schaut auf den Kundenservice im Change-Prozess doch mit einem völlig eigenen Blick. Hier sind Kennzahlen wichtig; was

macht der Wettbewerb, wo gibt es Best-Practice-Beispiele. Abteilungsleiter wiederum haben an Kommunikation andere Erwartungen als Teamleiter und Kundenberater, der vor allem wissen will, warum und wie genau er eine Veränderungsmaßnahme an seine Teams und dem Kunden gegenüber kommunizieren soll. Nur gezielt informiert, arbeiten im nächsten Schritt alle optimal in Richtung Kunde.

**Herr Nissen, passt diese heile Kommunikations-Welt zu straff durchorganisierten, eng getakteten und klar strukturierten Arbeitsabläufen in Ihren Social-Media-Teams?**

OLIVER NISSEN: Ja, aus meiner Sicht passt das. Wenn Unternehmen auf der einen Seite ihre Mitarbeiter einbinden in Gründe für Unternehmensentscheidungen, können sie auf der anderen Seite auch gut vermitteln, wann und warum es Phasen gibt, in denen keine grösseren Meetings oder Teilversammlungen der Belegschaft möglich sind. Offenheit zieht Vertrauen nach sich.

Eine gute Produktivität als Grundlage ist dabei immer zwingend erforderlich. Es ist das Recht der Mitarbeiter, auf die Reise mitgenommen zu werden. Dazu ist jeder Einzelne zu wichtig, egal ob Vollzeitkollege, junge Mutter in Teilzeit oder Student in den Abendstunden.

ANDREA MONTUA: Im Zeitalter der Empathie sollte eine Führungskraft ihre Mitarbeiter individualisiert motivieren und wissen, wo sie stehen.

**Wie kann das, was Sie beschreiben, denn konkret in Ihrem Arbeitsalltag aussehen?**

OLIVER NISSEN: Eine erfolgreiche Kommunikationskaskade erfordert eine auf alle Hierarchieebenen abgestimmte Kommunikation. Die Aufgabe ist erst erledigt, wenn die Mitarbeiter „Verstanden!“ signalisieren. Nicht, wenn die Führungskraft „Hab ich kommuniziert!“ meldet.

ANDREA MONTUA: Operativ umgesetzt kann das beispielsweise so aussehen: Eine einheitliche Informationsweitergabe für neue Prozesse oder Projekte sichert im ersten Schritt am besten eine Teambesprechung. Diese kann allerdings nur der Einstieg für

**„Interne Kommunikation ist aus unserer Erfahrung die DNA jedes Unternehmens und entscheidet über Erfolg und Misserfolg von Projekten.“**

ANDREA MONTUA,  
Geschäftsführerin MontuaPartner  
Communications GmbH



weitere Gespräche mit den einzelnen Mitarbeitern eines Teams sein. Ebenso gilt es, den Kollegen im Nachgang an Gespräche etwas Schriftliches mitzugeben, eine Präsentation zu versenden oder eine Zusammenfassung per Mail an alle Beteiligten. Vor der Erstellung solcher Informationen müssen die Fragen beantwortet sein: Wie können gleiche Inhalte für unterschiedliche Zielgruppen wie Abteilungsleiter, Teamleiter und Kundenberater so aufbereitet werden, dass die Materialien auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten sind, umfassend genug informieren und im besten Falle sogar motivieren können? Wie häufig sind Dialogformate, Team-Meetings, Workshops und allgemein ein gemeinschaftliches Arbeiten und Kommunizieren hilfreich?

An dieser Stelle lohnt es sich, einheitliche Standards für Kommunikationsprozesse zu definieren, damit am Ende auch alle Mitarbeiter mit den gleichen Inhalten versorgt sind. Dabei lohnt der Blick über den eigenen Tellerrand. Nicht jedes Unternehmen muss das Rad

neu erfinden, sondern kann aus Beispielen anderer Unternehmen lernen.

**Herr Nissen, was bedeutet dies für die Auswahl künftiger Mitarbeiter und Führungskräfte in Ihrem Verantwortungsbereich?**

OLIVER NISSEN: Mitarbeiter müssen den Kunden dort abholen können, wo er steht. Statt ihn dort zu suchen, wo es ein Prozess oder eine Sprachregelung vorgeben. Diese Fähigkeit kann grundsätzlich in Trainings vermittelt werden. Der Mitarbeiter muss aber vor allem empathiefähig sein und ein aufrichtiges Interesse daran haben, hinter der Kundennummer den Menschen und seine persönliche Situation zu sehen, insbesondere im öffentlichen Dialog der sozialen Netzwerke. Das kann mehr Zeit erfordern als eine Einwandbehandlung nach Schema F. Aber es ist eine sinnvolle Investition in eine echte Kundenbeziehung.

Führungskräfte in meinen Teams sollten dafür die Rahmenbedingungen

schaffen, Störer abstellen und Demotivatoren verhindern. Ebenso sollten sie den individuellen Umgang im Team vorleben, jedes Teammitglied sehen und wahrnehmen. Mitarbeiter wollen zudem verstehen, warum sie Dinge tun, welche Gründe es für Veränderung gibt. Dafür reicht in Führungsverantwortung nicht aus, Mails zu verfassen oder unkommentiert weiterzuleiten. Teams haben das Recht, die Unternehmensstrategie verständlich vermittelt zu bekommen – von ihrer Führungskraft, jeden Tag.

Menschen mit diesen Talenten sind die bestgeeigneten Mitarbeiter und Führungskräfte im Kundenservice. Und zum Glück haben wir bei der Telekom davon schon viele an Bord.

**Um den Kundenservice zu optimieren, müssen Unternehmen Veränderungen voraussetzungen offenbar auf höherer Ebene auf den Weg bringen und in der Tiefe mittragen. Da könnte an vielen**

### Stellschrauben Rost sitzen, der den reibungsfreien Prozess behindert.

**OLIVER NISSEN:** Ich glaube, dass die Zeiten vorbei sein müssen, in denen derjenige die besten Chancen auf eine Führungsposition bekommt, der die meisten Excel-Regeln kennt und der beste Kundenberater ist. Ich stimme Ihnen zu, Frau Montua: Das Kommunikationsverhalten sollte definitiv ein Auswahlkriterium sein. Führungskräfte müssen nicht nur die Schmerzpunkte ihrer Mitarbeiter kennen, sondern diese auch kommunikativ aufgreifen und damit umgehen können. Wer Plattitüden à la „Nichts ist so konstant wie der Wandel“ nutzt, darf kaum erwarten, dass im nächsten Schritt individualisierte Kommunikation beim Kunden ankommt.

**ANDREA MONTUA:** Unternehmen und deren Kundenservice-Bereiche verändern sich. Wenn der Kundenberater die Eingangstür zum Unternehmen ist und der Kunde an dieser Stelle schon eine schlechte Erfahrung macht, gefallen ihm mit grosser Wahrscheinlichkeit auch das Unternehmen und dessen Produkte nicht (mehr). Versteht der Berater dagegen, wofür sein Arbeitgeber steht, welche Werte er erwarten kann und welche Qualität, kann er diese auch vermitteln.

Zuallererst müssen die Berater also Basis-Informationen erhalten: Warum verändern sich ein Unternehmen und seine Produkte, warum ist hochwertige Qualität so wichtig? Dass sie dann superkreativ am Kunden arbeiten, wäre die berühmte Kirsche auf der Torte. Erst einmal müssen dafür aber die Weichen gestellt sein; muss die interne Kommunikation alle Mitarbeiter grundsätzlich mitnehmen und dafür sorgen, dass sie bei der Stange bleiben! Die meisten Unternehmen verlieren ihre Mitarbeiter auf dem Weg, nach dem

Motto: Mitarbeiter kommen zu Unternehmen und verlassen Vorgesetzte.

**OLIVER NISSEN:** Das ist bei der Telekom nicht anders. Bei uns arbeiten die meisten Mitarbeiter nicht mehr in dem Unternehmen, in dem sie sich einmal beworben haben. Die Telekom verändert sich: jedes Jahr, jeden Monat, jede Woche und jeden Tag.

**ANDREA MONTUA:** Führung hat deshalb die Aufgabe, Mitarbeiter täglich für das „neue“ Unternehmen zu motivieren: Ein Unternehmen, das zwar den gleichen Namen trägt wie bisher, aber andere Kunden hat, neue Produkte entwickelt. Und das sich in Zeiten der Digitalisierung immer wieder dem Thema Kulturwandel stellt. Dafür sollten Führungskräfte den Mitarbeiter in seiner Welt abholen können und seine Motive kennen: Motiviert ihn eine spannende Aufgabe, Status, Anerkennung?

**OLIVER NISSEN:** Das spielt ins Thema Employer Branding: Mitarbeiter gehen dorthin, wo man sie als Mensch mit ihren Werten spiegelt, wo man sie mit speziellen Stärken und intrinsischer Motivation wahrnimmt.

**ANDREA MONTUA:** Das bestätigt unsere Erfahrung. Allerdings fühlen sich Führungskräfte oft in einer Sandwichposition, wenn Effizienzthemen den empathischen Anforderungen an ihren Führungsstil diametral gegenüberstehen. Und sie müssen zusätzlich das eigene Gefühlsleben meistern und Themen behandeln wie: Wie lange gibt es meine Rolle eigentlich noch? Habe ich noch dieselben Mitarbeiter, bleibe am selben Standort? All diese Emotionen aufzugreifen, einzufangen und damit motiviert zu arbeiten, ist eine enorm grosse Herausforderung.

**Das setzt auch das Engagement des obersten Managements voraus.**

**ANDREA MONTUA:** Das Vorleben einer offenen und unterstützenden Kommunikation auf Geschäftsführungsebene hilft sehr auf dem Weg zum partizipativen Führungsstil. Eine angemessene Kommunikation in Veränderungssituationen – und die gibt es in Unternehmen und einzelnen Abteilungen ständig, kleine wie grosse! – ist kein Hexenwerk. Man muss nicht gleich eine Beratung holen.

Oft wird es allerdings leider in Unternehmen schon als zu teuer empfunden, Materialien individualisiert aufzubereiten.

Wir würden es sehr begrüßen, wenn Unternehmen ihren Fokus überhaupt auf das Thema Kommunikation legen würden. Sie ist aus unserer Erfahrung die DNA jedes Unternehmens und entscheidet über Erfolg und Misserfolg von Projekten.

**OLIVER NISSEN:** Die Interne Kommunikation als Bestandteil von Führung als dialogischer Kitt also, der zwischen den Hierarchieebenen und Unternehmensbereichen dafür sorgt, dass Kommunikation reibungsfrei klappt und Wissensvermittlung auch verständnisgeschürt wird? Mitarbeiter, die gern jeden Tag zur Arbeit gehen, weil sie das Gefühl haben, ein Teil vom Ganzen zu sein und die Werte des Unternehmens mittragen zu können?

**ANDREA MONTUA:** Ein gutes Bild. Auch Mitarbeiter sollen sich ja binden, sollen in einem Unternehmen und seinen Produkten einen Sinn für sich und ihr Leben erkennen. Das demonstriert besonders die neue Generation von Mitarbeitern. Sie spricht an, was ältere Mitarbeiter sich selten getraut haben zu sagen – aber ganz genauso brauchen. Diese Werte sollte man kennen und neuen Mitarbeitern als USP anbieten können. Denn das sind bestimmt nicht die KPIs. **+**



# Wenn der Flow überspringt

## Produktnahe Spiele als Umsatzlieferant

---

Obwohl produktnahe Spiele in der Marketingpraxis zunehmend an Bedeutung gewinnen, besteht über ihre ökonomischen Konsequenzen noch weitgehend Unklarheit. Dieser Beitrag charakterisiert produktnahe Spiele und untersucht deren ökonomischen Konsequenzen. Anhand von Felddaten wird veranschaulicht, dass produktnahe Spiele umsatzsteigernd wirken. Der psychologische Prozess dahinter wird erklärt. Zudem werden zentrale Treiber für die Wirksamkeit produktnaher Spiele aufgezeigt.

**Jessica Müller-Stewens**

**V**ideospiele nehmen bei Konsumenten einen immer grösseren Stellenwert ein. Galten sie lange Zeit als Freizeitbeschäftigung für kleine Jungs, werden sie mittlerweile von Männern und Frauen aller Altersklassen gleichermaßen gespielt (ESA 2015). Allein in Deutschland werden pro Kopf täglich ca. 35 Minuten Videospiele gespielt und 46,6 Prozent der deutschen Arbeitnehmer tun dies sogar während ihrer Arbeitszeit (Herger 2013). Die Begeisterung der Konsumenten für das Spielen spiegelt sich zudem in der Grösse des weltweiten Videospiegelmarktes wider, dessen Volumen für das Jahr 2017 auf circa 85,7 Milliarden Euro geschätzt wird (iDate 2015). Zahlreiche Unternehmen versuchen, sich diese Begeisterung der Konsumenten für das Spielen zunutze zu machen, indem sie Spiele und/oder Spielelemente in die Interaktion mit ihren Kunden einbetten (Müller-Stewens et al. 2015).

### **Verwendung von Spielelementen im Marketing**

In der Praxis unterscheidet sich die Verknüpfung von Produkten und Spielelementen, die häufig unter dem Term Gamification subsumiert wird (Deterding et al. 2011), stark (s. Abbildung 1): Von einem starken Produktfokus in Kombination mit vereinzelt Spielelementen bis hin zu Spielen, bei denen die Produkte in den Hintergrund rücken, ist alles vertreten.

Klassische Treueprogramme, wie das Sammeln von Flugmeilen (z.B. Miles & More), zählen zu der Gruppe Punkte und Abzeichen. Hier steht das Produkt im Vordergrund und die Spielelemente dienen dazu, Anreize zu schaffen, das Produkt möglichst häufig zu kaufen. Oftmals winken Belohnungen in Form von Abzeichen, die einen höheren Status für Treue im Vergleich zu anderen Kunden versprechen (z.B. Goldstatus). Solche Treueprogramme wirken sich positiv auf den durch

den einzelnen Kunden generierten Umsatz aus (Kang/Alejandro/Groza 2015). Sie motivieren Kunden möglichst viele Punkte zu sammeln und beeinflussen dadurch das Kaufverhalten (Hsee et al. 2003). Zwar ist es zumeist einfacher und kostengünstiger, Punkte und Abzeichen statt vollständiger Spiele einzusetzen, jedoch bestehen zunehmend Zweifel daran, dass sie einen langfristigen Erfolg herbeiführen (z.B. Nicholson 2015).

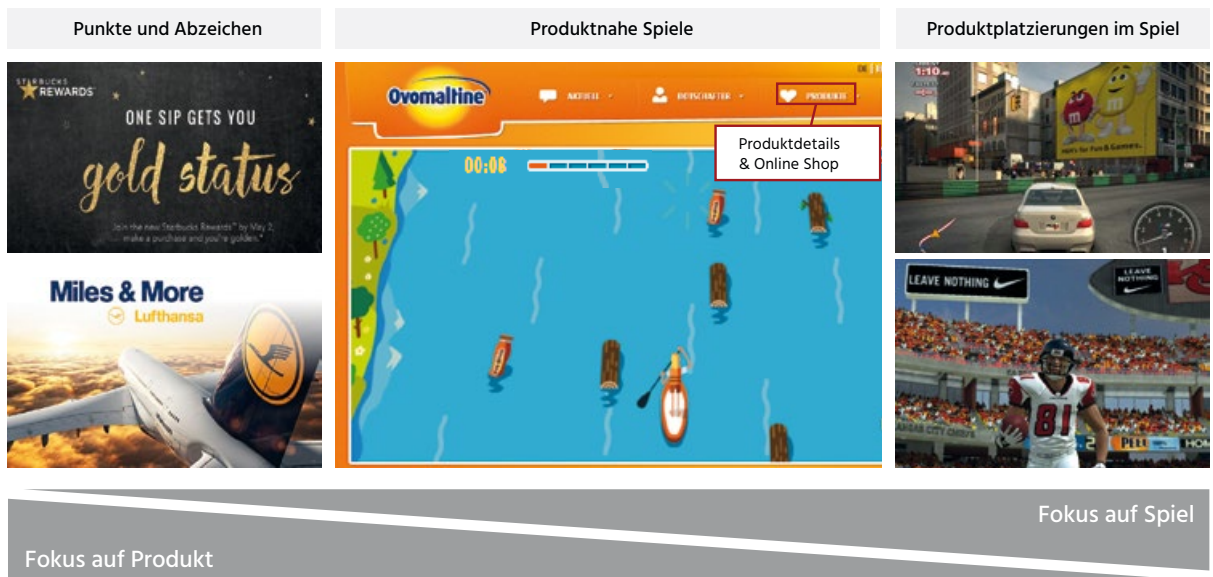
Demgegenüber stehen Produktplatzierungen im Spiel. Hier steht der Unterhaltungswert der Spiele im Vordergrund. Die Produkte sind kein essenzieller Bestandteil des Spielens, sondern treten häufig als periphere Werbeeinblendungen im Spielverlauf auf (Terlutter/Capella 2013). Zum Beispiel werden in Sportspielen (z.B. Madden NFL 16) Trikot- und Bandenwerbungen integriert. Jedoch wurde gezeigt, dass solche Produktplatzierungen die Kaufintentionen von Konsumenten nicht steigern (Chaney/Lin/Chaney 2004). Im Gegenteil: Die Bewertung der Spiele fällt wegen der integrierten Werbung oftmals negativ aus und kann dadurch auch die Bewertung der darin beworbenen Produkte senken (Kim et al. 2016; Mau/Silberer/Constien 2008).

Bei der dritten Gruppe, die im Folgenden als produktnahe Spiele bezeichnet wird, ist das Produkt ein essenzieller Bestandteil des Spielens. Durch die Einbettung solcher produktnahen Spiele in die Interaktion mit ihren Kunden versuchen Unternehmen die (affektiven, kognitiven und konativen) Effekte von Spielen zu nutzen, um die Erreichung von Unternehmenszielen zu unterstützen. Zum Beispiel können sie Konsumenten mithilfe solcher Spiele auf Marken aufmerksam machen und in ihnen einen Wunsch nach dem beworbenen Produkt erzeugen (Kuo/Rice 2015). Ferner können sie mithilfe solcher Spiele Produktinformationen in einer Weise vermitteln, dass Konsumenten Interesse an diesem

### **Jessica Müller-Stewens**

Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Customer Insight, Universität St. Gallen, Schweiz  
jessica.mueller-stewens@unisg.ch

**Abb. 1: Verschiedene Verknüpfungen von Produkten und Spielelementen in der Praxis**



Quelle: Eigene Darstellung; Screenshots von: <https://www.starbucks.com>, <http://lufthansaflyer.boardingarea.com>, <http://www.ovomaltine.ch>, <http://www.rapidfire.com>, <http://www.askingsmarterquestions.com>

Produkt entwickeln, was schliesslich zum Kauf führt (Müller-Stewens et al. 2017). Ein Beispiel dafür, wie produktnahe Spiele in der Praxis verwendet werden, zeigt Ovomaltine (s. Abbildung 1). Webseiten-Besucher können in einem Videospiel ihre Geschicklichkeit unter Beweis stellen, indem sie energie-stiftende Ovomaltine-Produkte sammeln und Hindernissen ausweichen. Zugleich haben sie die Möglichkeit, sich über die Produkte zu informieren oder diese im Online-Shop zu bestellen.

Da die Verwendung von produkt-nahen Spielen in der Praxis in den letzten Jahren stark zugenommen hat, hinsichtlich ihrer ökonomischen Konsequenzen und dem zugrundeliegenden psychologischen Prozess jedoch noch Forschungsbedarf besteht (z.B. Jin 2011; Terlutter/Capella 2013), sollen im Folgenden die Effektivität von produkt-nahen Spielen als Instrument zur Um-

satzsteigerung und der psychologische Prozess dahinter untersucht werden.

### **Produktnahe Spiele erzeugen Flow-Erlebnisse**

Spiele ziehen Konsumenten in ihren Bann, denn sie zählen zu den Aktivitäten, die es dem Konsumenten ermöglichen, den sogenannten Flow zu erleben (Hamari et al. 2016). Flow beschreibt den Zustand des vollständigen Aufgehens in einer Aktivität, wodurch ein intensives Glücksgefühl entsteht (Csíkszentmihályi 1990).

Es sind die verwendeten Spielelemente, welche die Entstehung von Flow, gemäss der vier Kriterien nach Csíkszentmihályi (1993), positiv beeinflussen können. (1) Fühlen sich Konsumenten herausgefordert und sehen sie sich gleichzeitig in der Lage diese Herausforderung zu meistern, kann dies zu

einem Flow-Erlebnis führen (Fong/Zaleski/Leach 2015; Shim/Forsythe/Kwon 2015). Um die Herausforderungen in Spielen zu meistern, müssen Konsumenten ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen. Damit sie weder unter- noch überfordert werden, kann das richtige Mass an Herausforderung zum Beispiel mithilfe von Levels gefunden werden (Kapp 2012). Spiele, (2) die klare Ziele setzen, Regeln festlegen und (3) zeitnahes Feedback geben, begünstigen die Entstehung von Flow, da sie es dem Spieler ermöglichen, (4) sich vollkommen auf den Spielfluss zu konzentrieren (Csíkszentmihályi 1990; Sherry 2004). Damit das Feedback den Spielfluss nicht unterbricht, kann es teilweise sinnvoll sein, es zeitlich zu verzögern oder aufpoppende Benachrichtigungen zu vermeiden (Kapp 2012). Zusätzlich wirken sich die Interaktivität eines Spiels (Csíkszentmihályi 1990; Müller-

Fotos: Unternehmen

Stewens et al. 2017) sowie multisensorische Elemente (Jin 2011; Sherry 2004) positiv auf die Konzentration und damit die Entstehung von Flow aus.

Aktivitäten, bei denen Konsumenten Flow erleben, machen ihnen Spass (Csíkszentmihályi 1990; Hoffman/Novak 1996), was gleichzeitig dazu führt, dass sie Marken und Produkte, die sie mit diesen Aktivitäten assoziieren, positiver bewerten (Mathwick/Rigdon 2004). Zusätzlich haben Studien gezeigt, dass Konsumenten, die während des Online-Shoppings Flow erleben, höhere Nutzungs- (Agarwal/Karahan 2000) und Kaufintentionen (Richard/Chebat 2016) entwickeln.

Diese Erkenntnisse lassen den folgenden Zusammenhang vermuten: Durch die Einbettung von produktnahen Spielen in den Kaufprozess können Unternehmen Flow-Erlebnisse erzeugen, die auf den Kaufprozess überspringen und dadurch die Umsätze steigern (s. Abbildung 2). Dies soll im Folgenden mithilfe von Feld- und Laborexperimenten getestet werden (Antonakis et al. 2010).

### **Feldstudie: produktnahe Spiele als Umsatzlieferant**

Ziel des Experimentes ist es zu untersuchen, ob der Umsatz eines Unternehmens (hier: Sportnahrungsproduzent) durch die Einbettung von produktnahen Spielen auf der Webseite gesteigert werden kann. 102 Webseiten-Besucher wurden zufällig entweder der Spiel- oder der Kontrollgruppe zugeteilt. Die Gruppen unterschieden sich dahingehend, dass die Spielgruppe im Rahmen ihres Webseiten-Besuches ein Videospiel spielen konnte. Aufgabe der Kunden in diesem Spiel war es, mit einem Velofahrer Sportnahrung aufzusammeln, um dessen Energie aufzuladen und so das Ziel zu erreichen. Da die

Spielteilnahme freiwillig war, ergaben sich für die Analyse drei Gruppen: (1) Kontrollgruppe (N = 49): Es wurde kein Spiel angezeigt. (2) Gespielt (N = 28): Spiel wurde angezeigt und gespielt. (3) NichtGespielt (N = 25): Spiel wurde angezeigt, aber weggeklickt. Wie erwartet, generierten Kunden, die das Spiel gespielt hatten, signifikant mehr Umsatz ( $M_{\text{Gespielt}} = \text{CHF } 39,61$ ) als Kunden in der Kontrollgruppe ( $M_{\text{Kontroll}} = \text{CHF } 14,24$ ; Dunnett's Post-hoc-Test:  $p < ,05$ ). Wohingegen diejenigen, die nicht gespielt hatten ( $M_{\text{NichtGespielt}} = \text{CHF } 19,03$ ), sich nicht signifikant von der

Kontrollgruppe unterschieden ( $p > ,10$ ). Dieses Ergebnis zeigt, dass produktnahe Spiele den Umsatz eines Unternehmens wesentlich steigern können. Da die Spielteilnahme freiwillig war, kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass individuelle Unterschiede zwischen den Kunden die Entscheidung für das Spiel und dadurch den Effekt beeinflussten (Antonakis et al. 2010). Die nachfolgende Studie testet daher den Effekt in einem kontrollierteren Setting (Laborstudie) und untersucht den psychologischen Prozess dahinter.

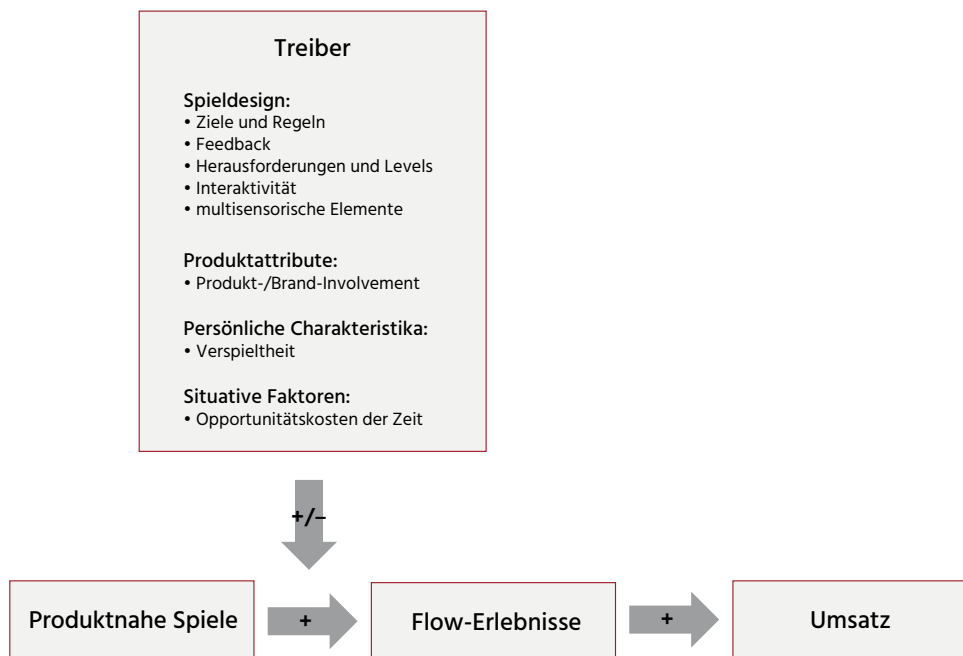
### **Laborstudie: höherer Umsatz durch das Flow-Erlebnis**

Für die folgende Studie wurde eine Webseite für Velolichter aufgesetzt. 99 Teilnehmer eines Online-Panels ( $M_{\text{Alter}} = 36,5$ , 49% Frauen) wurden entweder der Spiel- oder der Kontrollgruppe zugeteilt. Im Gegensatz zur vorherigen Studie wurde von allen Teilnehmern der Spielgruppe ein Velospiel gespielt. Anschliessend wurden alle Teilnehmer befragt, ob sie ein Velolicht für CHF 10,- erwerben wollten und ob sie Flow empfanden (Moon/Kim 2001). Die Ergebnisse zeigen, dass die Spielgruppe nicht nur ein intensiveres Flow-Erlebnis empfand ( $M_{\text{Kontroll}} = 3,50$ ,  $M_{\text{Spiel}} = 5,28$ ;  $t = 6,98$ ,  $p < ,001$ ), sondern auch eher die Velolichter kaufen würde ( $M_{\text{Kontroll}} = 52,83\%$ ,  $M_{\text{Spiel}} = 76,09\%$ ;  $B_{\text{Total}} = 1,04$ , Odds Ratio = 2,84,  $z = 2,36$ ,  $p < ,05$ ). Eine Mediationsanalyse (Modell 4, Hayes 2013) zeigte, dass der positive Effekt des Spiels auf den Umsatz vollständig durch den empfundenen Flow mediiert wird ( $B_{\text{Indirekt}} = 1,45$ , 95% Konfidenzintervall (CI) = [1,78, 2,46],  $B_{\text{Direkt}} = -,25$ , 95% CI = [-1,38, ,87]). Marketingmanager, die produktnahe Spiele zur Umsatzsteigerung einsetzen wollen, sollten daher darauf achten,

### **Zusammenfassung**

1. Unternehmen betten zunehmend Spiele in die Interaktion mit ihren Kunden ein. Dieser Artikel stellt zunächst verschiedene Einsatzformen von Spielelementen im Marketing (Punkte und Abzeichen, Produktplatzierungen im Spiel und produktnahe Spiele) vor.
2. Dann wird mittels einer Feldstudie gezeigt, dass das Spielen produktnaher Spiele im Kaufprozess den Umsatz signifikant steigern kann. Eine nächste Studie zeigt, dass es das Flow-Erlebnis ist, das diesem Effekt zugrunde liegt.
3. Es werden Treiber (Spieldesign, Produktattribute, persönliche Charakteristika und situative Faktoren) des Effektes skizziert und gezeigt, dass die zeitlichen Opportunitätskosten der Konsumenten den Effekt hemmen.

**Abb. 2: Produktnahe Spiele als Tool zur Umsatzsteigerung**



Quelle: Eigene Darstellung

dass diese Spiele Flow-Erlebnisse erzeugen und von möglichst vielen Kunden gespielt werden.

### Treiber des Effektes

Es gibt neben dem erwähnten Spieldesign weitere Treiber (Produktattribute, persönliche Charakteristika und situative Faktoren), die das Erleben von Flow in produktnahen Spielen beeinflussen können (s. Abbildung 2) und die nachfolgend anhand je eines Beispiels skizziert werden.

**Produktattribute:** Bisherige Forschung hat gezeigt, dass Flow eher im Kontext von High- als von Low-Involvement-Produkten auftritt, da Konsumenten in einem solchen Kontext offener sind, sich dem Erlebnis hinzugeben (Mathwick/Rigdon 2004) und

sich darauf zu fokussieren (Jin 2011). Wollen Unternehmen die Effektivität produktnaher Spiele fördern, dann sollten sie diese besonders bei High-Involvement-Produkten einsetzen oder versuchen, das Involvement temporär zu steigern, indem sie die Relevanz des Produkts für den Kunden hervorheben (Hoffman/Novak 1996). Zukünftige Forschung könnte sich der Frage widmen, inwiefern weitere Produktattribute (z.B. Produktattraktivität) die Effektivität von produktnahen Spielen beeinflussen.

**Persönliche Charakteristika:** Auch hängt das Erleben von Flow von den individuellen Persönlichkeitsmerkmalen der Konsumenten ab (Hoffmann/Novak 1996; Tse et al. 2016). Zum Beispiel sind verspieltere Personen Flow stiftenden Erlebnissen gegenüber offe-

ner, da diese zumeist ein höheres optimales Erregungsniveau haben (Csikszentmihályi 1990). Marketingmanager sollten daher versuchen, Kunden so zu segmentieren, dass sie ihnen eine für sie geeignete Version des Spiels ausspielen können. Zukünftige Forschung könnte weitere persönliche Charakteristika (z.B. Spielerfahrung) untersuchen und darauf basierend Segmentierungsmuster vorschlagen.

**Situative Faktoren:** Die Offenheit für solche Flow-Erlebnisse wird insbesondere auch durch die zeitlichen Opportunitätskosten (OK) der Konsumenten bestimmt. Stehen die Konsumenten unter Zeitdruck, sehen sie sich durch das Spielen mit hohen OK konfrontiert. Dies könnte die Konsumenten ganz vom Spielen abhalten oder es ihnen erschweren, das Spielen zu genießen und sich vollständig im Spiel zu verlieren (Gunthorpe/Lyons 2004). Dies ist jedoch eine wesentliche Voraussetzung, um Flow zu erleben (Csikszentmihályi 1990). Da aber im Marketingkontext bisher wenig über den Einfluss von OK auf die Entstehung von Flow-Erlebnissen bekannt ist, wurden in einer dritten Studie 123 Teilnehmer eines Online-Panels ( $M_{Alter} = 36,5$ , 56% Frauen, Systemvoraussetzungen erfüllt) einer Kontroll- und einer Spielgruppe (mit Autofahrspiel) zugeteilt und zusätzlich hinsichtlich ihrer OK befragt. Die Teilnehmer wurden zudem befragt, ob sie ein Konnektivitätspaket für ihr Auto kaufen wollten und ob sie Flow empfanden. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Fähigkeit von produktnahen Spielen Flow zu erzeugen mit zunehmenden OK reduziert wird ( $B_{Spiel \times OK} = -,30$ ,  $p < ,05$ ). Daher vermag es ein Spiel nur bei jenen Konsumenten, die keine hohen OK aufweisen, über das Erleben von Flow den Umsatz zu steigern (Mediationsanalyse: Modell 7, Hayes 2013;  $B_{Indirekt} = ,73$ ;

## Handlungsempfehlungen

1. Um einen langfristigen Erfolg zu erzielen, sollten Unternehmen nicht nur auf Punkte und Abzeichen zurückgreifen, sondern Lösungen wählen, bei denen Spiele in den Kaufprozess eingebettet werden (d. h. produktnahe Spiele).
2. Auch wenn produktnahe Spiele ein effektives Mittel zur Umsatzsteigerung sein können, sollten sich Unternehmen vor einer Implementierung über die Treiber des Erfolgs und die entstehenden Kosten bewusst sein.
3. Zeitdruck seitens der Kunden kann die Effektivität von produktnahen Spielen massgeblich beeinflussen. Deswegen sollten Unternehmen sorgsam prüfen, an welcher Stelle eine Integration von produktnahen Spielen erfolgsversprechend ist.
4. Um für eine möglichst grosse Anzahl an Kunden Flow-Erlebnisse zu generieren, sollten Unternehmen mithilfe von Segmentierungstools den Kunden ein für sie geeignetes Spiel zuweisen.
5. Durch die Erhöhung der Sichtbarkeit des Spiels und die Optimierung für möglichst viele Browsertypen, können Unternehmen Voraussetzungen schaffen, dass das Spiel möglichst häufig gespielt wird.

95% CI [,23; 1,25]). OK beeinflussen also die Effektivität von produktnahen Spielen massgeblich, folglich wird eine Integration von Spielen nicht an jeder Stelle den gleichen Erfolg verzeichnen können. Unternehmen sollten vor einer Integration recherchieren, an welchen Stellen ihre Kunden am ehesten Lust haben, produktnahe Spiele zu spielen und die Spiele dort integrieren. Zukünftige Forschung könnte sich weiteren situativen Faktoren (z.B. Verwendung von Mobilgeräten vs. Desktop-Computern) widmen.

### Implikationen der Ergebnisse

Unternehmen versuchen, sich die Freude ihrer Kunden am Spielen zunutze zu machen, und betten immer häufiger produktnahe Spiele in die Kundeninteraktion ein. Der vorliegende Artikel zeigt, dass produktnahe Spiele durch das Hervorrufen von Flow-Erlebnissen die Umsätze von Unternehmen signifikant steigern können und gibt damit eine Antwort auf die Frage nach den ökonomischen Konsequenzen produktnaher Spiele sowie des zugrundeliegen-

den psychologischen Prozesses (Jin 2011; Terlutter/Capella 2013). Zudem trägt dieser Artikel zur Forschung im Bereich der Flow-Theorie bei, indem er die zeitlichen Opportunitätskosten als wichtigen Treiber von Flow identifiziert. Die beispielhaft gehaltene Diskussion der Treiber soll auf die Komplexität bei der Einbettung produktnaher Spiele hinweisen und erhebt keinen

Anspruch auf Vollständigkeit. Zukünftige Forschung sollte sich dem Zusammenspiel von Spielelementen mit weiteren Treibern sowie deren Bedeutung für Flow-Erlebnisse widmen.


Auch wenn produktnahe Spiele ein effektives Mittel zur Umsatzsteigerung sein können, sollten sich Marketingmanager vor einer Implementierung über die Treiber des Erfolgs und

### Kernthesen

1. Spiele ziehen Konsumenten durch sogenannte Flow-Erlebnisse in ihren Bann.
2. Produktnahe Spiele sind in den Kaufprozess eingebettet und ermöglichen dem Konsumenten daher, Flow während des Kaufprozesses zu erleben.
3. Flow-Erlebnisse beeinflussen die Bewertung von Produkten positiv und steigern die Kaufbereitschaft.
4. Die Opportunitätskosten der Zeit hemmen die Entstehung von Flow-Erlebnissen und dadurch den positiven Effekt von produktnahen Spielen auf den Umsatz.
5. Es gibt eine Reihe von weiteren Treibern, die die Effektivität von produktnahen Spielen beeinflussen.

die Kosten bewusst sein. Wie in diesem Artikel diskutiert, wird nicht jedes Spieldesign immer für jeden Kunden und für jedes Produkt zu einer Umsatzsteigerung führen, daher muss das Spiel auf die jeweilige Kundengruppe und den Verwendungszweck abgestimmt werden. Dies kann mithilfe von Segmentierungstools auf der Unternehmens-Webseite und dem Design von mehreren den Kundengruppen entsprechenden Versionen eines

Spiels geschehen. Meist ist hierfür die Zusammenarbeit mit professionellen Spieldesignern notwendig, was hohe Kosten verursachen kann: Die Anpassung bestehender Spiele kostet rasch CHF 20.000,-, werden jedoch vollständig neue Spiele konzipiert, steigen die Kosten auch auf mehrere CHF 100.000,- an (Sala 2013). Damit sich der Einsatz produktnaher Spiele also rentiert, muss die erwartete Umsatzsteigerung diese Kosten übersteigen.

Eine wesentliche Determinante dafür wird sein, dass das passende Spiel von möglichst vielen Kunden gespielt wird. Dies kann zum Beispiel dadurch erreicht werden, dass die Funktionalität des Spiels für möglichst viele Browsertypen gewährleistet und die Sichtbarkeit des Spiels durch mehrere Einstiegspunkte auf der Webseite oder durch optische Hervorhebungen gesteigert wird. 

## Literatur

- Agarwal, R./Karahanna, E. (2000): Time flies when you're having fun: Cognitive absorption and beliefs about information technology usage, in: *MIS Quarterly*, pp. 665–694.
- Antonakis, J. et al. (2010): On making causal claims: A review and recommendation, in: *Leadership Quarterly*, 21, 6, pp. 1086–1120.
- Chaney, I. M./Lin, K. H./Chaney, J. (2004): The effect of billboards within the gaming environment, in: *Journal of Interactive Advertising*, 5, 1, pp. 37–45.
- Csikszentmihályi, M. (1990): *Flow: The psychology of optimal experience*, New York.
- Csikszentmihályi, M. (1993): *The evolving self: A psychology for the third millennium*, New York.
- Deterding, S. et al. (2011): From game design elements to gamefulness: defining gamification, in: *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference*, New York, pp. 9–15.
- ESA (2015): 2015 essential facts about the computer and video game industry, <http://www.theesa.com/wp-content/uploads/2015/04/ESA-Essential-Facts-2015.pdf>, Abruf: 27.04.2016.
- Fong, C. J./Zaleski, D. J./Leach, J. K. (2015): The challenge-skill balance and antecedents of flow: A meta-analytic investigation, in: *Journal of Positive Psychology*, 10, 5, pp. 425–446.
- Gunthorpe, W./Lyons, K. (2004): A predictive model of chronic time pressure in the Australian population: Implications for leisure research, in: *Leisure Sciences*, 26, 2, pp. 201–213.
- Hamari, J. et al. (2016): Challenging games help students learn: An empirical study on engagement, flow and immersion in game-based learning, in: *Computers in Human Behavior*, 54, pp. 170–179.
- Hayes, A. F. (2013): *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, New York.
- Herger, M. (2013): Gamification facts & figures, [http://enterprise-gamification.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=41](http://enterprise-gamification.com/index.php?option=com_content&view=article&id=41), Abruf 27.04.2016.
- Hoffman, D. L./Novak, T. P. (1996): Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations, in: *Journal of Marketing*, 60, 3, pp. 50–68.
- Hsee, C. K. et al. (2003): Medium maximization, in: *Journal of Consumer Research*, 30, 1, pp. 1–14.
- iDate (2015): *DigiWorld yearbook 2015*, [http://www.idate.org/en/Digiworld-store/DigiWorld-Yearbook-2015\\_1009.html](http://www.idate.org/en/Digiworld-store/DigiWorld-Yearbook-2015_1009.html), Abruf 10.01.2017.
- Jun, S. (2011): "I feel present. Therefore, I experience flow." A structural equation modeling approach to flow and presence in video games, in: *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 55, 1, pp. 114–136.
- Kang, J./Alejandro, T. B./Groza, M. D. (2015): Customer-company identification and the effectiveness of loyalty programs, in: *Journal of Business Research*, 68, 2, pp. 464–471.
- Kapp, K. M. (2012): *The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education*, San Francisco.
- Kim, S. et al. (2016): Effects of prominent in-game advertising in mobile media: cognitive, affective, and behavioral outcomes and the moderating role of persuasion knowledge, in: *International Journal of Mobile Communications*, 14, 3, pp. 203–225.
- Kuo, A./Rice D. H. (2015): Catch and shoot: The Influence of advergaming mechanics on preference formation, in: *Psychology & Marketing*, 32, 2, pp. 162–172.
- Mathwick, C./Rigdon, E. (2004): Play, flow, and the online search experience, in: *Journal of Consumer Research*, 31, 2, pp. 324–332.
- Mau, G./Silberer, G./Constien, C. (2008): Communicating brands playfully: Effects of in-game advertising for familiar and unfamiliar brands, in: *International Journal of Advertising*, 27, 5, pp. 827–851.
- Moon, J./Kim, Y. (2001): Extending the TAM for a World-Wide-Web context, in: *Information & Management*, 38, 4, pp. 217–230.
- Müller-Stewens, J. et al. (2015): Gamification, in: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 44, 7, S. 12–16.
- Müller-Stewens, J. et al. (2017): Gamified information presentation and consumer adoption of product innovations, in: *Journal of Marketing*, 81, 2, pp. 8–24.
- Nicholson, S. (2015): A recipe for meaningful gamification, in: Wood, L./Reiners, T. (Hrsg.): *Gamification in Education and Business*, New York, pp. 1–20.
- Richard, M./Chebat, J. (2016): Modeling online consumer behavior: Preeminence of emotions and moderating influences of need for cognition and optimal stimulation level, in: *Journal of Business Research*, 69, 2, pp. 541–553.
- Sala, M. (2013): Wie viel kostet ein Game bzw. eine Game-App?, <https://gbanga.com/de/2013/12/19/wie-viel-kostet-ein-game-bzw-eine-game-app>, Abruf 15.11.2016.
- Sherry, J. L. (2004): Flow and media enjoyment, in: *Communication Theory*, 14, 4, pp. 238–347.
- Shim, S. I./Forsythe, S./Kwon W. (2015): Impact of online flow on brand experience and brand loyalty, in: *Journal of Electronic Commerce Research*, 16, 1, pp. 56–71.
- Terlutter, R./Capella, M. L. (2013): The gamification of advertising: analysis and research directions of in-game advertising, advergaming, and advertising in social network games, in: *Journal of Advertising*, 42, 2–3, pp. 95–112.
- Tse, D. C. K. et al. (2016): Teamwork and flow proneness mitigate the negative effect of excess challenge on flow state, in: *Journal of Positive Psychology*, pp. 1–6.

## Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

**Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?**

### Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an [christoph.wortmann@unisg.ch](mailto:christoph.wortmann@unisg.ch) und [marketingreview@unisg.ch](mailto:marketingreview@unisg.ch)

### Schwerpunktthemen

#### MRSG 2.2018: Influencer Marketing

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 08.09.2017 an [sven.reinecke@unisg.ch](mailto:sven.reinecke@unisg.ch) und [christoph.wortmann@unisg.ch](mailto:christoph.wortmann@unisg.ch)



**Inhaltliche Koordination  
dieser Ausgabe**

#### **Christoph Wortmann, M.Sc.**

Redaktionsleiter der Marketing Review St. Gallen und Wissenschaftl. Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen (HSG)

### Intensivstudium für Verkaufsmanagement (CAS)

Das Intensivstudium vermittelt interaktiv aktuelle Konzepte, Methoden und Anwendungen im Verkaufsmanagement. Es befähigt die Teilnehmenden, den Vertrieb in Unternehmen proaktiv zu führen und zu professionalisieren.

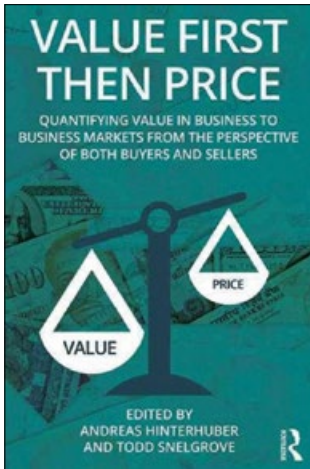
Sie besuchen 18 Studientage in 6 Modulen, nächster Start ist am 19. September 2017.

**Weitere Infos unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildung)**

Gerne berät Sie Doris Maurer auch persönlich zu unseren Weiterbildungsangeboten unter +41 71 224 28 55 oder per Mail an [doris.maurer@unisg.ch](mailto:doris.maurer@unisg.ch).



# Buchrezension



Andreas Hinterhuber &  
Todd C. Snelgrove (Herausgeber)

## VALUE FIRST THEN PRICE

Quantifying Value in Business-To-Business Markets from the Perspective of Both Buyers and Sellers

1. Auflage 2017, Routledge, New York, Taschenbuch, 224 Seiten, CRC Press (In englischer Sprache) 42,49 €

ISBN 978-1-138-10163-0

### Kernthesen

1. Wertbasiertes Pricing im B-to-B-Geschäft: Eine fundamentale Herausforderung für Unternehmen, die gleichzeitig beträchtliches Potenzial bereithält.
2. Wissen Sie, was Ihre Produkte am Ende wirklich wert sind?
3. Nur wer die Wertschöpfungskette seiner Abnehmer nachvollzieht, kann auch den konkreten Wert seiner Produkte vermitteln.

### Nutzen für die Praxis

Bereits der imperativ lautende Titel „Value First then Price“ verdeutlicht die Quintessenz dieses B-to-B-Ratgebers: Anbieter müssen sich zunächst den „wahren Wert“ ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen beim jeweiligen Abnehmer verdeutlichen, bevor Fragen bezüglich des Pricings überhaupt Relevanz entfalten können. Da aber die Quantifizierung solcher abstrakten Werte mit tiefgreifenden Herausforderungen verbunden ist, möchte dieses Buch einen holistischen Praxisleitfaden aufzeigen, mit dem der wertbasierte Ansatz erfolgreich von Unternehmen implementiert werden kann.

In insgesamt fünf inhaltlichen Abschnitten werden die anwendungsrelevanten Aspekte der Wertquantifizierung hinsichtlich verschiedenster Fragestellungen erläutert. Bemerkenswert dabei ist zum einen, dass ausschliesslich die Wertquantifizierung im B-to-B-Kontext betrachtet wird, sodass der Praxisbezug eine beachtliche Tiefe gewinnt. Zum anderen wird das Thema nicht nur einseitig aus der Perspektive der anbietenden Unternehmen beleuchtet, sondern auch aus Sicht der Abnehmer. Des Weiteren zeichnet sich das Buch durch eine ebenso selbstkritische Betrachtungsweise aus: Obwohl die Abkehr vom vorherrschenden Glauben gefordert wird, dass gewinnbringende Geschäftsbeziehungen vor allem in hartnäckigen Preisverhandlungen zustande kommen, wird andererseits von den Autoren stets differenziert, inwieweit der wertbasierte Ansatz für bestimmte Branchen auch problematisch sein kann.

### Abstract

Im ersten Abschnitt wird der Zusammenhang zwischen wertbasiertem Pricing einerseits und dem Change Management andererseits hergestellt, denn um eine stärkere Preisorientierung an der beim Kunden erzielten Wertschöpfung sicher-

zustellen, sind in vielen Fällen vor allem organisatorische Transformationen und allgemeine Umdenkungsprozesse innerhalb der Unternehmen erforderlich.

Im nächsten Schritt wird vertiefend anhand von Studien und Best-Practice-Beispielen herausgearbeitet, (1) wie Wertquantifizierung prozessual umgesetzt werden kann und wo sich diese Umsetzung tendenziell kritisch gestaltet, (2) wie und warum wertbasiertes Pricing gegenüber Abnehmern explizit vermittelt werden sollte und (3) auf welche Weise sich überhaupt der beim Abnehmer generierte Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung quantitativ bestimmen lässt.

Das thematische Gegenstück erfolgt im dritten Abschnitt: Hier wird aus Sicht der Abnehmer diskutiert, warum bei optimalen Procurement-Entscheidungen über die reine Kostenanalyse hinaus auch eine wertbasierte Einschätzung der anzuschaffenden Produkte erforderlich ist, die sowohl konkrete Bewertungskategorien (z. B. potenzielle Gewinnsteigerungen) aber auch abstrakte Auswirkungen (z. B. Markenwert oder Reputation) berücksichtigt.

Im vorletzten Abschnitt ergänzen zwei ausführliche Praxisberichte, was wertbasierte Pricing-Strategien zusätzlich erfordern: Zum einen muss die gesamte vom Abnehmer betriebene Wertschöpfungskette nachvollzogen werden, um konkrete Vorteile von Produkten effektiv vermitteln zu können. Zum anderen ist es essentiell, versprochene Wertsteigerungen auch tatsächlich zu realisieren, sodass der Abnehmer genau den Nutzen feststellt, welcher ihm vorab zugesichert wurde.

Der letzte Abschnitt erläutert die Problematiken eines vereinfachten Customer-Value-Mappings und verweist auf eine wissenschaftlich fundierte Alternative, die sich in der Praxis als robustes Wertquantifizierungs-Tool erwiesen hat.

Janik Festerling



**Sie suchen neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit und möchten sich mit Experten auf Augenhöhe austauschen?**

Das Institut für Marketing an der Universität St.Gallen bietet von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen im Marketing an. Sicherlich auch das Richtige für Sie.

**Intensivstudium für Einkaufsleiter (CAS)**

18 Tage (6 Module à 3 Tage), nächster Start: 5. September 2017

**Intensivseminar Excellence in Key Account Management**

9 Tage (3 Module à 3 Tage), nächster Start: 5. September 2017

**Intensivseminar B2B-Marketing und Verkauf**

5 Tage, nächster Termin: 2.–6. Oktober 2017

**Intensivseminar Wirkungsvolle Werbung mit kleinem Budget**

3 Tage, nächste Durchführung: 17.–19. Oktober 2017

**Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildungen](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildungen) oder treten Sie direkt mit uns in Kontakt:**

**Doris Maurer, Telefon +41 71 224 28 55,  
[doris.maurer@unisg.ch](mailto:doris.maurer@unisg.ch)**

**«Wissen schafft Wirkung» **

# Literatur zum Thema: Marketing & Vertrieb 4.0

Literaturhinweise zusammengestellt von Christoph Wortmann, M.Sc.

## Bücher

Meunier-FitzHugh, K.L. & Douglas, T. (2016): *Achieving a Strategic Sales Focus: Contemporary Issues and Future Challenges*. Oxford University Press.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017): *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Kingsnorth, S. (2016): *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. Kogan Page, Philadelphia, Pennsylvania.

## Artikel

Peltola, S., Vainio, H. & Nieminen, M. (2015): Key Factors in Developing Omnichannel Customer Experience with Finnish Retailers. In: Fui-Hoon Nah F., Tan CH. (eds) *HCI in Business. HCIB 2015. Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 9191. Springer, Cham.

Bell, D.R., Galliano, S. & Moreno, A. (2014): How to Win in an Omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 56 (1), pp. 45–53.

Gensler, S., Verhoef, P.C. & Böhm, M. (2012): Understanding Consumers' Multichannel Choices across the Different Stages of the Buying Process. *Marketing Letters* 23 (4), pp. 987–1003.

Verhoef, P.C., Kannan, P.K. & Jeffrey Inman, J. (2015): From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91 (2), pp. 174–181.

Leeflang, P.S.H., Verhoef, P.C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014): Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32 (1), pp. 1–12.

Bhalla, R. (2014): The omni-channel customer experience: Driving engagement through digitization. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 1 (4), pp. 365–372.

Hagberg, J., Sundstrom, M. & Egels-Zandén, N. (2016): The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44 (7), pp. 694–712.

Harrigan, P., & Miles, M. (2014): From e-CRM to s-CRM: Critical factors underpinning the social CRM activities of SMEs. *Small Enterprise Research*, 21 (1), pp. 99–116.

Christofi, M., Leonidou, E., Vrontis, D., Kitchen, P. & Pappasolomou, I. (2015): Innovation and cause-related marketing success: a conceptual framework and propositions. *Journal of Services Marketing*, 29 (5), pp. 354–366.

Taiminen, H.M., & Karjaluoto, H. (2015): The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22 (4), pp. 633–651.

Järvinen, J. & Taiminen, H. (2016): Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, pp. 164–175.

Gordon, J. & Perrey, J. (2015): The dawn of marketing's new golden age. *McKinsey Quarterly*, available under: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-dawn-of-marketing-s-new-golden-age>.

Egol, M., Peterson, M. & Stroh, S. (2014): How to Choose the Right Digital Marketing Model: Four clear paths for winning and retaining customers today. available under: <https://www.strategy-business.com/article/00241?gko=20aae>.

Fisher, C. (2017): New Technologies for Mobile Salesforce Management and CRM. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, pp. 548–558.

Grossberg, K.A. (2016): The new marketing solutions that will drive strategy implementation. *Strategy & Leadership*, 44 (3), pp. 20–26.

Mayr, R. (2014): *Returning Lost Elements in the Sales Process: Manum Dare*. In: Piazzolo F., Felderer M. (eds) *Novel Methods and Technologies for Enterprise Information Systems. Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, Volume 8. Springer, Cham.

# Thema der nächsten Ausgabe: Disruptives Handelsmarketing

Disruptive Technologien und Innovationen sind in der Lage, bestehende Produkte oder Dienstleistungen möglicherweise vollständig zu verdrängen. Hierdurch verändern sich im Handel sowohl Unternehmenspraktiken als auch Geschäftsmodelle. Handelsunternehmen stehen daher vor der Herausforderung, diesen Transformationsprozess gewinnbringend für sich zu nutzen und ihm mit innovativen Konzepten und Strategien zu begegnen. Die unmittelbare Nähe zum Konsumenten fordert eine stetige Auseinandersetzung mit neuen Trends und Entwicklungen, um Kundenwünschen nachhaltig

gerecht zu werden. Zudem werden Grenzen zwischen dem Online- und Offline-Handel, zwischen unterschiedlichen Branchen sowie zwischen Herstellern und Händlern zunehmend unschärfer.

Das Ziel der nächsten Ausgabe der *Marketing Review St. Gallen* ist es daher, sich mit Best-Practice-Beispielen für die erfolgreiche Implementierung von Marketingmassnahmen in einem disruptiven Kontext auseinanderzusetzen. Freuen Sie sich auf eine ausgewogene Mischung von wissenschaftlichen und praxisnahen Beiträgen.

## Impressum

### Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag  
Universität St. Gallen  
Institut für Marketing  
Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen

### Verlag

MIM Marken Institut München  
GmbH  
Ridlerstrasse 35a  
D-80339 München

### Geschäftsführer

Friedrich M. Kirn

### Redaktion

Communication Network Media  
Ridlerstrasse 35a  
D-80339 München  
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15  
Deivis Aronaitis,  
Alexandra Budik

### Presserechtlich verantwortlich für die Redaktion

Friedrich M. Kirn

### Redaktionsleitung

Universität St. Gallen  
Christoph Wortmann, M. Sc.  
Telefon: +41 (0) 71 224 2834  
christoph.wortmann@unisg.ch

### Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann

### Anzeigen und Produktion

**Layout & Produktion**  
deivis aronaitis design | dad |  
Leonrodstr. 68  
D-80636 München  
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10  
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14  
grafik@da-design.lt

### Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn  
Telefon: +49 (0) 89 729599-15  
kirn@marke41.de

### Anzeigendisposition

Kornelia Lugert  
Telefon: +49 (0) 8241 5785  
lugert@marke41.de

### Titelbild

© iStockphoto

### Sonderdrucke

deivis aronaitis design | dad |  
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10  
grafik@da-design.lt

### Leserservice

Kornelia Lugert  
Telefon: +49 (0) 8241 5785  
lugert@marke41.de

### Druck & Verarbeitung

KESSLER Druck + Medien  
GmbH & Co. KG  
Kennwort: Marketing Review St. Gallen  
Michael-Schäffer-Str. 1  
D-86399 Bobingen

### Herausgeber

Prof. Dr. Christian Belz  
Prof. Dr. Thomas Bieger  
Prof. Dr. Andreas Herrmann  
Prof. Dr. Sven Reinecke  
Prof. Dr. Thomas Rudolph  
Prof. Dr. Christian Schmitz  
Prof. Dr. Marcus Schögel  
Prof. Dr. Torsten Tomczak  
Prof. Dr. Dirk Zupancic

### Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin  
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim  
Dr. Hans-Jürg Bernet  
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Manfred Bruhn, Basel  
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen  
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg  
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel  
Prof. Dr. Jürgen Häusler  
Prof. Dr. Manfred Kraft, Münster  
Dr. Michael Löffler  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Münster  
Prof. Dr. Anton Meyer, München  
Dr. Dominique von Matt  
Dr. Michael Reinhold  
Felix Richterich

### Urs Riedener

Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier  
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien  
Prof. Dr. Christian Schmitz  
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon  
Alexander Stanke  
Uwe Tännler  
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

### Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich, Auflage: 6.500 Exemplare, 4.300 Abonnenten. Bestellmöglichkeiten und Details zu den Abonnementbedingungen sowie AGB finden Sie unter [www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

Alle Rechte vorbehalten.

### Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge einschliesslich sämtlicher Abbildungen, Grafiken, Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Sofern eine Verwertung nicht ausnahmsweise ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf jedwede Verwertung eines Teils dieser Zeitschrift der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Verlages.

Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Nachdrucke, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, öffentliche Zugänglichmachung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung von Teilen dieser Zeitschrift in Datenbanken und die Verarbeitung oder Verwertung über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing Review St. Gallen sind mit grösstmöglicher Sorgfalt erstellt. Die Redaktion übernimmt jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der abgedruckten Inhalte. Für den Inhalt der Werbeanzeigen ist das jeweilige Unternehmen bzw. die jeweilige Gesellschaft verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte Manuskripte, Fotos und Illustrationen wird keine Gewähr übernommen.

Marketing Review St. Gallen erscheint im 34. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544

Erfolgsgeschichten auf:  
[webrepublic.com/cases](http://webrepublic.com/cases)

# Digital ist ganz einfach mehr als Klicks.

Führende Schweizer Marken wie Migros, local.ch und Victorinox Watches vertrauen seit Jahren unserer digitalen Expertise in Marketing, Werbung und Analyse. Weil es auch in der zunehmend komplexen digitalen Welt nicht um einzelne KPIs, sondern um die gekonnte Verknüpfung unterschiedlicher Disziplinen und den gesamtheitlichen Unternehmenserfolg geht.



**web republic**

Seefeldstrasse 233 | CH - 8008 Zürich | +41 44 542 90 60 | [office@webrepublic.com](mailto:office@webrepublic.com)