

M ARKETING

I NTELLIGENCE

R EVIEW

MarTech und SalesTech

AUTOMATISIERUNG > DATENMANAGEMENT > INTEGRATIONSSERVICES >
KI-ERFAHRUNGEN > HYBRIDES MARKETING > HYBRIDE SERVICES >
ROBOTER > VIRTUAL REALITY



CLEVER CONTENT
FRESH KNOWLEDGE

MARKETINGFORSCHUNG FÜR DIE PRAXIS

NIM Marketing Intelligence Review

Das Journal des Nürnberg Institut für Marktentscheidungen

Die NIM Marketing Intelligence Review richtet sich an Managerinnen und Manager sowie alle Entscheiderinnen und Entscheider, die sich für neue Forschungsergebnisse, > **aktuelle Marketingthemen** und aufkommende Marketingtrends interessieren.

Das Journal erscheint zweimal jährlich und ist als Themenheft angelegt. Jede Ausgabe konzentriert sich auf ein aktuelles Thema aus dem Bereich Marketing und Marktentscheidungen. Die Artikel präsentieren > **akademische Forschung und Erkenntnisse, die für die Praxis umgesetzt werden**. Sie liefern Marketingwissen und Impulse von internationalen Top-Expertinnen und -Experten für das Marketing-Business – auch mit dem Ziel, Marktentscheidungen zu verbessern.

Herausgeber der NIM Marketing Intelligence Review ist das > **Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V. (NIM)**. Das NIM ist ein interdisziplinäres, nicht-kommerzielles Forschungsinstitut, dessen Forschung sich auf die Frage fokussiert, wie sich Entscheidungen angesichts neuer Trends und Technologien verändern und wie Menschen bessere Entscheidungen in Märkten treffen können.

Das Institut ist Gründer und Ankeraktionär der GfK SE.

→ www.nim.org/mir/de



Editorial



Vor etwa einem Jahrzehnt behauptete der amerikanische Software-Unternehmer Marc Andreessen: „Software is eating the world“. Er prophezeite, dass Softwareunternehmen viele traditionelle Branchen auf den Kopf stellen würden, und er behielt damit Recht. Heute besitzt der weltweit größte Taxidienst, UBER, keine Fahrzeuge mehr. Das weltweit bekannteste Medienunternehmen, Facebook, erstellt keine eigenen Inhalte. Der wertvollste Einzelhändler, Alibaba, hat kein eigenes Inventar. Und der weltgrößte Anbieter von Unterkünften, Airbnb, besitzt keine Immobilien.

Zu diesen Disruptionen kam dann noch die Corona-Pandemie hinzu, die Konsum- und Arbeitsgewohnheiten der Menschen veränderte und die Zahl der verfügbaren Marketing-technologie-Tools („MarTech“) und Vertriebstechologie-Tools („SalesTech“) explodieren ließ. Marketingspezialisten und Vertriebsleiter müssen sich nun den Herausforderungen stellen, die sich aus der zunehmenden Verfügbarkeit von Technologien ergeben. Diese ermöglichen automatisierte Marketing- und Vertriebsprozesse, die skalierbar sind und zusätzliche Verkaufschancen schaffen. Dennoch werden die neuen Technologien nicht von allen begrüßt und sind keinesfalls Selbstläufer.

In dieser Ausgabe untersuchen wir die Chancen und Herausforderungen von MarTech und SalesTech und erörtern, wie wir unsere Unternehmen auf die Nutzung solcher Technologien vorbereiten können. Welche Auswirkungen haben Datenschutzgesetze? Fördern die Technologien die effektive Zusammenarbeit von Mitarbeitern und ihrem Lieferantennetzwerk – im Büro, von zu Hause aus oder gar im Metaverse? Wie sollten Unternehmen Teams in diesen hybriden Welten zusammenstellen? Können KI und Roboter die menschlichen Team-Mitglieder unterstützen? Sollten Unternehmen auf die Ängste der Verbraucher eingehen, von Technologien ausgenutzt und missverstanden zu werden?

Erforschen Sie mit uns die Chancen und Herausforderungen, die sich durch Technologien in Marketing und Vertrieb ergeben. Wir hoffen, dass unsere Artikel Sie dazu inspirieren, diese Technologien noch besser zu nutzen.

Viel Spaß beim Lesen!



Bernd Skiera

Frankfurt, August 2022

MarTech und SalesTech



Inhalt

3

Editorial

6

Executive Summaries



11

Herausforderungen der Marketing-Automatisierung: Die Verknüpfung von MarTech & SalesTech

Bernd Skiera

Neue Technologien ermöglichen eine automatisierte und skalierbare Marketing- und Vertriebsunterstützung.

19



Hybrides Marketing ist auf dem Vormarsch: Marketing muss sich neu erfinden

Andy Lark und André Bonfrer

Wir müssen überdenken, wie Marketing funktioniert, und Hybrid-First-Organisationen mit neuen Technologien unterstützen.

25

Konsumenten und Marketingtechnologien: Das Spannungsverhältnis zwischen Kosten und Nutzen

Stefano Puntoni, Rebecca Walker Reczek, Markus Giesler und Simona Botti

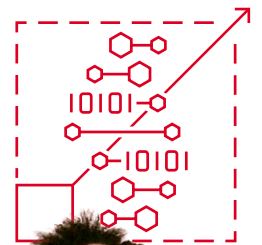
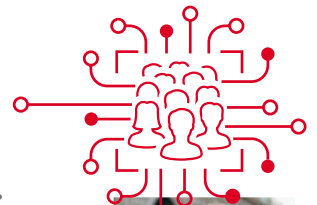
Unternehmen sollten konkrete Schritte setzen, um bessere Konsumentenerfahrungen mit Datenerfassung und -klassifizierung zu designen.

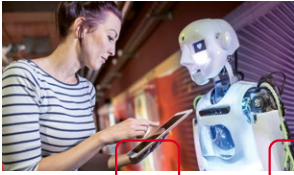
31

Vertriebsautomatisierung als Revenue Engine – Wie man mit neuen Technologien Skaleneffekte erzielt

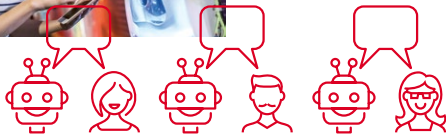
Emma Storbacka und Kaj Storbacka

Um Skalierbarkeit zu erreichen, sollten Unternehmen Automatisierungsprojekte auf Use Cases aufbauen.





37



Der Roboter und ich: Die Serviceteams der Zukunft sind hybrid

Jochen Wirtz, Stefanie Paluch und Werner Kunz

Hybride Mensch-Roboter-Teams sind für viele komplexere Dienstleistungskontexte ein Zukunftsmodell.



54

Die Rolle der Technologie im modernen Marketing

Interview mit Scott Brinker, Blog-Autor und MarTech-Pionier



43

Metaverse Marketing

Thorsten Hennig-Thurau
und Björn Ognibeni

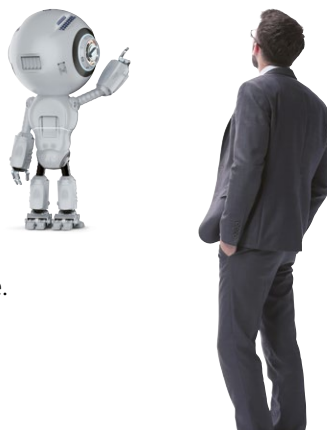
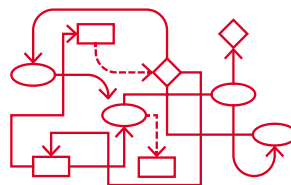
Unternehmen können das Potenzial des Metaverse nutzen, um in verschiedenen Kontexten sozialen Mehrwert zu schaffen.

49

Augmented Decision-Making: Wenn Menschen und Maschinen bei strategischen Marketingentscheidungen zusammenarbeiten

Nina Hesel, Fabian Buder und Matthias Unfried

Der Einsatz von KI ist bei operativen Marketing-Entscheidungen Standard und spielt auch bei strategischen Entscheidungen eine immer größere Rolle.



60

Editoren

61

Wissenschaftlicher Beirat

62

Impressum

63

Vorschau nächste Ausgabe

Executive Summaries



Herausforderungen der Marketing-Automatisierung: Die Verknüpfung von MarTech & SalesTech

Bernd Skiera

Die Anzahl der Tools für die Marketing- und Vertriebsautomatisierung ist in den letzten Jahren enorm gestiegen. Sie ermöglichen eine weitreichend automatisierte Marketing- und Vertriebsunterstützung, oft zu niedrigen oder gar ohne Zusatzkosten. Unternehmen können selbst kleine Verkaufschancen wahrnehmen, und deren enorme Menge kann letztendlich zu mehr Wachstum und Profit führen. Doch Automatisierung ist nicht so leicht implementierbar und erfordert oft eine Neuausrichtung des Unternehmens sowie erhebliche Investitionen. Eine der größten Herausforderungen ist die Integration von Daten aus verschiedenen Systemen. Zur Unterstützung der Unternehmen hat sich eine neue Kategorie von meist cloudbasierten Diensten entwickelt. Enterprise-Integration-Plattform-as-a-Service-Lösungen (EiPaaS-Lösungen) helfen bei der Datenintegration und bei der Einhaltung von Datenschutzbestimmungen und unterstützen Unternehmen dabei, die Möglichkeiten neuer Informationstechnologien optimal zu nutzen.

Hybrides Marketing ist auf dem Vormarsch: Marketing muss sich neu erfinden

Andy Lark und André Bonfrer

Die Pandemie-bedingte Distanz hat nicht nur die Art und Weise verändert, wie wir zusammenarbeiten und kommunizieren. Marketingmanager, Konsumenten und ganze Unternehmen beschreiten nun neue Wege. Marketing muss deshalb eine Neuausrichtung erfahren. Unternehmen müssen überdenken, wie sie Talente anziehen und einbinden können und welche Art von Technologien eine hybride Leistungserstellung ermöglicht. Hybrides Marketing folgt neuen Imperativen in Bezug auf Menschen, Technologien und Prozesse und erfordert eine Kultur für hybride Marketingteams. Um Doppelgleisigkeiten, zusätzliche Kosten und Komplexität zu vermeiden, sollten CMOs versuchen, Tools zu standardisieren und zu integrieren, und einen disziplinierten Umgang mit kritischen Datensystemen einfordern. Sie müssen die Marketing Supply Chain neu aufstellen, Kundenerlebnisse für eine kontaktlose Welt neu definieren und die Datenmanagement-Fähigkeiten im Unternehmen ausbauen. Unternehmen, die ein florierendes Hybrid-First-Arbeitsumfeld entwickeln wollen, müssen in Strategieentwicklung investieren, eine Remote-Arbeitskultur aufbauen und neue Technologien – insbesondere künstliche Intelligenz (KI) – für wichtige Use Cases einsetzen. MarTech wird beim Gestalten neuer Marketingprozesse eine Schlüsselrolle spielen.

→ Seite 11

→ Seite 19



Konsumentenerfahrungen mit Marketingtechnologie: Das Spannungsverhältnis zwischen Nutzen und Kosten auflösen

Stefano Puntoni, Rebecca Walker Reczek, Markus Giesler und Simona Botti

Künstliche Intelligenz (KI) wird immer alltäglicher und kann sehr praktisch sein, aber auch wenn Softwareentwickler und Marketer sich um einen hervorragenden Service bemühen, sind die Erfahrungen der Konsumenten nicht immer positiv. Im Laufe ihrer Customer Journey sind Konsumenten mit „Datenerfassung“, d. h. der Weitergabe ihrer Daten an die KI, und „Klassifizierung“, also personalisierten Empfehlungen der KI, konfrontiert. In beiden Fällen kann man sich dabei entweder gut unterstützt oder aber ausgenutzt, verstanden oder missverstanden fühlen. Um ihr Versprechen einzulösen, die Konsumenten durch den Einsatz von KI glücklicher und effizienter in ihren Entscheidungen zu machen, sollten Manager auch auf Ängste und Unsicherheiten der Konsumenten achten. Wenn Manager verstehen, wann und warum sich Konsumenten durch KI ausgenutzt oder missverstanden fühlen, wird es ihnen besser gelingen, den individuellen Nutzen zu steigern und konkrete Schritte zu setzen, um bessere Erfahrungen rund um die Datenerfassung und -klassifizierung zu ermöglichen.

Vertriebsautomatisierung als Revenue Engine – Wie man mit neuen Technologien Skaleneffekte erzielt

Emma Storbacka und Kaj Storbacka

Um Skalierbarkeit zu erreichen, sollten Unternehmen Automatisierungsprojekte auf Use Cases aufbauen. Wenn die Nutzung von Daten und die Automatisierung nicht systematisch aufgebaut werden, kann zunehmende „Digitalisierung“ sogar negative Konsequenzen für die finanzielle Gebarung eines Unternehmens haben. Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich auf den Aufbau einer Revenue Engine, um Skaleneffekte bei gleichbleibenden oder sogar sinkenden Kosten zu erzielen. Initiativen zur digitalen Transformation sollten nicht nach Plattformen strukturiert werden, sondern nach Anwendungsfällen. In einer Use-Case-zentrierten Logik bilden Unternehmensziele und Use Cases den Ausgangspunkt. Use Cases nutzen verfügbare Daten durch automatisierte Anwendungen und digitale Plattformen werden dabei als unterstützende Werkzeuge zum Erreichen definierter Geschäftsziele betrachtet. Die neue Methodik erfordert Führungsqualitäten, da bestehende Abläufe meist hinterfragt werden müssen. Manager sollten realisieren, dass es oft großen Aufwand bedeutet, einen spürbaren Automatisierungsgrad zu erreichen. Und um den Motor am Laufen zu halten, müssen Marketing und Vertrieb ihre Datenkompetenz verbessern.

→ Seite 25

→ Seite 31



Der Roboter und ich: Die Service-teams der Zukunft sind hybrid

Jochen Wirtz, Stefanie Paluch und
Werner Kunz

Durch Roboter und KI erbrachte Dienstleistungen sind beispiellos skalierbar, da der Großteil ihrer Kosten bereits bei der Technologieentwicklung anfällt. Roboter und virtuelle Agenten kosten nur einen Bruchteil von zusätzlichem Personal. Da sich die relativen Stärken von Menschen und Robotern unterscheiden, werden sie am besten in verschiedenen Kontexten eingesetzt. Menschen können besser auf individuelle Bedürfnisse reagieren und in Beschwerde- und Reklamationssituationen empathischer handeln. Serviceroboter sind hingegen effektiver bei Dienstleistungen, die hohe kognitive und analytische Fähigkeiten erfordern. Sie sind beispielsweise besser in der Lage, große Datenmengen zu analysieren, interne und externe Informationen zu integrieren, Muster zu erkennen und diese mit Kundenprofilen zu verknüpfen. Um das Beste aus beiden Welten zu erhalten, sollten Unternehmen bei der Planung von Service-Co-Creation-Teams aus Robotern, Mitarbeitern und Kunden ihren Fokus auf Implementierung, Management und Feinabstimmung legen, wenn sie die Qualität der Kundeninteraktionen sicherstellen und kontinuierlich steigern wollen.

Metaverse Marketing

Thorsten Hennig-Thurau und Björn Ognibeni

Auch Aktivitäten, die man allein in einer virtuellen Umgebung durchführt, können besser sein als im 2D-Internet, aber der eigentliche Nutzen des Metaverse ist ein anderer: Er liegt in der sozialen Komponente der Umgebung. Unternehmen können dieses Potenzial in verschiedenen Kontexten ausschöpfen. Am Arbeitsplatz kann das Metaverse ganz ohne Reisekosten stimmungsvolle Umgebungen und nützliche Tools für Besprechungen und Schulungen bieten. Für Konsumenten gibt es viele Möglichkeiten, Unterhaltungsangebote gemeinsamen zu konsumieren, z. B. Filmeschauen, Spielen oder Besuche von Events und Konzerten. Auch Dienstleistungen können stark von der einzigartigen „Nähe“ von Kunden und Mitarbeitern profitieren.

Das Metaverse wird stark, aber nicht exponentiell wachsen. Um Chancen zu nutzen, sollten sich Marketingmanager mit dem neuen Raum vertraut machen. Sie sollten zunächst testen, was funktioniert und was nicht, und lernen, was das Metaverse mit der physischen Welt gemeinsam hat und was es von ihr unterscheidet.

→ Seite 37

→ Seite 43



Augmented Decision-Making: Wenn Menschen und Maschinen bei strategischen Marketingentscheidungen zusammenarbeiten

Nina Hesel, Fabian Buder und Matthias Unfried

Die Grenzen der KI-unterstützten Entscheidungsfindung verschieben sich von der operativen auf die strategische Ebene, wie eine aktuelle Umfrage unter 500 internationalen hochrangigen B2C-Managern ergab. In der Umsetzung nennen Unternehmen mit wenig KI-Erfahrung in strategischen Entscheidungssituationen unzureichende Budgets, das Fehlen der richtigen technologischen Infrastruktur, einen Mangel an Know-how innerhalb des Unternehmens und das Fehlen von Fachkräften als Haupthindernisse. Pioniere auf diesem Gebiet sehen hingegen die größten Herausforderungen in datenbezogenen Fragen, wie etwa dem Umgang mit einer unzureichenden Datenbasis, mangelnder Transparenz von Algorithmen und Problemen bei der Standardisierung komplexer strategischer Entscheidungen. Generell erwarten die Manager, dass sich die technischen Möglichkeiten von KI erheblich weiterentwickeln und eine immer größere Rolle bei der Gestaltung der Unternehmensstrategie spielen werden. Sie sollten sich deshalb mit diesen Entwicklungen auseinandersetzen, um für eine Zukunft gewappnet zu sein, in der Menschen und Algorithmen „mit vereinten Kräften“ zusammenarbeiten.

Die Rolle der Technologie im modernen Marketing

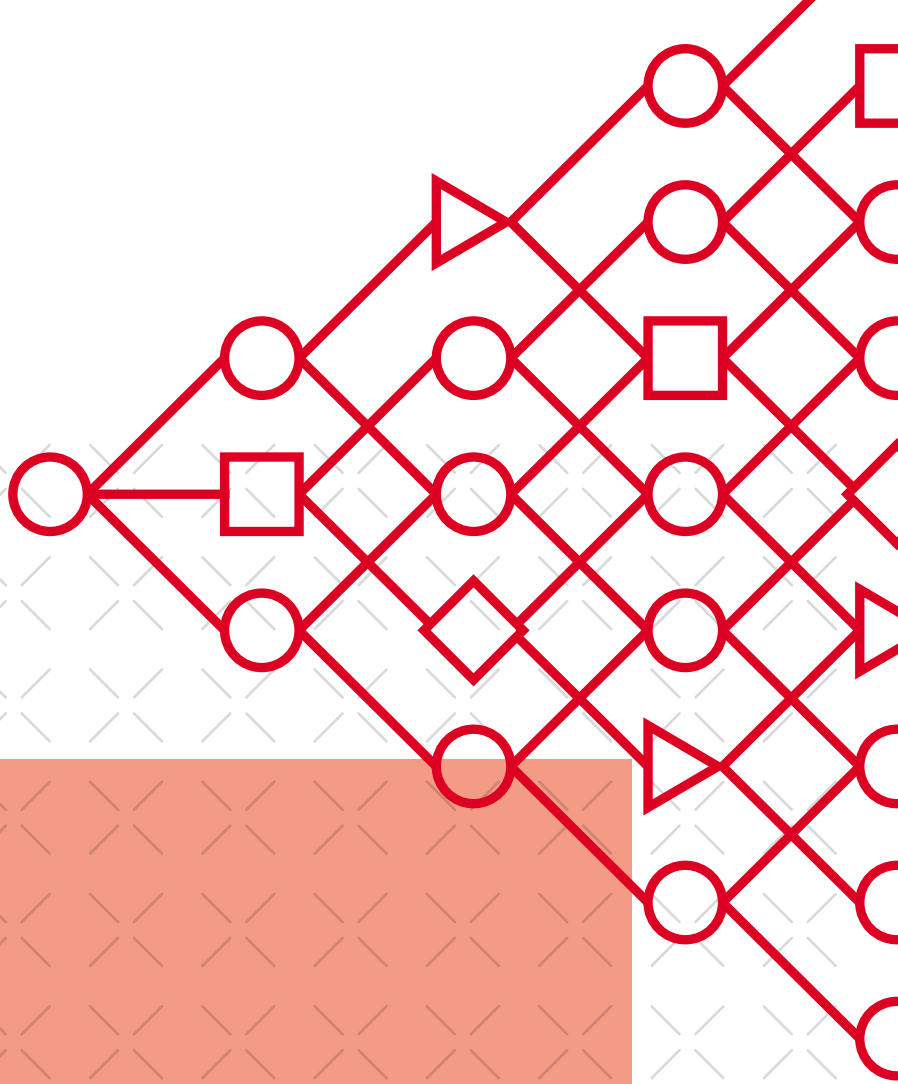
Interview mit Scott Brinker, Blog-Autor und MarTech-Pionier

Modernes Marketing stützt sich immer stärker auf neue Technologien. Dieser Trend wurde vor mehr als einem Jahrzehnt in Gang gesetzt und hat während der aktuellen Pandemie einen zusätzlichen Schub erhalten: In den letzten Jahren ist das Angebot an verfügbaren Anwendungen förmlich explodiert. Während Apps und Software immer mehr Daten sammeln und bereitstellen, werden jedoch in vielen Ländern Datenschutzgesetze erlassen, die die Nutzbarkeit von Daten für das Marketing einschränken. Wird MarTech in diesem schwierigen Umfeld weiterhin florieren? Wie können Manager verschiedene Anwendungen organisieren und integrieren und MarTech so steuern, dass sowohl den Erwartungen der Konsumenten entsprochen wird als auch den gesetzlichen Vorgaben? In diesem Interview spricht MarTech-Guru Scott Brinker mit uns über die weitere Entwicklung von Plattformen, Technologien und Dienstleistungen und erklärt, wie Marketingmanager die vielversprechendsten MarTech-Anwendungen erfolgreich einsetzen können.

→ Seite 49

→ Seite 54





Neue Technologien ermöglichen eine automatisierte und skalierbare Marketing- und Vertriebsunterstützung.



Herausforderungen der Marketing-Automatisierung: Die Verknüpfung von MarTech & SalesTech

Bernd Skiera

KEYWORDS

MarTech, SalesTech, Marketing Automation, EiPaaS, Künstliche Intelligenz (KI), Datenqualität, Datenschutz

AUTOR

Bernd Skiera

Professor für Electronic Commerce,
Goethe-Universität Frankfurt, Deutschland
skiera@wiwi.uni-frankfurt.de

Kein Marketing ohne neue Technologien ✕ Marketing und Vertrieb funktionieren zunehmend technologiegestützt. In den letzten Jahren sind immer mehr Technologien entstanden, die modernes Marketing und Vertriebsmanagement unterstützen und als MarTech bzw. SalesTech bezeichnet werden. Die Anzahl der Marketing-Tools ist laut Scott Brinker, dem Herausgeber der Martech Map, von 150 im Jahr 2011 auf 9.932 im Jahr 2022 enorm angestiegen. Vertriebstechnologien gibt es zwar weniger, aber auch ihr Wachstum ist beeindruckend. Mit dieser Fülle und der zunehmenden Akzeptanz der neuen Tools können Marketer ihre Erfolgchancen erhöhen. Doch Automatisierung ist kein Selbstläufer und erfordert häufig, dass sich Unternehmen neu ausrichten, umstrukturieren, neue Fähigkeiten entwickeln, neue Talente einstellen und erhebliche Investitionen tätigen, wie Lark und Bonfrer in ihrem Artikel in dieser Ausgabe argumentieren (S. 19).

Gründe für den zunehmenden Einsatz von MarTech im Online-Handel ✕ Die zunehmend digitalisierte Welt erleichtert die Automatisierung von Marketing- und Verkaufsprozessen. Nehmen wir zum Beispiel einen Besucher eines Online-Shops, der ein Paar Turnschuhe in den Warenkorb legt, den Shop aber ohne Kauf verlässt. Heutzutage ist es üblich, diesen Konsumenten erneut zu kontaktieren, z. B. durch Retargeting mit einer personalisierten Anzeige auf einer anderen Website, die ebendiese Turnschuhe zeigt, oder durch eine personalisierte E-Mail, die eventuell einen Rabatt-Gutschein enthält. Diese Marketingaktionen werden von Menschen geplant, aber von Technologie-Tools automatisiert ausgeführt, einschließlich der Bewertung, wann die Marketingaktionen zu beenden sind. Die durchgeführten Aktionen können komplex sein und auch unterschiedliche Reaktionen der Konsumenten berücksichtigen. Der Online-Händler könnte zum Beispiel zunächst eine Werbe-E-Mail für den Turnschuh ohne Gutschein versenden. Angenommen der Konsument öffnet die E-Mail und besucht ein weiteres Mal



Marketing und Vertrieb müssen zusammenarbeiten, was sowohl menschlich als auch organisatorisch und technisch herausfordernd ist.



die Produktseite im Online-Shop, entschließt sich aber auch jetzt noch nicht zum Kauf: Dann könnte der Online-Händler eine weitere E-Mail – diesmal mit Rabatt-Gutschein – versenden, da er das Verhalten des Konsumenten als echtes Kaufinteresse interpretiert, allerdings nicht zum aktuellen Preis. Falls sich so eine Situation wiederholt, könnte der Online-Händler wiederum gleich reagieren, nicht jedoch bei einem dritten Mal. Der Händler möchte nämlich vermeiden, dass der Konsument lernt, dass er nur lange genug warten muss, um auf Produkte im Warenkorb einen Rabatt zu erhalten.

MarTech ermöglicht es, solche Maßnahmen automatisiert, in großem Umfang und zu geringen oder sogar ohne zusätzliche Grenzkosten durchzuführen. So können Unternehmen selbst kleine Verkaufschancen aufgreifen, und die schiere Menge dieser Verkaufschancen kann letztlich zu einem wachsenden und rentablen Geschäft führen. Der Erfolg von Online-Händlern wie Amazon oder Zalando beruht auf einer solchen Automatisierung, wobei diese sicherlich auch davon profitieren, dass Konsumenten generell mehr online kaufen und oft keine menschliche Beratung benötigen. Zunehmend nutzen die Online-Riesen auch künstliche Intelligenz (KI), um ihre Prozesse zu verbessern, z. B. zur Berechnung des optimalen Preisnachlasses.

Die Rolle von MarTech und SalesTech in B2B-Märkten

✗ Trotz der enormen Chancen, die mit den digitalen Möglichkeiten verknüpft sind, setzen viele Unternehmen im Vertrieb weiterhin auf den persönlichen Verkauf, vor allem im Business-to-Business-Bereich. Daran wird sich wohl nicht so schnell etwas ändern, auch wenn Remote-Verkauf immer beliebter wird. Anders als früher sind jedoch potenzielle Kunden heute in Verkaufsgesprächen viel besser informiert, weil viele Informationen leicht über das Internet zugänglich sind. Daher sprechen potenzielle Kunden oft erst später im Kaufprozess mit Verkäufern. Außerdem geht die Anzahl der durch Kunden kontaktierten Unternehmen kontinuierlich zurück. Folglich müssen sich diese noch mehr darum bemühen, von potenziellen Kunden überhaupt in Betracht gezogen zu werden und Leads zu generieren.

Ein guter Vertriebsprozess umfasst die Gewinnung, Pflege und Umwandlung von Leads in tatsächliche Kundenbezie-

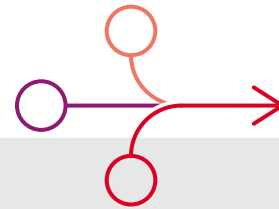
hungen. Die Lead-Gewinnung erfordert ein breites Spektrum an Aktivitäten, von Branding oder Public Relations bis hin zu Werbemaßnahmen. Die Lead-Pflege, das sogenannte Lead Nurturing, konzentriert sich auf potenzielle Kunden, die noch nicht kaufbereit sind, und zielt darauf ab, deren Kaufbereitschaft zu steigern, z. B. indem man sie mit Informationen versorgt, die einen Kauf wahrscheinlicher machen.

In diesem Prozess ist das Marketing häufig für die Gewinnung und Pflege von Leads zuständig, der Vertrieb bzw. die Verkäufer hingegen in der Regel für den Abschluss, also die Transformation vom potenziellen Kunden zum tatsächlichen Käufer. Marketing und Vertrieb müssen also an einem Strang ziehen, was sowohl menschlich als auch organisatorisch herausfordernd ist, da meist verschiedene Teams mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten, Anreizstrukturen und Mitarbeitern unterschiedlichen Hintergrunds zusammenarbeiten müssen. In technischer Hinsicht besteht die Herausforderung darin, dass Marketing und Vertrieb oft mit unterschiedlicher Software arbeiten und sogar innerhalb von Marketing und Vertrieb verschiedene Softwarelösungen, auch „Apps“ genannt, im Einsatz sind. Sie alle müssen integriert werden, und das kann sehr mühsam sein. In unserem Interview (S. 54) betont Scott Brinker: „Die größte Herausforderung bei MarTech ist heute die Integration“. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, hat sich in jüngster Zeit eine neue Angebotskategorie entwickelt: Enterprise Integration Platforms as a Service (EiPaaS).

Enterprise Integration Platforms as a Service (EiPaaS)

✗ Der Erfolg des deutschen Softwareanbieters SAP beruht auf der einfachen Idee, eine breite Palette an Softwarelösungen anzubieten, die alle perfekt integriert sind. Im Wesentlichen bedeutet das, dass alle Softwarelösungen stets auf die neuesten Daten zugreifen und automatisch die erforderlichen Prozesse starten, sobald sich Daten ändern. Die Realisierung einer solchen Lösung wäre natürlich fantastisch. Die Realität sieht jedoch anders aus. Selbst die größten Softwareanbieter können nur eine Teilmenge aller notwendigen Lösungen im Marketing- und Vertriebsbereich abdecken.

Die Zunahme der MarTech-Tools macht klar, vor welchen Herausforderungen die großen Softwareanbieter stehen. Viele versuchen es mit Zukäufen anderer Softwareanbieter,



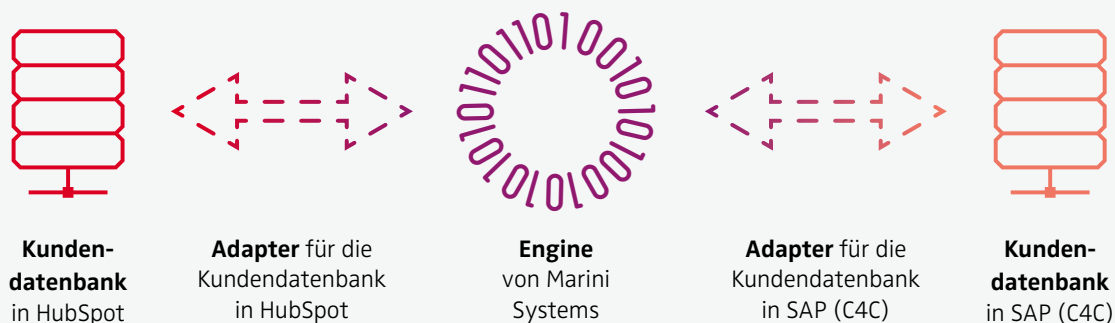
BOX 1

Wie EiPaaS-Lösungen funktionieren

EiPaaS ist eine Plattform, die an sich unzusammenhängende Systeme miteinander verknüpft, um eine integrierte Lösung zu schaffen. Sie dient als Übersetzer zwischen mehreren Systemen und ermöglicht Datenintegration und gemeinsame Datennutzung. Das Kernprinzip der EiPaaS besteht darin, eine sogenannte Engine und eine breite Palette von Adaptern zu installieren. Abbildung 1 veranschaulicht diese Idee für den vereinfachten Fall der Integration von zwei Systemen eines Unternehmens. In unserer Abbildung ist das Unternehmen Adidas, und die beiden Systeme sind SAP (C4C) und HubSpot. Die EiPaaS-Lösung stammt vom deutschen Anbieter Marini Systems.

Die Engine von Marini Systems gestaltet den Datentransfer zwischen den beiden Systemen. Wie für eine „As a Service“-Lösung typisch, befindet sie sich in der Cloud. Sie muss skalierbar, sicher und DSGVO-konform sein, eine Benutzerverwaltung enthalten und weitere Funktionen wie Planung, Testen, Reporting, Dokumentation und Debugging ermöglichen.

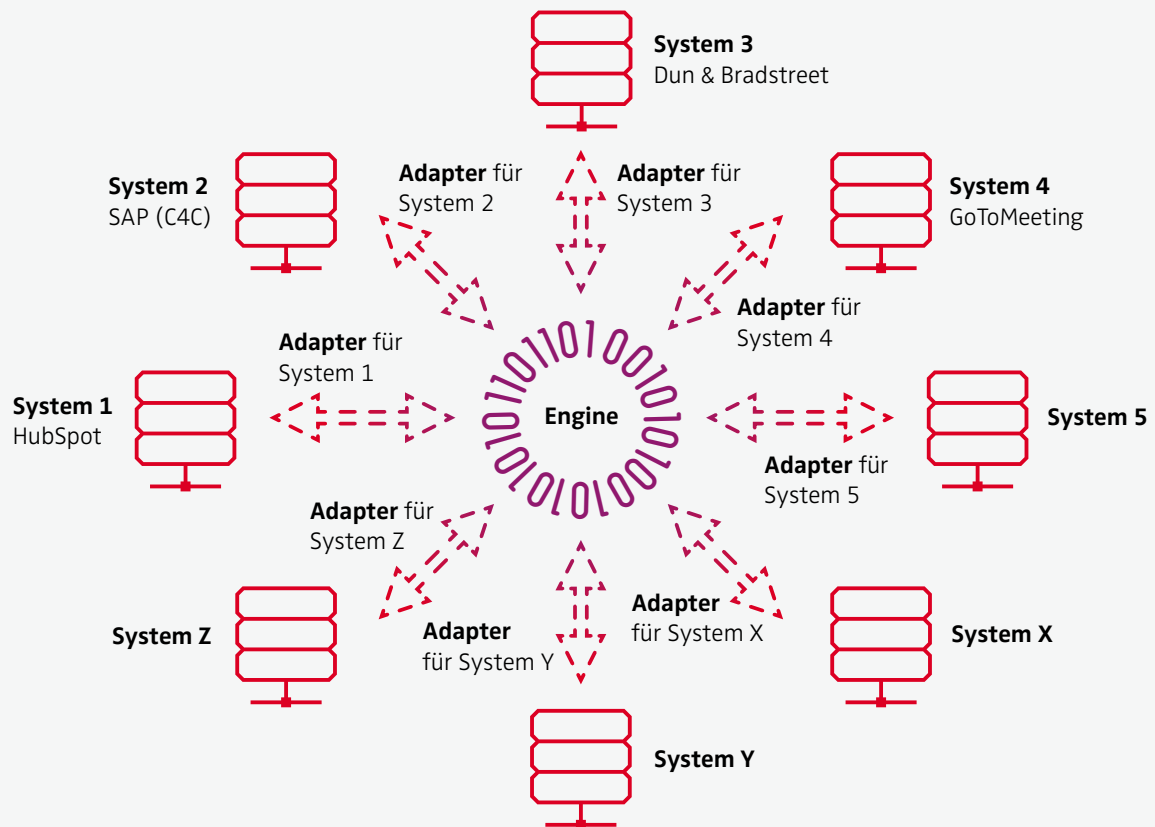
ABBILDUNG 1 > Integration von zwei Systemen über EiPaaS



Die Adapter sind Teil der EiPaaS-Lösung und passen die Engine an die Datenbanken der einzelnen Systeme an. In Abbildung 1 wird ein Adapter für die Kundendatenbank von Adidas in SAP (C4C) und einer für die Kundendatenbank in HubSpot benötigt. Beide Datenbanken sind über APIs (Application Programming Interface) zugänglich, aber es ist auch möglich, lokal installierte On-Premise-Datenbanken, also Datenbanken, die nicht in der Cloud liegen, zu integrieren. Im Wesentlichen beschreiben die Adapter die spezifische Datenbank, z. B. die darin enthaltenen Felder und Anforderungen für die Werte in jedem dieser Felder, wie etwa, dass diese numerisch sein müssen.

Adidas muss für jedes Paar an Systemen, genauer gesagt für die Datenbanken beider Systeme, einen Plan erstellen. Der Plan beschreibt, wie der Datentransfer zwischen den Datenbanken von HubSpot und SAP C4C erfolgen soll. Es geht darum, die Felder beider Systeme abzubilden: Adidas muss zum Beispiel das Feld „Name“ des HubSpot-Systems mit dem Feld „Nachname“ des SAP C4C-Systems verknüpfen. Das Unternehmen muss auch die Anforderungen definieren, die diese Mappings erfüllen müssen, wie etwa, dass die Telefonnummer numerisch sein muss. Weitere Anforderungen sind solche in Bezug auf die Häufigkeit des Datentransfers (z. B. in Echtzeit, einmal am Tag, bei bestimmten Ereignissen wie der Anmeldung auf der Adidas-Website für die Präsentation einer neuen Kollektion in einer bestimmten Filiale) und darauf, ob die Datenübertragung uni- oder bidirektional erfolgt.

ABBILDUNG 2 > Integration mehrerer Systeme mit Enterprise Integration Platforms as a Service (EiPaaS)



die sie anschließend in ihre eigene Software zu integrieren versuchen, oft jedoch mit mäßigem Erfolg. Und selbst wenn das gelingt, müssen die Applikationen noch in weitere, umfassendere Lösungen integriert werden.

Eine Alternative dazu besteht darin, dass Unternehmen Best-of-Breed-Lösungen wählen und selbst integrieren, oft mit Hilfe von Enterprise Integration Platforms as a Service (EiPaaS), manchmal auch als Integration Platform as a Service (iPaaS) bezeichnet (siehe Box 1). Diese Systeme können mit Best-of-Breed-Lösungen umgehen, aber natürlich auch aufeinanderfolgende Marketing- oder Vertriebsapplikationen verknüpfen. Auch ständig neue Anwendungen, die alte ersetzen, kann man durch solche Lösungen in den Griff bekommen. Der „SaaS Trends Report 2020“ von Blissfully zeigt beispielsweise, dass Unternehmen alle zwei Jahre etwa 30% ihrer Apps ersetzen und die genannten Herausforderungen deshalb sehr präsent sind.

Wie man die Duplikation von Daten vermeidet ✗ Eine große Herausforderung für die erfolgreiche Implementierung von MarTech und SalesTech besteht darin, die Entstehung doppelter Datensätze beim Datentransfer zu vermeiden. Duplikate entstehen schnell, weil sich die Werte der Felder in den verschiedenen Systemen leicht unterscheiden können. In einem System wird die Straße beispielsweise als „83 Middle Rd“ angegeben, im anderen als „Middle Road, 83“. Beim Transfer könnte man deshalb fälschlicherweise meinen, dass die Personen „Ron Miller, wohnhaft in 83 Middle Rd“ und „Ron Miller, wohnhaft in Middle Road, 83“ zwei verschiedene Personen sind. Während ein Mensch diesen Fehler leicht erkennen kann, wird es bei anderen Fällen schnell schwieriger. So ist zum Beispiel nicht sofort offensichtlich, dass sich die beiden Firmennamen „Meta“ und „Facebook“ auf dasselbe Unternehmen beziehen. Einige Datenanbieter, wie etwa Dun & Bradstreet, haben sich auf die Lösung solcher Probleme spezialisiert. Sie helfen, indem sie für jedes Unternehmen



Eine große Herausforderung für die erfolgreiche Implementierung von MarTech und SalesTech besteht darin, die Entstehung doppelter Datensätze beim Datentransfer zu vermeiden.



eine eindeutige Kennung bereitstellen, z.B. die D-U-N-S-Nummer von Dun & Bradstreet. Anstelle einer Zuordnung zu Feldern wie dem Namen des Unternehmens oder seiner Adresse wird hier die D-U-N-S-Nummer verwendet.

Eine eindeutige Kennung wie die D-U-N-S-Nummer verhindert also doppelte Datensätze und kann Ergänzungen wie Daten über Interessenten und Kunden, Eigentümer, Management, Finanzinformationen und die Art des Unternehmens einschließlich Informationen über ESG-Kriterien (Umwelt, Soziales und verantwortliche Unternehmensführung) und Geldwäsche aufnehmen. In unserem Beispiel müsste Adidas dafür zusätzlich zu HubSpot und SAP ein weiteres System, Dun & Bradstreet, integrieren.

Es liegt auf der Hand, dass Adidas die Integration weiterer Systeme benötigt, weil diese Funktionen bieten, die weder HubSpot noch SAP oder Dun & Bradstreet bereitstellen. Viele Unternehmen nutzen beispielsweise Webinare, um Leads zu generieren, weshalb auch Systeme wie GoToMeeting integriert werden müssen. Die Kernidee eines EiPaaS besteht darin, zusätzliche Systeme einfach über einen Adapter, den der EiPaaS-Anbieter nur einmal entwickeln muss, zur Engine hinzuzufügen. Abbildung 2 skizziert diese Idee. Die Engine der EiPaaS-Lösung verbindet alle Systeme, genauer gesagt die Datenbanken aller Systeme. Ein Plan beschreibt jede Verbindung zwischen zwei Systemen, die über die Engine läuft. Wie im Fall von zwei Systemen in Abbildung 1 bildet der Plan die Felder zwischen den beiden Datenbanken ab, einschließlich der Richtung der Datenübertragung usw. Die Engine ist außerdem in der Lage, alle Transfervorgänge zwischen den Systemen zu dokumentieren.

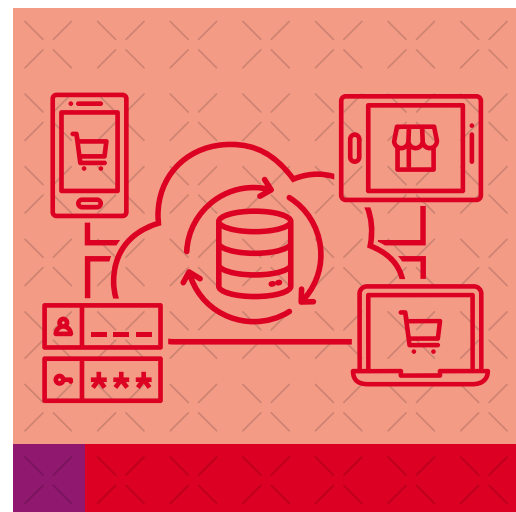
Tech-Outlook für Marketer ×

> **Automatisierung schafft neue Möglichkeiten** ×

MarTech und SalesTech ermöglichen es, Prozesse in großem Umfang zu automatisieren, und Storbacka und Storbacka beschreiben, wie Unternehmen eine „Revenue Engine“ für vielversprechende Use Cases implementieren können (S. 31). Eine solche Automatisierung kann Kosten einsparen, aber der Hauptvorteil besteht darin, dass sie zusätzliche Verkaufschancen ermöglicht. Betrachten wir nochmals unser anfängliches Retargeting-Beispiel mit den

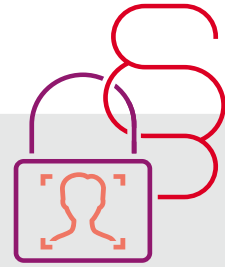
Turnschuhen: Die Wahrscheinlichkeit, dass der Konsument, der den Kaufvorgang abgebrochen hat, den Turnschuh tatsächlich kauft, ist gering, aber es gibt enorm viele Fälle, bei denen eine solche Chance besteht. Ohne automatisierte Lösungen könnte man diese nicht weiterverfolgen. Marketingexperten müssen die der Automatisierung zugrundeliegenden Prozesse planen können. Diese sind oft hyperpersonalisiert, d.h. für Tausende von Interessenten oder Kunden personalisiert. Und Personalisierung bedeutet nicht nur, den richtigen Namen zu verwenden, sondern auch das richtige Produkt mit der richtigen Botschaft zur richtigen Zeit anzubieten. Kunden, die um die Mittagszeit bestellen, reagieren zum Beispiel auf Marketingbotschaften aufmerksamer, wenn auch diese um die Mittagszeit verschickt werden.

- > **Künstliche Intelligenz (KI) und virtuelle Realität (VR) können die Automatisierung intelligenter und menschlicher machen** × KI kann die Automatisierung noch intelligenter und damit erfolgreicher machen. KI-Unterstützung kann Manager in immer komplexeren



BOX 2

Datenschutz – Rechtsvorschriften und Kundenakzeptanz sind echte Herausforderungen



Die Privatsphäre der Konsumenten rückt zunehmend in den Fokus der Gesetzgeber, und Gesetze wie die DSGVO (Datenschutz-Grundverordnung) oder die bevorstehende ePrivacy-Verordnung der Europäischen Union erfordern noch mehr Augenmerk auf die Datenintegration in Unternehmen.

Die DSGVO zielt darauf ab, den Nutzern mehr Kontrolle über ihre personenbezogenen Daten zu geben, indem sie jedem Nutzer das Recht einräumt, die Verarbeitung seiner personenbezogenen Daten zu verstehen, zu ändern und einzuschränken. Das erhöht die Verantwortung derjenigen, die personenbezogene Daten verarbeiten. Unternehmen müssen beispielsweise angeben, auf welcher Rechtsgrundlage personenbezogene Daten verarbeitet werden. Im Marketing werden meist berechtigtes Interesse oder die Einwilligung der Konsumenten angeführt.

Unternehmen können sich auf berechtigtes Interesse als Rechtsgrundlage berufen, wenn die Verarbeitung personenbezogener Daten für ihre berechtigten Unternehmensinteressen erforderlich ist. Das ist legitim, solange diese Interessen nicht durch die Interessen oder Grundrechte und -freiheiten der Nutzer aufgehoben werden. Damit diese Rechtsgrundlage hält, müssen Unternehmen im Einzelfall nachweisen, dass ihre berechtigten Interessen an der Verarbeitung der personenbezogenen Daten eines Nutzers die Interessen des Nutzers an der Nichtverarbeitung der Daten überwiegen.

Damit Einwilligung als Rechtsgrundlage gilt, muss ein Nutzer freiwillig, in Kenntnis der Sachlage und unmissverständlich einem oder mehreren genau definierten Zwecken der Verarbeitung seiner personenbezogenen Daten zustimmen. Vereinfacht ausgedrückt, handelt es sich bei berechtigtem Interesse um einen Opt-out-Ansatz für die Verarbeitung personenbezogener Daten, während die Einwilligung einen Opt-in-Ansatz darstellt. In der Regel führt ein Opt-in-Ansatz zu niedrigeren Zustimmungsraten für die Datennutzung als ein Opt-out-Ansatz.

Der Datenschutz ist jedoch auch unabhängig von rechtlichen Anforderungen ein heikles Thema. Nicht alle Konsumenten begrüßen Technologie und KI in ihrem täglichen Leben, wie Puntoni et al. in ihrem Artikel analysieren (S. 25). Unternehmen sollten die Ängste und Bedenken der Konsumenten hinsichtlich der Datenerfassung und -nutzung ernst nehmen und transparent und verständnisvoll handeln.

Situationen helfen und die Qualität von Entscheidungen verbessern, wie Hesel et al. in ihrem Artikel beschreiben (S. 49). KI und Roboter halten auch in immer mehr Dienstleistungssituationen Einzug. Wirtz (S. 37) erklärt, wie KI, Roboter und sogar Hologramme die Servicequalität durch die Verarbeitung natürlicher Sprache oder das schnelle Scannen großer Datenmengen verbessern können. Die besten Lösungen entstehen, wenn Menschen und Roboter als Team erfolgreich zusammenarbeiten. Im Vertrieb kann KI Cross-Selling-Möglichkeiten, die optimale Zuteilung von Interessenten zu Verkäufern oder personalisierte Angebote vorschlagen. Da Technologien neue Kundenkontaktpunkte darstellen, wird deren Qualität immer wichtiger, und VR kann eine entscheidende Rolle bei der Verbesserung der Konsumerlebnisse spielen. Völlig neue „Welten“ wie das Metaverse ermöglichen neue Formen der Kundeninteraktion und unternehmensinterne Koope-

rationsmöglichkeiten über Distanzen hinweg. Hennig-Thurau und Ognibeni (S. 43) geben bemerkenswerte Einblicke in Marketingmöglichkeiten im Metaverse.

- > **„No Code“ ermöglicht es Marketing- und Vertriebsmitarbeitern, automatisierte Prozesse selbst zu implementieren** × Einer der Engpässe bei der Marketingautomatisierung ist die begrenzte Verfügbarkeit von Technik- und Datenexperten. Daher bietet die Branche zunehmend „No Code“- oder zumindest „Low Code“-Lösungen zur Erstellung von Automatisierungsplänen. „No Code“ bedeutet, dass der Nutzer keine Programmierkenntnisse benötigt, während bei „Low Code“ geringe Programmierkenntnisse erforderlich sind. Der große Vorteil von „No Code“-Lösungen besteht darin, dass Nutzer mit Fachkenntnissen, in unserem Fall Marketer oder Vertriebsmitarbeiter, Anwendungen selbst und schneller



Unternehmen müssen ihre Rechtsgrundlage für die Verarbeitung personenbezogener Daten dokumentieren, und das ist nur über Integration mit anderen Daten möglich.



erstellen und ändern können. Programmierer und Data Scientists stellen in vielen Unternehmen einen Flaschenhals dar und es kann zu Verzögerungen kommen, wenn man sie einschalten muss. Marketingmanager können automatisierte Prozesse also viel schneller implementieren und besser auf Marktentwicklungen reagieren, was ihnen Wettbewerbsvorteile verschafft.

- » **Die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen ist Pflicht, aber schwierig umzusetzen** ✕ Unternehmen müssen ihre Rechtsgrundlage (Box 2) für die Verarbeitung personenbezogener Daten dokumentieren, und das ist nur über Integration mit anderen Daten möglich. Wenn man beispielsweise die Einwilligung eines Nutzers zur Verarbeitung personenbezogener Daten über einen Cookie-Einwilligungsbanner einholt, diese Einwilligung aber nicht in die CRM-Daten integriert, darf man keine personalisierten Marketingnachrichten versenden, die auf dem Verhalten dieses Nutzers aufbauen, und verpasst damit Chancen. Eine Einwilligung in den CRM-Daten zu haben, aber den Nutzer über einen Cookie-Einwilligungsbanner ein zweites Mal um Zustimmung zu bitten und diese nicht zu erhalten, stellt ebenfalls ein Problem dar. Und noch schwieriger werden könnte es, wenn Gesetzgeber durchsetzen, dass Unternehmen die Widerrufsmöglichkeiten für die Einwilligung ebenso einfach gestalten müssen wie die Erteilung der Einwilligung.

Aussagen wie „Third Party Cookies sind tot“ zeigen, dass es für Unternehmen immer schwieriger wird, sich bei ihrem Marketing auf die Daten anderer Unternehmen zu verlassen. Anstatt also beispielsweise einem Dritten Informationen über ihre Kunden – also deren Cookies – zur Verfügung zu stellen, müssen Unternehmen verstärkt sicherstellen, dass sie ihre eigenen (First Party) Informationen nutzen, um das beste Kundenerlebnis zu bieten. Dazu ist es z. B. erforderlich, zu erkennen, welche Kunden die Website besucht haben, und die Verkäufer automatisch darüber zu informieren, was die Kunden auf der Webseite interessiert hat.

Darüber hinaus schreibt das in mehreren Datenschutzgesetzen wie der DSGVO verankerte „Recht auf Vergessenwerden“ vor, dass Unternehmen die personenbezogenen

Daten eines Nutzers auf dessen Wunsch oder nach einer bestimmten Zeit löschen müssen. Die Umsetzung solcher Anträge ist schwierig und riskant, wenn Daten nicht integriert sind. Helfen können dabei EiPaaS-Lösungen, wenn die Engine alle Transfers von personenbezogenen Daten zwischen Systemen dokumentiert. Fehler bei der Nichteinhaltung der DSGVO können zu hohen Geldstrafen führen, die bis zu 4% des weltweiten Jahresumsatzes eines Unternehmens oder 20 Millionen Euro betragen können, je nachdem, welcher Betrag höher ist.

Marketingmanager müssen Technologien gezielt aufgreifen

✕ Die digitale Transformation läuft schon seit Längerem, aber die meisten Unternehmen haben diesbezüglich noch viel zu tun. MarTech und SalesTech und neuerdings auch neue Technologien für Remote- und Hybridarbeit zu integrieren, ist für viele eine echte Herausforderung. Zur Unterstützung bei dieser schwierigen Aufgabe hat sich eine ganze „As a Service“-Branche entwickelt, die Unternehmen dabei hilft, technikaffin zu werden und die Möglichkeiten der Informationstechnologien effizient zu nutzen. Ohne integrierte Daten kommt das neue Marketing nicht weit, denn nicht-integrierte Daten bedeuten im Wesentlichen „Garbage in – garbage out“. Es gibt neue Ansätze, wie EiPaaS, die die mühsame Aufgabe des Datenmanagements und der Datenintegration erleichtern. Sie erleichtern Marketern eine ganzheitliche 360-Grad-Perspektive auf ihre Kunden, damit Unternehmen auch in einer hybriden Welt mit individualisierten Customer Journeys großartige Erlebnisse bieten können. ✕

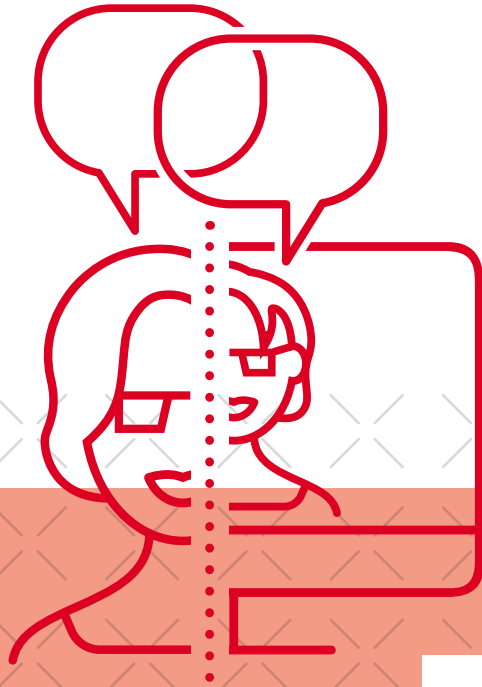


LITERATURHINWEISE

Brinker, Scott (2022): „Marketing Technology Landscape 2022,“ chiefmartec.com/2022/05/marketing-technology-landscape-2022-search-9932-solutions-on-martechmap-com/.

Blissfully (2020): „2020 Annual SaaS Trends – Blissfully Report,“ www.blissfully.com/saas-trends/2020-annual-report/.

Skiera, B.; Miller, K.; Jin, Y.; Kraft, L.; Laub, R.; Schmitt, J. (2022): The Impact of the General Data Protection Regulation (GDPR) on the Online Advertising Market, Frankfurt.



Wir müssen überdenken, wie Marketing funktioniert, und Hybrid-First-Organisationen mit neuen Technologien unterstützen.



Hybrides Marketing ist auf dem Vormarsch: Marketing muss sich neu erfinden

Andy Lark und André Bonfrer

KEYWORDS

Hybride Arbeit, Hybrides Marketing, Kollaboration, Marketingprozesse, MarTech

AUTOREN

Andy Lark

CEO, Group Lark, und Chief Customer Officer, Dubber Corporation Ltd., Victoria, Australia
andy.lark@dubber.net

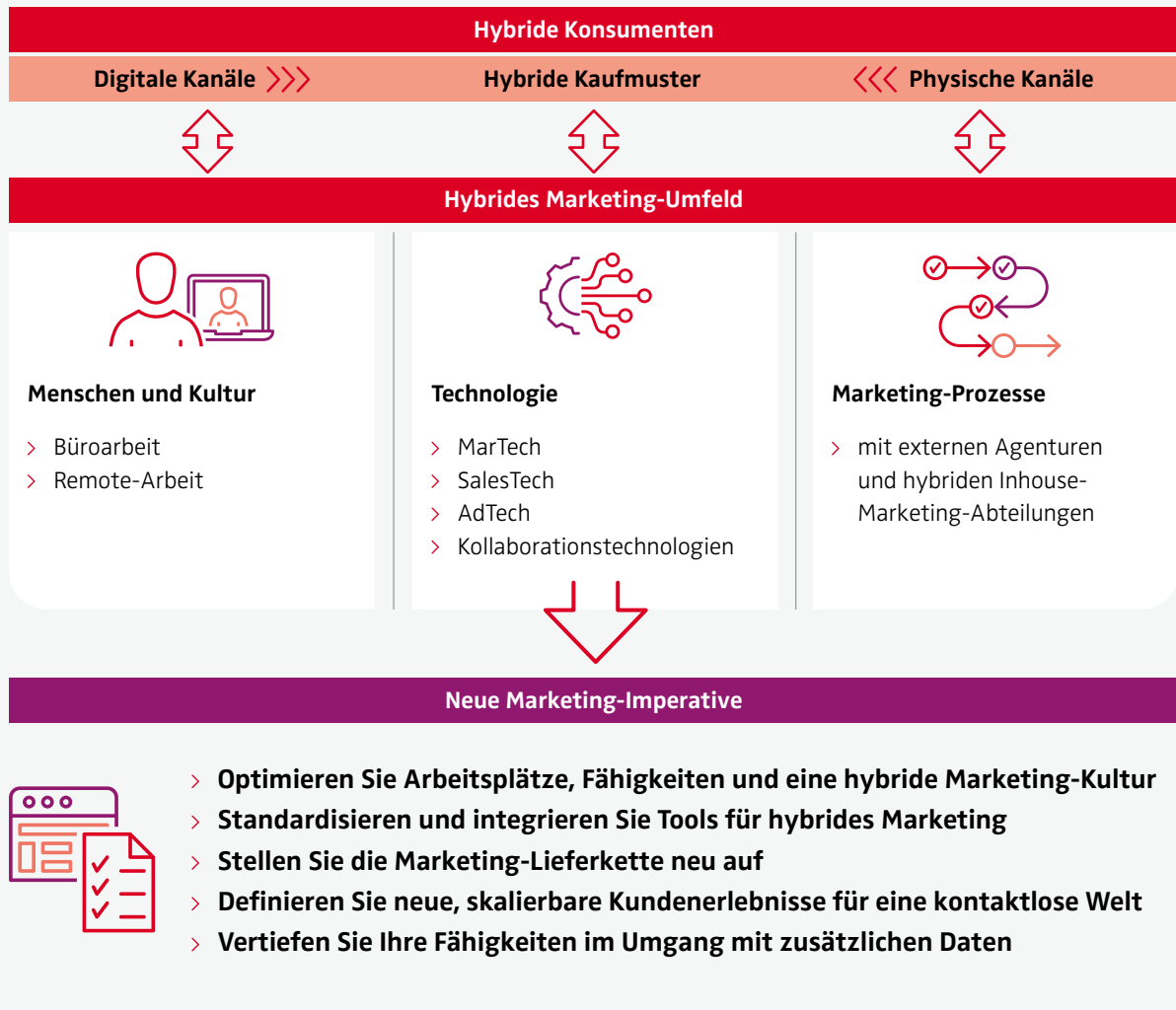
André Bonfrer

Professor of Marketing, Deakin University, Victoria, Australia
andre.bonfrer@deakin.edu.au

Die Marketing-Spielwiese nach der Pandemie ✕ Die Pandemie hat verändert, wo und wie wir arbeiten, kooperieren und kommunizieren. Die Grenze zwischen dem Zuhause und dem Arbeitsplatz ist durchlässig geworden. Hybrides Arbeiten wurde zum gängigen Begriff und beschreibt Arbeitnehmer, die selbstverständlich zwischen ihrem traditionellen Büroarbeitsplatz, ihrem Home-Office und anderen Orten hin und her wechseln. Was zunächst der Notwendigkeit geschuldet war, ist mittlerweile für viele zur Präferenz geworden. Die Arbeitsabläufe haben sich weiterentwickelt und Marketingteams arbeiten und kommunizieren mit ihren Stakeholdern asynchron und über Distanzen hinweg. Kommunikationsplattformen wie Zoom und Microsoft Teams haben sich von Tools, die Remote-Mitarbeiter mit dem Arbeitsplatz verbinden, zum eigentlichen Arbeitsplatz entwickelt.

Aber die Distanz hat nicht nur Einfluss darauf genommen, wie wir kollaborieren und kommunizieren. Marketingmanager, Konsumenten und ganze Unternehmen beschreiten neue Wege. Durch die neue Distanz haben sich aber auch die Erwartungshaltungen und Kaufgewohnheiten der Kunden gewandelt. Konsumenten tendieren ohne große Wehmut zu rein digitalen Angeboten – vom Lebensmittelkauf bis hin zur Telemedizin. Sie haben ihr Kaufverhalten und ihre Präferenzen geändert – und damit auch die Nachfrage nach neuen Kundenerlebnissen entlang der gesamten Customer Journey. Diese Entwicklungen werden sich fortsetzen und erfordern von Unternehmen umfassende und neue Strategien, die unter Berücksichtigung von Menschen und Prozessen auf neue Technologien setzen, um die Bedürfnisse von Mitarbeitern und Kunden bestmöglich zu erfüllen.

Die Marketingprozesse im neuen Umfeld: Neue Marketing-Imperative ✕ Die angeführten Faktoren erfordern eine Neukonzeption der Marketingabläufe. Wir müssen überdenken, wie Marketing funktioniert, wie man gute Mitarbeiter anziehen und eingliedern kann und welche

ABBILDUNG 1 > Neue Marketing-Imperative für ein hybrides Marketing-Umfeld


Technologien eine Hybrid-First-Organisation unterstützen. Die folgenden neuen, intern und extern ausgerichteten Anforderungen verändern die Marketing-Agenda in Bezug auf Mitarbeiter, Technologien und Prozesse. Abbildung 1 stellt das Umfeld und die fünf Imperative dar, die die Grundlagen für eine Neuorganisation des Marketings bilden.

- > **Optimieren Sie Arbeitsplätze, Fähigkeiten und eine hybride Marketing-Kultur** ✕ Auch Marketingmanager sind sowohl unternehmensintern als auch extern mit Zulieferern mit neuen Arbeitsabläufen konfrontiert. Doch während sich die Arbeitsorte durch die Pandemie veränderten, wurden viele Instrumente und Techniken kaum an die Anforderungen eines hybriden Arbeitsumfelds angepasst. Zu

den Hindernissen für erfolgreiche hybride Arbeit gehören ein Mangel an Innovation am Arbeitsplatz, unzureichende Übersicht und Veränderungen der Unternehmenskultur. Beispiele gibt es viele: schwierige Konnektivität, die jedem auferlegt, VPN-Zugänge zu Arbeitsmaterialien zu nutzen, traditionelle IT und Sicherheitssysteme, die auf zentraler Steuerung und Kontrolle aufbauen statt auf einem dezentralen System, das Remote-Mitarbeitern einen besseren Service bietet, traditionelle Key Performance Indicators (KPIs) oder die Überwachung von Mitarbeitern, bei denen Anwesenheit mehr zählt als Ergebnisse, oder die Tendenz, von Remote-Mitarbeitern weiterhin zu erwarten, sie sollten sich an starre Arbeitszeiten halten, wodurch sie nicht dann aktiv sein können, wann es am besten passt.



Während sich die Arbeitsorte durch die Pandemie veränderten, wurden viele Instrumente und Techniken kaum an die Anforderungen eines hybriden Arbeitsumfelds angepasst.



Trotz der in Pandemiezeiten erlebten Hypervernetzung haben Unternehmenskultur und Engagement durch die fehlende physische Anwesenheit gelitten und zu Isolation und zu Schwierigkeiten beim Remote Onboarding neuer Mitarbeiter geführt.

Im Marketing sollte man klar definieren, was von einzelnen Positionen erwartet wird und wie die Prozesse aussehen müssen. Wie gut dies gelingt, wird darüber entscheiden, ob man gute Mitarbeiter halten und neue Talente anziehen sowie ein leistungsförderndes Umfeld schaffen kann. Unternehmen, die ein florierendes Hybrid-First-Arbeitsumfeld entwickeln wollen, müssen in Strategieentwicklung investieren, eine Remote-Arbeitskultur aufbauen und neue Technologien – insbesondere künstliche Intelligenz (KI) – für wichtige Use Cases einsetzen. Zwar hat die Pandemie die digitalen Fähigkeiten von aktuellen und zukünftigen Arbeitnehmern verbessert, doch es besteht eine Qualifikationslücke, da sich die digitale Transformation schneller vollzogen hat als das Lernen.

- > **Standardisieren und integrieren Sie Tools für hybrides Marketing** ✕ Die Verfügbarkeit von immer mehr Technologiedienstleistern, Software as a Service (SaaS) und Cloud Computing hat die Zahl der Marketinganwendungen erheblich gesteigert. Heute greift man für Marketingfunktionen in der Regel auf mehr als 25 Tools zurück. Diese reichen von Kommunikationsplattformen über Produktivitätstools bis hin zu datenverarbeitenden und aufgabenspezifischen Anwendungen. Zu viele Tools bergen jedoch die Gefahr, dass zahlreiche Funktionen mehrfach verfügbar sind – wenn beispielsweise Chats und Aufgaben in unterschiedlichen Tools wie Zoom, MS Teams, Figma oder Asana auftauchen. Infolgedessen ist hybrides Marketing kostspieliger und komplexer geworden und stellt die Marketingproduktivität auf die Probe. Daher sollten CMOs versuchen, Tools zu standardisieren und zu integrieren, und einen disziplinierten Umgang mit kritischen Datensystemen verlangen.

In den letzten zehn Jahren standen Marketing-Automatisierung und Daten im Mittelpunkt der Anwendungen, aber effektive Marketing-Ressource-Management-Platt-

formen (MRM-Plattformen) sind ebenfalls zentral für das Funktionieren hybriden Arbeitens. Sie bilden die Informationsgrundlage, um Projekte auch über Distanzen hinweg zu initiieren und zu managen. Cloud-Kollaborationsplattformen, die vom Aufgaben- und Projektmanagement bis hin zu modernem Digital-Asset-Management reichen, ermöglichen es Marketingspezialisten und Teams, agiler zu agieren, datenbasierte Entscheidungen zu treffen und schneller auf Test- und Lernansätze zu reagieren.

- > **Stellen Sie die Marketing-Lieferkette neu auf** ✕ Die Durchführung von Marketingaktivitäten erfordert eine eigene Marketing Supply Chain, in der Marketingmaterialien hergestellt werden, die von Display-Werbung bis hin zu digitalen Inhalten für den Point of Sale oder digitalen Merchandising-Inhalten reichen. Diese sind meist nur unzureichend definiert und koordiniert. Sie umfassen alle Anbieter und Lieferanten – Agenturen, Medienanbieter, Materialienproduzenten und weitere Auftragnehmer. Während Beschaffungsteams in größeren Unternehmen oft stark in die Preisgestaltung eingebunden sind, haben nur wenige Marketingabteilungen Zugang zu ausgereiften Supply-Chain-Management-Lösungen oder standardisierten Plattformen, auf denen die gesamte Marketing-Lieferkette arbeiten kann.

Stattdessen bringen viele Kooperationspartner neue Tools und ihre eigenen Technologien mit, die zu Mehrkosten führen und Compliance-Risiken bergen, die Komplexität erhöhen und Skaleneffekte verhindern. Ein Teil dieser Probleme konnte durch direkte Kontakte der Verantwortlichen abgefedert werden, aber in einem hybriden Arbeitsumfeld steigen die Herausforderungen und Lösungen werden deutlich schwieriger.

Daher konzentrieren sich führende Marketingorganisationen zunehmend auf standardisierte Plattformen, um ihre Lieferketten zu managen. Integrationsanwendungen oder -protokolle wie API und iPaaS ermöglichen es, Daten und Aufgaben friktionsfrei in ein einziges System zu übertragen. Mehr Effizienz ist gefragt, sowohl über unterschiedliche Standorte hinweg als auch für ein immer breiteres Spektrum an Rich Media wie Video, VR und Ähnliches.

ABBILDUNG 2 > MarTech-Tools und -Fähigkeiten sowie Regeln zur Verbesserung des hybriden Marketings



Daher hat sich in den vergangenen zwei Jahren eine neue Dienstleistungskategorie etabliert, die Creative-as-a-Service (CaaS)-Lösungen anbietet. Dabei handelt es sich um eine ganzheitliche Lösung, die Menschen, Prozesse und Technologien verbindet und Marketingabteilungen, Agenturen sowie externen und internen Produktionsstudios zur Verfügung gestellt wird. Moderne CaaS-Lösungen bieten eine Reihe wichtiger Funktionen – einschließlich Briefing, Workflow- und Asset-Management – cloudbasiert und im Rahmen einfacher und leicht bedienbarer Software-as-a-Service (SaaS)-Preismodelle.

Diese Lösungen konzentrieren sich in erster Linie auf die Verstärkung und Optimierung vorhandener kreativer Ressourcen. Sie vereinfachen die vorschriftskonforme Skalierung über unterschiedliche Medienformate hinweg und können die Marketingkosten erheblich senken.

- > **Definieren Sie neue, skalierbare Kundenerlebnisse für eine kontaktlose Welt** ✕ Die Konsumenten haben digitale Kanäle rasch akzeptiert und die neuen, bequemen Kaufgewohnheiten haben sich stabilisiert. Die Ausgaben für Online-Käufe sind im Jahr 2020 erheblich gestiegen, und die meisten Konsumenten, die während der Pandemie

begonnen haben, online einzukaufen, nutzen weiterhin Online-Kanäle. Daher wird es immer wichtiger, digitale und kontaktlose Konsumerlebnisse zu gestalten und in großem Umfang auszuspielen.

Customer Experiences wurden ursprünglich in erster Linie von der Geschäftsstrategie gesteuert. Die Geschäftsleiter konzentrierten sich auf die Optimierung der Erfahrungen in den Geschäften und ergänzten die physischen Kontaktpunkterlebnisse mit digitalen Angeboten. Der Aufstieg rein digitaler Unternehmen, für die eine reibungslose Online Experience entscheidend war, hat jedoch neue Maßstäbe bei Kundenerwartungen gesetzt und die Interaktionen beim Kauf verändert.

Nun ist hybrides Marketing gefragt, bei dem Marketingteams zusätzliche Fähigkeiten im Umgang mit Daten benötigen, um in einer zunehmend unpersönlichen Welt stärker personalisierte und besonders ansprechende Erlebnisse zu kreieren. Daher sehen wir, dass sich die primären Dokumentationssysteme für Kundeninteraktionen rasch von Customer-Relationship-Management-Plattformen zu Kundendatenplattformen (CDPs) verlagern. CDPs ermöglichen Marketingmanagern eine umfassendere Sicht

auf ihre Kunden. Marken gelingt es damit besser, Kunden zeitnahe, relevante und überzeugende Argumente und Erlebnisse unmittelbar bei der Kaufentscheidung zu liefern.

Während sich MarTech früher in erster Linie mit der Nutzung zentraler Plattformen und solcher von Drittanbietern beschäftigte, verändern nun dezentrale Plattformentechnologien wie Blockchain oder Krypto-Marketing die Möglichkeiten, Werte zu schaffen, zu speichern und auszutauschen. Diese versprechen Kundenbindung durch reichhaltigere Kontaktmuster und exaktere Personalisierung zu stärken. Blockchain-basierte Unternehmen wie das australische Unternehmen Liven ermöglichen es beispielsweise Kunden von Restaurants, Bars und Beherbergungsbetrieben, auf der Liven-Plattform eine eigene Währung zu „minten“ und als Incentive für weitere Käufe und Vorausbuchungen zu nutzen. Die Netzwerkeffekte der Plattform sorgen für eine höhere Besucherfrequenz in allen Lokalisationen des Liven-Ökosystems und damit für eine stärkere Kundenbindung.

- > **Vertiefen Sie Ihre Fähigkeiten im Umgang mit zusätzlichen Daten** ✕ Die rasche Einführung von CDPs spiegelt die unstillbare Nachfrage der Marketingmanager nach Daten wider. Motiviert durch hohe Erwartungen an KI, gibt es immer mehr Nachfrage nach tieferen Marketinganalysen und -einblicken aus der Auswertung und Transformation verschiedenster Datentypen aus digitaler Kommunikation und Interaktion, die neue Geschäftsmodelle ermöglichen und dazu beitragen, bestimmte Marketingaufgaben besser erfüllen zu können.

Durch die Kombination von KI, maschinellem Lernen (ML) und natürlicher Sprachverarbeitung (NLP) erhalten Marketingmanager Echtzeitdaten, um sowohl Kunden als auch Mitarbeiter besser kennenzulernen. Gespräche über Videokonferenzplattformen wie Microsoft Teams und Zoom, mobile Anrufe und Chatbots liefern ohne Zeitverzug Zufriedenheitsdaten, Absichten und Kaufsignale, da Gespräch automatisch in Daten transformiert werden können. Wo Marketingspezialisten früher auf nachträgliche Umfragen angewiesen waren, stehen ihnen jetzt potenziell minutengenau abrufbare Indizien zu Absichten oder der Erfahrungsqualität zur Verfügung, die sie für prädiktive Analytik nutzen können.

Die Distanz, die durch hybrides Arbeiten und hybride Kundenbeziehungen entstanden ist, können Marketingmanager also insbesondere bei der Sprachanalyse durch den kombinierten Einsatz von KI, NLP und ML schließen. Sie könnte z.B. die Stimmung in Kundengesprächen in Echtzeit analysieren und potenzielle, lösungsbedürftige

Konfliktsituationen entdecken und einem Mitarbeiter ein Skript zur Lösung vorschlagen. Manager könnten die wichtigsten und dringendsten Themen einer Sitzung automatisiert sammeln und in Sitzungsprotokolle und konkrete Aufgaben transformieren. Sie könnten auch das Engagement der Mitarbeiter in Projekten messen, um entweder weniger engagierte Mitarbeiter zu unterstützen oder die engagiertesten besonders zu fördern. Marketingexperten könnten bei Gesprächen mit Kunden unterschiedliche Interessenslagen in Bezug auf verschiedene Marken, Produkte oder Dienstleistungen ermitteln und so neue Insights generieren. All diese Möglichkeiten sollten geprüft und unter Berücksichtigung der Privatsphäre und der Rechte von Konsumenten und Mitarbeitern sorgfältig umgesetzt werden.

Das Marketing benötigt ein neues Fundament ✕ Hybrides Arbeiten wird bis 2024 zum Standard werden, wobei die meisten CMOs sogar davon ausgehen, dass mehr als die Hälfte der Arbeit außerhalb des Unternehmens erledigt werden wird. Obwohl die meisten Unternehmen schnell auf die Herausforderungen von COVID reagiert haben, gibt es in drei von vier Firmen noch keine detaillierte Strategie für hybrides Arbeiten oder passende KPIs zur Unterstützung hybrider Arbeitsmodelle. Hybrides Arbeiten erfordert eine neue Marketingperspektive für die Synchronisation von Menschen und Prozessen und MarTech wird beim Gestalten neuer Abläufe eine Schlüsselrolle spielen. ✕



LITERATURHINWEISE

Dubber & AT&T Research (2022): "Forbes: Hybrid Will Be The New Work Style," www.dubber.net/learn/blog-posts/service-providers/hybrid-will-be-the-new-work-style-but-72-of-businesses-lack-a-strategy-atts-future-of-work-study-shows.

Prudential Pulse of the American Worker Survey (2021): "Is this Working?", news.prudential.com/presskits/pulse-american-worker-survey-is-this-working.htm.

Microsoft (2022): Great Expectations. Making Hybrid Work Work, Microsoft Work Trends Report, 2022, www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index.



Unternehmen sollten konkrete Schritte setzen, um bessere Konsumentenerfahrungen mit Datenerfassung und -klassifizierung zu designen.



Konsumenten und Marketingtechnologien: Das Spannungsverhältnis zwischen Kosten und Nutzen

Stefano Puntoni, Rebecca Walker Reczek, Markus Giesler und Simona Botti

KEYWORDS

**Künstliche Intelligenz (KI),
Marketingtechnologie, Datenerfassung,
Datenklassifizierung, Überwachung,
Algorithmen**

AUTOREN UND AUTORINNEN

Stefano Puntoni

Professor of Marketing, Rotterdam School of
Management, Erasmus-Universität, Rotterdam,
Niederlande
spuntoni@rsm.nl

Rebecca Walker Reczek

Berry Chair of New Technologies in Marketing,
The Ohio State University, Columbus, USA
reczek.3@osu.edu

Markus Giesler

Professor of Marketing, York University,
Toronto, Kanada
mgiesler@schulich.yorku.ca

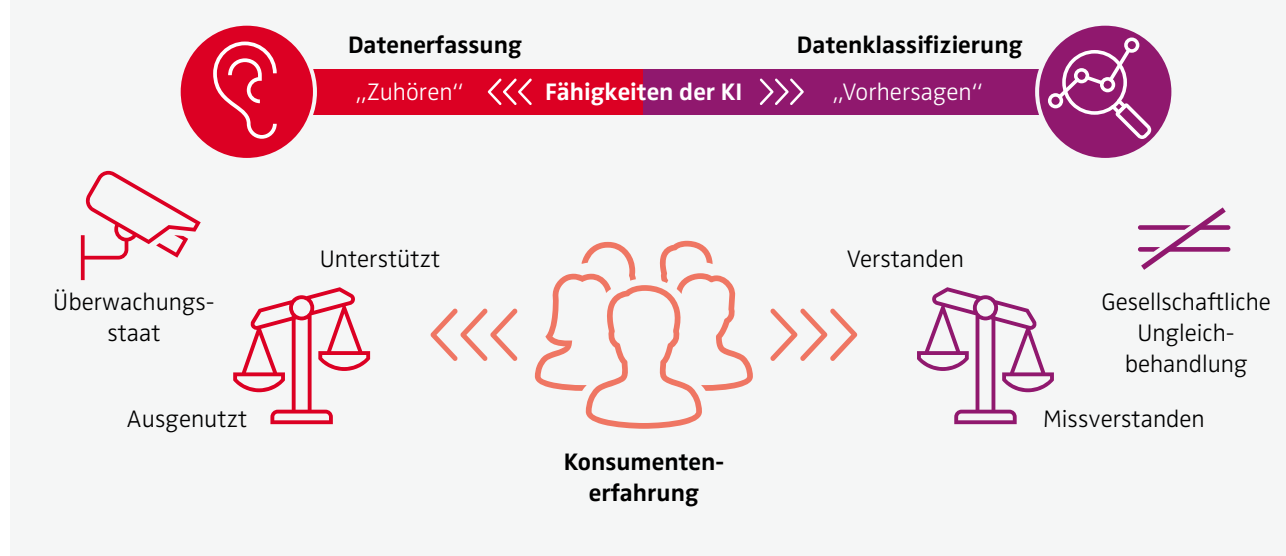
Simona Botti

Professor of Marketing,
London Business School, England
sbotti@london.edu

Technologie ist allgegenwärtig ✕ Viele Konsumenten haben den ganzen Tag über diverse Interaktionen mit KI-gestützten Marketingtechnologien: von Amazons intelligentem Lautsprecher Echo über Bearbeitungsvorschläge von Google Foto bis hin zu Musik-Playlists von Spotify oder Filmempfehlungen von Netflix. Die Allgegenwart von KI (künstliche Intelligenz) kann für ihre Nutzer sehr praktisch sein, aber auch wenn Softwareentwickler und Marketer einen hervorragenden Service anbieten wollen, sind die Erfahrungen der Menschen nicht immer positiv. Während Programmierer Algorithmen gern als neutrale und effiziente Instrumente betrachten, zweifeln nicht wenige Menschen an deren Treffsicherheit oder berichten von diskriminierenden Algorithmen und Fehleinschätzungen. Unternehmen scheinen die soziale und individuelle Komplexität der Anwendungskontexte von Marketingtechnologien zu unterschätzen. Während also KI die Konsumerfahrungen auf sehr konkrete und relevante Weise verbessern kann, ist auch ein gegenteiliger Effekt möglich, wenn Unternehmen bei ihren technologischen Entwicklungen verhaltensrelevante Erkenntnisse zu wenig berücksichtigen. Wir diskutieren positive und negative Konsumentenerfahrungen mit typischen KI-Fähigkeiten – dem „Zuhören“ und der Vorhersage von Verhalten.

Die Fähigkeiten der KI – Zuhören und Vorhersagen ✕ Marketingtechnologien werden vielfach zur Datenerfassung eingesetzt und nutzen KI-Funktionen, um Konsumenten „zuzuhören“, und Algorithmen, um das Verhalten ihrer Nutzer vorherzusagen (siehe Abbildung 1). Konsumenten sind über die gesamte Customer Journey mit diesen beiden Fähigkeiten konfrontiert. „Datenerfassung“ ist die Erfahrung, seine Daten zur Verfügung zu stellen, „Klassifizierung“ betrifft

ABBILDUNG 1 > Wichtige Aufgaben und Fähigkeiten von KI-gestützten Marketingtechnologien in der Konsumentenwahrnehmung



die Erfahrung, KI-basierte, personalisierte Vorhersagen oder Empfehlungen zu erhalten. Beides kann emotionale, kognitive, verhaltensbezogene, sensorische oder soziale Dimensionen enthalten und dazu führen, dass sich Konsumenten entweder gut unterstützt oder ausgenutzt fühlen. Wenn Nutzer anhand der gesammelten Daten Gruppen zugeordnet werden und darauf zugeschnittene Angebote erhalten, können sie sich verstanden oder aber auch missverstanden fühlen. Für die beiden genannten KI-Fähigkeiten untersuchen wir Vorteile und Kosten aus Konsumentensicht und leiten daraus Managementempfehlungen ab, um die positiven Aspekte dieser Erfahrungen zu verstärken.

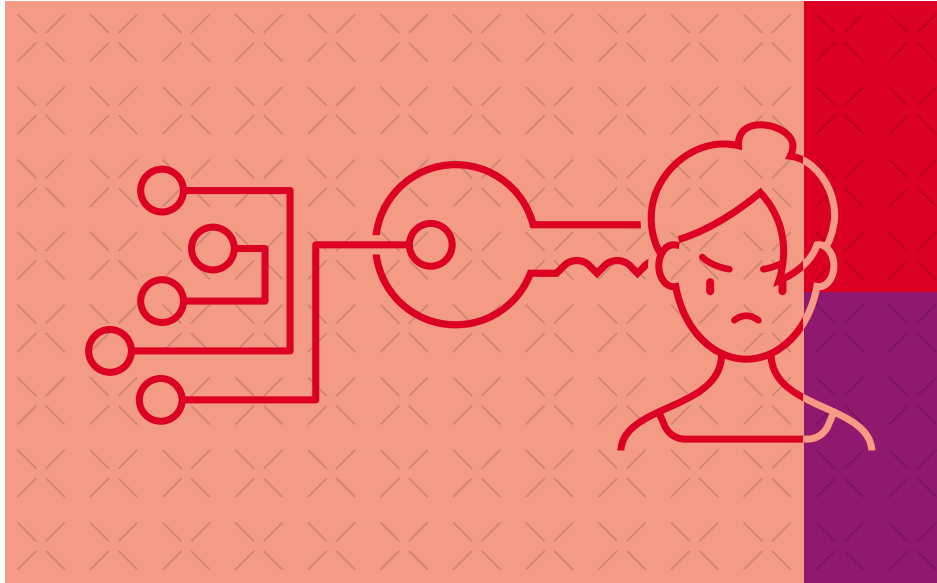
Positive und negative Erfahrung mit der Datenerfassung

✗ Die Fähigkeit zuzuhören ermöglicht es KI-Systemen, Daten über Konsumenten zu sammeln. Doch selbst wenn man aktiv Daten zur Verfügung stellt, versteht man nicht immer, wie und von wem diese verwendet werden. Daten werden jedoch auch unbemerkt aus Spuren generiert, die alltägliche Aktivitäten hinterlassen, etwa beim Einkaufen in einem mit Gesichtserkennungstechnologien ausgestatteten Geschäft oder wenn ein iRobot Roomba eine Wohnung kartiert. In solchen Fällen sind sich Konsumenten oft gar nicht bewusst, dass sie Daten weitergeben.

Das „Zuhören“ bietet den Nutzern Vorteile, weil sie Unterstützung erleben: Wer seine Daten liefert, erhält – oft kos-

tenlos – Zugang zu personalisierten Diensten, Informationen und Unterhaltungsangeboten. Über die Google-Fotos-App gewährt man beispielsweise Google Zugang zu seinen persönlichen Erinnerungen und erhält dafür von einem KI-gesteuerten Assistenten kontextabhängige Vorschläge zum Umgang mit den Fotos. Maßgeschneiderte Dienste bringen Konsumenten auch Entscheidungserleichterungen. Digitale Assistenten können Entscheidungen treffen, die persönliche Präferenzen mit verfügbaren Optionen abgleichen, ohne dass man sich selbst kognitiv oder affektiv anstrengen muss. Trotz aller Bequemlichkeiten fühlen sich manche auch ausgenutzt, wenn Technologien zu intensiv zuhören. Diese Konsumenten beklagen den Verlust an persönlicher Kontrolle und fühlen sich hilflos ausgeliefert und demotiviert. Mangelhafter Datenschutz ist ein weiteres Problem, denn Verletzungen der Privatsphäre können karriereschädigend und in Fällen von häuslicher Gewalt oder politischem Aktivismus nicht nur beängstigend, sondern sogar lebensbedrohlich oder freiheitsgefährdend sein.

Darüber hinaus ist die Datenerfassung schwer zu vermeiden und kann zunehmend als aufdringlich empfunden werden. Und dystopische Geschichten wie George Orwells „1984“ oder Philip K. Dicks „Minority Report“, die beschreiben, wie Systeme erfasste Daten zur Unterdrückung nutzen, tun ihr Übriges, um Ängste vor dem sogenannten Datenkapitalismus zu schüren.



»

Unternehmen müssen schlechte Konsumentenerfahrungen analysieren, um möglichst viel Nutzen zu stiften.

«

Die zwei Seiten der Datenklassifizierung ✕ Unternehmen nutzen die durch Technologien gesammelten Daten, um Interessenslagen und Verhaltensweisen der Konsumenten vorherzusehen. Mit Hilfe von KI versuchen sie, individualisierte Angebote zu erstellen und Kundenengagement, Relevanz und Zufriedenheit zu maximieren. Aus den erhaltenen Empfehlungen können Konsumenten schließen, dass sie als ein bestimmter Typ klassifiziert wurden. Solche Zuordnungen können als positiv empfunden werden, wenn sich Konsumenten richtig verstanden fühlen. Zum Beispiel können Kategorisierungen dann schmeichelhaft sein, wenn personalisierte Angebote darauf hinweisen, dass man einer Gruppe zugeschrieben wird, der man gerne zugehören würde. Klassifizierungserfahrungen können jedoch auch dazu führen, dass sich Konsumenten missverstanden fühlen: wenn sie den Eindruck haben, dass die KI-basierte Zuordnung und in der Folge auch die Empfehlungen falsch sind. Zu stark auf die

Zugkraft einer Gruppenzuschreibung zu setzen, kann auch dann problematisch sein, wenn diese die individuellen Facetten eines Konsumenten nicht ausreichend widerspiegelt oder sich die Person weiterentwickelt hat. Zusätzlich frustrierend wird es, wenn es unmöglich ist, eine als falsch empfundene Klassifizierung zu ändern, wie im Fall eines Spotify-Kunden, der immer wieder Rockempfehlungen erhält, obwohl sich sein Musikgeschmack geändert hat, und der keine Möglichkeit sieht, dies abzustellen.

Konsumenten können sich auch missverstanden fühlen, wenn sie befürchten, dass die KI eine soziale Gruppenzuschreibung in diskriminierender Weise verwendet und Prognosen auf Basis negativer Klischees trifft. Dies ist besonders problematisch, wenn diese Prognosen jemanden ungerechtfertigt schädigen, weil sie den Zugang zu Leistungen wie Darlehen oder Kreditkarten einschränken. So nutzen beispielsweise

Fintech-Unternehmen zunehmend leicht zugängliche digitale Informationen, um das Zahlungsverhalten der Konsumenten abzuschätzen und ihre Kreditwürdigkeit zu beurteilen. Auf gesellschaftlicher Ebene ist auch die Klassifizierung durch KI mit einem dystopischen Narrativ verbunden, wonach für einige Gruppen der Zugang zu Ressourcen und damit auch deren Freiheit eingeschränkt wird.

Unternehmen sollten die Sorge der Konsumenten, ausgenutzt und missverstanden zu werden, ernst nehmen

✗ Das Spannungsverhältnis zwischen Nutzen und Kosten von Marketingtechnologie darf nicht ignoriert werden. Unternehmen müssen schlechte Konsumentenerfahrungen analysieren, um möglichst viel Nutzen zu stiften. Manager sollten versuchen, die Ängste der Konsumenten besser zu verstehen, und konkrete Schritte setzen, um Erfahrungen mit der Datenerfassung und -klassifizierung zu verbessern. Folgende Aktivitäten schlagen wir dazu vor:

> **Bemühen Sie sich um mehr Sensibilität beim Datenschutz** ✗ Konsumenten haben oft das Gefühl, wesentlich weniger Kontrolle über ihre persönlichen Daten zu haben als die Unternehmen, die diese erfassen. Diese Gefühle sollten ernst genommen werden, insbesondere bei Personen, die sich durch die Datenerfassung ausgeutzt fühlen. Darüber hinaus sollten Unternehmen das Narrativ der Überwachungsgesellschaft nicht einfach hinnehmen, sondern untersuchen, wann, wie und ob ihre eigenen Datenerfassungsaktivitäten in dieses Narrativ hineinspielen, und dem etwas entgegensetzen.

Manager sollten auch auf die Konsumenten hören, die sich falsch zugeordnet oder auf bestimmte Dimensionen reduziert fühlen. Sie könnten mit der Diversifizierung und Erweiterung der empfohlenen Inhalte experimentieren und auch Formate und Services entwickeln, die sich außerhalb des Präferenzprofils des Nutzers bewegen. Diese Idee hat Spotify mit „Taste Breakers“ umgesetzt, einer Funktion, die Kunden Musik vorstellt, die sie normalerweise nicht hören. Ähnliche Versuche, Filterblasen zu sprengen, sind wichtig, da KI frühere Entscheidungen als Informations-

grundlage nutzt und damit langfristige individuelle Ziele ignoriert, kurzfristige Verhaltensweisen nicht widerspiegelt und extreme Einstellungen und Polarisierung verstärkt. Um potenzielle Frustrationen zu verringern, könnten Unternehmen auch das Gefühl, missverstanden zu werden, aktiv ansprechen, indem sie Konsumenten auffordern, KI-basierte Implikationen zu bestätigen, und ihnen die Möglichkeit bieten, die Einschätzung der KI über sich selbst anzupassen.

> **Planen Sie Auswahlarchitekturen und Standardoptionen sorgfältig** ✗ Neuere Vorschriften wie die DSGVO (Datenschutzgrundverordnung) der Europäischen Union zielen darauf ab, Datenausbeutung einzuschränken. Sie verlangen von Organisationen, dass sie Konsumenten die Möglichkeit geben, sich für oder gegen bestimmte Datenerhebungsverfahren wie Cookies zu entscheiden, und mehr Klarheit über die Datennutzung.

Da KI jedoch immer allgegenwärtiger wird, sind Konsumenten oft durch die Vielzahl an Auswahlmöglichkeiten und Informationen entlang der Customer Journey überfordert und werden noch unsicherer. Daher spielt die Art und Weise, wie die Optionen zur Datenerfassung präsentiert werden – Auswahlarchitekturen und Standardeinstellungen –, eine entscheidende Rolle. Standardeinstellungen haben sich als besonders wirksam erwiesen, wenn es darum geht, die Entscheidungsfindung zu erleichtern und bestimmte Verhaltensweisen zu beeinflussen, da die Menschen dazu neigen, die vorgeschlagenen Einstellungen zu übernehmen, anstatt ihr Recht zu nutzen, sich dagegen zu entscheiden. Um heterogene Präferenzen zu berücksichtigen, sollten Entscheidungsarchitekten versuchen, bereits die Voreinstellungen zu personalisieren, und die KI selbst könnte Konsumenten dabei unterstützen, ihre Präferenzen für automatisierte Erfassung und Analyse ihrer Daten richtig einzustellen.

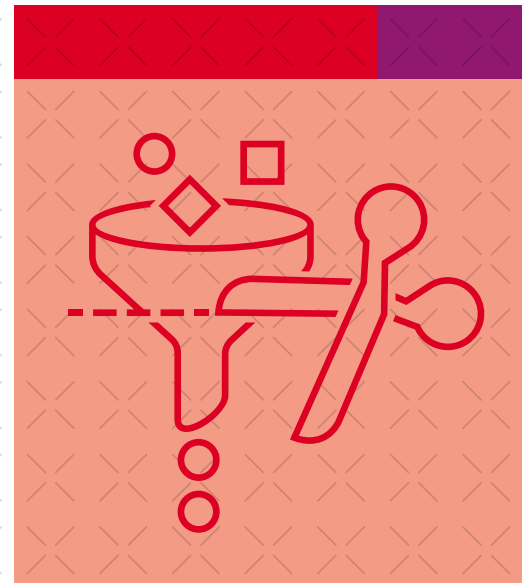
> **Testen Sie, ob Algorithmen Verzerrungseffekte verursachen, und beseitigen Sie diese** ✗ Während Fehler bei der Datenerfassung oft erst zeitverzögert bemerkt

»

Anstatt auf neue Gesetze zu warten, sollten Unternehmen proaktiv mit Experten zusammenarbeiten, um eigene Prüfsysteme zu entwickeln und zu implementieren.

«

»
Versuche, Filterblasen zu sprengen, sind wichtig.
 «



werden und nur schwer in Echtzeit korrigiert werden können, liefern Klassifizierungsfehler schon bald nach ihrem Auftreten Signale, und Marketing- und Serviceteams sind gefordert, diese rasch zu erkennen. Wenn beispielsweise ein KI-System einen Studienbewerber aufgrund eines verzerrten Algorithmus abgelehnt hat, wird dies vermutlich in der Zulassungsabteilung der Hochschule auffallen und kann im Idealfall bereits in der nächsten Bewerbungsrunde berücksichtigt werden. Die Zulassungsverantwortlichen könnten jedoch auch davon ausgehen, dass die Entscheidung ein logisches Ergebnis des Wettbewerbsprozesses war, ohne zu bemerken, dass das Ergebnis durch einen sozial bedenklichen oder rassistisch agierenden Algorithmus zustande gekommen ist. Organisationen sollten deshalb wachsam in Bezug auf potenzielle Verzerrungen in den eigenen Algorithmen und Prozessen sein und Probleme rasch lösen. In den USA verpflichtet der Algorithmic Accountability Act von 2022 Unternehmen dazu, zu prüfen, ob KI-Systeme zu ungenauen, unfairen, voreingenommenen oder diskriminierenden Entscheidungen führen, und etwaige Probleme zu beheben. Anstatt jedoch auf neue Gesetze zu warten, sollten Unternehmen proaktiv mit Technologieexperten und führenden Köpfen aus Datenverarbeitung, Soziologie und Psychologie zusammenarbeiten, um eigene Prüfsysteme zu entwickeln und zu implementieren. Unternehmen sollten außerdem auch ihre Belegschaft diversifizieren und gezielt mehr Angehörige gesellschaftlicher Minderheiten einstellen. Damit können sie sicherstellen, dass in die Unternehmenskultur und in alle Phasen der Entwicklung von KI-Klassifizierungserfahrungen unterschiedliche Perspektiven einfließen.

Konsumentenbedenken gegenüber Marketingtechnologien aufzugreifen, ist gesamtgesellschaftlich wichtig

✗ KI-gestützte Marketingtechnologie verspricht, die Konsumenten glücklicher und effizienter in ihren Entscheidungen zu machen. Um dieses Versprechen einzulösen, sollten Manager auf das Unbehagen von Konsumenten achten. Wenn sie verstehen, wann und warum sich Menschen von KI ausgenutzt oder missverstanden fühlen, können sie für den Einzelnen einen größeren Nutzen stiften. Das Wissen um negative KI-Erfahrungen und entsprechende Maßnahmen ist aber auch von genereller Relevanz. Durch unverzerrte und Diskriminierung entgegenwirkende KI-Lösungen können Unternehmen eine integrative Gesellschaft fördern und bestehender Ungleichbehandlung entgegenwirken. Organisationen sollten sowohl ihre Prüfroutinen als auch deren Ergebnisse offenlegen und sich z. B. als Lobbyisten dafür engagieren, dass die zum Wohle der Konsumenten eingeführten Vorschriften sinnvolle und technologisch angemessene Bestimmungen zu deren Schutz vor Ausbeutung und Diskriminierung enthalten. ✗



LITERATURHINWEISE

Puntoni, S.; Reczek, R. W.; Giesler, M.; & Botti, S. (2021): "Consumers and Artificial Intelligence: An Experiential Perspective," *Journal of Marketing*, 85(1), 131–151.
doi.org/10.1177/0022242920953847.



Um Skalierbarkeit zu erreichen, sollten Unternehmen Automatisierungsprojekte auf Use Cases aufbauen.



Vertriebsautomatisierung als Revenue Engine – Wie man mit neuen Technologien Skaleneffekte erzielt

Emma Storbacka und Kaj Storbacka

KEYWORDS

Vertriebsautomatisierung, Use Case Centricity, Skaleneffekte der Digitalisierung

AUTORIN UND AUTOR

Emma Storbacka

CEO, Avas Ltd., Stockholm, Schweden

emma.storbacka@avaus.com

Kaj Storbacka

Hanken Foundation Professor, Hanken School of Economics, Helsinki, Finnland

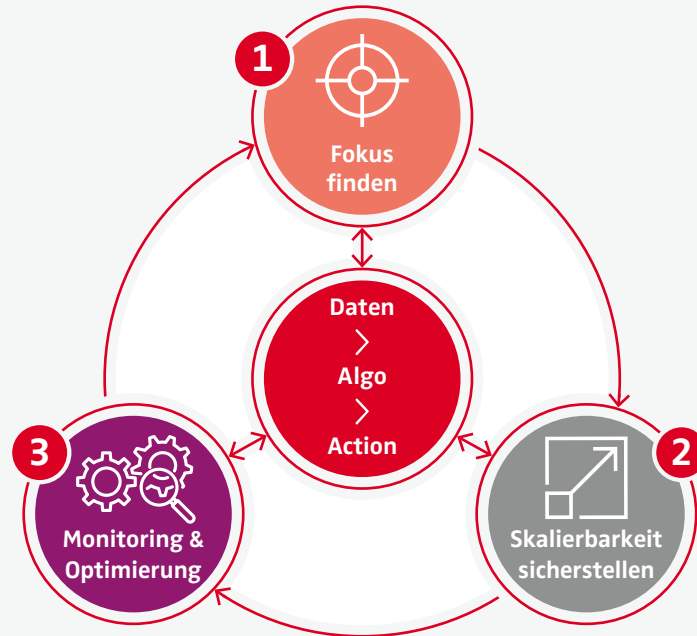
kaj.storbacka@hanken.fi

Vertriebsautomatisierung könnte ein Ferrari sein, aber er bleibt in der Garage ✕ Im Laufe der Covid-19-Pandemie hat sich der Trend zum digitalen Einkauf immer weiter verstärkt. Daten und KI-basierte Technologien sollten Unternehmen dabei helfen, neue Geschäftspotenziale durch stärker personalisierte Kundenkontakte zu erschließen sowie einen effizienteren Kundenservice und mehr Prozesseffizienz zu erreichen. Doch trotz des weit verbreiteten Einsatzes digitaler Technologien wie CRM-Systemen, E-Commerce-Plattformen, Marketing-Automatisierung und neuer digitaler Marketing-Kanäle scheinen angestrebte Ergebnisverbesserungen oft auszubleiben. Es hat den Anschein, als ob der sprichwörtliche Ferrari in der Garage versteckt bleibt. Wir analysieren, warum sich wirtschaftliche Vorteile der Marketing- und Vertriebsautomatisierung nicht stärker bemerkbar machen, und schlagen eine Use-Case-zentrierte Revenue Engine bzw. einen „Umsatzmotor“ vor, der Unternehmen dabei hilft, Vertrieb und Marketing zu automatisieren und eine höhere Erfolgsquote bei Skaleneffekten zu erzielen.

Ein plattformzentrierter Ansatz hat nur begrenzten Erfolg ✕ Wir haben festgestellt, dass der bloße Einsatz digitaler Plattformen wie Salesforce, Adobe oder HubSpot noch nicht der Schlüssel zum Erfolg ist. Viele Unternehmen konzentrieren sich zu sehr auf die verfügbaren Plattformentechnologien und -architekturen. Was jedoch Gewinner und Verlierer unterscheidet, ist die Fähigkeit, durch die Automatisierung Skaleneffekte zu erzielen. Datennutzung und Automatisierung können, wenn sie nicht systematisch geplant wurden, mitunter kontraproduktiv sein. Investitionen in viele unterschiedliche digitale Kanäle und Plattformen mit unterschiedlichen Betreibern können in Summe sogar negative Konsequenzen für den Erfolg eines Unternehmens haben.

Unternehmen sollten umdenken und auf eine Use-Case-zentrierte Logik setzen ✕ Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich auf den Aufbau einer Revenue Engine, d. h. eines Umsatz-Motors, durch Methoden und Prozesse, bei denen die erhobenen Daten und Automatisierungsfähig-

ABBILDUNG 1 > Das Revenue Engine Framework



keiten in der Praxis gut implementiert werden – um Skaleneffekte bei gleichbleibenden oder gar sinkenden Kosten zu erzielen.

Um Skalierbarkeit zu erreichen, sollten Unternehmen ihre Initiativen zur digitalen Transformation nicht mehr nach Plattformen strukturieren, sondern auf der Basis von Use Cases. Das „Use Case“-Konzept stammt aus der Softwareentwicklung und beschreibt den geplanten Anwendungsfall für eine bestimmte Technologie. In einer Use-Case-zentrierten Logik bilden Unternehmensziele und Use Cases den Ausgangspunkt. Use Cases nutzen verfügbare Daten durch automatisierte Anwendungen und betrachten digitale Plattformen als unterstützende Werkzeuge zur Erreichung definierter Geschäftsziele.

Die Revenue Engine ✕ Das in Abbildung 1 dargestellte Revenue Engine Framework bildet die Grundlage für die erfolgreiche Nutzung vorhandener Ressourcen zur Skalierung der Vertriebsautomatisierung. Es besteht aus zwei Hauptkomponenten: einer datengesteuerten Methodik im Zentrum und einem begleitenden Managementprozess, der die Skalierbarkeit des Ansatzes sicherstellen soll.




> **Der Kern: Die Daten > Algo > Action Methodik** ✕ Die Skalierbarkeit der Vertriebsautomatisierung hängt von der Fähigkeit eines Unternehmens ab, Use Cases zu de-

finieren und zu betreiben. Automatisierung erfolgt durch den Einsatz von Algorithmen und Technologien, die Daten in Maßnahmen übersetzen. In den meisten Unternehmen gibt es zahlreiche potenzielle Use Cases zur Verbesserung der Vertriebsleistung. Effektive Use Cases nutzen sowohl Transaktionsdaten früherer Käufe und in Anspruch genommener Dienstleistungen als auch Verhaltensdaten wie das Surfverhalten im Internet, die Kaufintentionen eines Kunden anzeigen.

Tabelle 1 beschreibt anhand von zwei Vertriebs-Use-Cases, welche Daten und Algorithmen eingesetzt und welche Maßnahmen daraus abgeleitet wurden. Der B2B-Händler in der Elektronikbranche kombinierte beispielsweise unterschiedliche Daten, um abzuschätzen, welche Zusatzprodukte ein Kunde am ehesten mitkaufen könnte, und personalisierte sowohl die Website Experience als auch ein anschließendes E-Mailing, das diese Produkte empfahl. Darüber hinaus erhielten Key-Account-Manager im CRM-System Empfehlungen, was sie ihren Kunden vorschlagen sollten.

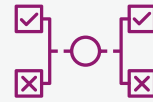
So können sowohl die eigenen Kennzahlen als auch der Kundennutzen verbessert werden. Der skandinavische Telekommunikationsanbieter in Tabelle 1 hat beispielsweise Teile des Vertriebsprozesses automatisiert und konnte so die Sales-Pipeline ausbauen, die Vertriebskosten senken und das Kundenerlebnis verbessern.

TABELLE 1 > Beispiele für Use Cases zur Vertriebsautomatisierung

		 Daten	 Algo	 Action
		Strukturiert (Fakten-tabellen) oder unstrukturiert (Text, Bilder, Sprache); stehen als Input für die Entscheidungsfindung zur Verfügung.	Algorithmen, die Daten zur Ergebnisprognose nutzen: von einfachen regelbasierten Modellen bis hin zu hochentwickelten KI- oder Machine-Learning-Modellen.	Automatisierte Aktion in jedem Kanal, in dem Daten als Trigger genutzt werden können.
Beispiele für Use Cases	B2B Einzelhändler Produkt-empfehlungen auf der Website	<ul style="list-style-type: none"> > Kaufhistorie > Browsing-Verläufe früherer Kunden 	Berechnung der Kaufwahrscheinlichkeiten für Produkte aus dem Sortiment	<p>Produkte mit den höchsten Kaufwahrscheinlichkeiten werden als „Produktempfehlungen“ auf der Website angezeigt.</p> <p>Personalisierte E-Mails mit „Produktempfehlungen“ nutzen die gleichen Algorithmen.</p> <p>CRM-Tools tun dies ebenfalls, um den Außendienstmitarbeitern die passendsten Produkte pro Kunde vorzuschlagen.</p>
	B2B Telekommunikation Automatisiertes Cross-Selling	<ul style="list-style-type: none"> > Kaufhistorie > Aktueller Servicevertrag > Daten wie Umsatz, Wachstum, Branche des Kunden > Digitale Interaktionen in E-Mail und Web > Ergebnisse aus Kampagnen 	Kaufbereitschaft für weitere Dienstleistungen bzw. Produkte	<p>Kunden mit einer mittleren Kaufwahrscheinlichkeit werden in „Warm-up-Kampagnen“ über E-Mail und soziale Medien angesprochen.</p> <p>Kunden mit hoher Kaufwahrscheinlichkeit werden an das Telemarketing-Team weitergeleitet, wo Termine für Vertriebsmitarbeiter vereinbart werden.</p>

- > **Der Managementprozess zur Skalierung** ✕ Die Methodik von Daten > Algo > Action kann als eine Art Kern betrachtet werden, um den herum Unternehmen einen Managementprozess zur Skalierung der Vertriebsautomatisierung aufbauen. Der Prozess besteht aus drei Schritten: Erstens werden die Aktivitäten durch Identifizierung der wichtigsten Werttreiber stärker fokussiert. Zweitens wird die Skalierbarkeit durch kontinuierliches Lernen und Standardisierung vorangetrieben und drittens werden die Geschäftsergebnisse der umgesetzten Use Cases beobachtet und weiter optimiert. Diese Schritte müssen kontinuierlich mit dem Kern verbunden sein und einen fortlaufenden Prozess bilden: Die erzielten Ergebnisse beeinflussen, auf welche Werttreiber man sich weiter konzentrieren sollte und wie man diese besser skalieren könnte.
- > **Fokussierung durch Identifizierung von Werttreibern** ✕ Die Skalierungsbestrebungen sollten sich auf die wichtigsten Werttreiber konzentrieren. Use Cases mit großem Wertpotenzial und hoher Dringlichkeit sollten vorrangig behandelt werden. Bei der Bewertung des Wertpotenzials sollten Top- und Bottom-Line-Effekte sowie indirekte strategische Vorteile berücksichtigt werden. Je nach Einschätzung der Werttreiber muss das Management festlegen, welche Teile der Customer Journey oder des Lebenszyklus ausgewählt und in welchen Kanälen die Use Cases aktiviert werden.
- Ein einzelner Use Case mag einfach erscheinen, aber die Umsetzung von nur wenigen Fällen wird für eine Umsatzsteigerung kaum reichen. Um signifikante Effekte bei den

TABELLE 2 > Effizienzmonitoring der Skalierungsaktivitäten



	Beispiele für		
	Top-Line-Effekt	Bottom-Line-Effekt	Indirekte strategische Auswirkungen
Früh-indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> > Zurechenbare Verkäufe > Umsatzeffekt pro Anwendungsfall 	<ul style="list-style-type: none"> > Automatisierungsgrad: Anzahl der automatisierten Use Cases > Ausgereiftheit der Algorithmen > Ausmaß der Skalierung über Kanäle, Regionen und Geschäftsbereiche hinweg 	<ul style="list-style-type: none"> > Fähigkeit, Talente zu gewinnen und zu halten > Entwicklungsaufwand pro Use Case in Personentagen oder Stunden
Spät-indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> > Gesamtabsatz, Umsatz, Pipeline > Kundenzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> > ROI für Daten- und Technologieinvestitionen > Kosten des Verkaufs (inkl. der laufenden Kosten für Vertrieb, Marketing und IT/EDV) 	<ul style="list-style-type: none"> > Anwendbarkeit der „Revenue Engine“ in neuen Märkten oder Geschäftsbereichen > Generierung von werthaltigen (monetarisierbaren) Datenbeständen

angepeilt KPIs zu erzielen, müssen Unternehmen einen klaren Zielzustand festlegen, der eine Aufwandschätzung für den angestrebten Automatisierungsgrad innerhalb eines gewünschten Zeitrahmens beinhaltet. Die Beschreibung des angepeilt Automatisierungsniveaus ist eine gute Methode, um Erwartungen an das gewünschte Ergebnis abzustimmen, Umsetzungsschritte zu planen und die erforderlichen Ressourcen sicherzustellen.

> Skalierbarkeit und Standardisierung vorantreiben

× Das Hauptrisiko bei einem Use-Case-basierten Ansatz liegt in zunehmender „Divergenz“, der unkontrollierten Variantenbildung bei internen Prozessen. Diese Divergenz entwickelt sich, wenn Unternehmen nicht lernen, die implementierten um Daten > Algo > Action zentrierten Use Cases zu dokumentieren und zu standardisieren. Daraus kann sich eine Ad-hoc-Mentalität entwickeln, in

der Prozesse weder harmonisiert noch durchgängig sind, sondern immer einzigartig, weil sie für einzelne Personen oder ausführende Teams Einzelfälle sind.

Um Skalierbarkeit zu gewährleisten, müssen die Prozesse aber über Märkte und/oder Geschäftsbereiche hinweg replizierbar sein. Individuelle Use Cases sollten funktionsübergreifende Planungs-, Priorisierungs- und Freigabeprozesse beinhalten. Alles, was automatisiert werden kann, sollte automatisiert werden, und was nicht automatisierbar ist, sollte klaren Standards entsprechen.

Strenge Dokumentationspraktiken verringern die Abhängigkeit von Menschen und ermöglichen die Nutzung kosteneffizienterer Alternativen für die Wartung und für Aufgaben mit geringer Wertschöpfung. Die Bündelung und Kodifizierung ähnlicher Use Cases und Aufgaben er-



Use Cases mit großem Wertpotenzial und hoher Dringlichkeit sollten vorrangig behandelt werden.



möglicht einen intelligenteren Ressourceneinsatz und eine Skalierbarkeit beim Aufbau der notwendigen technischen Fähigkeiten.

Skalierbare Architekturen und Datenmanagement-Tools zur Entwicklung von Algorithmen und zur Orchestrierung der Automatisierung sind entscheidend, da mehrere Use Cases dieselben Daten und Algorithmen verwenden oder diese als Varianten in mehreren Kanälen und Use Cases zum Einsatz kommen.

- > **Ergebnismonitoring und Prozessoptimierung** ✕ Um die gewünschten Ergebnisse zu beobachten und kontinuierliches Lernen bei allen Skalierungsprozessen zu unterstützen, benötigt ein datengesteuertes Vertriebs- und Marketingunternehmen ein rigides Monitoringsystem, das unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt (siehe Tabelle 2). Die Vertriebsleiter benötigen zunächst direkte Top-Line- und/oder Bottom-Line-Kennzahlen mit entsprechenden Ergebnissen, um eine kontinuierliche Unterstützung für die Vertriebsautomatisierung sicherzustellen. Gleichzeitig sollten auch indirekte, strategisch wichtige Indikatoren wie z. B. die gesamtorganisatorische Verbesserung dokumentiert werden, um Skalierungsziele längerfristig abzusichern.

Darüber hinaus sollten die Ergebnisse nicht nur anhand von Spätindikatoren gemessen werden. Damit Unternehmen agil auf sich ändernde Umstände im Unternehmensumfeld reagieren können, sollte man auch Frühindikatoren entwickeln, z. B. die Ausgereiftheit der verwendeten Algorithmen oder Use-Case-spezifische Umsatzzuwächse. Ein solider Monitoringansatz gibt dem Vertriebsleiter die notwendigen Werkzeuge an die Hand, um die Revenue Engine zu optimieren und sowohl die kurzfristigen als auch die langfristigen Ergebnisse der Vertriebsautomatisierung zu verbessern.

Die Revenue Engine starten und am Laufen halten ✕ Da die Umsetzung des oben beschriebenen Skalierungsprozesses in den meisten Unternehmen bestehende Abläufe in Frage stellt, sind Führungsqualitäten gefragt. In der Anfangsphase müssen Manager realisieren, dass es oft großen Aufwand bedeutet, einen spürbaren Automatisierungsgrad zu erreichen. Und um den Motor am Laufen zu halten, müssen Marketing und Vertrieb ihre Datenkompetenz verbessern. Die folgenden Empfehlungen sollten Sie bei der Umsetzung berücksichtigen:

- > **Unterschätzen Sie nicht den erforderlichen Aufwand** ✕ Unsere Erfahrung zeigt, dass die Planung, Erstellung und Implementierung eines Use Cases durchschnittlicher Komplexität in der Regel 10-15 Personentage in Anspruch nimmt. Aber auch bis zu 100 Personentage sind

keine Seltenheit, wenn keine systematische Methodik eingesetzt wird.

Das skandinavische Telekommunikationsunternehmen aus Tabelle 1 hatte z. B. den Aufwand für die Skalierung der automatisierten Personalisierung um das 6- bis 8-Fache unterschätzt. Die Implementierung einzelner Use Cases war zeitaufwändiger als geplant und es waren mehr Use Cases erforderlich als ursprünglich angenommen, um genügend Kundeninteraktionskanäle, Produkte und Kontexte abzudecken.

- > **Achten Sie auf die Kooperationsbereitschaft und die erforderlichen Kompetenzen von Marketing und Vertrieb** ✕ Digitales Marketing dringt in traditionelle Vertriebsaufgaben ein und digitale Verkaufsteams übernehmen ihrerseits Aufgaben, die lange Zeit als Hoheitsgebiet des Marketing galten. Deshalb erfordert Skalierung, dass sich Marketing und Vertrieb gut koordiniert weiterentwickeln. Eine weitere Herausforderung stellt für viele Unternehmen ihre geringe Datenkompetenz dar. Sowohl Marketing- als auch Vertriebsleiter müssen lernen, loszulassen und Entscheidungen an Algorithmen auszulagern: welche Kunden angesprochen werden sollen, was und wann verkauft werden soll und über welche Kanäle. Eine am Use Case orientierte Perspektive und das Revenue Engine Framework schaffen eine gemeinsame Sprache, die es sowohl dem Marketing als auch dem Vertrieb ermöglicht, mehr Datenkompetenz zu entwickeln.

Wenn man diese Punkte berücksichtigt, kann man durch die Revenue Engine und die Skalierung der Vertriebsautomatisierung den Return on Investment (ROI) von Daten- und Technologieinvestitionen steigern. Die neu entwickelten technologischen Fertigkeiten und Managementfähigkeiten können auch in anderen Unternehmensbereichen nützlich sein, z. B. zur Generierung von Insights über Kunden und Märkte, für Business Intelligence und das Reporting generell. Entstauben Sie also Ihren Ferrari, öffnen Sie das Garagentor und fahren Sie los! ✕

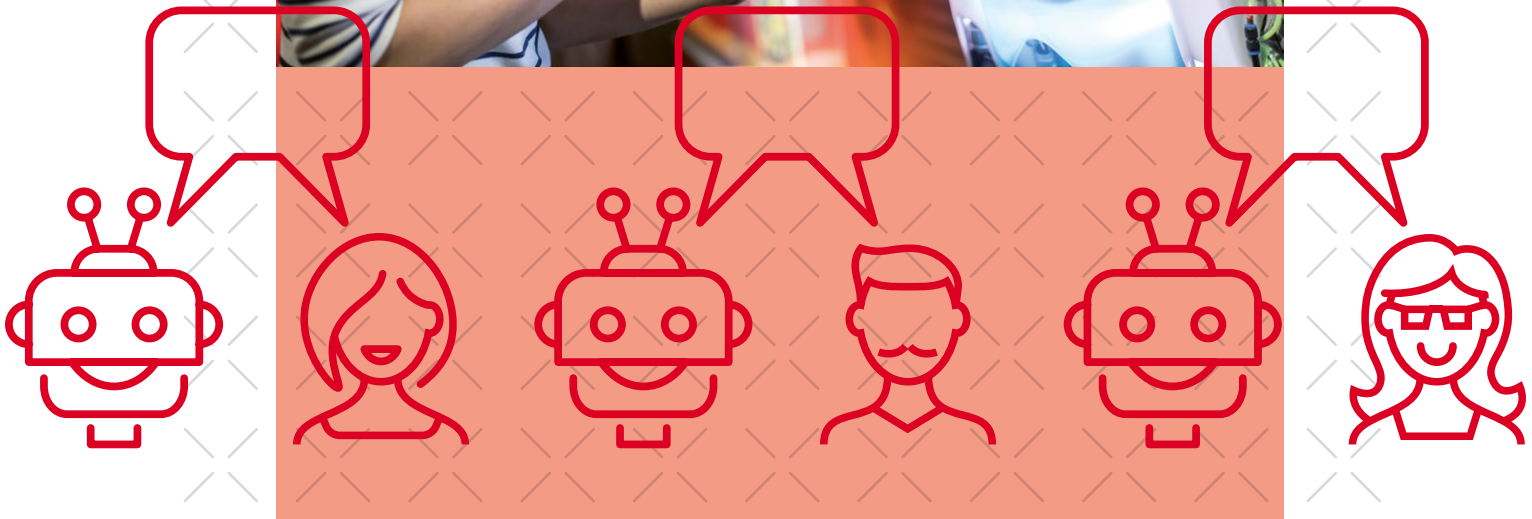
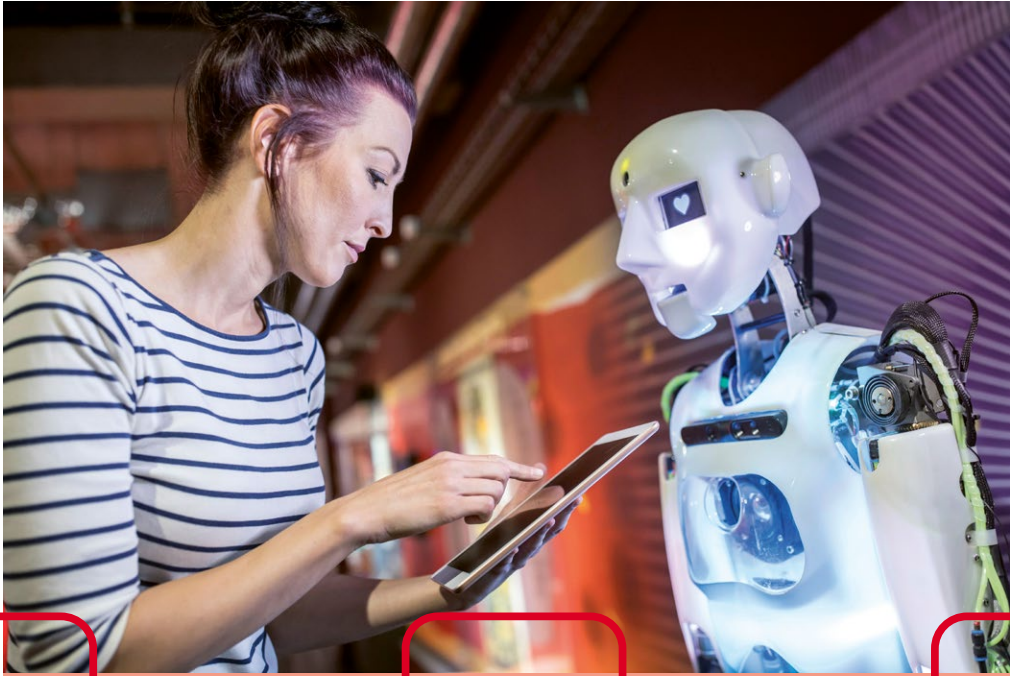


LITERATURHINWEISE

Guenzi, P. & Habel, J. (2020): "Mastering the digital transformation of sales," *California Management Review*, 62(4), 57–85.

Mahlamäki, T.; Storbacka, K.; Pylkkönen, S. & Ojala, M. (2020): "Adoption of digital sales force automation tools in supply chain: Customers' acceptance of sales configurators," *Industrial Marketing Management*, 91, 162–173.

Storbacka, K. & Moser, T. (2020): "The changing role of marketing: transformed propositions, processes and partnerships," *AMS Review*, 10(3), 299–310.



Hybride Mensch-Roboter-Teams sind für viele komplexere Dienstleistungskontexte ein Zukunftsmodell. →



Der Roboter und ich: Die Serviceteams der Zukunft sind hybrid

Jochen Wirtz, Stefanie Paluch und Werner Kunz

KEYWORDS

Künstliche Intelligenz (KI), Service-Automatisierung, Serviceroboter, Hybride Serviceteams

AUTOREN UND AUTORIN

Jochen Wirtz

Professor of Marketing, National University of Singapore, Singapur
jochen@nus.edu.sg

Stefanie Paluch

Professorin für Dienstleistungs- und Technologiemarketing, RWTH Aachen University, Deutschland

Werner H. Kunz

Professor of Marketing, University of Massachusetts, Boston, USA

Die Dienstleistungsrevolution hat begonnen ✕

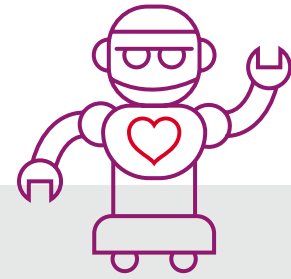
Im Dienstleistungssektor bahnt sich eine Wende an, denn verfügbare Technologien werden immer intelligenter und leistungsfähiger und dabei auch noch kleiner, leichter und billiger. Das gilt sowohl für Hardware wie Roboter, Drohnen und Wearables als auch für Code und Software im Bereich der Analytik, der Sprach- und Bildverarbeitung, der Virtual und Augmented Reality, der Cloud-Technologien, der mobilen Anwendungen wie Geo-Tagging, der robotergestützten Prozessautomatisierung (RPA), der Low-Code-Plattformen oder beim maschinellen Lernen. Im kombinierten Einsatz werden diese Technologien praktisch alle Dienstleistungsbereiche drastisch verändern. Und in Verbindung mit Servicerobotern und künstlicher Intelligenz (KI) werden daraus schnell Innovationen entstehen, die Kundenerlebnisse, Servicequalität und gleichzeitig die Produktivität drastisch verbessern.

Bei Robotern sind inkrementelle Kosten vernachlässigbar ✕

Durch Roboter und KI erbrachte Dienstleistungen sind beispiellos skalierbar, da der Großteil ihrer Kosten bereits bei der Technologieentwicklung anfällt. Roboter kosten nur einen Bruchteil von zusätzlichem Personal und virtuelle Agenten sind ohne nennenswerte Zusatzkosten skalierbar. Dramatische Größenvorteile kann man also sowohl mit Chatbots als auch mit „sichtbaren“ Robotern, beispielsweise in Hologrammform, erzielen. Ein Flughafen könnte z. B. alle 50 Meter einen hologrammbasierten humanoiden Serviceroboter aufstellen, der die Passagiere in allen gängigen Sprachen bei allgemeinen Fragen zu Ankünften oder mit Wegauskünften zu den richtigen Check-in-Schaltern unterstützt. Solche Hologramme benötigen nur kostengünstige Hardware wie eine Kamera, ein Mikrofon, einen Lautsprecher und einen Projektor und beanspruchen nicht einmal Stellfläche: Reisende könnten ihre Gepäckwagen durch ein Hologramm durchschieben, wenn der Platz eng wird.

Unterschiedliche Stärken: Was Serviceroboter und menschliche Servicemitarbeiter unterscheidet ✕

Da sich die relativen Stärken von Menschen und Robotern unterscheiden, werden sie am besten in verschiedenen Kontexten



BOX 1

Bereits existierende Serviceroboter-Anwendungen



- > **Hotels** setzen bereits humanoide Roboter in ihren Lobbys ein, die Gäste begrüßen, informieren und unterhalten können. Connie nennt sich zum Beispiel der in einigen Hilton-Hotels eingesetzte Roboter-Concierge. Er wurde von IBM auf der Grundlage der KI-Plattform Watson entwickelt und kann mit Gästen interagieren und Fragen beantworten. Connie verfügt über Spracherkennungsfunktionen, lernt, passt sich an jede Interaktion an und verbessert laufend seine Antwortfähigkeiten.

Das EMC2-Hotel in Chicago wirbt mit seinen Roboterbetreuern Leo und Cleo. Sie sind hüfthoch und befrackt und können die unterschiedlichsten Bedürfnisse der Gäste erfüllen, z.B. bringen sie je nach Bedarf ein zusätzliches Handtuch, einen Snack, eine Zahnbürste und vieles mehr.



- > Auf **Flughäfen** werden Roboter eingesetzt, um Bordkarten zu scannen und den Passagieren zu helfen, das richtige Abflug-Gate zu finden. Selbstfahrende Check-in-Kiosk-Roboter erkennen, in welchen Bereichen das Passagieraufkommen besonders hoch ist, und navigieren selbstständig dorthin, um Wartezeiten zu verkürzen. Der japanische Flughafen Kansai setzt zwei Sicherheitsroboter ein, die autonom ihre Routen abfahren, um Sicherheitsverstöße zu erkennen und anzuzeigen. Zur Navigation nutzen sie Lasersensoren und mit eingebauten Kameras nehmen sie Bilder auf.



- > **COVID-19** hat die Nachfrage nach medizinischen Servicerobotern erhöht, die Fieber messen und Desinfektionsarbeiten übernehmen. Einige japanische Flughäfen haben zur Unterstützung ihres Covid-19-Protokolls Roboter-PCR-Testsysteme eingesetzt. Diese waren in der Lage, Schnelltests in 80 Minuten auszuwerten und innerhalb von 16 Stunden bis zu 2.500 Passagierproben zu verarbeiten. Durch den Einsatz von Robotern wurde das Infektionsrisiko an den Flughäfen verringert und der Kontakt zwischen Passagieren und Sicherheitspersonal reduziert.



- > Bei den **Olympischen Winterspielen** in Peking sorgte eine vollautomatische Kantine für die Verpflegung der Athleten und ihrer Betreuer. Die Mahlzeiten wurden von Roboterköchen zubereitet und dann vollautomatisch zu den richtigen Tischen gelenkt, wo Drohnen sie aus der Luft absetzten. Sogar der Barkeeper, der die Getränke mixte, war ein Roboter.

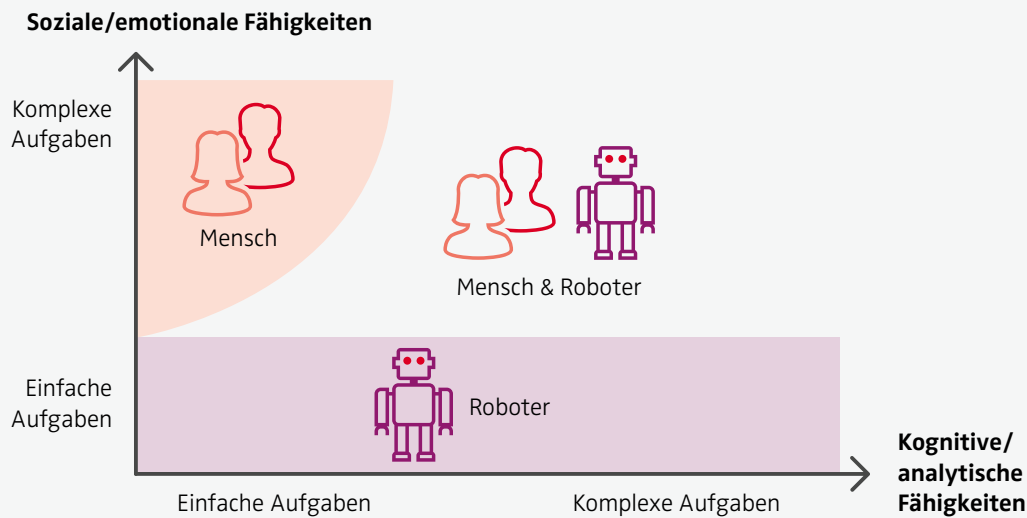
eingesetzt. Für Roboter ist es schwierig, mit Emotionen umzugehen, die mehr als ein angenehmes und oberflächlich-freundliches Verhalten erfordern. Komplexe und emotional anspruchsvolle Aufgaben sollten deshalb nach wie vor von Servicemitarbeitern erledigt werden, da diese mit echten Emotionen wie Begeisterung und Freude oder mit Empathie und Feingefühl reagieren können. So können Menschen beispielsweise bei Reklamationen besser auf den individuellen Kontext eingehen und mehr Verständnis zeigen.

Andererseits können Serviceroboter effektiver in Situationen agieren, die hohe kognitive und analytische Fähigkeiten erfordern, wie z. B. im Finanzdienstleistungsbereich. Sie sind beispielsweise besser in der Lage, große Datenmengen zu analysieren, interne und externe Informationen zu integrieren, Muster zu erkennen und diese mit Kundenprofilen zu

verknüpfen. Innerhalb von Minuten können diese Roboter passgenaue Lösungen und Empfehlungen vorschlagen. Abbildung 1 fasst zusammen, wie Menschen und Roboter im Dienstleistungsbereich am besten eingesetzt werden.

Der Charme hybrider Dienstleistungsteams ✕ Mensch-Roboter-Teams werden zunehmend Aufgaben übernehmen, die hohe kognitive und emotionale Fähigkeiten erfordern. Text- und sprachbasierte Gesprächsagenten übernehmen dabei immer häufiger standardisierte Kundeninteraktionen. Aber auch wenn menschliche Servicemitarbeiter als Ansprechpartner dienen, kann KI unterstützend eingesetzt werden. Im Telefonservice können Anrufe vorab geprüft und teilbearbeitet werden, um erst bei komplexen Anforderungen an menschlichen Agenten übergeben zu werden. Das hat den Vorteil, dass sich Servicemitarbeiter nicht mit vielen

ABBILDUNG 1 > Basismodell für den Einsatz von Servicerobotern



Angepasst aus Wirtz et al. (2018)















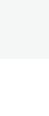

»
Da sich die relativen Stärken von Menschen und Robotern unterscheiden, werden sie am besten in verschiedenen Kontexten eingesetzt.
 «

trivialen Kundenanfragen befassen müssen, sondern ihre Zeit für höherwertige und anspruchsvollere Aufgaben nutzen können. Ein Chatbot für das MBA-Programm der National University of Singapore bearbeitete zum Beispiel gleich nach dem Start 20.000 Konversationen pro Monat und war in der Lage, Routinefragen wie „Brauche ich einen GMAT?“, „Welche Stipendien gibt es?“ oder „Welche Bewerbungsfristen gibt es?“ zu beantworten. Das Team für die Kandidatinnenzulassung konnte sich auf die besten Bewerber und die schwierigeren und komplexeren Gespräche konzentrieren.

Im Gesundheitswesen können Serviceroboter beispielsweise analytische Arbeiten wie die Symptomanalyse und deren Abgleich mit Datenbanken durchführen und mögliche Diagnosen vorschlagen, während Ärzte die endgültigen Entscheidungen treffen und die sozial und emotional anspruchsvollere Beratung und Überzeugung von Patienten übernehmen.

So erkrankte beispielsweise die Tochter des Erstautors nach ihrer Rückkehr von Singapur nach München an Dengue-Fieber, wobei die Symptome erst zeitverzögert auftraten. Allgemeinmediziner in Deutschland sehen in ihrem Berufsleben vielleicht nie eine Dengue-Fieber-Patientin und könnten Schwierigkeiten bei der Diagnose haben. Ein Serviceroboter kann hingegen Patientendaten und Symptome leicht vergleichen und eine „Trefferliste“ möglicher Krankheiten inklusive einem Übereinstimmungsindex erstellen. Der Arzt kann dann die Liste mit den Patienten besprechen, um die plausibelste Diagnose zu ermitteln und zu prüfen. In unserem Fall würde er beispielsweise nachfragen, ob sich die Patientin im relevanten Zeitraum in den Tropen aufgehalten hat. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Stärken von Menschen und Robotern im Dienstleistungsbereich und zeigt auf, wie durch ihren kombinierten Einsatz Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.

ABBILDUNG 2 > Wettbewerbsvorteile durch die Kombination der jeweiligen Stärken von KI und menschlichen Mitarbeitern

	Servicemitarbeiter		Serviceroboter	
	<ul style="list-style-type: none"> > Handeln als Individuen, individuelles Lernen > Ausbildung erforderlich > Merk- und Erinnerungsfähigkeit begrenzt 	Ausbildung und Lernen	<ul style="list-style-type: none"> > Handeln als Teil von Systemen, Systemlernen > Systemweite Upgrades möglich > Praktisch unbegrenzter Speicher und Zugriff 	
				
	<ul style="list-style-type: none"> > Hohe inkrementelle Kosten > Geringe Größen- und Verbundvorteile 	Kosten	<ul style="list-style-type: none"> > Geringe inkrementelle Kosten > Hohe Größen- und Verbundvorteile 	
	<ul style="list-style-type: none"> > Heterogener Output > Individualisierung und Personalisierung abhängig von Mitarbeiter-Fähigkeiten und -Einsatz > Ungeplante Abweichungen > Echte Emotionen > Unkonventionelles Denken und Kreativität möglich 	Kunden-erfahrung	<ul style="list-style-type: none"> > Homogener Output > Skalierbare und gleichbleibende Qualität bei Individualisierung und Personalisierung > Abweichungen quasi unmöglich > Simulierte Emotionen > Begrenzte Kreativität, regelbasierte Grenzen 	
				
	<ul style="list-style-type: none"> > Gute Servicemitarbeiter können Wettbewerbsvorteile bringen > Differenzierung im Service kann durch bessere Personalwahl, Schulung, Motivation und Organisation der Servicemitarbeiter erzielt werden. 	Differenzierung und Wettbewerbsvorteil	<ul style="list-style-type: none"> > Per se eher kein Wettbewerbsvorteil, da Roboter-Lösungen meist von Drittanbietern kommen und auch anderen offenstehen (z. B. sind Geldautomaten vergleichbar). > Größen- und Verbundvorteile sowie Netzwerk- und Plattformeffekte können zu Wettbewerbsvorteilen führen. 	
				
	<p>Hybride Serviceteams können Größenvorteile UND Differenzierungsmöglichkeiten durch Menschen nutzen, um einzigartige, schnellere und bequemere Serviceerlebnisse zu schaffen.</p>			

Perspektiven für Dienstleistungsunternehmen ✕ Wir gehen davon aus, dass hybride Mensch-Roboter-Teams für viele komplexere Dienstleistungskontexte ein Zukunftsmodell sind. Die hybride Kollaboration ermöglicht es, die Stärken von KI und menschlichen Mitarbeitern zu kombinieren und Steigerungen bei der Produktivität und Servicequalität zu realisieren. Der enorme Wissens- und Datenschatz von Robotern ist ein unbestreitbarer Vorteil bei der Erstellung maß-

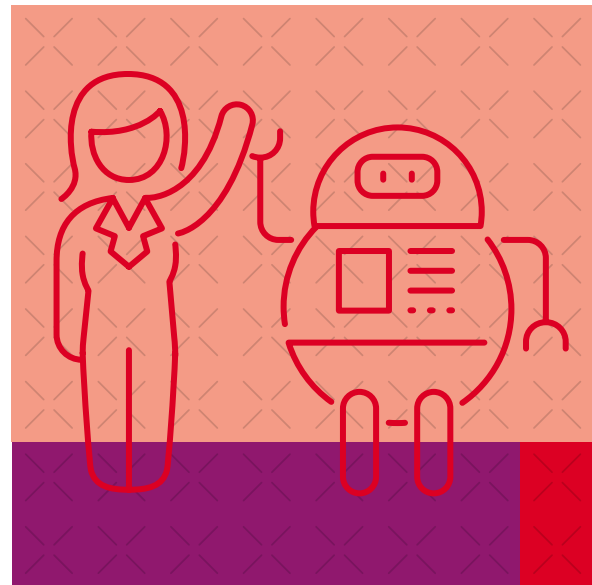
geschneiderter Dienstleistungen. Unternehmen sollten bei der Planung von Service-Co-Creation-Teams aus Robotern, Mitarbeitern und Kunden ihren Fokus auf Implementierung, Management und Feinabstimmung legen, wenn sie die Qualität der Kundeninteraktionen sicherstellen und kontinuierlich steigern wollen. Einige der vordringlichsten Themen, mit denen sich Dienstleistungsunternehmen auseinandersetzen sollten, sind die folgenden:

> **Strukturieren Sie Ihre Servicefront neu** ✕ Wer Serviceroboter einführt, muss sein Unternehmen drastisch umorganisieren und neu aufstellen. Diese Umstrukturierung erfordert eine starke Führung, viel Support sowie die Bereitschaft und Fähigkeit der Belegschaft, sich zu verändern. Viele Mitarbeiter müssen neue Aufgaben und Verantwortungsbereiche übernehmen und neue Kompetenzen wie RPA, grundlegende Programmierkenntnisse und Technologie-Troubleshooting entwickeln.

> **Betrachten Sie Serviceroboter als notwendige Investition** ✕ Der Einsatz von Servicerobotern ist mit zahlreichen Investitionen verbunden: Anschaffungskosten, Aufwand für Integration, Entwicklung und Wartung von Systemen, Rekrutierung und Ausbildung erforderlicher IT- und KI-Spezialisten und Programmierer für den Aufbau virtueller Netzwerke und die System-Wartung. Es kann eine Weile dauern, bis sich diese Investitionen rechnen, jedoch amortisieren sich unserer Erfahrung nach erfolgreiche Implementierungen oft innerhalb von 12 Monaten.

> **Entschärfen Sie potenzielle Risiken des Robotereinsatzes** ✕ Unternehmen sollten potenziellen Ängsten gegenüber kundenorientierten Servicerobotern begegnen und z. B. einer Algorithmus-Aversion oder der Angst vor Verlust an Menschlichkeit entgegenwirken und auf den Schutz der Privatsphäre der Kunden achten. Um dies zu erreichen, müssen Manager ihre digitale Verantwortung ernst nehmen und eine Reihe gemeinsamer Werte, Normen und praktikabler Richtlinien für die verantwortungsvolle Nutzung von Technologien und den damit verbundenen Daten entwickeln. Bei Daten müssen Aspekte wie deren Erfassung, Verwendung, Entscheidungsrelevanz und Löschung geregelt werden. Konkret müssen Manager beispielsweise entscheiden, ob biometrische Daten oder Daten aus Social-Media-Konten erfasst werden. Bei Finanzdienstleistungen ist zu definieren, welche Variablen in Indizes oder Kennzahlen einfließen, die Kreditvergabeentscheidungen und Zinskonditionen beeinflussen, und zu welchem Zeitpunkt z. B. Informationen über einen Zahlungsverzug aus der Datenbank des Unternehmens gelöscht werden müssen.

KI bietet große Chancen für kosteneffiziente Service-Exzellenz ✕ Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Serviceroboter und künstliche Intelligenz den Dienstleistungssektor neu formen werden und eine beispiellose Verbesserung des Kundenerlebnisses, der Servicequalität und der Produktivität mit sich bringen. Diese Dienstleistungsrevolution hat ein ähnliches Potenzial, unseren Lebensstandard zu erhöhen, wie die industrielle Revolution



durch die Verbesserung von Industriegütern. Diesmal sind es jedoch Services wie Finanzdienstleistungen, Logistik, Gesundheitsfürsorge und Bildung, die radikale Veränderungen durchlaufen. ✕



LITERATURHINWEISE

Bornet, P.; Barkin, I.; and Wirtz, J. (2021): Intelligent Automation – Learn How to Harness Artificial Intelligence to Boost Business & Make Our World More Human, www.intelligentautomationbook.com.

Lobschat, L.; Müller, B.; Eggers, F.; Brandimarte L.; Diefenbach, S.; Kroschke M.; and Wirtz, J. (2021): "Corporate Digital Responsibility," *Journal of Business Research*, 122, 875–888. doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006.

Wirtz, J.; Patterson, P.G.; Kunz, W.H.; Gruber, T.; Lu, V.N.; Paluch, S.; and Martins, A. (2018): "Brave New World: Service Robots in the Frontline," *Journal of Service Management*, 29(5), 907–931. doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0119.

Wirtz, J. (2020): "Organizational Ambidexterity: Cost-Effective Service Excellence, Service Robots, and Artificial Intelligence," *Organizational Dynamics*, 49(3), 1–9. doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.04.005.

Wirtz, J.; Kunz, W.; and Paluch, S. (2021): "The Service Revolution, Intelligent Automation and Service Robots," *European Business Review*, Jan.–Feb., 38–44.



Unternehmen können das Potenzial des Metaverse nutzen, um in verschiedenen Kontexten sozialen Mehrwert zu schaffen.



Metaverse Marketing

Thorsten Hennig-Thurau und Björn Ognibeni

KEYWORDS

**Metaverse, Virtuelle Realität (VR),
Virtuelle Welten, Soziales Verhalten**

AUTOREN

Thorsten Hennig-Thurau

Professor für Marketing & Medienforschung
und Akademischer Direktor XRLab@MCM,
Universität Münster, Deutschland
thorsten@hennig-thurau.de

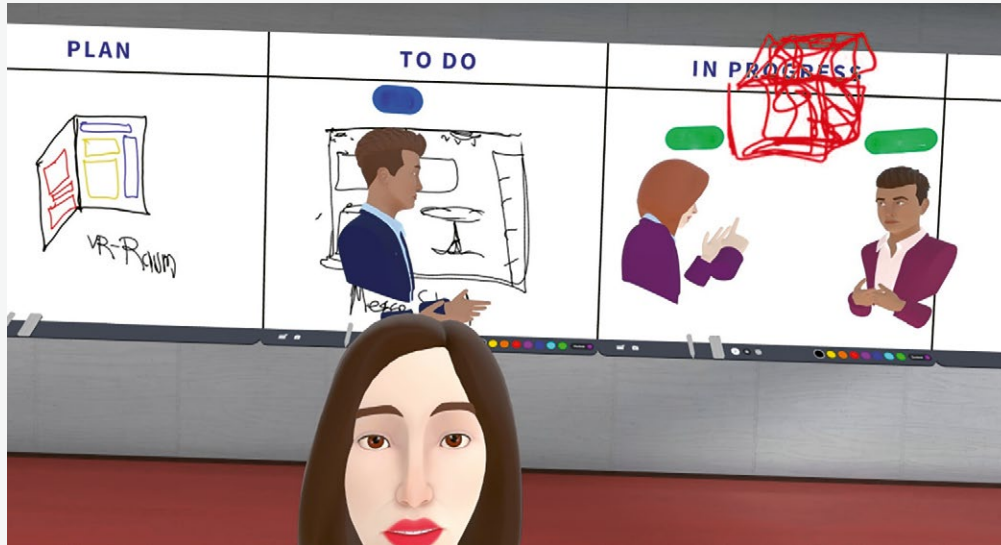
Björn Ognibeni

Mitbegründer von ChinaBriefs.io und
Strategischer Direktor XRLab@MCM,
Universität Münster, Deutschland
bjoern@ognibeni.de

Das Metaverse: Science-Fiction wird Realität ✕ Drei­ßig Jahre nachdem der Science-Fiction-Autor Neal Stephenson das Konzept des „Metaverse“ erfunden hat, fordert seine Idee nun weltweit viele Manager. Seit Mark Zuckerberg verkündete, dass sich Facebook von einem Social-Media-Unternehmen zu einem „Metaverse-Unternehmen“ wandeln wird, und es daraufhin in „Meta“ umbenannte, ist das neue Phänomen Thema in den Führungsetagen. Die Reaktionen reichen von Verweigerung (ist die virtuelle Welt Second Life nicht schon vor 20 Jahren gescheitert?) bis hin zu einem grenzenlosen Hype und Milliardenausgaben für virtuelles Land und sogenannte „Non-Fungible Tokens“ (NFTs). Allgemein betrachtet ist das Metaverse ein computergeneriertes Umfeld, in dem Menschen über Avatare in virtuellen 360-Grad-Welten gemeinsam an sozialen Aktivitäten teilnehmen. Sein sozialer Charakter und das „gemeinsame Tun“ begründen den besonderen Wert des Metaverse. Damit unterscheidet sich die neue Welt nicht nur von Virtual-Reality-Fitness-Apps, sondern auch von Shooter Games wie Call of Duty, da wir das Töten des „Feindes“ in einem virtuellen Spiel nicht als soziale Aktivität betrachten. Fortnite zählt nicht wegen seiner Battles Royale zum Metaverse, sondern wegen der sozialen Zusammenkünfte und Events, die dort stattfinden. Dabei sei erwähnt, dass der Einzahlbegriff „das Metaverse“ etwas irreführend ist. Tatsächlich gibt es mehrere „Mikro“-Metaverses wie Horizon von Meta oder Fortnite, aber auch das Microsoft-eigene Altspace. Es hat sich noch kein übergreifendes „Makro“-Metaverse entwickelt, das diese Welten miteinander verbindet, und es ist unklar, ob das jemals passieren wird. Ähnlich wie beim mobilen Internet ist zu erwarten, dass sich wenige dominante Plattformen entwickeln, die dann Zugang zu vielen, teilweise miteinander verknüpften „Mikro“-Metaverses bieten.

Die virtuelle Realität ist nicht das einzige Tor zum Metaverse, aber ein ganz besonderes ✕ Das Metaverse steht nicht nur für virtuelle Realität (VR). VR ist vielmehr ein technologisches Tor zwischen der virtuellen und unserer physischen Welt, aber nicht das einzige: Während das Horizon-Metaverse von Meta exklusiv VR-Nutzern vorbehalten ist, sind andere populäre virtuelle Welten wie Fortnite, aber

ABBILDUNG 1 > Ein Selfie, das bei einem Workshop in der Metaverse-App Glue aufgenommen wurde



auch Roblox und Decentraland, nur über Computer und Smartphones zugänglich, und eine dritte Art, mit beispielsweise Altspace und VRChat, kann unterschiedlich genutzt werden. Es gibt also auch andere Möglichkeiten als VR, um ins Metaverse einzusteigen, aber viele der besonderen Empfindungen und Vorteile sind den Nutzern der heutigen High-Fidelity-Standalone-VR-Headsets wie dem Quest 2 VR von Meta vorbehalten. In Experimenten mit mehr als 300 Wirtschaftsstudenten fanden wir durchgehende Unterschiede in den Bewertungen, Emotionen und Verhaltensweisen bei verschiedenen Aufgaben und Aktivitäten zwischen Nutzern, die virtuelle Welten über VR-Devices erlebten, und denen, die einen Computer benutzten. Der Grund dafür ist, dass Geräte wie der Quest 2 ein neues Maß an räumlichem Erleben, ein Gefühl von „Dabeisein“ und des „Zusammenseins mit anderen“, erzeugen können. Diese soziale Präsenz schafft enormen Wert: Wir müssen uns nur vorstellen, wie gern wir Zeit mit unseren Freunden verbringen!

Aber auch der Computer als Tor zum Metaverse hat 2022 seine Daseinsberechtigung: Die Eintrittsbarrieren für das VR-Metaverse sind noch recht hoch, da die Kosten und die begrenzte Verbreitung von VR-Headsets soziale Metaverse-Aktivitäten einschränken.

Der wahre Wert des Metaverse liegt in seiner sozialen Dimension ✕ Auch Aktivitäten, die man allein in einer virtuellen Umgebung durchführt, können besser sein als im 2D-Internet. So kann zum Beispiel das Einkaufen in einem virtuellen Geschäft eindrücklicher sein als auf einer Website. Andere Erlebnisse sind vielleicht weniger beeindruckend, aber wesentlich billiger als in der realen Welt, z.B. eine virtuelle Achterbahnfahrt gegenüber einer Fahrt in einem Freizeitpark. Aber der eigentliche Nutzen des Metaverse ist ein anderer: Es ist die soziale Komponente der Umgebung. Das 2D-Internet hat sicherlich viele Stärken, aber es hat eine grundlegende Einschränkung: Es ist nicht darauf ausgelegt,

»

*Sein sozialer Charakter und das „gemeinsame Tun“
begründen den besonderen Wert des Metaverse.*

«

ABBILDUNG 2 > Studierende der Uni Münster lernen das Metaverse kennen – im Metaverse



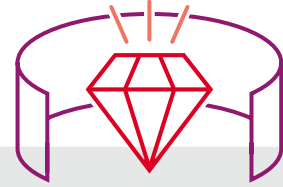
gemeinsam mit anderen aktiv zu sein. Haben Sie schon einmal versucht, zusammen mit einem in dem Moment räumlich von Ihnen getrennten Freund bei Amazon einzukaufen? Oder über Apples SharePlay von unterwegs gemeinsam mit jemandem einen Film anzusehen? Im klassischen 2D-Internet kann das Erlebnis bei weitem nicht mit einem gemeinsamen Erlebnis in der physischen Welt mithalten. Das Metaverse, insbesondere wenn wir es über die virtuelle Realität erleben, spielt bei sozialen Aktivitäten in einer anderen Liga. Dieses Potenzial können Unternehmen nutzen, um in verschiedenen Kontexten einen sozialen Mehrwert zu schaffen.

> Bei der Arbeit: Beziehungen unter Arbeitskollegen

× Mehrere Metaverses wie Glue, ein finnisches Start-up, RAUM aus Deutschland, aber auch Zuckerbergs Meta selbst bieten virtuelle Räume für die Kollaboration in Unternehmen. In stimmungsvollen Umgebungen und ausgestattet mit verschiedenen Werkzeugen wie Whiteboards, 3D-Stiften und Präsentationsbildschirmen können sich Manager über ihre Avatare persönlich treffen, um Aufgaben zu erledigen (siehe Abbildung 1). Die Integration von 3D-Modellen beliebiger Größe erleichtert Mitarbeiterschulungen. Richtig eingesetzt verbinden diese Anwendungen die Vorteile einer hohen räumlichen und sozialen Präsenz, wie z. B. höhere Motivation, positive Teamkultur und bessere Lösungen, mit erheblichen Kosteneinsparungen, da keine Reise- und Opportunitätskosten für die verwendeten Geräte anfallen.

> Beim Konsumieren: Beziehungen unter Konsumenten

× Der gemeinsame Konsum ist ein milliardenschweres Geschäft, das viele Unterhaltungsbereiche wie gemeinsames Filmschauen oder Spielen, die Teilnahme an Veranstaltungen, aber auch Shopping-Aktivitäten umfasst. Während Unternehmen wie Amazon mit Initiativen wie „Watch Parties“ versucht haben, gemeinsamen Konsum im 2D-Internet zu erleichtern, zielt das Metaverse darauf ab, diesen Markt massiv zu erobern. Apps wie BigScreen ermöglichen ihren Nutzern, in virtuellen, privaten Kinos Filme gemeinsam mit bis zu 15 Freunden anzusehen. Im Metaverse finden bereits virtuelle Konzerte statt, sowohl mit weniger bekannten Musikern als auch mit Superstars. Im April 2020 wurde beispielsweise ein Konzert von Travis Scott von 12,3 Millionen Zuschauern im Fortnite-Metaverse „besucht“. Gemeinsame Einkaufsbummel im Metaverse sind erst begrenzt möglich, aber mehrere globale Marken, darunter Adidas (in Sandbox), Nike (in Roblox) und die Fast-Fashion-Kette Forever 21 (in Decentraland), haben erste Schritte unternommen, wobei einige von ihnen in virtuellen Geschäften auch digitale Kleidung für Avatare anbieten. Andere waren noch kreativer, um die Besonderheiten der Metaverse-Umgebung für gemeinsamen Konsum zu nutzen: Als im Football-Stadion von Tampa der Super Bowl 2021 ausgetragen wurde, stellte der Mobilfunkanbieter und große Sportsponsor Verizon den Fortnite-Nutzern eine virtuelle Version seines „Verizon



BOX 1

Schlüsselfragen zur Suche nach den besten Anwendungen und Wertschöpfungsmöglichkeiten im Metaverse



> Im Arbeitskontext

- Welche Teams leiden am meisten unter reduzierter sozialer Präsenz?
- Welche Mitarbeiter sind besonders Videokonferenz-müde?
- Welche Meetings sind bezüglich Reisekosten am teuersten?
- Welche Mitarbeiter sind besonders Metaverse-affin?



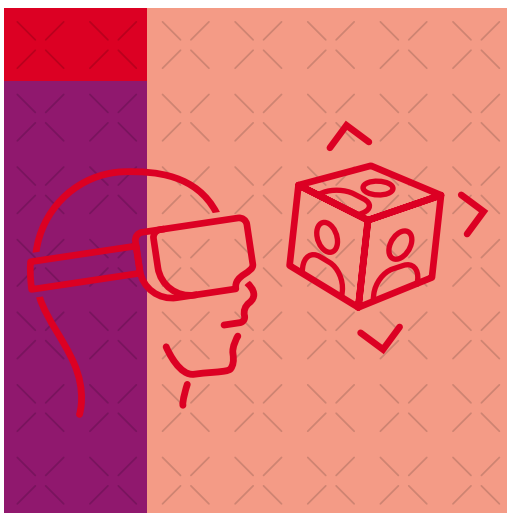
> Im Konsumkontext

- Welche Ihrer Angebote sind so wertvoll, dass Konsumenten sie in ihrer knappen Zeit mit Freunden teilen möchten?
- Welche Produkte haben so viel Anziehungskraft, dass Kunden für sie einen virtuellen Laden aufsuchen würden?
- Gibt es alternative virtuelle Orte, die zu Metaverse-Attraktionen werden könnten und gut zur Marke passen?



> An der Servicefront

- Welche Dienstleistungen können in virtuellen Welten effektiver erbracht werden?
- Welche Kundensegmente sind am meisten von diesem neuen Dienstleistungskanal angetan?
- Welche Produkte sollten im Metaverse präsentiert werden?
- Besteht eine Nachfrage nach virtuellen Versionen von Produkten?
(Der weltweite Umsatz mit virtuellen Produkten beläuft sich im Jahr 2021 bereits auf 54 Milliarden Dollar!)



5G Stadium“ zur Verfügung. Seitdem ist dieses zu einem Tummelplatz für Nutzer geworden, die darin mit virtuellen Autos Rennen fahren oder als besondere Art des Markenengagements auf Hoverboards dahingleiten – während auf der Anzeigetafel des Stadions Verizon-Werbung läuft.

- > **Im Kundenservice: Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Kunden** ✕ Eine dritte Art sozialer Interaktion, bei der das Metaverse einen Mehrwert bieten kann, ist die Begegnung zwischen Kunden und Service- und Verkaufspersonal. Dienstleistungen können besonders von der einzigartigen „Nähe“ von Kunden und Mitarbeitern im Metaverse profitieren: Die positive Atmosphäre, die wir in einem Marketing-Seminar mit 13 Master-Studierenden, die mit Quest-Headsets ausgestattet waren, in der Workrooms-App von Meta erlebten, ist bei Zoom-Vorträgen und sogar bei physischen Vorlesungen kaum vorstellbar (siehe Abbildung 2). Die Kombination aus perfekter Präsenz, einem inspirierenden Ort mit idyllischem Seeblick und der räumlichen Audiofunktion von VR, die auch subtile verbale und nonverbale Reaktionen der Alltagskommunikation ermöglicht, macht einen großen Unterschied. Auch



Das Metaverse bietet eine Fülle an Wertschöpfungsmöglichkeiten jenseits von vermeintlich schnellen Gewinnen, wie sie der Handel mit „virtuellen Immobilien“ und der Verkauf von NFTs digitaler Artefakte versprechen.



einige B2B-Anbieter haben begonnen, im Verkauf mit virtuellen Ausstellungsräumen zu arbeiten, um den Kunden ein Gefühl für die Dimensionen ihrer Industriemaschinen zu vermitteln und, wenn das eingebettete 3D-Modell es erlaubt, auch einen Blick in deren Inneres zu werfen – und das ganz ohne Reisekosten.

Der Einstieg ins Metaverse ✕ Das Metaverse bietet eine Fülle an Wertschöpfungsmöglichkeiten jenseits von vermeintlich schnellen Gewinnen, wie sie der Handel mit „virtuellen Immobilien“ und der Verkauf von NFTs digitaler Artefakte versprechen. Wer seinen Kunden einen langfristigen Vorteil bieten will, sollte einen Schritt weitergehen und das einzigartige Potenzial des Metaverse zur Gestaltung sozialer Interaktionen nutzen. Bemerkenswert ist dabei, dass dieses Wertschöpfungspotenzial nicht auf bestimmte Branchen beschränkt ist, sondern von praktisch jedem Unternehmen und jeder Organisation genutzt werden kann.

Für jeden der drei Kontexte, in denen das Metaverse einen sozialen Mehrwert bieten kann, sind in Box 1 einige Schlüsselfragen aufgelistet, die Manager auf der Suche nach passenden Metaverse-Anwendungen im Rahmen ihrer Marketingstrategien beachten sollten. Und hier folgen noch ein paar generelle Leitlinien für alle, die mit dem Metaverse liebäugeln:

› **Lernen Sie das Metaverse aus erster Hand kennen**

✕ Machen Sie sich mit dem Metaverse vertraut. Lernen Sie, was es mit der realen Welt gemeinsam hat, aber auch, was anders ist. Verstehen Sie, wie Menschen in virtuellen Welten denken, fühlen und sich bewegen. Sie werden feststellen, dass der „Ort“ eine ganz andere Rolle spielt als in der physischen Welt, denn im Metaverse gehen die Menschen nicht zu Fuß oder nehmen ein Taxi: Man teleportiert sich einfach.

› **Fangen Sie klein an und erkunden Sie, was funktioniert und was nicht**

✕ Das Metaverse wird Sie nicht überrollen. Es wird stark, aber nicht exponentiell wachsen. Erkunden Sie verschiedene Anbieter von Metaverse-Apps

und testen Sie diese für Ihr Unternehmen. Finden Sie heraus, in welchen Metaverse-Welten sich Ihre Kunden aufhalten und bei welcher App Sie den besten Fit mit Ihrem Markenimage sehen. Wie im physischen Einzelhandel wird ein Standort an einem Ort wohl nicht reichen: Die Reibungsverluste durch Fortbewegung sind zwar in der virtuellen Welt geringer als in der physischen, aber sie sind dennoch erheblich. Erwarten Sie zum Beispiel nicht, dass Roblox-Nutzer nach Decentraland kommen!

› **Warten Sie nicht, bis das Metaverse „komplett“ ist – das wird es nie werden**

✕ Die Markteintrittsbarrieren werden zunehmen, da die enorm unterschiedlichen und noch weitgehend ungeschriebenen Gesetze des Marketings im Metaverse eigene Nutzungserfahrungen zu einem massiven Wettbewerbsvorteil machen werden. Denken Sie daran, dass die dominierende Rolle von Amazon im Online-Einzelhandel heute vor allem auf seinem mehrjährigen Vorsprung gegenüber denjenigen beruht, die erst viel später ins Web eingestiegen sind. Beginnen Sie jetzt, das Metaverse zu erforschen, um das nächste Amazon zu werden und nicht ein hinterherhechelnder Konkurrent. ✕

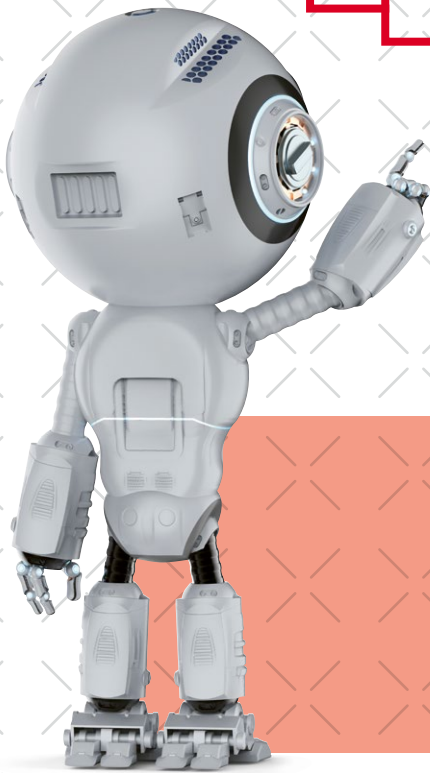
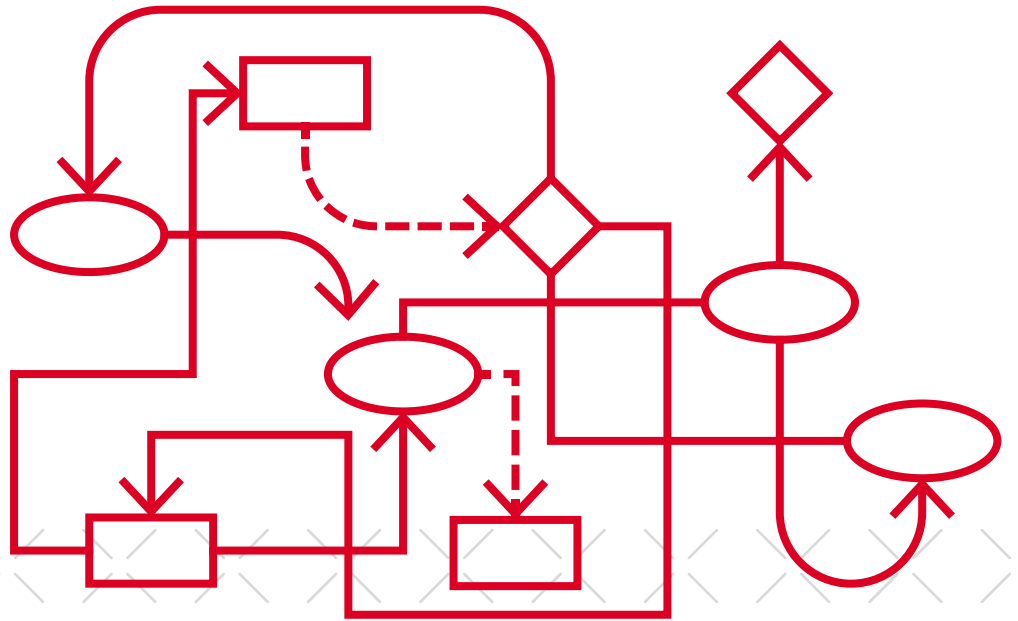


LITERATURHINWEISE

Hennig-Thurau, T.; Aliman, N.; Herting, A.; Cziehso, G.; Kübler, R. V.; & Linder, M. (2022): “Making Sense of the Virtual-Reality Metaverse: The Value of Real-Time Multisensory Social Interactions in a New Computer-mediated Environment,” Working paper Marketing Center Münster.

Bailenson, Jeremy (2018): “Experience on Demand: What Virtual Reality Is, How It Works, and What It Can Do,” W. W. Norton & Company, Inc.

Ball, Matthew (2020): “The Metaverse: What It Is, Where to Find It, and Who Will Build It,” www.matthewball.vc/all/themetaverse.



Der Einsatz von KI ist bei operativen Marketing-Entscheidungen Standard und spielt auch bei strategischen Entscheidungen eine immer größere Rolle.



Augmented Decision-Making: Wenn Menschen und Maschinen bei strategischen Marketingentschei- dungen zusammenarbeiten

Nina Hesel, Fabian Buder und Matthias Unfried

KEYWORDS

Mensch-Maschine-Kollaboration, Künstliche Intelligenz (KI), Entscheidungsfindung, Marketingstrategie, Intelligente Maschinen

AUTORIN UND AUTOREN

Nina Hesel

Researcher Marketing Insights & Strategy

nina.hesel@nim.org

Fabian Buder

Head of Future & Trends

fabian.buder@nim.org

Matthias Unfried

Head of Behavioral Science

matthias.unfried@nim.org

Alle: Nürnberg Institut für Marktentscheidungen,
Nürnberg, Deutschland

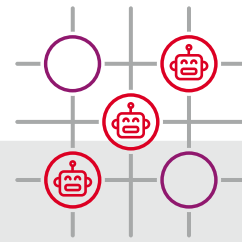
Intelligente Algorithmen übernehmen Marketingentscheidungen

Personalisierte Newsletter mit individuellen Produktempfehlungen und der richtigen griffigen Headline zur richtigen Tageszeit – kein Problem für das neueste Mitglied des Marketingteams alias „künstliche Intelligenz (KI)“. Auf operativer Ebene sind viele Marketingentscheidungen bereits heute weitgehend automatisiert. In den letzten Jahren haben sich die Fähigkeiten von KI-Systemen enorm verbessert. Angetrieben wurde dies durch neue technologische Entwicklungen wie noch leistungsfähigere Grafikchips und fortschrittliche Algorithmen. Aktuell verschieben sich die Grenzen für den Einsatz von KI zur Entscheidungsfindung von der operativen zur strategischen Ebene. Die Liste der erwarteten Vorteile durch den Einsatz intelligenter Algorithmen bei strategischen Entscheidungen ist lang: rationalere Entscheidungen durch die Vermeidung kognitiver Verzerrungen, Zeit- und Ressourceneinsparung durch schnellere Entscheidungen und die Identifizierung neuer Chancen durch das Erkennen unentdeckter Muster in Kundendaten – um nur einige zu nennen.

Wird also künftig KI entscheiden, welche neuen Märkte erschlossen werden, welche Produkte auf den Markt kommen oder welche Kommunikations- und Preisstrategien verfolgt werden? Oder wird sie Manager zumindest bei diesen Entscheidungen unterstützen? In einer kürzlich durchgeführten Studie (Box 1) haben wir die Lage zum Einsatz von KI im strategischen Marketing untersucht.

Automatisierung im operativen Marketing ist Mainstream, aber Unternehmen wollen mehr

In unserer Stichprobe ist es die Ausnahme, dass Unternehmen keine KI für die Automatisierung operativer Geschäftsentscheidungen nutzen: 83% der befragten Manager geben an, dass ihr Unternehmen bereits heute KI einsetzt, zum Beispiel zur Prozessautomatisierung, zur Interaktion mit Kunden oder zur Datenanalyse.



BOX 1

Studie zu KI in strategischen Entscheidungsprozessen

Um mehr über den Status quo beim Einsatz von KI in strategischen Marketingentscheidungen zu erfahren, haben wir 500 Top-Führungskräfte aus den Bereichen B2C-Marketing und Business Strategy der 2.000 weltgrößten und im Ranking der „Forbes Global 2000“-Liste geführten börsennotierten Unternehmen befragt. Die Umfrage wurde Anfang 2022 durchgeführt und beinhaltet die aktuelle Rolle von KI bei Marketingentscheidungen, die Erwartungen und Präferenzen der Manager für die Zukunft sowie ein breites Spektrum an potenziellen Hindernissen für den Einsatz von KI.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich KI tatsächlich von der operativen auf die strategische Entscheidungsebene „hinaufarbeitet“. Die Manager erwarten, dass KI in Zukunft eine größere Rolle bei der Gestaltung der strategischen Entwicklung eines Unternehmens und seiner Marktentscheidungen spielen wird.

Aber viele streben nach mehr: Über die Hälfte der Manager (56%) gibt an, dass ihr Unternehmen KI auch für strategische Entscheidungen einsetzt. Weitere 20% geben an, Tests und Pilotprojekte durchzuführen, während 19% dies zumindest in Erwägung ziehen. Die genannten Anwendungsfälle reichen von der Nutzung von KI zur Datenanalyse als Grundlage für strategische Entscheidungen über die Formulierung von Strategien bis hin zur Umsetzung dieser Strategien. Für diese Unternehmen scheint KI bereits ein fester Bestandteil von Entscheidungsprozessen zu sein.

Vom Assistenten zum Manager – die Rolle von intelligenten Maschinen bei strategischen Entscheidungen

✗ Maschinen und Menschen haben unterschiedliche Stärken im Umgang mit komplexen und unsicheren Entscheidungen. Daher ist es sinnvoll, dass Manager mit Maschinen zusammenarbeiten, um ihre eigenen Fähigkeiten zu erweitern. Doch wie sieht die Mensch-Maschine-Zusammenarbeit aus der Sicht eines Managers idealerweise aus?

Um eine solche Zusammenarbeit zwischen Maschinen und menschlichen Managern greifbar zu machen, haben wir eine Typologie entwickelt, innerhalb derer fünf Rollen differenziert werden, die KI in einem Entscheidungsprozess einnehmen kann. Sie unterscheiden sich nach den Fähigkeiten der Maschine und ihrem Grad an Autonomie. Innerhalb dieser Typologie reicht die Rolle der KI von „keine KI beteiligt“ über „Assistant“ und „Collaborator“ bis hin zu „Project Manager“ und „Manager“ (siehe Abbildung 1). Als „Assistant“ führt die KI lediglich limitierte Aufgaben aus, während die volle Kontrolle über den Prozess beim Menschen liegt. Diese Rolle der KI ist derzeit laut unserer Umfrage die dominierende. In der Rolle des „Collaborators“ kontrollieren KI-Anwendungen bereits bestimmte Teile des Prozesses, aber Menschen interagieren regelmäßig mit der KI und steuern weiterhin den Gesamtprozess. 26% der Befragten gaben an, dass sie

aktuell KI-Anwendungen in ihrem Unternehmen in dieser Rolle sehen. Etwa 9% der befragten Manager sehen KI-Systeme sogar in der Rolle eines „Project Managers“, wobei intelligente Maschinen die Kontrolle haben und autonome Entscheidungen treffen, während Menschen den Prozess weiterhin überwachen und bei Problemen eingreifen. KI-Anwendungen, die wie ein (General) „Manager“ agieren, sind noch Zukunftsmusik: Nur etwa 1% der Befragten gab an, dass die volle Kontrolle über strategische Entscheidungsprozesse bei einer intelligenten Maschine liegt, die ohne direkte menschliche Beteiligung handelt.

Für die Zukunft wünschen sich Manager verstärkt hybride Entscheidungsprozesse

✗ Da sich die Fähigkeiten intelligenter Maschinen in rasantem Tempo weiterentwickeln, stellt sich die Frage, wohin die Reise geht. Die Mehrheit der befragten Manager ist bereit, mehr Kontrolle an intelligente Maschinen abzugeben und KI auch in strategischen Entscheidungsprozessen mehr Raum zu geben. Allerdings wollen sie weiterhin das Steuer in der Hand behalten. Die meisten wünschen sich KI in der Rolle eines „Collaborators“ (46%), und 30% unserer Befragten würden KI in 10 Jahren bei strategischen Entscheidungen sogar gerne als „Project Manager“ sehen.

Während die befragten Führungskräfte im Allgemeinen offen für den Einsatz von KI sind, kann Algorithmus-Aversion – die teilweise oder generelle Ablehnung von Algorithmen – Unternehmen vor große Herausforderungen stellen. Eine Möglichkeit, Algorithmus-Aversion zu reduzieren, ist genau das, was die meisten der befragten Manager präferieren: die Kontrolle in Menschenhand zu belassen. Untersuchungen haben gezeigt, dass menschliche Entscheidungsträger Algorithmen häufiger akzeptieren, wenn sie deren Entscheidungen oder Prognosen anpassen können und sich so ihre Zufriedenheit mit dem Entscheidungsprozess erhöht.

ABBILDUNG 1 > Die Rolle der KI bei der strategischen Entscheidungsfindung heute und in 10 Jahren

Lassen Sie uns einen Blick auf die Rolle werfen, die KI bei strategischen Entscheidungen in Ihrem Unternehmen spielt – heute und 10 Jahre in der Zukunft.

Bitte wählen Sie aus den fünf vorgegebenen Kategorien von „Keine KI involviert“ bis „Manager“ die passende Rolle der KI aus.



	Keine KI involviert	Assistent	Collaborator	Project Manager	Manager
	Der Prozess wird ausschließlich von Menschen gesteuert und alle Aufgaben werden von Menschen ohne den Einsatz von KI durchgeführt.	Die volle Kontrolle über den Prozess liegt beim Menschen. Die KI führt bestimmte Aufgaben aus, die von Menschen initiiert und gesteuert werden.	Die KI steuert bestimmte Teile des Entscheidungsprozesses. Der Mensch interagiert regelmäßig mit der KI und steuert und überwacht den Gesamtprozess.	Die KI steuert den Prozess, führt Aufgaben aus und trifft Entscheidungen. Der Mensch überwacht jedoch weiterhin den Prozess, erhält Berichte über die Aktivitäten und greift bei Problemen ein.	Die volle Kontrolle über den Prozess liegt bei der KI. Die KI führt Aufgaben aus und trifft Entscheidungen ohne menschliche Beteiligung.
Welche Rolle spielen KI-Anwendungen wie intelligente Algorithmen bei strategischen Entscheidungen heute im Allgemeinen?	14%	50%	26%	9%	1%
Stellen Sie sich vor, wie die Situation in Ihrem Unternehmen in 10 Jahren aussehen wird. Was ist Ihre Präferenz für die Zukunft : Welche Rolle sollten KI-Anwendungen wie intelligente Algorithmen idealerweise bei strategischen Entscheidungen in 10 Jahren spielen?	0,4%	20%	46%	30%	3%

Studie des Nürnberg Institut für Marktentscheidungen | Telefoninterviews mit n=500 hochrangigen Führungskräften aus großen börsennotierten Unternehmen in den USA und Europa im Jahr 2022

In einer früheren Studie des NIM ließen sich zwei weitere einfache, aber wirksame Maßnahmen zur Überwindung von Algorithmus-Aversion bestätigen. Sie verringert sich, wenn Menschen mehr über die Technologie lernen und sich mit ihr vertraut machen und wenn die Entscheidungsträger erfahren, dass auch andere die Technologie erfolgreich einsetzen.

Der Weg ist noch weit – Hindernisse für den erfolgreichen Einsatz von KI in strategischen Entscheidungen ✕ Die Mehrheit der Manager ist offen für die Zusammenarbeit mit intelligenten Maschinen zur besseren Entscheidungsfindung,

aber es gibt auch Hindernisse. Wir haben festgestellt, dass sich die Herausforderungen für Unternehmen mit ihrer Erfahrung und der Anzahl der bereits etablierten Anwendungsfälle ändern.

Die „Nachzügler“, d. h. Unternehmen, die noch keine KI-Pilotprojekte im Bereich der strategischen Entscheidungsfindung durchgeführt haben, sehen im Mangel an notwendigen Ressourcen die größten Hindernisse. Die Befragten nennen Probleme wie unzureichende Budgets, das Fehlen einer geeigneten technologischen Infrastruktur, zu wenig unter-

nehmensinternes KI-Know-how und fehlendes qualifiziertes Personal (siehe Abbildung 2).

Für die „Pioniere“ – Unternehmen, die die Nase vorn haben und bereits „einige“ oder „viele“ KI-Anwendungsfälle umgesetzt haben – werden Geld und andere ressourcenbezogene Hindernisse weniger wichtig. Eine Ausnahme bildet der Mangel an qualifiziertem Personal, der auch für Pioniere zu den wichtigsten Herausforderungen gehört. Mit zunehmender KI-Erfahrung rücken andere Schwierigkeiten in den Mittelpunkt. Die Pioniere sehen ihre größten Herausforderungen in datenbezogenen Fragen wie einer unzureichenden Datenbasis, mangelnder Transparenz von Algorithmen und Problemen bei der Standardisierung von komplexen strategischen Entscheidungen.

Die bereits angesprochene Algorithmus-Aversion lässt sich an der Hürde „negative Mitarbeiterreaktionen“ ablesen. Für „Nachzügler“ ist dies die zweitgrößte wahrgenommene Herausforderung und ein relativ großes Problem, das von 24% der Manager genannt wird. Während diese bei Pionieren nicht unter die wichtigsten Faktoren fallen, betrachten selbst in Unternehmen mit beträchtlicher KI-Erfahrung 19% der befragten Manager noch immer KI-bezogene Ängste und Vorbehalte als großes Problem. Daher sollten auch KI-Pioniere Maßnahmen gegen Algorithmus-Aversion einplanen.

Es zeigt sich, dass die erfolgreiche Implementierung einer erweiterten KI-Unterstützung nicht nur eine Frage der richtigen Systeme und Werkzeuge ist. Das Machtgefüge ändert sich, sobald KI für strategische Entscheidungen eingesetzt wird.

ABBILDUNG 2 > Hindernisse für den Einsatz von KI bei strategischen Entscheidungen

Was sind die größten Hindernisse für den Einsatz von KI bei strategischen Entscheidungen in Ihrem Unternehmen?

Bitte wählen Sie aus der folgenden Liste bis zu drei der wichtigsten Faktoren aus, die den Einsatz von KI bei strategischen Entscheidungen in Ihrem Unternehmen behindern, oder fügen Sie ein weiteres Hindernis hinzu.

NACHZÜGLER			PIONIERE		
Rang	Noch keine Pilotprojekte oder Anwendungsfälle für KI in der strategischen Entscheidungsfindung (n=121)		Rang	Bereits „einige“ oder „viele“ Anwendungsfälle von KI bei strategischen Entscheidungen (n=123)	
1	Zu hohe Kosten oder unzureichende Budgets	36%	1	Unzureichende Datenbasis hinsichtlich Struktur und Verfügbarkeit	27%
2	Negative Reaktionen der Mitarbeiter	24%	2	Mangelnde Transparenz von Algorithmen	26%
3	Mangel an KI-Know-how	22%	3	Fokus der KI-Strategie des Unternehmens liegt auf anderen Geschäftsbereichen (z. B. Produktion, Logistik, HR)	24%
3	Unzureichende technologische Infrastruktur	22%	4	Probleme bei der Standardisierung von strategischen Entscheidungen	22%
5	Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal	21%	4	Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal	22%
6	Ethische Aspekte	20%	6	Negative Reaktionen der Mitarbeiter	19%
6	Mangelnde Transparenz von Algorithmen	20%	6	Unzureichende technologische Infrastruktur	19%
6	Probleme bei der Standardisierung von strategischen Entscheidungen	20%	8	Unternehmenskultur ist nicht offen für Veränderungen und Innovationen	16%
9	Unternehmenskultur ist nicht offen für Veränderungen und Innovationen	18%	9	Mangel an KI-Know-how	15%
9	Unzureichende Datenbasis hinsichtlich Struktur und Verfügbarkeit	18%	10	Ethische Aspekte	14%
11	Fokus der KI-Strategie des Unternehmens liegt auf anderen Geschäftsbereichen (z. B. Produktion, Logistik, HR)	17%	10	Zu hohe Kosten oder unzureichende Budgets	14%
12	Rechtliche Aspekte (z. B. Datenschutz oder Haftung für Entscheidungen)	15%	12	Rechtliche Aspekte (z. B. Datenschutz oder Haftung für Entscheidungen)	12%
13	Fehlende Unterstützung durch das Top-Management	12%	13	Fehlende Unterstützung durch das Top-Management	11%

Zahlen sind Prozentsätze der Fälle innerhalb der jeweiligen Gruppe | Mehrfachnennungen (bis zu 3) möglich
Studie des Nürnberg Institut für Marktentscheidungen | Telefoninterviews mit n=500 hochrangigen Führungskräften aus großen börsennotierten Unternehmen in den USA und Europa im Jahr 2022

ABBILDUNG 3 > Wie Sie Ihr Unternehmen darauf vorbereiten, KI auf die strategische Ebene zu heben



> Ziele & Erwartungen

KI-Anwendungen sind komplex und führen deshalb oft zu unrealistischen und falschen Erwartungen des Managements. Stellen Sie sicher, dass Führungskräfte klare Ziele und realistische Erwartungen an den Einsatz von KI haben.



> Organisation & Prozesse

Arbeiten Sie abteilungsübergreifend, um verfügbare Daten und bestehende Anwendungsfälle zu ermitteln. Organisieren Sie Workshops oder Hackathons, um Brücken zwischen Data Science- und Produktteams zu schlagen. Arbeiten Sie eng mit der internen IT zusammen.



> Systeme & Daten

Definieren Sie eine klare Datenstrategie, priorisieren Sie KI-Anwendungsfälle, um relevante Geschäftsprobleme zu lösen, klären Sie frühzeitig Fragen des Datenschutzes und sorgen Sie für standardisierte Daten in allen Unternehmensbereichen.



> Personal & Kompetenzen

Der Kampf um Talente im Bereich Data-Science ist hart. Planen Sie Investitionen, um fähige und engagierte KI-Spezialisten zu gewinnen und zu halten.



> Kultur & Mindset

Bekämpfen Sie Algorithmus-Aversion: Belassen Sie den „human in the loop“ und geben Sie Mitarbeitern die Möglichkeit, die Arbeit mit Algorithmen spielerisch zu erproben und zu lernen. Kommunikation ist der Schlüssel: Machen Sie deutlich, dass es beim KI-Einsatz nicht darum geht, Menschen zu ersetzen, sondern um die Chance, Entscheidungen durch die Erweiterung menschlicher Fähigkeiten zu verbessern.

Um bestmöglich vorbereitet zu sein, sollte man sich schon im Voraus mit den zu bewältigenden Herausforderungen auseinandersetzen. Abbildung 3 gibt einige konkrete Ratschläge, um Ihre Organisation für den Einsatz von KI in strategischen Entscheidungsprozessen fit zu machen.

„Augmented Management“ – der Aufbau einer Algorithmus-freundlichen Organisation ✕

Eine intelligente Maschine, die Managern sagt, welche Marketingstrategie sie verfolgen sollen, mag immer noch wie Science-Fiction klingen. Und natürlich ist KI heutzutage noch weit von einer „starken KI“ im Sinne menschenähnlicher Intelligenz entfernt. Eine vollständige Übergabe strategischer Entscheidungen an Maschinen scheint daher (noch) unrealistisch. Aber auch wenn es unwahrscheinlich ist, dass der Mensch in naher Zukunft komplett aus der strategischen Entscheidungsfindung im Marketing verschwindet, so sehen wir doch, dass KI in diesem Bereich bereits Einzug gehalten hat und sich Algorithmen stetig verbessern.

74% der befragten Manager glauben, dass sich die technischen Möglichkeiten von KI in den nächsten 10 Jahren

erheblich weiterentwickeln werden, und 63% sind davon überzeugt, dass KI ihr Geschäftsfeld positiv beeinflussen wird. Unternehmen sollten deshalb keine Zeit verlieren und sich mit diesen Entwicklungen auseinandersetzen, indem sie Stellenprofile und geforderte Fähigkeiten neu denken, um für eine Zukunft gewappnet zu sein, in der Menschen und Algorithmen mit vereinten Kräften zusammenarbeiten. ✕



LITERATURHINWEISE

Eriksson, T.; Bigi, A.; & Bonera, M. (2020): „Think With Me, or Think For Me? On the Future Role of Artificial Intelligence in Marketing Strategy Formulation,” *The TQM Journal*, Vol. 32(4), 795–814.

Freisinger, E. & Unfried, M. (2021): „What Drives the Acceptance of Algorithms in Decision Situations?,” *NIM Research Report*.

Haesevoets, T.; Cremer, D.; Dierckx, K.; & Van Hiel, A. (2021): „Human-Machine Collaboration in Managerial Decision Making,” *Computers in Human Behavior*, Vol. 119, 106730.

Die Rolle der Technologie im modernen Marketing

Interview mit Scott Brinker, Blog-Autor und MarTech-Pionier

Modernes Marketing stützt sich immer stärker auf neue Technologien. Dieser Trend wurde vor mehr als einem Jahrzehnt in Gang gesetzt und hat während der aktuellen Pandemie einen zusätzlichen Schub erhalten: In den letzten Jahren ist das Angebot an verfügbaren Anwendungen förmlich explodiert. Während Apps und Software-Anwendungen immer mehr Daten sammeln und bereitstellen, werden jedoch in vielen Ländern Datenschutzgesetze erlassen, die die Nutzbarkeit von Daten für das Marketing einschränken. Wird MarTech in diesem schwierigen Umfeld weiterhin florieren? Wie können Manager verschiedene Anwendungen organisieren und integrieren und MarTech so steuern, dass sowohl den Erwartungen der Konsumenten entsprochen wird als auch den gesetzlichen Vorgaben? In diesem Interview spricht MarTech-Guru Scott Brinker mit uns über die weitere Entwicklung von Plattformen, Technologien und Dienstleistungen und erklärt, wie Marketingmanager die vielversprechendsten MarTech-Anwendungen erfolgreich einsetzen können.



Bernd Skiera ✕ *Seit über einem Jahrzehnt reden wir über die digitale Transformation, die nach wie vor voll im Gange ist. Überall entstehen neue Marketing-Technologien, die sich permanent weiterentwickeln. Was passiert da gerade in Marketing und Vertrieb?*

Scott Brinker ✕ *Einerseits treten die Kunden heute über immer mehr digitale Kanäle und Prozesse mit Marken in Kontakt, andererseits sind auch unternehmensintern viel mehr Prozesse digitalisiert. Die Veränderungen auf beiden Seiten schaffen enormen Bedarf an Softwarelösungen und große Chancen für innovative Software-Unternehmer.*

Es gibt immer mehr Software-as-a-Service (SaaS)-Anwendungen, bei denen Software auf Abonnementbasis lizenziert und zentral von einem Cloud-Service gehostet

wird. Warum entwickeln sich im Marketing so viele SaaS-Anwendungen?

Diese Entwicklung betrifft nicht nur das Marketing. Da Software zunehmend in die Cloud verlagert wurde, ist die Erstellung und Bereitstellung auf hochmodernen Infrastrukturen wie AWS, Azure oder Google Cloud viel einfacher geworden. Die Unternehmen nutzen alle Arten von API-Diensten und Open-Source-Lösungen. Noch nie war die Zeit für die Entwicklung von Marketing- und Vertriebssoftware so günstig wie heute. Der Markt wächst rasant und hat eine enorme Fülle an MarTech-Anwendungen hervorgebracht.

Ja, die Entwicklung ist erstaunlich. Für mich stellt sich allerdings die Frage, wie man all diese Apps integrieren kann. Oder ist Integration gar kein großes Thema?



← SCOTT BRINKER

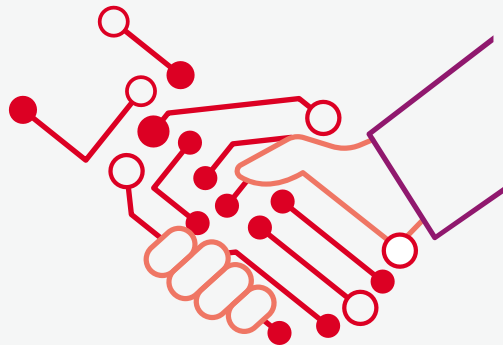
ÜBER SCOTT BRINKER

Scott Brinker ist bekannt für seinen Blog chiefmartec.com, in dem er seit über 15 Jahren den Aufstieg der Marketingtechnologien – und den Beruf des „Marketingtechnologen“ – dokumentiert und kommentiert. Sein Buch „Hacking Marketing“ ist ein Bestseller.

Scott Brinker ist außerdem VP Platform Ecosystem bei [HubSpot](https://www.hubspot.com), einer All-in-One-Plattform, die Marketing- und Sales-Technologien miteinander verbindet. Seine Aufgabe ist es, die Technologiepartner-Community des Unternehmens auszubauen und zu pflegen. Zuvor war er Mitbegründer und CTO der Plattform „ion interactive“, einem Pionier im Bereich interaktiver Content-Marketing-Software, die viele weltweit führende Marken nutzten.

Scott Brinker hat in Fachpublikationen wie AdAge (vormals Advertising Age), Adweek, Harvard Business Review und TechCrunch zahlreiche Artikel veröffentlicht. Er hat an der Columbia University und der Harvard University Informatik studiert und am MIT einen MBA abgeschlossen.

Twitter-Kontakt: @chiefmartec



INTERVIEWER

Prof. Bernd Skiera führte das Interview im Juni 2022.

Oh doch, die größte Herausforderung bei MarTech ist heute die Integration. Normalerweise wird Software rund um eine gemeinsame Kernplattform entwickelt, wie früher bei Windows oder in jüngerer Zeit rund um iOS von Apple oder Android für Mobiltelefone von Google. Diese gemeinsamen Plattformen boten eine Struktur für die Entwicklung von Hunderten, Tausenden und – im Falle von Mobiltelefonen – sogar Millionen neuer Anwendungen, die alle integriert werden konnten, weil die Plattform zuerst da war. Im MarTech-Bereich haben wir eine Explosion von Software erlebt, ohne dass eine Kernplattform im Mittelpunkt stand.

Wie lösen Unternehmen die Integrationsproblematik?

Im Grunde gibt es zwei Ansätze. Der eine ist der Versuch, De-facto-Standards oder eigene Plattformen zu schaffen. Meine Aufgabe bei HubSpot ist es zum Beispiel, die Plattformen so zu gestalten, dass sie Hunderten oder sogar Tausenden von Anwendungen eine einfache Integration ermöglichen. Salesforce oder Microsoft Dynamics arbeiten ebenfalls an diesem Konzept. Die großen Technologieunternehmen wählen Plattformansätze, um die Integrationsherausforderung zu lösen.

Und was ist der zweite Integrationsansatz?

Es gibt eine ganze Software-Kategorie, die als iPaaS (Integration Platform as a Service) bezeichnet wird und Tools zur Workflow-Automatisierung und Ähnlichem bietet. Ihr Ziel ist es ebenso, den Unternehmen die Integration unterschiedlicher Anwendungen zu erleichtern. In diese florierende

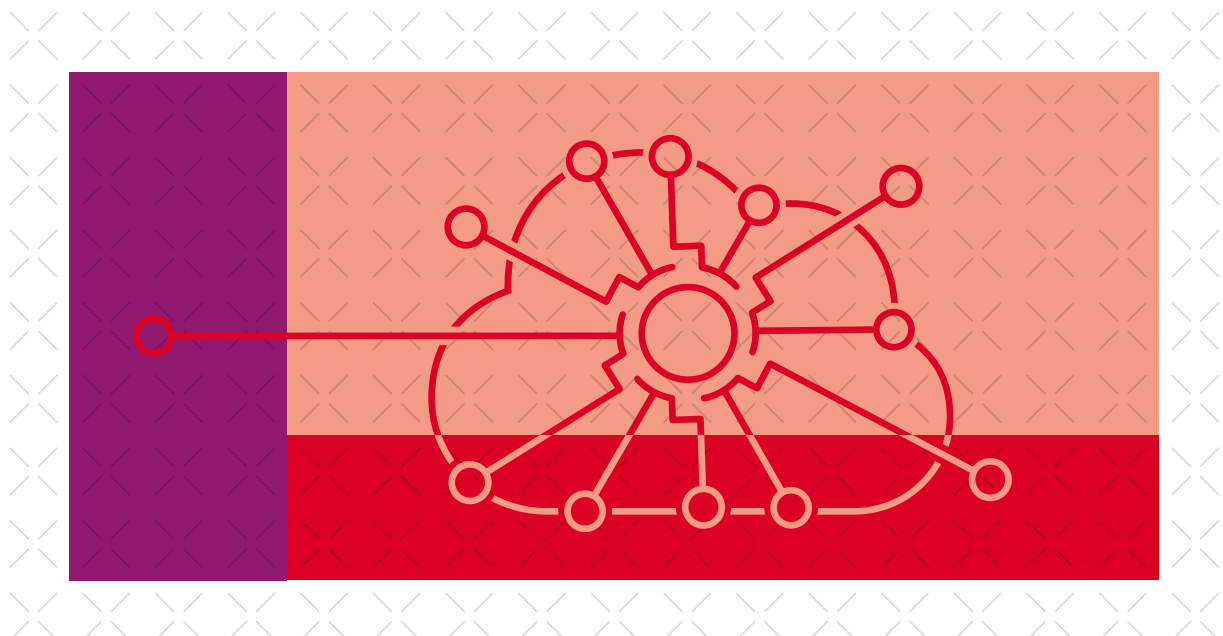
Kategorie fallen Anbieter wie Workato, Zapier oder Marini Systems.

Unterscheidet sich die Integration im Marketing von der Integration in anderen Bereichen, oder ist es unerheblich, ob wir MarTech-Lösungen integrieren oder Lösungen, die sich mehr auf das Finanz- und Rechnungswesen, die Produktion oder operative Prozesse konzentrieren?

Auf technischer Ebene folgen alle sehr ähnlichen Mustern und digitale Unternehmen haben das Ziel, all diese Lösungen zu integrieren. Sie arbeiten an einer einheitlicheren Struktur für das gesamte Unternehmen und nicht nur für MarTech oder Finanzen. Bis dahin liegt noch ein weiter Weg vor uns, aber ich bin zuversichtlich, dass wir uns in die richtige Richtung bewegen und laufend verbessern. Vor allem das Marketing hat bislang in Silos gearbeitet. Viele der anfänglichen MarTech-Produkte waren nicht integriert. Es gab eine Anwendung für Social-Media-Management, eine andere für die Abwicklung von Werbung, eine eigene Content-Management-Plattform und so weiter.

Was ist das Problem bei der Arbeit in Silos?

Lange Zeit war das Marketing auf ganz bestimmte Output-Kennzahlen fokussiert. Im B2C-Bereich zum Beispiel darauf, Menschen zu einem Online-Kauf zu bewegen, und im B2B-Bereich darauf, qualifizierte Leads zu generieren. Diese Kennzahlen konnte man einfach messen. Letztendlich ist dies jedoch keine effiziente Art, ein Unternehmen zu steuern, da





Noch nie war die Zeit für die Entwicklung von Marketing- und Vertriebssoftware so günstig wie heute und die Fülle an neuen MarTech-Anwendungen ist enorm.



das Marketing mit dem Kunden über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung hinweg zusammenarbeitet. Es geht nicht nur um einen ersten Verkauf oder einen qualifizierten Lead, sondern um den Aufbau von längerfristigen Beziehungen. Wer dieses Ziel erreichen will, muss seine Kunden kennen, und dazu müssen alle digitalen Systeme, mit denen Kunden interagieren, in einen „Golden Record“ integrierbar sein.

Sehen Sie einen Unterschied zwischen MarTech und SalesTech, oder sind das zwei unterschiedliche Label für den gleichen Inhalt?

Unterschiede gab es, solange es eine fast binäre Übergabe vom Marketing zum Vertrieb gab und beide unterschiedliche Aufgaben hatten. Aber das ändert sich gerade, auch aufgrund der Pandemie. Praktisch von einem Tag auf den anderen wurden viele traditionelle Vertriebskanäle wie persönliche Treffen, Messen oder Kundenbesuche, die jahrzehntelang funktioniert hatten, geschlossen oder drastisch eingeschränkt. Daher begannen Vertriebsmitarbeiter, sich vermehrt digitalen Interaktionsmöglichkeiten zuzuwenden, und wurden viel versierter im Umgang mit digitalen Medien. Infolgedessen kam es auch im Bereich SalesTech zu einer explosionsartigen Entwicklung, und die angebotenen Anwendungen wuchsen von einigen Hundert auf mehrere Tausend an. Inzwischen gibt es immer mehr Überschneidungen, und die angebotenen Tools für die Zusammenarbeit von Marketing- mit Vertriebsteams sind teilweise sogar identisch.

Was bedeuten MarTech und SalesTech für Marketing-spezialisten? Was müssen Marketingmanager heute mehr wissen und können? Müssen wir Studierende oder Manager heute anders ausbilden, oder können wir so weitermachen wie bisher?

Beides ist notwendig, denn das Marketing ist ein sehr umfangreiches Berufsfeld. Ein gutes Grundlagenverständnis des Konsumentenverhaltens, der Preisgestaltung, der Verpackung und ganz generell der vier Ps ist auch heute noch relevant. Als Marketer muss man grundlegende Marketingprinzipien kennen, um strategisch denken zu können. Aber zusätzlich zum Grundhandwerk verfügen wir heute über

immer mehr Technologien, die es uns ermöglichen, kreativer mit unseren Kunden umzugehen. Wir erhalten viel mehr Detaildaten aus unterschiedlichsten Interaktionen, die dann in unsere Überlegungen einfließen können.

Das heißt, dass Marketer datenaffin werden müssen?

Ja, die Marketer müssen in der Lage sein, ihre Marketingstrategie auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse weiterzuentwickeln. Sie können viel mehr Experimente durchführen. Sie können erkennen, was bei digitalen Experimenten funktioniert, was für das Marketing extrem wichtig ist. Am besten wäre es also, wenn sich Marketer auch mit der Nutzung von Daten und Technologien vertraut machen.

Die Branche wirbt für sogenannte No-Code-Lösungen, die es technisch weniger versierten Personen ermöglichen, Software auch ohne Programmierkenntnisse zu erstellen. Glauben Sie, dass „No Code“ wichtig für die angebotenen Softwarelösungen ist?

Ich bin ein großer Fan der Entwicklung, dass man eine App erstellen kann, indem man einfach per Drag-and-drop Felder einfügt und keinen Code braucht. Der Verzicht auf Codes befähigt Anwender und Marketer ohne Programmierkenntnisse und er ermöglicht es ihnen, eigenständig kleine Projekte umzusetzen, z. B. eine Landing Page für eine Marketingkampagne zu erstellen. Früher brauchte man dafür einen Webentwickler, der HTML und Javascript beherrschte, und das war ein großer Engpass. Heute ist das zum Glück anders, denn fast alle Landing Pages werden ohne Code erstellt.

Kann „No Code“ auch in der Datenanalyse eingesetzt werden?

Es wird immer Bedarf an erfahrenen Data Scientists geben, aber Marketingleute sind neugierig. Sie wachen jeden Morgen mit Hunderten von Fragen auf, wollen wissen, was passiert ist und wie bestimmte Faktoren zusammenhängen. Wenn sie immer gleich Data Scientists fragen müssten, bekämen sie keine Antworten, weil das zu teuer wäre und zu lange dauern würde. Deshalb ist es zweifelsohne hilfreich,



Die größte Herausforderung bei MarTech ist heute die Integration.



wenn man No-Code-Tools hat, durch die man schnell Antworten erhält. Diese ganze No-Code-Entwicklung sehe ich als Chance, Marketingmanagern mehr Möglichkeiten direkt an die Hand zu geben, und ich glaube, dass sie die Produktivität und Kreativität im Marketing positiv verändern wird.

All diese Träume funktionieren aber nur, wenn die Datenqualität gut ist, sonst haben wir, wie es so schön heißt, „Garbage in – garbage out“. Sind Unternehmen bereits in der Lage, Duplikate oder inkonsistente Daten zu vermeiden?

Dieses Thema hängt mit der No-Code-Diskussion zusammen, denn No Code führt dazu, dass wir mehr Daten sammeln und diese stärker nutzen. Der Vorteil daraus sind die vielen neuen Anwendungsmöglichkeiten, aber die Kehrseite ist, dass man sicherstellen muss, dass die Daten in allen Ländern, in denen man tätig ist, den Datenschutzerfordernissen entsprechen. Das ist eine echte Herausforderung. Unternehmen wie DataGrail oder OneTrust helfen bei der Datenzusammenführung und dem Compliance-Management in einer Vielzahl von Anwendungen. Letztendlich müssen aber Technologie und Menschen zusammenarbeiten. Es ist nicht so, dass man die Technologie einfach „einsteckt“ und diese dann auf magische Weise alles Weitere erledigt. Die Governance-Komponente ist essenziell und stellt eine enorme Herausforderung für die beteiligten Personen dar.

Lassen Sie uns auf das Integrationsproblem zurückkommen und über APIs, also Anwendungsprogrammierschnittstellen, sprechen. Wie wichtig sind diese und das Management all dieser APIs?

Das Management von API-Gateways ist außerordentlich wichtig. Die schönen Bilder der grafischen No-Code-Schnittstellen müssen in eine Reihe von API-Calls übersetzt werden, die mit verschiedenen Softwarekomponenten interagieren. API-Gateway-Software hilft Unternehmen beim Management kommerzieller Drittanbieter-APIs von MarTech-Plattformen. Aber Unternehmen erstellen auch ihre eigenen APIs, die Mitarbeiter, Partner und Kunden nutzen können.

Wird mit all diesen Technologien der Chief Technology Officer (CTO) zum Chief Marketing Officer (CMO), oder könnten wir Marketer seine Position übernehmen? Wie sehen Sie die Rollen unterschiedlicher Führungskräfte?

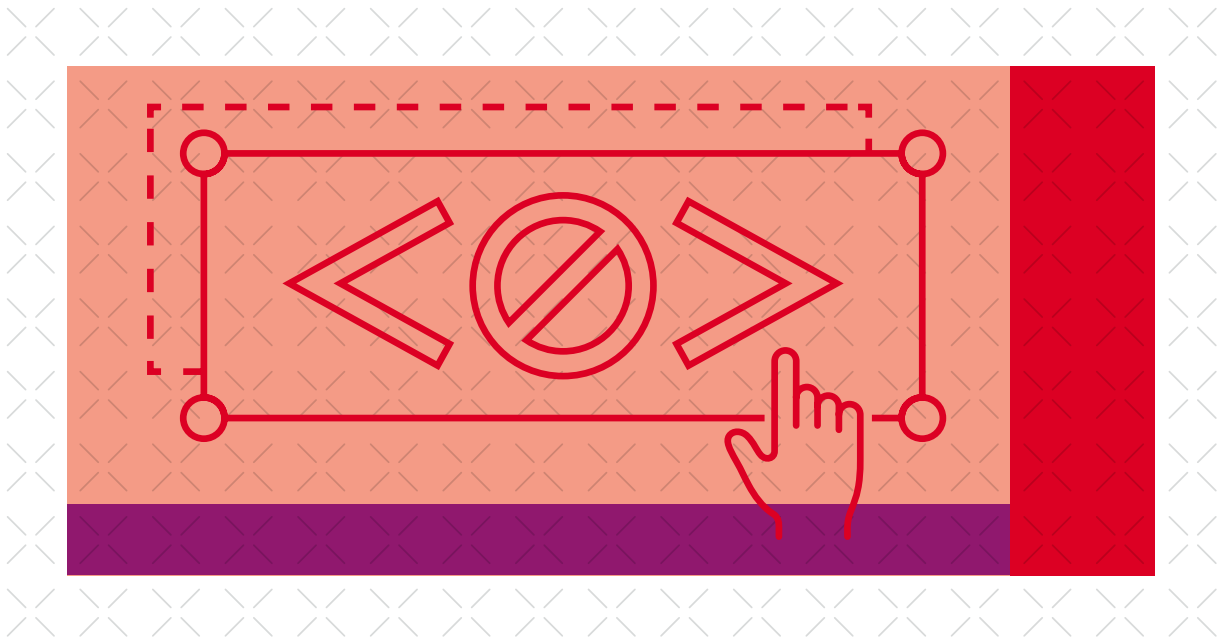
Das Marketing sollte nicht in einem Silo leben, sondern Teil einer umfassenderen digitalen Geschäftsstrategie sein, bei der der CMO, der CIO (Chief Information Officer), der CTO, der CRO (Chief Revenue Officer) und alle anderen Führungskräfte zusammenarbeiten, um ein gemeinsames technologisches Grundgerüst zu entwickeln, das allen Verantwortlichen gleichermaßen dient. CMOs müssen technologische Kenntnisse haben, aber ich glaube nicht, dass der CMO ein Technologe sein muss. Das umfassende Fachwissen, das heute in der Marketing-Umsetzung und der Marketing-Technologie erforderlich ist, kann man nicht einfach so nebenbei erwerben. Beide Bereiche sind für sich alleine respektable Berufsfelder. Ein CMO muss ein gutes Marketing-Team aufbauen, das sowohl Experten im Bereich der Marketing-Planung als auch solche in der Marketing-Technologie umfasst.

In Europa sind wir sehr stolz auf unsere Datenschutzbestimmungen – unsere DSGVO ist wohl weltweit bekannt. Stehen Datenschutz und MarTech im Widerspruch, oder gibt es Möglichkeiten, beides intelligent zu kombinieren?

Je nach Technologie kann MarTech der Datenschutzagenda entweder zuträglich oder abträglich sein. Es ist sehr hilfreich, mit Unternehmen wie OneTrust oder DataGrail zusammenzuarbeiten oder Technologie-Tools zu nutzen, die einem helfen, die Herkunft von Daten zu erkennen, damit man den Regeln entsprechen kann. Man muss die Herkunft der Daten kennen und in der Lage sein, die Daten nicht nur zu Marketingzwecken zu aktivieren. Man muss auch in der Lage sein, Kundenpräferenzen vollumfänglich zu respektieren und Daten aus einem Prozess zu entfernen, wenn der Kunde das wünscht. MarTech kann das leisten und damit neue Datenschutzerfordernisse unterstützen. Nehmen wir jedoch an, Sie haben eine vielfältige und nicht gut organisierte Sammlung verschiedenster MarTech-Lösungen. In diesem Fall wird die Technologie wohl zur Belastung, weil Sie vermutlich nicht in der Lage sein werden, Ihren Compliance-Verpflichtungen nachzukommen.

Wie wird es nach dem Verbot von Third Party Cookies weitergehen?

Wenn wir davon ausgehen, dass Third Party Cookies verschwinden, wäre eine logische Schlussfolgerung, sich stärker auf den Aufbau direkter Beziehungen mit Interessenten und



»

Die No-Code-Entwicklung sehe ich als Chance, Marketingmanagern mehr Möglichkeiten direkt an die Hand zu geben, und ich glaube, dass sie die Produktivität und Kreativität im Marketing positiv verändern wird.

«

Kunden zu konzentrieren. Viele Kontaktpunkte werden über MarTech-Funktionen gesteuert, egal ob es sich um eine Webseite, eine mobile App oder einen anderen Engagement-Kanal handelt. Man muss also dafür sorgen, dass Marketingtechnologie in einer First-Party-Welt funktioniert.

Lassen Sie uns noch zu einem anderen, viel diskutierten Thema wechseln: dem Metaverse. Ist das Metaverse nur eine Modeerscheinung oder tatsächlich eine Chance mit Zukunft?

Beides. Das Metaverse ist wahrscheinlich eines dieser klassischen Gartner-Hype-Cycle-Themen, bei denen wir uns dem Höhepunkt des Hypes nähern. Letztendlich hat das Metaverse ironischerweise aber etwas sehr Reales. Die Technologie entwickelt sich rasch weiter und eröffnet uns durch Augmented oder Virtual Reality neue Erlebniswelten. Einige Dinge, die wir bisher für Science-Fiction hielten, werden real werden, vielleicht nicht in einem oder zwei, aber in fünf bis zehn Jahren.

Wie sollten Marketer mit dem Metaverse umgehen?

Sie sollten sich die Möglichkeiten gut anschauen, denn einige der Metaverse-Plattformen sind schon recht ausgereift. Wie groß heute schon die Chancen sind, hängt vom eigenen Geschäftsmodell ab. Wenn etwa Online-Spiele im Vertrieb eine Rolle spielen, sind Welten wie Roblox oder Fortnite bereits sehr reale Kanäle. Das Metaverse kann ein neuer Marketingkanal in unterschiedlichen Branchen sein. Und auch wenn das Metaverse heute noch mehr Schlagwort als Realität ist, entwickelt es sich langsam und stetig zu einer größeren Sache, die ich im Auge behalten würde.

Mit diesem Ausblick möchte ich schließen. Vielen Dank für dieses tolle Interview und viel Erfolg bei allen Ihren Aktivitäten!

✕

Editoren

ÜBER BERND SKIERA

Bernd Skiera ist Inhaber des Lehrstuhls für Electronic Commerce an der Goethe-Universität Frankfurt (Deutschland), Professor an der Deakin University (Australien) und Mitglied des Vorstands des EFL-Data Science Institute und der Schmalenbach-Gesellschaft. Er forscht in den Bereichen Electronic Commerce und Online-Marketing, Marketing-Analytik, datengetriebenes Marketing, Machine Learning, Marketing-Technologien („MarTech“), Vertriebstechnologien („SalesTech“) und Online-Datenschutz. Im Jahr 2019 erhielt er einen ERC Advanced Grant zur Erforschung der Privatsphäre der Konsumenten im Internet.

Seine Veröffentlichungen erschienen in Fachzeitschriften wie Management Science, Marketing Science, Journal of Marketing Research und Journal of Marketing. 2018 gewann er den Sheth Foundation/Journal of Marketing Award 2018. Beim MSI/H. Paul Root Award des Marketing Science Institute und der American Marketing Association war er einmal erst- und dreimal zweitplatziert. Als Gastprofessor wirkte er an der Stanford University (USA), der University of Cambridge (England), der New York University (USA), der University of California Los Angeles (UCLA) (USA), der Duke University (USA), der Penn State University (USA), der University of Technology in Sydney (Australien) und der Wirtschaftsuniversität Wien. Außerdem ist er Mitbegründer von Marini Systems (www.marini.systems), einem Anbieter einer Plattform für die Integration von Unternehmensdaten.



EDITOR

Bernd Skiera

Professor für Electronic Commerce,
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,
Goethe-Universität, Frankfurt, Deutschland
skiera@wiwi.uni-frankfurt.de
www.ecommerce.wiwi.uni-frankfurt.de
www.skiera.de



MANAGING EDITOR

Christine Kittinger-Rosanelli

NIM Marketing Intelligence Review
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen
christine.kittinger@nim.org

Wissenschaftlicher Beirat

Anja Dieckmann

Professorin für Wirtschaftspsychologie,
Hochschule Aalen, Deutschland

Giana Eckhardt

Professorin für Marketing,
King's College London, England

Susan Fournier

Questrom Professor in Management,
Professorin für Marketing,
Questrom School of Business,
Boston University, USA

Nicole Koschate-Fischer

Professorin für Marketing,
Friedrich-Alexander Universität,
Erlangen-Nürnberg, Deutschland

Andreas Neus

Geschäftsführer und Vizepräsident,
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen,
Nürnberg, Deutschland

Srinivas K. Reddy

Visiting Professor für Marketing,
Kellogg School für Management,
Northwestern University, USA

Werner Reinartz

Professor für Marketing,
Handel und Kundenmanagement,
Universität zu Köln, Deutschland

Bernd Skiera

Professor für Electronic Commerce,
Johann Wolfgang Goethe-Universität,
Frankfurt am Main, Deutschland

Caroline Wiertz

Professorin für Marketing,
Bayes Business School,
City, University of London, England

Impressum

HERAUSGEBER

Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V.
Gründer und Ankeraktionär der GfK SE
Steinstraße 21
90419 Nürnberg
Deutschland
Tel +49 911 95151983
Fax +49 911 376 77872
E-Mail: hello@nim.org
www.nim.org
Vereinsregister des Amtsgerichts Nürnberg VR200665

Das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen ist ein nicht-kommerzielles und interdisziplinäres Institut zur Erforschung von Konsum- und Marktentscheidungen und Ankeraktionär der GfK SE. An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis erforscht das NIM, wie sich Marktentscheidungen auf Basis neuer Trends, neuer Technologien und neuer Informationsquellen voraussichtlich ändern werden. Ziel ist es, sowohl die Entscheidungen von Verbrauchern als auch die Entscheidungen von Marketingverantwortlichen besser zu verstehen und durch dieses Wissen auch dazu beizutragen, die Qualität von Marktentscheidungen zu steigern.

Die NIM Marketing Intelligence Review (zuvor GfK Marketing Intelligence Review) versteht sich als Fachmagazin für Marketing und richtet sich an Manager und Marktforscher, die sich für neue Erkenntnisse und Methoden der wissenschaftlichen Marketingforschung interessieren. Sie erscheint zweimal pro Jahr.

Die Herausgeber arbeiten mit großer Sorgfalt. Trotzdem können sich Daten verändern und Fehler passieren. Das NIM übernimmt deshalb keine Haftung oder Garantie für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte. Die in der Publikation ausgedrückten Meinungen decken sich nicht unbedingt mit denen des NIM.

GENDER-HINWEIS

Um die Lesefreundlichkeit der Texte zu verbessern, wird an einigen Stellen bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten jedoch für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform stellt keine Wertung dar und bezieht immer alle Menschen ein.

COPYRIGHT

© 2022 Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V.
Alle Artikel dieser Ausgabe stehen unter der Creative Commons Lizenz CC BY-NC-ND 4.0,
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

GRAFISCHE UMSETZUNG

DESIGNBÜRO, Stephan Hasselbauer

DRUCK

Druckhaus Haspel Erlangen e. K.

ABONNEMENT

75 € per annum

ISSN 2627-4841

ONLINE VERSION

www.nim.org/mir/de

VORSCHAU
NÄCHSTE AUSGABE

Moderne Marketing-Dashboards

Dashboards: Gute und weniger gute Kennzahlen

Koen Pauwel und Dave Reibstein

Wie man gute Kennzahlen entwickelt und für bessere Marketingentscheidungen nutzt

Ofer Mintz

Multi-Channel-Vertriebssteuerung: Kennzahlen mit System

Kusum L. Ailawadi und Paul W. Farris

Wie man Markenrisiken erkennen und steuern kann

Susan Fournier und Shuba Srinivasan

ESG-Reporting: Nachhaltigkeitskriterien für ökologischere, sozialere und ethischere Unternehmensleistungen

CB Bhattacharya

→ Die nächste Ausgabe erscheint im Mai 2023

