

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

**Periodical Part**

## Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 5/2020: Sales Automation

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.) (2020) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 5/2020: Sales Automation, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 37, Iss. 5

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276103>

**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



5 | 2020 **SCHWERPUNKT** Interview mit Guntram Friede (CMO Salesforce) • Sales- und Service-Bots im Vertrieb • Automatisierung in der B-to-B-Marktbearbeitung • Automatisierung in KMUs • Automated Product Suggestions with Needs-based Configurators • Digital-Sales-Enablement • Chatbots as Personalized Sales Agents **INSIGHTS** Oracle: The Art of War & Sales **KOMMENTAR** Die zwei Komponenten der Sales-Automation **SPEKTRUM** Co-Kreation der Marke in Brand-Communities • Kommunikative Ökosysteme

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

## Sales Automation





Sie suchen neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit und möchten sich mit Experten auf Augenhöhe austauschen?

Wir bieten von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen im Marketing an. Sicherlich auch das Richtige für Sie.

**Intensivseminar B2B Marketing und Verkauf**

Ihr nächster Termin: 28. September bis 2. Oktober 2020 (5 Tage)

**Intensivseminar Digital Marketing Academy**

Ihr nächster Termin: 19.–22. Januar 2021 (4 Tage)

**Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildung) 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»**

# Sales Automation

**H**aben sie schon mal einen „Hot Lead“ verloren, weil er nicht zügig genug kontaktiert wurde und die Konkurrenz schneller war? Vielleicht sind Sie auch in der glücklichen Lage, eine lange Liste möglicher Leads zu kontaktieren, wissen aber nicht, wie hoch die Abschlusswahrscheinlichkeit oder das Geschäftspotenzial einzuschätzen ist? Oder haben Sie schon mühsame Zeit damit verbracht, minutiös eine lange Liste an Kundeninformationen in die Felder ihres CRM-Systems einzutragen? Welche dieser Informationen, die sie dort täglich einpflegen, hat welche Erklärungskraft und Relevanz für die langfristige Beurteilung der Kundenattraktivität?

Wegen genau diesen wiederkehrenden Themen im Vertrieb gewinnt ein Begriff zunehmend an Bedeutung: Sales-Automation. Hinter dem Begriff steht die Automatisierung von Vertriebsprozessen durch den Einsatz von Artificial Intelligence, Machine Learning und Predictive Analytics. Ziel ist die schnelle, individualisierte und ressourcensparende Kundengewinnung und -bearbeitung. Die Effizienz von Vertriebsprozessen und die Qualität von Vertriebsentscheidungen soll zugleich gesteigert werden. Die Automatisierung von Vertriebsprozessen birgt jedoch auch Gefahrenpotenziale. Kunden haben (noch) häufig eine Präferenz für die menschliche Beratung, anstatt sich mit einem Chatbot auszutauschen. Oder der Kunde möchte nicht zum durchgereichten Datenprodukt im Vertrieb werden. Wo sind die Grenzen neuer Technologien und was will und akzeptiert der Kunde? Wie verändern sich dadurch die Strukturen im Vertrieb?

Unsere aktuelle Ausgabe soll Ihnen eine erste Orientierung geben, wie sich die Zukunft des Vertriebs rasant ändert und Ihnen zugleich neue Denkanstöße geben. Wir hoffen, mit dieser Ausgabe wertvolle Impulse für Praxis und Forschung zu leisten und wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre!



**Prof. Dr. Christian Hildebrand**  
Universitätsprofessor für Marketing Analytics an der Universität St. Gallen  
[christian.hildebrand@unisg.ch](mailto:christian.hildebrand@unisg.ch)



**Prof. Dr. Christian Schmitz**  
Universitätsprofessor für Vertriebsmanagement und Lehrstuhlinhaber Sales Management Department an der Ruhr-Universität Bochum  
[christian.schmitz@ruhr-uni-bochum.de](mailto:christian.schmitz@ruhr-uni-bochum.de)



**Dr. Michael Weibel**  
Managing Partner Center for Industrial Marketing und Lehrbeauftragter für Marketing an der Universität St. Gallen  
[michael.weibel@industrialmarketing.ch](mailto:michael.weibel@industrialmarketing.ch)

# 5/2020

## Schwerpunkt

### Interview

- 06 **The Potential of Unstructured Data**  
Embedding Voice and Deep Learning to Accelerate Sales Automation  
Guntram Friede, Head of Marketing at Salesforce, explains the powerful opportunities of voice data and how deep learning applications support audio analysis.  
**The Interview is conducted by Christian Schmitz**

## Service

- 27 **Call for Papers**  
84 **Literatur zum Thema: Sales Automation**  
85 **Buchrezensionen**  
86 **Vorschau & Impressum**



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe  
**Anouk Bergner**  
Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing der Universität St. Gallen (IfM-HSG)



### Chancen und Risiken

- 10 **Sales- und Service-Bots im Vertrieb**  
Chance oder Risiko für Unternehmen?  
Aktuelle Erkenntnisse zeigen, dass Kunden eine Kombination aus persönlichem Verkauf und Sales-Bot vorziehen. Ansatzpunkte für die Integration werden in diesem Beitrag erarbeitet.  
**Goetz Greve, Frederike Meyer**
- 18 **Digitalisierung und Automatisierung**  
Herausforderungen und Gestaltungsansätze für eine kundenzentrierte B-to-B-Marktbearbeitung  
Anhand einer branchenübergreifenden Studie mit 252 B-to-B-Unternehmen wird der Status quo in Vertrieb und Marketing erfasst.  
**Christian Schmitz, Jan Altenscheidt, Sophie-Charlotte Ernst, Matthias Huckemann**
- 28 **Daten und Automation bei KMUs in Sales und Marketing**  
Zwei Use-Cases aus der Praxis  
Marketing- und Sales-Automation-Software bietet umfangreiche Unterstützung, unter gegebener finanzieller und personeller Situation, Herausforderungen zu bewältigen.  
**Alex Schöpf**

## Automatisierung in der Kundeninteraktion

- 34 **Automated Product Suggestions with Needs-based Configurators**  
Individualized product suggestions support consumers' choice processes and thereby match the right product to the right consumer.  
**Johanna Hasenmaile-Aspin, Philipp Scharfenberger**

- 42 **Digital-Sales-Enablement**  
Apps für Mehrwert im Kundengespräch  
Unternehmen rüsten ihre Verkäufer mit digitalen Applikationen für Kundengespräche aus: Mehrwert und Auswirkungen auf Anforderungsprofile.  
**Axel Thoma**

- 50 **Adaptive Sales Automation**  
Chatbots as Personalized and Scalable Sales Agents  
Sales automation via chatbots is not only a cost-saving opportunity. Well-designed chatbots allow to establish and nurture customer-firm relationships.  
**Anouk S. Bergner**

## Oracle

- 58 **The Art of War & Sales: Is Sales the Next Frontier for the Bots?**  
Sales is about winning over the other side – but how can automation support sales personnel? Or will machines interact and conduct business directly in the future?  
**Samuel van Deth**

## Kommentar

- 62 **Anstatt warten bis die Kunden kaufen: Verkaufen mit „Sales-Automation“**  
Sales-Automation besteht aus zwei Gliedern: Informationen, die digitale Spuren von Kunden nachverfolgen. Und psychologischen Techniken zur Anwendung, die beim angesprochenen Kunden ein Begehren erzeugen.  
**Marc Rutschmann**

## Spektrum I Marketingmanagement

- 68 **Co-Kreation der Marke in Brand-Communities**  
Dieser Beitrag untersucht aus Management-Perspektive die Einflussnahme von Konsumenten auf Identität und Bedeutung einer Marke.  
**Rebekka Saak, Holger J. Schmidt**
- 76 **Kommunikationsparadigma im Wandel Auf dem Weg zum kommunikativen Ökosystem**  
Dieser Beitrag beleuchtet digitalisierungsbedingte Veränderungen in zentralen Dimensionen des Managements und der Marketingkommunikation.  
**Konrad Zerr, Jörg Tropp, Richard Linxweiler**

# The Potential of Unstructured Data

## Embedding Voice and Deep Learning to Accelerate Sales Automation

---

As voice interactions between humans and computers are becoming more pervasive, there is a potential for businesses to better leverage voice data to automate processes and increase work productivity. Helping companies uncover and integrate data across the sales process is at the heart of what Salesforce does. Through their integrated CRM platform, Salesforce aims at delivering personalized experiences for customers while providing a single, data-driven view of each customer across all business departments. Guntram Friede, Head of Marketing at Salesforce, talks about why voice data provides a powerful opportunity for businesses and how deep learning applications are step-changing audio analysis.

**The Interview is conducted by Prof. Dr. Christian Schmitz, professor for sales management and chair at the Sales Management Department of the Ruhr University Bochum**



### What is unstructured data and where does it come from?

Unstructured data is everywhere. It comes in many formats such as text, images, audio, video, blogs, websites and it has no formal structure like for example, a database. Furthermore, such unstructured data comes from a variety of different sources such as social media, clouds or sensors. In contrast to structured data, unstructured data does not have a predictable structure and is quite difficult to analyze without prior preparation. Recent industry reports indicate that unstructured data represent close to 95% of all global data with a significant growth rate each year.

### What type of unstructured data can businesses leverage to derive value?

There are many different sources of data that businesses can benefit from, and many are not doing it currently. For instance, e-mail is still the most prevalent means of communication between sales managers and their customers. Every e-mail contains information that may indicate an action or measure, but this information is, by the nature of the medium, unstructured.

Or think of all the notes, used as an aide memoire and way of ‘structuring thinking’. For such notes to be actionable within a sales automation system however, they need to be taken digitally using general tools or note functions in integrated sales tools.

Another source of unstructured data can be found in audio records from meetings or phone calls. Tools such as Thread, Otter, TranscribeMe, or Spitch can automatically create written transcripts of an entire meeting or conversation which can then be used as a source of information.

More generally speaking, I believe that voice data is one of the fastest growing, and currently most underexploited sources of unstructured data. Most of the larger tech firms such as Amazon, Microsoft, Google, Salesforce and many others have developed a business version of their consumer-friendly voice assistant. So, instead of typing an e-mail, you could let the embedded voice function or smart assistant do the work for you. The same is valid for notes, records, and calendar updates for example. Why? Because voice is intuitive, fast and efficient as a means of communication.

### How do you think voice data will transform business processes? Can you give a specific example?

Take Marketing for example. Marketing has started to use voice technology more extensively in the past years. While

**Guntram Friede**  
Head of Marketing  
Switzerland  
at Salesforce.com Sarl.  
[gfriede@salesforce.com](mailto:gfriede@salesforce.com)

it is still not possible to ask a smart speaker for the latest sales forecast or to ask the phone how a Marketing campaign is performing, companies are starting to consider how effective use of voice technology, for example by embedding unstructured data such as e-mail or meeting conversations, has the potential to make a step change in improving business productivity and customer engagement.

Consider, for example, the amount of time we spend searching for information and analysing reports. Imagine if we could leverage the ease of use of voice with new data mining methods of deep learning and semantic analytics to raise the analytical value of data to a new level of quality; this could provide important opportunities for process automation. More specifically, the great potential here lies in the combination of voice analysis and machine learning to analyze voice interactions and voice data or other unstructured data, to retrieve insights, and improve business processes.

### What do you think makes voice technology so powerful?

The efficiency and naturalness of speech input is a clear value add. Speech is far easier to understand compared to the written word, and clearly, speaking is far more convenient and faster than typing a message. Additionally, speech is also a more intuitive means of communication.



The “human to computer” interface becomes more intuitive through voice, which is why it is often called a “zero interface” as there is nothing to click or to touch. The data can simply be inputted by speaking naturally into the model or corresponding application. The challenge however is to couple such voice data to the underlying CRM-system the company is working with.

**So how can business better integrate their systems to take advantage of the abundance of voice data?**

Many companies still use multiple systems in their sales process, such as for example for their contact management, calendar organization, calling tools, and e-mails. Hence, sales agents are often forced to navigate multiple screens during

**Future Thinking: What Could Such an Interaction with a Smart Business Assistant Look Like?**

Imagine a sales person, Mike, using Salesforce’s Smart Assistant, Einstein. Mike works at State Street Global Advisors (SSGA). He starts his day by asking Einstein:

*“Hey Einstein, what does my day look like?” Einstein replies: “Your day looks quite open; you have three meetings and make sure that you complete your time sheets today as well. Please note that there is a business at risk alert. Acme’s retirement fund has 78% risk mostly driven by a recent decrease in activity.”*

Now that Mike has been told how his day looks and been alerted about the risk to Acme’s business, he knows that he has to act quickly to retain this business.

In order to see what is really going on, Mike takes a look at Acme’s account record. Einstein shows opportunities related to this account and can accept actions inserted by typing or by speaking, such as “mitigate Acme’s risk”. The smart assistant calculates also the “next best action” and can propose in this example to “set a customer call at 10 am tomorrow”. By just clicking on “accept” Einstein automatically sends the calendar invite to the customer. This means, programs such as Outlook are fully integrated, in order to exploit the maximum of potential automation.

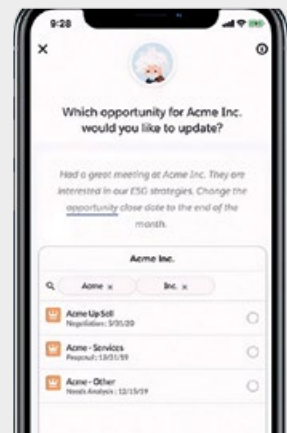
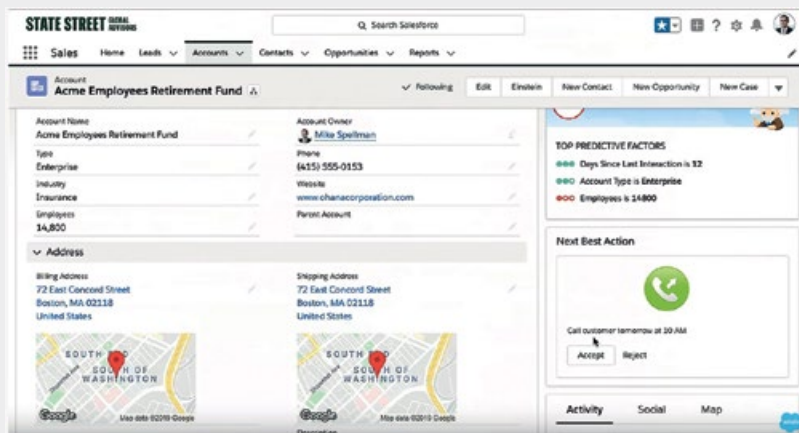
Later in the day, when his meeting with Acme is over, Mike needs to

get the meeting notes into the CRM. He does it via his mobile phone and the voice function:

*“Hey Einstein, just had a great meeting with Acme. They are interested in our ESG strategies. Change the opportunity close date to the end of the month.”*

Einstein always asks for confirmation before finalising anything. Mike now has all information reported to the CRM and the state of the account has been updated.

(Example based on Salesforce presentation in November 2019 in San Francisco: <https://www.youtube.com/watch?v=rPm--W0qeRs>)





“I strongly believe that the key is to gather as much data as possible to have an overall view of the sales process.”

interactions. Aside from personal notes, which the agent captures during a sales meeting, some conversation history will inevitably be lost. Leveraging voice data from phone conversations is still largely ignored by businesses.

I strongly believe that the key is to gather as much data as possible to have an overall image on the sales process. This will enable the sales team to gather useful insights on the customer and take the right decisions at the right time. When using different data sources, it is therefore crucial to setup a structure that feeds all the data into one single system. This is where application programming interfaces, so called API come in. APIs make it possible to link systems and data making IT systems more responsive and adaptable. For example, through Salesforce’s AppExchange you can integrate the whole G-Suite into Salesforce, as well as a contract signing tool or even Slack to include more informal conversations. APIs therefore help with transformations because they can connect core IT systems, and the specific data inside them, to digital platforms.

### **So once businesses have identified and gathered the data within one system, how can they derive value from it?**

The data that is gathered must be processed if businesses are to benefit from customer insights and optimise their sales automation. Essential for this is an efficient infrastructure, and fast and scalable algorithms. Technologies, such as supervised and unsupervised learning including various variants of deep learning and reinforcement learning are important tools here. Embedding deep learning into applications and tools helps simplify complexity, increases efficiency and enables custom models to be built for any use case. For instance, Einstein Sentiment uses deep learning to classify text as positive, negative

or neutral. For sales this can be of use as prospect sentiment in an email can be identified and automatically rank or down. An advantage of using AI is that the model can be taught to learn and improve dynamically through feedback loops – the more data the business gathers and feeds into the system, the more accurate the model will get. Of course, the business needs to supervise the algorithms on a regular basis.

### **In Closing: Can you provide some specific examples of tasks that could be automated by leveraging this combination of voice technology and deep learning?**

An example here could be in the form of a smart personal business assistant, that could evolve and be trained to take over many redundant tasks for the salesforce, or to help individuals keep important updates and notes in mind (see the “Future Thinking” Box below). Such a smart assistant could for example be used to:

- **discover** hidden insights in the data, and provide an overview of the main factors driving customer satisfaction
- **predict** outcomes across every role or industry – for example, knowing which deals are most likely to close
- **recommend** the best action, such as how to keep a customer happy, by giving them the most attractive offer
- **automate** overall business processes and workflows, making agents more productive and customers happier

“The challenge is to couple such voice data to the underlying CRM-system the sales team or company is working with.”

It can also boost productivity by reducing data entry and call wrap-up time. With automated transcription capabilities, sales agents can focus on what matters – addressing the customer’s needs quickly and accurately. Besides improving productivity, it can improve customer engagement and satisfaction by ensuring a seamless customer experience across every channel. 🚀

**Thank you very much Mr. Friede for having taken the time for this interview.**

# Sales- und Service-Bots im Vertrieb

## Chance oder Risiko für Unternehmen?

---

Sales- und Service-Bots treiben die Vertriebs- und Service-Automatisierung und beeinflussen somit, wie Unternehmen Kundenbeziehungen zukünftig gestalten werden. Erkenntnisse aus einer experimentellen Studie zeigen, dass Kunden derzeit eine Kombination aus persönlichem Verkauf und Sales-Bot vorziehen. Im folgenden Beitrag werden deshalb Vorschläge für eine Integration erarbeitet. Als Ausgangspunkt dient dabei das Konzept der Service-Dominant-Logic sowie das Technology-Acceptance-Model. Mithilfe von vier verhaltensorientierten Konstrukten werden Ansatzpunkte für die Integration von Sales- und Service-Bots in die Vertriebsfunktion abgeleitet.

**Goetz Greve, Frederike Meyer**

**W**ir befinden uns in einer Zeit tiefgreifender Veränderungen, die von Digitalisierung, Informations- und Kommunikationstechnologie, maschinellem Lernen, Künstlicher Intelligenz und Robotik angetrieben werden. Für Unternehmen bietet die Robotik eine breite Palette potenzieller Vorteile wie Kostensenkungen, Produktivitätssteigerungen, verbesserte Zuverlässigkeit, Skalierbarkeit, verbesserte Compliance und Sicherheit (Wirtz & Zeithaml, 2018) als auch Umsatzwachstum und verbesserte Kundenbindung (Xiao & Kumar, 2019; Hildebrand & Bergner, 2019). Die Akzeptanz von Robotik über alle Branchen wird zu einer geschätzten Verlagerung von etwa 175 Millionen Arbeitsplätzen bis 2022 führen (World Economic Forum, 2018) und Kosten der Kundeninteraktion bis 2022 um jährlich 8 Mrd. US-\$ einsparen (Maynard, 2019).

Auch für den Vertrieb kann für die kommenden Jahre prognostiziert werden, dass die technologischen Veränderungen zu einem erheblichen Wandel führen werden. Dabei hat die Digitalisierung der bisherigen Vertriebs- und Verkaufsfunktionen durch Künstliche Intelligenz und maschinellem Lernen das Potenzial, auch im Vertrieb zu einer disruptiven Veränderung des Status quo zu führen (Syam & Sharma, 2018). Robotertechnologien stellen dabei auch hier einen Treiber dieser Veränderung dar. So sind bspw. Chatbots bereits heute vielfach ein wesentlicher Bestandteil der Customer-Experience in Vertrieb und Kundenservice und stellen einen neuartigen Customer-Touchpoint dar. Entsprechend wird bereits für 2020 prognostiziert, dass Chatbots 85 Prozent aller Kundeninteraktionen unterstützen werden (Goasduff, 2019). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Sales- und Service-Bots in die Vertriebs- und Servicefunktion integriert werden können.

Im Folgenden wird zunächst ein Überblick über die unterschiedlichen Erscheinungsformen von Sales- und Service-Bots gegeben und in einen theoretischen Bezugsrahmen eingeordnet. Mithilfe einer Konzeptualisierung zentraler konsumentenpsychologischer Konstrukte werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen entwickelt, um den Einsatz von Sales- und Service-Bots hinsichtlich der Nutzerakzeptanz gestalten zu können.

### **Erscheinungsformen von Sales- und Service-Bots**

Sales-Bots können als automatisierte, webbasierte Tools definiert werden, die auf Basis von maschinellem Lernen und teilweise auch Künstlicher Intelligenz Verkaufsberatung und Verkaufsabschlüsse für Kunden in einer individu-

ellen Kunde-Computer-Interaktion durchführen. Service-Bots werden definiert als „systembasierte autonome und anpassbare Schnittstellen, die interagieren, kommunizieren und den Kunden eines Unternehmens Service bieten“ (Wirtz, Patterson, Kunz, Gruber, Ku, Paluch & Martins, 2018, S. 909). Zusätzlich betonen Jördling, Böhm und Paluch (2019, S. 405) den Charakter der Bereitstellung von Roboterdiensten und bezeichnen Service-Bots als eine Technologie, die „massgeschneiderte Dienste bereitstellt, indem sowohl physische als auch nicht-physische Aufgaben mit einem hohen Mass an Autonomie ausgeführt werden“. Die folgende Systematik gibt einen Überblick über Nutzung, Intelligenzniveau und Interaktionslevel (vgl. Abb. 1).

### **Sales- und Service-Bots treiben die Veränderungen des Vertriebs**

Die Schaffung einer einzigartigen Customer-Experience ist ein zentrales unternehmerisches Ziel, da diese Kundenzufriedenheit, -loyalität und Mundwerbung treiben kann. Infolgedessen haben Unternehmen u.a. durch den Einsatz von Sales- und Service-Bots neue Arten von Interaktionen implementiert (Grewal, Roggeveen & Nordfält, 2017). Die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde lässt sich durch die Service-Dominant-Logic (SDL) erklären. Im Zentrum der SDL steht die zentrale Prämisse, dass die interagierenden Akteure stets gemeinsam den Wert einer Leistung bestimmen (Vargo & Lusch, 2004; 2008). Dieser

#### **Goetz Greve**

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing und Vertrieb  
HSBA Hamburg School of Business  
Administration

Tel.: +49 (0) 40 36138-760

goetz.greve@hsba.de  
www.hsba.de

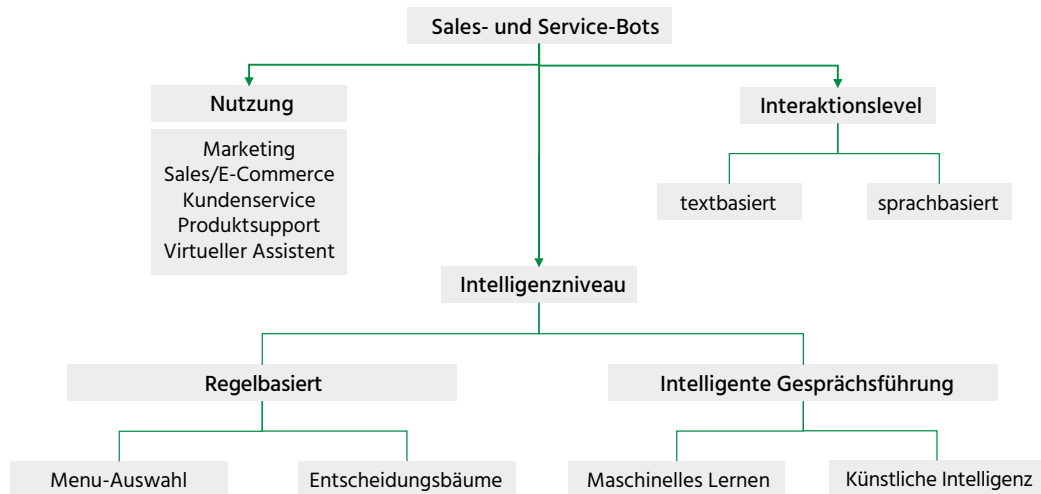
#### **Frederike Meyer**

Vorsorge- und Vermögensmanagerin  
Private Banking  
Sparkasse Harburg-Buxtehude

Tel.: +49 (0) 40 76691-4705

frederike.meyer@spkhhb.de  
www.spkhhb.de

**Abb. 1: Systematik Sales- und Service-Bots**



Quelle: Eigene Darstellung.

Wert wird aus Konfigurationen interagierender Ressourcen im Rahmen eines „Co-Creation“-Prozesses ermöglicht (Larivière, Bowen, Andreassen, Kunz, Sirianni, Voss, Wunderlich, De Keyser, 2017) und heute, insbesondere im E-Commerce, zunehmend von Technologie dominiert. Damit ist der Co-Creation-Prozess nicht länger ein allein vom

Menschen dominiertes Phänomen, bei dem Vertriebs- und Servicemitarbeiter als Gesicht des Unternehmens dem Kunden dienen. Ahearne und Rapp (2010) verdeutlichen diese Veränderung, indem sie sowohl verkäuferorientierte Technologien als auch kundenorientierte Technologien als Endpunkte eines Kontinuums anordnen (vgl. Abb. 2). Verkäuferorientierte Technologien dienen ausschliesslich dem Verkäufer als Vertriebsunterstützung, in der Regel nehmen Kunden diese Technologie nicht wahr. Kundenorientierte Technologien hingegen versetzen den Kunden in die Lage, ohne menschlichen Kontakt Kaufentscheidungen zu fällen (Moncrief, 2017). Folglich stellen Sales- und Service-Bots kundenorientierte Technologien dar, die das Potenzial haben, den persönlichen Verkauf zu ersetzen. In diesem Fall wird von einer Disintermediation der Verkaufsperson gesprochen.

Vor dem Hintergrund des Co-Creations-Prozesses durch den Kunden kann eine Disintermediation nur dann als sinnvoll erachtet werden, wenn der Einsatz kundenorientierter Technologien wie Sales- und Service-Bots auf eine entsprechende Akzeptanz auf Kundenseite trifft.

### Zusammenfassung

Sales- und Service-Bots werden zunehmend im Vertrieb zur Wahrnehmung von Kundeninteraktionen eingesetzt. Derzeit herrscht aber noch Unklarheit über die Wirkung des Einsatzes auf die Customer-Experience. Ein Experiment in der Finanzdienstleistungsbranche zeigt, dass Sales-Bots derzeit in Zusammenspiel mit Verkaufsberatern eine positive Wirkung entfalten. Folglich geht es nicht um eine Entscheidung für oder gegen den Einsatz von Sales- und Service-Bots. Vielmehr sollten Unternehmen den Einsatz in Abhängigkeit der Produkt- und Dienstleistungskomplexität sowie der Aufgabensituation auf Basis zentraler konsumentenpsychologischer Konstrukte gestalten.

### Theoretischer Hintergrund

Zur Erklärung der Akzeptanz von Technologien kann das Technology-Acceptance-Model (TAM) (Davis, 1989)

herangezogen werden. Es basiert auf der Theory of Reasoned Action und Theory of Planned Behaviour (Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen, 1991). Entscheidend für die Einstellung gegenüber und damit Akzeptanz einer neuen Technologie ist dabei der wahrgenommene Nutzen und die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit. Diese Konstrukte sind wiederum beeinflusst von situativen und

Die Akzeptanz von Robotik über alle Branchen wird zu einer geschätzten Verlagerung von etwa 175 Millionen Arbeitsplätzen bis 2022 führen und Kosten der Kundeninteraktion bis 2022 um jährlich 8 Mrd. US-\$ einsparen.

kontextuellen Faktoren und insbesondere im E-Commerce durch die Konstrukte Vertrauen und wahrgenommenes Risiko (Pavlou, 2003).

Zusätzlich zu den Konstrukten des TAM ist auf Basis der Reaktanztheorie (Brehm, 1966) anzunehmen, dass dem vermehrten Einsatz von Bots kundenseitig vielfach mit

Misstrauen und Reaktanz begegnet wird (Ghazali, Ham, Barakova & Markopoulos, 2020).

Im Folgenden werden vier zentrale Konstrukte erläutert, von denen angenommen werden kann, dass sie die Akzeptanz eines Kunden gegenüber eines Sales- oder Service-Bots beeinflussen (vgl. Abb. 3). Die Auswahl dieser Konstrukte erfolgt ad hoc auf Basis des TAM und der Reaktanztheorie.

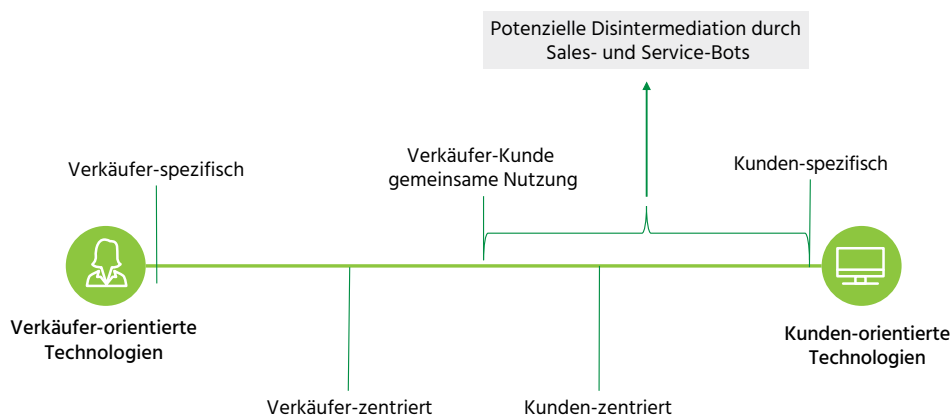
### Wahrgenommener Nutzen

In Bezug auf einen Sales- oder Service-Bot wird der wahrgenommene Nutzen in Anlehnung an das TAM definiert als die Wahrnehmung des Kunden, dass der Einsatz der neuen Technologie seine Leistung oder Produktivität und damit das Ergebnis der Transaktion verbessern wird. Im Vergleich zur Beratung durch Verkäufer ist die Beziehung zwischen Bot und der wahrgenommenen Nützlichkeit jedoch nicht klar erforscht.

### Vertrauen

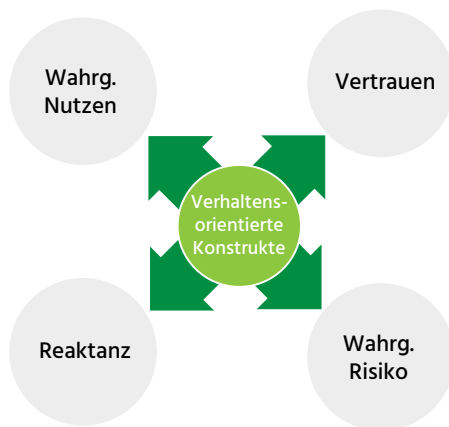
Austauschbeziehungen werden auf Basis von Vertrauen gebildet (Thibaut & Kelley, 1959). Vertrauen ist definiert als „Vertrauen in die Zuverlässigkeit und Integrität des Austauschpartners“ (Morgan & Hunt, 1994). Im Internet sehen Kunden aufgrund von Entfernung, virtueller Identität und mangelnder Regulierung in der Regel ein höheres Risiko als in einer herkömmlichen Einkaufsumgebung (Tan, 1999).

**Abb. 2: Verkäufer-Kunde-Technologie-Kontinuum**



Quelle: Ahearne & Rapp, 2010.

**Abb. 3: Verhaltensorientierte Konstrukte**



Quelle: Eigene Darstellung.

Vertrauen ist daher die Grundvoraussetzung für die Teilnahme der Verbraucher am E-Commerce.

Im Zusammenhang mit Sales- und Service-Bots wird deutlich, dass das Risiko eines Geldverlusts besteht, da sich Verbraucher ausschliesslich auf Online-Informationen verlassen müssen und daher anfälliger für ungenaue, unvollständige oder falsche Informationen werden können.

### Wahrgenommenes Risiko

Das wahrgenommene Risiko ist definiert als die subjektive Überzeugung des Kunden, bei der Verfolgung eines gewünschten Ergebnisses einen Verlust zu erleiden (Sheth & Parvatiyar, 1995). Es kann sich insbesondere in Unsicherheiten bzgl. der eingesetzten Technologie und Unsicherheiten bzgl. des Verkaufspartners (Bensaou & Vekantaman, 1996) manifestieren. So bestehen technologische Unsicherheiten in der fehlenden Kontrolle des Kunden hinsichtlich seiner Informationen. Obwohl das Unternehmen einen wichtigen Einfluss auf die Sicherheit des Transaktionsmediums hat (z.B. Verschlüsselung, Authentifizierung, Firewalls), besteht die Möglichkeit, dass Dritte den Transaktionsprozess gefährden. Unsicherheiten können auch aufgrund opportunistischen Verhaltens des Verkäufers auftreten, einschliesslich falscher Informationen, irreführender Produktpräsentationen oder irreführender Werbung. Das wahrgenommene Risiko kann die Online-Kaufabsichten der Verbraucher negativ beeinflussen (Pavlou, 2003).

### Kernthesen

1. Sales- und Service-Bots stellen kunden-zentrierte Technologien im Vertrieb dar.
2. Sales- und Service-Bots bieten das Potenzial, Verkaufspersonal zu ersetzen.
3. Der Komplexitätsgrad der Kaufsituation bestimmt den Bedarf an Hybridität von Berater und Technologie.
4. Die Akzeptanz von Sales- und Service-Bots wird durch die Konstrukte wahrgenommener Nutzen, Vertrauen, wahrgenommenes Risiko und Reaktanz beeinflusst.
5. Unternehmen sollten diese Konstrukte durch eine entsprechende Gestaltung der Sales- und Service-Bots beeinflussen.

### Reaktanz

Kunden sind durchaus in der Lage, Taktiken von Verkäufern und ihren Versuch, den Kauf eines bestimmten Produkts voranzutreiben, zu erkennen. Diese erzwungenen Eingriffe werden als Bedrohung für ihre Wahlfreiheit wahrgenommen (Martin & Murphy, 2017). Die Folge dieser empfundenen Bedrohung stellt die psychologische Reaktanz gegenüber den wahrgenommenen Verkaufstaktiken dar (Edwards, Li & Lee, 2002).

Alle vier Konstrukte konnten im Rahmen eines Experimentes einer ersten Exploration hinsichtlich möglicher Wirkungszusammenhänge unterzogen werden. Für das Experiment wurden drei Gruppen zufällig ausgewählter Kunden einer deutschen Sparkasse den experimentellen Stimuli „Persönlicher Verkauf“, „Sales-Bot“ und „Hybride Beratung“ (Sales-Bot + persönlicher Verkauf) ausgesetzt und die Reaktion nach der Verkaufsberatung gemessen.

Es konnte gezeigt werden, dass diese Konstrukte geeignet sind, Unterschiede zwischen der Akzeptanz von Sales-Bots im Vergleich zur hybriden Beratung und dem persönlichen Verkauf zu erklären. Die Ergebnisse zeigen, dass Kunden derzeit die hybride Beratung dem Sales-Bot vorziehen. Eine Disintermediation des persönlichen Verkaufs durch kundenorientierte Technologien ist in diesem Fall nur teilweise ableitbar. Entsprechend wichtig erscheint die Ableitung von Implikationen für die Unternehmenspraxis.

## Praktische Implikationen

Derzeit kann – auch aus den Erkenntnissen des obigen Experiments – angenommen werden, dass die *wahrgenommene Nützlichkeit* eines Roboters steigt, je höher das Mass wahrgenommener Intelligenz ist (Qiu, Li, Shu & Bai, 2020). Ebenso kann ein proaktives Verhalten der Roboter (Kommunikationsfluss initiieren, Hilfe anbieten) zu einer erhöhten *wahrgenommenen Nützlichkeit* führen.

Aus Unternehmensperspektive stellt sich jedoch die Frage, welche Aufgaben optimal von Bots übernommen werden können. Hier sollte der Grad des Einsatzes in Abhängigkeit der Wertschöpfungsstufe des Marketing-Management-Prozesses gewählt werden, bspw. Pre-Sales, Sales und After-Sales. Klar scheint, dass Sales- und Service-Bots sich derzeit insbesondere für transaktionale Aufgaben eignen. Hier nehmen die Bots die Rolle eines Substituts des persönlichen Verkäufers ein, insb. beim Vertrieb physischer Güter (Lavrière et al., 2017).

Hingegen ist für relationale, komplexe Aufgaben die menschliche Beratung oder die hybride Beratung zielführend (Wirtz et al., 2018). Für komplexe Produkte und Dienstleistungen sollte der Einsatz von Bots auf Kundenservice und -support liegen. Mitarbeiter spielen weiterhin eine wesentliche Rolle bei der Bereitstellung von authentischen, menschlichen Kundeninteraktionen (De Keyser, Köcher, Alkire, Verbeeck & Kandampully, 2019). Hierbei stellen Bot-Technologien eine komplementäre Beziehung zu den persönlichen Verkäufern her und dienen der Unterstützung dieser (Lavrière et al., 2017). Die Grenzen menschlicher Beratung, bspw. Erreichbarkeit, visuelle und virtuelle Dar-

stellung) können durch den Bot-Einsatz verschoben werden. Unternehmen sollten daher sorgfältig abwägen, für welche Produkte und welche Kundensegmente sie welche Art der Bot-Verkäufer-Kunde-Interaktion anstreben.

*Vertrauen* und Akzeptanz von Bots können durch menschliche Merkmale (Anthropomorphismus) wie die Form eines Gesichts, ein Lächeln gefördert werden (Lu, Cai & Gursoy, 2019) und Kunden dazu bringen, mehr Zeit mit

Unternehmen sollten  
daher sorgfältig abwägen, für  
welche Produkte und welche  
Kundensegmente sie welche  
Art der Bot-Verkäufer-Kunde-  
Interaktion anstreben.

Bots zu verbringen (Qiu et al., 2019). Ebenso führt eine stärkere menschenähnliche Erscheinungsform zu einem stärkeren Gefühl sozialer Präsenz (Kim, Park & Sundar, 2013) und sozialer Einbindung (Mourey, Olson & Yoon, 2011), was wiederum das *Vertrauen* in den Co-Creation-Prozess befördern kann. Auch das Geschlecht eines Bots kann *Vertrauen* bewirken. Unter der Annahme, dass weibliche Bots mehr *Vertrauen* und positivere Bewertungen als auch mehr Kontaktwünsche initiieren als männliche, nutzen viele Unternehmen eher weiblich gestaltete Bots (z.B. Siri, Alexa) (Stroessner & Benitez, 2019). Auch ethnische Diversität in Hinblick auf die Bearbeitung von Zielgruppen unterschiedlicher kultureller Herkunft kann helfen, *Vertrauen* zu etablieren (Obaid, Salem, Ziadee, Boukaram, Moltchanova & Sakr, 2016).

Zuletzt ist Empathie insbesondere für vertrauensvolle Begegnungen zwischen Mitarbeitern und Kundenservice von entscheidender Bedeutung, stellt jedoch ein extrem hohes Mass an affektiver Leistung von Service-Bots dar (Huang & Rust, 2018). Mithilfe von Künstlicher Intelligenz können Roboter bereits heute tlw. menschliche Emotionen identifizieren und Gefühle imitieren (Prentice, Lopes & Wang, 2020) und somit persönlichkeitsorientiert agieren.

Das *wahrgenommene Risiko* der Kunden steigt, wenn zu erwarten ist, dass eine bestimmte Transaktion einem möglichen Verlust unterliegen könnte. Grundsätzlich sollten Unternehmen diesbezüglich antizipieren, dass Kunden in der Interaktion mit Bots besondere Anforderungen an „Datenschutz und Sicherheit“ stellen, und abwägen, welche Daten

## Handlungsempfehlungen


1. Transaktionale Aufgaben lassen sich bereits heute gut durch Bots abbilden.
2. Komplexe, relationale Aufgaben sollten in einer Kombination aus Bot und persönlichem Verkäufer Wert am Kunden schaffen.
3. Das Vertrauen in Bots lässt sich durch menschenähnliche Gestaltung steigern.
4. Das wahrgenommene Risiko kann durch die Vermeidung einer Offenlegung minimiert werden.
5. Auftretende Reaktanz lässt sich durch eine kunden-seitige Manipulierbarkeit der Bots verringern.



kundenseitig zu erheben, zu speichern und mit anderen Datenquellen unternehmensseitig verbunden werden (Wirtz et al., 2018). Die hybride Form der Verkaufsberatung (Mensch + Bot) ermöglicht durch gegenseitige Überwachung die Minimierung des *wahrgenommenen Risikos*. Da Aussehen und Agieren von Robotern immer natürlicher und in Zukunft sehr wahrscheinlich nicht mehr von einem Menschen zu unterscheiden sein wird, besteht kundenseitig das *wahrgenommene Risiko*, nicht mehr eindeutig feststellen zu können, ob mit einer Maschine interagiert wird. Hieraus können Unsicherheiten in Bezug auf die Technologienutzung entstehen und damit das wahrgenommene Risiko der Kunden steigern. Derzeit sollten Unternehmen eine Offenlegung der Bot-Interaktion eher nicht in Erwägung ziehen, da eine Offenlegung zu signifikant kürzeren Gesprächen und geringerem Umsatz führen kann (Luo, Tong, Fang & Qu, 2019).

*Reaktanz* äussert sich in dem Verlust von Freiheitsgraden in der Interaktion mit Bots. Der Einsatz Künstlicher Intelligenz

sollte Vermeidungs- und Abwehrstrategien in der Kundenkommunikation erkennen helfen, um entsprechend persönlichkeitsorientiert reagieren zu können und persuasive Kommunikation zu vermeiden. Des Weiteren impliziert eine bessere kundenseitige Manipulierbarkeit von Bots eine stärkere Rolle bei der Wertschöpfung für Kunden (Jussila, Tarkiainen, Sarstedt & Hair, 2015). Manipulierbarkeit hängt auch eng mit dem Konzept des psychologischen Eigentums zusammen, das sich aus einem Gefühl der Kontrolle oder des Eigentums des Bots aufgrund des Vorhandenseins eines erweiterten Selbst ergibt (Belk, 2013). Um die Manipulierbarkeit zu erhöhen, können Unternehmen die Interaktionen mit Robotern gestalten, bspw. durch Sprechen, Bewegen, Berühren des Bots oder Drücken von Tasten auf einem Display. Da sich Kunden in ihrer Reaktanz unterscheiden, sollten Wahlmöglichkeiten – bis hin zum Hinzuziehen menschlicher Verkaufsberater – eingeräumt werden.

Tabelle 1 fasst die Handlungsempfehlungen anhand von Leitfragen zusammen. 

## Literatur

- Ahearne, M. & Rapp, A. (2010). The role of technology at the interface between salespeople and customers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(2), 111–120.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Belk, R. W. (2013). Extended self in a digital world. *Journal of Consumer Research*, 40(3), 477–500.
- Bensaou, M. & Venkataman, N. (1996). Inter-organizational relationships and information technology: A conceptual synthesis and a research framework. *European Journal of Information Systems*, 5(2), 84–91.
- Brehm J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- De Keyser, A., Köcher, S., Alkire, L., Verbeeck, C. & Kandampully, J. (2019). Frontline service technology infusion: Conceptual archetypes and future research directions. *Journal of Service Management*, 30(1), 156–183.
- Edwards, S. M., Li, H. & Lee, J. H. (2002). Forced exposure and psychological reactance: Antecedents and consequences of the perceived intrusiveness of pop-up ads. *Journal of Advertising*, 31(3), 83–95.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ghazali, A. S., Ham, J., Barakova, E. & Markopoulos, P. (2020). Persuasive robots acceptance model (PRAM): Roles of social responses within the acceptance model of persuasive robots. *International Journal of Social Robotics*, 1–18.
- Goasduff, L. (2019). Chatbots will appeal to modern workers. Abgerufen von [www.gartner.com/smarterwithgartner/chatbots-will-appeal-to-modern-workers/](http://www.gartner.com/smarterwithgartner/chatbots-will-appeal-to-modern-workers/)
- Grewal, D., Roggeveen, A. L. & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1–6.
- Hildebrand, C. & Bergner, A. (2019). AI-driven sales automation: Using chatbots to boost sales. *NIM Marketing Intelligence Review*, 11(2), 36–41.
- Huang, M. H. & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172.
- Jörling, M., Böhm, R. & Paluch, S. (2019). Service Robots: Drivers of Perceived Responsibility for Service Outcomes. *Journal of Service Research*, 22(4), 404–420.
- Jussila, I., Tarkiainen, A., Sarstedt, M. & Hair, J. F. (2015). Individual psychological ownership: Concepts, evidence, and implications for research in marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(2), 121–139.
- Kim, K. J., Park, E. & Sundar, S. S. (2013). Caregiving role in human–robot interaction: A study of the mediating effects of perceived benefit and social presence. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1799–1806.
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V. & De Keyser, A. (2017). Service encounter 2.0<sup>o</sup>: An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, 79, 238–246.
- Lim, A. & Okuno, H. G. (2015). A recipe for empathy. *International Journal of Social Robotics*, 7(1), 35–49.
- Lu, L., Cai, R. & Gursoy, D. (2019). Developing and validating a service robot integration willingness scale. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 36–51.

**Tabelle 1: Leitfragen für die Praxis**

Konstrukt	Stellschrauben	Leitfragen für die Praxis
Wahrg. Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt-/Dienstleistungskomplexität</li> <li>• Transaktionale vs. relationale Aufgaben</li> <li>• Substitutive vs. komplementäre Bot-Verkäufer-Beziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie hoch ist die Komplexität der Aufgaben?</li> <li>• Wie hoch ist der Bedarf an menschlicher Beratung?</li> <li>• Welche Aufgaben sollten Bots übernehmen?</li> <li>• Welche Aufgaben können Bot-gestützt Wert schaffen?</li> </ul>
Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anthropomorphismus</li> <li>• Geschlecht</li> <li>• Ethnische Gestaltung</li> <li>• Empathie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie hoch ist der Grad menschlicher Ähnlichkeit?</li> <li>• Welche ethnische Diversität wird bereitgestellt?</li> <li>• Kann der Bot menschliche Emotionen identifizieren und darauf reagieren?</li> </ul>
Wahrg. Risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datenschutz</li> <li>• Offenlegung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Daten werden gesammelt?</li> <li>• Wie sind die Daten gegen Dritte gesichert?</li> <li>• Wird der Bot-Einsatz bei Gesprächseröffnung offengelegt?</li> </ul>
Reaktanz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grad der Künstlichen Intelligenz</li> <li>• Manipulierbarkeit</li> <li>• Wahlmöglichkeit Bot Mensch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann der Bot persönlichkeitsorientiert reagieren?</li> <li>• Welche Modifikations-, Kontroll- und Eingreifmöglichkeiten hat der Kunde?</li> <li>• Können menschliche Verkaufsberater hinzugezogen werden?</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

Luo, X., Tong, S., Fang, Z. & Qu, Z. (2019). Frontiers: Machines vs. humans: The impact of artificial intelligence chatbot disclosure on customer purchases. *Marketing Science*, 38(6), 937–947.

Martin, K. D. & Murphy, P. E. (2017). The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 135–155.

Maynard, N. (2019). AI in Fintech. Roboadvisors, Lending, Insurtech & Regtech 2019-2023, Basingstoke: Juniper Research.

Moncrief, W. C. (2017). Are sales as we know it dying ... or merely transforming? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(4), 271–279.

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.

Mourey, J. A., Olson, J. G. & Yoon, C. (2017). Products as pals: Engaging with anthropomorphic products mitigates the effects of social exclusion. *Journal of Consumer Research*, 44(2), 414–431.

Obaid, M., Salem, M., Ziadee, M., Boukaram, H., Moltchanova, E. & Sakr, M. (2016). Investigating effects of professional status and ethnicity in human-agent interaction. *Proceedings of the Fourth International Conference on Human Agent Interaction*, 179–186.

Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International Journal of Electronic Commerce*, 7, 101–134.

Prentice, C., Lopes, S. D. & Wang, X. (2020). Emotional intelligence or artificial intelligence – an employee perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 377–403.

Qiu, H., Li, M., Shu, B. & Bai, B. (2020). Enhancing hospitality experience with service robots: The mediating role of rapport building. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(3), 247–268.

Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing and the consumer. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255–271.

Stroessner, S. J. & Benitez, J. (2019). The social perception of humanoid and non-humanoid robots: Effects of gendered and machinelike features. *International Journal of Social Robotics*, 11(2), 305–315.

Syam, N. & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 69, 135–146.

Tan, S. J. (1999). Strategies for reducing customer's risk aversion and internet shopping. *Journal of Consumer Marketing*, 16(2), 163–180.

Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*, New Brunswick: Wiley.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.

Wirtz, J., Patterson, P., Kunz, W., Gruber, T., Lu, V., Paluch, S. & Martins, A. (2018). Brave new world: service robots in the frontline. *Journal of Service Management*, 29(5), 907–931.

Wirtz, J. & Zeithaml, V. (2018). Cost-effective service excellence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 50–80.

World Economic Forum (2018). *The Future of Jobs Report 2018*, Centre for the New Economy and Society, Cologny/Geneva: World Economic Forum.

Xiao, L. & Kumar, V. (2019). Robotics for customer service: A useful complement or an ultimate substitute? *Journal of Service Research*, 21(2), 173–183.

# Digitalisierung und Automatisierung

## Herausforderungen und Gestaltungsansätze für eine kundenzentrierte B-to-B-Marktbearbeitung

---

Veränderungen in der B-to-B-Customer-Journey stellen Unternehmen vor weitreichende Herausforderungen. Anhand einer branchenübergreifenden Studie mit 252 B-to-B-Unternehmen wird der Status quo in Vertrieb und Marketing erfasst. Der Beitrag zeigt aktuelle Herausforderungen auf und identifiziert Gestaltungsansätze für die kundenzentrierte B-to-B-Marktbearbeitung.

**Prof. Dr. Christian Schmitz, Jan Altenscheidt, Sophie-Charlotte Ernst, Dr. Matthias Huckemann**

**D**ie Customer-Journey von B-to-B-Kunden hat sich in den letzten Jahren dramatisch verändert: Der Beschaffungsprozess beginnt bei 77% der B-to-B-Einkäufer mit einer Google-Suche oder auf anderen Drittkanälen (Accenture, 2014). Je nach Branche sind heute 50 bis 75% des Kaufprozesses bereits abgeschlossen, bevor der Kunde einen Vertriebsmitarbeiter involviert (IDC 2012). Rund 74% der B-to-B-Kunden bevorzugen es, online zu kaufen, statt bei einem Vertriebsmitarbeiter (Forrester, 2015). Im Zuge dieser Veränderungen erwarten B-to-B-Kunden synchrone und abgestimmte Informationen entlang der gesamten Customer-Journey (Lemon & Verhoef, 2016; Hughes, Le Bon & Malshe, 2012). Für den Anbieter heisst das: Eine konsistente Beratung, Orientierung und Betreuung des Kunden über alle Touchpoints im Unternehmen hinweg. Die interne Koordination und das Schnittstellenmanagement aller involvierten Bereiche entlang der gesamten B-to-B-Customer-Journey, wie z.B. Marketing, Vertrieb, Inside-Sales, Sales-Backoffice und Service sind damit Herausforderung und zugleich Schlüssel zu einer erfolgreichen kundenzentrierten Marktbearbeitung (Villinger, Herhausen & Schögel, 2013; Biemans, Brenčić & Malshe, 2010).

Ziel des vorliegenden Beitrags ist zum einen die Erfassung des Status quo sowie aktueller Herausforderungen. Zum anderen werden wirksame Gestaltungsansätze für die kundenzentrierte Marktbearbeitung entlang der B-to-B-Customer-Journey identifiziert und diskutiert. Die Erkenntnisse basieren auf einer empirischen Studie mit 252 teilnehmenden B-to-B-Unternehmen sowie unterstützenden Experteninterviews.

Im Folgenden werden kurz die methodische Vorgehensweise und Stichprobe der Studie beschrieben, bevor die Ergebnisse vorgestellt werden.

### **Eckpunkte der empirischen Studie**

Mithilfe eines cross-sektionalen Designs sollte ein möglichst breites Spektrum an Herausforderungen und Lösungsansätzen identifiziert werden. Zunächst wurden 15 teilstrukturierte Interviews mit Schlüsselinformanten aus den Bereichen Vertrieb, Marketing und Service durchgeführt. Aus deren Erkenntnissen wurden die erforderlichen Befragungselemente der anschliessenden Studie abgeleitet. Als Key-Informants wurden Führungskräfte aus dem Vertrieb, dem Marketing und dem Top-Management 252 deutscher, österreichischer und schweizerischer B-to-B-Unternehmen herangezogen.

### **Herausforderungen der kundenzentrierten B-to-B-Marktbearbeitung**

In der empirischen Studie wurden Herausforderungen erfasst, die die Veränderung der B-to-B-Customer-Journey für Unternehmen mit sich bringt. Die Herausforderungen wurden von den Teilnehmern in Bezug auf ihre Relevanz bewertet (Skala von „1“ = wenig relevant bis „7“ = hoch relevant). Die Kernergebnisse sind in Abbildung 1 dargestellt, vertiefend wird auf die wichtigsten drei Herausforderungen eingegangen.

Die grösste Herausforderung für B-to-B-Unternehmen besteht darin, den Zugriff auf Kundendaten abteilungsübergreifend zu ermöglichen. Die Daten müssen nicht nur

#### **Prof. Dr. Christian Schmitz**

Universitätsprofessor für Vertriebsmanagement und Lehrstuhlinhaber  
Sales Management Department  
an der Ruhr-Universität Bochum

Tel.: +49 (0) 234 32-26596

[Christian.Schmitz@ruhr-uni-bochum.de](mailto:Christian.Schmitz@ruhr-uni-bochum.de)

<http://www.sales-management-department.com>

#### **Jan Altenscheidt**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter/  
Doktorand Sales Management Department  
an der Ruhr-Universität Bochum

Tel.: +49 (0) 234 32-22373

[Jan.Altenscheidt@ruhr-uni-bochum.de](mailto:Jan.Altenscheidt@ruhr-uni-bochum.de)

<http://www.sales-management-department.com>

#### **Sophie-Charlotte Ernst**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin/  
Doktorandin Sales Management Department  
an der Ruhr-Universität Bochum

Tel.: +49 (0) 234-32-25720

[Sophie-Charlotte.Ernst@ruhr-uni-bochum.de](mailto:Sophie-Charlotte.Ernst@ruhr-uni-bochum.de)

<http://www.sales-management-department.com>

#### **Dr. Matthias Huckemann**

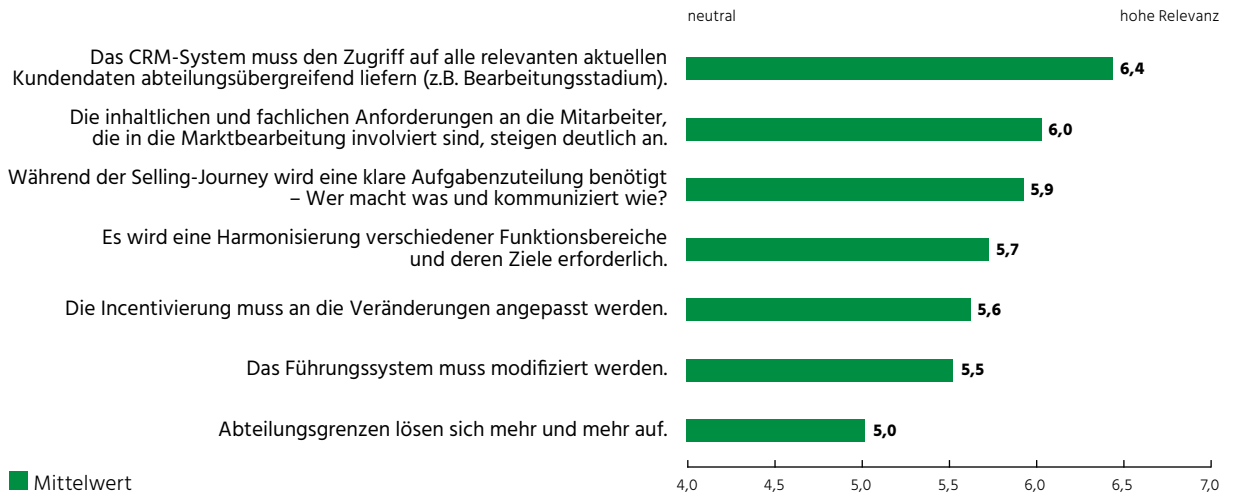
Managing Director  
Mercuri International Deutschland GmbH

Tel.: +49 (0) 2132-930633

[Matthias.Huckemann@mercuri.de](mailto:Matthias.Huckemann@mercuri.de)

<https://www.mercuri.de>

**Abb. 1: Wichtigste Herausforderungen durch Veränderungen der B-to-B-Customer-Journey**



Quelle: Eigene Darstellung.

korrekt und aktuell sein, sondern jede im Prozess involvierte Person sollte zu jedem Zeitpunkt auf die gleiche Informationsbasis zugreifen können, um den Kunden über seine vielfältigen Touchpoints im Unternehmen angemessen zu bedienen. Mehrere Interviewpartner führten aus, es müsse Ziel sein, dass es genau eine „Single Source of Truth“ gibt. Jedoch ist der abteilungsübergreifende Zugriff in der Praxis heute längst nicht immer gegeben. Einer der befragten Experten bringt es auf den Punkt: „Der abteilungsübergreifende Zugriff auf Daten und das gemeinsame Arbeiten zu fördern, ist der Schlüssel zur einer erfolgreichen Customer-Journey“ (Thomas Nieraad, CEO, Rastal GmbH & Co KG). Allerdings reicht die bloße Existenz eines CRM-Systems nicht aus – es muss auch gepflegt werden.

Die zweite wichtige Herausforderung liegt im Umgang mit den steigenden inhaltlichen sowie fachlichen Anforderungen an die Mitarbeiter. Beispielsweise muss sich für die kundenzentrierte Marktbearbeitung jeder involvierte Mitarbeiter mit dem CRM-System auskennen und nicht nur auf die relevanten Kundeninformationen zugreifen, sondern diese auch bearbeiten und eintragen können. Um an den entsprechenden Schnittstellen einzugreifen, sollte jeder Mitarbeiter den gesamten Kundenbearbeitungsprozess verinnerlicht haben und damit weitreichende abteilungsübergreifende Kenntnisse besitzen. Neben fachlichen und inhaltlichen Kompetenzen wird von den Mitarbeitern zukünftig vor allem die Fähigkeit zur internen Abstimmung mit anderen Funktionsberei-

chen gefordert (Smith, Gopalakrishna & Chatterjee, 2006). Ein Vertriebsexperte bestätigt diese Ansicht: „Um eine möglichst grosse Zielkongruenz zwischen Vertrieb, Marketing und Innendienst zu erreichen, müssen die traditionell definierten Schnittstellen überwunden werden“ (Matthias Hofmann, Vertriebsleiter, Xella Deutschland GmbH).

### Zusammenfassung

1. Veränderte Kundenanforderungen an ein konsistentes, schnittstellenübergreifendes Management aller Touchpoints des Anbieters führen zu Veränderungsdruck und neuen Herausforderungen bei der Entwicklung einer kundenzentrierten Marktbearbeitung.
2. Führungskräfte aus Vertrieb und Marketing erwarten, dass zukünftig das Marketing bei 63% der B-to-B-Unternehmen organisatorisch in den Vertrieb integriert sein wird.
3. Die Hauptverantwortung in den Aufgabenbereichen Marktforschung/Customer-Analytics, Kampagnen-Management, Lead-Generierung und dem Management von digitalen Kanälen liegt bei stark kundenzentrierten B-to-B-Unternehmen im Marketing.

Damit einher geht die drittgrösste Herausforderung: Die Zuordnung und Neudefinition einer klaren Aufgabenverteilung. Jeder Mitarbeiter muss im Marktbearbeitungsprozess genau wissen wann, wer, für welche Aufgabe verantwortlich ist und an wen man, auf welche Weise einen Kunden, an welchem Punkt, zu welcher Abteilung oder Person übergeben muss. Die komplette Customer-Journey des Kunden muss durch das gesamte Unternehmen hindurch definiert und kommuniziert sein. Zu oft sind diese Prozesse in Unternehmen nicht ausreichend definiert, sodass nach Bauchgefühl und basierend auf den eigenen Kontakten im Unternehmen entschieden wird. Dies verhindert eine optimale Betreuung des Kunden. Hierfür muss eine hohe Transparenz, Einheitlichkeit und Nachvollziehbarkeit des Prozesses abteilungsübergreifend gefördert werden. Alexander Dietl von der Technolit GmbH macht diesen Aspekt in seinem Statement deutlich: „Abteilungsübergreifend muss die Aufgabenverteilung nicht nur klar geregelt sein, sondern auch deren Nachhaltigkeit und Umsetzung muss gefördert werden.“

Im Folgenden werden einzelne Herausforderungen aufgegriffen und auf Basis der Studienergebnisse Gestaltungsansätze für die kundenzentrierte B-to-B-Marktbearbeitung diskutiert.

### **Gestaltungsansätze einer kundenzentrierten B-to-B-Marktbearbeitung**

Um dem veränderten Verhalten und Erwartungen der B-to-B-Kunden Rechnung zu tragen, versuchen Unternehmen, die Kundenzentrierung ihrer Marktbearbeitung zu verbessern. Nachfolgend werden auf Basis der Studienergebnisse Gestaltungsansätze für die Bereiche Aufbauorganisation, Rollen- und Aufgabenverteilung sowie interne Prozesse und Kultur vorgestellt, die Hinweise für eine erfolgreiche kundenzentrierte Marktbearbeitung liefern.

#### **Aufbauorganisation**

In vielen B-to-B-Unternehmen gehörte der Kunde bisher vorrangig dem Vertrieb, der das gefühlte Eigentum am Kunden nur ungerne teilen möchte (Biemans et al. 2010; Hulbert & Pitt, 1996). Diese Ansicht wurde auch durch zahlreiche Teilnehmer unsere Studie geteilt. Im Zuge der veränderten Customer-Journey kombiniert der Kunde jedoch die verschiedenen Touchpoints zum Anbieterunternehmen. Daraus resultiert die Notwendigkeit, diese intern aufeinander abzustimmen und den Kontakt zum Kunden abteilungsübergreifend zu koordinieren.

### **Studiendesign**

**Datenerhebung:** Die Befragung wurde im Mai 2019 über einen Online-Fragebogen länderübergreifend in 252 B-to-B-Unternehmen durchgeführt.

**Datenstruktur:** Die teilnehmenden Unternehmen besitzen folgende Merkmale:

- **Unternehmenssitz nach Land:**
  - 86% Deutschland
  - 2% Österreich
  - 3% Schweiz
  - 9% andere
- **Branchenzugehörigkeit:**
  - 55% Industriegüterunternehmen
  - 14% Dienstleistungsunternehmen
  - 13% Konsumgüterhersteller
  - 8% Grosshändler
  - 1% Einzelhändler
  - 1% Öffentliche Einrichtungen
  - 8% andere
- **Unternehmensgrösse (Mitarbeiteranzahl):** Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl beträgt 9811, davon:
  - 21%  $\geq$  10 000 MA
  - 12% mit 5000–9999 MA
  - 27% mit 1000–4999 MA
  - 22% mit 250–999 MA
  - 11% mit 100–249 MA
  - 7%  $\leq$  100 MA
- **Position der Befragten:**
  - 47% Führungskräfte im Vertrieb
  - 32% Manager, Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder
  - 6% Führungskräfte im Marketing
  - 3% Verkäufer/-innen
  - 1% Führungskräfte im Innendienst
  - 11% andere

Unternehmen sollten also eine stärkere Integration der Funktionsbereiche, insbesondere von Vertrieb und Marketing, in der Aufbauorganisation fördern und der Vertrieb muss die Kundenhoheit teilen. Getrennte Abteilungsstrukturen erschweren dabei eine abgestimmte Marktbearbeitung. Um die Situation besser zu verstehen, sollte die Studie erfassen, wo das Marketing heute in den B-to-B-Unternehmen organisatorisch verankert ist. Weiterhin stand die Frage im Mittelpunkt, wo das Marketing zukünftig organisatorisch

verankert sein soll, damit die Zusammenarbeit im Rahmen der Kundenzentrierung verbessert wird. Um dies zu beantworten, wurden die Teilnehmer gebeten, die organisatorische Aufhängung des Marketings heute und in der Zukunft zu bewerten. Das Ergebnis zeigt Abbildung 2.

Heute ist das Marketing in 78% der B-to-B-Unternehmen als unabhängige organisatorische Einheit etabliert und in lediglich 16% der Unternehmen in den Vertrieb integriert. Der Blick in die Zukunft zeichnet aus Sicht der Führungskräfte starke Änderungen ab: In 63% der B-to-B-Unternehmen soll die Marketingabteilung in den Vertrieb integriert werden. Nur bei 32% der Unternehmen, also im Vergleich zu heute bei weniger als der Hälfte, bleibt das Marketing als unabhängige Organisation bestehen. Diese deutliche Verschiebung in Richtung Vertrieb könnte als Entmachtung des Marketings interpretiert werden. Allerdings zeigt sich in vielen Unternehmen seit Jahren, dass das Marketing deutlich interaktionsorientierter wird. Häufig scheitern wertvolle Marketinginitiativen am Widerstand des Vertriebs. Eine Integration in den Vertrieb könnte daher als eine sinnvolle Strategie interpretiert werden, um den Ideen und Konzepten des Marketings neue Stärke zu geben. Ein gutes Beispiel aus der Praxis liefert dazu die Firma BEGO aus Bremen, die alle in die Marktbearbeitung involvierten Abteilungen in einem zentralen Kundencenter konzentriert hat. Entlang der Customer-Journey werden so alle Kontakte der Kunden und Interessenten koordiniert und synchronisiert.

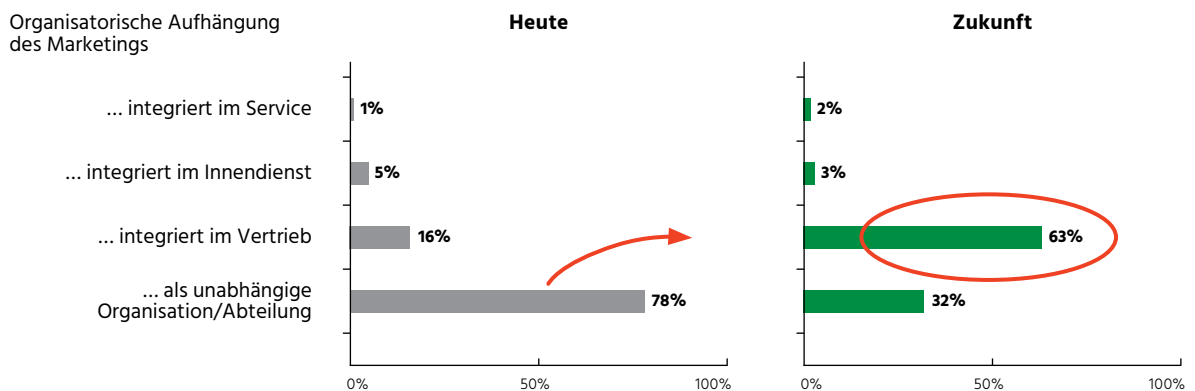
Um auszuschliessen, dass die Ergebnisse dadurch beeinflusst werden, dass ein Grossteil der Teilnehmer aus dem Vertrieb stammt (siehe „Studiendesign“) und deshalb mögli-

cherweise ihren „Wunschtraum“ widerspiegeln, wurde eine separate Detailanalyse nach Teilnehmergruppen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass alle drei Gruppen „Führungskräfte im Vertrieb“, „Manager, Geschäftsführungs- und Vorstandsmitglieder“ und „Führungskräfte im Marketing“ konsistent von einer zunehmenden Integration des Marketings in den Vertrieb ausgehen. Die Einschätzung von Vertriebsführungskräften und Befragten bei Geschäftsführungs- und Vorstandsmitgliedern ist dabei nahezu deckungsgleich (respektive 66% und 63%). Die Marketingführungskräfte sehen einen weniger starken Trend. Allerdings gehen auch sie hier von einer Integration in den Vertrieb zu 31% aus. Daher scheinen die Ergebnisse in Abbildung 2 ein funktionsübergreifender Trend zu sein. Die zunehmende Verzahnung dieser Bereiche wird also immer wichtiger. Zukünftige

### Kernthesen

1. Traditionelle Verkaufsprozesse werden durch den Wandel der B-to-B-Customer-Journey unter Veränderungsdruck gesetzt.
2. Unternehmen stehen vor grossen strukturellen, prozessualen und kulturellen Herausforderungen bei der Umgestaltung ihrer Marktbearbeitung.
3. Ziel sollte eine kundenzentrierte B-to-B-Marktbearbeitung sein, die mit einer Harmonisierung der Schnittstellen einhergeht.

**Abb. 2: Organisatorische Aufhängung des Marketings im Unternehmen**



Quelle: Eigene Darstellung.

**Abb. 3: Verteilung der Hauptverantwortung für Aufgabenbereiche in den Phasen des Sales-Funnels und Probleme in der Zusammenarbeit von Vertrieb und Marketing**

Aufgabenbereiche	Hauptverantwortung (pro Phase)		Grösste Probleme in der Zusammenarbeit
	Marketing	Vertrieb	
Marktforschung/ Customer-Analytics	66%	34%	13%
Kampagnen-Management	74%	26%	13%
Lead-Generierung	44%	56%	15%
Management von digitalen Kanälen	81%	19%	17%
Management von persönlichen Kundeninteraktionen	3%	97%	8%
Cross-/Up-Selling an bestehende Kunden	3%	97%	11%
Kundenbindung/ Vermeidung von Abwanderung	5%	95%	9%

Quelle: Eigene Darstellung.

Forschung könnte diese Ergebnisse aufgreifen und weitere Detailergebnisse zu ausgewählten Branchen herausarbeiten.

### Rollen und Aufgabenverteilung

Neben der strukturellen Aufbauorganisation ist es wichtig zu wissen, wie die Aufteilung der Rollen und Aufgaben innerhalb der Abteilungen aussehen soll. Wer macht was? Wer trägt für was die Verantwortung? Wo bestehen die grössten Probleme? Diese und weitere Fragen müssen beantwortet werden, damit die Mitarbeiter sich ihrer Rollenprofile bewusst werden und die Aufgabenverteilung effizient und strukturiert erfolgt.

Um Erkenntnisse über die Rollen- und Aufgabenverteilung zu gewinnen, sollten die Befragten einerseits bewerten, in welcher Phase des Sales-Funnels, welche Abteilung die Hauptverantwortung für welchen Aufgabenbereich trägt. Andererseits sollten sie bewerten, wo aktuell die grössten Probleme in der Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb liegen. Die Ergebnisse ergeben ein interessantes Bild (Abbildung 3):

Die Ergebnisse zeigen, dass viele Aufgabenbereiche in der Marktbearbeitung klar einer Abteilung zugeordnet sind. So zeigt sich, dass das Marketing in den Bereichen Marktforschung/Customer-Analytics, Kampagnen-Management und dem Management von digitalen Kanälen eindeutig die

Hauptverantwortung trägt. In den Bereichen Management von persönlichen Kundeninteraktionen, Cross-/Up-Selling an den bestehenden Kunden und Kundenbindung/Vermeidung von Abwanderung steht der Vertrieb klar vorne. Relativ ausgeglichen ist der Bereich Lead-Generierung. Hier ist die Aufteilung knapp 50% zu 50%. Interessanterweise ist dies der Bereich mit den zweitgrössten Problemen in der Zusammenarbeit von Vertrieb und Marketing – ein weiteres Indiz dafür, dass das Schnittstellenmanagement von besonderer Bedeutung ist. In der Studie wurde darüber hinaus nach möglichen Problemfeldern gefragt und es zeigte sich, nach Meinungen der Experten, dass in 65% der B-to-B-Unternehmen Leads, die aus dem Marketing dem Vertrieb zur Verfügung gestellt werden, nur unzureichend verfolgt werden. Darüber hinaus begleitet in fast 68% der Unternehmen das Marketing den Kunden zu Beginn der Customer-Journey nicht konsequent genug. Diese Zahlen zeigen unmissverständlich, dass die Lösung der Probleme in der Zusammenarbeit von besonderer Relevanz ist. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund, dass die Lead-Generierung zukünftig, nach Aussage der Befragten, zu 75% im Marketing liegen wird und sich damit eine Verschiebung der Hauptverantwortung abzeichnet.

Ferner wird deutlich, dass zukünftig eine Änderung von Aufgaben- und Rollenprofilen erforderlich sein wird. Um diese Änderung genauer zu verstehen, wurden die Experten



**Abb. 4: Verantwortlichkeiten von Vertrieb und Marketing in den Phasen des Sales-Funnels bei Unternehmen mit geringer und hoher Kundenzentrierung**

Aufgabenbereiche	geringe Kundenzentrierung		hohe Kundenzentrierung	
	Marketing	Vertrieb	Marketing	Vertrieb
Marktforschung/Customer-Analytics	69%	31%	65%	35%
Kampagnen-Management	70%	30%	63%	37%
Lead-Generierung	41%	59%	53%	47%
Management von digitalen Kanälen	78%	22%	85%	15%
Management von persönlichen Kundeninteraktionen	0%	100%	7%	93%
Cross-/Up-Selling an bestehende Kunden	0%	100%	6%	94%
Kundenbindung/Vermeidung von Abwanderung	5%	95%	13%	87%

Quelle: Eigene Darstellung.

gebeten, den Grad der heutigen Professionalität in der kundenzentrierten Marktbearbeitung des eigenen Unternehmens anhand verschiedener Kriterien einzuschätzen. Anschliessend wurden die Top 25% der Unternehmen, die heute schon einen hohen Professionalisierungsgrad aufweisen, mit den 25% der Unternehmen verglichen, die ihre Kundenzentrierung als weniger fortgeschritten einschätzen (Abbildung 4).

Die Ergebnisse offenbaren insbesondere Unterschiede im Bereich der Lead-Generierung. In stark kundenzentrierten Unternehmen liegt die Verantwortung beim Marketing, bei weniger kundenzentrierten Unternehmen hingegen beim Vertrieb. Darüber hinaus übernimmt das Marketing in stark kundenzentrierten Unternehmen häufiger Aufgaben aus dem Bereich des Managements von persönlichen Kundeninteraktionen, wie auch weitere direkte Verkaufstätigkeiten, wie das Cross-/Up-Selling an bestehende Kunden und die Kundenbindung. Diese Bereiche standen ursprünglich stellvertretend für die alleinige Kundenhoheit des Vertriebs, welche er zunehmend teilen muss. In diesem Zusammenhang zeigen die Studienergebnisse darüber hinaus, dass der Vertrieb in 65% der Unternehmen seine Monopolstellung beim Kunden verlieren wird. Das weiter oben erwähnte Beispiel des Unternehmens BEGO liefert auch hier vertiefende Erkenntnisse: Die Aussendienst-Mannschaft musste lernen, wesentlich stärker als Teamplayer aufzutreten und den alleinigen Anspruch auf Kunden deutlich einzuschränken. Basis dafür war es, gemeinsam mit den Kollegen aus anderen Abteilungen, die Customer-Journey zu entwickeln. Daraus ergab sich final die Erkenntnis, dass für den Kunden nicht mehr hauptsächlich der persönliche Kontakt mit dem

Verkäufer erfolgsentscheidend ist, sondern die unterschiedlichen Kontaktpunkte im gesamten Unternehmen.

#### Interne Prozesse und Kultur

Knapp 72% der Befragten stimmen der Aussage zu, dass die Weiterentwicklung der Marktbearbeitung nicht durch den technologischen Fortschritt, sondern durch das Verhalten der Mitarbeiter gebremst wird. Diese Zustimmung zeigt deutlich, dass sich die internen Prozesse im Unternehmen, wie auch das Mindset der Mitarbeiter, wandeln müssen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor, um es in den Worten eines Experten zu sagen, ist dabei ein „einheitliches Auftreten – eine Hand-in-Hand-Mentalität zwischen den Fachabteilungen“ (Alexander Dietl, Leiter Key-Account-Management, Technolit GmbH).

Um Erfolgsfaktoren im Bereich der internen Prozesse und Kultur zu identifizieren, sollten die Studienteilnehmer bewerten (Skala von „1“ = gar nicht zutreffend bis „7“ = voll und ganz zutreffend), welche Relevanz verschiedene Teilaspekte für die kundenzentrierte Marktbearbeitung in ihrem Unternehmen besitzen. Um eine Benchmark zu setzen, wurden die Unternehmen aufgeteilt und die 10% der Unternehmen (n = 17) mit dem höchsten Professionalisierungsgrad der kundenzentrierten Marktbearbeitung wurden mit den weniger kundenzentrierten Unternehmen (n = 208) verglichen (Abbildung 5). Anhand des Vergleichs mit den besten 10% lassen sich für die weniger kundenzentrierten Unternehmen Bereiche ableiten, die noch nicht hinreichend als relevant erkannt wurden.

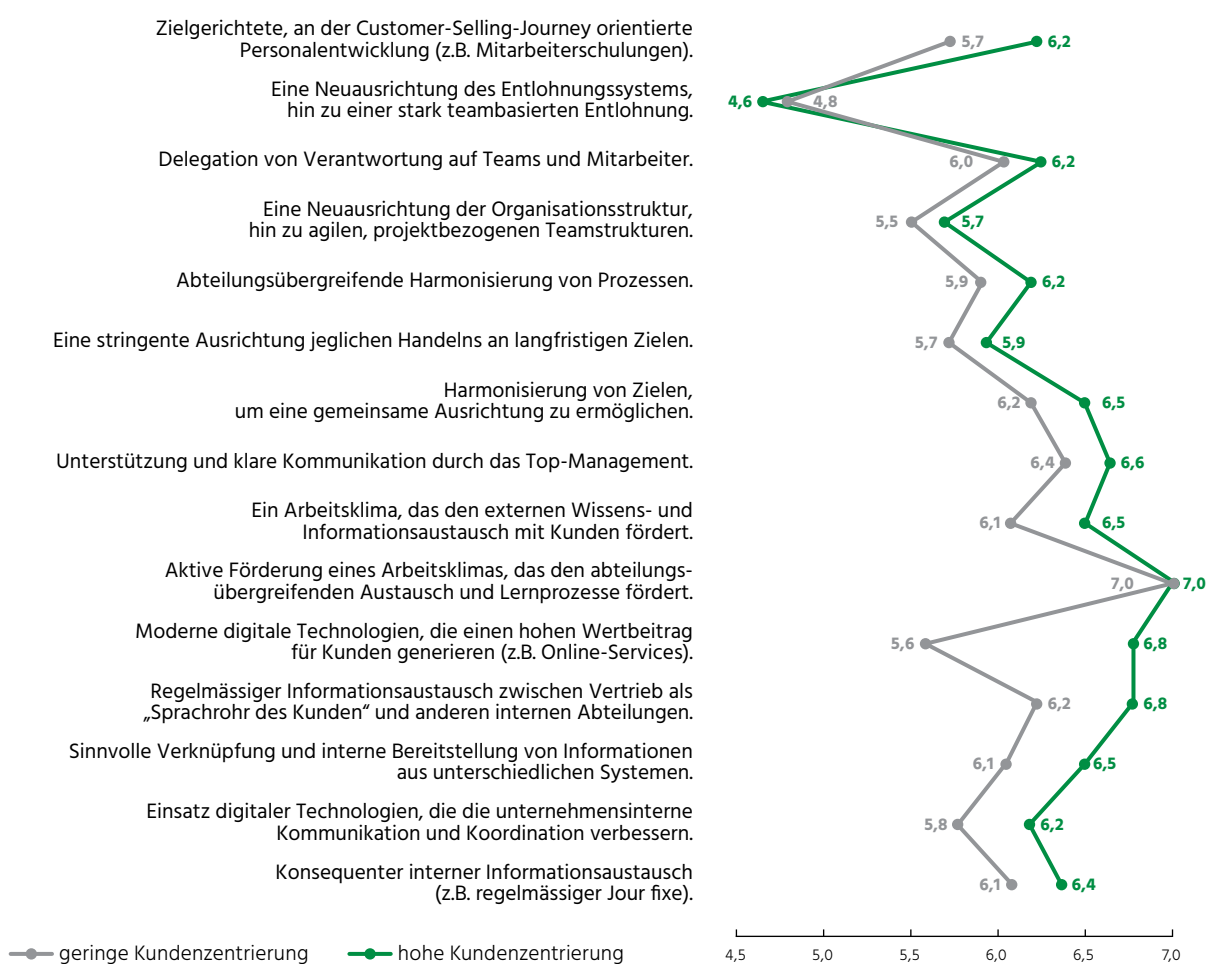
So zeigt sich, dass gerade Faktoren, die sich auf die internen Prozesse und die Kommunikation zwischen den

Mitarbeitern beziehen, die grössten Unterschiede in der Einschätzung der Relevanz aufweisen. In hoch kundenzentrierten Unternehmen sind vor allem die Aspekte der Kommunikation zwischen den Abteilungen und des regelmässigen Informationsaustauschs zwischen Vertrieb als „Sprachrohr des Kunden“ und anderen internen Abteilungen sowie die Unterstützung und klare Kommunikation durch das Top-Management besonders ausgeprägt. Bei BEGO ist dazu eine Agilitätsinitiative gestartet worden, die Mitarbeiter auffordert, sich kurzfristig und regelmässig auszutauschen. Darüber hinaus scheint vor allem die abteilungsübergrei-

fende Harmonisierung von Prozessen und Zielen erfolgsversprechend zu sein.

Ein Mittel zur Förderung der Abstimmung zwischen Vertrieb und Marketing ist ausserdem die Kongruenz von Zielvorgaben und Führungsverhalten. Diese Abstimmung muss zum grossen Teil auf Führungsebene geleistet werden. Die Führungskräfte der Abteilungen sollten sich untereinander abstimmen und gemeinsame Ziele definieren. In jedem Bereich können diese Ziele anschliessend auf Individualziele heruntergebrochen werden – die strategische Ausrichtung sollte sich jedoch nicht ändern. So bewirkt man, dass die

**Abb. 5: Bewertung der Relevanz von Teilaspekten in der kundenzentrierten Marktbearbeitung**



Quelle: Eigene Darstellung.


Mitarbeiter der verschiedenen Abteilungen sich nicht gegenseitig in der Zielerreichung behindern. Diese Strategie beschreibt ein Experte wie folgt: „Wir müssen zukünftig gemeinsame Ziele definieren und teamübergreifend verfolgen, damit wir alle an einem Strang ziehen!“ (Peter Rübél, Head of Global Sales Support, PERI GmbH).

Weiterhin sollte die Entwicklung einer zielgerichteten, an der Customer-Journey orientierten Personalentwicklung (z.B. durch Mitarbeiterschulungen) fokussiert werden, um langfristig die richtigen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Es zeigt sich zudem, dass insbesondere der Bereich der technologischen Entwicklung von unterstützenden Tools nicht nur für die interne Kommunikation, sondern auch die Kommunikation mit dem Kunden, in stark kundenzentrierten Unternehmen enorme Bedeutung haben.

Die Schaffung der mitarbeiterseitigen und (infra-)strukturellen Voraussetzungen bildet folglich das Grundgerüst der kundenzentrierten Marktbearbeitung und muss von der Organisation proaktiv gestaltet werden. Kundenzentrierte Marktbearbeitung kann nur über ein funktionierendes Schnittstellenmanagement und klare Rollen- und Aufgabenverteilungen funktionieren, in welchem sich alle relevanten Funktionsbereiche abstimmen, um gemeinsam den Kunden zu bearbeiten.

### Handlungsempfehlungen

1. Ein Wandel in der Aufbauorganisation führt dazu, dass das Marketing organisatorisch zunehmend in den Vertrieb integriert wird.
2. Die Kundenhoheit teilen sich zukünftig verschiedene Funktionsbereiche. Eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen Vertrieb und Marketing ermöglicht dabei einen kundenzentrierten Prozess.
3. Die abteilungsübergreifende Abstimmung von Prozessen und Zielen, vor allem auf Führungsebene, wird dazu führen, dass ein besseres Schnittstellenmanagement zwischen Vertrieb und Marketing stattfindet.
4. Es muss ein Teamdenken zwischen Abteilungen entstehen. Hierfür müssen interne Prozesse aufeinander abgestimmt, das Personal entwickelt und die klare Kommunikation von Zielen durch das Management gefördert werden.

Durch den zunehmenden internen Abstimmungsbedarf stellt die Gestaltung der kundenzentrierten B-to-B-Marktbearbeitung hohe Anforderungen an die interne Organisation. Es besteht das Risiko, dass diese Herausforderungen nicht bewältigt werden können und interne Prozessorganisationen überfordert werden. Gelingt dem Unternehmen jedoch die Umsetzung der vorgestellten Gestaltungsansätze, kann es den Kunden durch ein abgestimmtes Gesamtkonzept langfristig überzeugen und einen strategischen Wettbewerbsvorteil aufbauen. 

### Literatur

- Accenture (2014). 2014 State of B-to-B Procurement Study: Uncovering the Shifting Landscape in B-to-B Commerce. Abgerufen von [www.accenture.com](http://www.accenture.com)
- Biemans, W. G., Brenčić, M. M. & Malshe, A. (2010). Marketing-sales interface configurations in B-to-B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 183–194.
- Forrester (2015). Death Of A (B-to-B) Salesman, 13.04.2015. Abgerufen von [www.forrester.com](http://www.forrester.com)
- Hughes, D. E., Le Bon, J. & Malshe, A. (2012). The marketing-sales interface at the interface: Creating market-based capabilities through organizational synergy. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1) 57–72.
- Hulbert, J. M. & Pitt, L. (1996). Exit left center stage? The future of functional marketing. *European Management Journal*, 14(1), 47–60.
- IDC (2012). The 2012 IT Buyer Experience Survey: Accelerating the New Buyer's Journey. Abgerufen von [www.idc.com](http://www.idc.com)
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Malshe, A., Johnson, J. S. & Viio, P. (2017). Understanding the sales-marketing interface dysfunction experience in business-to-business firms: A matter of perspective. *Industrial Marketing Management*, 63, 145–157.
- Smith, T. M., Gopalakrishna, S. & Chatterjee, R. (2006). A three-stage model of integrated marketing communications at the marketing-sales interface. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 564–579.
- Villiger, A., Herhausen, D. & Schögel, M. (2013). Customer Centricity bei der Graubündner Kantonalbank: Kundenorientierung als Veränderungsprogramm. *Marketing Review St. Gallen*, 30(5), 22–35.

### Weiterführende Literatur

- Ohiomah, A., Andreev, P., Benyoucef, M. & Hood, D. (2019). The role of lead management systems in inside sales performance. *Journal of Business Research*, 102, 163–177.
- Sabnis, G., Chatterjee, S. C., Grewal, R. & Lilien, G. L. (2013). The sales lead black hole: On sales reps' follow-up of marketing leads. *Journal of Marketing*, 77(1), 52–47.
- Schürmann, J., Taneja, V., Andersen, Ph., Mustaghni, B., Wieseke, J. & Schmitz, C. (2017). Bringing your Digital B-to-B Sales up to Speed. München und Bochum: Boston Consulting Group und Ruhr-Universität Bochum.

## 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 [iris.schmutz@unisg.ch](mailto:iris.schmutz@unisg.ch) und [marketingreview@unisg.ch](mailto:marketingreview@unisg.ch)

### Schwerpunktt Themen

**MRSG 03.2021: Future of Food Marketing**

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 10.12.2020 an [martin.berger@unisg.ch](mailto:martin.berger@unisg.ch) und [marketingreview@unisg.ch](mailto:marketingreview@unisg.ch).



### Redaktionsleitung

**Iris Schmutz, M.Sc.**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
am Institut für Marketing der  
Universität St. Gallen

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

**“From insight  
to impact”** 

**Jetzt  
anmelden**



**“ Was mich besonders überzeugt, sind die Kombination von Industrie und Forschung, die Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen sowie die guten Möglichkeiten sich zu vernetzen und auszutauschen.**  
**Paul Ziety, Pontacol AG, Sales Manager EMEA / Europe**

Weiterbildung  
HSG-Intensivstudium Marketing Management  
**Start: 19. Januar 2021**

[www.ifmhsg.ch/imm](http://www.ifmhsg.ch/imm)  
Tel. +41 71 224 28 76

# Daten und Automation bei KMUs in Sales und Marketing

## Zwei Use-Cases aus der Praxis

---

Anhand der Betrachtung zweier Use-Cases stellt dieser Beitrag dar, welchen Herausforderungen Schweizer KMUs jeglicher Branche gegenüberstehen. Marketing- und Sales-Automations-Software bietet umfangreiche Unterstützung, diese Herausforderungen zu bewältigen, ohne dazu die personellen oder finanziellen Rahmenbedingungen des Unternehmens zu verändern.

**Alex Schöpf**

**M**arketing- und Sales-Automation entlasten KMUs von wiederkehrenden Aufgaben des Tagesgeschäfts, übernehmen aber auch vollautomatisch kritische Marketing- und Sales-Aufgaben. An zwei Fallbeispielen zeigt diese Darstellung, wie Schweizer KMUs ihre Effizienz und Effektivität mit Automation wesentlich steigern und welche Faktoren dafür entscheidend sind.

Seit Jahren ist das äusserst dynamische Wachstum der Marketing-Technologie-Software zu beobachten. Dieses Segment bringt immer leistungsfähigere Cloud-Lösungen und mehr Funktionen hervor. Heute sind bereits über 8000 Marketing- und Sales-Technologie-Lösungen am Markt. Marketing- und Sales-Automation-Software stellen laut chiefmartech.com (2020) einen seit Jahren stetig wachsenden Teilbereich der Marketingtechnologien dar.

Neben dem Trend zu mehr Leistung und höherem Umfang zeichnet sich aber noch eine weitere Entwicklung ab: Die Bereiche Marketing- und Sales-Automation verschmelzen immer stärker miteinander, weil jeder Anbieter den Bedarf von mehr Funktionalität erkennt. Daten werden dadurch nicht mehr in Silos gesammelt, sondern stehen allen Abteilungen zur Verfügung. Denn um Lead-Scoring und Lead-Pflege überhaupt einsetzen zu können, sind Daten als „Treibstoff“ der Automation notwendig. Der Software kommt daher auch die Aufgabe zu, Daten zu sammeln und diese zentral für die Marketing-, aber auch Sales-Zwecke des Unternehmens verfügbar zu machen.

Marketing- und Sales-Automation-Plattformen können die komplette Lead-Qualifizierung vollautomatisiert übernehmen. Gerade für das Lead-Nurturing, eine der wichtigsten Funktionen von Marketing- und Sales-Automation-Software, zeichnen Studien ein klares Bild:

Automatisch gepflegte Leads bedeuten für Unternehmen einen starken Zuwachs an Verkaufsgelegenheiten von 20 Prozent im Durchschnitt, wie im *DemandGen-Report* (2020) gezeigt wird. Es werden zudem Forrester Research (2014) zufolge 50% mehr kaufbereite Leads zu 33% geringeren Kosten generiert.

*Lead-Nurturing:* Auch als Kundenreifungsprozess bekannt. Noch nicht kaufbereite Leads werden in einem mehrstufigen Prozess an die Abschlussreife herangeführt. Unternehmen erhalten dadurch kaufbereite Leads zu günstigerem Preis (Schöpf, 2018).

Vom Interessenten oder Webseitenbesucher angefangen, begleitet das Unternehmen den potenziellen Kunden mit massgeschneiderten Inhalten, die für diesen nicht nur hochrelevant und personalisiert sind, sondern ihn auch zum passenden Zeitpunkt erreichen.

Gleichzeitig sinken dank der weitreichenden Automatisierung des Prozesses die Kosten pro Lead um durchschnittlich 33 Prozent laut Forrester Research (2014). Diese Software hat heute auch in für KMUs erschwinglichen Produkten ein Niveau erreicht, dass unerwünschte oder irreführende Interaktionen mit Leads fast vollständig vermeidbar sind. Mit Lead-Scoring-Funktionen lässt sich die Abschlussreife eines Leads präzise, automatisiert und ganz ohne menschliche Flüchtigkeitsfehler dann in einem weiteren Schritt bestimmen. Dabei handelt es sich um ein Verfahren, das Nutzern für verschiedene Verhalten und Aktionen, wie beispielsweise Webseitenbesuche, Mail-Öffnung und weitere, eine Punktzahl zuschreibt, um deren Abschlussreife zu bewerten.

### Alex Schöpf

CEO, 4results AG

Tel.: +41 (0) 76 5882623

alex@marketingautomation.tech

<https://www.marketingautomation.tech>

*Lead-Scoring:* Automatisierte Auswertung der Nutzerdaten, um die jeweilige Stufe des Leads in der Customer-Journey zu bestimmen. Unterstützt das Qualifizieren von Leads (Schöpf, 2018).

Lead-Scoring-Konzepte müssen von jedem Unternehmen individuell ausgearbeitet werden. Generell gilt jedoch: Je deutlicher eine Aktion auf Abschlussreife hindeutet, desto höher die Punktzahl im Lead-Scoring. Ab einer bestimmten Punktzahl gelten Leads als abschlussreif. Leads, die noch nicht den Kriterien für die Abschlussreife entsprechen, lassen sich automatisiert mit individualisierter Lead-Pflege an die Abschlussreife heranführen. Die Auswertung erfolgt bei zahlreichen Software-Plattformen bereits per Machine-Learning-Anwendung.

Die beiden im Rahmen dieser Fallstudie beleuchteten B-to-B-Use-Cases zeigen, wie Automation bei den Schweizer Unternehmen fundoo AG und Swico implementiert wurde und welche Resultate sich ergaben.

### **Schweizer KMUs und Automation: zwei B-to-B-Use-Cases**

Mit fundoo AG und Swico wurden zwei sehr unterschiedliche KMUs ausgewählt, die jeweils produkt- und dienstleistungsimmanente Herausforderungen mit einer modernen Marketing- und Sales-Automation-Software bewältigen wollten. Während fundoo AG den Vertrieb ihrer spezialisierten Software automatisieren wollte, verfolgte Swico mit der Automation zwei Ziele. Dieses KMU wollte die Marketing- und Sales-Automation nicht nur zur Mitgliedergewinnung einsetzen, sondern auch, um die Kommunikation

mit Verbandsmitgliedern zu verbessern. Anhand der sehr unterschiedlichen Ausgangssituationen der beiden KMUs ist es möglich, die Vorteile von Automation-Software herauszuarbeiten.

### **Use-Case fundoo AG**

Die fundoo AG ist ein Schweizer Unternehmen, das sich auf die Organisation von digitalem Fundraising und Crowddonating für Vereine und Non-Profit-Organisationen spezialisiert hat und dafür eine eigene Softwarelösung vertreibt. Diese lässt sich von den Vereinen dank ihres modularen Konzepts individuell an deren Bedürfnisse anpassen. Das Unternehmen ist in der Lage, das Fundraising, aber auch die komplette Event-Organisation der Vereine als Rundum-Lösung zu unterstützen und dadurch viel Kapazität auf Seite der Vereine freizusetzen. Viele Schritte der Event- und Spendenorganisation, die zeitintensiv und fehleranfällig sind, lassen sich durch die Software von fundoo AG automatisieren.

### **Zusammenfassung**

Marketing- und Sales-Automation-Software unterstützt KMUs dabei, das Potenzial ihrer Ressourcen optimal zu entfalten. Die spezifische Situation von KMUs ist gekennzeichnet von meist knappen personellen und finanziellen Rahmenbedingungen. Durch das Automatisieren von Marketing- und Sales-Prozessen erhalten KMUs die Möglichkeit, eine hochgradig personalisierte Customer-Journey zu kreieren, die rund um die Uhr Interaktion auf mehreren Kanälen erlaubt.

Weil der Einsatz des ausschliesslich digitalen Produkts aber auch die Kosten und den personellen Aufwand rund um das Spenden-Event geringer hält, fällt der Ertrag an Spendengeldern für den Verein höher aus.

### **Herausforderung**

Die fundoo AG steht vor der Herausforderung, bei der Vermarktung ihres Angebots mehrere Nutzersegmente zu betreuen, die sehr unterschiedliche Anforderungen stellen. Ziel dieses Unternehmens war es daher, möglichst schnell und effizient im Zielmarkt bekannt zu werden. Die zunächst nachteilige Tatsache, dass es sich bei fundoo AG um ein Start-up mit begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen handelt, ist typisch für viele Schweizer KMUs. Die Ausgangslage war auch durch das Fehlen eines CRM für zentrales Datenmanagement gekennzeichnet. Zudem wünschte sich fundoo AG eine Software, die schnell skalierbar war, um damit auf Unternehmenswachstum reagieren zu können.

### **Zielsetzungen**

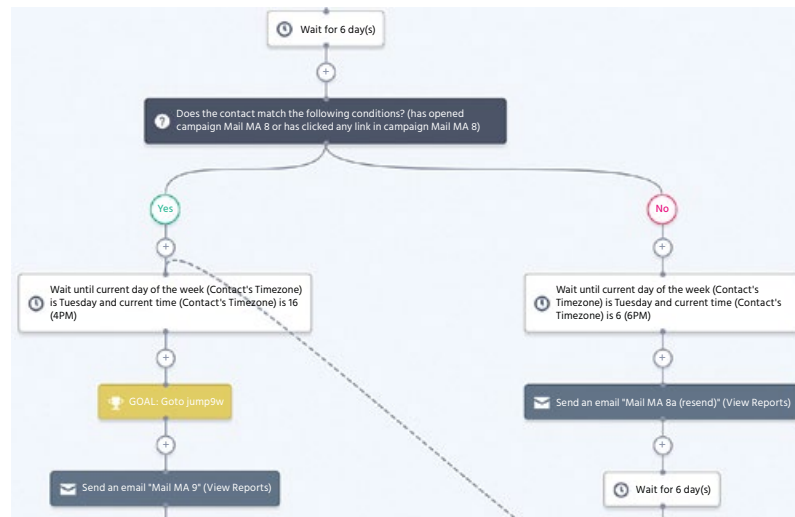
Weil fundoo AG mit einem sehr begrenzten personellen Rahmen agieren muss, sollte die Automation die Mitarbeiter möglichst weitgehend entlasten und unterstützen. Gewünscht wurde in diesem Zusammenhang eine automatisierte Vorqualifizierung von Leads für den Verkauf. Persönliche Anrufe sollten auf Basis dieser Ergebnisse dann den aussichtsreichsten Interessenten vorbehalten bleiben. Diese Vorqualifizierung sollte per automatisiertem Lead-Scoring erfolgen. Das langfristige Ziel von fundoo AG war es, sich zu einem datenbasierten Start-up weiterzuentwickeln, um die Kundenbeziehungen stärken zu können.

## Umsetzung

Softwareseitig wurde eine Plattform eingesetzt, die sich durch einfache Bedienbarkeit auszeichnet, Webformular, E-Mail-Kampagnen und ein integriertes CRM mitbringt. Sie führte schnell zu höherer Produktivität, weil die Einarbeitungszeit recht kurz ausfiel. Außerdem gliederte sie den personellen Engpass durch die Unterstützung von Marketing und Verkauf aus. Bei der Suche nach einem effizienten und gleichzeitig kostengünstigen Marketingkanal fiel die Wahl von fundoo AG auf E-Mail-Marketing. Um die gesetzten Ziele zu erreichen, wurde zunächst eine Systematik für den Beziehungsaufbau konzipiert. Diese sollte in Zukunft genutzt werden, um neue Leads in eine trichterförmig aufgebaute „Aufwärmphase“ zu überführen.

Für die Umsetzung der Automation wurden Lead-Nurturing-Kampagnen aufgebaut, die vollautomatisiert jedes Segment mit personalisierten Informationen versorgten. Um Interessenten aus dem Segment der Vereine zum Abschluss zu bringen, kam bei fundoo AG eine fünfteilige automatisierte Nurturing-Kampagne zum Einsatz. An deren Endpunkt wurden die Interessenten zu einer Software-Demo eingeladen, in deren Verlauf sie das Produkt per persönlicher Live-Präsentation erläutert bekamen. Automatisierte Lead-Nurturing-Kampagnen, wie sie für fundoo AG implementiert wurden, besitzen starke Ähnlichkeit mit Entscheidungs-bäumen. Für jedes Verhalten eines Nutzers werden „Wenn-Dann“-Bedingungen gegeben. So lassen sich ganze Sequenzen automatisch an Leads senden. Die hier beschriebene Lead-Nurturing-Kampagne sieht es vor, nach Versand der ersten E-Mail dieser Sequenz zunächst sechs Tage zuzuwarten. In dieser Zeit hat der Empfänger ausreichend

**Abb. 1: Lead-Nurturing-Kampagne zur Neukundengewinnung**



Diese Abbildung verdeutlicht anhand eines kleinen Ausschnitts, wie eine automatisierte Lead-Nurturing-Kampagne mit den typischen „Wenn-Dann“-Abfragen aufgesetzt werden kann, um einen Reminder zu senden.

Quelle: Eigene Darstellung, 2020.

Gelegenheit, die E-Mail zu öffnen und zu lesen, falls Interesse besteht. Nach Ablauf dieser Zeitspanne wird geprüft, ob der Kontakt die E-Mail nur geöffnet hat, oder ob er bereits einen in der E-Mail enthaltenen Link geklickt hat. Ist bereits ein Klick erfolgt, wartet die Software bis zu einem festgelegten Wochentag und einer Uhrzeit, um die nächste Nurturing-E-Mail zu verschicken. Wurde die erste E-Mail jedoch weder geöffnet noch geklickt, erfolgte der erneute Versand mit einem anderen Betreff. Nach dem Ablauf von sieben weiteren Tagen fährt diese Automation mit einer anderen Aktion fort. Für Empfänger, die beide Nurturing-E-Mails geöffnet oder geklickt haben, folgen weitere passende Inhalte. Spätestens nach drei Nicht-Öffnungen wurde ein Kontakt aus der Automation genommen, um die Sender-Reputation zu schonen. Mit diesem Verfahren weiss

man über die Zeit immer besser, was ein Lead für Interessen hat.

Ergänzend zum Lead-Nurturing nutzte fundoo AG automatisiertes Lead-Scoring, um die Abschlussreife von Leads optimal messen zu können. Damit setzte das Start-up sein Ziel um, Interessenten präzise vorqualifizieren zu können. Lead-Scoring erfolgt zwar immer nach dem Prinzip der Punktevergabe für Verhaltensweisen, die tatsächliche Gewichtung ist jedoch hochgradig individuell. Unternehmen sind daher gehalten, ihre eigenen Lead-Scoring-Modelle zu entwickeln und laufend zu optimieren. fundoo AG bewertete beispielsweise vor allem eine starke Interaktion als Signal für ein persönliches Gespräch. Das automatisierte Lead-Scoring gibt dem Verkäufer die Prioritäten vor und die CRM-Software der Automation unterstützt mit zusätzlichen Informationen über



den Kontakt. So finden bessere Gespräche und schnellere Abschlüsse statt.

## Resultate

Durch Kombination von automatisiertem Nurturing- und Lead-Scoring konnte fundoo AG eine starke Zunahme an Abschlüssen erreichen und zugleich die kleine Organisation durch Automation optimal entlasten. Die einmal aufgebaute, analog zum Lead-Nurturing konzipierte Sales-Pipeline sorgte dafür, dass das Unternehmen sein Lead-Management anhand von klar differenzierten Stufen im Griff hatte. Von Vorteil für das KMU war sicher, dass eine einzige Software sowohl Verkaufs- als auch Marketingfunktionen übernehmen konnte. Das Unternehmen selbst sah in der Möglichkeit, nun Anrufe priorisieren zu können und noch mehr Insights zu erhalten, den grössten Vorteil. Persönliche Gespräche konnten dank der Daten im Wissen dessen ablaufen, was der Interessent auf der Webseite schon gesehen hatte und wie er auf die E-Mails reagiert hatte.

## Use-Case Swico

Auch bei Swico, dem Wirtschaftsverband der ICT- und Online-Branche, hat sich eine besonders benutzerfreundliche Plattform zur Marketing- und Sales-Automation bewährt. Der Verband entschied sich für eine Software, die modular erweiterbar und leicht bedienbar war und dadurch mit wenig Aufwand hohe Flexibilität schaffte.

Swico existiert seit dem Jahr 1940 und vereint heute über 600 Unternehmen als Mitglieder unter sich. Typischerweise befindet sich ein hoher Anteil an Start-ups unter den Mitgliedern, aber auch etablierte Unternehmen organisieren sich über Swico. Mitglieder schätzen das Networking und den Erfahrungsaustausch, der im Rahmen von Events ge-

## Kernthesen

KMUs sehen sich grossen personellen und finanziellen Herausforderungen sowie hohem Arbeitsaufkommen gegenüber. Software für Marketing- und Sales-Automation unterstützt beim Bewältigen der Workload durch das gezielte Automatisieren von Prozessen. KMUs können durch die freierwerdenden Ressourcen ihre Arbeitskraft effizienter bündeln. Der ganzheitliche Ansatz dieser Software schafft Synergieeffekte für das gesamte Unternehmen.

schieht. Natürlich ist der Verband aber auch als Interessenvertreter der Branche gegenüber Politik und Gesellschaft attraktiv. Zusätzlich agiert Swico in weiteren Segmenten, betreibt Swico Recycling und bietet Branchenlösungen für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz nach gesetzlichen Richtlinien.

## Herausforderungen

Das Gewinnen neuer Mitglieder gehört zu den vorrangigen Zielen von Swico. Hier stand der Verband vor Herausforderungen, die durch Sales-Automation optimal lösbar waren. Aufgrund der hohen Zahl an Events und Mitgliedern zu unterschiedlichen Themen haben es Marketing und Vertrieb mit sehr unterschiedlichen Zielgruppen zu tun. Für das Unternehmen bedeutete dies eine hohe Workload, die mit den relativ begrenzten personellen Ressourcen nur schwer umzusetzen war. Ebenfalls hohen Arbeitsaufwand erzeugte die Verwaltung der grossen Anzahl an Mitglie-

dern und Interessenten. Nicht nur die Bewältigung dieses hohen Aufkommens war Thema für Swico. Vielmehr stand allerdings im Fokus, personalisierte, automatisierte Kommunikation umzusetzen. Wie viele KMUs arbeitete auch Swico mit einem relativ kleinen Team.

## Zielsetzungen

Um ihrer grössten Herausforderung, nämlich den vielen verschiedenen Zielgruppen zu begegnen, war es Ziel der Swico, eine automatisierte Segmentierung zu implementieren. Auf dieser Basis sollten dann ebenfalls automatisierte Kampagnen umgesetzt werden. Ziel der Kampagnen von Swico war jedoch vor allem die Neugewinnung von Mitgliedern, aber auch die optimale Pflege von Bestandsmitgliedern. Für diese Verwaltungsaufgaben wünschte sich Swico Unterstützung durch Automatisierung, vor allem im Event-Management.

## Umsetzung

Mit der Implementierung einer sorgfältig ausgewählten Marketing-Automation-Software konnte Swico seine Zielsetzungen erreichen. Um den gewünschten hohen Funktions- und Automationsumfang zu bieten, fiel die Wahl auf eine Software, die nicht nur Automationen und E-Mail-Marketing erlaubt, sondern auch ein Sales-CRM mitbringt. Die Software unterstützte zudem das Implementieren eines individualisierten Lead-Scoring. Um noch genauere Informationen über die Besucher zu erhalten, wurde ein verhaltensbasiertes Tracking auf der Webseite eingebaut. Dieses unterstützte mit seinen gewonnenen Daten zudem die Segmentierung. Zur Mitglieder- und Interessentenpflege wurden automatisierte Lead-Nurturing-Kampagnen implementiert. Eine wesentliche Rolle spielte dabei das Implementieren von mehrstufi-

gen Einladungen zu Events mit passender Kommunikation für verschiedene Fälle. Sie erhielten jeweils einen genau festgelegten Empfangszeitpunkt für die höchste Öffnungswahrscheinlichkeit und waren als Willkommens-E-Mail-Sequenz ausgelegt. Bereits angemeldete Mitglieder erhielten beispielsweise keinen Reminder mehr.

## Resultate

Durch die weitreichende Automation in unterschiedlichen Bereichen und umfassenden Prozessen erreichte Swico eine wesentliche Entlastung des eigenen Teams. Angefangen bei der Registrierung über das Anmeldeformular über die Einladung bis zur Erinnerungsnachricht übernahm die Technologie alle Prozessschritte. Aber auch mit Onboarding-Automation und Visitenkarten-Scan nach Netzwerkanlass wurde die Event-Kommunikation von Swico entlastet. Pre- und Post-Follow-ups für Events wurden ebenfalls vollautomatisch umgesetzt. Automatisch personalisierte Nachrichten erhöhten die Interaktion von Swico mit potenziellen Mitgliedern, aber auch eine generell individuellere Betreuung der Mitglieder. Das Event-Team erfuhr durch die Automatisierung signifikante Entlastung vom Tagesgeschäft.

Da sich Swico für eine Software mit hoher Benutzerfreundlichkeit entschieden hatte, war die Einarbeitungs-

zeit vergleichsweise kurz. Das Swico-Team war daher schnell dazu in der Lage, Kampagnen ohne externe Unterstützung umzusetzen.

## Schlussbetrachtung

Sowohl fundoo AG als auch Swico hatten sich die Lead-Generierung zur Zielsetzung gemacht. In beiden Fällen erwies sich die Kombination aus automatisiertem Lead-Scoring und Lead-Nurturing als entscheidend für steigende Abschlüsse. Trotz knapper Besetzung und geringem finanziellen Spielraum können KMUs dank Automatisierung schnell und hochindividualisiert auf die Bedürfnisse ihrer Kunden reagieren.

In beiden Fällen wurde ein zentrales Datenmanagement in Form eines CRM mit Automations-Software und Webformularen genutzt. Dies ermöglicht nicht nur erfolgreicherer Automatisieren durch vollständiger Datensätze, sondern sorgt zudem für Synergieeffekte mit anderen Anwendungen und Prozessen. Gerade für KMU ist es so ganz einfach, den Überblick zu behalten und früh die Basis für weiteres Wachstum zu legen.

Ebenfalls positiv ist die leichte Bedienbarkeit der verwendeten Automations-Software hervorzuheben. Diese reduziert die Einarbeitungszeit wesentlich und bindet das bei KMUs meist knapp vorhandene Personal nicht unnötig lange mit dem Kennenlernen der Software.

Der direkte Vergleich beider Use-Cases hat gezeigt, dass für beide Unternehmen trotz aller Unterschiede die Implementierung einer Marketing- und Sales-Automation-Software eine Optimierung der Infrastruktur darstellt. Mit wenig Personaleinsatz wird es durch diese Software möglich, einen grossen Kundenstamm automatisiert und dennoch hochindividualisiert zu pflegen. Gleichzeitig automatisierte Lead-Generierung legt den Grundstein für weiteren Erfolg.

Der Stellenwert, den Marketing- und Sales-Automation für Unternehmen besitzen, wird sich in den kommenden Jahren noch weiter verfestigen. Bereits heute nutzen Automations-Lösungen die Möglichkeiten der KI und ML. Mit der dynamischen Weiterentwicklung in diesen Gebieten kann erwartet werden, dass auch Automations-Software immer effizienter wird. Wie zutreffend diese Resultate sind, wird die Zukunft zeigen. 🚀

## Literatur

Brinker, S. (2020, 15. Juli). Marketing Technology Supergraphic. chiefmartec.com. Abgerufen von <https://chiefmartec.com/2020/04/marketing-technology-landscape-2020-martech-5000/>

DemandGen Report. (2020, 15. Juli). The State of Marketing Automation. demandgenreport.com. Abgerufen von <https://www.demandgenreport.com/resources/research/the-state-of-marketing-automation>

Forrester Research. (2020, 15. Juli). The State of Digital Business. forrester.com. Abgerufen von <https://www.forrester.com/report/The+State+Of+Digital+Business+2014/-/E-RES113962#>

Schöpf, A. (2018). Mehr Unternehmenserfolg mit Marketing Automation 2018. Norderstedt: BOD.

Forrester Research. (2020, 15. Juli). The State of Digital Business. Forrester.com. Abgerufen von <https://www.forrester.com/report/The+State+Of+Digital+Business+2014/-/E-RES113962#>

## Handlungsempfehlungen

Sales- und Marketing-Automation-Software sollte modular gewählt werden, um auf die sich wandelnden Anforderungen des KMU reagieren zu können. Erste Automationen sollten in kleinem Umfang aufgesetzt werden, um mit Software und Prinzip vertraut zu werden. Automations-Software lässt sich auch für interne, organisatorische Prozesse unterstützend einsetzen und gehört zur Infrastruktur von jedem KMU.

# Automated Product Suggestions with Needs-based Configurators

---

Increasingly complex product portfolios make it more relevant than ever to match the right product to the right consumer. We show how needs-based configurators help to optimize consumers' choice processes by providing automated individualized product suggestions.

**Johanna Hasenmaile-Aspin, Dr. Philipp Scharfenberger**

Imagine buying a new car, yet feeling you lack product knowledge. You visit your preferred manufacturer's website, select your choice vehicle from a vast range, and navigate key features (e.g., drive variants, the vehicle's exterior and interior), each comprising dozens of subcategories with several hundred choices. How do you feel?

Increasingly complex product portfolios are requiring many companies to find new ways of efficiently suggesting the right product to consumers. One key tool for meeting this challenge is product configurators. Mass customization toolkits enable consumers to customize products (e.g., sneakers, cars) online. Customization, however, can be extensive, particularly for complex products. Even rather simple products (e.g., cereals) offer consumers up to 566 quadrillion configuration possibilities (mymuesli, 2020).

Most traditional configurators rest on attribute-based choice architectures. These enable choosing from diverse product attributes, based on which the customized product is developed (Huffman & Kahn, 1998). Consumers are increasingly perceiving such customization as overwhelming and frustrating. This poses a major challenge for companies with complex product portfolios: How might future systems be designed to refocus attention on the buying experience and to make sales more fun and efficient? How can companies optimize the complex matching process between highly diverse customers and manifold product offerings?

In cooperation with Audi AG, we investigated a new type of product configurator: needs-based configurators (NBCs). Such configurators analyze product-related needs and then create automated product suggestions. In this article, we embed NBCs theoretically and develop specific recommendations for their utilization based on a qualitative study and a best-practice analysis.

## Theoretical Background

### Predominant Types of Mass Customization Systems

Mass customization systems (MCSs) have attracted much research (e.g., Dellaert & Stremersch, 2005; Franke & Schreier, 2010; Hildebrand, Häubl, Herrmann, & Landwehr, 2013). This hybrid term, composed of mass production and customization (Fiore, Seung-Eun, & Kunz, 2004), has been defined "as a process in which consumers can choose levels from a set of predefined product modules to compose their own most preferred alternative" (Dellaert & Dabholkar, 2009, p. 44). Previous studies have focused largely on attribute-based configurators (ABCs). These are defined as product configurators based on individual attribute choices (Hildebrand, Häubl, & Herrmann, 2014).

Past research has discussed the advantages (Schreier, 2006) and limits of MCSs (Zipkin, 2001). Customizing each and every attribute can be onerous (Hildebrand et al., 2014), may entail feature fatigue (Thompson, Hamilton, & Rust, 2005), and probably fails to satisfy every consumer. To keep customization effort as low as possible, and to increase enjoyment in MCSs, companies need to minimize complexity (Dellaert & Stremersch, 2005; Franke, Schreier, & Kaiser, 2010).

Thus, more recent research focusing on optimizing customization systems has presented two alternatives: customization via starting solutions (CvSS; Hildebrand et al., 2014) and needs-based configurators (NBCs; Randall, Terwiesch, & Ulrich, 2007). CvSS means consumers select a starting solution from a set of preconfigured products, which is modified to create the final product (Hildebrand et al., 2014). This reduces complexity and increases choice satisfaction (Hildebrand et al., 2014). The notion of NBCs goes back to Randall et al. (2007).

### Johanna Hasenmaile-Aspin

Research Associate &  
Doctoral Candidate  
Institute for Customer Insight,  
University of St. Gallen

Tel.: +41 (0) 71 2242138  
johanna.hasenmaile@unisg.ch  
www.ici.unisg.ch

### Dr. Philipp Scharfenberger

Vice Director  
Institute for Customer Insight,  
University of St. Gallen

Tel.: +41 (0) 71 2247686  
philipp.scharfenberger@unisg.ch  
www.ici.unisg.ch

## Acknowledgments

This research was conducted in cooperation with Dieter Kopitzki, Head of Development/Rollout Digital Retail Modules and Configurator at AUDI AG, Ingolstadt. The authors wish to thank AUDI AG for granting permission to publish the results and insights of this study.

**Table 1: Different Customization Types with Examples**

<b>Customization type based on</b>	<b>Definition</b>	<b>Examples</b>	<b>Typical questions / tasks during customization (selection)</b>
<b>Attributes (ABC)</b>	Consumers can choose each product attribute from different levels, after which a customized product is developed (Huffman & Kahn, 1998).	e.g., Nike, Mymuesli, Audi, BMW, Porsche, Ray-Ban	Choose your <ul style="list-style-type: none"> <li>· model and model variation</li> <li>· motorization and fuel type</li> <li>· wheels and accessories</li> <li>· exterior, interior color, and materials</li> <li>· equipment packages (light, vision, comfort, and assistance packages)</li> </ul>
<b>Starting solutions (CvSS)</b>	Consumers select a starting solution from a set of preconfigured products that is then modified to create the final product (Hildebrand et al., 2014).	e.g., Stripped Pizza, Nike	Choose from different preconfigured products, which can in a second step be modified along the dimensions of the ABC
<b>Needs (NBC)</b>	Consumers specify the relative importance of their needs, and an algorithm recommends a matching product (Randall et al., 2007).	e.g., Cannondale (USA), Audi (GER), Fiat (GER), Mercedes Benz (GER), Toyota (USA), Vauxhall (UK), Volkswagen (UK)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· How many people will ride in the car?</li> <li>· How large does the trunk need to be?</li> <li>· What do you value most?</li> <li>· Where do you drive the most?</li> <li>· What is your budget?</li> </ul> <p>The product can subsequently be further modified.</p>

Source: Authors' illustration.

In an NBC, “users specify the relative importance of their needs, and an optimization algorithm recommends the combination of design parameters that is likely to maximize the user’s utility” (Randall et al., 2007, p. 278). NBCs consider consumers’ needs instead of attributes, reduce complexity, and perform especially well for product novices (Randall et al., 2007).

Instead of consumers navigating endless features and options, NBCs automatically select a suitable product. Innovative NBCs additionally learn through previous selection processes. As such, they advance classic ABCs or CvSS by offering personalized starting solutions for configurations that closely match individual needs. Potentially, NBCs will become the next big thing in sales automation. New developments in algorithmic product recommendation systems also support such new solutions (Linden, Smith, & York, 2003; Wei, He, Chen, Zhou, & Tang, 2017).

Table 1 outlines the predominant customization types.

#### Consumer Expertise and Perceived Complexity in MCSs

Generally, MCSs best suit consumers with well-defined, stable preferences (Simonson, 2005). Yet consumers often lack such preferences (Bettman, Luce, & Payne, 1998). Instead, their

preferences are volatile and sensitive to how choice options are framed (Slovic, 1995). Less expertise might involve less preference clarity and greater choice insecurity. Consumers might not know which product options exist nor which ones they need. Thus, the perceived complexity of a customization system depends on its actual complexity, as well as on consumers’ knowledge and preference clarity.

### Management Summary

This article introduces a consumer-oriented approach to the future of automated product suggestions. It investigates a new type of product configurator: so-called needs-based configurators (NBCs). These analyze consumers’ product-related needs and create analysis-based automated product suggestions. We discuss the specific qualities of NBCs and show why automated product suggestion systems potentially simplify product choices (especially for consumers with little product knowledge). Our ten recommendations for action are relevant for practitioners and future research alike.

NBCs are most effective when consumers perceive choice complexity as high and when they experience choice insecurity. This applies above all to novices (see figure 1). ABCs have the highest potential when perceived choice complexity and choice insecurity are low. This holds true especially for experts, who know what they want and have a good overall understanding of the available product options. CvSS can be located between ABCs and NBCs and are suited to choice structures with medium perceived complexity and choice insecurity.

### Context and Methods

Previous research on MCSs has investigated ABCs and CvSS, mainly using quantitative methods. To our knowledge, no study has investigated the specific qualities of NBCs, especially in the context of complex products. We close this gap by exploring NBCs in the automotive sector—a highly relevant and increasingly complex application field of mass customization (Stattista, 2019, 2020a).

We conducted two rounds of semi-structured interviews with product experts and novices, to learn more about their different configuration approaches and to identify the specific qualities of NBCs perceived as beneficial by consumers. Round one involved 24 in-person interviews at an international motor show in Germany, round two, 15 additional interviews in Germany and Switzerland. We deliberately chose two data collection contexts to find differently knowledgeable participants. Interviewees were aged between 20 and 70 years. Interviews (lasting 9 to 36 mins) were conducted in German, audio-recorded, transcribed, coded, and analyzed using summarizing qualitative content analysis (Mayring, 2000).

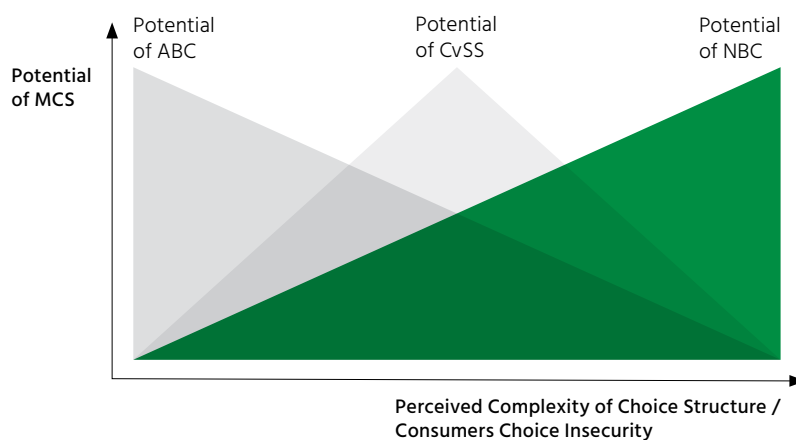
Interviewees were first asked to describe their previous experience with car configurators or configurators in general. Second, they customized a car with an Audi NBC app. The configuration process included eight needs-oriented questions (e.g., where do you drive most? What are your trunk requirements? What is your budget?). Third, interviewees answered questions about their customizing experience (e.g., first impression, strengths and weaknesses, suggestions for improvement, fit of recommendations), car expertise, car ownership, and demographics.

We supplemented the interview data by examining existing automotive NBCs. This approach illuminated current NBC implementation standards. Also, we used this information to compare interviewee feedback with the features of other NBC implementations. Our sample of examined NBCs included solutions by Audi (GER), Fiat (GER), Mercedes Benz (GER), Toyota (USA), Vauxhall (UK), and Volkswagen (UK). Figure 2 provides examples.

### Main Propositions

1. Traditional configurators are largely based on attribute-based choice architectures, which consumers often perceive as overwhelming and frustrating.
2. Needs-based configurators have the potential to become the next big thing in sales automation as configurators become more intelligent and are programmed in terms of consumer needs instead of product attributes.
3. Needs-based (attribute-based) configurators have the greatest potential when perceived choice complexity and choice insecurity are high (low) and perform best for novices (experts).

**Fig. 1: The Increasing Relevance of Automated Choice Assistance for Increasingly Complex Buying Decisions**



Source: Authors' illustration.

## Findings and Recommendations

Analyzing the interviews and the examined automotive NBCs led to 10 key findings and recommendations for action.

### NBC Design and Ease of Use Are Rated Positively

Many interviewees described ABCs as complex, confusing, and complicated.

They felt that this “traditional” approach was too lengthy, decision-heavy, frustrating, and nontransparent. As one interviewee said: “Having to make so many decisions overwhelmed me.” In contrast, they enjoyed the tested Audi NBC, highlighting its straightforwardness, speed, appealing design, pictorial world, and simplicity.

*“There are no technical terms. I think that’s great, especially if you don’t know anything about engines. It went superfast ... and didn’t go too much into detail.”*  
(Jana)

*“The app is handy. Even if you don’t really know much about cars, you can quickly find a car that suits you.”*  
(Holger)

Interview results also suggest that gender differences might exist depending on product category (e.g., many women had lower automotive expertise and therefore preferred NBCs). Only one manufacturer clearly guided consumers with low expertise to the NBC and those with high expertise to the ABC.

**Recommendation 2:** Provide clear instructions on which configuration type provides the best starting point. Guide consumers with high expertise to the ABC, those with low expertise to the NBC.

### Limit the Number of Questions to Identify Needs

The tested NBC used eight questions to identify needs. Interviewees found this amount adequate. They expressed no clear preference whether additional questions (e.g., about optional equipment) should be integrated into the NBC or into subsequent configuration steps. We identified a crucial tradeoff: the more questions, the better the recommendations. However, more questions lead to increased usage time and task complexity. Our analysis found varying numbers of questions, from one to eight (5.3 on average), in the existing NBCs. One NBC enabled first answering mandatory questions, then additional ones optionally; two NBCs offered prioritizing by importance (this was also suggested as an attractive solution by study participants).

**Recommendation 3:** Limit the number of questions and offer additional topics that enable optional customization.

Participants found using the NBC helpful, intuitive, easy, self-explanatory, and output-driven. It facilitated identifying the right model with only a few questions, step-by-step, without excessive technical jargon, and requiring little product knowledge.

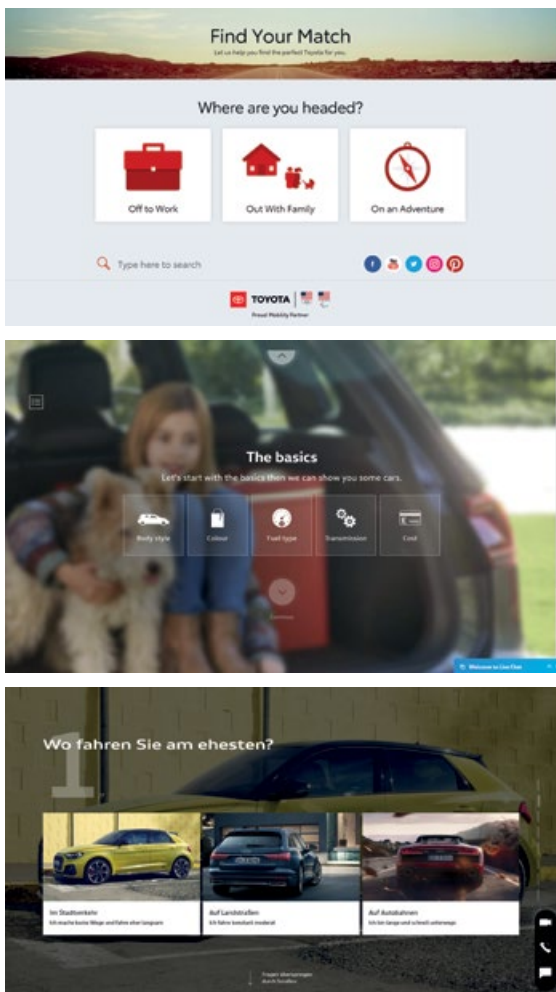
Around half of the aforementioned manufacturers positioned their NBC on the model overview page, yet not very visibly. The other half placed it on subpages. Only one manufacturer highlighted its NBC’s advantages.

**Recommendation 1:** Position NBCs prominently and as a new, entertaining, fast, intuitive, and uncomplicated means of configuration beside traditional ABCs.

### NBCs Target Consumers with Little Product Knowledge

Interviewees with large product knowledge (experts) stated that an NBC would not greatly benefit them. However, those with little product knowledge (novices) found the NBC both very helpful and convenient for gaining an initial overview and for receiving a fitting product recommendation.

Fig. 2: Examples of NBCs



Source: Toyota (2020), Volkswagen (2020), Audi (2020).

## Novices and Experts Consider Different Features Important

*“So, about color ... I wasn’t asked about my favorite exterior color. Well, I didn’t really feel understood. I don’t think that I was asked questions that actually mattered to me.”*  
(Desirée)

We found that novices and experts consider different feature categories important. When beginning their configuration, novices focus more on design aspects (e.g., exterior color and interior look), whereas experts pay particular attention to technical features. As the tested NBC included no questions about exterior color, some participants could not identify with the recommendations and disliked the whole process. We identified only one NBC with color options, whereas technical questions (e.g., fuel type) were more frequent, yet not overly important for novices.

**Recommendation 4:** Include questions in your NBC that ensure novices receive a high perceived recommendation fit. Make sure all questions are actually needs-based (e.g., ask about travel habits instead of fuel type).

### Further Technical Information and a Chat Function are Beneficial

Participants would like additional information for technical terms (e.g., via an info button); they also requested a chat feature. Our best-practice analysis showed that no NBC provided additional technical information, while 50% had a chat function. The latter seems especially important, as novices (vs. experts) have lower product knowledge and often a weaker brand relationship. Thus, a chat function could support relationship building.

## Lessons Learned

1. Offer choice architectures based on needs, attributes, and starting solutions to reflect the fact that consumers have different levels of expertise and hence different expectations of configuration processes.
2. Provide clear instructions on which configuration type provides the right starting point for consumers.
3. Follow the design guidelines for needs-based configurators (NBCs):
  - position NBCs as a new, entertaining, fast, intuitive, and uncomplicated way of configuration; be sure to communicate the benefits;
  - ask a limited number of questions and ensure they are need-based (e.g., travel habits instead of fuel type);
  - communicate pricing transparently;
  - program and test algorithms very carefully;
  - be transparent and show which needs are (or are not) considered in the recommendations;
  - clearly highlight the next steps to reduce configuration terminations and integrate a call to action.

**Recommendation 5:** Integrate info buttons and a chat function for further information.

### The Right Format is Important

A mobile-optimized website reduces entry barriers, as participants are increasingly using mobile devices for surfing the web (Statista, 2020b) and would rather not download an app for just one product configuration. A login or account creation function should not be mandatory, as participants are very wary of providing personal details. If necessary, such a function should be integrated at the end. Visuals help to communicate technical features (e.g., showing a trunk with a small bag or bicycle instead of indicating holding capacity in liters). Participants also requested an “I do not care” option.

Our analysis showed that no NBC required creating an account. Only two enabled skipping irrelevant questions.

**Recommendation 6:** A mobile-optimized website is best suited to an NBC. Visualize technical details and enable users to skip steps.

### Clear Price Communication is Crucial

Participants demand transparent pricing: Is the price shown for a basic or for a fully equipped model? Are additional features already included? Participants liked being able to indicate their budget but missed a leasing option.

While two NBCs included budget details (leasing vs. purchasing), it usually remained unclear what the indicated price included.

**Recommendation 7:** Communicate pricing transparently and clearly establish what is included in the price. Include a budget question and different financing options (lease or purchase). This can also help convert leads to sales.



### A Small Number of Comprehensible Recommendations Works Best

*“Having three suggestions is great, but five to eight might get confusing.”*  
(Jana)

Participants appreciated the number of recommendations (three) at the end of the process. However, they did not always understand the recommendation logic in the “black box” nor which needs were (or were not) considered.

While the six investigated NBCs provided between one and 18 recommendations, three recommendations are most common. One NBC enabled seeing more recommendations and indicated which needs were considered, and which were not.

**Recommendation 8:** Show three different model recommendations that match the stated needs. Be transparent and highlight which needs are (or are not) considered and explain how the answers to previous questions lead to these recommendations.

### Unmatching Recommendations Lead to Frustration

Recommendations failing to match participants’ model notions (e.g., a neglected budget) are confusing and frustrating. As interviewee Helga put it: “No way, that’s a no go.” Participants usually tried to find the error and sometimes even questioned their own entries.

**Recommendation 9:** Program and test all algorithms very carefully.

### The Next Steps in the Customer Journey Need to be Obvious

*“I don’t know how the program will continue; I will now be able to select*

*the model I suppose, but the special features will probably come up later?”*  
(Petra)

Most participants did not know how to proceed after receiving the recommendations. They were unsure of the next steps (e.g., whether they needed to add special packages or should just buy the recommended product). Some NBCs routed consumers to model overview pages after displaying the recommendations, which might make consumers feel lost again. Only one NBC defined a clear customer journey.

**Recommendation 10:** Clearly highlight the next steps (e.g., continue your configuration or contact your dealer) to reduce configuration terminations and integrate a call to action to convert leads into sales.

## General Discussion

New developments in the field of algorithmic recommendation systems enable new automated solutions for complex product configurators. In cooperation with Audi AG, we examined NBCs, a novel choice architecture, in a real-life setting. Interviews and a best practice analysis highlighted the potentials and specific qualities of NBCs. Our data indicated that NBCs are particularly suitable for consumers with low expertise and in cases of high perceived choice complexity. Simple design, transparent and correct matching of needs and recommendations, as well as easy and clear integration into the customer journey were identified as essential qualities of NBCs. Participants’ overall positive responses underline our notion that NBCs have the potential to become an important tool in sales automation—especially as they become more intelligent and as product offer-

ings including customization possibilities become more complex.

## Theoretical and Practical Implications

Previous research has outlined that complex customization processes may frustrate consumers with little product expertise. Our results support this notion and show that NBCs may be a solution well suited to novices. Novices are more satisfied, less frustrated, and less overwhelmed in an NBC versus ABC situation. Hence, NBCs have the potential to ease product choices particularly for this target group and for complex product offerings.

Further, we claim that NBCs will not replace existing MCSs but complement existing approaches in helping consumers enter the best-suited configuration process. Currently, customization is moving from a more general approach (“one approach for everyone”) to a more individualized approach (“the right approach for everyone”). Thus, combining different choice architectures (NBC, ABC, and CvSS) might be a promising solution for practitioners offering complex products.

NBCs and underlying sales automation algorithms make the sales process much more efficient for both consumers and manufacturers. Consumers are relieved from choice overload and can simply start buying. NBCs, being based on consumer needs instead of production processes, once again place consumers center stage and enhance the product choice experience. NBCs should provide “entertainment” rather than merely asking questions. Above all, they should meet users in their world and guide them to choose the right product via an easy and smooth customer journey.


Further, digitalizing and automating the product choice process is also

moving various industries (e.g., automotive) closer to selling directly to consumers (D2C), without including dealers as intermediaries in this process. NBCs are a step in this direction, as they replace traditional salesmanship with virtual consultancy. Furthermore, they ensure that knowledge about consumers reaches producers and is not retained by intermediaries. As a next step, many companies might combine NBCs with online sales applications. Against this background, NBCs have a strong potential to radically innovate sales automation.

Finally, NBCs might also be utilized by brand-independent retailers or overarching recommendation systems (e.g., the large number of election recommendation systems). Their simplicity and playfulness make NBCs potentially able to become highly influential components in important decision processes throughout various crucial fields of life.

### Future Research

So far, there has been little research on NBCs. Our recommendations could be tested in a larger study and in other con-

texts (e.g., other industries as well as other application fields such as politics or health). Also, quantitative study designs comparing various types of MCSs could more specifically examine the differences between various configuration approaches, particularly regarding dropout rates, conversion funnel, satisfaction, and willingness to pay. As we have focused mainly on the advantages of NBCs, future studies could more carefully examine the disadvantages and risks (e.g., product configurators nudging consumers toward specific features or political NBCs nudging voters toward specific parties). 

## Literature

- Audi (2020). Modellempfehlung. Retrieved from <https://www.audi.de/de/brand/de/modellempfehlung.html>
- Bettman, J. R., Luce, M. F., & Payne, J. W. (1998). Constructive consumer choice processes. *Journal of Consumer Research*, 25(3), 187–217.
- Canondale (2020). Find my Bike. Retrieved from <https://www.cannondale.com/en-us/bike-finder>
- Dellaert, B. G. C., & Dabholkar, P. A. (2009). Increasing the attractiveness of mass customization: the role of complementary on-line services and range of options *International Journal of Electronic Commerce*, 13(3), 43–70.
- Dellaert, B. G. C., & Stremersch, S. (2005). Marketing mass-customized products: striking a balance between utility and complexity. *Journal of Marketing Research*, 42(2), 219–227.
- Fiat (2020). Ihr Fiat – Entdecken Sie, welcher Fiat zu Ihnen passt. Retrieved from <https://www.fiat.ch/de/flat-kauf-guide-schweiz/individuelles-fahrzeug-erstellen-schweiz>
- Fiore, A. M., Seung-Eun, L., & Kunz, G. (2004). Individual differences, motivations, and willingness to use a mass customization option for fashion products. *European Journal of Marketing*, 38(7), 835–849.
- Franke, N., & Schreier, M. (2010). Why customers value self-designed products: the importance of process effort and enjoyment. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1020–1031.
- Franke, N., Schreier, M., & Kaiser, U. (2010). The “I Designed It Myself” effect in mass customization. *Management Science*, 56(1), 125–140.
- Hildebrand, C., Häubl, G., & Herrmann, A. (2014). Product customization via starting solutions. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 707–725.
- Hildebrand, C., Häubl, G., Herrmann, A., & Landwehr, J. R. (2013). When social media can be bad for you: community feedback stifles consumer creativity and reduces satisfaction with self-designed products. *Information Systems Research*, 24(1), 14–29.
- Huffman, C., & Kahn, B. E. (1998). Variety for sale: mass customization or mass confusion? *Journal of Retailing*, 74(4), 491–513.
- Linden, G., Smith, B., & York, J. (2003). Amazon.com recommendations: Item-to-item collaborative filtering. *IEEE Internet Computing*, 7(1), 76–80.
- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 1, 2.
- Mercedes Benz (2020). Model finder. Retrieved from <https://www.mercedes-benz.de/passengercars/mercedes-benz-cars/model-finder.html#/intro>
- Mymuesli (2020). Discover our diverse range of products. Retrieved from <https://uk.mymuesli.com/about-us>
- Nike (2020). Customize. Retrieved from <https://www.nike.com/ch/en/nike-by-you>
- Randall, T., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2007). Research note—user design of customized products. *Marketing Science*, 26(2), 268–280.
- Ray-Ban (2020). Personalisieren. Retrieved from <https://www.ray-ban.com/switzerland/de/personalisieren>
- Statista (2019). Anzahl der weltweiten Neuzulassungen von Pkw in den Jahren 2013 bis 2019. Retrieved from <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/247129/umfrage/weltweite-neuzulassungen-von-pkw/>
- Statista (2020a). Anzahl der Neuzulassungen von Pkw in Deutschland von 1955 bis 2019. Retrieved from <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74433/umfrage/neuzulassungen-von-pkw-in-deutschland/>
- Statista (2020b). Statistiken zur Smartphone-Nutzung in der Schweiz. Retrieved from <https://de.statista.com/themen/3581/smartphone-nutzung-in-der-schweiz/>
- Schreier, M. (2006). The value increment of mass-customized products: an empirical assessment. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(4), 317–327.
- Simonson, I. (2005). Determinants of customers’ responses to customized offers: conceptual framework and research propositions. *Journal of Marketing*, 69(1), 32–45.
- Slovic, P. (1995). The construction of preference. *American Psychologist*, 50(5), 364–371.
- Stripped Pizza (2020). Bestelle hier online. Retrieved from <https://strippedpizza.appfront.ai/>
- Thompson, D. V., Hamilton, R. W., & Rust, R. T. (2005). Feature fatigue: when product capabilities become too much of a good thing. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 431–442.
- Toyota (2020). Find your match. Retrieved from <https://www.toyota.com/findyourmatch/>
- Vauxhall (2020). Help me choose. Retrieved from <https://www.vauxhall.co.uk/tools/help-me-choose.html>
- Volkswagen (2020). My perfect Volkswagen. Retrieved from <https://www.volkswagen.co.uk/perfect/app/>
- Wei, J., He, J., Chen, K., Zhou, Y., & Tang, Z. (2017). Collaborative filtering and deep learning based recommendation system for cold start items. *Expert Systems with Applications*, 69, 29–39.
- Zipkin, P. (2001). The limits of mass customization. *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 81–87.

# Digital-Sales-Enablement

## Apps für Mehrwert im Kundengespräch

---

Unternehmen rüsten ihre Verkäufer mit digitalen Applikationen für Kundengespräche aus. Dieser Beitrag zeigt, was für einen Mehrwert solche Apps für den Anbieter und Kunden erzeugen und welche Auswirkungen deren Einsatz auf das Anforderungsprofil des Verkäufers hat. Die Erkenntnisse basieren auf der Analyse von sechs Beispielen aus der Praxis.

**Dr. Axel Thoma**

**D**ie Hauptaufgabe eines Verkäufers ist es, Kunden zu gewinnen, zu halten und auszubauen. Dabei spielt das direkte Kundengespräch mit Fokus auf die gemeinsame Wertschöpfung eine zentrale Rolle (Blocker, Cannon, Panagopoulos & Sager, 2012; Hartmann, Wieland & Vargo, 2018). Diese Interaktion zwischen Anbieter und Kunde erfuhr im Laufe der Zeit Unterstützung durch wechselnde Instrumente. Die bewährte Zeigemappe wurde durch den Laptop mit PowerPoint abgelöst, gedruckte Broschüren und Argumentarien durch digitale, interaktivere Medien ersetzt. Heute erfolgt die Vertriebsunterstützung meist digital mit tablet- oder smartphonebasierten Applikationen. In Anlehnung an die Definition von CSO Insights (2019) beschreibt „Digital Sales Force Enablement“ die gezielte Unterstützung des Vertriebs mit Inhalten und Instrumenten wie Apps, um in Verkaufsgesprächen die Effizienz zu steigern, die Customer-Experience zu verbessern und die Effektivität zu erhöhen. Nebst selbstentwickelten Apps steht eine grosse Anzahl an Software-as-a-Service-Anbietern zur Verfügung: Chiefmartec (2019) zählt über 7000 Lösungen für Marketing und Sales, davon allein für „Sales Automation, Enablement & Intelligence“ über 400. Nancy Nardin (2019) listet unter „Sales Enablement, Prospecting & Engagement“ über 100 auf. Trotz potenzieller Risiken, wie beispielsweise die Frage nach der Datensicherheit und -integrität oder der rechtlich und moralisch korrekte Umgang mit individuellen Nutzer- und damit Leistungsdaten (z.B. für Performance-Reviews), ist das Interesse an solchen Applikationen gross. Doch was ist eigentlich über deren Wirkung bekannt? Während Technologien für die Planung und das Re-

porting im Verkauf untersucht wurden (Roman & Rodriguez, 2015), ist vergleichsweise wenig über den Einsatz von Apps im persönlichen Gespräch erforscht (Gill, Sridhar & Grewal, 2017). Darauf aufbauend, leistet dieser Beitrag Antworten auf drei Fragen. Erstens, erzeugen solche Apps Mehrwert im Kundengespräch, wie das beispielsweise Kumar und Pansari (2016) unter dem Gesichtspunkt des Customer-Engagement postulieren? Zweitens, wenn ja, in welcher Art, für wen und wie? Drittens, in Anlehnung an Dixon und Tanner (2012), was bedeutet der Einsatz solcher Technologien für das Anforderungsprofil des Verkäufers, vorausgesetzt, dieser setzt sie auch ein (Hunter & Panagopoulos, 2015)? Dazu wurden sechs Praxisbeispiele im Rahmen einer dreijährigen partizipativen Observation (Iacono, Brown & Holtham, 2009; Vinten, 1994) begleitet und untersucht. Die untersuchten Beispiele und deren jeweiliger Anwendungsfokus sind in der Abbildung 1 zusammengefasst. Als Informationsbasis dienten zusätzlich zum Zugang zu den Applikationen (a) quartalsweise Erfahrungsaustausche und Reflektion von Performance-Indikatoren mit dem Vertriebsmanagement, (b) Interviews mit Verkäufern und die Begleitung von Kundengesprächen unter Einsatz der Apps, (c) Teilnahme an Inhouse-Schulungen und (d), wo vorhanden, Einsicht in die Ergebnisse von Kundenbefragungen zur Gesprächsqualität und der Experience.

### **Mehrwert in den relevanten Gesprächsphasen**

Für die Analyse ist „Mehrwert“, entsprechend der einleitend eingebrachten Definition von Digital-Sales-Force-Enablement, in die Dimensionen „Effizienz“, „Experience“ (aus Kunden- und

#### **Dr. Axel Thoma**

Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen und Research Partner der Forschungsstelle für Internationales Management

Tel.: +41 (0) 79 4124265  
axel.thoma@unisg.ch  
www.fim.unisg.ch

**Abb. 1: Analyisierte Praxisbeispiele**

	<b>Froneri</b>	<b>Pistor</b>	<b>Raiffeisen</b>	<b>Rhätische Bahn</b>	<b>stürmsfs</b>	<b>Vodafone</b>
<b>Branche</b>	Konsumgüter	Handel und Dienstleistungen (Bäckerei, Gastronomie, Pflege)	Finanzdienstleistungen	Transport	Handel und Dienstleistungen (Stahl und Metall)	Telekommunikation und Informationstechnologie
<b>Durchschnittliche Anzahl Anwender</b>	35	30	500	5	20	200
<b>Zielgruppe</b>	Restaurants, Heime, Snackbars	Bäckereien, Restaurants, Heime	Firmenkunden	Tourenplaner, Reiseveranstalter	Metallverarbeitende Unternehmen	Firmenkunden
<b>Geografischer Einsatz</b>	Schweiz	Schweiz	Schweiz	Europa, Asien und USA	Schweiz und Österreich	Europa
<b>Anwendungsfokus extern</b>	Inspiration, Beratung, Cross-Selling	Beratung individueller Lösungen aus Sortiment, Dienstleistungen und Netzwerk	Beratung und Begleitung bei der Umstellung des Zahlungsverkehrs	Inspiration und Up-Selling mit neuen Produkten wie Glacier Express Excellence Class	Ganzheitliche Vorstellung Produkte und Dienstleistungen; Cross- und Up-Selling	Inspiration neue Themen, Beratung, Cross- und Up-Selling
<b>Anwendungsfokus intern</b>	Reduktion Print, einheitliche Botschaften	Alles aktuell an einem Ort, einheitliche Botschaften	Thematisches Onboarding, alles aktuell an einem Ort, Effizienz in der Nachbereitung	Alles aktuell an einem Ort, Effizienz in der Nachbereitung	Alles dabei, Effizienz in der Vorbereitung	Thematisches Onboarding, Effizienz in der Vor- und Nachbereitung, Performance-Management

Quelle: Eigene Darstellung.

Anwendersicht) und „Effektivität“ aufgesplittet. Die persönliche Interaktion zwischen Anbieter und Kunde unterteilt sich in drei massgebende Phasen, konkret die der „Gesprächsvorbereitung“, „Gesprächsführung“ und „Gesprächsnachbereitung“. Abbildung 2 fasst die zentralen Erkenntnisse aus der Analyse der sechs Praxisbeispiele zusammen, gegliedert nach den Mehrwerten in den jeweiligen Gesprächsphasen. Alle sechs Praxisbeispiele schaffen Mehrwert durch den Einsatz von App-Lösungen im direkten Kundengespräch, wenngleich in unterschiedlicher Art und Intensität. Der Mehrwert wird massgeblich durch den Anwendungsfokus (Use-Case) und die Fähigkeiten des Anwenders beeinflusst.

### Effizienz steigern

Die Effizienzsteigerung beginnt bei der Gesprächsvorbereitung. Der Con-

tent findet sich in aktueller Form und einsatzbereit in der App. Ist die Anzahl an Dokumenten und interaktiven Medien hoch und damit kaum mehr überschaubar, kann ein automatisiertes

### Zusammenfassung

Der Verkauf setzt verstärkt auf unterstützende Technologien. Applikationen sollen im direkten Kundengespräch Mehrwert schaffen. Die Analyse von sechs Praxisbeispielen mit unterschiedlichem Anwendungsfokus zeigt auf, welche Art von Mehrwert in welcher Gesprächsphase geschaffen wird und was sich daraus für Änderungen für das Anforderungsprofil des Verkäufers ergeben.

„Appointment-Board“ helfen, eine auf die Zielgruppe abgestimmte Auswahl an Inhalten auf Knopfdruck zu filtern. Ein Beispiel: Die Aussendienstmitarbeitenden von stürmsfs besuchen jeden Tag unterschiedlichste Kundentypen mit entsprechend heterogenen Informationsbedürfnissen. Bevor sie die App-basierte Lösung zur Verfügung hatten, stellte jeder Verkäufer täglich Broschüren und digitale Dokumente entsprechend dem individuellen Besuchsplan zusammen. Das entfällt, weil alle Verkäufer alles dabei haben und situativ agieren. In diese Lösung lassen sich auch Informationen aus anderen Systemen, wie z.B. dem ERP oder CRM, einbinden. Über frisch bereitgestellte Inhalte sowie wichtige News informiert bei Froneri ein interner „Team-Room“. Wer international verkauft oder mit vielen Distributoren arbeitet, schätzt wie Vodafone die Möglichkeit, Inhalte auf Knopfdruck

gezielt ganzen Nutzergruppen nach Sprache, rechtlichem Geltungsbereich oder Vertraulichkeit zugänglich zu machen oder entziehen zu können.

Während des Kundengesprächs erlauben Apps das effiziente Aufsuchen und Aufrufen situativ gewünschter Inhalte; bei Froneri in Form eines Archivs mit Filterfunktion. Werden in Gesprächen nicht nur Ideen sondiert, sondern direkt Abschlüsse generiert, so schafft das „On-Screen-Signing“ mit digitaler Unterschrift weitere Effizienzvorteile. Was früher Gesprächsnachbereitung war, kann heute bereits während des Gesprächs ausgeführt werden. Raiffeisen zum Beispiel erfasst bereits während des Gesprächs mit dem Kunden Angaben und Erkenntnisse mit dem Tablet. Dies verhindert nicht nur Missverständnisse, sondern auch das Abtippen von Notizen danach. So entstehen gleichzeitig Transparenz und

Verbindlichkeit. Pistor, die Rhätische Bahn und stürmsfs stellen während des Gesprächs für den Kunden interessante Dokumente in einen „Warenkorb“; dieser lässt sich jederzeit als E-Mail versenden und abrufen.

Die bereits produktivere Gesprächsnachbereitung wird ergänzt durch Analytics. Entsprechend dem Ansatz des „Closed-Loop-Marketing“ lassen sich objektive und zeitnahe Feedbacks aus der App- und Content-Nutzung herleiten. Ein Resultat aus dem Gespräch kann sein: Dem Kunden wird eine individuelle Website zum Download/Lesen ausgewählter Gesprächsinhalte angeboten. Damit kann das Kundeninteresse durch dessen Klick- und Surfverhalten besser beurteilt werden und es kann proaktiv darauf reagiert werden. Nutzungszahlen der App sind genauso relevant für das eigene Vertriebsmanagement. Vodafone

ne nutzt dieses Feedback, um Inhalte zu optimieren, definierte Gesprächs- und Verkaufsziele zu verfolgen und das eigene Vertriebsmanagement gezielt zu coachen und weiterzuentwickeln.

Die Effizienzsteigerung führte bei Froneri zu einer Einsparung von Druckkosten im sechsstelligen Bereich und verkürzte die Time-to-Market von mehreren Wochen auf wenige Tage bis hin zu Stunden. Bei der Rhätischen Bahn gewinnt der Verkaufsberater an einem Messtag mit Dutzenden von Gesprächen dank effizienter Nachbereitung rund 30 Minuten.

**Experience verbessern**

Bereits in der Gesprächsvorbereitung lassen sich Grundlagen für ein kunden-zentriertes Gespräch legen. Beginnend mit dem User-Management, können z.B. bewusst diejenigen Inhalte bereit-

**Abb. 2: Mehrwert in den Gesprächsphasen**

		Mehrwert		
		Effizienz steigern	Experience verbessern	Effektivität erhöhen
<b>Gesprächsverlauf</b>	<b>Vorbereitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräche kundenspezifisch vorbereiten <sup>ak)</sup></li> <li>• Aktuelle Inhalte an einem Ort auffinden <sup>a)</sup></li> <li>• Daten aus z. B. ERP oder CRM abrufen <sup>a)</sup></li> <li>• Zugriffsrechte verwalten <sup>a)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgebung und Ambiente kundenspezifisch anpassen <sup>k)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahmenbedingungen und Bedürfnisse mit z. B. einer Potenzialanalyse konkretisieren <sup>ak)</sup></li> </ul>
	<b>Moderation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situativ relevante, aktuelle Inhalte ad hoc suchen und aufrufen <sup>a)</sup></li> <li>• Gesprächsergebnisse fortlaufend dokumentieren <sup>a)</sup></li> <li>• Aufträge „On-Screen“ unterzeichnen und abschliessen <sup>ak)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multimediale, interaktive Inhalte nahtlos einbinden <sup>k)</sup></li> <li>• Kaskadenartig (Inhaltshierarchie z. B. als Canvas) in Details eintauchen und rauszoomen <sup>ak)</sup></li> <li>• Situativ relevanten, dynamischen Gesprächsverlauf gestalten <sup>ak)</sup></li> <li>• Mehrwertdiskussion situationsspezifisch führen <sup>ak)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideen mit z. B. Kalkulatoren oder Szenarien situations-spezifisch validieren <sup>ak)</sup></li> <li>• Lösungsspektrum mittels Profiling gezielt reduzieren <sup>ak)</sup></li> <li>• Eckwerte und Prioritäten bis hin zu Aktionsplan definieren <sup>ak)</sup></li> </ul>
	<b>Nachbereitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situativ relevante, besprochene Inhalte direkt digital z. B. per E-Mail austauschen <sup>ak)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situativ relevante, besprochene Inhalte direkt digital z. B. per E-Mail austauschen <sup>ak)</sup></li> <li>• Besprochene, relevante Inhalte augenblicklich erhalten und nachlesen können (Cloud-Dokumente, Microsite) <sup>k)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsverlauf, Inhalte und Resultate nachvollziehen <sup>ak)</sup></li> <li>• Relevanz und Wirkung von Inhalten beurteilen <sup>a)</sup></li> </ul>

a) Mehrwert primär für Anbieter  
 k) Mehrwert primär für Kunde  
 ak) Mehrwert für Anbieter und Kunde

Quelle: Eigene Darstellung; Analyse der Praxisbeispiele.

gestellt werden, welche sich auf die Branche und die Anwendungsfelder des Kunden beziehen. Damit lassen sich Allgemeinschauplätze vermeiden und die meist hohe Anzahl an Dokumenten eingrenzen. Ebenfalls lässt sich das Ambiente zielgruppenbezogen anpassen. Der Kunde soll sich nicht nur „Zuhause“ und verstanden fühlen, sondern nur die für ihn relevanten Mehrwerte angezeigt erhalten. Mittels Mood-Tailoring, des Austauschs von Hintergrundbildern, akzentuiert beispielsweise die Rhätische Bahn das Sommer- und Wintergeschäft.

Während des Kundengesprächs helfen sogenannte „Canvas“, komplexe Inhalte zugänglich zu machen, und bieten dem Kunden die Möglichkeit, für ihn relevante Themen aktiv anzusprechen und den Gesprächsfluss mitzugestalten. Bei stürmsfs sind nicht nur alle Inhalte auf einen Blick in einem 3D-illustrierten Canvas untergebracht. Dieser transportiert gleichzeitig die Botschaft, dass stürmsfs als Dienstleister auf vielfältigste Weise Kunden unterstützt, erfolgreicher zu werden. So zeigt der Canvas die Herausforderungen des Kunden und die Schnittstellen zum eigenen Unternehmen und den Kompetenzen. Kunden zu aktivieren, heisst gleichzeitig, diese nicht mit Informationen zu überfordern, sondern Inhalte je nach Interessenlage und Zeit mittels eines kaskadenartigen Aufbaus schrittweise zu vertiefen. Dies nutzt beispielsweise Pistor beim Thema Dienstleistungen. Beginnend mit einem Schaubild, lassen sich einzelne Dienstleistungen nach Kundeninteresse umfassend besprechen, inklusive interaktiver Simulatoren, emotionaler Bilder und One-Pager als Leave-Behind.

Ebenfalls wird das situative Anpassen von Argumenten praktiziert. Meist ist es so, dass es mehr Argumen-

## Kernthesen

Apps steigern die Effizienz, Experience und Effektivität im direkten Kundengespräch sowohl für den Anbieter wie auch Kunden. Der jeweilige Use-Case wie auch die Fähigkeiten des Verkäufers beeinflussen die Ausprägung des Mehrwerts. Der Vertriebsführung obliegt die wichtige Aufgabe, nicht nur die Entwicklung solcher digitalen Tools zu gestalten, sondern deren Anwendung im Tagesgeschäft zu fördern und entsprechend dem veränderten Anforderungsprofil die Fähigkeiten des Vertriebsteams weiterzuentwickeln.

te gibt, als in der zur Verfügung stehenden Zeit vermittelbar sind. Zudem verwässern zu viele, für den Empfänger weniger relevante Argumente die Gesamtwahrnehmung. Während in einem PowerPoint oder in einer Broschüre die Argumente vor dem Gespräch fixiert sind, lassen sich diese in einer App kundenbezogen variieren. Vertriebsmitarbeitende von Vodafone achten während der Gesprächsentwicklung auf Signale des Kunden, was diesen am meisten interessiert. Auf Knopfdruck können sie die Argumentation über die gleichen Produkte und Dienstleistungen schärfen, indem beispielsweise nur noch die Mehrwerte mit Blick auf Qualität, Verfügbarkeit oder Effizienz angezeigt werden. Zuhören, verstehen, kundenzentriert handeln lautet die Devise.

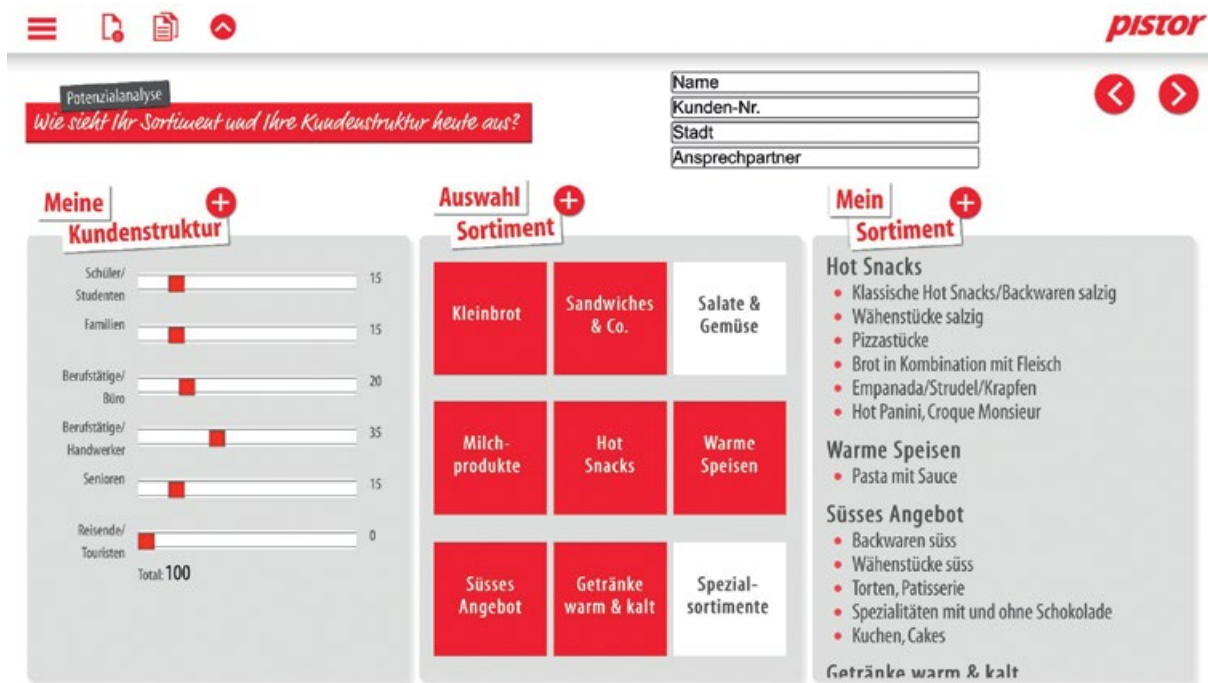
Die Gesprächsnachbereitung schliesslich bietet ebenfalls Gelegenheit, Kunden weiter zu aktivieren. Ei-

nerseits können besprochene Inhalte auf einer personalisierten Website mit zielgruppenspezifischem Mood und persönlicher Ansprache bereitgestellt werden. Oder die App kann als solche, wie im Falle von Raiffeisen, beim Thema „Harmonisierung des Zahlungsverkehrs“ durch den Kunden auf sein Gerät heruntergeladen werden.

Die dank der App-Lösung verbesserte Experience führte bei Froneri zu höheren Werten in den regelmässig durchgeführten Zufriedenheitsumfragen bei Kunden. Die Rhätische Bahn stellte beim Vertriebsteam ein Mehr an Motivation fest. Die Berater sehen sich als Storyteller, da sie kundenzentrierter und ohne Medienbruch agieren.

## Effektivität erhöhen

Effektivität im direkten Kundengespräch ist nicht per se mit einem sofortigen Geschäftsabschluss gleichzusetzen. Vielmehr geht es darum, den Kunden in den Phasen des Kaufprozesses zu unterstützen und im Entscheidungsprozess einen Schritt weiterzubringen. Die grösste Herausforderung im Business-to-Business-Geschäft ist es, zu jedem Zeitpunkt des Entscheidungsprozesses und für jeden Stakeholder aufzuzeigen, was der Kundenmehrwert aus der Kundenoptik ist (Singh et al., 2019). Nutzen und Mehrwert sind keine starren Grössen, sondern variieren situativ. Digitale Lösungen unterstützen das flexiblere Argumentieren und Hinarbeiten auf konkrete Resultate. So hängt ein effektives Gespräch von seiner Vorbereitung ab. Konkret von dem Abklären von Interessen und Erwartungen und dem Zusammenstellen entscheidungsrelevanter Informationen. In der Gesprächsvorbereitung können mit Checklisten, Kalkulatoren oder Konfiguratoren Informatio-

**Abb. 3: Potenzialanalysen bei Pistor**

Quelle: Screenshot aus der Pistor-Applikation.

nen gewonnen oder der Kunde hinsichtlich des Lösungsspektrums und der Kosten sensibilisiert werden. Raiffeisen beispielsweise ermöglicht Kunden mittels einer Checkliste, den eigenen Status quo und damit den Handlungsbedarf einzuschätzen.

Pistor objektiviert und systematisiert die Bäckerei-Beratung mittels ei-

ner Potenzialanalyse im gemeinsamen Gespräch mit dem Kunden, wie in Abbildung 3 dargestellt. Diese Analyse stellt den Ist-Zustand des Take-away-Geschäfts fest, vergleicht diesen mit Erfahrungswerten der gesamten Kundenbasis und zeigt mögliche Potenziale für Mehrumsatz und Dynamisierung des Angebots auf. Kalkulatoren helfen,

Lösungen aus der Sicht des Kunden zu erklären, zu validieren und zu priorisieren. Bei einer grossen Anzahl an Produkten und Dienstleistungen bieten sich Navigatoren wie auch Konfiguratoren an, um das Lösungsspektrum kundenzentriert zu reduzieren und masszuschneiden. So setzt Froneri auf einen „Szenario-Profiler“, der je nach Art des Kundenbetriebs die erfahrungsgemäss kommerziell erfolgreichen Eis-Desserts vorschlägt. Ebenfalls sinnvoll ist das gemeinsame Definieren nächster Schritte während des Gesprächs, wie bei Pistor. Dies fördert die Transparenz, beugt Missverständnissen vor und schafft gegenseitige Verbindlichkeit.

Auch in der Gesprächsnachbereitung lässt sich effektiver arbeiten. Wer beispielsweise auf dem Tablet während

## Handlungsempfehlungen

1. Den angestrebten Mehrwert einer digitalen Applikation als Entwicklungsgrundlage eindeutig definieren.
2. Sowohl Mehrwert für den Kunden, das eigene Unternehmen wie auch den Anwender (Verkäufer) schaffen.
3. Anforderungsprofile und Aus-/Weiterbildungsmassnahmen als Teil der Befähigung der Anwender weiterentwickeln.



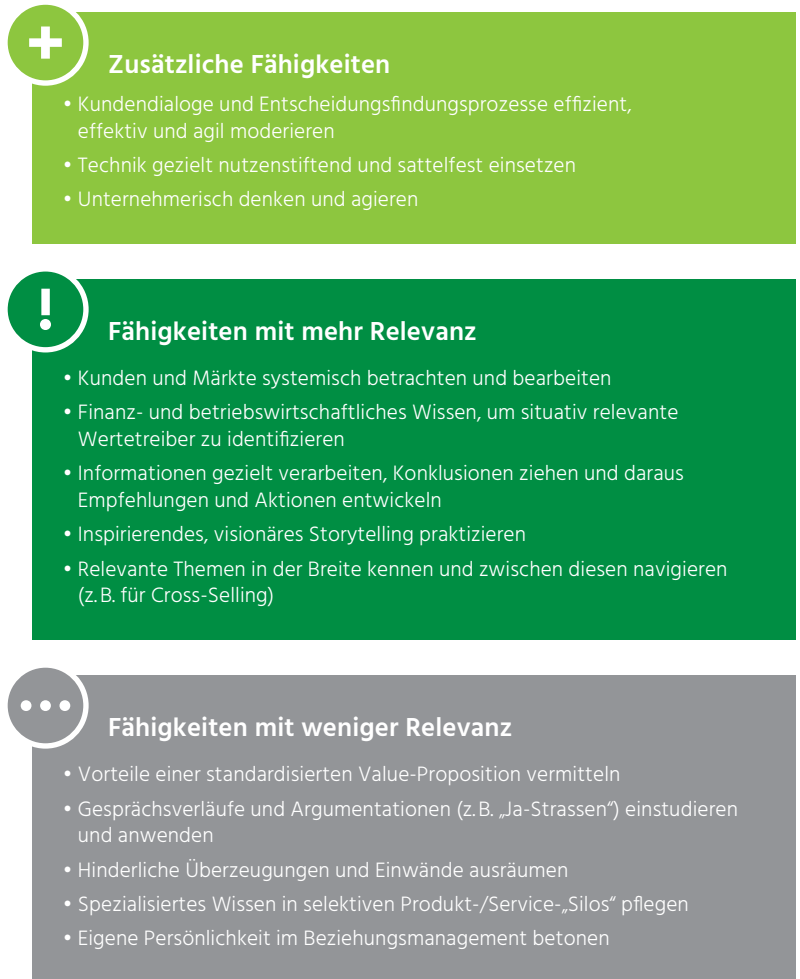
des Gesprächs bereits digital markiert, welche Inhalte gefielen oder nicht, kann das Nachfassen zielgerichteter angehen. Gleiches gilt, wenn Gesprächsinhalte dem Kunden auf einer Microsite zur Verfügung gestellt werden und sich dabei nachverfolgen lässt, was genau wie lange angeschaut und heruntergeladen wird. Schliesslich lassen sich Erkenntnisse aus dem Kundengespräch – z.B. ausgefüllte Checklisten wie bei Raiffeisen oder Konfigurator-Resultate – in CRM-Systeme überführen und als Basis für das nächste Gespräch nutzen.

Bei Pistor führte der Einsatz der digitalen Vertriebsunterstützung anlässlich einer Messe zu einem derart hohen Interesse an vertiefenden Potenzial-Workshops, dass der zuständige Fachberater für ein Jahr terminlich ausgebucht war. Die App von Raiffeisen spart Firmenkunden bei der Umstellung des Zahlungsverkehrs signifikant Zeit. Mit wenigen Klicks ist die eigene Situation erfasst und der Handlungsbedarf erkannt, während die Konkurrenz ihren Beratern und Kunden 50-seitige Broschüren zur Selbstkonsultation überliess.

### Veränderung des Anforderungsprofils

Der erfolgreiche Einsatz einer App im direkten Kundengespräch stellt entsprechende Anforderungen an den Verkäufer. Zusätzlich zum „Verstehen“ und „Wollen“ entscheidet das „Können“ massgeblich darüber, ob die angesprochenen Mehrwerte geschaffen werden oder nicht. Fehlen dazu notwendige Fähigkeiten, können Unsicherheit und Ablenkung im Gespräch entstehen. Basierend auf den Beobachtungen aus Kundengesprächen und Inhouse-Schulungen der sechs untersuchten Beispiele, fasst Abbildung 4 zusammen, wie

## Abb. 4: Veränderung des Anforderungsprofils des Verkäufers



Quelle: Eigene Darstellung; Analyse der Praxisbeispiele.

sich das Anforderungsprofil des Verkäufers wandelt. Im Wissen, dass Unternehmen ihre Anforderungs- und Kompetenzprofile unterschiedlich strukturieren, folgt die Analyse der Dreiteilung „Fähigkeiten mit weniger Relevanz“, „Fähigkeiten mit mehr Relevanz“ und „Zusätzliche Fähigkeiten“.

Mehrwertorientierte Apps im Kundengespräch spiegeln das heutige

Anbieter-Abnehmer-Machtverhältnis wider; in vielen Fällen ist der Kunde in einer Position der Stärke. Gut informierte Kunden erwarten einen Austausch auf Augenhöhe, der ihre Entscheidungsfindung in einem dynamischen Marktumfeld unterstützt und das gemeinsame Schaffen von Werten (Value-Co-Creation) ins Zentrum stellt (Thoma, Lukas & Hacker, 2018).


Standardisierte Value-Propositions, einstudierte Argumentarien und Überzeugungstaktiken führen immer weniger zum Erfolg. Lag bei Pistor der Fokus früher auf der Sortimentsberatung durch Verkäufer mit persönlicher Anwendererfahrung (z.B. als Bäcker), so entstehen heute im Kundendialog modulare Individuallösungen aus Sortiment, Dienstleistung und Netzwerk. Beispielsweise werden betriebliche Abläufe gemeinsam mit dem Kunden mittels eines Prozess-Workshops analysiert. So lassen sich Effizienzpotenziale aufdecken und durch die App unterstützt Lösungsansätze aufzeigen. Voraussetzung dazu ist vertieftes finanz- und betriebswirtschaftliches Wissen, um Kunden und deren Ökosysteme systematisch zu verstehen, wie auch Informationen gezielt in Empfehlungen und Massnahmen zu überführen. Bei Raiffeisen wie auch stürmsfs sind zuallererst Verkäufer als „Navigatoren“ gefragt, welche wechselnde, für den Kunden relevante Themenfelder in der Breite verstehen, Bedürfnisse und Möglichkeiten effizient ausloten und je nach Komplexität dann unter Beizug eines Fachspezialisten eine individuelle Value-Proposition ausarbeiten.

Wer die relevante, individualisierte Value-Proposition inspirierend und visionär als Storyteller vermitteln kann, überzeugt zusätzlich. Die Verkäufer der Rhätischen Bahn haben schon immer mit emotionalen Produkten gepunktet. Gefragt ist heute aber nicht nur die Begeisterung für und Kenntnis der eigenen Produkte und Dienstleistungen, sondern die Fähigkeit, diese für Endkunden attraktiv und für Touren-Veranstalter wirtschaftlich überzeugend als Gesamt-Erlebnisse darzustellen. Auch bei Froneri fand ein Wandel vom klassischen Produktverkauf hin zu Lösun-

gen statt. Gefordert ist nicht mehr nur Verhandlungsgeschick und Kundenpflege, sondern die Fähigkeit, Kunden mit innovativen Konzeptideen zu inspirieren und anschliessend fallspezifisch die wirtschaftlichen Potenziale aufzuzeigen.

Neuland betreten viele Verkäufer, wenn es darum geht, Kundendialoge lösungsoffen zu moderieren und dabei neue Technologien nutzenstiftend und versiert einzusetzen. Die Gesprächsgestaltung mittels einer App ist anspruchsvoller als beispielsweise der Einsatz einer Broschüre oder einer PowerPoint-Präsentation. Die App soll nicht dominieren, sondern als Mittel zum Zweck unterstützen. Der Verkäufer ist nicht Präsentator, sondern Moderator, der in einem dynamischen

Gesprächsverlauf situativ relevante und nutzenstiftende Inhalte wie auch App-in-App-Tools (z.B. ein Kalkulator) einbringt. Bei Froneri zeigte sich dieser Wandel auch in der Sitzordnung. Statt sich wie bis anhin verhandelnd gegenüber zu sitzen, finden Gespräche „über Eck“ mit geteiltem Blick auf die App statt.

Wie der Titel bereits impliziert: Digital-Sales-Force-Enablement soll wertstiftend unterstützen. Dazu bedarf es der passenden technischen Lösung wie auch der Befähigung der Verkäufer als Anwender. Diese entsprechend zu coachen, weiterzuentwickeln und in der täglichen Anwendung zu unterstützen, wird eine zentrale Aufgabe des Vertriebsmanagements in den kommenden Jahren sein. 

## Literatur

- Blocker, C., Cannon, J., Panagopoulos, N. & Sager, J. (2012). The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 15–27.
- Chiefmartec (2019). Marketing Technology Landscape. Abgerufen von <https://chiefmartec.com/2019/04/marketing-technology-landscape-supergraphic-2019/>
- CSO Insights (2019). Fifth Annual Sales Enablement Study. Abgerufen von <https://www.csoinsights.com/5th-annual-sales-enablement-study/>
- Dixon, A. & Tanner, J. (2012). Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 9–14.
- Gill, M., Sridhar, S. & Grewal, R. (2017). Return on Engagement Initiatives: A Study of a Business-to-Business Mobile App. *Journal of Marketing*, 81(4), 45–66.
- Hartmann, N., Wieland, H. & Vargo, S. (2018). Converging on a New Theoretical Foundation for Selling. *Journal of Marketing*, 82(2), 1–18.
- Hunter, G. & Panagopoulos, N. (2015). Commitment to Technological Change, Sales Force Intelligence Norms, and Salesperson Key Outcomes. *Industrial Marketing Management*, 50(10), 162–179.
- Iacono, J., Brown, A. & Holtham, C. (2009). Research Methods: A Case Example of Participant Observation. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 7(1), 39–46.
- Kumar, V. & Pansari, A. (2016). Competitive Advantage Through Engagement. In: *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514.
- Nardin, N. (2019). Nancy Nardin's Sales Technology Landscape. Abgerufen von <https://smartsellingtools.com/salestech-landscape/>
- Roman, S. & Rodriguez, R. (2015). The Influence of Sales Force Technology Use on Outcome Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 771–783.
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., Malshe, A., Mullins, R. & Onyemah, V. (2019). Sales Profession and Professionals in the Age of Digitization and Artificial Intelligence Technologies: Concepts, Priorities, and Questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 1–21.
- Thoma, A., Lukas, O. & Hacker, Ch. (2018). FRONERI – Digitale B-to-B-Vertriebsunterstützung. *Marketing Review St. Gallen*, 3, 82–88.
- Vinten, G. (1994). Participant Observation: A Model for Organizational Investigation? *Journal of Managerial Psychology*, 9(2), 30–38.

# Adaptive Sales Automation

## Chatbots as Personalized and Scalable Sales Agents

---

Artificial intelligence and natural language processing are fundamentally changing consumer–firm interactions. Sales automation via chatbots is often merely thought of as a cost-saving opportunity. This paper argues that well-designed chatbots allow to establish and nurture customer–firm relationships. The paper proposes a framework that assists in designing and dynamically adapting interface features to brand characteristics and customer needs. The framework is mapped along the traditional sales funnel, suggesting strategies for integrating chatbots throughout the entire customer journey.

**Anouk S. Bergner**

In an age of sales automation (Shih, 2016), what does it mean to automate personal selling? While some tasks such as lead scoring, visitor tracking, or campaign testing are considered quite simple to automate, the one-to-one trust relationship in customer service and sales is still largely regarded as a task only a human can fulfill (Buell, 2018). Yet, advances in artificial intelligence and natural language processing are enabling a new kind of service encounter: chatbots. These humanized interfaces open up the possibility to emulate a one-to-one personalized sales encounter in a digital environment, while providing instant and “always on” customer support. Nevertheless, their success and adoption remain mixed (Hadi, 2019). While industry reports indicate that 80% of businesses are planning to integrate chatbots by next year (BI Intelligence, 2016), the vast majority of customers claim that they still prefer interacting with a human rather than with a chatbot (Press, 2019). Thus, many businesses have so far considered chatbots merely a cost-saving opportunity to automate trivial online tasks rather than an opportunity to augment and upscale their sales force. As such, they are often designed as just another digital marketing tool rather than a personalizable touchpoint to nurture customer–brand relationships.

But what makes human interaction so unique? And how can chatbots be designed to better automate such an interaction? More specifically, what design features should businesses consider to turn these interfaces into valuable sales agents?

### Chatbots: The Status Quo

The implementation of chatbot interfaces varies tremendously in current industry practice, testimony to the very different roles these interfaces are fulfilling across businesses. As shown in Figure 1, some brands merely use a brand logo (e.g., Domino’s), while others employ brand characters (e.g., Hipmunk’s Raghav) or even human avatars (e.g., Amtrak’s Julie) to interact with customers; some chatbots use formal filtering functions (e.g., Whole Foods Market), while others use visual product presentations (e.g., H&M) or a more conversational approach (e.g., Lidl’s winebot Margot) to identify customer needs and personalize recommendations. More often than not, the implementation is a function of the default settings of the chatbot providers rather than a thoughtful process of how to design individual chatbot features to represent the brand and enable a meaningful customer interaction.

### Adaptive Selling with Chatbots: An AI-Powered Sales Automation Framework

Mapping chatbot interactions along the traditional sales funnel, there are four areas of adaptation for a chatbot interface:

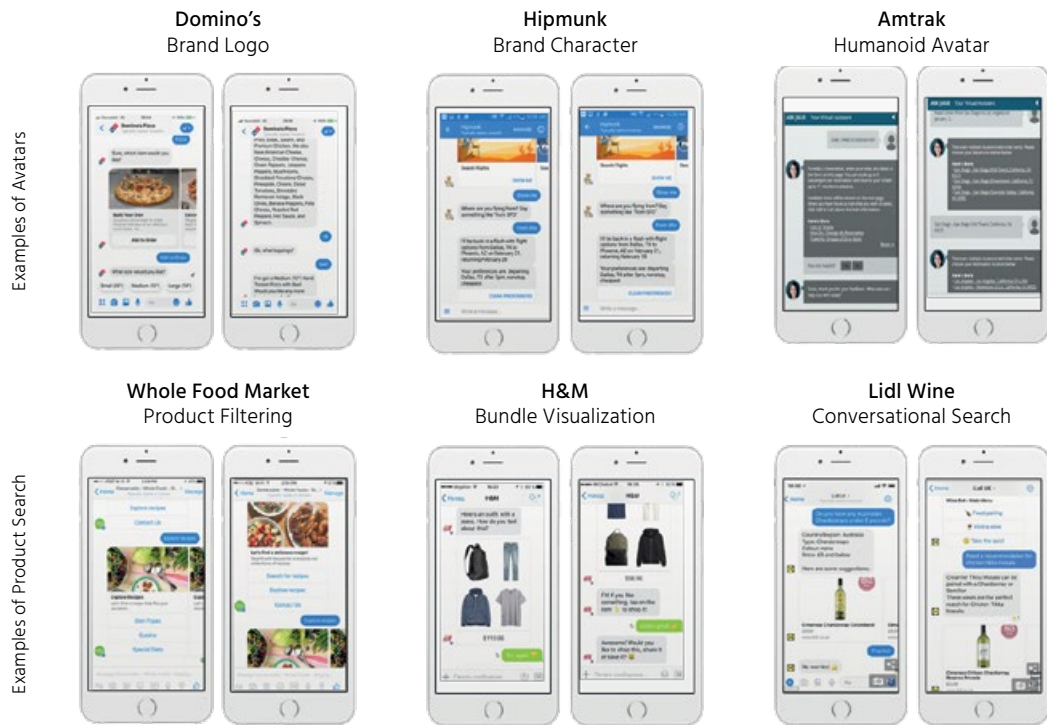
- First, an interface should be designed to reflect key brand characteristics and to be congruent with the brand image when targeting new customers, just like any other brand touchpoint (Haynes, Lackman, & Guskey, 1999; Park, Milberg, & Lawson, 1991). Given their unique features, chatbots provide brands with a highly scalable “human voice” that allows a one-to-one interaction with the customer. Thus, interface features should be carefully adapted to reflect brand traits and the brand’s “personality” in order to create a consistent and relatable virtual spokesperson.
- Second, during the interaction with a customer, chatbot interfaces should adapt to the user’s unique characteristics and behaviors to create a more personalized experience tailored to the customer’s needs. Building rapport through dialogue and a more personalized experience helps establish trust and nurture a more emotional connection with the brand (Bergner, Hildebrand, & Häubl, 2019; Hildebrand & Bergner, 2019).
- Furthermore, chatbot interfaces should be adapted to contextual information in order to deliver the right interaction at the right time, based on where in the journey the customer currently is, as well as proposing to connect the customer with a human sales agent when needed.
- Finally, a chatbot interface should not merely be considered an isolated touchpoint automating a single task, but rather be integrated into the full customer journey by proposing meaningful follow-ups designed to allow an ongoing interaction with the customer.

Figure 2 summarizes the critical steps that have to be mapped throughout the customer journey and the sales funnel. The specific chatbot design consideration at each step will be detailed in the following section.

### Anouk S. Bergner

Ph.D. Candidate and Research Associate at the Institute of Marketing, University of St. Gallen, Switzerland  
anouk.bergner@unisg.ch

**Fig. 1: Examples of Different Chatbot Implementations**



Source: Own illustration.

### Step 1: Adapting to the Brand

#### Adding a Human Touch

Humanizing brands by imbuing them with unique traits and personalities is known to help build consumer–brand relationships (Aaker, 1997; Fournier, 1998) and drive sales (Holzwarth, Janiszewski, & Neumann, 2006).

*Visual features.* In a chat interface, participants are generally represented by a profile image that can significantly

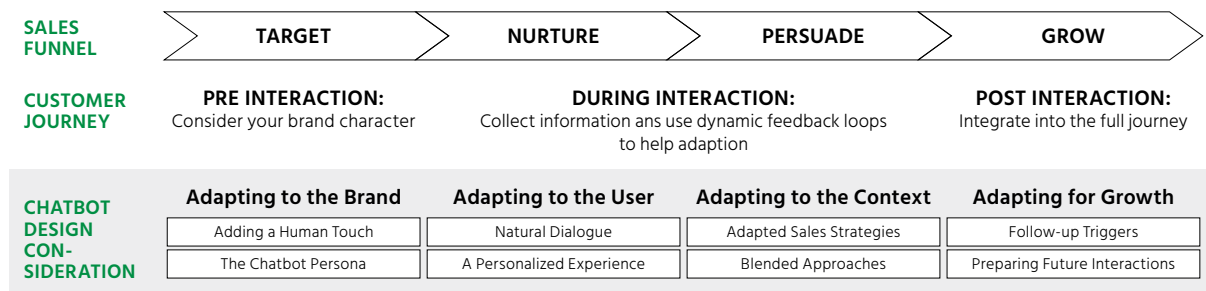
influence perceived humanness and credibility of the interacting partner (Nowak & Rauh, 2008). Aspects such as the gender or name impact how users interact with and relate to an interface (Araujo, 2018; Waytz, Heafner, & Epley, 2014). Brand characters or spokespersons, such as Hipmunk’s chipmunk (see figure 1), are known to humanize brands (Garretson & Niedrich, 2004). Still, research has shown that people generally prefer interacting with more humanized rather than cartoon avatars (Nowak & Rauh, 2006).

*Verbal features.* The ability of a chatbot interface to communicate in natural language makes the brand interaction “feel more human” compared to clicking on a static website, as language is considered a human capability (Jurafsky & Martin, 2017). Language in humans is very rich in non-verbal cues and social conventions. In chatbot interfaces these unique aspects of human interaction can be implied by the use of emojis, which attribute human properties to the interface (Park & Sundar, 2015) and convey specific affective states (Dresner & Herring, 2010). Furthermore, social conventions such as introductions, trivial acknow-

#### Management Summary

This paper proposes a framework for AI-powered sales automation with chatbots. The framework is mapped along the traditional sales funnel, suggesting strategies on how to better adapt these interfaces to the brand and specific customer needs.

**Fig. 2: AI-powered Sales Automation Framework**



Source: Own illustration.

Judgements and the ability to engage in small talk are all aspects unique to human interactions. The ability of an interface to engage in such behaviors therefore influences how human the interface is perceived to be (Bickmore & Cassell, 2000). Figure 3 shows results from our own research, demonstrating that such visual and verbal features can significantly increase a chatbot's perceived humanness (Bergner, Hildebrand, & Häuble, 2019).

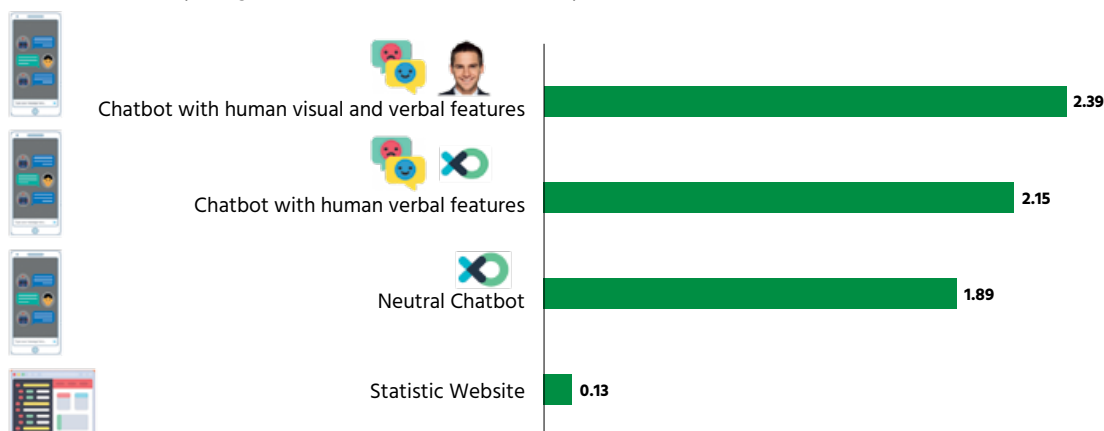
### The Chatbot Persona

Aside from merely appearing human, chatbots should be considered brand advocates whose personality should be adapted to reflect key brand traits.

*Warmth vs. competence.* Just like humans, brand personalities are assessed along the two dominant dimensions of warmth and competence (Fiske, Cuddy, & Glick, 2007). Warmth is related to friendliness, compassion, trustworthiness, and helpfulness, while competence is related to intelligence, skillfulness, expertise, and efficiency. An entity can be judged as both warm and competent, but warmth judgements generally happen faster and are predominantly based on affect (Fiske et al., 2007). How warm vs. competent a chatbot interface is designed to appear should be congruent with the brand personality. Visual cues such as facial expressions (Landwehr, McGill, & Herrmann, 2011) and gender (Grohmann, 2009), as well as more subtle cues in language and gesture can affect perceptions. For example, expressing empathy may increase a

**Fig. 3: Perceived Chatbot Humanness**

Perceived humanness (Rating 0 = not human to 3 = very human)



Source: Own illustration.

chatbot's perceived warmth, while demonstrating domain expertise may increase a chatbot's perceived competence.

*Extroversion.* A second aspect important to impression formation in interpersonal interactions is the extent of extroversion shown by the interacting parties. Extroversion has also been defined as the extent of "sociability" (Lucas, Diener, Grob, Suh, & Shao, 2000) and is known to have prominent and distinct linguistic features (Hildebrand, Efthymiou, & Busquet, 2020; Oberlander & Gill, 2006). Specifically, a higher number of words, a certain level of abstraction and subjective language, or a preference for adjectives seem to be associated with more extrovert personalities (Beukeboom, Tanis, & Vermeulen, 2013; Oberlander & Gill, 2006). Thus, in a conversational interface, these syntactical features can provide important indications about the personality of the chatbot and the brand and should be carefully considered when designing chatbot responses.

## Step 2: Adapting to the User

### Natural Dialogue

Before recent advances in artificial intelligence and natural language processing, dialogue has been an exclusive characteristic of human interaction. It is known to play an essential part in establishing trust and defining the social roles of interacting parties (Wiemann & Knapp, 1975).

*Building rapport.* Research in linguistics and communication has revealed that turn-taking in interactions is a fundamental human characteristic, acquired even earlier than language itself (Levinson, 2016). The act of taking turns during conversations has been shown to lead to more intimacy, liking and trust between interacting partners (Sprecher, Treger, Wondra, Hilaire, & Wallpe, 2013). A chatbot's ability to autonomously engage in such natural dialogic interaction is therefore key to improving engagement with the customer and establishing intimacy and trust. Its ability to react to various utterances and intents from the customer and engage in more trivial "social dialogue", such as answering unrelated questions, increases the number of turns and humanizes an interaction, thus influencing a customer's affect toward, and trust in, the chatbot and the brand (Bickmore & Cassell, 2001).

*Establishing social roles.* The rules and norms that govern a reciprocal turn-taking interaction (e.g., the amount of "air time" given to each party, or the knowledge of when to speak) are known to be key indicators with regard to the social roles of the interacting parties (Wiemann & Knapp, 1975). Recent research on relationships with AI-enabled objects suggests that the social roles expressed by a smart object during an interaction may lead to fundamentally diffe-

## Main Propositions

1. Chatbots provide an opportunity to augment a business's sales force through automation.
2. Today, chatbots are primarily used to automate simple tasks rather than to establish and nurture personalized customer relationships.
3. To leverage their full potential, chatbots should be designed to reflect the brand character and dynamically adapt to specific customer needs along the customer journey.

rent customer experiences (Novak & Hoffman, 2018). Thus, structural and verbal aspects of the dialogue should be adapted to reflect the chatbot's role during the interaction as an advisor, friend, or assistant. Using profiling questions, sentiment detection and feedback loops during the interaction can help to further adapt the chatbot's expressed social role to specific customer needs and expectations.

### A Personalized Experience

Aside from the structural aspect of turn-taking, a second important aspect of interpersonal interaction is the extent of similarity and reciprocity between the interacting partners. By collecting information on the user before and during the interaction, the interface is able to adapt to user characteristics and mimic emotional expressions, creating a more intimate and personalized experience, similar to interacting with another human being.

*Similarity.* Similarity not only increases liking and creates a more intimate relationship, but can also have important downstream consequences on the effectiveness of persuasion attempts (Cialdini & Sagarin, 1994). Adapting the visual features of the chatbot interface, such as the gender or name of the avatar, can create a more positive interaction for customers. Research on online avatars has shown that people tend to prefer interacting with avatars that match their own gender (Nowak & Rauh, 2006). In our own research we found that personalizing chatbots to match customer characteristics significantly increased their persuasiveness when proposing trade-up options to customers (see figure 4) (Bergner, Hildebrand, & Häuble, 2019).

*Emotional reciprocity.* During interactions, humans tend to reciprocate emotions by mirroring non-verbal emotional expressions such as facial expressions, vocal features or bo-

dy postures, which leads to more intimacy through a shared emotional experience called “emotional contagion” (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1993). While emotional reciprocity in text-based chatbot interfaces is limited, adapting subtle linguistic features and non-verbal cues to match customer behavior will create a more positive and intimate interaction. This requires that chatbots are not only able to mimic but also to interpret customers’ potentially ambiguous emotion expressions during conversations (e.g., use of emojis in place of words, use of abbreviations such as “lol”, etc.), in order to appropriately respond to them.

### Step 3: Adapting to the Context

Research on effective sales strategies has shown that adapting to customer needs and the selling situation is key to driving sales (Franke & Park, 2006; Spiro & Weitz, 1990). Specifically, empirical findings show that such an individual customer orientation increases trust in the salesperson, nurtures brand relationships and increases overall customer satisfaction (Stock & Hoyer, 2005).

#### Adapted Sales Strategies

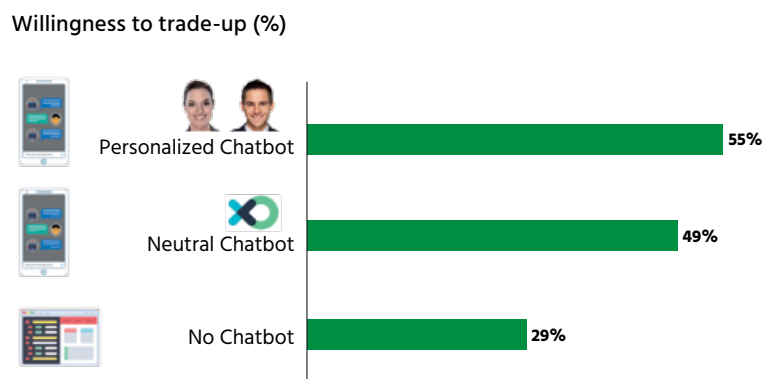
**Buying task.** It is widely accepted that the buying task (e.g., new purchase vs. repurchase) has an important impact on the amount and type of information a customer requires. Specifically, for a new buy customers may want to learn more about the brand, compare various products or ask a chatbot for guidance to determine the right product for their unique needs, while during a rebuy the chatbot may simply execute a previous order. By collecting and storing information on the purchase history of the customer, a chatbot can adapt the type and amount of information provided, as well as propose adapted up- or cross-selling opportunities to the customer.

**Buying stage.** The customer’s stage in the purchasing journey requires additional adaption of the interaction to help move the customer to the next stage in the purchase journey. Specifically, research on effective communication processes in sales has shown that successful salespeople adapt the time spent on task comments (e.g., providing information, comparisons, recommendations) and socio-emotional comments (e.g., support, agreement, acknowledgement) to the stage in the customer journey as well as individual customer traits (Schuster & Danes, 1986). By collecting information throughout the customer journey and creating ongoing feedback loops on the effectiveness of different communication strategies, the interface can dynamically adapt to such individual task needs.

#### When to Use a Blended Approach

While this paper underlines the potential of chatbots as sales agents, there are certain situations that will require human intervention. Research has shown that anthropomorphism can backfire in the context of product wrongdoings or bad publicity (Puzakova, Kwak, & Rocereto, 2013), as well as for dissatisfied customers (Hadi, 2019). In their research, Hadi and colleagues show that a humanized customer service chatbot generally increased customer satisfaction, except for angry customers, for whom it drastically decreased satisfaction compared to interacting with a non-humanized chatbot (Hadi, 2019). One solution to this problem is a blended ap-

**Fig. 4: Customers’ Willingness to Trade Up Depending on Chatbot Personalization**



Source: Own illustration.

#### Lessons Learned

1. Design a chatbot with the same considerations in mind as you would when recruiting a sales agent to represent your firm.
2. Use visual and verbal features of the interface to humanize the interaction and design a persona that accurately represents your brand.
3. Collect data during an interaction to enable the chatbot to dynamically adapt to specific customer needs and buying tasks, as well as prepare for future interactions.
4. Bring the chatbot outside its standard chat interface and allow it to interact with customers across various channels, integrating it into the full sales journey.



proach that redirects customers to a human sales agent when needed. By collecting information on the issue that needs to be resolved, as well as analyzing customer sentiment via natural language processing during the interaction (see, for example, Hildebrand et al., 2020), the chatbot can detect dissatisfied customers and swiftly connect them to a human counterpart better suited to solve the specific problem the customer is facing.

### Step 4: Adapting for Growth

Finally, in order to augment the chatbot's impact as a sales agent for the brand, its interaction with the customer should not be considered a one-off isolated touchpoint, but rather be integrated with other communication channels of the brand.

### Follow-up Triggers

One way to keep the interaction going is by using automated follow-up triggers sent directly by the chatbot sales agent. For example, an automated follow-up email, personalized with customer information collected throughout the interaction, can help assess a customer's readiness to purchase or propose additional trade-up or trade-across opportunities. Another example would be a printed note accompanying a recent order, thanking the customer for the purchase in the name of the chatbot sales agent. Both procedures bring the chatbot outside of its standard medium of interaction and allow it to interact with the customer across the entire sales journey, just like a human sales agent would.

## Literature


- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
- Araujo, T. (2018). Living up to the chatbot hype: the influence of anthropomorphic design cues and communicative agency framing on conversational agent and company perceptions. *Computers in Human Behavior*, 85, 183–189. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.03.051>
- Bergner, A., Hildebrand, C., & Häuble, G. (2019). Machine Talk: how conversational chatbots promote brand intimacy and influence consumer choice. *Society for Consumer Psychology Annual Conference*, 317–319. Savannah, USA.
- Beukeboom, C. J., Tanis, M., & Vermeulen, I. E. (2013). The language of extraversion: extraverted people talk more abstractly, introverts are more concrete. *Journal of Language and Social Psychology*, 32(2), 191–201. <https://doi.org/10.1177/0261927X12460844>
- BI Intelligence (2016). 80% of businesses want chatbots by 2020. *Business Insider*, December 14, 2016. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/80-of-businesses-want-chatbots-by-2020-2016-12?r=US&IR=T>
- Bickmore, T., & Cassell, J. (2000). "How about this weather?" Social Dialogue with Embodied Conversational Agents. *Proceedings of the American Association for Artificial Intelligence (AAAI) Fall Symposium on "Narrative Intelligence"*, Cape Cod, MA, 4–8.
- Bickmore, T., & Cassell, J. (2001). Relational agents: a model and implementation of building user trust. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 2(2), 396–403. <https://doi.org/10.1145/365024.365304>
- Buell, R. W. (2018). The parts of customer service that should never be automated. Retrieved April 1, 2020, from *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2018/02/the-parts-of-customer-service-that-should-never-be-automated>
- Cialdini, R. B., & Sagarin, B. J. (1994). Principles of interpersonal influence. In T. C. Brock & M. C. Green (Eds.), *Persuasion: psychological insights and perspectives* (2nd ed.), pp. 143–169. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dresner, E., & Herring, S. C. (2010). Functions of the nonverbal in CMC: emoticons and illocutionary force. *Communication Theory*, 20(3), 249–268. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2010.01362.x>
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), 77–83. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2006.11.005>
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–353. <https://doi.org/10.1086/209515>
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693–702. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.693>
- Garretson, J. A., & Niedrich, R. W. (2004). Spokes-characters: creating character trust and positive brand attitudes. *Journal of Advertising*, 33(2), 25–36. <https://doi.org/10.1080/00913367.2004.10639159>
- Grohmann, B. (2009). Gender dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 46(1), 105–119. <https://doi.org/10.1509/jmkr.46.1.105>
- Hadi, R. (2019). When humanizing customer service chatbots might backfire. *NIM Marketing Intelligence Review*, 11(2), 30–35.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96–99.
- Haynes, A., Lackman, C., & Guskey, A. (1999). Comprehensive brand presentation: ensuring consistent brand image. *Journal of Product & Brand Management*, 8(4), 286–300. <https://doi.org/10.1108/10610429910284229>
- Hildebrand, C., Efthymiou, F., & Busquet, F. (2020). Voice analytics in business research: conceptual foundations, acoustic feature extraction, and applications. *Journal of Business Research*, forthcoming.
- Hildebrand, C., & Schlager, T. (2019). Focusing on others before you shop: exposure to Facebook promotes conventional product configurations. *Journal of Academy of Marketing Science*, 47(2), 291–307.
- Holzwarth, M., Janiszewski, C., & Neumann, M. M. (2006). The influence of avatars on online consumer shopping behavior. *Journal of Marketing*, 70(4), 19–36. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.19>

## Preparing for Future Interactions

Data collection during the interaction with chatbots (e.g. via cookies, direct profiling questions, or using natural language processing; see Hildebrand and Schlager, 2019 for examples) is not only key to designing chatbots as truly adaptive user interfaces, but by storing this information, the interface can prepare future interactions with the customer more effectively. It can pick up a conversation where it was left off and provide the customer with the experience of a tailored one-to-one sales process.

## Discussion and Conclusion

This paper does not argue in favor of replacing human sales agents with chatbots. Rather, it proposes an augmentation of

the sales force by bringing personal selling into the digital space through smart integration of chatbots into the customer journey. Chatbots need to be considered not merely a tool to automate isolated tasks, but rather an important brand advocate and a uniquely personalizable advisor. With recent developments in artificial intelligence, interacting with such humanized interfaces will potentially become indistinguishable from interacting with a human sales agent in the future. To leverage their full potential, brand managers need to carefully consider how to design these interfaces to reflect the unique personality of their brand while adapting to key customer needs throughout the sales journey. Only then can chatbots become highly valuable, scalable, and personalized sales agents for a firm, nurturing brand relationships and driving sales. 

Jurafsky, D., & Martin, J. (2018). Dialog systems and chatbots. In: D. Jurafsky & J.H. Martin (Eds.), *Speech and Language Processing*. Draft online publication. <https://web.stanford.edu/~jurafsky/slp3/26.pdf>

Landwehr, J. R., McGill, A. L., & Herrmann, A. (2011). It's got the look: the effect of friendly and aggressive "facial" expressions on product liking and sales. *Journal of Marketing*, 75, 132–146. <https://doi.org/10.2307/41228601>

Levinson, S. C. (2016). Turn-taking in human communication – origins and implications for language processing. *Trends in Cognitive Sciences*, 20(1), 6–14. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2015.10.010>

Lucas, R. E., Diener, E., Grob, A., Suh, E. M., & Shao, L. (2000). Cross-cultural evidence for the fundamental features of extraversion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 452–468.

Novak, T., & Hoffman, D. L. (2018). Relationship journeys in the internet of things: a new framework for understanding interactions between consumers and smart objects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 216–237. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3059093>

Nowak, K. L., & Rauh, C. (2006). The influence of the avatar on online perceptions of anthropomorphism, androgyny, credibility, homophily, and attraction. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11, 153–178. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2006.00008.x>

Nowak, K. L., & Rauh, C. (2008). Choose your "buddy icon" carefully: the influence of avatar androgyny, anthropomorphism and credibility

in online interactions. *Computers in Human Behavior*, 24(4), 1473–1493. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.05.005>

Oberlander, J., & Gill, A. J. (2006). Language with character: a stratified corpus comparison of individual differences in e-mail communication. *Discourse Processes*, 42(3), 239–270. [https://doi.org/10.1207/s15326950dp4203\\_1](https://doi.org/10.1207/s15326950dp4203_1)

Park, C. W., Milberg, S., & Lawson, R. (1991). Evaluation of Brand extensions: the role of product feature similarity and brand concept consistency. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 185. <https://doi.org/10.1086/209251>

Park, E. K., & Sundar, S. S. (2015). Can Synchronicity and visual modality enhance social presence in mobile messaging? *Computers in Human Behavior*, 45, 121–128. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.12.001>

Press, G. (2019). AI Stats News: 86% of consumers prefer humans to chatbots. *Forbes Magazine*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/gilpress/2019/10/02/ai-stats-news-86-of-consumers-prefer-to-interact-with-a-human-agent-rather-than-a-chatbot/#7e8c50c72d3b>

Puzakova, M., Kwak, H., & Rocereto, J. F. (2013). When humanizing brands goes wrong: the detrimental effect of brand anthropomorphism amid product wrongdoings. *Journal of Marketing*, 77, 81–100. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0510>

Schuster, C. P., & Danes, J. E. (1986). Asking questions: some characteristics of successful sales encounters. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 6(1), 17–27. <https://doi.org/10.1080/08853134.1986.10754410>

Shih, C. (2016). Customer relationship automation is the new CRM. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/10/customer-relationship-automation-is-the-new-crm>

Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61. <https://doi.org/10.2307/3172551>

Sprecher, S., Treger, S., Wondra, J. D., Hilaire, N., & Wallpe, K. (2013). Taking turns: reciprocal self-disclosure promotes liking in initial interactions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(5), 860–866. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.03.017>

Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536–552. <https://doi.org/10.1177/0092070305276368>

Waytz, A., Heafner, J., & Epley, N. (2014). The mind in the machine: anthropomorphism increases trust in an autonomous vehicle. *Journal of Experimental Social Psychology*, 52, 113–117. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.01.005>

Wiemann, J. M., & Knapp, M. L. (1975). Turn-taking in conversations. *Journal of Communication*, 25(2), 75–92. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1975.tb00582.x>

# The Art of War & Sales: Is Sales the Next Frontier for the Bots?

---

Aspiring sales representatives sometimes get the advice to study Sun Tzu's book *The Art of War*. The connection with sales is easy to make. Strategy, battles, attack, defend, intelligence. The sales arsenal uses similar terminology. Sales is about winning over the other side, just like in war. It is not strange sales is still perceived in a bad daylight, in part fueled by popular culture in sales movies like *Glengarry Glen Ross*, *Jerry Maguire* and *Boiler Room*.

**Samuel van Deth**



## Sales = Human

Daniel Pink gives a different view in his bestseller *To Sell Is Human: The Surprising Truth About Motivating Others*. He states that every person in the world is now engaged in sales. It's not about going door to door selling products, but about moving people, convincing them to go along with your idea, project, or with you personally. So, can something as human as sales be automated? Will we be comfortable buying from bots?

## Win-Win-Win

Business-to-business (B2B) sales has changed rapidly in the last decades. For many sales roles it is no longer enough to just win over the other side. Successful sales professionals these days know how to create a win-win situation for both sides. They need to care deeply how their services help their customers in achieving their goals. The over-achievers know how to create a win-win-win situation by involving external partners in their deals as well.

New approaches like solution selling (end 80s) and value selling (mid 90s) have therefore been on the rise. In these approaches it is all about asking questions, listening and understanding a customer. All with the aim to add value to current needs and processes.

## Challenger Sales

Matthew Dixon and Brent Adamson have argued in their landmark research *The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation* that listening and adding value are no longer enough. The top performers are disrupting the customer's buying process by uncovering un-recognized needs and position the seller as the

best resource to fulfill those needs. These sellers deliver the best insights in the best way.

Gartner confirmed in a 2019 research that 54% of the high performers in complex sales are the "Challenger" type of sales.

Now when we think about delivering the best insights, the step into the domain of machine learning and artificial intelligence (AI) is not so difficult to make. Common use cases for AI in marketing are next best action (NBA) and the next best offer (NBO), why not the next best insight (NBI) for sales?

## From B2C Marketing Automation to AI Taking Over Consumer Decisions

Many business-to-consumer (B2C) industries changed dramatically with the Internet as the channel of choice for many consumers. Programmatic advertising, marketing automation, personalization and marketplaces have caused total disruption of travel (Booking.com, Uber), retail (Amazon, Zalando),

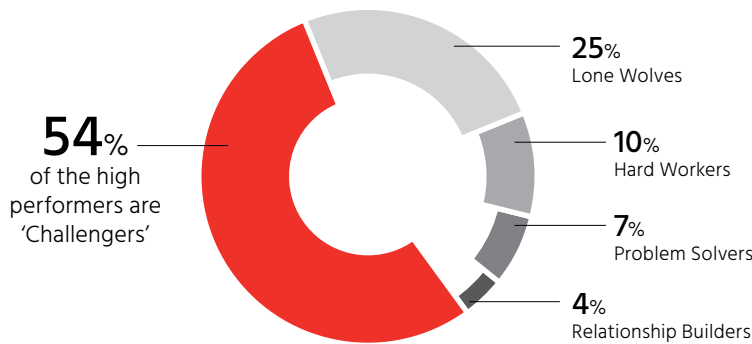
## Samuel van Deth

Director CX  
Marketing Strategy EMEA  
ORACLE Nederland BV  
Samuel.van.Deth@Oracle.com  
twitter handle: samuelvandeth



Popular quote from the movie 'Jerry Maguire' (1996)

**Fig. 1: Percentage of High Performers in Complex Sales by Profile**



Source: <https://www.gartner.com/en/sales-service/insights/challenger-sale>

music (Apple, Spotify) and media (Google, Netflix) industries. The new names – often not older than a decade or two – have been able to wipe away trillions of valuations from companies that ruled these industries for close to a century. Virtual shopping agents, that help consumers take decisions in grocery, holiday or even real estate shopping: the buying side will be automated as well. So yes, sales can be automated. The question really is: will all sales be automated?

**B2Me**

While selling to companies will always be different from selling to consumers, the differences are becoming smaller. Today most of the B2B buyers are in the same chair as where they make B2C decisions. At home. Those decisions are often driven by emotions like fear, competition, time, and innovation. The lines between work and home are no longer separate, neither are the lines between how we research, engage and ultimately buy in B2B versus B2C. Real-time B2C experiences are no longer just a direction of the business model that B2B businesses have slowly

been moving towards. It is now expected as the “new normal”. As a result, B2B sellers need to think more like B2C – which is more “in the moment”, more emotional, more aware of a customer’s immediate interest because customers don’t follow a linear path to find what they need.

**The Art of Sales**

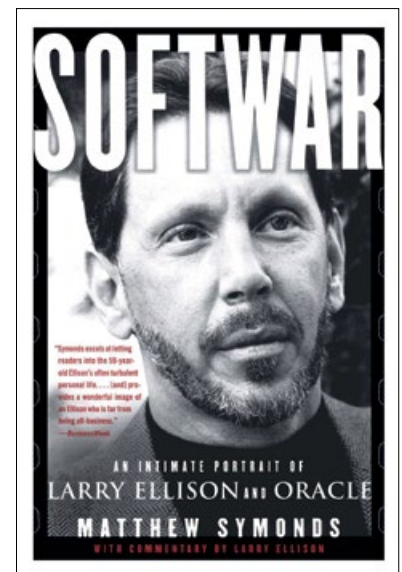
Brian Burns – the man behind one of the most popular podcasts on sales *The Brutal Truth about Sales* – often shares his doubts on the value of an engineered sales process. Engineering of the sales process has led in many cases to time wasted by sales representatives on data input and a focus on the wrong micro objectives. Burns is a vivid supporter for seeing sales as a form of art. He compares the top salesperson with a top chef in a restaurant. The chef needs to build experiences cooking over many years, building a deep understanding of the ingredients and perfect his cooking techniques. The sales professional needs to build experience in the business he sells to, deeply understand the sales material and perfect his sales techniques.

**Complex Sales Automation – No Easy Fix**

Does that mean the B2B sales process cannot be engineered? Or just that the engineering we have seen today is not yet working? B2B sales automation today is often linked to getting in a customer relation management (CRM) technology with some form of marketing automation. But that is a false over simplification. There is nothing automated about a sales representative needing to fill in tedious forms on a webpage just because he must. This often simply results in worthless forecasts delivered to sales management, incomplete customer data scattered over multiple entities, irrelevant marketing messages, incorrect quotes, false margin assumptions and unhappy customers.

**The View From an Engineer**

The founder and CTO from Oracle, Larry Ellison, is a true engineer by heart.



**Larry Ellison** engineering sales by connecting company process across all functions

So, you can't blame him looking at sales through this specific lens. A quote in the biography *Softwar* gives insights in his thinking, that contradicts with the thinking on sales as a form of art.

“Very few people can sell well. An engineered process is almost always – not always but almost always – better than an ad hoc process. (...) There should be a carefully engineered step-by-step process for most common sales situations (...) automatic alignment with web, email, lead sharing.”

This vision has paved the way for how Oracle automates a large portion of its sales process and continues to engineer processes around it. Ellison was already addressing alignment with web and email as early as 2000 – when Amazon yet needed to proof profitability in B2C sales. Elements that today are becoming more and more important and a reality in selling B2B from home.

### Connecting Sales to Full Front & Back Office

The complex sell is really that: complex. The process from awareness to recurring revenue is impacted by both front and the back office of each company. From Marketing, which adds awareness, interest, desire, availability to the value proposition. To HR, which contributes to sales enablement, incentivization and talent planning. To Service with response time management, incident minimalization and making happy customers. And, last but not least, Finance by providing appropriate but competitive cost and margin optimization and maintaining cashflow.

To engineer and automate a B2B sales process you really need to look across these functions. Connect each step of the process with appropriate and accurate data, so intelligence and opti-

mization can truly add value in sales. And it all needs to be done in real-time, because we know that B2B buyers expect similar experience as they get in their B2C environments. At Oracle we

see some of our most advanced customers following this vision and generating huge benefits in the process.

Nobody is ruling out the human factor yet. Most B2B transactions have an emotional part and include personal value to those involved. Something which is hard to engineer and automate. But with bots becoming more capable in capturing human emotions as just another data source, the question is: for how long?

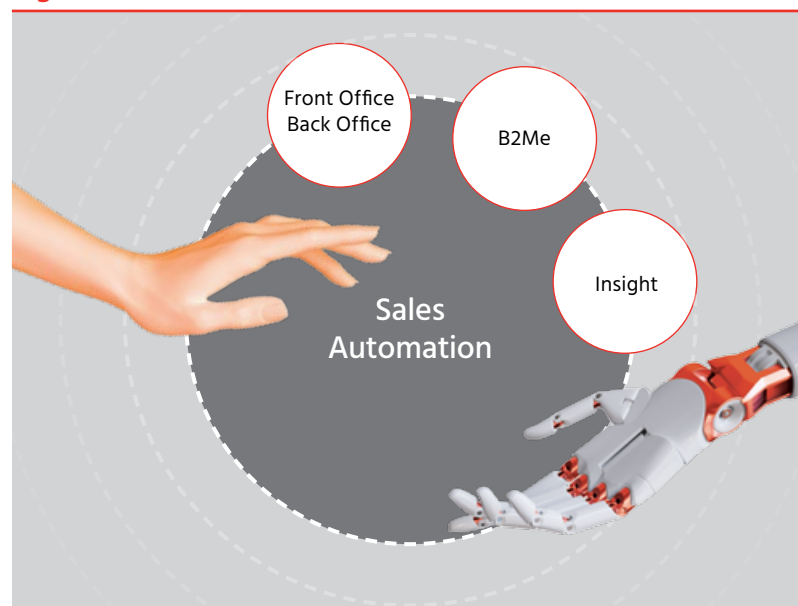
### The Future of Sales: Challenger AI-to-AI Selling?

Retail, media and travel companies are already using advanced automation and intelligence to optimize their sales process to the consumer. Consumers might choose AI for managing decisions like buying groceries, selecting a holiday or even buying a house to live in.

Will B2B sales follow? Will we see a future where an AI of an Enterprise Resource Planning (ERP) application optimizes the best vendor by just exchanging insights with the AIs of vendors? Ending in closing a deal with the AI that delivers the best challenging insights?

It might be a future vision that seems far off. While there is a lot to say in terms of value creation and improving human life, some might hope it will never come. Let's just conclude it sounds like a better idea to let AI run sales for us, than let it run our wars. ❏

Fig. 2: The Future of Sales Automation



Source: Oracle.

# *Anstatt warten bis die Kunden kaufen: Verkaufen mit „Sales-Automation“*

---

Alles bricht auf zur Digitalisierung von Unternehmen. Nun feiert auch das Marketing den Durchbruch. Mit „Sales-Automation“ wird die letzte Meile zum Kunden genommen. Beim Kunden sind wir angekommen – digital. Allerdings, ab hier wird’s kompliziert: Wir müssen mit der Psyche des Kunden rechnen. Wie versetzen wir ihn in einen Zustand, dass er handelt – dass er bei uns kauft? Die neuere Verhaltensforschung weist den Weg.

**Dr. Marc Rutschmann**



**Dr. Marc Rutschmann**

führt eine Agentur, die auf handlungsauslösende Kommunikation spezialisiert ist – die Dr. Marc Rutschmann AG. Die Tochtergesellschaft Research® erforscht seit zwanzig Jahren Kaufprozesse von Kunden und Konsumenten. Rutschmann, Dr. oec. HSG, ist Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen und Autor zahlreicher Bücher und Fachbeiträge.

**Dr. Marc Rutschmann AG**  
Bellevueplatz 5, CH – 8001 Zürich  
marc.rutschmann@mrutschmann.com  
www.mrutschmann.com

### Informationen wie nie zuvor

„Sales-Automation“ ist ein Versprechen, das uns beglückt. Endlich übernimmt eine Maschine das Verkaufen. Sie nutzt Daten über das Verhalten von Kunden, grosse Mengen von Daten. Es sind digitale Spuren von Menschen, die sich im Web bewegt und vielleicht gekauft haben. Diese zeigen, wer was braucht, und wo sie Station gemacht haben auf ihrer Journey. Aus diesen Daten können wir herauslesen, welche Kunden unsere Produkte kaufen werden, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie das tun, und wo wir diese Kunden erreichen.

Das sind zweifellos nützliche Informationen. Sie befähigen die Maschine. Sie beliefert sie mit Daten, die kein persönlicher Verkäufer je zur Verfügung hatte. Das hilft, unser Marketing und den Verkauf effizient zu machen.

### Menschen möchten wir für uns gewinnen

Nun ist aber noch der Kunde im Spiel. Ein *Mensch*, er funktioniert nach biologischen und psychologischen Prinzipien. Er muss noch so handeln, wie wir das gerne hätten. Wir Marketeers wissen vielleicht, was dieser Kunde bräuchte, wir lesen das aus den Big Datas heraus. Aber *er* weiss es noch nicht. Er verspürt noch keine Lust auf das Produkt, das wir ihm andienen. Er ist noch nicht *warm*, würde der Verkäufer sagen. Das energetische System in seinem Gehirn produziert noch kein *Dopamin*, würde der Neurobiologe das ausdrücken.

Beides, Daten und die Bereitschaft des Kunden, sind Voraussetzungen dazu, dass der Kunde kauft. Wir sollten über die Informationen verfügen, wer für unser Produkt infrage kommt; wer Träger dieser Bedürfnisse ist. Dazu gibt es Spe-

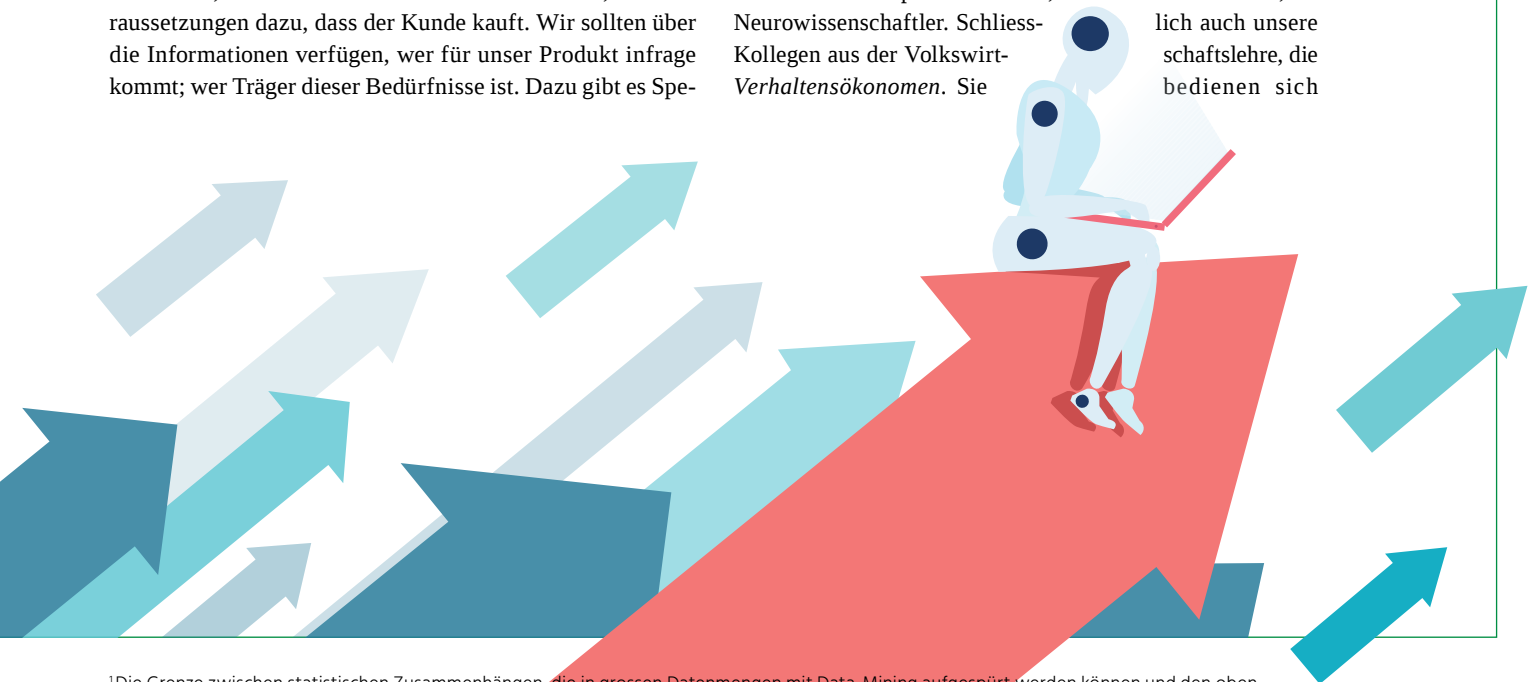
zialisten, die das mit Data-Mining im Web herausfinden. Wir alle kennen *Salesforce* und weitere Anbieter aus der San Francisco Bay und anderen Regionen. Sie verblüffen uns mit Vorhersagen, wer was kauft.

Aus einem anderen Lager kommen die Spezialisten, die wissen, wie der Mensch funktioniert. Wie mit Menschen umzugehen ist, damit sie ein bestimmtes Verhalten an den Tag legen – damit sie kaufen. Das ist einmal der begnadete Verkäufer. Er sagt von sich: *Ich verkaufe jedem Eskimo einen Kühlschranks*. (Oder der honorige Dr. Rudolf Farner, ehemals HSG-Dozent für Werbung: *Gebt mir 1 Mio. Schweizer Franken, und ich mache aus jedem Kartoffelsack einen Bundesrat*).

### Der Verhaltensforscher sagt uns wie

Das Lager jener Experten, die uns darüber Aufschluss geben, wie Menschen funktionieren, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten erweitert. Es sind nicht mehr nur die altherwürdigen Psychologen und Tiefenpsychologen, die „verstehen“, was sich in der Psyche des Menschen abspielt. Sie sind abgelöst worden von Forschern, die mit naturwissenschaftlichen Methoden das Verhalten von Menschen erklären: *Warum* Menschen dies oder jenes tun, vermögen sie zu beantworten.

Forscher aus verschiedenen Wissensdisziplinen arbeiten heute daran: Anthropologen, Verhaltensbiologen, Sozialpsychologen, Vertreter des klassischen Behaviorismus<sup>1</sup> haben dazu wertvolle Grundlagen geliefert, Kognitionspsychologen arbeiten zunehmend experimentell und, mehr und mehr, die Neurowissenschaftler. Schliesslich auch unsere Kollegen aus der Volkswirtschaftslehre, die *Verhaltensökonom*en. Sie bedienen sich



<sup>1</sup>Die Grenze zwischen statistischen Zusammenhängen, die in grossen Datenmengen mit Data-Mining aufgespürt werden können und den oben erwähnten Kausalmodellen hat wohl kaum jemand feiner herausgearbeitet als Judea Pearl, der als Vater der Artificial Intelligence (AI) gilt und an renommierten Universitäten in den USA lehrt. Siehe Pearl J. (2020). *The Book of Why – The New Science of Cause and Effect*. New York.



souverän aller genannten Forschungsdisziplinen, soweit es ihnen hilft, wirtschaftliches Verhalten zu erklären.

Nicht nur Tatsachen liefern uns die Forscher, sondern über die Ursachen von Verhalten vermögen sie uns ins Bild zu setzen. Das tun sie mit *universellen* Gesetzmässigkeiten von grosser Reichweite, wie der Philosoph Karl Popper das ausdrückt. Das heisst, sie decken ein breites Spektrum von menschlichem Verhalten ab.

Da gibt es einen Unterschied zur blossen Analyse von Informationen aus dem Netz mit Data-Mining. Letztere stellt Bezüge her zwischen Variablen: Korrelationen, Regressionen, und sie zeigt Muster auf. Sobald wir aber *einwirken*

Der Sales-Automat muss den Menschen erreichen, muss ihn aufschliessen, damit Lust und Freude sich entwickeln – die Appetenzen hochfahren. Ohne das kauft der Kunde nicht.

möchten auf das Verhalten von Menschen, müssen wir die Ursachen kennen – das Warum? Darüber geben uns die *Kausalmodelle* Aufschluss; sie sind unentbehrlich, wenn wir etwas verändern möchten.<sup>1</sup> Hier sind wir wieder bei unserem Verkäufer angelangt – er trägt solche „Kausalmodelle“ in sich. Durch Erfahrung gereifte Modelle.

Nun zurück zur „Sales-Automation“. Ihr Anspruch ist der Sale, der Kaufabschluss. Und eben dazu braucht es Wissen, wer unser Produkt kaufen wird usw. Und es braucht den Verkäufer, respektive das methodische Wissen, wie wir den betreffenden Kunden in kaufbereite Stimmung versetzen. Hier, an dieser Stelle, gehen wir auf Letzteres ein: Wie sprechen wir Menschen an? Welche Prozesse lösen wir in ihnen aus, bis sie kaufbereit sind und handeln: Den Bestell-Button drücken, die blaue Unterschrift unter den Vertrag setzen oder mimen: *Packen Sie mir das ein!*

### Ein Modell mit drei Phasen

Aus der Kaufprozessforschung, die wir in unserem Unternehmen betreiben, hat sich im Verlaufe der Jahre ein Modell herauskristallisiert, das den Prozess strukturiert. Nämlich den Prozess des Kunden, der ihn bereit macht, ihn in Stimmung

versetzt, zu handeln. Das kann der Kaufabschluss sein. Das kann aber auch eine Vorstufe dazu sein: Der Kunde fordert den Anruf eines Beraters an; er wünscht, das Produkt auszuprobieren; der Kunde sucht den Point of Purchase auf usw.

Das Modell basiert im Wesentlichen auf den Erkenntnissen der Neurowissenschaften. Diese liefern uns mittlerweile ein ziemlich klares Bild jenes inneren Zustandes, der Kunden bereit macht, *jetzt zu handeln*. Auch vermögen sie den Prozess zu beschreiben, der in diesen Zustand führt. Ein Prozess, der damit beginnt, dass der Kunde uns zuhört, dass er sich mit dem befasst, was wir ihm zu sagen haben, und er schliesslich in den Zustand des Begehrens eintritt: Jetzt will er etwas haben, etwas in Besitz nehmen, konsumieren.

Besonders anschaulich werden diese Erkenntnisse dadurch, dass es heute gelingt, sogenannte *neuronale Schaltkreise* im Gehirn des Menschen zu identifizieren und von anderen abzugrenzen. Also Nervenzellen und Zellverbände, die am Prozess beteiligt sind, und die Botenstoffe, welche für die Ausbreitung und Steuerung der Prozesse verantwortlich sind, die sogenannten Neurotransmitter.<sup>2</sup>

Für uns Marketeers tritt ein Neurotransmitter in den Vordergrund, der den Namen *Dopamin* trägt. Genannt auch das Haben-Wollen-Hormon. Wird es ausgeschieden, dann wächst im Menschen (und bei allen Säugetieren) ein *Begehren* heran. Eben jener Zustand, der zur Handlung drängt.

Damit das noch anschaulicher wird, das folgende Experiment mit einem Hund: Bei ihm werden die Rezeptoren für Dopamin (vorübergehend) blockiert und er steht vor seiner Lieblingsspeise, blickt sie an – aber er frisst nicht, er greift nicht zu. Er würde verhungern (wird aber sogleich künstlich ernährt).

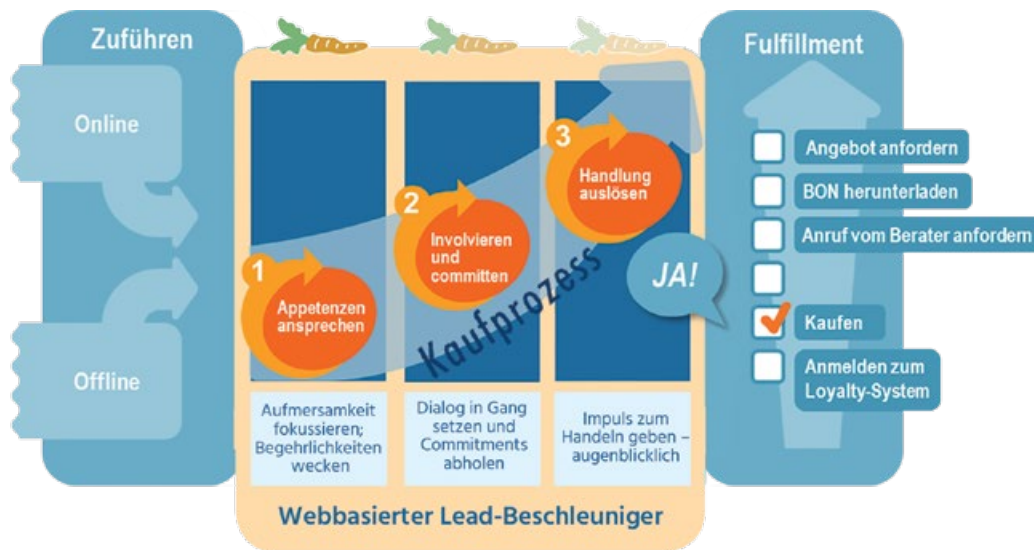
Was sagt uns das zum Thema, zu Sales-Automation? Der Zustand des Begehrens ist im Kunden herbeizuführen. Dopamin, das sagen uns die Neurobiologen seit Kurzem, ist eine notwendige Bedingung dazu. Ohne Dopamin läuft nichts. Der Kunde kauft nicht, die Kasse würde nie klingeln, sagt unser Verkäufer. Und die Neurowissenschaftler beliefern uns laufend mit neuen Erkenntnissen darüber, welche inneren Vorgänge die Dopaminausschüttung fördern. Und sie sagen uns, mit welchen äusseren Reizen wir darauf Einfluss nehmen können.

### Was im Fokus der Aufmerksamkeit steht, gewinnt

Das heisst, einen Zustand des Begehrens herbeiführen, wenn wir mit Sales-Automation Erfolg haben wollen. Aber: *wie?* Es gibt einen Stellhebel. Das ist die *Aufmerksamkeit*, die fo-

<sup>1</sup> Im Detail beschrieben – aber immer noch aus der Sicht eines Dilettanten. In Rutschmann M. (2018). Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling! Wiesbaden.

Abb. 1: Modell eines Tools für Sales-Automation auf verhaltenswissenschaftlicher Grundlage



Quelle: © Dr. Marc Rutschmann (2020).

kussierte Aufmerksamkeit. Sie aktiviert die Vorstellungen im Kopfe des Kunden.

Was im Fokus der Aufmerksamkeit liegt, das überragt alles andere an Wichtigkeit; das saugt alle Informationen auf, die damit im Einklang stehen. Die konkurrierenden Botschaften werden abgewiesen, gleichsam vom Tisch gefegt. Was im Zentrum der Aufmerksamkeit steht, dem wird gar (fälschlicherweise) Kausalkraft zugeschrieben: Es bringe einen dem erstrebten Ziel näher. Daniel Kahneman, der erste Psychologe, der mit einem Nobelpreis ausgezeichnet wurde, nennt diesen Stellhebel das zentrale Organisationsprinzip der menschlichen Assoziationsmaschine.

Mit dem Konstrukt der Aufmerksamkeit rücken wir dem näher, was eine Sales-Automation zu bewerkstelligen hat. Das, was unser begnadeter Verkäufer aus dem Bauch heraus richtig macht: Die Aufmerksamkeit des Kunden gewinnen. Nicht nur das Hingucken des Kunden, das Eye-Catching, sondern auch das, was darauf folgt; das was den Geist des Betrachters zu beherrschen beginnt: die mentale Vorstellung.

Was es im konkreten Fall ist – welche Vorstellungen es im Kopfe des Kunden zu aktivieren gilt –, das ist abhängig vom Produkt, das wir verkaufen. Vom Kernnutzen dieses

Produktes. Dieser liefert gewissermassen den Kristallisationskeim, für die Vorstellungen und die Bilder, die wir vor dem geistigen Auge unseres Kunden aufbauen möchten.

### Die neue Aufgabe für Marketeers

Ab hier setzt die Imagination des Marketeers ein. Desjenigen, der den Verkaufsautomaten gewissermassen bespielt. Aber es sind damit Leitplanken gelegt für seine Arbeit. Es geht darum, jene Vorstellungsbilder zu konzipieren, die der Verkaufsautomat beim Kunden evozieren, heraufbeschwören muss. Der Marketeer liefert die Inhalte, die Bilder und Texte, die diese Funktion erfüllen. Den Kunden auf die Phantasie-reise führen, wie gelegentlich Verkäufer das Ausdrücken.

An dieser Stelle unterscheidet sich die Arbeit des Entwicklers eines Sales-Automation-Tools, von jener des klassischen Werbers. Nicht mehr die herkömmliche „Kreativität“ ist gefragt, das Um-jeden-Preis-Auffallen, Sich-Abheben und Überraschen mit Kreativität führen ans Ziel. Nicht ein Out-of-the-box-Denken ist gefragt, nicht Beliebigkeit.

An ihre Stelle tritt Konzeptarbeit: Was sind genau die Vorstellungen, die wir im Kopf des Kunden aktivieren, die

mentalen Bilder, die wir heraufbeschwören möchten? Mit Reizen befeuern.

Imagination und Vorstellungskraft kann bei dieser Konzeptarbeit helfen. In unserer Agentur stützen wir uns zusätzlich auf *Kaufprozessanalysen*. Mit ihnen erforschen wir die *Handlungen*, die der Kunde vollzieht, Handlung für Handlung, bis der Kunde kauft. Auf dieser Prozesskette fördern wir dann die *Treiber* ans Tageslicht. Die massgebenden Treiber, die wir mit Kommunikation ansprechen – antriggern.

Darin sind die *Kauftreiber* enthalten, das, was am Ende des Prozesses die Kaufhandlung auslöst. Aber als erfolgsentscheidend erweisen sich oft die Treiber an den relevanten Weichenstellen. Z.B., dass der Kunde die gewünschte Page aufsucht; sich an der von uns gewünschten Stelle informiert; den Point of Purchase aufsucht usw. Denn es geht darum, die *Triggers* hier zu setzen. An den Weichen wollen wir den Kunden bewegen und lenken, damit er den richtigen Weg einschlägt und sich dem Kaufabschluss annähert.

Nochmals: Der Sales-Automat muss den Menschen erreichen, muss ihn aufschliessen, damit Lust und Freude sich entwickeln – die Appetenzen hochfahren. Ohne das kauft der Kunde nicht.

### Das Internet ist ein dialogfähiges Medium – es wird aber meist monologisch bespielt


Die Verhaltensforschung wartet aber noch mit weiteren Rezepten auf, die uns helfen, den Kunden sprungbereit zu machen. Eines der Rezepte nennt man *Commitment* – kleine Zustimmungen einholen beim Kunden. Die Ja-Strasse des Verkäufers. Fünfmal zustimmen zum Kernnutzen des Produktes, sagen uns die Sozialpsychologen, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde auch konsistent dazu handelt, dass er kauft, um bis zu 300 Prozent. Auch diese Funktion lässt sich mit *Sales-Automation* gut erfüllen. Es bedeutet dialogisieren. Die Webtechnologie kommt uns hier entgegen: Das Internet ist ein *dialogfähiges Medium*. Es wird aller-

dings noch vorwiegend monologisch bespielt. Vermutlich noch ein Nachklingen der klassischen Werbung.

Der Kunde, der Besucher einer Page, ist bereit für einen Dialog, das zeigt die Praxis. Mit Fragen lässt sich der Dialog anstossen. Die Fragen dürfen allerdings den Kunden nicht anstrengen; keinesfalls unnötig seinen Denkkapparat in Anspruch nehmen. Die Fragen sollen nicht *uns* gescheiter machen; wir wollen vielmehr den Zustand des *Kunden* verändern. Es geht um ein Kopfnicken, das wir hervorrufen möchten, emotionsgesteuert. Damit legt sich der Kunde innerlich fest.

Zum Schluss noch ein Ermahnen zur Vorsicht. Mit Sales-Automation und mit Marketing-Automation bewegen wir uns in der Welt der Informationsverarbeitung, eine Sache von Zahlen, Bytes und Pixels. Es liegt dann nahe, dass auch der Kunde unter diesem Gesichtspunkt eingeschätzt wird: Er brauche *Informationen* für seine Kaufentscheid, nimmt man an. Geflissentlich liefert man die „kaufrelevanten“ Informationen oder bietet gar *Content-Marketing* auf, um Informationslücken zu füllen. Da schaltet sich der Neurowissenschaftler mahnend ein: Informationen, wird er sagen, speisen corticale Vorgänge. Sie schlagen kaum durch auf motivationale Prozesse, und sie enden selten bis nie im motorischen Zentrum des Menschen. Damit der Kunde den Bestell-Button drückt, braucht es emotionalen Schub; es braucht ein Begehren.

### Kurz zusammengefasst

„Sales-Automation“ besteht aus zwei Gliedern. Zum einen basiert Sales-Automation auf Informationen. Dazu dient Data-Mining in den digitalen Spuren, die Kunden hinterlassen haben. Zum anderen kommen psychologische Techniken zur Anwendung, die beim angesprochenen Kunden ein Begehren erzeugen. Ein Zeit in Anspruch nehmender Prozess – ein Warm-Werden des Kunden –, wozu uns die Verhaltensforschung schon ziemlich präzise Anleitungen zu geben vermag. 



# 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)

# Co-Kreation der Marke in Brand-Communities

---

Die Frage, wie Identität und Bedeutung einer Marke durch Konsumenten verhandelt und beeinflusst werden, hat in der jüngeren Literatur zur Markenführung grosses Interesse gefunden. Viele Studien zu diesem Thema fokussieren die Einflussnahme von Konsumenten in virtuellen Markengemeinschaften. Weniger ist jedoch über die Einschätzungen aus Managementperspektive bekannt. Dieser Artikel untersucht, wie Community-Manager die Co-Kreation der Marke in Brand-Communities bewerten.

**Rebekka Saak, Prof. Dr. Holger J. Schmidt**

**A**ufbau und Pflege starker Marken sind ein zentraler Erfolgsfaktor in der Wertschöpfungskette vieler Unternehmen (Wiedemann, Oheimb, Schögel & Jokisch, 2010). Lange Zeit galt es als ausgemacht, dass Identität und Bedeutung einer Marke durch die Marketingabteilungen definiert werden. Doch in einer Welt, in der Konsumenten immer stärker vernetzt sind und einfachen Zugang zu Kommunikationskanälen mit hoher Reichweite besitzen, beeinflussen verschiedene Anspruchsgruppen die Markenführung immer direkter (Iglesias, Ind & Alfaro, 2013). Virtuelle Markengemeinschaften spielen in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle, da in diesen Brand-Communities, wie z.B. bei „rennlist.com“ (Porsche), „Lego Ideas“ oder „This is Anfield“ (Liverpool FC), zahlreiche leidenschaftliche Fans einer Marke versammelt sind. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, besser zu verstehen, wie die Identität einer Marke in einem Gemeinschaftskontext interpretiert und verhandelt wird und ggf. neu entsteht (Silveira, Lages & Simões, 2011). Da jedoch zahlreiche Studien dieses Thema durch den Blickwinkel der beteiligten Konsumenten behandeln (Baumgarth & Kristal, 2015; Füller, 2010; Baron & Harris, 2008), stellt sich die Frage, welche Herausforderungen und Chancen das Management einer Marke sieht.

## 1. Co-Kreation: die Revolution des Konsumenten

Die Marketingtheorie hat verschiedene Entwicklungsphasen durchlaufen (Esch, Herrmann & Sattler, 2013): Der ursprüngliche Fokus auf Produkte wurde zunächst durch eine stärkere Berücksichtigung des Wertangebots und des Beziehungsmanagements abgelöst. Heute bezieht das Marketing alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens ein (Tomczak & Kernstock, 2019). Als unstrittig gilt zudem, dass sich der Konsument zum elementaren Mitproduzenten von Wert sowohl für sich als auch für das Unternehmen entwickelt hat (Vargo & Lusch, 2004). Die Evolution des Marketings geht mit einer gleichartigen, parallelen Reflexion in der wissenschaftlichen Literatur zur Markenbildung einher (Merz, He & Vargo, 2009). Auch wenn der ursprüngliche Gedanke der Co-Kreation nach Prahalad und Ramaswamy (2004) vornehmlich einen produktzentrierten Denkansatz verfolgte (z.B. Co-Design, Customization), können die entsprechenden Annahmen angesichts ihrer disziplinübergreifenden Gültigkeit auf den Bereich der Markenführung angewandt werden (Drengner, Jahn & Gaus, 2013). Demnach sind Marken als dynamische soziale Prozesse zu begreifen, in denen zunehmend nicht nur einzelne Individuen, sondern auch

### Rebekka Saak

Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Lehrstuhl für Dienstleistungsmarketing  
WHU – Otto Beisheim School  
of Management  
Rebekka.Saak@whu.edu

### Prof. Dr. Holger J. Schmidt

Professor für Marketing  
Hochschule Koblenz  
hjschmidt@hs-koblenz.de

Zusammenschlüsse von Konsumenten (z.B. in Brand-Communities) und die gemeinschaftliche Interaktion aller Stakeholder eine zentrale Rolle spielen. Die Bedeutung einer Marke unterliegt dementsprechend beständigen, kontinuierlichen und kommunikativen Aushandlungen durch vielfältige Interaktionen multipler Stakeholder innerhalb eines dynamischen und fluiden Umfelds (Ind & Schmidt, 2019; Iglesias et al. 2013; Guzmán & Kennedy, 2016). Durch diese Austausch- und Aushandlungsprozesse wird die Marke gemeinschaftlich auf digitalen, analogen und hybriden Kanälen weiterentwickelt (Baumgarth & Kristal, 2015).

## 2. Co-Kreation der Markenidentität

### 2.1 Der Begriff der Markenidentität im Wandel

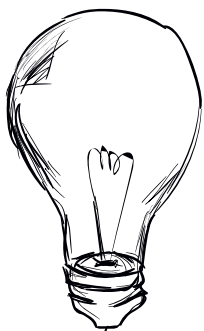
Annahmen über die spezifischen Charakteristika der Markenidentität sowie deren Wechselbeziehungen zur Aussenwelt sind aufgrund der Vielzahl an Betrachtungsperspektiven zusehends unklar geworden (Csaba & Bengtsson, 2006). Eine einheitliche, ganzheitliche sowie zweckmässige Definition des Begriffs scheint kaum realisierbar (Silveira, Lages & Simões, 2011). Jedoch lassen sich unterschiedliche Perspektiven beschreiben, aus deren Blickwinkel eine Annäherung an den Begriff erfolgen kann. So geht das weit verbreitete Konzept der identitätsbasierten Markenführung davon aus, dass die „Gestaltung der Markenidentität als interne Perspektive einer Marke sowie das hieraus resultierende Markenimage bei den Nachfragern als externe Perspektive“ (Burmans, Halaszovic, Schade & Piehler, 2018, S. 2) die

notwendige Grundbedingung jeder wirksamen Markenentwicklung bilden. Im Selbstbild-Fremdbild-Dualismus der identitätsbasierten Ausführungen ist die Markenidentität als einseitig, unilateral vom Unternehmen ausgehende und zeit-stabile Einheit definiert (Aaker, 1996; Kapferer, 2008). Sie bestimmt sich über eine spezifische Ansammlung von ge-wünschten Assoziationen sowie eine essenzielle Grundidee (de Chernatony, 1999), die von den endogenen Markenbe-rechtigten (z.B. Management, Mitarbeiter) in einem firmen-internen Prozess kreiert und bewahrt wird. Zentral ist fol-glich die vorrangig interne Identifikation und Kreation wesensprägender Merkmale als Selbstkonzept einer Marke (Burmann et al., 2018). Durch entsprechende markenbezo-gene Aktivitäten soll dieses Selbstkonzept dann so gestärkt werden, dass es sich im Markenimage widerspiegelt. Das Markenimage ist dabei definiert als Fremdbild der Marke aus Sicht der relevanten externen Anspruchsgruppen (Esch, 2014; Burmann & Meffert, 2005).

In unserer VUCA-Welt, die in vielen Lebensbereichen durch Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit gekennzeichnet ist, stellt sich jedoch die Fra-ge, ob die Definition einer intern ausgerichteten und lang-fristig stabilen Markenidentität noch Sinn macht (Baum-garth & Kristal, 2015). Deshalb unterliegt der Begriff der Markenidentität in der seit einigen Jahren sehr populären

## Die Evolution des Marketings geht mit einer gleichartigen, parallelen Reflexion in der wissenschaftlichen Literatur zur Markenbildung einher.

co-kreativen Logik der Markenführung einem deutlichen Wandel (Schmidt & Redler, 2018). Durch den Einbezug so-zio-logischer und sozialkonstruktivistischer Theorien wird die Markenidentität aus ihrem starren internen Bezugsrah-men herausgelöst und nun auch konzeptionell in einem brei-teren Zusammenhang gesehen (Ind & Schmidt, 2019; von Wallpach, Hemetsberger & Espersen, 2017). Demgemäß kann Markenidentität wie folgt definiert werden: „A co-created phenomenon that emerges from continuous dialectic processes of interaction in social contexts“ (Wallpach, Voyer, Kastanakis & Mühlbacher, 2017, S. 395). Die iterativen und co-kreativen Identitätsprozesse vollziehen sich vor allem im Zusammenspiel der Markenidentität mit der jeweili-



## Zusammenfassung

Markenmanager haben in einer zunehmend vernetz-ten Welt immer weniger Kontrolle über ihre Marken: Die von ihnen intendierte Markenidentität lässt sich nicht mehr eins zu eins implementieren. Dies führt dazu, dass Instrumente wichtiger werden, die Konsumenten und Fans zur Co-Kreation der Marke einladen. Richtig gemanagt, bietet die Brand-Community den idealen Nährboden, um Marken erfolgreich aufzubauen. Hier gilt es insbesondere, Bedingungen für eine wechselseitige Kommunikation auf respektvoller Ebene zu schaffen und somit die Voraussetzung für einen wertschätzenden Aus-tausch zu ermöglichen.

gen Selbstidentität der Individuen (ebd.). Während das Indi-viduum mit der Marke und ihrer Identität interagiert, formt dieses gleichzeitig das eigene Selbstkonzept (Scott & Lane, 2000). Welche Komponenten und Deutungen für die indivi-duelle Identität elementar sind, ergibt sich daher ausschliess-lich in der Abgrenzung oder dem Dualismus zu einem rele-vanten anderen: Selbstdefinition gelingt nur durch Interak-tion. Die Marke kann als an der Interaktion teilhabender Akteur demnach als Spiegel der persönlichen Selbstidentität dienen: „Die Marke wird dann Teil der Selbstinszenierung, die im Rahmen des Selbstkonzeptes zur Schaffung und Auf-rechterhaltung der eigenen Identität beiträgt“ (Siegert, 2007, S. 117f.). In vergleichbarer Weise reflektiert sich die Marke in einem reziproken Prozess durch die Integration multipler Selbstkonzepte in die Markenidentität. Durch die Verwen-dung von Marken in den alltäglichen Lebenswelten des Sub-jektes formt sich demnach sowohl die Markenidentität wie auch die Selbstidentität der Individuen (Füller & von Hippel, 2008; Guzmán & Kennedy, 2016). Hemetsberger und Mühl-bacher (2009) unterscheiden darüber hinaus zwischen unter-nehmensseitig intendierter Markenidentität und der letztlich durch Interaktions- und Kommunikationsprozesse verwirk-lichten Identität. Markenakteure können durch Kommunika-tionsmassnahmen (z.B. Werbung, PoS-Interaktion), zwar bestimmte Sinn- und Bedeutungsangebote unterbreiten (Sie-gert, 2007) und sollten dies auch tun, um kommunikative Botschaften „nicht beliebig erscheinen zu lassen“ (S. 111). Anders als bei der traditionellen Sichtweise auf die Marke-identität ist es im aktuellen Umfeld jedoch weniger wichtig, dass diese kommunikativen Angebote bürokratisch definier-

te Markenregeln exakt widerspiegeln, sondern diese sollten sich vielmehr auf die Repräsentanz einer bestimmten Haltung fokussieren (Baumgarth, 2018) sowie interaktiv ausgerichtet sein (Herbst, 2016). Denn die real erfahrbare Markenidentität ergibt sich unmittelbar aus dem kontextuellen Gebrauch der Identitätsvorstellungen in sozialer Interaktion (Ind & Coates, 2013). Die Trennung zwischen interner und externer Perspektive ist somit nicht mehr so einfach möglich (Baumgarth & Kristal, 2015).

## 2.2 Identitätsbildung in Brand-Communities

Durch den Einsatz und die Etablierung moderner Massenmedien sind Prozesse der Gemeinschaftsbildung nicht mehr an die Entstehungsbedingung der räumlichen Nähe gebunden, sondern erleben eine Ausweitung über ihre geografischen Wurzeln hinaus. Brand-Communities können sowohl durch das Unternehmen organisiert und moderiert als auch in unabhängiger Form durch Konsumenten oder weitere Stakeholder gegründet werden. Im Vergleich zu traditionellen Gemeinschaften (wie z.B. dem dörflichen Zusammenhang) besteht eine eingeschränkte Verbindlichkeit unter den Mitgliedern. Auch das Moral- und Wertesystem einer solchen Markengemeinschaft ist infolgedessen nicht mit der Rigorosität und Prägnanz traditioneller Regelsysteme gleichzusetzen. Die Involvierung der Mitglieder basiert auf Freiwilligkeit und damit einhergehend möglicherweise auch auf einer gewissen Kurzlebigkeit. Muniz und O'Guinn (2001, S. 412) formulieren anhand dieser Charakteristika die folgende Definition einer Brand-Community:

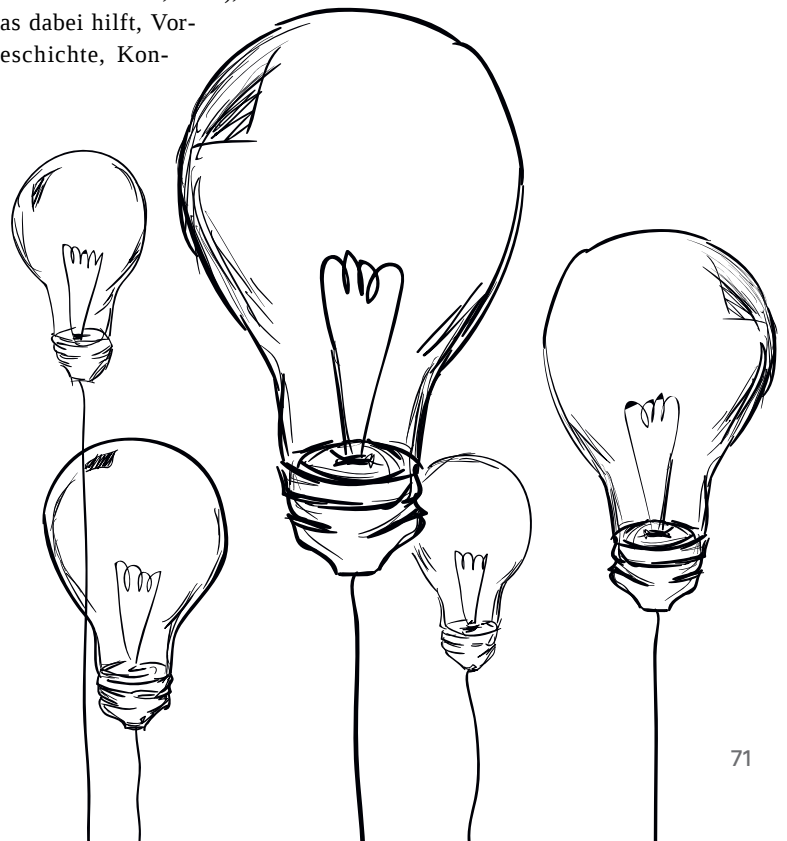
*„A brand community is a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relations among admirers of a brand.“*

Wie bereits festgestellt, ergibt sich Markenidentität vor allem aus der Interaktion multipler Stakeholder. Damit eine solche multiple Interaktion anschlussfähig stattfinden kann, muss zuvor eine beziehungsrelevante Interaktionsbasis hergestellt werden. Eine solche Basis bilden vor allem Zusammenschlüsse und Netzwerke von Individuen, da sie sozialen Systemen eine Ordnungsebene hinzufügen. Brand-Communities dienen damit im sozialen Kontext vor allem als Strukturgeber von markenbezogenen Werte- und Normsystemen und co-kreieren hierdurch Bezugspunkte zur Markenidentität (McAlexander, Schouten & Koenig, 2002). Marken wie auch Markenidentitäten verfügen in diesem Zusammenhang über eine fundamentale „Integrations- bzw. Distinktions-

funktion, da sie als soziales Erkennungszeichen, als kultureller Code fungieren. Marken stellen dabei Chiffren der Zugehörigkeit bzw. der Abgrenzung dar und erlauben es, Distanz ab- bzw. aufzubauen“ (Siegert, 2007, S. 118). Diese Funktion der Marke als soziales Erkennungszeichen und kulturelles Normsystem gewinnt vor allem für den Kontext der Brand-Communities an Bedeutung. Die Brand-Community kann in diesem Zusammenhang als co-kreative Interpretationsgemeinschaft der Marke verstanden werden (Arnould, Price & Malshe, 2006; Drengner et al., 2013).

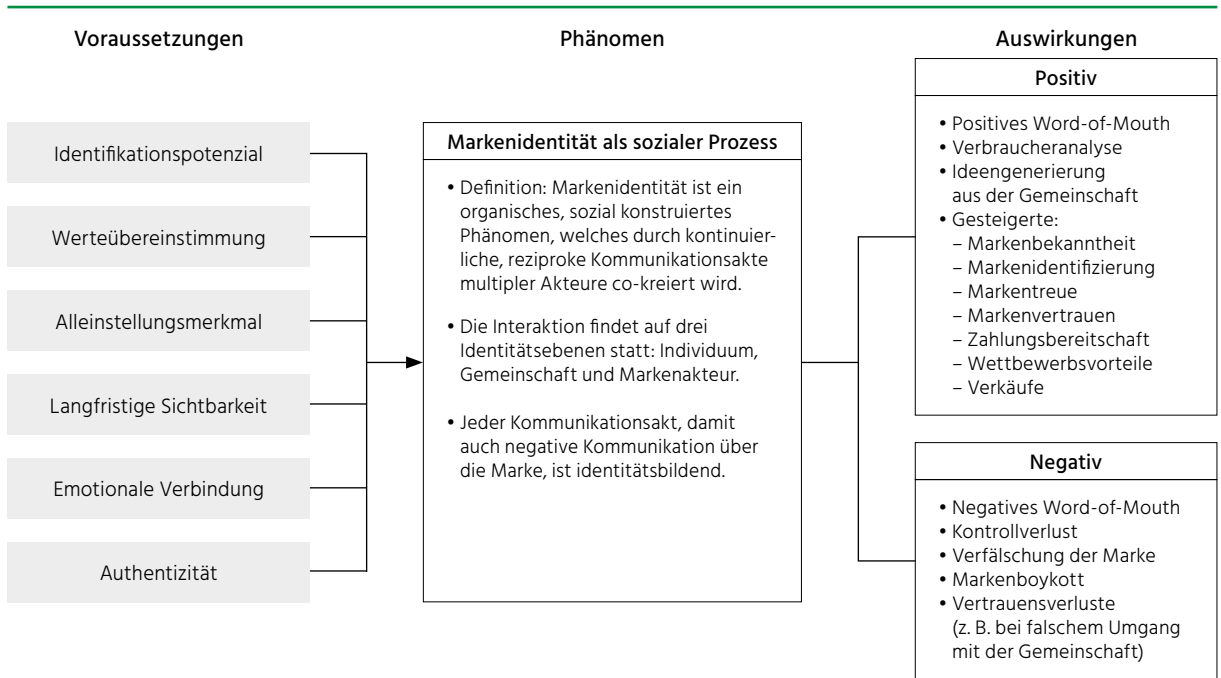
## 3. Methodik

Die empirische Grundlage der in diesem Artikel vorgestellten Studie basiert auf einem qualitativen, explorativ fundierten theoretischen Ansatz. Insgesamt wurden 16 eingehende Experteninterviews mit Führungskräften der Marketing-, Marken- oder Community-Management-Abteilungen bekannter Organisationen durchgeführt. Eine Hauptanforderung der Stichprobe war, dass die Probanden eine Online- oder Offline-Markengemeinschaft aktiv verwalten, andere Marketing- oder Markenmanager in dem relevanten Bereich beaufsichtigen oder die Berührungspunkte mit ihrer spezifischen Markengemeinschaft kennen. Die Interviews wurden in Bezug auf die Literatur und in einem zirkulären Prozess auf der Grundlage von Strauss' Kodierungsparadigma analysiert (Glaser & Strauss, 1967), das dabei hilft, Vor-





**Abb. 2: Voraussetzungen und Auswirkungen der Co-Kreation der Markenidentität in Brand-Communities**



Quelle: Eigene Darstellung.

text und Interventionsbedingungen, Treiber, Barrieren und Ergebnisse der gemeinsamen Markenidentitätserstellung und mögliche Handlungsstrategien zu identifizieren. Diese axialen Kategorien wurden als Bausteine verwendet, um ein konzeptionelles Modell zu entwickeln, das sich auf das Hauptphänomen konzentriert und als Kernkategorie dargestellt wird. Schliesslich wurden 1681 Textpassagen aus den transkribierten Interviews als relevant identifiziert und unter Verwendung eines Kernphänomens sieben Kategorien höherer Ordnung sowie 35 Unterkategorien niedrigerer Ebene, einschliesslich zahlreicher spezifizierter charakteristischer Aspekte, codiert.

#### 4. Ergebnisse

Die Studie lässt Rückschlüsse auf die Voraussetzungen der Identitätskonstruktion in Markengemeinschaften sowie auf die Auswirkungen zu. Ausserdem liefert sie Erklärungsansätze zum Verständnis der Markenidentität als sozialer Prozess. Die Ergebnisse der Studie sind in Abb. 1 dargestellt.

Als grundlegende Voraussetzung der Co-Kreation von Markenidentität im Kontext von Markengemeinschaften

wird von den Befragten das Identifikationspotenzial der Marke angeführt. Untrennbar mit Identifikationsprozessen verbunden ist die Übereinstimmung ideeller Werte zwischen Marke, Individuum sowie Gemeinschaft. Werden die durch die Marke intendiert nach aussen getragenen Wertvorstellungen nicht durch das Individuum geteilt oder besteht nicht zumindest eine Affinität, eine Sehnsucht hinsichtlich dieser Wertemassstäbe sowie vermittelter Weltbilder, wird sich dieses einer gleichgesinnten Gemeinschaft nicht anschliessen.

*„Ja, Katalysator oder Projektionsfläche, Identifikationsfläche. Also da kommt das Thema Identität stiften, verbinden usw. schon rein: Ich sehe etwas, dass ich erstrebenswert finde für mich, und aus dem Grund möchte ich mich verbinden. Und nur, wenn das gegeben ist, glaube ich, kann so ein Community-Effekt entstehen.“*

Weiterhin basiert das angenommene Identifikationspotenzial auf der empfundenen Vertrauenswürdigkeit, Glaubwür-

digkeit und Authentizität der Marke. Ob und inwieweit die Marke als ehrlich sowie zuverlässig eingeschätzt wird, korreliert weiterhin mit der Einheitlichkeit und Integrität der ausgesandten Impulse der intendierten Markenidentität sowie der Kontinuität der Interaktion. Die Kommunikation mit der Brand-Community wie auch weiteren Individuen darf von Seiten des Unternehmens keinen unsteten oder mehrdeutigen Charakter aufweisen und sollte in jedem Falle aufrecht erhalten werden. Dieser Umstand geht aus Sicht der Interviewpartner mit der Notwendigkeit einer langfristigen Markenstrategie einher. Überdies muss die Marke eine alltägliche Sichtbarkeit haben, um überhaupt das Potenzial eines Identitätsankers zu entfalten. Ist die Marke nicht langfristig wahrnehmbar und durch andere Individuen in ihrer symbolischen Bedeutung decodierbar, erhält diese auch keinen subjektiven Wert für das Individuum. Die subjektiv wahrgenommene Relevanz der Marke kann sich demnach erst aus der visuellen Erscheinung und Manifestation der Marke ergeben.

Die befragten Führungskräfte interpretieren die Markenidentität als sozialen Prozess (Kornum, Gyrd-Jones, Al Zagir & Brandis, 2017), der auf drei Kernelementen basiert: Erstens ist es die wechselseitige Identitätsinteraktion zwischen den Mitgliedern der Markengemeinschaft, die die markenzentrierte kollektive soziale Identität bildet (Individuum zu Individuum).

*„Ich glaube, das funktioniert tatsächlich nur in einer Gemeinschaft, in der andere die Marke so decodieren, wie ich das tue (...) und mich entsprechend wahrnehmen.“*

Zweitens spielt das Zusammenspiel zwischen der kollektiven Markengemeinschaftsidentität und der beabsichtigten Markenidentität des Unternehmens eine Rolle (Community zu Marke). Drittens ist die Wechselbeziehung zwischen der individuellen Identität und der beabsichtigten Markenidentität zu berücksichtigen (Individuum zu Marke). Diese Identitätsdimensionen verschmelzen und kultivieren sich ständig und kommen in verschiedenen Aspekten, Interaktionen und Kommunikationshandlungen zum Ausdruck. Darüber hinaus wird offenkundig, dass Markengemeinschaften als proaktive Interpretationsgemeinschaft zu betrachten sind, die ständig über Markenbedeutung und Markenidentität verhandeln. Dabei bilden Brand-Community und Marke einen „Verbund“, in welchem die „Brand-Community als Teil der Marke“ und äquivalent dazu ebenfalls der „Markenakteur als Teil der Brand-Community“ gesehen werden kann.

Eine solche wechselseitige Aushandlung der Identität wird dann weitgehend durch Kommunikationsprozesse zwischen allen Beteiligten demonstriert.

*„Es muss der Schlüssel sein (...), dass ich mich nicht in den Vordergrund stelle, indem ich sage: Ich bin, ich präsentiere, etc. Sondern indem ich ganz viele Möglichkeiten (...) gebe und sage: Guck mal da, wir haben euch gehört.“*

Infolgedessen kann jeder Kommunikationsakt mit der Marke unter den Mitgliedern der Markengemeinschaft über die Marke oder ausserhalb der Gemeinschaft als identitätsbildende Interaktion angesehen werden. Somit trägt jede Form der Kommunikation zum Konstitutionsprozess der Markenidentität bei – positiv oder negativ.

Die befragten Manager identifizierten gleichfalls relevante Auswirkungen der co-kreativen Prozesse in Markengemeinschaften: Nach deren Ansicht ist der dynamische Prozess der Identitätsbildung eine relevante Quelle zur Stärkung der Kundenbeziehungen, eines erhöhten Markenvertrauens, einer hohen intrinsischen Identifikation mit der Marke und damit unter anderem zur Potenzierung von Synergieeffekten und Wettbewerbsvorteilen. Darüber hinaus bietet die Markengemeinschaft die Möglichkeit, direkte und vertiefende Einsichten über die relevante Käuferschicht zu erhalten, da hier Fans der Marke zumeist recht zugänglich versammelt sind. Eine

## Kernthesen

1. In einer VUCA-Welt verlieren Markenmanager die Kontrolle über ihre Marken.
2. Die Definition einer eindeutigen und langfristig ausgerichteten Markenidentität und klarer inhaltlicher Markenregeln verliert an Bedeutung.
3. Die Markenführung der Zukunft ist co-kreativ und setzt auf den aktiven Austausch mit Konsumenten und Fans.
4. Die Brand-Community ist ein idealer Nährboden für den Aufbau von Markenbegeisterung.
5. Markenmanager müssen neugierig bleiben, als Filter für externe Reize fungieren, diese kontinuierlich bewerten und zeitnah sowie flexibel reagieren.


besonders grosse Identifikation dieser Fans mit der Marke kann ausserdem dazu führen, dass diese selbst Ideen für die Marke generieren (z.B. in Form von User-Generated Content). Neben diesen positiven Effekten sind sich die Befragten auch mehrerer Herausforderungen bewusst, wie z.B. des Risikos einer negativen Kommunikation über die Marke (Herhausen, Ludwig, Grewal, Wulf & Schoegel, 2019). Denn die vermeintliche Wahrnehmung der Marke als gleichberechtigtes Mitglied der Gemeinschaft könnte mögliche Sanktionsmechanismen (z.B. Boykott der Marke) im Falle des Verstosses gegen das Werte-, Norm- und Regelsystem der Gemeinschaft auslösen. Wenn die Marke nicht entsprechend des Bezugsrahmens innerhalb der Gemeinschaft handelt, sondern womöglich Aktionen tätigt, welche im diametralen Gegensatz zu den Grundwerten der sozialen Gemeinschaftsidentität stehen, wird die Integrität des Markenakteurs beschädigt. Dies zieht unter anderem Vertrauensverluste und ungewünschte negative Ausenwirkungen nach sich. Daraus schlussfolgernd lässt sich die Vermutung formulieren, dass die Marke demnach im Bezugsrahmen der Brand-Community ebenso sanktioniert wird wie jedes weitere Mitglied der Markengemeinschaft. Da im Kontext der Prozessualität der Markenidentität davon ausgegangen werden kann, dass jede Kommunikation identitätsbildend ist, induzieren auch schädliche Kommunikationsinhalte einen Identitätseffekt. Eine solche Kommunikation, die sich nachteilig auf das Unternehmen auswirkt, kann dann als Kontrollverlust über die Markenidentität empfunden werden. Dies führt nicht nur zu einer gesteigerten Komplexität der Markenführung, sondern im Zweifelsfall auch zu Konsequenzen wie finanziellen Einbussen. Solche negativen Konsequenzen können jedoch aus Sicht der Befragten durch geeignete Managementstrategien (z.B. Markenbotschafter- und Lead-User-Programme) beeinflusst und begrenzt werden.

*„Es gibt immer Kritiker, aber da sage ich, eine gute Community reguliert sich selber. (...) Etwas Wertvolleres gibt es nicht, als verteidigt zu werden von den eigenen Konsumenten.“*

Aus diesem Grund beurteilen die befragten Manager die Chancen der Co-Kreation stärker als die Risiken.

## 5. Fazit

Dass Brand-Communities Wert für Marken und Kunden generieren können, ist keine neue Erkenntnis (Schau, Muñoz & Arnould, 2009). Doch die hier vorgestellte Untersuchung verdeutlicht wichtige Implikationen für die Markenführung all-

gemein und für das Management von Markengemeinschaften im Speziellen. Im Hinblick auf ihre Marken müssen verantwortliche Manager akzeptieren, dass eine geplante Identität kaum mehr eins zu eins umzusetzen ist (Iglesias et al., 2013). Aus diesem Grund verliert der Prozess der Markenidentitätsbestimmung an Bedeutung. Dennoch benötigt es einer langfristigen Markenstrategie, die sich nach Ansicht der Befragten jedoch nicht von äusseren Einflüssen fernhalten kann und eng mit der Dynamik des Umfelds verbunden sein sollte. Markenmanager müssen neugierig bleiben, als Filter für externe Reize fungieren, diese kontinuierlich bewerten und ggf. zeitnah sowie flexibel reagieren. Im Community-Management gilt es insbesondere, Bedingungen für eine wechselseitige Kommunikation auf respektvoller Ebene zu schaffen und somit die Voraussetzung für einen wertschätzenden Austausch zu ermöglichen (Schögel, Tomczak & Wentzel, 2005). Hierzu sind Grundwerte wie Integrität und Klarheit bei der Kommunikation mit der Community elementar. Im Idealfall werden Markenverantwortliche zu Unterstützern, Freunden und Sparringspartnern der Markengemeinschaft, was eine einzigartige Gelegenheit für eine dauerhafte, tiefe Markenbindung eröffnet. Dies erfordert jedoch einen anderen Typus als den transaktionsorientierten Manager, der heute noch häufig anzutreffen ist. Wie die Person des Community-Managers idealerweise ausgebildet sein sollte und welche Konsequenzen dies für die Personalauswahl der Marketingorganisation haben sollte, ist dabei noch zu klären. Spannend für zukünftige Forschungsarbeiten wäre es ebenfalls, Erfolgsfaktoren des Community-Managements stärker zielgruppenorientiert (z.B. Babyboomer vs. Generation Z) zu untersuchen. 

## Handlungsempfehlungen

1. Akzeptieren Sie die zunehmende Dynamik: Seien Sie bereit, Ihre Vorstellungen von Ihrer Marke permanent zu überprüfen und zu justieren und Ihre Markenmodelle entsprechend anzupassen.
2. Lassen Sie sich von den Herausforderungen und Kosten, eine Brand-Community aufzubauen und zu managen, nicht abschrecken, sondern nutzen Sie diese als Chance für Ihre Markenführung.
3. Sehen Sie sich als Unterstützer und Sparringspartner Ihrer Brand-Community, schaffen Sie einen Mehrwert für die Mitglieder und kommunizieren Sie offen und klar mit Ihren Fans.

## Literatur

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.
- Arnould, E. J., Price, L. L. & Malshe, A. (2006). Toward a cultural resource-based theory of the customer. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Hrsg.), *The Service-Dominant Logic of Marketing*, S. 91–104. London: Routledge.
- Baron, St. & Harris, K (2008). Consumers as resource integrators. *Journal of Marketing Management*, 24(1/2), 113–130.
- Baumgarth, C. (2018). Elastisch ist das neue Schwarz der Markenführung – oder was ein Gummiband mit Markenführung zu tun hat. In H. Steiner (Hrsg.), *Real Estate Brand Book 2018*, S. 12–15. Berlin: Real Estate Brand Book Verlag.
- Baumgarth, C. & Kristal, S. (2015). „Die Mitmachmarke“ – Forschungsstand und Agenda Brand Co-Creation (BCC). *transfer Werbeforschung und Praxis*, 61(4), 14–20.
- Burmann, Chr., Halaszovic, T., Schade, M. & Piehler, R. (2018). *Identitätsbasierte Markenführung*. (3. Aufl.), Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burmann, Chr. & Meffert, H. (2005). Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In H. Meffert, Chr. Burmann & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, (2. Aufl.), S. 37–72. Wiesbaden: Gabler.
- Csaba, F. F. & Bengtsson, A. (2006). Rethinking identity in brand management. In J. E. Schroeder, M. Salzer-Mörling & S. Askegaard (Hrsg.), *Brand Culture*, S. 118–35. London: Routledge.
- de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 157–179.
- Drengner, J., Jahn, S. & Gaus, H. (2013). Der Beitrag der Service-Dominant Logic zur Weiterentwicklung der Markenführung. *DBW Die Betriebswirtschaft*, 73(2), 143–160.
- Esch, F.-R. (2014). *Strategie und Technik der Markenführung*. (8. Aufl.), München: Vahlen.
- Esch, F.-R., Herrmann, A., & Sattler, H. (2013). *Marketing: eine managementorientierte Einführung*. München: Vahlen.
- Füller, J. (2010). Refining virtual co-creation from a consumer perspective. *California Management Review*, 52(2), 98–122.
- Füller, J. & von Hippel, E. (2008). Costless Creation of Strong Brands by User Communities: Implications for Producer-Owned Brands. MIT Sloan School of Management Working Paper, Ed. 4718, 1–30.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Guzmán, F. & Kennedy, E. (2016). Co-creation of brand identities: consumer and industry influence and motivations. *Journal of Consumer Marketing*, 33(5), 313–323.
- Hemetsberger, A. & Mühlbacher, H. (2009). Do Brands Have an Identity? A Critical Reflection and Extension of the Brand Identity Construct. Working Paper der European Marketing Academy Conference, 1–5.
- Herbst, D. G. (2016). Vernetzte Markengeschichten in digitalen Medien. *Marketing Review St. Gallen*, 1, 36–43.
- Herhausen, D., Ludwig, S., Grewal, D., Wulf, J. & Schoegel, M. (2019). Detecting, preventing, and mitigating online firestorms in brand communities. *Journal of Marketing*, 83(3), 1–21.
- Iglesias, O., Ind, N. & Alfaro, M. (2013). The organic view of the brand: A brand value co-creation model. *Journal of Brand Management*, 20 (8), 670–688.
- Ind, N. & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86–95.
- Ind, N. & Schmidt, H. J. (2019). *Co-Creating Brands*. London: Bloomsbury.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. (4. Aufl.), London: Kogan Page.
- Kornum, N., Gyrd-Jones, R., Al Zagir, N. & Brandis, K. A. (2017). Interplay between intended brand identity and identities in a Nike related brand community: Coexisting synergies and tensions in a nested system. *Journal of Business Research*, 70, 432–440.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W. & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38–54.
- Merz, M. A., He, Y. & Vargo, St. L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy Marketing Science*, 37(3), 328–344.
- Muñiz Jr., A. M. & O’Guinn, Th. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27 (4), 412–432.
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2016). Brand value cocreation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93–106.
- Ramaswamy, V. (2009). Co-Creation of Value – Towards an Expanded Paradigm of Value Creation. *Marketing Review St. Gallen*, 26(6), 11–17.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Schau, H. J., Muñiz Jr., A. M. & Arnould, E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30–51.
- Schmidt, H. J. & Redler, J. (2018). How diverse is corporate brand management research? Comparing schools of corporate brand management with approaches to corporate strategy. *Journal of Product & Brand Management*, 25(6), 489–493.
- Schögel, M., Tomczak, T. & Wentzel, D. (2005). *Communities – Chancen und Gefahren für die marktorientierte Unternehmensführung*. Thesis, 3, 2–5.
- Scott, S. G. & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 43–62.
- Siebert, G. (2007). *Werbung und Konsum: Marken als zweiseitiger Kommunikationsprozess*. In M. Jäckel (Hrsg.), *Ambivalenzen des Konsums und der werblichen Kommunikation*, S. 109–124. Wiesbaden: Gabler.
- Silveira, C., Lages, C. & Simões, C. (2011). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1), 28–36.
- Tomczak, T. & Kernstock, J. (2014). Anspruchsgruppen identifizieren und als Maßstab nutzen. In F. R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, T. Langner & J. Redler (Hrsg.), *Corporate Brand Management*, (4. Aufl.), S. 55–70. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vargo, St. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Von Wallpach, S., Voyer, B., Kastanakis, M. & Mühlbacher, H. (2017). Co-creating stakeholder and brand identities: Introduction to the special section. *Journal of Business Research*, 70, 395–398.
- Wiedemann, R., v. Oheimb, C., Schögel, M. & Jokisch, M. (2010). Erfolgsfaktor Marke: die Marketinglogik der BMW Group. In *Marketing Review St. Gallen*, 27(6), 38–43.

# Kommunikationsparadigma im Wandel

# Auf dem Weg zum kommunikativen Ökosystem

---

Die Digitalisierung bietet aus einer kommunikativen Perspektive neue Potenziale, die Effizienz bestehender Kommunikationsprozesse zu verbessern (Optimierung), dafür neue organisatorische Möglichkeiten zu schaffen (Transformation) oder aber bisher nicht dagewesene, Wert schaffende Kommunikationsmodelle (Disruption) zu realisieren. Dieser Beitrag beleuchtet die Herausforderungen und Konsequenzen der Digitalisierung für kommunikative Ökosysteme. Er zeigt anhand digitalisierungsbedingter Veränderungen in zentralen Dimensionen des Managements und Marketingkommunikationsprozesses den resultierenden Paradigmenwechsel auf.

**Prof. Dr. Konrad Zerr, Prof. Dr. Jörg Tropp, Prof. Richard Linxweiler**

**M**arketingkommunikation versteht sich als das zielorientierte Initiieren und Gestalten von bedeutungsvermittelnden und Wert schaffenden sozialen Interaktionsprozessen mit Mitgliedern der für die Erreichung der Marketingziele relevanten internen und externen Zielgruppen (Burkart, 2019, Tropp, 2019). Digitalisierung führt zu einer neuen Vorstellung von Marketingkommunikation, der ein paradigmatisches Verständnis von einem kommunikativen Ökosystem zugrunde liegt. Darunter verstehen wir das multilaterale Beziehungsgefüge zwischen einer Vielzahl der an den sozialen Interaktionsprozessen beteiligten, ihre jeweiligen Ressourcen einbringenden menschlichen und maschinellen Akteuren und deren kommunikationsrelevantem Lebens- und Handlungsraum. Dass sich dieses Paradigma mehr und mehr durchsetzt, ist auf tiefgreifende technologische Einflüsse zurückzuführen. Sie führen zu einer Auflösung der bisherigen handlungsleitenden Annahmen der Marketingkommunikation und zum Entstehen neuer kommunikativer Grundauffassungen. Wie diese aussehen, lässt sich anhand der Veränderungen in den zentralen Dimensionen des Kommunikationsprozesses aufzeigen (Lasswell, 1948). Damit konkretisieren wir die Diagnose von Lies (2019), der mit Blick auf die Digitalisierungsprozesse im Marketing einen methodischen, technischen und kulturellen Paradigmenwechsel konstatiert (grundlegend zum Thema Paradigmenwechsel s. Kuhn, 1996). Der aus der Digitalisierung resultierende Wandel des Kommunikationsparadigmas im Marketing kann modellhaft dargestellt werden (Abbildung 1) und wird im Folgenden näher erläutert.

## 1. Management

Big Data schaffen eine nicht gekannte Transparenz zur Beschreibung und Er-

klärung individuellen Kommunikationsverhaltens mit neuen rechtlichen und ethischen Herausforderungen für das Management der Marketingkommunikation. Backhaus/Paulsen sprechen diesbezüglich vom Homo Digitalis und stellen dazu fest, dass „... der Anbieter über mehr Informationen als der Nachfrager selbst ... (verfügt)“ (Backhaus & Paulsen, 2018, S. 114). Digital-Twin-Technologien ermöglichen, die Akteure des kommunikativen Ökosystems in ihren Merkmalen in hoher Auflösung abzubilden. Ubiquitous Computing und Verfahren der Künstlichen Intelligenz, wie z.B. Muster erkennende Verfahren des maschinellen Lernens, ermöglichen es, sehr präzise die kommunikativen Rahmenbedingungen der Wahrnehmung von Botschaften in Echtzeit zu identifizieren, d.h. nachzuvollziehen, welches Kommunikationsformat, wann, zu welchem Anlass, in welcher Form, welche Wirkung beim Rezipienten individuell erzielt. Dies führt zu einer deutlich präziseren Steuerbarkeit der Kommunikationsprozesse. Streuverluste werden reduziert, Effekte auf das Verhalten des Individuums werden mittels Performance-Kennzahlen messbar.

Der präziseren Steuerbarkeit der auf das Individuum gerichteten Kommunikation steht ein Kontrollverlust auf der Ebene des übergeordneten kommunikativen Ökosystems gegenüber (Muñiz & Schau, 2011). Digitalisierung steigert die Komplexität seines Beziehungsgefüges u.a. durch eine Vervielfachung der agierenden Akteure sowie den Einsatz komplexer technischer Tools als Ressource der Echtzeitkommunikation. Die Komplexität der kommunikativen Netzwerke, wie sie sich bspw. in Social Media zeigt, führt im Kommunikationsmanagement zum Verlust der patriarchalischen Deutungshoheit über die eigenen kommunikativen Botschaften. Bedeutungszuweisungen werden nun in einem diskursi-

### Prof. Dr. Konrad Zerr

Professor für Marketing und Marktforschung  
University of Applied Science,  
Pforzheim

Tel.: +49 (0) 7231 286075  
konrad.zerr@hs-pforzheim.de

### Prof. Dr. Jörg Tropp

Professor für Medien- und Kommunikationswissenschaft, insbesondere für Strategische Kommunikation und Medienökonomie  
University of Applied Science,  
Pforzheim

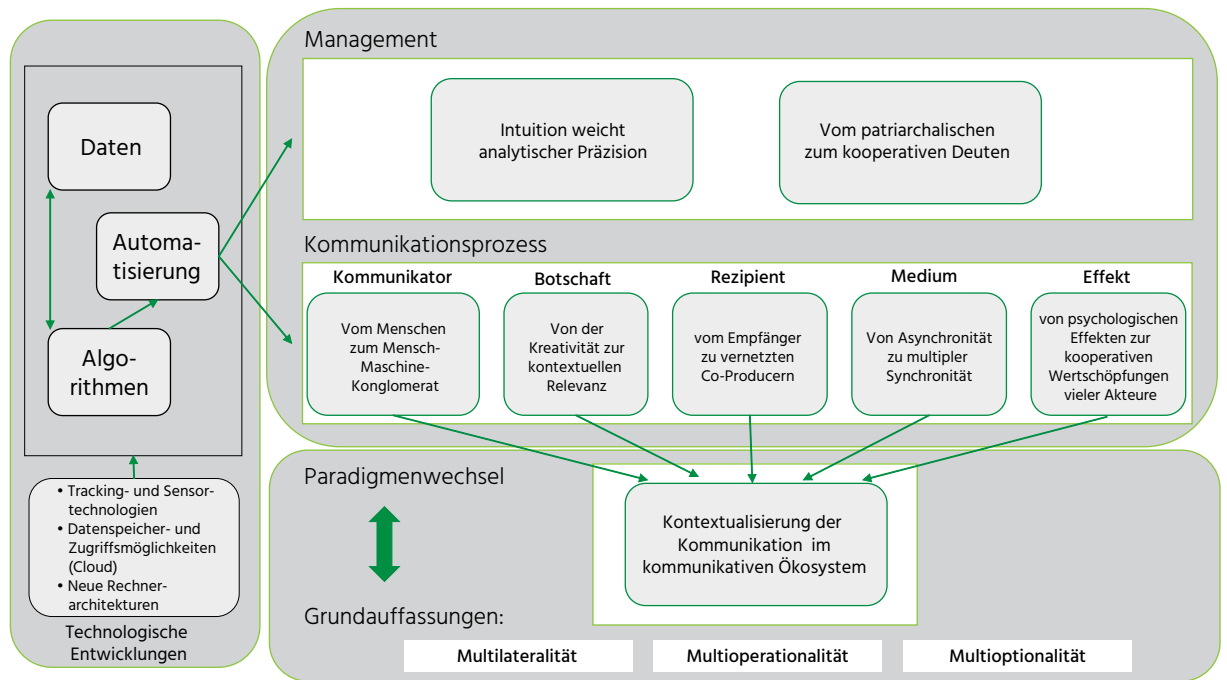
Tel.: +49 (0) 7231 286075  
joerg.tropp@hs-pforzheim.de

### Prof. Richard Linxweiler

Professor für Marketing insbesondere Brand Management  
University of Applied Science,  
Pforzheim

Tel.: +49 (0) 7231 286075  
richard.linxweiler@hs-pforzheim.de

**Abb. 1: Der Paradigmenwechsel der Marketingkommunikation**



Quelle: Eigene Darstellung.

ven, nur eingeschränkt steuerbaren Prozess zwischen den Akteuren des Ökosystems ausgehandelt. Jeder Akteur bringt gleichberechtigt seine Ressourcen zur Deutung der Botschaften ein und leistet einen Beitrag zu einer sich kollektiv konstituierenden Deutungsvariante. Daraus folgen für die Kommunikation neue Herausforderungen, die unter den Begriffen der Partizipation bzw. Ressourcenintegration gebündelt werden können. Kohli, Suri und Kapoor (2015, S. 35) stellen z.B. die Frage: „Will social media kill branding?“ Andere Autoren fordern neue Ansätze der Markenführung, z.B. ein „user generated branding“ (Burman, Arnhold & Becker, 2010, Geurin & Burch, 2017). Und Khajeheian und Ebrahimi (2020) sehen in einem „value co-creation“-Ansatz die Chance, Mar-

kenloyalität zu steigern und neuen Wert zu generieren.

## 2. Kommunikationsdimensionen

### 2.1 Kommunikatoren („Who says“): vom Menschen zum Mensch-/ Maschine-Konglomerat

Mit der Verbreitung Künstlicher Intelligenz stellt sich die Frage, welche Rolle dem Menschen zukünftig im wirtschaftlich-sozialen Gefüge zukommen wird. Die Vorstellungen bewegen sich zwischen Dystopien, die von der Substitution des Menschen durch Künstliche Intelligenz ausgehen, und kohlenstoffchauvinistischen Positionen, die die Einzigartigkeit des Menschen gegenüber allem anderen betonen. Solche

Diskussionen werden auch hinsichtlich der Marketingkommunikation geführt (Feiks, 2018). Carl und Lübcke (2018) postulieren z.B.:

„Kundendialog hieß in der Vergangenheit die Kommunikation zwischen zwei Menschen – dem Kunden und dem Angestellten eines Unternehmens. In Zukunft meint es den Dialog zwischen Künstlichen Intelligenzen.“ (S. 8).

Auch wenn man diesem Szenario nicht zugeneigt sein möchte, der Einzug digitaler Technologien in allen Phasen des Kommunikationsprozesses ist nicht mehr zu übersehen, angefangen bei der kommunikativen Analyse, über Konzeption und Kreation, der Mediaplanung, Distribution & Aussteuerung (Programmatic) bis hin zur kommunikativen Wirkungskontrolle. Dabei bleibt der Einsatz elektronischer Auto-

maten nicht nur dem marketingtreibenden Unternehmen im kommunikativen Ökosystem vorbehalten. Auch anderen Akteuren steht die automatisierte oder teilautomatisierte Kommunikation offen, allen voran den direkten Adressaten der Marketingkommunikation. Es wandelt sich die Bedeutung des Menschen im Kommunikationsprozess – er kann entweder in einzelnen Phasen oder über alle Phasen hinweg ganz oder teilweise substituiert werden (durch autonome Systeme). Oder aber es verändert sich die Art und Weise, wie er seine kommunikativen Aufgaben erfüllt (durch Einsatz von Assistenzsystemen). Dabei übernehmen Mensch-/Maschine-Konglomerate zunehmend auch kreative Aufgaben innerhalb der Kommunikation. Kreativität bleibt nicht länger eine Domäne des Menschen (Boden, 2004, Feiks, 2018). Verfahren der Künstlichen Intelligenz sind inzwischen in der Lage, bei der Kreation von Bild-, Sprach- oder Textbotschaften zu unterstützen und sogar eigenständige kreative Leistungen hervorzubringen (Volland, 2018, Du Sautoy, 2019).

## 2.2 Botschaften („what“): von der Kreativität zur Relevanz

Kreativität gilt als herausragender Erfolgsfaktor in der Werbung (Briese-meister, 2015). Im Lichte der Digitalisierung gerät dieses Mantra ins Wanken. Für die Marketingkommunikation insgesamt erscheint es jedenfalls nicht mehr gültig. Dort ist nämlich eine mit der Digitalisierung verbundene Verschiebung der Instrumentengewichte weg von Werbung, hin zu anderen Instrumenten der Marketingkommunikation (insbes. Programmatic-Marketing) zu erkennen (Dentsu Aegis Network, 2020). Sie schaffen kommunikativen Wert primär durch kontextuelle Relevanz statt durch die in der klassischen

Kommunikation oft priorisierte kreative Gestaltung der Botschaft. Es kann eine Entwicklung weg von der kreativen Positionierung hin zur relevanten Kommunikation über die Marke als Medium (Tropp, 2016, S. 134) konstatiert werden. Dies generiert neue Kommunikationsregeln mit veränderten Erfolgsfaktoren. Das bedeutet keinesfalls,

Kreativität als Reaktion auf den Information-Overload erfolgte, geschieht dies heute über die kontextgesteuerte Relevanz einer Information in einer konkreten Situation (Fahr & Bell, 2016). Zerr, Albert und Forster (2017) sprechen diesbezüglich im Rahmen ihres Contextual-Marketing-Ansatzes von „akutem Kontext“ und grenzen diesen

## Mit der Verbreitung Künstlicher Intelligenz stellt sich die Frage, welche Rolle dem Menschen zukünftig im wirtschaftlich-sozialen Gefüge zukommen wird.

dass Kreativität in der Marketingkommunikation keine Rolle mehr spielt. Aber das Kreativitätsverständnis verändert sich. Feiks prognostiziert für die Kreativbranche eine Entwicklung hin zur Überwachungsindustrie (Feiks 2018). Wo früher die Aktivierung über

vom „latenten Kontext“ ab. Wert schaffende kognitiv-emotionale Informationsverarbeitungsprozesse werden durch Kommunikationsangebote angestoßen, die in einer akuten Kontextsituation, d.h. „im Moment der Wahrheit“, für den individuellen Interaktionspartner von Bedeutung sind und in angemessener Form präsentiert werden. Technologische Möglichkeiten schaffen dafür die Voraussetzung. Sie begründen neue (Wert-)Erfahrungen während der Nutzung digitaler Medien, die wohl auch die Erwartungen an einen Wert schaffenden Einsatz anderer Kommunikationsinstrumente prägen werden (Feiks, 2018).

Was wohl bleibt, ist, dass Menschen auch im digitalen Zeitalter Aktivierung benötigen, um Kommunikationsangebote zu verarbeiten. Was sich mutmasslich verändert, sind die Aktivierungsmechanismen. Marketingkommunikation im digitalen Umfeld setzt in späteren Phasen des Aktivierungsprozesses an als traditionelle Werbung. Kreativität muss neu begriffen werden, nicht beschränkt auf die Schaffung einer originellen Botschaft, sondern weiter gefasst auf die kreative

### Zusammenfassung

Das durch Digitalisierung geschaffene neue Paradigma der Marketingkommunikation ist geprägt durch den Ökosystemgedanken, in dem eine Vielzahl heterogener, miteinander vernetzter Akteure gleichberechtigt unterschiedliche Ressourcen in den kommunikativen Wertschöpfungsprozess einbringen. Es erzwingt eine Veränderung im kommunikativen Managementstil, aber auch in der Ausgestaltung des Marketingkommunikationsprozesses und den anvisierten kommunikativen Wirkungen.



Gestaltung kommunikativer Wertschöpfung durch ein kreatives Kontext- und Touchpoint-Management entlang der Customer- Journey. Konsequenterweise fordert der Präsident der Deutschen Werbewissenschaftlichen Gesellschaft (DWG) ein neues Verständnis von Kreativität, das sich weniger auf inhaltliche Aspekte konzentriert, sondern mehr auf die ausgefallene Orchestrierung von Massnahmen in digitalen Mediumfeldern (Dahlhoff, 2019).

### 2.3 Rezipienten/Kunden („to whom“): vom Empfänger zum Co-Producer

Seit 2004 wird die Service-Dominant-Logic (SDL) als Paradigma des Marketings diskutiert. Danach stellen auch Marken und Marketingkommunikation Ressourcen zur Kreation von Wert für

den Kunden dar (Drengner 2013). So gesehen ist Marketingkommunikation erst in zweiter Linie eine Ressource zur Erreichung unternehmerischer Marketingziele. In erster Linie dient diese dazu, im Rahmen eines Contextual- oder Utility-Marketings, gemeinsam mit den Ressourcen anderer Akteure, Value in Kontext beim Adressaten im Moment der Interaktion zu generieren (Zerr et al., 2017, Tropp, 2019). Dabei wandelt sich die Rolle des Rezipienten. Bekanntlich schafft die Digitalisierung neue kommunikative Möglichkeiten, mit denen sich Rezipienten aus ihrem Korsett des puren Empfangens von Botschaften befreien können. Nun schaffen sie interaktiv in Co-Producer-Konstellationen kontextuellen kommunikativen Wert. Diese (positiven) Erfahrungen produzieren wiederum Erwartungen an den Prozess der ge-

meinsamen Wertschaffung in zukünftigen Interaktionssituationen. Digitalisierung beschleunigt somit ein Trading-up der Erwartungen an Kommunikation. Diese schafft eigene Werte und ist nicht länger nur Instrument zur Wertschaffung für Marketinggegenstände bei Rezipienten. Sie kann und muss zunehmend selbst Wert schaffend für ihre Co-Producer sein.

### 2.4 Medium („in which channel“): von Asynchronität zu multipler Synchronität

Neben der aus Sicht der Marketingtreibenden ambivalent zu beurteilenden Steuerbarkeit verändern die technologischen Fortschritte zentrale Eigenschaften der Medien. Synchrone Kommunikationsprozesse mit hoher Reaktionsgeschwindigkeit und Reichweite lösen die zeitversetzte asynchrone Kommunikation der nicht-interaktiven Medien ab. Echtzeitdatenverarbeitung ermöglicht automatisierte Echtzeitanalyse mit daraus abgeleiteter synchroner Echtzeitkommunikation. Diese Möglichkeiten bieten sich dabei allen Akteuren des kommunikativen Ökosystems – nicht nur dem marketingtreibenden Unternehmen. Für Letzteres verschärfen sich aber die bereits angesprochenen Herausforderungen bzgl. der Kontrollierbarkeit dynamischer sozialer Interaktionsprozesse. Auch hinsichtlich der Reichweite von Kommunikationsmassnahmen sind deutliche, durchaus ambivalente Veränderungen festzustellen. Einerseits ermöglichen global agierende digitale Plattformen grosse Zielgruppen nahezu überall und jederzeit in hoher Zahl bei gegen null gehenden Grenzkosten anzusprechen. Andererseits wird auch eine effiziente Long-Tail-Kommunikation ermöglicht, durch die Zielgruppen-Nischen wirtschaftlich zu erreichen sind (Kohli et al., 2015).



## 2.5 Wirkung („with what effect“): von psychologischen Effekten zur kooperativen Wertschöpfung vieler Akteure

Fahr und Bell (2016) deuten mit Verweis auf eine Studie von Brunel, Fournier und Lawrence (2010) darauf hin, dass psychologische Werbewirkungsmodelle nicht in der Lage sind, einen umfassenden Beitrag zur Erklärung der Wirkungszusammenhänge sozialer Interaktionen in digital geprägten, kommunikativen Ökosystemen zu liefern. Kommunikative Wirkungen sind dort als ein sozio-kultureller Prozess unter Einbezug einer Vielzahl an Akteuren zu verstehen.

Das übergeordnete Wirkungsziel der Marketingkommunikation ist die Realisierung von Wertschöpfung für die am sozialen Interaktionsprozess beteiligten Akteure. Wert ist phänomenologisch aufzufassen und entsteht durch positive Erlebnisse, die subjektiv im Zuge des Engagements mit einer kommunikativen Massnahme empfunden und als Erfahrungen gespeichert werden. Lin und Hung (2009) gehen z.B. dabei davon aus, dass – am Beispiel Sponsored Links untersucht – die Wertschaffung in positiver Weise durch den Informationsgehalt, Unterhaltungswert und die Glaubwürdigkeit des kommunikativen Mittels beeinflusst wird und in negativer Weise durch die Störwahrnehmung. Grundsätzlich setzt die Generierung kommunikativer Werte im Rahmen eines Co-Creation-Prozesses voraus, dass die Akteure in unterschiedlichem Ausmass Ressourcen, z.B. in Gestalt von Informationen über sich und ihre Kontextsituationen, in den kommunikativen Wertschöpfungsprozess einbringen bzw. das Unternehmen mit einem professionellen Datenmanagement relevante Kontexte

modellieren und in ihrer Effektivität prognostizieren kann.

Die durch Kommunikation unterstützten Wertschöpfungsprozesse sind in das kommunikative Ökosystem eingebettet, kontextabhängig und aus Sicht des Nutznießers einzigartig (Vargo, Maglio & Akaka, 2008, Vargo

wird auch beeinflusst vom Wochentag (Feiertag oder Werktag), der Tageszeit (früher oder später Abend), der sozialen Interaktionssituation (mit wem möchte man einen Film anschauen) des Konsums oder auch von den algorithmisch identifizierten Präferenzen ähnlicher Nutzer. Datengetriebenes Mar-

## Digitales Marketing bedeutet insbesondere in einer mobilen Welt kontextorientiertes und dadurch auch Wert schaffendes Marketing.

& Lusch, 2004). Der Informationswert der Netflix-Empfehlungen hängt bspw. nicht nur von den Vorlieben und den spezifischen Kenntnissen des Nutzers mit Blick auf Film-Genres ab, sondern

keting eröffnet auf Grundlage technischer und analytischer Lösungen Möglichkeiten, den Einfluss solcher Kontextsituationen auf die Relevanzzuschreibungen von Kommunikationsangeboten besser zu verstehen und darauf mit einer kontextbezogenen Ausgestaltung von Touchpoints zu reagieren. Digitales Marketing bedeutet insbesondere in einer mobilen Welt kontextorientiertes und dadurch auch Wert schaffendes Marketing.

### Kernthesen

1. Digitalisierung schafft eine Ambivalenz zwischen kommunikativen Kontrollverlusten auf Seiten der Unternehmen einerseits und den analytischen Möglichkeiten andererseits.
2. Die Bedeutung der Kreativität als kommunikativer Erfolgsfaktor tritt zurück zu Gunsten der kontextuellen Relevanz.
3. Kommunikative Wertschöpfung ist eine Gemeinschaftsaufgabe zwischen einer Vielzahl miteinander vernetzter, ihre Ressourcen beisteuernder, gleichberechtigter Akteure.

### 3. Paradigmenwechsel: vom Sender-Empfänger zum ökosystemorientierten Akteurmodell

Das aus den skizzierten Veränderungen resultierende neue Paradigma der Marketingkommunikation ist handlungstheoretisch orientiert. Es kann als ein Modell beschrieben werden, in dem die Akteure der Marketingkommunikation (Kommunikatoren, Medien, Rezipienten, technische Systeme etc.) mit ihren Kommunikationen und da eingebrachten Ressourcen das kommunikative Ökosystem konstituieren.

Die zentralen Grundauffassungen dieses neuen Paradigmas sind:

- **Multilateralität:** An sozialen Interaktionsprozessen sind viele Akteure beteiligt, die miteinander vernetzt sind, in Wechselbeziehung stehen und unterschiedliche Rollen sowohl als Sender als auch als Empfänger ausfüllen können.
- **Multioperationalität:** Die Digitalisierung ermöglicht eine Vielzahl gleichzeitig und sich wechselseitig beeinflussender, ganz oder teilweise auch automatisiert ablaufender Informationsverarbeitungsprozesse. Codierung und Decodierung können dabei auch ohne menschliches Zutun ablaufen.
- **Multioptionalität:** Die unterschiedlichen Akteure zeigen innerhalb der sozialen Interaktionsprozesse ein nicht immer stabiles, da kontextabhängiges Kommunikationsverhalten. Ihre kommunikativen Optionen haben sich sowohl in der Rolle des Senders als auch der des Empfängers vervielfacht.

Es ist bereits absehbar, dass die voranschreitenden technologischen Möglichkeiten der Digitalisierung zu exponentiellen Steigerungen und damit einer Vervielfachung der Komplexität kommunikativer Ökosysteme in diesen Dimensionen führen. Aus „multi“ wird „plurimi“! Dies verstärkt die Notwendigkeit eines Perspektivenwechsels in der Kommunikationsforschung hin zur Betrachtung der multilateralen Beziehungsgefüge zwischen den vielen beteiligten menschlichen und maschinellen Akteuren, ihren kommunikationsrelevanten Ressourcen und den jeweiligen kommunikationsrelevanten Umfeldern (Vargo, Koskela-Huotari & Vink, 2020). Spätestens nun verschwindet das Sender-Empfänger-Modell, das seit der Jahrtausendwende mit seinen medialen Umbrüchen an Erklärungskraft eingebüsst hat. Dieses

## Handlungsempfehlungen

1. Die wissenschaftliche Kommunikations- und Wirkungsforschung sollte verstärkt neuere Erkenntnisse z.B. aus der Netzwerktheorie (insbes. ANT), der Netzwerkanalyse oder aus den informatikgeprägten Agent-Based-Modelling-Ansätzen berücksichtigen.
2. Unternehmen sollten, soweit noch nicht geschehen, einen neuen kommunikativen Managementstil implementieren, weg vom patriarchalischen Definieren kommunikativer Botschaften und Massnahmen, hin zu einem kooperativen, gemeinsamen Entwickeln und Deuten.
3. Digitale Marketingkommunikation ist zu kontextualisieren: D.h. ihre Relevanz für den akuten, in der konkreten Interaktionssituation vermuteten individuellen Kontext ist sicherzustellen. Das erscheint ohne den Einsatz von KI nicht ausreichend möglich.

## Literatur

- Allsop, D. T., Bassett, B. R. & Hoskins, J. A. (2007). Word-of-mouth research: principles and applications. *Journal of advertising research*, 47(4), 398–411.
- Backhaus, K. & Paulsen, T. (2018). Vom Homo Oeconomicus zum Homo Digitalis – Die Veränderung der Informationsasymmetrien durch die Digitalisierung. In M. Bruhn & M. Kirchgeorg (Hrsg.), *Marketing Weiterdenken*, S. 105–122. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Baudrillard, J. (1987). *Das andere Selbst*. Wien: Engelmann.
- Beckert, J. (2005). Soziologische Netzwerkanalyse. In D. Käsler (Hrsg.), *Aktuelle Theorien der Soziologie. Von Shmuel Eisenstadt bis zur Postmoderne*, S. 286–312. München: Beck.
- Boden, M. A. (2004). *The creative mind. Myths and mechanisms*, (2nd ed.). London: Routledge.
- Briesemeister, B. (10.08.2015). Warum erfolgreiche Werbung Kreativität braucht. Abgerufen von <http://discover-neuro.de/warum-erfolgreiche-werbung-kreativitaet-braucht/>
- Brunel, F., Fournier, S. & Lawrence, B. (2010). *Consuming the consumer-generated ad*. Boston: Boston University, School of Management. Abgerufen von [https://pdfs.semanticscholar.org/3db4/e87b04e05465becb57899a6c120a1bbac75d.pdf?\\_ga=2.96505244.2081694421.1589436296-1539541597.1589110360](https://pdfs.semanticscholar.org/3db4/e87b04e05465becb57899a6c120a1bbac75d.pdf?_ga=2.96505244.2081694421.1589436296-1539541597.1589110360)
- Burkart, R. (2019). *Kommunikationswissenschaft: Grundlagen und Problemfelder einer interdisziplinären Sozialwissenschaft*, (5. Aufl.). Wien u. a.: Böhlau.
- Burmann, C., Arnhold, U. & Becker, C. (2010). *User Generated Branding – Wie Marken vom kreativen Potenzial der Nutzer profitieren*. In D. Amersdorffer, F. Bauhuber, R. Egger & J. Oellrich (Hrsg.), *Social Web im Tourismus. Strategie, Konzepte, Einsatzfelder*, S. 347–362. Heidelberg u. a.: Springer.
- Carl, M. & Lübcke, M. (2018). *Kundendialog 2025. Der Dialog zwischen intelligenten Systemen. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTank*, Leipzig. Abgerufen von [https://zukunft.business/fileadmin/content/downloads/pdf/Trendstudien/2b\\_AHEAD\\_Kundendialog\\_2025.pdf](https://zukunft.business/fileadmin/content/downloads/pdf/Trendstudien/2b_AHEAD_Kundendialog_2025.pdf)
- Dahlhoff, D. H. (2019). *Zukunftsorientierung der Marktkommunikation*. *transfer. Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 65(2), 16–17.
- Drengner, J. (2013). *Markenkommunikation mit Sport: Wirkungsmodell für die Markenführung aus Sicht der Service-Dominant Logic*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Du Sautoy, M. (2019). *The Creativity Code: Art and Innovation in the Age of AI*. London: HarperCollins.

neue ökosystemorientierte Paradigma ist auch im heutigen Selbstverständnis des Menschen als proteische Persönlichkeit verankert (Rifkin, 2000). In den Worten von Baudrillard:

„Wir existieren nicht mehr länger als Subjekte, sondern eher als Terminal, in dem zahlreiche Netze zusammenlaufen.“ (Baudrillard, 1987, S. 14)

#### 4. Fazit

Der skizzierte Paradigmenwechsel legt für die weitere marketingkommunikative Forschung nahe, psychologische Werbewirkungsmodelle mit Erkenntnissen aus der soziologischen

Netzwerkanalyse und der Netzwerktheorie zu verbinden. So zeigen empirische Ergebnisse der Netzwerkanalyse, dass die Positionen der Akteure

„Wir existieren nicht mehr länger als Subjekte, sondern eher als Terminal, in dem zahlreiche Netze zusammenlaufen.“

Baudrillard, 1987, S. 14

innerhalb ihres Beziehungsgefüges eine grössere Erklärungskraft für ihr Handeln besitzen als ihre jeweiligen Attitüden (Beckert, 2005). Erfolg versprechend könnten auch Ansätze des Agent-Based-Modelling sein, um Kommunikationsprozesse innerhalb eines komplexen, durch Digitalisierung geprägten Ökosystems simulieren und besser verstehen zu können (Allsop, Bassett & Hoskins, 2007). Im Sinne eines plausiblen Erkenntnisgewinns ist es jedenfalls nicht angezeigt, mit einem traditionellen Sender-Empfänger-Verständnis die heutigen kommunikativen Verhältnisse im Marketing noch länger zu erforschen. 🚩

Fahr, A. & Bell, M. (2016). Wirkung innovativer Onlinewerbung. In G. Siegert, W. Wirth, P. Weber & J.A. Lischka (Hrsg.), *Handbuch Werbeforschung*, S. 321–352. Wiesbaden: Springer VS.

Feiks, M. (2018). *Automatisierte Kreativität: Über die Praxis algorithmischer Werbeproduktion aus Sicht der Branchenakteure*. Tübingen: Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Philosophie in der Philosophischen Fakultät. Abgerufen von <https://publikationen.uni-tuebingen.de/xmlui/handle/10900/85356>

Geurin, A. N. & Burch, L. M. (2017). User-generated branding via social media: An examination of six running brands. *Sport Management Review*, 20(3), 273–284.

Dentsu Aegis Network (2020). *Global Ad Spend Forecasts January 2020*. Abgerufen von [https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/7bf8ef96-9447-0161-1923-3ac6929eb20f/11a27a20-ec21-4528-9a23-336805f3eda5/AdSpendJan2020\\_Final.pdf](https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/7bf8ef96-9447-0161-1923-3ac6929eb20f/11a27a20-ec21-4528-9a23-336805f3eda5/AdSpendJan2020_Final.pdf)

Khajeheian, D. & Ebrahimi, P. (2020). Media branding and value co-creation: effect of user participation in social media of newsmia on attitudinal and behavioural loyalty. *European Journal of International Management* (forthcoming). DOI: 10.1504/EJIM.2020.10020735

Kohli, C., Suri, R. & Kapoor, A. (2015). Will social media kill branding? *Business Horizons*, 58(1), 35–44.

Kuhn, T. S. (1996). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*, (13. Aufl.). Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Lasswell, H. D. (1948). *The Structure and Function of Communication in Society*. In L. Bryson (Hrsg.), *The Communication of Ideas. A Series of Addresses*, S. 32–51. New York: Harper & Brs.

Lies, J. (2019). Marketing Intelligence and Big Data: Digital Marketing Techniques on their Way to Becoming Social Engineering Techniques in Marketing. *International Journal of Interactive Multimedia & Artificial Intelligence*, 5(5).

Lin, F. H. & Hung, Y. F. (2009). The value of and attitude toward sponsored links for internet information searchers. *Journal of Electronic Commerce Research*, 10(4), 235–251.

Muñiz Jr, A. M. & Schau, H. J. (2011). How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content. *Business Horizons*, 54(3), 209–217.

Rifkin, J. (2000). *Access – Das Verschwinden des Eigentums. Warum wir weniger besitzen und mehr ausgeben werden*. Frankfurt/Main, New York: Campus.

Tropp, J. (2016). Werbung im Rahmen der Marketingkommunikation. In G. Siegert, W. Wirth, P. Weber & J. Lischka (Hrsg.), *Handbuch Werbeforschung*, S. 125–147. Wiesbaden: Springer VS.

Tropp, J. (2019). *Moderne Marketing-Kommunikation. Grundlagen, Prozess und Management markt- und kundenorientierter Unternehmenskommunikation*, (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.

Volland, H. (2018). *Die kreative Macht der Maschinen: Warum Künstliche Intelligenzen bestimmen, was wir morgen fühlen und denken*. Weinheim: Beltz.

Vargo, S. L., Koskela-Huotari, K. & Vink, J. (2020). Service-Dominant Logic: Foundations and Applications. In E. Bridges & K. Fowler (eds.), *The Routledge Handbook of Service Research Insights and Ideas*, p. 3–23. New York: Routledge.

Vargo S., L. & Lusch R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *In Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.

Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.

Zerr, K., Albert, R., Forster, A. (2017). Context Sensitive Digital Marketing – A Conceptual Framework Based on the Service Dominant Logic Approach. In F. Nah & C.H. Tan (eds), *HCI in Business, Government and Organizations. Supporting Business*. HCIBGO 2017. Lecture Notes in Computer Science, vol 10294, p. 298–312. Springer, Cham.

# Literatur zum Thema: Sales Automation

Literaturhinweise zusammengestellt von Dr. Michael Weibel

## Bücher

Ammerman, W. (2019). *The Invisible Brand: Marketing in The Age of Automation, Big Data and Machine Learning*. McGraw-Hill Education.

Geyer, F. & Niessing J. (2020). *The Definitive Guide to B2B Digital Transformation: How to Drive Uncommon Growth by Prioritizing Customer over Technology*. B2BDigitalTransformation.

Gnetsch, P. (2019). *Künstliche Intelligenz für Sales, Marketing und Service: Mit AI und Bots zu einem Algorithmic Business – Konzepte und Best Practices*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hannig, U. (2017). *Marketing und Sales Automation. Grundlagen – Tools – Umsetzung. Alles, was sie wissen müssen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kreutzer, R. T. & Vousoghi, S. D. (2020). *Voice-Marketing: Der Siegeszug der digitalen Assistenten*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kreutzer, R. T. & Sirrenberg, M. (2019). *Künstliche Intelligenz verstehen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Pradeep, A. K., Appel, A. & Sthanunathan, S. (2019). *AI for Marketing and Product Innovation: Powerful New Tools for Predicting Trends, Connecting with Customers, and Closing Sales*. Wiley.

Ziegler, G. (2019). *Marketing Automation: Automatisierte Leadgenerierung und Neukundengewinnung als Schlüssel zur unternehmerischen Freiheit*.

## Artikel

Adnan, K. & Akbar, R. (2019). An analytical study of information extraction from unstructured and multidimensional big data. *Journal of Big Data*, 6(91).

Atasoy, O. & Morewedge, C. K. (2018). Digital goods are valued less than physical goods. *Journal of Consumer Research*, 44(6), 1343–1357.

Buell R. W. (2018). *The Parts of Customer Service That Should Never Be Automated*, Harvard Business Review. Abgerufen von <https://hbr.org/2018/02/the-parts-of-customer-service-that-should-never-be-automated>

Detscher, S., Handschuh, M., Lorch M., Müller C. & Preiss, P. (2018). *Fin Sales Tech: Artificielle Intelligenz im Marketing und im Vertrieb von Kapitalmarktprodukten*. *Marketing Review* St. Gallen, 4, 36–43.

Hadi, R. (2019). When Humanizing Customer Service Chabots Might Backfire. *NIM Marketing Intelligence Review*, 11(2), 30–35.

Hartmann, N., Wieland, H. & Vargo, S. (2018). *Converging on a New Theoretical Foundation for Selling*. *Journal of Marketing*, 82(2), 1–18.

Hildebrand, C. & Bergner, A. (2019): *AI-Driven Sales Automation: Using Chatbots to Boost Sales*. *NIM Marketing Intelligence Review*, 11(2), 36–41.

Järvinen, J. & Taiminen H. (2015). *Harnessing marketing automation for B2B content marketing*. *Industrial Marketing Management* 54(2016), 164–175.

Jörling, M., Böhm, R. & Paluch, S. (2019). *Service Robots: Drivers of Perceived Responsibility for Service Outcomes*. *Journal of Service Research*, 22(4), 404–420.

Novak, T. P. & Hoffman, D. L. (2018). *Relationship Journeys in the Internet of Things: A New Framework for Understanding Interactions between Consumers and Smart Objects*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 216–37.

Przegalinska, A., Ciechanowski, L., Stróż, A., Gloor, P. & Mazurek, G. (2019). *In bot we trust: A new methodology of chatbot performance measures*. *Business Horizons*, 62(6), 785–797.

Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K. & Onyemah, V. (2019). *Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 2–22.

Syam, N. & Sharma, A. (2018). *Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice*. *Industrial Marketing Management*, 69, 135–146.

Weibel, M. & Lindenau, A. (2017). *Digitalisierung im Business-to-Business – Marketing und -Vertrieb erfolgreich realisieren*. *Marketing Review* St. Gallen, 34(4), 84–93.

Wirtz, J., Patterson, P., Kunz, W., Gruber, T., Lu, V., Paluch, S. & Martins, A. (2018). *Brave new world: service robots in the frontline*. *Journal of Service Management*, 29(5), 907–931.

Wirtz, J. & Zeithaml, V. (2018). *Cost-effective service excellence*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 59–80.

Wortmann, F., Herhausen, D., Bilgeri, D., Wenberger, M. & Fleisch, E. (2020). *Capturing Value in the Internet of Things*. *Marketing Review* St. Gallen, 37(1), 48–55.

Xiao, L. & Kumar, V. (2019). *Robotics for Customer Service: A Useful Complement or an Ultimate Substitute?* *Journal of Service Research*, 1–21.

# Buchrezension

## Nutzen für die Praxis

Mit *Sales Drive* legt Dirk Zupancic ein ganzheitliches Konzept vor, mit dem Unternehmen durch konsequente Vertriebsorientierung strategische Wettbewerbsvorteile aufbauen können. Diese bilden die Basis für nachhaltiges Wachstum. Leserinnen und Leser erfahren, warum sich der Vertrieb zukünftig verändern muss und sollte. Sie erfahren auch, wie das geht. Unternehmer/innen, Mitglieder der Geschäftsleitung und Führungskräfte lernen, welche Rolle Vertrieb strategisch spielen kann. Ihre Verantwortung liegt in der Entwicklung von Sales-Driven-Strategien und der Entwicklung des eigenen Unternehmens zu einer Sales-Driven-Company. Alles Wissenswerte dazu wird in dem Buch vermittelt. Vertriebspersonen erfahren, welche Aspekte erfolgreiche „Sales Driven People“ auszeichnen und wie Sie selbst dazu werden können. Basis dieses Erfolges sind sechs Stellhebel, die sich in der eigenen Arbeitspraxis einbauen lassen.

*Sales Drive* präsentiert drei Stossrichtungen für den Verkauf bzw. das Kundenmanagement: Key-Account-Management, Value-Selling und Lean-Selling. Jedes dieser Themen wird erläutert und beschrieben. Auf diese Weise können sich Unternehmen gesamthaft in den drei Bereichen professionalisieren. Vertriebsführungskräfte und Mitarbeitende erhalten das nötige Wissen, um diese drei Bereiche bzw. ihren eigenen Beitrag zu analysieren und zu optimieren.

Die Basis des Sales-Drive-Ansatzes wurde in verschiedenen Forschungsprojekten an der Universität St. Gallen gelegt. Sales-Drive beruht auf vielen Jahren Forschung, angereichert durch praktische Erfahrungen aus vielen Umsetzungsprojekten, die der Autor selbst begleitete.

## Abstract

*Sales Drive* positioniert den Vertrieb als einen echten Wachstumstreiber des Unternehmens. Zugleich macht der Autor klar, dass das Image von „Vertrieb“ oder „Verkauf“ lange noch nicht so positiv ist, wie es sein sollte. Im Folgenden werden sechs gute Gründe beschrieben, warum man sich in einem Unternehmen intensiv mit der Optimierung des Vertriebs beschäftigen sollte. Dort liegen erhebliche Optimierungsreserven, die es zu heben gilt. Als Basis dazu dienen systematisch entwickelte Vertriebsstrategien, sogenannte „Sales Driven Strategies.“ Sie dienen als Basis für die ganzheitliche Ausrichtung des Unternehmens in Richtung einer Sales-Driven-Company, mit sieben „S“. Sie werden umgesetzt durch professionelle Führungskräfte, denen der folgende Teil gewidmet ist. Die Kennzeichen erfolgreicher Vertriebspersonen leiten über in die drei Bereiche Key-Account-Management, Value-Selling, Lean-Selling. Den Abschluss des Buches bildet ein Kapitel mit sieben Thesen zur Zukunft des Vertriebs.

Prof. Dr. Christian Schmitz



Dirk Zupancic

## SALES DRIVE

Wie Sie durch konsequente Vertriebsorientierung im Wettbewerb gewinnen

Springer Gabler Verlag, 1. Auflage 2019,  
Gebundene Ausgabe: 232 Seiten, inkl. E-Book,  
33,50 CHF, 29,14 EUR

ISBN: 978-3-658-13900-1

## Kernthesen

1. Konsequente Vertriebsorientierung ist für viele Unternehmen ein strategischer Wettbewerbsvorteil und die Basis für nachhaltiges Wachstum.
2. Eine wichtige Grundlage für die Erreichung einer Vertriebsorientierung ist die Entwicklung einer Sales-Driven-Company.
3. Drei zentrale Stossrichtungen für den Vertrieb liegen im Key-Account-Management, im Value-Selling und im Lean-Selling.

# Thema der nächsten Ausgabe: After the Hype

Das Tempo der technologischen Entwicklung nimmt stetig zu: Jedes Jahr erscheinen neue Technologien auf dem Hype-Cycle. Die Erwartungen an neue Technologien sind gross und die Anwendungsmöglichkeiten scheinen endlos. Doch was passiert, wenn Technologien den Gipfel der überzogenen Erwartungen erreicht haben? Hier entscheidet sich, wohin die Reise geht: Es trennt sich gehypte Momenterscheinung von beständiger Etablierung. In der kommenden Ausgabe diskutieren Autor/innen die Entwicklung von

Technologien „after the Hype“. Es gab Einreichungen zu den Themen Blockchain, Wearables, Drohnen, Gamification, AR und VR sowie die Sharing Economy – was wurde Jahre später aus den viel gehörten Buzzwords? Welche Technologien werden erfolgreich im Markt eingesetzt und welche warten noch immer auf ihren Durchbruch? Wir freuen uns auf eine spannende und kontroverse Ausgabe 6.2020 „After the Hype“.

## Impressum

### Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag  
Universität St. Gallen  
Institut für Marketing  
Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen

### Kooperationspartner

Friedrich M. Kirn  
MIM Marken Institut München  
GmbH  
Ridlerstrasse 35a  
D-80339 München

### Redaktionsleitung Universität St. Gallen

Iris Schmutz, M.Sc.  
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34  
iris.schmutz@unisg.ch

### Redaktion und Satz

Communication Network Media  
GmbH  
Ridlerstrasse 35a  
D-80339 München  
Telefon: +49 (0) 89 729599-15  
Deivis Aronaitis,  
Alexandra Budik

### Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann (deutsch)  
Renate Schilling (englisch)

### Layout & Produktion

deivis aronaitis design | dad |  
Leonrodstrasse 68  
D-80636 München  
Telefon: +49 (0) 89 12027810  
Telefax: +49 (0) 89 12022814  
grafik@da-design.lt

### Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn  
Telefon: +49 (0) 89 729599-15  
kirn@marke41.de

### Titelbild

© Daniele RUSSO/iStockphoto

### Insights

Die Inhalte unter dieser Rubrik sind aus der Marketingpraxis gesponserte Beiträge.

### Leserservice

Magdalena Britt  
Telefon: +41 (0) 71 2247152  
magdalena.britt@unisg.ch

### Druck & Verarbeitung

Aumüller Druck  
GmbH & Co. KG  
Kennwort:  
Marketing Review St. Gallen  
Weidener Strasse 2  
D-93057 Regensburg

### Herausgeber

Prof. Dr. Thomas Bieger  
Prof. Dr. Dennis Herhausen  
Prof. Dr. Andreas Herrmann  
Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführend)  
Prof. Dr. Christian Hildebrand  
Prof. Dr. Thomas Rudolph  
Prof. Dr. Christian Schmitz  
Prof. Dr. Marcus Schögel  
Prof. Dr. Torsten Tomczak  
Prof. Dr. Dr. h.c. Dirk Zupancic

### Mitbegründer

Prof. Dr. Christian Belz  
Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi

### Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin  
Andreas Balazs  
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 Krafft, 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. Hans-Willi Schroiff, Aachen  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon  
Alexander Stanke  
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

### Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich,  
Auflage: 3600 Exemplare.  
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 37. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544

# Marketing Review St. Gallen



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.

## Qualität ohne Kompromisse.

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



# Alles Inklusiv!

Mit dem Abo der  
Marketing Review St.Gallen  
PRINT & ONLINE



Laden Sie sich kostenlos die **keosk App** herunter und lesen Sie Marketing Review St.Gallen mobil.

Print-Abonnenten lesen das E-Journal in Ihrem persönlichen Kundenkonto kostenlos!

[www.keosk.de](http://www.keosk.de)

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