

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

**Periodical Part**

## Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 3/2017: Customer Insight Driven Business Transformation

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2017) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 3/2017: Customer Insight Driven Business Transformation, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 3

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275908>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

# Marketing Review St. Gallen



3 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Jochen Werne, Bankhaus August Lenz & Co. AG • Crowdfunding Data as a Source of Innovation • Sketching the Future of Mobility with Visualizations • Customer Insights in Social enterprises • Business Transformation: Customer Insights und unternehmensinterne Denkmuster • Customer Insights in Fintech-Unternehmen • Agiles Marketing digitaler Produkte • Studying Shelf Framing With Multiple Consumer Insights **SPEKTRUM** Social Selling: Status Quo

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

## Customer Insight Driven Business Transformation

**BUSINESS TO  
CUSTOMER**

pdc Gruppe

**Marketing und CRM Services**

Information Technology Services

Marketing Research Services



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

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



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

# Customer Insight Driven Business Transformation

Unternehmen stehen heute unter hohem Innovations- und Veränderungsdruck. Neue Player mit innovativen Produkten und Leistungen revolutionieren etablierte Märkte innerhalb kürzester Zeit. In nur wenigen Jahren verlieren Marktführer den Anschluss. Ein besonders prominentes Beispiel stellt Nokia dar. Der über lange Jahre führende Hersteller von Mobiltelefonen musste infolge der Einführung des iPhones umfassende Marktanteile abgeben. Heute haben nur noch wenige Menschen ein Gerät von Nokia in der Tasche.

Dieses Phänomen beschränkt sich nicht nur auf den Markt für Mobiltelefone. Nahezu jede Branche muss sich heute mit neuen Playern auseinandersetzen. Diese verändern Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden in nur wenigen Jahren. So fordert Airbnb mit seinem innovativen Shared-Economy-Ansatz die Hotelbranche heraus. Uber und Tesla setzen die Automobilindustrie unter massiven Druck. Google und Facebook zwingen klassische Medien- und Verlagshäuser dazu, ihre Geschäftsmodelle radikal zu überdenken.

Um in diesen dynamischen Zeiten zu überleben, müssen Unternehmen dazu fähig sein, vollkommen neue Produkte und Leistungen zu entwickeln. Diese haben nur dann eine Chance, wenn sie Kunden einen echten Mehr-

wert bieten und ihr Leben substantiell bereichern. Dies stellt eine erhebliche Herausforderung dar. In globalisierten und gesättigten Märkten sind Kundenbedürfnisse nicht nur hochgradig komplex, sondern befinden sich auch in einem permanenten Wandel.

Um sich einen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten, müssen Unternehmen lernen, permanent neue Customer Insights zu generieren und diese im Rahmen der Entwicklung und Vermarktung von Produkten und Leistungen konsequent zu nutzen. Hierfür stehen infolge der Digitalisierung sowie der Start-up-Bewegung vollkommen neue Herangehensweisen zur Verfügung.

Die Beiträge der vorliegenden Ausgabe geben einen Einblick in neue Methoden und Ansätze zur systematischen Generierung und Nutzung von Customer Insights im Unternehmensalltag. Sie decken ein breites Themenspektrum ab, von der Generierung von Real-Time-Insights über die Identifikation von innovativen Ideen auf Crowdfunding-Plattformen bis hin zu integrierten Marktforschungsansätzen.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre und verbleibe mit freundlichen Grüßen



**Dr. Dennis Vogt**  
Managing Director –  
Center for Innovation am  
Institut für Marketing an  
der Universität St. Gallen  
[dennis.vogt@unisg.ch](mailto:dennis.vogt@unisg.ch)

*Dennis Vogt*

# 3/2017



## Schwerpunkt

### Interview

#### 06 **Simplicity und Security**

Neue Online-Angebote nach Kundenbedürfnis

Jochen Werne, Mediolanum Banking Group, erklärt, dass Kunden neben innovativen digitalen Tools auch zukünftig die Bankberatung schätzen werden.

**Das Interview führte Dennis Vogt**

### Innovative Ideen generieren

#### 10 **Crowdfunding Data as a Source of Innovation**

The present study shows how companies can identify innovation opportunities from crowdfunding data.

**Volker Bilgram, Oliver Gluth, Frank Piller**

#### 20 **Sketching the Future of Mobility with Visualizations**

The author describes the successful application of visualizations in a consumer-centric foresight study.

**Nicola Schweitzer**

### Insights systematisch nutzen

#### 30 **Customer Insights that drive innovative social enterprises**

The present work outlines how marketing research enhanced the marketing intelligence of a social enterprise.

**Steffen Schmidt, Frederik Niedernolte, Levke Albertsen, Carina de Lopez, Philipp Reiter, Sacha Langner**

#### 42 **Business Transformation durch Customer Insights und Analyse unternehmensinterner Denkmuster**

Die vorliegende Fallstudie von Swarovski Gemstone zeigt, wie Customer Insights mit einer neuen Denkmuster-Analyse verbunden werden können.

**Robert A. Eckhoff, Mark Markus, Robert Trauner**

#### 50 **Customer Insights in Fintech-Unternehmen**

Der Artikel thematisiert den Einfluss von Customer Insights auf die Geschäftsmodellgestaltung von Deposit Solutions.

**Thomas von Hohenhau**

## Spektrum | Marketingmanagement

**Marketingeffektivität und -effizienz steigern****60 Agiles Marketing digitaler Produkte**

Fallstudie Mobilfunk

Wenn Muster zwischen Angebotsgestaltung und Kaufverhalten erkannt werden, kann der Marketingmix digitaler Produkte dynamisch optimiert werden.

**Andreas Stehmann****68 Studying Shelf Framing With Multiple Consumer Insights**

The article investigates new product launches and derives critical factors that should be considered.

**Enrique Strelow, Verena Hauschildt, Mark Heitmann, Christian Scheier****Post CH AG****56 Erfolgreich im Dialog**

Neue Wege in der Kundenbindung. Insights von der PostMail.

**Oliver Egger****76 Social Selling**

A Study of the Status Quo in Germany

The authors investigate the influence of the increasing digitalization on the sales process.

**Marco Schmäh, Martin Meyer-Gossner, Patrick Schilling, Sebastian Gruhn**

## Service

**67 Buchrezensionen****75 Call for Papers****86 Literatur zum Thema: Customer Insight Driven Business Transformation****87 Vorschau & Impressum**

# Simplicity und Security

## Neue Online-Angebote nach Kundenbedürfnis

---

Die Wünsche der Kunden sind für Jochen Werne von Bankhaus August Lenz & Co. AG, Mediolanum Banking Group, das entscheidende Kriterium für die Entwicklung von Produkten und Services. Nach Einschätzung des Bankers erwarten Kunden neben innovativen digitalen Tools auch künftig einen Bankberater als verlässliche Vertrauensperson.

**Das Interview führte Dr. Dennis Vogt, Managing Director, Center for Innovation am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen**



### Wie hat sich das Verhalten von Bankkunden infolge der Digitalisierung verändert?

Mit den enorm verkürzten Entwicklungszyklen kommen immer schneller neue, preiswerte und einfach handhabbare Technologien beim Endkunden zum Einsatz. Im Klartext: Wir haben in kürzester Zeit intuitiv gelernt, mit diesen Technologien umzugehen. Smartphones durchdringen heute alle Altersklassen, wir kaufen, wann und wo wir wollen, über eBay und Amazon, planen und buchen unsere Reisen über Expedia, bewerten über Tripadvisor. Und entscheiden über die Auswahl eines Arztes, nachdem wir sein Ranking bei Jameda geprüft haben. Wir haben längst damit begonnen, digitale Angebote mit den uns bekannten klassischen zu vergleichen, und verstehen viele zeit- und kostenintensive Dienstleistungen von Banken daher eher als „pain points“ denn als kundenorientierten Service. Viele Kunden erledigen Geldgeschäfte, für die sie früher am Schalter ihrer Filiale erscheinen mussten, jetzt online von zu Hause aus oder unterwegs via Smartphone. Hohe Ansprüche an Bequemlichkeit und Transparenz treffen auf den Wunsch, immer mehr Bankgeschäfte schnell und unabhängig vom jeweiligen Institut selbst zu tätigen. Was man aber vor diesem Hintergrund nicht vergessen darf, ist die Bedeutung der direkten und individuellen Finanzberatung. Kunden wünschen sich, neben innovativen digitalen Tools einen Bankberater als verlässliche Vertrauensperson. Besonders im Medien- und Informationszeitalter nimmt diese Konstante für Kunden eine immer wichtigere Rolle ein.

### Welche Implikationen haben die Veränderungen für die Finanzbranche?

Banken müssen mit ihren Produkten und Dienstleistungen verstärkt an den geänderten Bedürfnissen der Kundenschaft ansetzen. In der Vergangenheit haben viele Institute den Blick für die Wünsche der eigenen Kunden verloren. Zusätzlich hat das Auftreten digitaler Finanzdienstleister, sogenannter FinTechs, den Wettbewerb in der Bankenbranche spürbar verändert. Banken müssen ihre Serviceleistungen stärker denn je an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten, wollen sie bestehende oder potenzielle Kunden nicht an die digitalen Konkurrenten verlieren. Diesen Ansprüchen gilt es, in disruptiven Zeiten gerecht zu werden. Der moderne Bankkunde von heute möchte über unterschiedlichste Kanäle mit seinem Finanzdienstleister kommunizieren und interagieren – digital und intuitiv, rund um die Uhr und vor allem standortunabhängig. Transparente Gebührenstrukturen und ein möglichst einfacher Zugang zum Bankensystem sind für Kunden mittlerweile Grundvoraussetzung.

Daneben besitzt das individuelle Expertengespräch mit einem persönlichen Berater trotz aller digitaler Technologien weiterhin höchste Priorität. Hierbei stellen jedoch für viele Geldinstitute die Fixkosten für Mieten und Personal bei schwindendem Kundenverkehr und Margen eine schwere Last dar und oftmals ist ein breites Filialnetz in bekannter Form nicht mehr rentabel und auch nicht notwendig. Etablierte Finanzdienstleister werden dadurch gezwungen, ihr Geschäftsmodell zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen beziehungsweise weiterzuentwickeln. Wer sich diesem Wandel entzieht, wird künftig mit großen Wettbewerbsnachteilen zu kämpfen haben oder vom Markt verschwinden.

### Welche zentralen Chancen ergeben sich für Bankhaus

#### Jochen Werne

ist diplomierter Marketing- und Banking-Spezialist und verantwortet als Prokurist die Bereiche Marketing, Product Management, Business Development, Payment Service und Treasury bei der Bankhaus August Lenz & Co. AG in München. Als Teil des Innovation Leadership Teams der Mediolanum Banking Group, des Expertenrats von Management Circle sowie des IBM Banking Innovation Councils ist er als Keynote-Speaker auf zahlreichen Banking & Innovationskonferenzen vertreten und gilt als Social Media Influencer. Darüber hinaus wurde er bereits mehrfach für die Förderung internationaler Beziehungen ausgezeichnet und ist Co-Founder des NGOs Mission4Peace, des Global Offshore Sailing Teams und Botschafter der Peter Tamm sen. Stiftung des Internationalen Maritimen Museums Hamburg.

**Bankhaus August Lenz & Co. AG**  
Mediolanum Banking Group



### **August Lenz aus der Digitalisierung?**

Die Frage „Was will der Kunde in Zukunft eigentlich?“ stellte sich die Mediolanum Banking Group, zu der das Bankhaus August Lenz als deutsche Tochter gehört, bereits bei ihrer Gründung im Jahre 1982. Das Ziel war und ist es seitdem, den bestmöglichen Service anzubieten, ohne dabei auf ein breites, kostenintensives Filialnetz angewiesen zu sein. Der Fokus dieses Konzepts liegt auf der persönlichsten Beratung der Kunden durch ihren individuellen Family Banker®. Der umfassend ausgebildete Finanzberater ist hier die zentrale Anlaufstelle und vereint sämtliche Funktionen einer regulären Bankfiliale – unabhängig von Ort und Zeit. Die Lebensgewohnheiten und Anforderungen der Bankkunden sehen heutzutage ganz anders aus und verlangen andere Modelle der Erreichbarkeit.

### **Wie geht Bankhaus August Lenz mit diesen Chancen um?**

Viele Banken haben die Digitalisierung bislang nicht als Kernthema ihrer strategischen Entwicklung betrachtet. Das Bankhaus August Lenz sieht die Digitalisierung dagegen als Chance, um mit besonderen Serviceleistungen und innovativen Angeboten noch spezieller die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Individuell können wir hier selbst Lösungen erarbeiten oder in Kooperation mit führenden FinTechs und Technologiepartnern Synergien schaffen. Der Fokus liegt hierbei immer auf einer sinnhaften Verknüpfung von technischen Möglichkeiten und persönlicher, individualisierter Beratung und Begleitung, denn diese beiden Bereiche werden sich in Zukunft immer weiter verzahnen. Das Bankhaus vollzieht seit zwei Jahren sehr erfolgreich den Wandel vom Traditionshaus hin zu einem Innovations-treiber der Branche, wie FINTECH Finance das Haus kürzlich beschrieb.

### **Welche zentralen Risiken ergeben sich für Bankhaus August Lenz aus der Digitalisierung?**

Für alle Banken und Finanzdienstleister gilt: Technologische Innovation allein ist nicht alles. Denn sie hat das menschliche Bedürfnis nach sozialen Kontakten, nach Vertrauen und Orien-

tierung nicht gemindert. Gerade eine moderne Bank kommt neben allen technologischen Feinheiten nicht ohne den persönlichen Kontakt aus, ohne eine echte Vertrauensperson, die die individuelle finanzielle Situation des Kunden im Ganzen betrachtet. Ehrliche, faire und verständliche Beratung ist wichtiger denn je.

### **Wie begegnet August Lenz diesen Risiken?**

Neben der Multikanalstrategie, die es unseren Kunden orts- und zeitunabhängig erlaubt, mit seiner Bank in Kontakt zu treten, ist die persönliche Kundenberatung beim Bankhaus August Lenz die Grundvoraussetzung unseres Geschäftsmodells. Der Family Banker® ist ab dem ersten Euro Anlagevermögen Partner und Vertrauensperson in allen finanziellen Belangen: Er kommt dorthin, wo der Kunde sich ein Treffen wünscht. So entstand ein Modell, welches die Vorteile einer Online-Bank mit geringen Betriebskosten und technischen Innovationen mit den Vorzügen einer traditionellen Bank und einem persönlichen Kunden-Ansprechpartner vereint.

### **Wie bauen Sie Wissen über Kunden und deren Bedürfnisse auf?**



Den Kunden und seine Bedürfnisse gut zu kennen, ist für uns die Basis unserer Strategie. Unsere Family Banker® sind Berater, die den Kunden gut kennen und eine langfristige Beziehung mit diesem aufbauen. Durch jedes Beratungsgespräch lernen wir unsere Kunden besser kennen. Das Bankhaus August Lenz arbeitet sehr vertriebsnah und orientiert sich bei der Produktentwicklung an genau diesem Feedback. Darüber hinaus führen wir regelmässige Kundenumfragen durch.

### **Wie entstehen Ideen für neue Produkte und Leistungen bei August Lenz?**

Neue Ideen für Produkte und Dienstleistungen werden bei uns durch verschiedene Ansätze entwickelt. Die Vertriebsnähe und gute Beziehung der Family Banker® zu ihren Kunden stellt eine wichtige Grundlage dar. Hieraus ergeben sich immer wieder vielversprechende Denkanstösse. Durch die Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen intern und durch einen regelmässigen Contest unter den Mitarbeitern fördern wir innovative Ideen automatisch. Innerhalb der Mediolanum Banking Group tritt ausserdem monatlich das Innovation-Leadership-Team zusammen, welches aus der Managementführungsebene der europäischen Gruppe besteht. Hier werden neue und fortschrittliche Ansätze diskutiert und ausgearbeitet, die auch über den eigenen lokalen Markt hinausgehen.

### **Wie entscheiden Sie, welche Ideen Sie weiterverfolgen und welche nicht?**

Es ist wichtig, dass bei der Entscheidung, welche Ideen und Produkte weiterverfolgt werden, immer der Kunde und seine Bedürfnisse im Fokus ste-

hen. Was erwartet der Kunde und wie wird er auf das neue Angebot reagieren? Es geht also um einen Mehrwert und echten Nutzen für Kunde und Vertrieb. Natürlich spielt bei allen Überlegungen auch die betriebswirtschaftliche Sichtweise eine wichtige Rolle: Welche Kosten sind mit der Entwicklung verbunden, wie ist der Zeitplan für das neue Produkt, ist die Entwicklung in einem angemessenen Rahmen umsetzbar? Darüber hinaus ist es uns wichtig, dass neue Ideen einen hohen

## **„Es ist wichtig, dass bei der Entscheidung, welche Ideen und Produkte weiterverfolgt werden, immer der Kunde und seine Bedürfnisse im Fokus stehen.“**

Innovationsgrad aufweisen. In entsprechenden Komitees wird dann final entschieden und die Umsetzung beauftragt. Hierbei liegt ein besonderes Augenmerk auf einem schnellen Time-to-Market-Ansatz.

### **Worauf achten Sie bei der Umsetzung von Ideen für neue Produkte und Leistungen?**

Unsere Kunden sind sehr anspruchsvoll. Sie verlangen persönlichste Beratung, umfassenden Service und modernste sowie funktionale Online-Tools. Es ist unser Anspruch, nicht nur auf diese Bedürfnisse zur vollsten Zufriedenheit einzugehen, sondern auch künftige Kundenwünsche und Trends der Branche frühzeitig zu erkennen. Somit sind unsere Tools immer am Puls

der Zeit und werden durch ständig neue Angebote erweitert.

### **Wie überzeugen Sie Kunden von neuen, innovativen Angeboten?**

Auch hierbei spielen unsere Family Banker® die entscheidende Rolle. Wir sind fest davon überzeugt, dass neue Lösungen und im Speziellen digitale Serviceleistungen nur in Kombination mit persönlichster Beratung einen wahren Mehrwert erreichen.

Darüber hinaus werden neue Angebote nur dann vom Kunden akzeptiert und wirklich genutzt, wenn diese von einem Menschen, dem persönlichen Berater erklärt und verständlich nahe gebracht werden. Andernfalls überzeugen auch die besten und fortschrittlichsten Leistungen nicht in ausreichendem Masse.

### **Wie bauen Sie Hürden ab, die mit neuen, innovativen Angeboten verbunden sind?**

Simplicity and Security. Jedes neue innovative Angebot muss für den Kunden leicht verständlich und intuitiv anwendbar und als Bank hinsichtlich der Datensicherheit absolut vertrauenswürdig sein. Der Kunde vertraut auf die Sicherheit der Kommunikationswege sowie den sorgfältigen Umgang mit seinen privaten Daten. Die Herausforderung besteht darin, das Thema Datenschutz bei gleichzeitig höchstmöglichem Kundenkomfort sicherzustellen. Die Ressourcen traditioneller Bankhäuser bieten hier enorme Vorteile. Eine etablierte Bank wird von den Kunden als Marke wahrgenommen, die sie im besten Fall mit wichtigen Werten wie Vertrauenswürdigkeit, Kompetenz, Branchenwissen und persönlichem Service assoziieren. Dieser Vertrauensvorschuss ist für uns enorm wichtig. +

# Crowdfunding Data as a Source of Innovation

---

In the digital era, crowdfunding platforms serve as a litmus test for the desirability and viability of thousands of innovative ideas. Based on consumers' actual purchasing behavior, crowdfunding data promises to reveal future hot topics and technologies. This study shows how companies can identify innovation opportunities from crowdfunding data by applying machine learning techniques.

**Dr. Volker Bilgram, Oliver Gluth, Prof. Dr. Frank Piller**

**O**pen innovation approaches leveraging the creativity and knowledge of external actors such as consumers or more innovative individuals such as lead users have become a prevalent modus innovandi for firms to create value (Boudreau/Lakhani 2013). Companies embrace open innovation in various phases of the innovation process ranging from creating early stage ideas (Brunswick et al. 2016) to developing sophisticated solutions (Jeppesen/Lakhani 2010). While there is an abundance of open innovation methods and tools to actively engage individuals from outside the company in idea generation, concept testing as well as problem solving, approaches for opportunity identification and need exploration in the early phases of innovation endeavors are rather underrepresented. At the same time, we live in an age of big sensing, meaning that the amount of consumer data (e.g. user-generated content on social media or sensor data from mobile devices) is constantly increasing at an enormous speed just waiting to be capitalized on. Despite the enormous potential of these data, companies are missing out on significant innovation opportunities (Roberts/Piller 2016). The negligence of data- and consumer-driven opportunity identification in the open innovation domain is particularly surprising as defining the innovation space and exploring innovation opportunities appear to be tasks best addressed with a clear focus on the consumer in his/her role as the primary need owner (Bilgram et al. 2013).

### **Opportunity Identification – Current Methods and Their Downsides**

In order to ensure customer-centric innovation, market research has long employed methods to integrate the voice of the customer through surveys, focus groups and, more recently, social listening approaches. In contrast to ‘active’ market research techniques, the latter describes a set of methods that rely on existing data such as consumer dialogues and product reviews in social media to extract jobs-to-be-done, need gaps and pain points (Roberts/Piller 2016). While customer data are comparatively easy to access via market research and have proved to be a valuable source of incremental innovation, companies may run the risk of missing out on more disruptive innovation potentials. On this account, new approaches were introduced such as the lead user method, the concept of trend receivers or emergent nature consumers (Hofmann 2015) directing attention to special breeds of users with rare characteristics enabling them to better describe future, more radical needs and indicate innovation opportunities.

#### **Dr. Volker Bilgram**

Managing Director at HYVE the innovation company and affiliated researcher at RWTH Aachen University.  
volker.bilgram@hyve.net

#### **Oliver Gluth**

Head of Social Media Research at HYVE with a focus on text mining and machine learning.  
oliver.gluth@hyve.net

#### **Prof. Dr. Frank Piller**

heads the technology and innovation management group at RWTH Aachen University and is a co-director of the RWTH TIME Research Area.  
piller@tim.rwth-aachen.de

Despite their strengths in creating empathy and understanding for future consumers and uncovering disruptive innovation potentials, targeting these special users confronts researchers with significant challenges. First and foremost, scholars point out that these rare subjects are very difficult to identify and recruit and therefore the search costs can be significant. Second, the innovation opportunities generated with usually small-N samples of special users are rather qualitative in nature and thus lack robustness and certainty. Moreover, the data collected via these approaches describes special users’ assessments and interpretations of future developments and does not necessarily represent behavioral intentions. These downsides of current methods for opportunity identification oftentimes prevent companies from allocating significant investments.

### **Exploring New Forms of Data-Driven Opportunity Identification**

To fix this innovation conundrum, the case presented in this paper investigates a new approach for identifying and assessing innovation opportunities. In particular, our study directs attention to both new data sources and new forms of data

analysis which promise more robust prediction due to large sample sizes and a 'hard currency' to quantify innovation potential. Drawing on a unique data set of 211,899 data points from 5,727 projects in English language from major crowdfunding platforms, the study is the first to provide insights into how crowdfunding data can be used to identify innovation opportunities currently explored by entrepreneurs and backed by innovative consumers. The paper shows how this data can be analyzed by applying latent Dirichlet allocation (Blei et al. 2003) in order to aggregate and cluster innovation opportunities based on topic similarity. We further provide insights into how the funding volume allocated by consumers may indicate the attractiveness of innovation opportunities.

### **Adequate Means of Analysis – the Rise of Machine Learning and Artificial Intelligence**

As traditional methods of analysis fall short of managing the ever-increasing volumes of unstructured data, innovation researchers pin their hope on artificial intelligence (AI). In particular, the emergence of powerful AI engines and open repositories of algorithms gave rise to automated analyses via machine learning. Machine learning makes use of efficient algorithms capable of recognizing, structuring and organizing innovation-related information such as consumer preferences or product features from large-scale unstructured datasets (Tirunillai/Tellis 2014). Christensen et al. (2016), for instance, used a supervised machine learning technique to train a model to detect ideas in online communities. Within the domain of machine learning, topic modeling is a frequently used text mining approach enabling researchers to uncover hidden useful structures in otherwise unmanageable large text collections (Blei et al. 2003). The algorithms applied for topic modeling can help to identify and define previously unknown topics, i.e. a collection of words with a relatively high usage probability, in single text documents. Based on these topics, statistical procedures can assess the similarity between the text units in the collection and reveal clusters without any manual pre-categorization.

Latent Dirichlet allocation (LDA) is a prevalent topic modeling algorithm first introduced by Blei et al. (2003). In contrast to supervised learning techniques (e.g. neural networks or support vector machines), LDA is an unsupervised learning technique aiming at detecting patterns in unstructured data by identifying and explaining similar data based on their distribution on latent topics. LDA relies on a bag-of-words assumption, i.e. the model only considers word co-

occurrences as opposed to the relative position to one another (Antons et al. 2016). Applying LDA can be used to identify topics within text corpora for various purposes such as brand analyses, sales prediction or brand positioning (Tirunillai/Tellis 2014; Lee/BradLow 2011).

### **Crowdfunding Data – the New Kid on the Block**

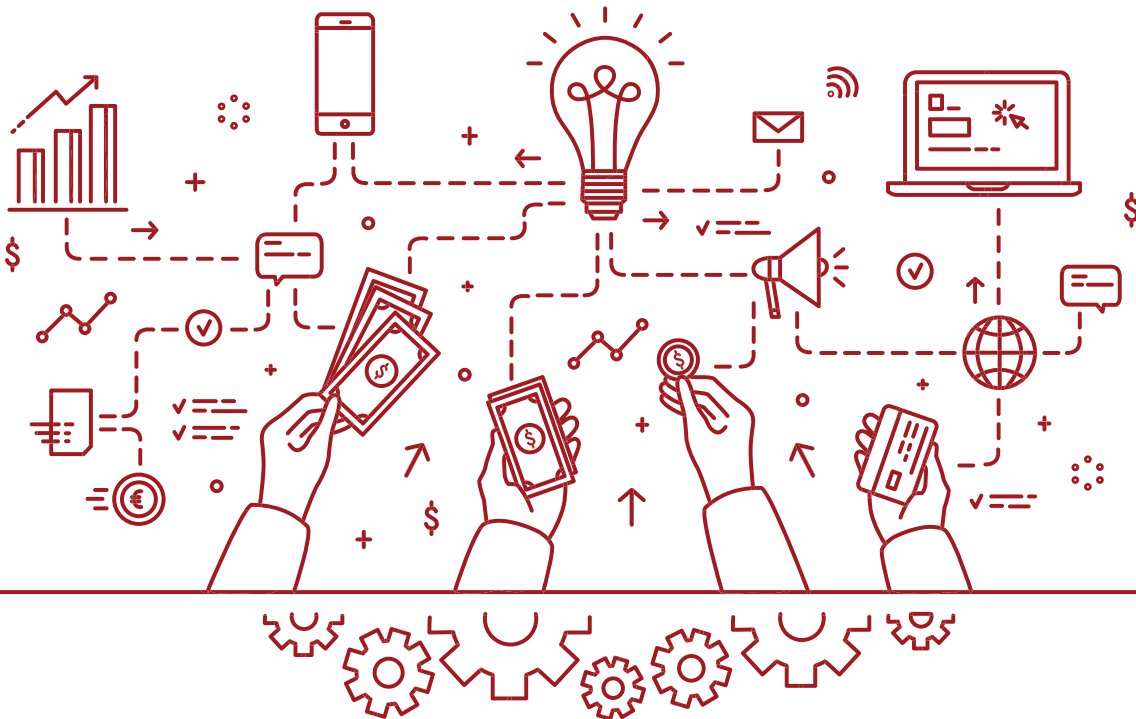
A special case of social media sites providing powerful consumer data to deduce innovation opportunities from are crowdfunding sites. Based on Schwienbacher and Larralde (2010), crowdfunding is defined as an open call, essentially through the Internet, to raise financial resources for specific purposes from a large number of capital providers (i.e. the crowd) in exchange for some form of reward.

With regard to identifying innovation opportunities, the concept of crowdfunding is particularly notable due to a distinctive feature. In contrast to traditional modes of funding, which create the product first before getting a market reaction, crowdfunding offers an early feedback mechanism at the prototype stage. Thereby, the crowd investors essentially buy a product before it is produced based only on an early prototype or a mere concept. As opposed to traditional market research measuring mere behavioral intentions to buy a product, consumers funding projects on crowdfunding sites actually invest real money. Thus, crowdfunding data provides a 'hard currency' for the attractiveness of the product and shifts feedback mechanisms to early phases of new product development. In other words, crowdfunding platforms are

### **Management Summary**

In the digital era, a plethora of unstructured (consumer) data is available to companies to unlock innovation opportunities. Among these data sources are crowdfunding platforms, which serve as the litmus test for the desirability and viability of thousands of innovative ideas today. Based on the unique data on consumers' actual purchasing behavior, crowdfunding data bears the potential to indicate future innovation opportunities. The machine learning approach introduced in this study shows how companies can use artificial intelligence to identify innovation opportunities from crowdfunding data in an automated fashion.

## CROWDFUNDING



large organized marketplaces systematically matching innovative entrepreneurs with a need for capital and individuals with an unanswered need. In doing so, we argue that crowdfunding platforms serve as markets before the mass market and may forecast market opportunities without the necessity to undergo capital intensive production processes.

Despite the recent surge of attention to the phenomenon, the use of crowdfunding data to identify innovation opportunities and weak signals for future markets remains largely undiscussed. This is particularly surprising considering popular and highly successful crowdfunding initiatives that raised millions of dollars and quite often paved the way for entirely new markets. The Pebble smartwatch as well as smart home gadgets by SmartThings are frequently cited examples of crowdfunding-born products that not only introduced a product innovation but heralded entire new product categories significantly prior to market launches of bigger players. Although one might argue that the original opportunity has already been seized by another party once the idea is publicly crowdfunded, analyzing campaigns relevant to their business bears significant options for companies. First, companies may consider buying a company, especially, when technological expertise and intellectual property is involved which is hard to copy. The acquisition of Oculus Rift by Facebook serves as an example of this strategy. Second, companies may realize the potential of a product idea that resonates well with consumers on crowdfunding sites

### **The analysis of crowdfunding data is powerful as it reflects actual purchase behavior and indicates future revenue.**

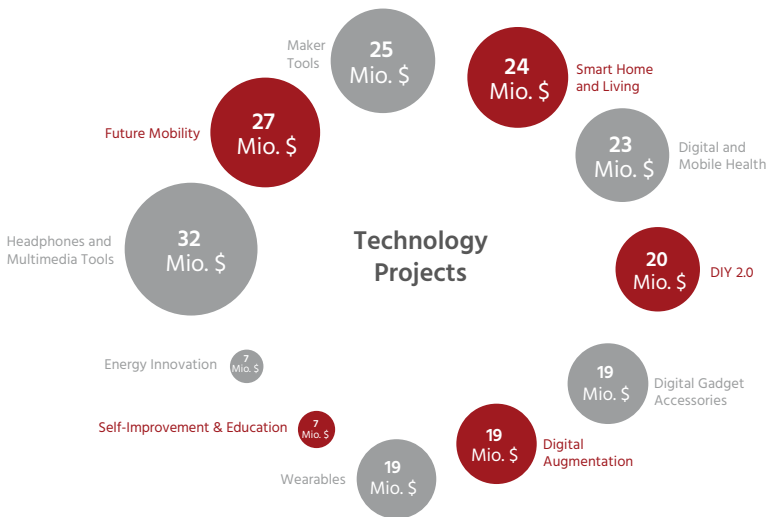
and copy the idea. In light of the oftentimes lengthy and precarious production processes as well as issues regarding delivery following a successfully funded campaign, companies may have the edge over small startups on crowdfunding sites due to their established processes and capabilities (Mollick 2014). Despite the time lag, companies may still produce their own product innovation, scale faster and outdo the competition in terms of speed and quality.

#### **Machine Learning – Data Retrieval and Topic Extraction**

In a first step, we retrieved data from the websites of leading crowdfunding sites such as Kickstarter using a crawling mechanism that extracted the following information from crowdfunding projects:

- description of project
- funding goal, i.e. the goal set by the entrepreneur for the specific project

**Fig. 1: Meta Cluster of Technology Projects**



Source: 2015 HYVE AG.

- achieved funding, i.e. the total amount of funding provided by backers at the end of the project period
- end date of the project

In order to limit the amount of data we focused on crowdfunding projects from the technology category, which is one

of the predefined project categories on the crowdfunding sites that entrepreneurs can choose to describe the general nature of their endeavor. Furthermore, we also confine the period, in which the crowdfunding projects took place, to the years 2013–2015. This procedure led to a total number of 5,727 technology-related crowdfunding projects and 211,899 data points.

LDA analysis was applied using the topicmodels package implementation for the statistical software R. Within the data set of 5,727 project descriptions, the machine learning procedure extracted a total of 68 distinct topics consisting of 37 to 206 single projects. It provided a distribution of probability for all projects within the data set to fall into one of the computed topics. Furthermore, for each topic the most characteristic terms were determined, i.e. the terms that are most constitutive for the respective latent topic. Based on these terms as well as on the descriptions of the most characteristic projects, the 68 automatically extracted topics were then manually described by experts and allocated to 11 larger coherent meta clusters.

### Opportunity Fields Revealed by Machine Learning

The approach provided several insights into how crowdfunding data can be utilized to identify hot topics among tech-savvy users and promising innovation opportunities. Figure 1 provides an aggregated view of 11 meta clusters which resulted from the manual labeling of the original clusters

### Lessons Learned

1. Identify and structure the data sources (internal and external) that hold valuable information for your business regarding the desirability (what do consumers need and love?), the feasibility (what are technically doable solutions?) and viability (are there business models that work for consumers and your company?).
2. Clarify whether data is accessible or can be purchased - either retrieve the data by means of crawling algorithms or purchase access to the data.
3. Synchronize the need for information 'decision makers' in your organization have with the capabilities of your data scientists by shaping integral teams consisting of both groups.
4. Initiate pilot projects to explore the opportunities of new data sources and means of analysis (e.g. machine learning) and learn about their respective strengths.
5. Embrace a data-driven process for opportunity identification for new product development to find fresh and relevant innovation potentials off the beaten track.
6. Implement a data strategy empowering managers to incorporate the data layer in any business decision.



## 6. GfK Handelstagung Veränderung als Realität

Der Schweizer Detailhandel ist im Umbruch. Seit 2010 stagnieren die Umsätze, in den letzten beiden Jahren sanken sie sogar. Die Rahmenbedingungen, in denen sich die Schweizer Händler bewegen, entwickeln sich immer schneller. Doch Herausforderungen sind gleichzeitig auch Chancen. Wir zeigen Ihnen die aktuellsten Trends und Entwicklungen.



Markus Tuschl  
GfK Retail World



Antonio Papalo  
Dyson



Martin Lehmann  
Läderach



Christian Hauth  
siroop



Franco Savastano  
Jelmoli



Reto Brennwald  
Moderator

## 6. GfK Handelstagung Veränderung als Realität

22. Juni 2017, 11.45 Uhr, Zürich

Melden Sie sich heute noch an!



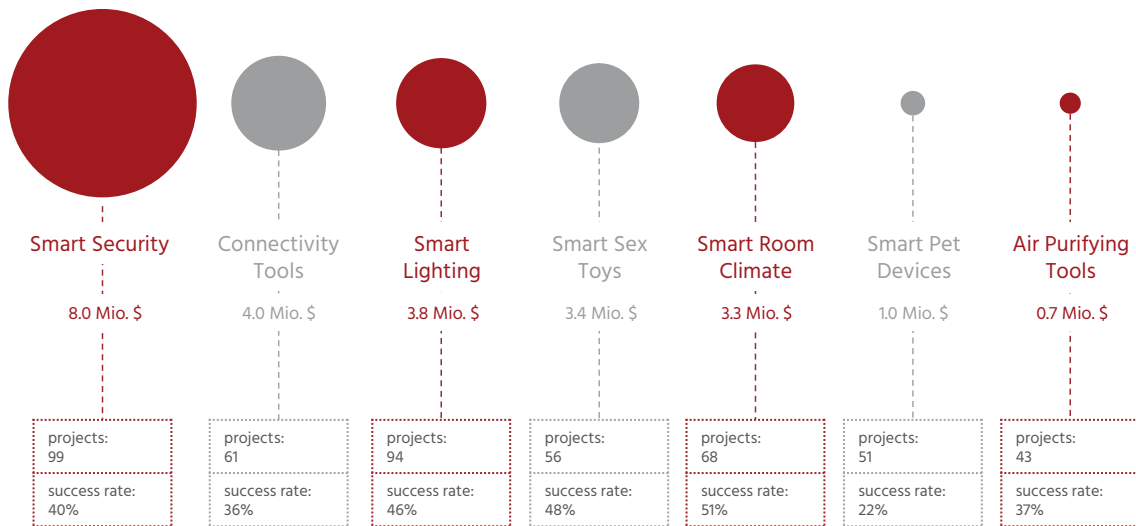
*Erstpräsentation der  
Dokumentation  
Detailhandel Schweiz 2017*

Mit Stehlunch und Apéro. Veranstaltungsort Sihlcity, Arena Cinemas, Kalandersplatz 8, 8045 Zürich.

Weitere Informationen und Anmeldung unter: [www.detailhandel-schweiz.ch/handelstagung](http://www.detailhandel-schweiz.ch/handelstagung)  
oder über [detailhandel@gfk.com](mailto:detailhandel@gfk.com), Tel. 041 632 95 15



**Fig. 2: Clusters Within the Smart Home and Living Meta Cluster**



Source: 2015 HYVE AG.

computed via LDA analysis. The diameter of the circles represents the total amount of funding within each cluster computed by the sum of collected money of successful crowdfunding projects.

This aggregated level provides an overview of the general product categories and application fields of crowdfunding projects.

**Crowdfunding data provide robust insights into key attributes of successful innovation: the feasibility, desirability and viability of new products.**

ding projects in the technology segment between 2013 and 2015. Unsurprisingly many popular innovative segments and trend topics appear: Smart Home and Living, Wearables or Digital and Mobile Health are all sound fields within the public discourse of innovation management. For instance, the identified clusters show strong similarities with the technologies highlighted in the annually published Gartner

Hype Cycle for Emerging Technologies supporting the plausibility of the approach.

In contrast to the trajectories elaborated in many innovation and trend reports, which rely on expert interviews and statistical projections based on indicator data, the clusters and funding volumes in figure 1 reflect actual purchase behavior and the respective revenue. This provides a quantitative real-world reference of entrepreneurial efforts and consumer demand that can be used to assess the maturity and attractiveness of specific innovation fields. As shown in figure 1, the three clusters with the highest funding are Headphones and Multimedia Tools, Future Mobility and Maker Tools, indicating which innovation opportunities attract the most attention from both consumers, i.e. the backers of projects, and entrepreneurs, i.e. the funding seekers. For example: While Smart Home and Living and Digital and Mobile Health projects receive comparably high attention from project owners and funders, both clearly lag behind the amount of consumer investments in Headphones and Multimedia Tools.

While this highly aggregated view on the results provides a good overview of the fields of attention within the crowdfunding sphere, a detailed view of the sub-clusters allows drawing more specific conclusions for development or investment decisions within companies. Therefore, we

selected one of the aggregated cluster to exhibit the entailed information of our analysis on the next level of detail: Figure 2 exemplifies the Smart Home and Living meta cluster with its constituting subcategories and their contribution to the overall funding.

Projects within this cluster reflect the increasingly prevalent connectivity in today's households and the progressing efforts of automation in all areas of everyday live covering a range from purpose-specific smart modules to scalable smart living suites. While the relatively large funding volume of smart living features like Smart Lighting and Smart Room Climate are within expectations, the significantly larger amount of collected money from projects addressing Smart Security is a noteworthy signal for a rewarding smart home segment. In contrast to this, the category of Smart Pet Devices might be a plausible idea, but the received funding as well as the average success rate indicate a rather moderate market potential.

## Conclusion

In this paper, we have described a novel method for identifying innovation opportunities drawing on data of crowd-

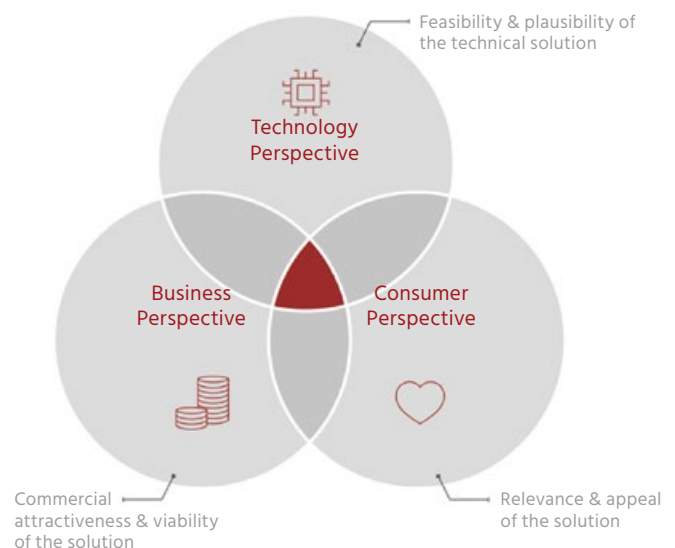
funding projects initiated by entrepreneurs and backed by innovative consumers. The approach is novel in two respects: first, it uses large datasets from a unique data source, namely crowdfunding sites. Second, it sheds light on the domain of artificial intelligence showing how machine learning, in particular LDA, can be applied to analyze the data in an automated way. Thus, we join the stream of research on automated text analysis and topic modeling via machine learning and showcase a new and unprecedented way of utilizing the unique consumer data on crowdfunding sites to identify triggers for innovation.

We argue that, due to the nature of the crowdfunding phenomenon, this data source is particularly relevant for identifying innovation opportunities. Crowdfunding sites serve as a marketplace indicating the attractiveness of new product concepts measured as the aggregated 'de facto' payments made by consumers prior to the realization of the product concept. In contrast to analyzing consumer preference data, e.g. product reviews or conversations about product offerings, the price paid by consumers to practically pre-order a future product serves as a 'hard currency'. Therefore, the data allows for a paradoxical insight – it reflects actual purchasing behavior before the product is even realized and adopted by the mass market. Moreover, crowd-

### Main Propositions

1. Consumer data retrievable from social media such as crowdfunding sites are a valuable source of innovation and trends.
2. The actual purchasing behavior captured in crowdfunding data serves as a 'hard currency' for consumer acceptance and as an indicator for innovation opportunities.
3. Crowdfunding data provide robust insights into key attributes of successful innovation: the feasibility, desirability and viability of new products.
4. AI-based approaches are capable of automatically structuring and exploring patterns in huge, unstructured data pools.
5. Topic clusters automatically identified via machine learning help to monitor and prioritize key innovation opportunities.

**Fig. 3: The Three Innovation Perspectives Addressed by Crowdfunding Data**



Based on: Brown 2008. Source: 2015 HYVE AG.

funding data allow established companies to keep track of the dynamic developments of startups in their field of business and learn from the market reaction.


Our findings show that machine learning approaches are indeed capable of identifying sound clusters of innovative product concepts by applying LDA to crowdfunding

## **Our machine learning approach allows companies to identify innovation opportunities from crowdfunding data using artificial intelligence.**

data. Within the dataset of 5,727 crowdfunding projects in the technology sector, we eventually arrive at 68 clusters. A sanity check of the clusters confirmed the usefulness and accurateness of the clusters derived automatically based on textual descriptions. The clusters proved to be topically coherent and sufficiently homogeneous. Besides the clusters derived by applying LDA, we also allocate the funding volume the crowdfunding projects in each cluster accumulated. In doing so, the topical clusters are enriched by an indicator for relevance, feasibility of the solution and commercial viability of the opportunity field. While it is

striking that the clusters read like a ‘who is who’ of current trend and technology reports, the convincing argument for the clusters identified via machine learning is that they were automatically derived from behavioral data, i.e. purchase behavior.

We argue that crowdfunding data, in particular the topic clusters with the corresponding funding volume, address three important perspectives of innovation opportunities more reliably than most conventional market research techniques (figure 3): (1) the consumer perspective, i.e. the relevance and appeal of the solution, (2) the technology perspective, i.e. the proof of concept and elaboration of a technically feasible and plausible concept, and (3) the business perspective, i.e. the value that can be captured by a commercial model.

Thus, the data-driven approach introduced in this paper may have the edge over conventional trend analysis and market research methods in terms of objectivity and validity as the opportunities are automatically extracted and assessed based on actual purchase behavior. While we intended to highlight that crowdfunding data can be a source of innovation, we also want to encourage scholars and practitioners to investigate further valuable data sources for opportunity identification. 

## Literature

Antons, D./Kleer, R./Salge, T.O. (2016): Mapping the topic landscape of JPIM, 1984–2013: In search of hidden structures and development trajectories, in: *Journal of Product Innovation Management*, 33, 6, pp. 726–749.

Bilgram, V./Füller, J./Bartl, M./Biel, S./Miertsch, H. (2013): Eine Allianz gegen Flecken, in: *Harvard Business Manager*, 3, pp. 62–68.

Blei D.M./Ng, A.Y./Jordan, M.I. (2003): Latent Dirichlet allocation, in: *Journal of Machine Learning Research*, 3, pp. 993–1022.

Boudreau, K./Lakhani, K.R. (2013): Using the crowd as an innovation partner, in: *Harvard Business Review*, 91, pp. 61–69.

Brown, T. (2008): Design thinking, in: *Harvard Business Review*, 6, pp. 84–92.

Brunswick, S./Bilgram, V./Füller, J. (2016): Taming wicked civic challenges with an innovative crowd, in: *Business Horizons*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.001>.

Christensen, K./Norskov, S./Frederiksen, L./Scholderer, J. (2016): In search of new product ideas: Identifying ideas in online communities by machine learning and text mining, in: *Creativity and Innovation Management*, <http://dx.doi.org/10.1111/caim.12202>.

Hofmann, R. (2015): Visionary competence for long-term development of brands, products, and services: The trend receiver concept and its first applications at Audi, in: *Technological Forecasting and Social Change*, 101, pp. 83–98.

Jeppesen, L.B./Lakhani, K.R. (2010): Marginality and problem-solving effectiveness in broadcast search, in: *Organization Science*, 21, 5, pp. 1016–1033.

Lee, T. Y./Bradlow, E.T. (2011): Automated marketing research using online customer reviews, in: *Journal of Marketing Research*, 48, 5, pp. 881–894.

Mollick, E. R. (2014): The dynamics of crowdfunding: An exploratory study, in: *Journal of Business Venturing*, 29, 1, pp. 1–16.

Roberts, D.L./Piller, F.T. (2016): Finding the right role for social media in innovation, in: *MIT Sloan Management Review*, 57, 3, pp. 41–47.

Schwiabacher, A./Larralde, B. (2010): Crowdfunding of small entrepreneurial ventures, in: *Handbook of entrepreneurial finance*, <https://ssrn.com/abstract=1699183>.

Tirunillai, S./Tellis, G.J. (2014): Mining marketing meaning from online chatter: Strategic brand analysis of big data using latent Dirichlet allocation, in: *Journal of Marketing Research*, 51, 4, pp. 463–479.



+



=



Ihre Idee.

Unser Know-how.

Das ist Teamwork.

# Sketching the Future of Mobility with Visualizations

---

When conducting foresight research on disruptive innovations, visualizations are a powerful tool to generate customer insights, communicate findings and buy-in internal stakeholders. This paper demonstrates the successful application of visualizations in a consumer-centric foresight study on the future of self-driving cars.

**Nicola Schweitzer**

In order to remain competitive, companies struggle with a continuous search for new opportunities (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Sometimes, firms are required to react rapidly to radical developments (Brown & Eisenhardt, 1997; Gersick, 1991; Levinthal, 1992). Firms that are unable to anticipate changes or to design countervailing strategies may end up in precarious situations (Christensen, 1997; Day & Schoemaker, 2004; Stubbart & Knight, 2006). Especially radical innovations challenge the entire industry ecosystem and fundamentally reorder well-established patterns (Tushman & Anderson, 1986; Tushman & O'Reilly, 1997; Van de Ven et al., 1999, p. 171). Such innovations often embody a new technology and result in discontinuities on a macro and micro level (Garcia & Calantone, 2002). However, many innovations are rejected regardless of compelling features (Garcia, & Atkin, 2007; Molesworth & Suortti, 2002), due to a missing link to consumers' needs (Kleijnen, Lee, & Wetzels, 2009).

Understanding which adaptations have to be made to a company's strategy to face uncertainties and to comply with customer expectations and which opportunities arise in the face of new developments is of major importance for a company's survival (Paap & Katz, 2004). One way of doing this is to establish customer-oriented foresight research as a fundamental element of business strategy (Kleijnen et al., 2009; Rohrbeck & Gemünden, 2011; Roveda & Vecchiato, 2006).

This article introduces a case of innovative foresight implemented in the automotive industry, which aimed at anticipating the future of self-driving cars with the help of profound customer insights. Thereby, visualizations enhanced generation, interpreta-

tion, and communication of data. The article shall demonstrate with examples how visual communication drives the success of foresight research on disruptive innovations. After introducing the theoretical background and general study framework, the author outlines two empirical studies and explains different functions of visualizations in foresight. Implications will be drawn for practice.

## 1. THEORETICAL BACKGROUND

### 1.1. Strategic Foresight

One of the most challenging tasks for managers is to understand what the future holds and to strategically plan ahead. The increasing complexity and interaction of economic, social and competitive factors tend to be cognitively, socially, and emotionally demanding (Eppler & Burkhard, 2007). This is where systematic foresight research comes into play. According to Miles, Keenan, and Kaivo-Oja (2003), foresight describes research activities which provide inputs about an organization's long-term future. Strategic foresight deals with the future 10 or more years ahead. It enables the detection of weak signals in the immediate and extended environment, new trends, as well as opportunities (Coates, 2010) and thereby, helps to address problems early. Thorough strategic foresight has the power to enhance a firm's decision-making process as well as to motivate internal stakeholders with a bold, aspirational vision (Bezold, 2010).

One way of approaching upcoming changes with foresight is by developing scenarios of alternate futures and the world external to an organization (Ringland, 2010). Scenarios help to anticipate how changes in the expression and interaction of different factors, as

### Nicola Schweitzer

Research Associate &  
 Doctoral Candidate  
 Institute for Customer Insight (ICI)  
 Universität St.Gallen (HSG)  
[nicola.schweitzer@unisg.ch](mailto:nicola.schweitzer@unisg.ch)

## Acknowledgement

This research was conducted in cooperation with Boris Meiners, Mark Ebert and Andreas Meinheit from AUDI AG as well as Dr. Rupert Hofmann from Audi Business Innovation GmbH. The author would like to thank these two companies for allowance to publish the study insights as well as Hyve AG, gravity GmbH, Prof. Dr. Wolfgang Ullrich and Annkathrin Kohout for outstanding visualizations.

well as the joint impact of multiple uncertainties, influence the future (Bezold, 2010; Schoemaker, 1995). The use of scenarios is valuable to contextualize different ideas. They simplify available data through sense-making processes such as consistent and inspiring storytelling (Brown, 2009) and can thereby inform and engage internal stakeholders (Ringland, 2010). Visualizations play an important role in the design of scenarios (Bezold, 2010).

## 1.2. Visualizations

Various formats of visualizations exist, such as graphs, diagrams, photographs, schemata, maps, cartoons, and videos. Research has shown that images are more easily processed, understood and memorized by the human brain than text (Clark and Paivio, 1991; Paivio, 1986; Park, Puglisi, & Sovacool, 1983). They are part of the thought process and help to tell stories by triggering imagination and by summarizing complex situations (Ottino, 2003). In the communication with others, visualizations support knowledge management, e.g. by establishing mutual understanding of concepts (Müller & Schwarz, 2016). Furthermore, they are of value in different process stages of strategy making, by addressing diverse cognitive (e.g. information overload), social (e.g. coordinating multiple hierarchic

levels) and emotional (e.g. creating involvement and engagement of the staff) challenges (Eppler & Platts, 2009).

Also in the context of foresight research visualizations have proven to be very helpful (Müller & Schwarz, 2016). Heinonen and Hiltunen (2012) demonstrated that the use of visual images enhances creativity in the development of visionary ideas, arguing that there is “a reciprocal and reinforcing relationship between creativity and innovation” – one spurting the other. In

**Research has shown that visualizations, especially surprising or shocking images, make written reports more emotional and thereby increase engagement in a topic.**

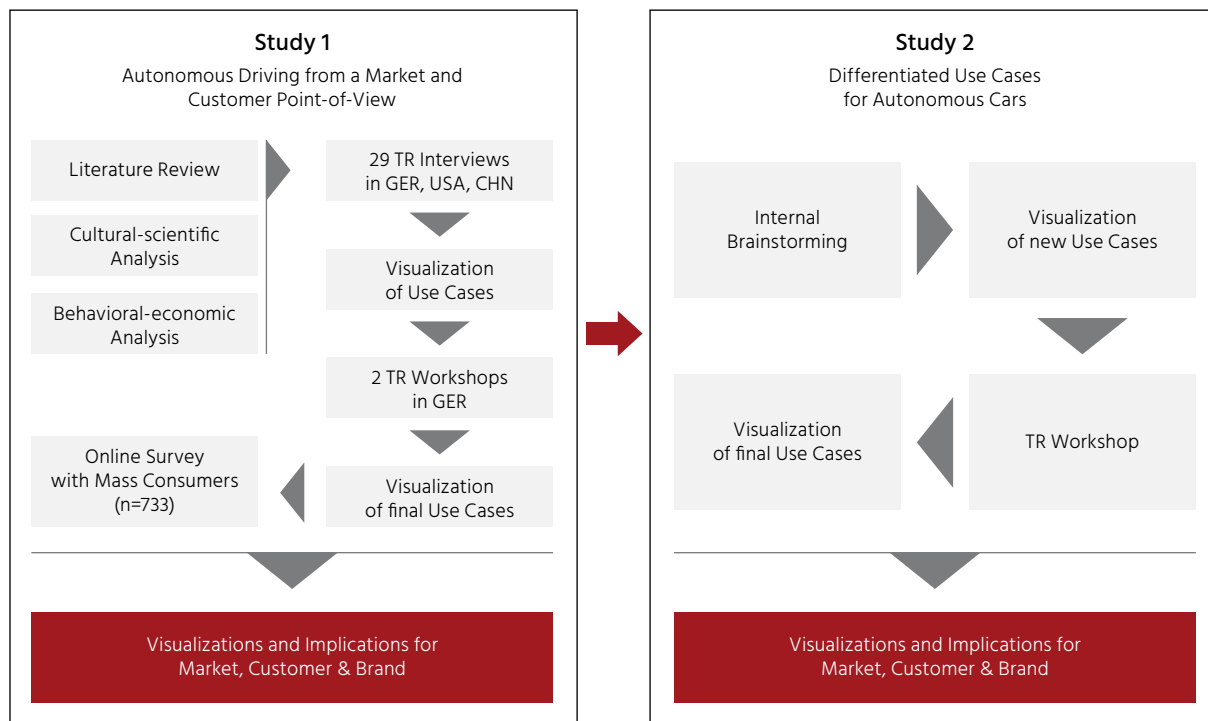
combination with scenarios of possible futures, visualizations provide images to the narratives. Therewith, visualizations facilitate synthesis of information and ultimately comprehension of challenging content by reducing cognitive overload (Eppler & Platts 2009). Ac-

ording to dual coding theory, images also improve learning and recall of such narratives. This results from information being processed in brain areas responsible for interpreting visual in addition to written input (Clark and Paivio, 1991; Paivio, 1986). Lastly, research has shown that visualizations, especially surprising or shocking images, make written reports more emotional (Heinonen & Hiltunen, 2012; Müller & Schwarz, 2016) and thereby increase engagement in a topic (Bezold, 2010). The main functions of visualizations in foresight research are:

- **Enhancing creativity:** By making complex topics more tangible (Baerten, 2007), visual communication supports creative thinking. Inspiring visualizations boost imagery, allow for changes in perspective and enable innovation (Heinonen & Hiltunen, 2012).
- **Establishing Understanding:** Visualizations function as a common denominator. By constructing and conveying insights for shared conversations and mutual understanding, they provide an important social benefit (Eppler & Platts, 2009).
- **Managing complexity:** Images help to effectively manage complexity and cognitive overload (Eppler & Platts, 2009). By compressing and synthesizing information, they are valuable on a cognitive level.
- **Generating Insights:** Visualizations combine multiple perspectives and can depict concepts and patterns. Therewith, visualizations lead to new and innovative insights (Heinonen & Hiltunen, 2012; Müller & Schwarz, 2016).
- **Transferring Knowledge:** Visualizations allow for the transfer of knowledge at many levels (Müller & Schwarz, 2016). Complex infor-

### Management Summary

Visualizations are a valuable support in foresight research on disruptive innovations. This article introduces a consumer-oriented case study on the future of self-driving cars. It describes how an iterative development of visualizations supports the generation of profound and valid customer insights, interpretation of data and communication of findings to stakeholders.

**Fig. 1: Depiction of Research Designs of Study 1 and 2.**

TR = Trend Receivers. Source: Own diagram.

mation can be communicated more easily and successfully with visual communication than with text (Park et al., 1983).

- Encouraging engagement: Visualizations increase involvement of stakeholders on an emotional level. The use of inspiring images in communication can motivate and buy-in recipients (Bezold, 2010; Eppler & Platts, 2009; Müller & Shwarz, 2016).

Within this consumer-centric foresight study, visual images were employed and developed in the context of the disruptive innovation of self-driving cars. Visualizations helped to explore the automotive future, supported visual

storytelling and the buy-in of the management board by condensing complex customer insights into single images. The following case study will provide details on the function and value of visualizations in this automotive industry project.

## 2. CASE STUDY: Challenges of Autonomous Driving for the Market and Customer

The advent of self-driving vehicles and the radical nature of this development contribute to a rapidly evolving automotive industry, characterized by a high degree of complexity and uncertainty. In 2015 and 2016, two

customer-centric foresight studies were implemented in cooperation with an established German car manufacturer. The aim of the studies was to systematically explore and sketch possible futures and business opportunities evolving in the face of autonomous driving. In order to account for multiple perspectives, the research team relied on a multi-methodological research design that combined qualitative and quantitative approaches (Figure 1). Ultimately, the generated insights resulted in visualized scenarios for semi-<sup>1</sup> and fully automated driving<sup>2</sup>. Visualizations were developed iteratively with the support of customers to provide consistent images of a possible automotive future.

<sup>1</sup> Semi-automated cars: Vehicles which can monitor the driving environment and are in control of the driving task only in specific traffic situations (SAE International, 2014).

<sup>2</sup> Fully automated cars: Cars which take over the entire driving task in all situations.



**Fig. 2: Discussion and Editing of Preliminary Sketches of Automated Cars in TR Workshops**



Left and right: Preliminary sketches of first thoughts on semi- and fully automated cars, respectively. Middle: Workshops, working with preliminary sketches. The sketches were further developed and used as discussion material during trend receiver workshops.

Source: AUDI Trend Research, illustrations developed in cooperation with Hyve AG.

## 2.1. Study 1: Autonomous Driving from a Market and Customer Point-of-View

### Research Design

An extensive literature review combined with a cultural-scientific and a behavioural-economic analysis provided the basis for a series of interviews with trend receivers in Germany, the USA, and China. Trend receivers (TR) are visionary customers who perceive changes and potentials in a specific domain in a highly sensitive and differentiated way (Hofmann, 2015). Qualitative insights from the interviews were sketched and transferred into visualized scenarios which were discussed and further developed in two consecutive workshops with German TR. Graphic designers professionally visualized three final scenarios for semi- and fully automated cars. Subsequently, a quantitative online survey with 733 customers from the same three countries validated the visualizations for semi-automated driving. Insights and visualizations resulted in a video on autonomous driving as well as a report for internal stakeholders.

### Use and Function of Visualizations in Study 1

Enhancing creativity. TR interviews covered current mobility behavior, as well as visions of semi- and fully autonomous driving in 2020 and 2025, res-

pectively. For the interviews, visual stimuli of the technology were chosen on basis of the literature review to facilitate understanding and imagination of this radical technology. Those images helped to inspire creative thought processes and enabled an open space for concretizing an aspirational future of mobility. Individual user journeys played a major role in creating this vision of future mobility and laid the groundwork for sketching specific scenarios.

Managing complexity. Interviews were transcribed verbatim, then coded, and analyzed via qualitative content analysis (Krippendorff, 2004). The vast amount of qualitative data was condensed, translated and visualized in form of preliminary sketches for semi- and fully automated cars. In this research stage, visualizations supported the structure, synthesis and interpretation of the data, while avoiding information overload. Complex insights were integrated into comprehensible images of future cars. The research team identified relevant examples of product use (e.g. entertainment), advantages (e.g. productivity) and requirements for exterior and interior design.

### Lessons Learned

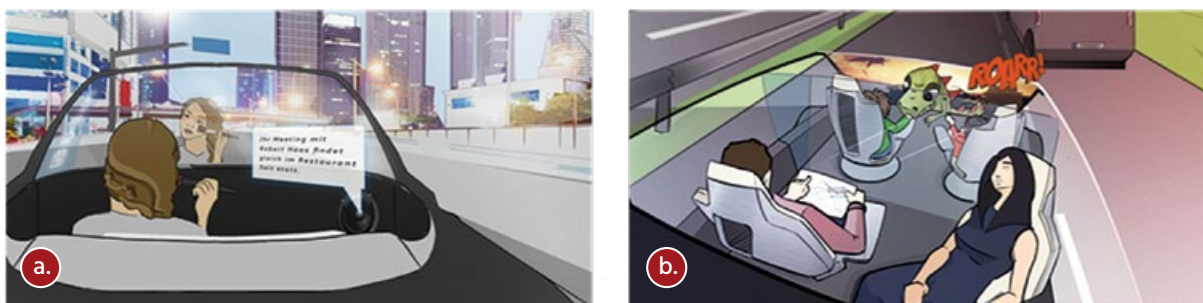
In the context of foresight research on highly disruptive innovations, visualizations play a supportive role throughout the entire research process. They help to stimulate creative thoughts, manage complexity, generate customer insights, enable mutual understanding, transfer knowledge, encourage engagement of stakeholders and validate findings. Especially the iterative development of visualizations together with visionary customers is valuable in sketching alternate futures in a given field.

Generating Insights. Systematic content analysis and the parallel development of visualizations led to the detection of patterns within the TRs' statements and greatly assisted the team in drawing inferences from the data.

During the workshops, preliminary sketches (Figure 2) improved insight generation by allowing TR to take new perspectives and by triggering an authentic experience of the future (Baerten, 2007; Müller & Schwarz, 2016). Workshop members ite-

ratively adapted the drawings during discussions according to upcoming insights. Participants were able to take a deep-dive into the wide possibilities of the technology and to imagine completely new usage scenarios for automated cars.

**Fig. 3: Final Visualized Scenarios for Fully Automated Cars (Study 1)**



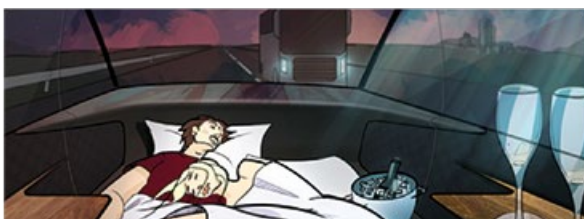
**Fully autonomous driving: Market and customer**

The car as hotel room.



> Amelie and Paul are driving to Austria with the autonomous car to go skiing – the first trip of the young couple

> Amelie checks the snow height again and reserves a table at a recommended restaurant for the following night



> After the trip has started, Amelie and Paul enjoy a light dinner  
> Beforehand, the car had picked up the dinner at their favorite restaurant

> As a special surprise, the couple received a bottle of champagne from the restaurant  
> After dinner and an episode of their favorite TV series, the couple falls asleep until arriving in the mountains



> Amelie and Paul are excited about the panorama upon their arrival while enjoying a coffee from the espresso machine  
> In the distance, they recognize the lounge of their car manufacturer

> In the lounge – their first stop at their destination – they want to have breakfast and they find all amenities to start a day on the pistes

a. Relaxing between meetings, b. More family time, c. Relaxed to a holiday destination including short narrative

Source: AUDI Trend Research, illustrations developed in cooperation with Hyve AG.

**Establishing Understanding.** The visualized scenarios aligned different perspectives within the research team and formed a consistent idea of the topic and findings. Visualizing the content assured mutual understanding with the TR sample during the workshops as well as inside the research team.

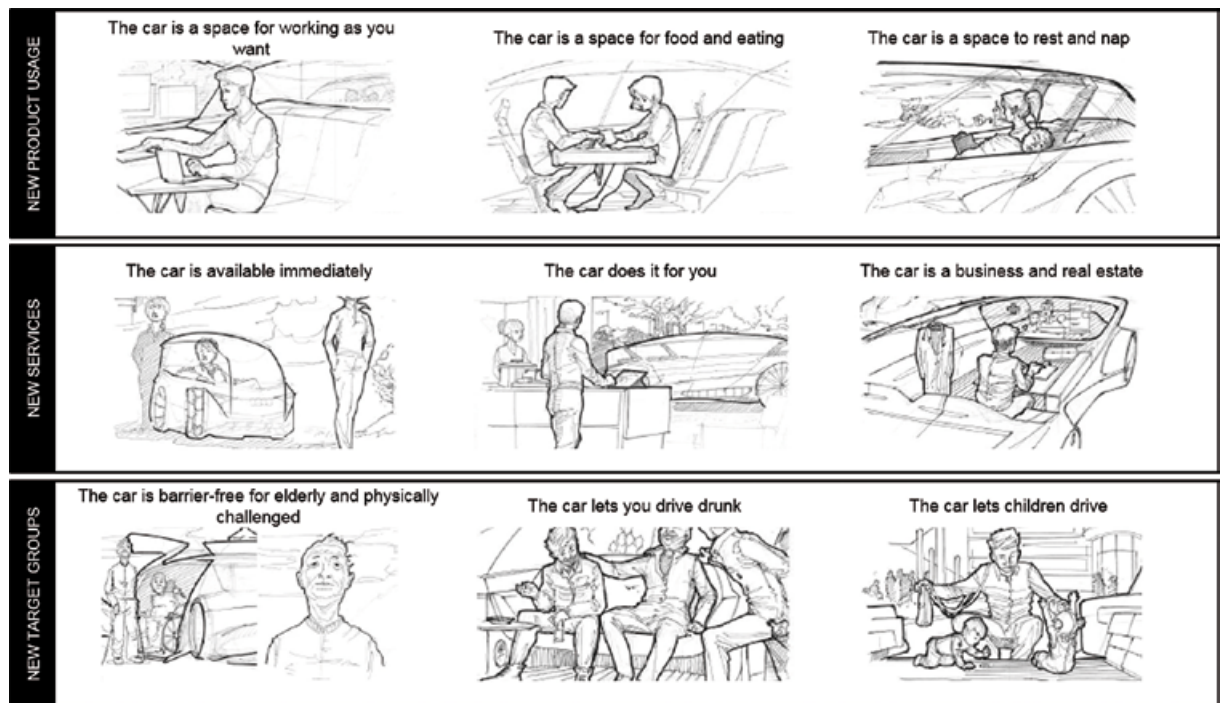
**Validating Findings.** The preliminary visualizations introduced to and developed during TR workshops also served the purpose of validating interpretations. They were systematically structured, discussed, discarded and fine-tuned by means of individual and group work as well as plenum discussions. This process ensured that the drawn inferences and visualizations

captured the most salient customer expectations and needs. Moreover, the iterative process of constructing and deconstructing made the development of consistent images of the future easier. By means of an extensive quantitative online survey, the findings on semi-autonomous cars were further validated with mainstream consumers. Visualizations of the three most important use cases were shown to 733 consumers who then had to indicate their preference. Every use case was chosen by at least one fourth of the sample, indicating high approval of the visualized insights.

**Transferring Knowledge.** The drawn images ultimately helped to organize

the data into final visualized scenarios which eased understanding of the content compared to great volumes of simultaneous insights. This also allowed for an effective communication of study results and thereby made their integration into the strategic planning of the firm more likely. As shown in Figure 3, the images reveal a plethora of innovative insights. For example, the scenarios suggest an adaptation of the car's interior to consumer needs, such that people can engage in new side-activities in automated cars. The findings and images were summarized in a report and in a video on autonomous driving for the management board. Within the final study report, the developed

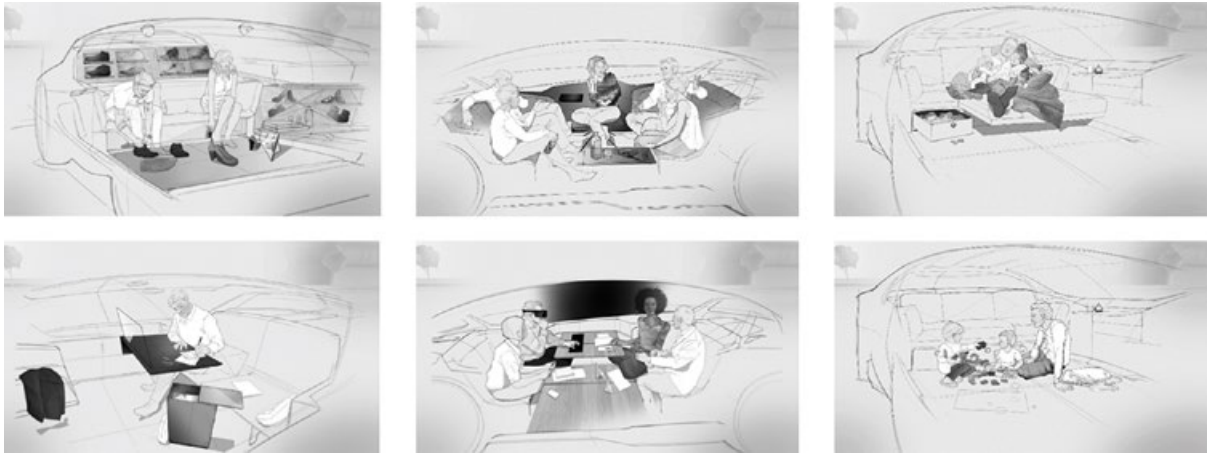
**Fig. 4: Preliminary Visualizations of New Product Usage for Fully Automated Cars as Input for the TR Workshops in Study 2**



Source: AUDI Trend Research, illustrations developed in cooperation with gravity GmbH.

## Fig. 5: Examples of Final Visualizations of New Use Cases for Fully Automated Cars (Study 2)

e.g. top left: the car as retail space; lower left: the car as an office; lower right: the car as extended living room for family time.



Source: AUDI Trend Research, illustrations developed in cooperation with gravity GmbH.

visualizations underlined the innovation's radical nature and mapped out emerging business opportunities.

**Encouraging Engagement.** The visualizations in the final report capture the richness and range of customer insights generated in the interviews and workshops. They stimulated decision makers to consider the suggested changes and challenged their prevailing mindset. Together with the report of the main findings, the carefully developed visualizations motivated the management board to support subsequent studies and to distribute the findings to a wider audience.

### 2.2. Study 2: Differentiated Use Cases for Autonomous Cars

#### Research Design

After an iterative analysis of the findings of study 1, the research team visualized more differentiated use cases

for fully automated cars. These use cases were evaluated, rated and adjusted in a workshop with 6 TR in Germany by means of group discussions and individual working tasks. On the basis of the workshop insights, the research team visualized final use cases. Study 2 allowed for further in-depth exploration of the automotive future by identifying necessary changes to the exterior and interior design, customer-oriented services and business opportunities in the face of full automation.

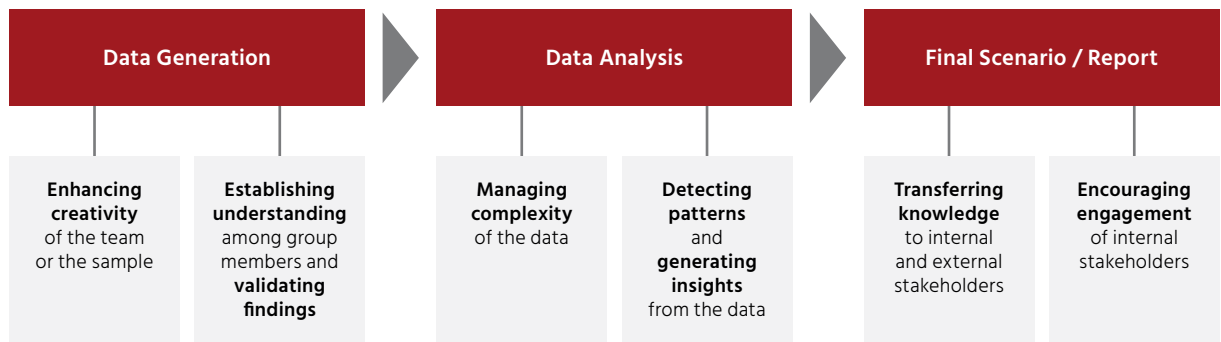
#### Functions of Visualizations in Study 2

Again, visualizations helped to transfer the previously generated insights to the TR sample, to trigger creative thought processes within the group and thereby to successfully collect further customer insights during the workshops. They also ensured that the TR discussed the use cases on basis of a

mutual understanding. Lastly, the images were valuable in convincing internal stakeholders of changing mobility concepts. For example, the board of management communicated the study insights to an external audience at symposiums and press conferences. Extracts of preliminary and final visualized usage scenarios are depicted in Figure 4 and 5, respectively. The images underline, that the role and design of future cars are about to change dramatically. Figure 6 depicts how visualizations support the different phases of the foresight research process.

### 3. DISCUSSION

This article emphasizes the benefit of visualizations in consumer-centric foresight on disruptive innovations by describing how they were used in two case studies on autonomous driving. The presented case studies were embedded in a multi-methodological re-

**Fig. 6: Functions of Visualizations Throughout the Foresight Research Process**

Source: Own diagram.

search project and conducted in cooperation with an established German car manufacturer. Visualizations served as a helpful tool throughout the entire foresight research process and supported the generation of profound, consumer-driven insights on this radical innovation. The paper describes how visualizations can be employed and developed at different project stages to stimulate creative thought processes of consumers, manage complexity, generate customer insights, enable mutual understanding of the topic, transfer knowledge, as well as to encourage engagement of the management board. Moreover, the author outlines how visualizations help to validate inferences that were drawn from the data.

The conducted case studies underline that an iterative development of visualizations makes them more powerful and ensures that the images are consistent with and representative of customer needs and expectations. In addition, a continuous dialogue with consumers and an interdisciplinary team guarantee that multiple facets and perspectives are taken into account in the design of visualizations. Also

within this research project, visualizations of scenarios for semi- and fully automated cars were developed with the help of an iterative process and a continuous dialogue with future-oriented customers (i.e. trend receivers). Ultimately, visionary, customer-centric images were sketched with wide-ranging impact on strategic planning and engagement of internal stakeholders.

However, visualizations never represent every single insight. In this study, for example, the visualized

scenarios depict an aspirational rather than a threatening future. While addressing advantages of the technology, potential downsides such as customer worries or overall industry threats, are not captured by the images. Research teams can account for this limitation by combining images with written narratives and a complete report on the results.


The two case studies confirm recent insights from Müller and Shwarz (2016) as well as from Heinonen and

### Main Propositions

1. Develop images iteratively during customer workshops to stimulate creativity.
2. Employ visualizations as discussion material to ensure mutual understanding and to validate customer insights.
3. Sketch visualizations during insight generation to structure complex data and to detect patterns and trends.
4. Break complex narratives into single, comprehensible images and integrate them into the report of findings to improve communication.
5. Develop emotional and inspiring visualizations of possible futures to engage stakeholders.

Hiltunen (2012) on the importance of visual communication in foresight research and extend the findings to the realm of highly disruptive innovations. The studies serve as an example of how the use and development of visualiza-

tions support managers in anticipating the future of such disruptive innovations. This approach does not only stimulate the creativity of team members and samples, which is necessary for envisioning alternative and radical pos-

sibilities of disruptive innovations. Visualizations are also valuable in managing and communicating a complex plethora of socio-economic, social and competitive factors and in gaining support from relevant stakeholders. 

## Literature

- Baerten, N. (2007): Experiencing futures, paper presented at the From Oracles to Dialogue; Exploring New Ways to Explore the Future, COST A22 Conference, Athens, Greece.
- Bezold, C. (2010): Lessons from using scenarios for strategic foresight, in: *Technological Forecasting and Social Change*, 77, 9, pp. 1513–1518.
- Brown, S.L./ Eisenhardt, K.M. (1997): The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, in: *Adm. Sci. Q.*, 42, pp. 1–34.
- Brown, T. (2009): *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, New York.
- Christensen, C.M. (1997): The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail, Boston, Mass.
- Clark, J. M./Paivio, A. (1991): Dual coding theory and education, in: *Educational psychology review*, 3, 3, pp. 149–210.
- Coates, J. F. (2010): The future of foresight—A US perspective, in: *Technological Forecasting and Social Change*, 77, 9, pp. 1428–1437.
- Day, G.S. Day/Schoemaker, P.J.H. (2004): Driving through the fog: managing at the edge, in: *Long Range Planning*, 37, pp. 127–142.
- Eisenhardt, K.M. /Martin, J.A. (2000): Dynamic capabilities: what are they? in: *Strateg. Manage. J.*, 21, pp. 1105–1121.
- Eppler, M.J./Burkhard, R.A. (2007): Visual representations in knowledge management: framework and cases, in: *Journal of Knowledge Management*, 11, 4, pp. 112–122.
- Eppler, M.J./Platts, K.W. (2009): Visual strategizing: the systematic use of visualization in the strategic-planning process, in: *Long Range Planning*, 42, 1, pp. 42–74.
- Garcia, R./Atkin, T. (2007, July): Coopetition for the diffusion of resistant innovations: a case study in the global wine industry using an agent-based model., in: 25 th International Conference of the System Dynamics Society, Boston, MA.
- Garcia, R./Calantone, R. (2002): A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review, in: *Journal of product innovation management*, 19, 2, pp. 110–132.
- Gersick, C.J.G. (1991): Revolutionary change theories—a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm, in: *Acad. Manage. Rev.*, 16, pp. 10–36.
- Heinonen, S./Hiltunen, E. (2012): Creative foresight space and the futures window: using visual weak signals to enhance anticipation and innovation, in: *Futures*, 44, 3, pp. 248–256.
- Hofmann, R. (2015): Visionary competence for long-term development of brands, products, and services: The trend receiver concept and its first applications at Audi, in: *Technological Forecasting and Social Change*, 101, pp. 83–98.
- Kleijnen, M./Lee, N./Wetzels, M. (2009): An exploration of consumer resistance to innovation and its antecedents, in: *Journal of Economic Psychology*, 30, 3, pp. 344–357.
- Krippendorf, K. (2004): *Content analysis: An introduction to its methodology*, Sage Publications.
- Levinthal, D. (1992): Surviving Schumpeterian environments: an evolutionary perspective, in: *Ind. Corp. Change*, 1, pp. 427–443.
- Miles, I./Keenan, M./Kaivo-Oja, J. (2003): *Handbook of Knowledge Society Foresight*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Molesworth, M./Suortti, J.-P. (2002): Buying cars online: The adoption of the web for high-involvement, high cost purchases, in: *Journal of Consumer Behaviour*, 2, 2, pp. 155–168.
- Müller, A. W./Shwarz, J. O. (2016): Assessing the functions and dimensions of visualizations in foresight, in: *foresight*, 18, 1, pp. 76–90.
- Ottino, J. M. (2003): Is a picture worth 1,000 words?, in: *Nature*, 421, 6922, pp. 474–476.
- Paap, J./Katz, R. (2004). Anticipating disruptive innovation, in: *Research-Technology Management*, 47,5, pp. 13–22.
- Paivio, A. (1986): *Mental Representations: A Dual Coding Approach*, Oxford University Press, Oxford, England.
- Park, D. C./Puglisi, J. T., & Sovacool, M. (1983) : Memory for pictures, words, and spatial location in older adults: Evidence for pictorial superiority, in: *Journal of Gerontology*, 38, 5, pp. 582–588.
- Ringland, G. (2010): The role of scenarios in strategic foresight, in: *Technological Forecasting and Social Change*, 77, 9, pp. 1493–1498.
- Rohrbeck, R./Gemünden, H. G. (2011): Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm, in: *Technological Forecasting and Social Change*, 78, 2, pp. 231–243.
- Roveda, C./Vecchiato, R. (2006): Foresight in corporate organizations, in: *International Seminar on Future Oriented Technology Analysis*, Seville.
- Schoemaker, P. J. (1995): Scenario planning: a tool for strategic thinking, in: *Sloan management review*, 36, 2, p. 25.
- Stubbart, C.I./ Knight, M.B.(2006): The case of the disappearing firms: empirical evidence and implications, in : *J. Organ. Behav.*, 27, pp. 79–100.
- Teece, D.J./ Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management, in: *Journal of Strategic Management*, 18, pp. 509–533.
- Tushman, M. L./Anderson, P. (1986): Technological discontinuities and organizational environments, in: *Administrative science quarterly*, 31, 3, pp. 439–465.
- Tushman, M. L./O'Reilly, C. (1997): *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Van de Ven, A. H./Polley, D. E./ Garud, R./Venkataraman, S. (1999) : *The innovation journey*, New York.

# Customer Insights that drive innovative social enterprises

---

The transformation of societies is the core business of innovative social enterprises. These hybrid organizations require deep customer insights to address the manifold needs of the public and business. The present work shows how marketing research enhanced the marketing intelligence of the social enterprise known as Little Sun, enabling the company to better promote its latest innovative product that uses “the power of sustainable light and energy to transform lives”.

**Steffen Schmidt, Frederik Niedernolte, Levke Albertsen,  
Carina de Lopez, Philipp Reiter, Sascha Langner**

**A**t is core, innovation improves people's lives and enhances a company's profitability by providing increased quality at decreased cost (Hauser et al., 2006). Indeed, innovative businesses provide great value to societies – especially in emerging and developing economies – by stimulating growth and thus generating employment by providing affordable and accessible products and services to a wider range of the world's population (Ahlstrom, 2010). In this context, an increasing number of social enterprises have emerged since the late 1970s (Borzaga and Defourny, 2001). That era also witnessed the beginning of the global solidarity and corporate responsibility movement (Kates et al., 2005). Generally speaking, social enterprises, which have their origins in the philanthropic businesses of the nineteenth century, describe organizations and firms striving primarily for societal value instead of purely financial profits; they are referred to as the third sector of the economy, or simply as the social economy (Shaw, 2004). Their business purpose is to trade products and services to tackle social and environmental problems. In the course of doing business, many social enterprises – such as the Grameen Bank of Muhammad Yunus – provide significant benefits to their respective societies (Leadbeater, 2007).

The rise of the phenomenon of social enterprises in recent decades has paralleled the increase in problems facing highly developed economies, which are primarily induced by market inefficiencies (e.g., poverty, pollution, and exclusion from health care) (Shiller, 2003). Those problems are caused, at least to a significant degree, by neo-liberal economic theory and its (often misleading) efficient market assumptions, such as “the price is right” (Cour-

tois, 2009). However, with regard to extreme and increasing gaps in income and wealth, leading economists do not expect “that inequality would be corrected in the future, and [...] that any major economic policy was likely to counteract recent trends” (Shiller, 2016). More optimistically, Bill Gates (2007), in his role as a philanthropist, explains why he and his wife support social initiatives worldwide through their Gates Foundation:

**“We can make market forces work better for the poor if we develop a more creative capitalism – if we can stretch the reach of market forces so that more people can make a profit, or at least a living, serving people who are suffering from the worst inequities.”**

(Gates, 2007, Harvard Commencement)

From Gates' point of view, a socially related creative destruction approach is needed to reduce local and global inequity. Indeed, that is the core business of social enterprises: creating and offering new business solutions to the market “to better address unmet social needs” (Leadbeater, 2007). Hence, by nature, social enterprises are inherently innovative (Vega and Kidwell, 2007). However, good social intentions and approaches are not, per se, enough to solve social problems; in fact “social challenges require systemic solutions that are grounded in the client's or customer's needs” (Brown and Wyatt, 2010, p. 32). In this regard, a major

#### **Steffen Schmidt**

(Corresponding Author)  
Assistant Professor,  
Institute of Marketing and  
Management,  
Leibniz University of Hannover  
[schmidt@m2.uni-hannover.de](mailto:schmidt@m2.uni-hannover.de)

#### **Frederik Niedernolte**

Senior Research Consultant,  
eye square GmbH  
[niedernolte@eye-square.com](mailto:niedernolte@eye-square.com)

#### **Levke Albertsen**

Research Assistant,  
Institute of Marketing and  
Management,  
Leibniz University of Hannover  
[albertsen@m2.uni-hannover.de](mailto:albertsen@m2.uni-hannover.de)

#### **Carina de Lopez**

Unit Lead User Experience,  
eye square GmbH  
[delopez@eye-square.com](mailto:delopez@eye-square.com)

#### **Philipp Reiter**

COO and Partner,  
eye square GmbH  
[reiter@eye-square.com](mailto:reiter@eye-square.com)

#### **Sascha Langner**

Assistant Professor,  
Institute of Marketing and  
Management,  
Leibniz University of Hannover  
[langner@m2.uni-hannover.de](mailto:langner@m2.uni-hannover.de)



challenge for social enterprises is their organizational form as hybrid organizations that incorporate the characteristics of the private, public and non-profit sectors (Doherty et al., 2014). The management of the various demands and needs of multiple stakeholders is especially critical (Bridgstock et al., 2010). If stakeholder complexity is not addressed and managed well, tensions will eventually arise from the conflicts of interest that emerge when considering the trade-off of financial over social goals (Zahra et al., 2009). Indeed, that core conflict is the first paradox of social enterprises: “Doing Good Versus Doing Well” (Lynch and Walls, 2009, p. 22). To cope with this dualism, a social enterprise needs to balance its business in terms of achieving measureable social impact alongside gaining financial return. In other words: A purposeful social business model aims to be financially self-sustaining; it can then be replicated and scaled to achieve maximum social impact (Sosense, 2013).

However, even quite successful social enterprises, such as Jamie Oliver’s Fifteen Apprentice Program, are not able to ignore market realities and must invest substantial management resources to adequately walk the thin line between social and economic performance. In the case of Jamie Oliver, his social enterprise faces challenges on the side of the beneficiaries, e.g., identifying socially excluded young people who bring the right skills to job training, as well as on the side of the suppliers, e.g., offering appealing restaurant services to consumers at reasonable prices; his social enterprise has to address all challenges adequately to run an impactful business with maximum social and financial value (Butler, 2008; Henley, 2012). Before they launch, market-driven social enterpri-

ses “that provide goods and services in direct competition with the public and private sectors” (Haugh, 2005, p. 5) are particularly in need of a comprehensive market analysis that investigates the following two questions: What is the exact social need? And, above all, is there a market demand that may create a lasting and profitable revenue stream to satisfy the social purpose of the enterprise?

With regard to the latter question in particular, which focuses on the supplier side, profound market research using advanced methods is required to address the issue of social desirability and social approval. In fact, as past research has shown, individuals’ self-reported judgments are often biased by social desirability and social approval (e.g., Adams et al., 2005; Lee and Sargeant, 2011). Especially in business ethics, a high level of sensitivity and

care is required when considering the negative effects of such response bias (Randall and Fernandes, 1991). Under these circumstances, self-report measures will capture distorted opinions and beliefs that originally result “from the desire of respondents to avoid embarrassment and project a favorable image to others” (Fisher, 1993, p. 303).

For this reason, people’s consciously expressed responses (e.g., attitudes or preferences) to surveys regarding socially and ethically responsible products are often not consistent with their actual behavior in the market (De Pelsmaker et al., 2005). Hence, the value of self-report (explicit) measures to generate substantiated data seems highly limited and less valid, particularly in socially sensitive domains such as social and ethical business. In this regard, past research in social and cognitive psychology has developed so-called implicit measures to overcome these limitations (Gawronski and De Houwer, 2014). Moreover, there is also a need for advanced analytical approaches, such as structural equation modeling, to process the data generated and to identify (unknown) relationships that improve management decisions effectively (Schmidt et al., 2015). In particular, data mining techniques “such as neural network analytics, are needed to process all the retrieved data and uncover hidden patterns of knowledge” (Schmidt and Reiter, 2016, p. 10). That said, the current article presents a real use case based on a combined approach of sophisticated implicit measurement and advanced data mining analysis that enhances customer understanding of the ambitious and market-driven social enterprise known as Little Sun in order to better promote the company’s latest product innovation, the Little Sun Charge.

## Management Summary

1. A good social intention is only a necessary condition for transforming the lives of disadvantaged groups, in both local as well as global contexts.
2. For lasting and impactful success, a social enterprise requires deep customer insights to adapt to the diverse challenges of being a hybrid company.
3. A ‘social mind mining evaluation’ enables an efficient knowledge and decision support platform for optimizing future management actions of a social enterprise.



## EMPOWERING SOCIAL BUSINESS INNOVATIONS THROUGH SOCIAL MIND MINING EVALUATION

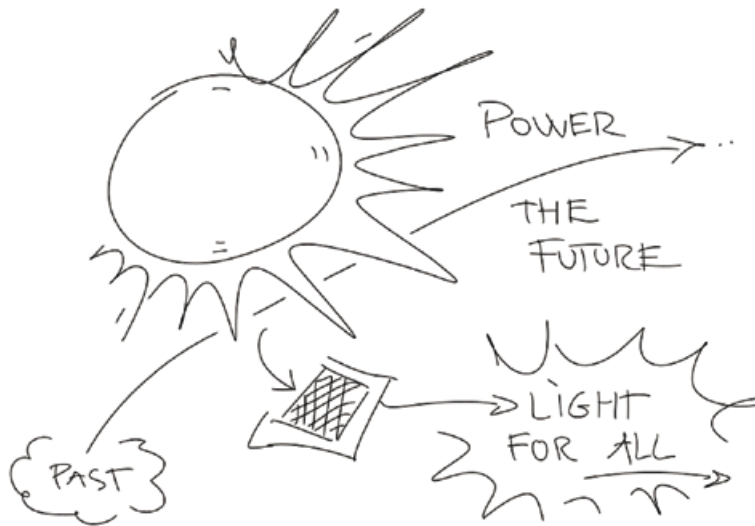
The innovative strength of social enterprises “is often manifested by applying novel market-based solutions to intractable social problems, rather than through technical innovations in products, services or technologies” (Peattie and Morley, 2008). Therefore, opportunity recognition is critical in order to address social deficiencies in terms of unmet social needs and in order to establish economic performance in terms of capitalizing on social business for achieving a self-sustaining performance (Haugh, 2005). Or, as Hart and Milstein (2003) state: “Thinking through the full range of challenges and opportunities is the first step managers can take toward the creation of sustainable value for the corporation.” (Hart and Milstein, 2003, p. 59). In

the context of social businesses, entrepreneurs must implement an innovation approach that consequently focuses on the re-embedding of the various stakeholders (e.g., suppliers, producers, consumers) back into society (Simanis and Hart, 2009). With that said, low-income markets in developing countries provide particularly strong growth opportunities, even for multinational companies, based on satisfying the needs of the millions of poor and bringing prosperity to them (Prahalad and Hart, 2002).

However, even experienced top brand companies with sufficient financial resources and business intelligence struggle to satisfy the needs of their consumers. Indeed, the failure rate of new products launched into the market is approximately 40 percent (Castellion and Markham, 2013). For example, a classical and well-known brand failure is the introduction of the reformulated Coca-Cola in April 1985,

often referred as the New Coke (Coca-Cola, 2012). Despite intensive market research that predicted encouraging customer responses in favor of the new formula, the New Coke dramatically failed to receive any positive consumer acceptance after the product launch, with the result that in July 1985, the old and familiar Coca-Cola Classic was re-introduced into the market (Mowen, 1988; Day, 1989; Fournier, 1999). Social businesses and societal initiatives face similar difficulties when attempting to satisfy unmet needs. An exemplary case is the Naandi Foundation-run community treatment plant. This social business was established to produce clean and portable water and was successful in doing so, but it failed to take into account the culture and needs of the local people, and thus it missed the opportunity to establish an impactful business with maximum social and financial value (Brown and Wyatt, 2010).

**Fig. 1: Little Sun's Social Business Vision to Transform Societies**



Source: <http://www.littlesun.com/about>

The reason for such common misunderstanding of customer needs is unenlightened marketing management. According to Zaltman (2003), “[w]ithout a deep understanding of consumers – that is without knowing consumers’ hidden thoughts and feelings and the forces behind them – marketers can’t accurately anticipate consumers’ responses” (Zaltman, 2003, p. 17). Thus, although the market researchers of the New Coke (and many other companies) may have asked consumers invalid questions (Schindler, 1992), asking the consumer in the first place is the primary problem. Indeed, an increasing number of neuroeconomic studies indicate that the consumer’s brain encodes and retrieves most information without conscious awareness (e.g., Deppe et al., 2005; Knutson et al., 2007). In fact, so-called implicit evaluations, such as implicit attitudes, “often come to mind automatically” (Wilson et al., 2000, p. 102). For

that reason, consumers are not always fully aware of the true reasons for their judgments and decision-making (e.g., Nisbett and Wilson, 1977; Weber et al., 2009). In light of the existence of an explicit and implicit mind (Evans, 2003), the success or failure of a product innovation seems to be primarily determined by the automatic evaluation of implicit associations in the customer’s mind. Aside from techniques that measure physiological responses or brain activity, response-latency-based measures, such as the well-known Implicit Association Test (IAT) invented by Greenwald, McGhee, & Schwarz (1998), are capable to assess those automatic evaluations (Wittenbrink and Schwarz, 2007). Past research has demonstrated that response-latency-based measures are highly efficient at revealing the degree of favor (or disfavor) toward a marketing entity such as a product or brand advertisement (e.g., Schmidt et al., 2016). Specifically,

implicit measures are capable of capturing nonlinear responses (e.g., Deppe et al., 2005). Additionally, Frydman and Camerer (2016) recently suggested to consider the psychological mechanism of nonlinear responses in the analysis of decision making. Because conventional methods of analysis, such as regression analysis, are limited to the assessment and estimation of linear relationships, advanced data mining tools such as neural networks are required to identify nonlinear relations as well as hidden structures in the implicit data (Schmidt et al., 2015). Thus, even social businesses need sophisticated market research – based on powerful neuromarketing tools and advanced data mining techniques – to provide here a ‘social mind mining evaluation’ that “enables an efficient knowledge and decision support platform for optimizing future management actions” (Schmidt and Reiter, 2016, p. 12).

### Lessons Learned

1. Opportunity recognition is critical in order to address social deficiencies.
2. Social intentions and approaches are not enough to solve social problems.
3. Systemic solutions that are grounded in the client’s or customer’s needs are needed to face social challenges.
4. Profound market research using advanced methods reduces the threat of social desirability and social approval.
5. As the success story of Little Sun shows, it is possible to “do good and do well”.

## USE CASE: ENHANCING LITTLE SUN'S MARKETING INTELLIGENCE

### An Embedded Innovation Approach to Creating Sustainable Value

Little Sun is a market-driven social enterprise founded in 2012 by artist Olafur Eliasson and engineer Frederik Ottesen (for an overview, see Little Sun, 2017a). Their social business vision is to transform the lives of (at minimum) 1.1 billion people on earth who have no access to energy. Those aspiring poor belong to the bottom of the world economic pyramid and require radical innovations in environmentally sustainable technologies at a low price to improve their lives (Prahalad and Hart, 2002). In this regard, the vision of Little Sun is to use “the power of sustainable light and energy to transform lives” (Little Sun, 2017b), as illustrated in Figure 1. Five years after the project started, Little Sun has grown to a global social business that strengthens communities through capacity building, specifically through creating sustainable jobs and profits within the local environment of a community (Little Sun, 2017c).

In fact, there is a strong relation between energy consumption and human wellbeing (Banuri and Hällström, 2012), and the efforts needed to generate a huge social impact are relatively small. With regard to the off-grid population in developing countries, if these people were to receive enough energy to read at night, pump drinking water and listen to radio broadcasts, worldwide energy consumption would increase less than one percent (Ahuja and Tatsutani, 2009). Therefore, providing renewable energy resources and technologies would generate signifi-

cant value for developing countries (Dincer, 2000). In this context, establishing energy autarky is considered a goal-oriented strategy for sustainable development in a regional environment, not only for developing countries but also for developed countries (Müller et al., 2011).

Against that background, Little Sun created a high-quality solar product that improved the lives of people living off the electric grid (Little Sun, 2017d). As a specific sales promotion, they sell their premium solar product under the model of “buy one, supply one”, meaning that for every product sold in an area with access to energy, e.g., Germany, one of the company’s business partners can sell a similar solar product at a locally affordable price in a community without access to energy, e.g., a rural area in Ethiopia (Little Sun, 2017e). Thus, the buyer of a Little Sun product is directly connected to a less developed community, as it were, and supports to create sustainable value by helping others helping themselves. This soci-

al business approach reflects the core of the embedded innovation paradigm: “[I]nnovation entails the creation of new communities, where “community” consists of diverse people working together to create and sustain interdependent lives. Innovation isn’t enabled by new relationships, it is the relationship.” (Simanis and Hart, 2009, p. 83).

### Product Evolution: From Little Sun to Little Sun Charge

After successfully creating and establishing the Little Sun Original solar powered lamp in the market, Little Sun developed a new product with the Little Sun Charge, as shown in Figure 2. The new product is another step toward decreasing global inequity by offering a portable device that not only provides a solar light but also features a solar charger with 4400 mAh for mobile devices such as mobile phones, cameras, tablets or e-readers (Little Sun, 2017 g). Such an innovative and sustainable charger for mobile devices

Fig. 2: Little Sun’s Solar Products



Source: <http://www.littlesun.com/shop>

is of great importance for developing countries, as the penetration of mobile communication has a significant positive impact on the average growth rate of the gross domestic product, according to a recent multi-country study by Deloitte (2012). Specifically, mobile-phone based applications enable access to services in the financial, agricultural, educational and healthcare sectors (Aker and Mbiti, 2010). Although mobile phones are more and more common in the developing world, affordable and reliable energy is required so that those devices can be truly beneficial (Dobush, 2015). This is exactly the enhanced customer value proposition of the Little Sun Charge.

Considering Little Sun's "buy one, supply one" promotional approach, the lasting social impact of the Little Sun Charge strongly depends on sales in developed countries (economic value) so that an ample number of products can be sold in the respective developing countries. In this regard, Little Sun's highly successful crowdfunding campaign on Kickstarter in September 2015 indicated an encouraging market demand (Kickstarter, 2015). However, to ensure a targeted product launch, Little Sun decided to evaluate the actual market potential and market situation in Germany as one of its core sales markets. Selected results of that market analysis are presented in the next paragraph.

### Social Mind Mining Evaluation

Research Background:  
Goal, Sample and Methods

The aim of the research was to provide a valuable decision basis for Little Sun's marketing efforts. In October 2015, a market analysis was conducted directly after the crowdfunding

**Fig. 3: Identified Market Segments**



Source: Own Illustration (2017).

campaign and approximately eight months ahead of the real product launch. In particular, the aim of the study was to identify a relevant target group by means of market segmentation and to reveal essential information regarding appropriate product positioning in the relevant target group(s). For that reason, an online panel study was conducted. In sum, 395 participants in the age range of 18 to 65 years participated. After answering several consumption questions (e.g., shopping behavior, search habits, lifestyle), the innovative product Little Sun Charge was presented and explained (with visual and textual information). Next, participants evaluated the Little Sun Charge with regard to product perception and product behaviors. To ensure deep customer insights, the response-latency-based measure ProductReact (eye square, 2016) was applied as an efficient implicit measure to avoid participants' response bias regarding social desirability and social approval. The implicit measurement procedure forces participants to decide quickly whether the displayed product attribute fits to the product or not (key allocation: "A" for yes and "L" for no). In more detail,

the strength and direction of automatically activated evaluations were captured. Hence, the relevant product attributes (sustainability, sensuality, joy, safety and power) were assessed implicitly using a response-latency-based measure, whereas the relevant product features (charity, design and utility) were evaluated explicitly using a self-report (five-point Likert scale). Additionally, universal structure modeling (USM) was employed, which relies on a Bayesian network approach to quantify nonlinear and interactive effects among model constructs (Buckler and Hennig-Thurau, 2008). The software package Neusrel (2016) was applied to run USM.

### Identifying a Potential Target Group

To identify relevant segments, a two-step cluster analysis was applied based on the subject's expressed skills with technological devices, general interest in new products, price sensitivity related to new technological devices and general environmental orientation. As shown in Figure 3, subjects were clustered into three segments based on the Bayesian information criterion (Fraleay

and Raftery, 1998). An additional discriminant analysis provided support for this segmentation (Eigenvalue = 11.505; Wilks' Lambda < 0.100,  $p < 0.001$ ; hit ratio = 99.0 percent). The three different clusters can be characterized as follows:

- “Eco Techies” (n = 113, 28.3 percent) – people with a high environmental orientation, technology expertise, interest in new products and a low price sensitivity
- “Penny Pinchers” (n = 113, 28.3 percent) – price sensitive people with a relatively low environmental orientation and a weak interest in new products and technology
- “Smart Spender” (n = 169, 42.4 percent) – price sensitive people with a moderate environmental orientation and technology expertise and an enhanced interest in new products

Accordingly, the segment “Eco Techies” indicated the greatest potential for sel-

ling the Little Sun Charge to an appropriate target group covering a relatively balanced gender distribution (female: 43.4 percent; male: 56.6 percent) and a wide age range (min: 18 years, max: 65 years; average age: 43.03 years). In particular, people in this segment are technically adept, open to new products and concerned about the environment. Furthermore, those potential consumers prefer to spend time at home (48.7 percent) or in nature (31.0 percent) and own three or more mobile devices with a rechargeable battery (69.9 percent).

### Determining an Impactful Product Positioning

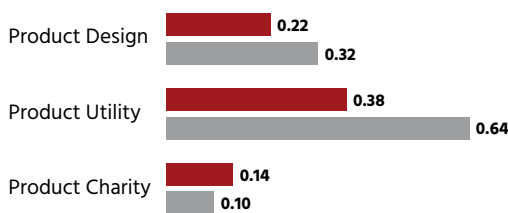
As illustrated in Figure 4, the cause-and-effect relationship analysis using USM indicated significant and positive impacts of all three exogenous variables – product design ( $\emptyset \beta = 0.22$ ,  $p < .01$ ,  $f^2 = 0.32$ ), product utility ( $\emptyset \beta = 0.38$ ,  $p < .01$ ,  $f^2 = 0.64$ ) and product charity

( $\emptyset \beta = 0.14$ ,  $p < .05$ ,  $f^2 = 0.10$ ) – on buying intention as the endogenous variable ( $R^2 = 0.79$ ). In a further cause-and-effect analysis using USM, the impact of implicit product attributes on overall product liking was estimated. The USM model revealed a substantial predictive accuracy ( $R^2 = 0.58$ ). Based on those USM estimates and the product attribute's average value, an importance-performance analysis (Eskildsen and Kristensen, 2006) was employed to identify an effective product positioning as presented in Figure 4. Interestingly, in both analyses, the social (product charity) and ethical (implicit sustainability) aspects of the product were less important for the consumer's judgment and decision-making. In fact, the results suggest that the Little Sun Charge must primarily provide a utilitarian (product utility and implicit safety) and hedonic value (implicit joy) for the buyer's own consumption. These findings suggest that a response bias regarding social desirability and social approval was

**Fig. 4: Cause-and-Effect Analyses to Determine Effective Product Positioning**

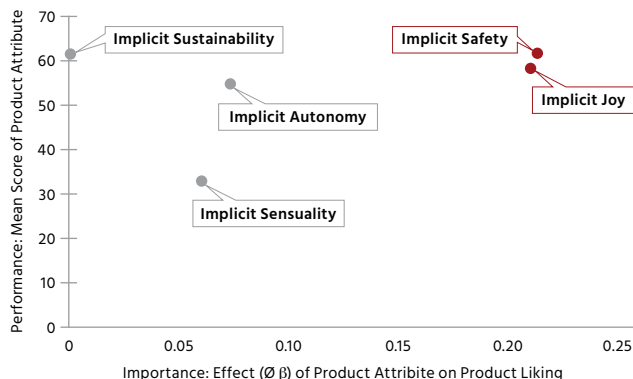
#### Impact of Product Features on Buying Intention

- Average Simulated Effect ( $\emptyset \beta$ )
- Overall Explained Absolute Deviation ( $f^2$ )



#### Importance-Performance Map

- Significant Effect ( $p < 0.05$ )
- Nonsignificant Effect ( $p > 0.05$ )



Source: Own Illustration (2017).

effectively eliminated by the conducted social mind mining evaluation.

Against the background of both causal analyses, with two of five significant product attributes and three of three significant product features, an effective product positioning of the Little Sun Charge entails the enhancement and strengthening of product-related associations, especially with regard to implicit joy as well as implicit safety, to maximize the perceived customer value proposition. Concretely, the automatic activation of those implicit product attributes should effectively be triggered by essential product features. For example, implicit safety can

be addressed by emphasizing how the product's premium quality is related to the product's utility (e.g., showing videos that demonstrate the superior performance of the Little Sun Charge as a robust solar power pack when used under challenging conditions where energy autarky is beneficial, such as camping or hiking). Furthermore, implicit joy might automatically come to the mind of (potential) customers when stressing the product's design (e.g., focusing, in advertising, on style aspects such as the handy lanyard and carabiner hook) as well as the product's charity (e.g., clarifying the social impact of "buy one, supply one" by showing

the sustainable improvement of the lives of people in the respective developing countries).

## CONCLUSION

Effective from December 2016, Little Sun's social business approach sold 508,148 innovative solar lamps worldwide and positively transformed the lives of 1,224,850 people living off the electrical grid (Little Sun, 2017f). When Little Sun further concentrates their future marketing resources and efforts on the findings of the present research, as they have done until now, then the chances are positive that the

## Literature

- Peattie, K./Morley, A. (2008): Eight paradoxes of the social enterprise research agenda, *Social Enterprise Journal*, 4, 2, pp. 91–107.
- Hart, S.L. (2012): The Third-Generation Corporation, in: Bansal, P./Hoffman, A.J. (Eds.): *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*, Oxford: Oxford University Press, pp. 647–656.
- Adams, S.A./Matthews, C.E./Ebbeling, C.B./Moore, C.G./Cunningham, J.E./Fulton, J./Hebert, J.R. (2005): The effect of social desirability and social approval on self-reports of physical activity, *American journal of epidemiology*, 161, 4, pp. 389–398.
- Ahlstrom, D. (2010): Innovation and Growth: How Business Contributes to Society, *Academy of Management Perspectives*, 24, 3, pp. 11–24.
- Ahuja D./Tatsutani, M. (2009): Sustainable energy for developing countries, *Surveys and Perspectives Integrating Environment and Society*, 2, 1, pp. 1–16.
- Aker, J.C./Mbiti, I.M. (2010): Mobile Phones and Economic Development in Africa, *Journal of Economic Perspectives*, 24, 3, pp. 207–232.
- Banuri, T./Hällström, N. (2012): A global programme to tackle energy access and climate change, in: Hällström, N. (ed.): *What Next – Climate, Development and Equity*, Volume 3, Upsala: Dag Hammarskjöld Foundation and What Next Forum, pp. 264–279.
- Borzaga, C./Defourny, J. (2001): Conclusions: Social Enterprises in Europe: A Diversity of Initiatives and Prospects, in: Borzaga, C./Defourny, J. (2001): *The emergence of social enterprise*, London: Routledge, pp. 350–370.
- Bridgstock, R./Lettice, F./Özbilgin, M.F./Tatli, A. (2010): Diversity management for innovation in social enterprises in the UK, *Entrepreneurship and Regional Development*, 22, 6, pp. 557–574.
- Brown, T./Wyatt, J. (2010): Design Thinking for Social Innovation, *Stanford Social Innovation Review*, 8, 1, pp. 30–35.
- Buckler, F./Hennig-Thurau, T. (2008): Identifying Hidden Structures in Marketing's Structural Models Through Universal Structure Modeling: An Explorative Bayesian Neural Network Complement to LISREL and PLS, in: *Marketing - Journal of Research and Management*, 4, 2, pp. 47–66.
- Butler, P. (2008): Social change isn't won by lone heroes, <https://www.theguardian.com/society/joepublic/2008/sep/03/jamieoliver.schoolmeals>, accessed on 2017/03/28.
- Castellion, G./Markham, S.K. (2012): Perspective: New Product Failure Rates: Influence of Argumentum ad Populum and Self-Interest, *Journal of Product Innovation Management*, 30, 5, pp. 976–979.
- Coca-Cola (2012): The Real Story of New Coke, <http://www.coca-cola-company.com/stories/coke-lore-new-coke>, Accessed on 2016/12/26.
- Courtois, R. (2009): The price is right?: Has the financial crisis provided a fatal blow to the efficient market hypothesis?, *Econ Focus*, 13, 4, pp. 16–34.
- Day, E. (1989): Share of Heart: What is it and How can it be Measured?, *Journal of Consumer Marketing*, 6, 1, pp. 5–12.
- Deloitte (2012): What is the impact of mobile telephony on economic growth?, Report from <http://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2012/11/gsma-deloitte-impact-mobile-telephony-economic-growth.pdf>, accessed on 2017/01/03.
- De Pelsmacker, P./Driesen, L./Rayp, G. (2005): Do consumers care about ethics? Willingness to pay for fairtrade coffee, *Journal of consumer affairs*, 39, 2, pp. 363–385.
- Deppe, M./Schwindt, W./Kugel, H./Plassmann, H./Kenning, P. (2005): Nonlinear Responses Within the Medial Prefrontal Cortex Reveal When Specific Implicit Information Influences Economic Decision Making, *Journal of Neuroimaging*, 15, 2, pp. 171–182.
- Dincer, I. (2000): Renewable energy and sustainable development: a crucial review, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 4, 2, pp. 157–175.
- Dobush, G. (2015): How Mobile Phones Are Changing the Developing World, <https://www.cta.tech/News/Blog/Articles/2015/July/How-Mobile-Phones-Are-Changing-the-Developing-World.aspx>, accessed on 2016/12/28.
- Doherty, B./Haugh, H./Lyon, F. (2014): Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 16, 4, pp. 417–436.
- Eskildsen, J.K./Kristensen, K. (2006): Enhancing importance performance analysis, in: *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55, 1, pp. 40–60.

Little Sun Charge, as the company's latest product innovation, will be another great success in reducing global inequality. In this context, the advanced market research conducted in the presented use case provided an efficient knowledge and decision support platform for Little Sun's management, who gained deep customer insights to support the promotion of product innovation on the supplier side (here, buyers in the developed world). In particular, the social mind mining evaluation carried out was capable of producing essential findings for the identification of a relevant target group; the findings also enabled appropriate product positioning.

Especially, the inherent threat of response bias related to social desirability and social approval was effectively eliminated by means of an implicit measure and advanced data technique.

As mentioned in the introduction, a good social intention is only a necessary condition for transforming the lives of disadvantaged groups, in both local as well as global contexts. Fundamentally, such noble business motivation might also be highly profitable when it taps the potential of "serving the world's poor" (Prahalad and Hammond, 2002, p. 4). However, for lasting and impactful success, a social enterprise – as a hybrid construct – requires deep customer in-

## Main Propositions

1. A purposeful social business model needs to be financially self-sustaining; then it can be replicated and scaled to achieve maximum social impact.
2. In business ethics, a high level of sensitivity and care is required when considering the negative effects of response biases.
3. Social businesses require sophisticated market research – based on powerful neuromarketing tools and advanced data mining techniques – to better promote innovative products that aim to reduce social deficiencies.

Evans, J.S.B. (2003): In two minds: dual-process accounts of reasoning, *Trends in cognitive sciences*, 7, 10, pp. 454–459.

Evers, A./Laville, J.L./Borgaza, C./Defourny, J./Lewis, J./Nyssens, M./Pestoff, V. (2004): Defining the third sector in Europe, in: Evers, A./Laveille, J.L. (eds): *The Third Sector in Europe*, London: Edward Elgar, pp. 11–42.

eye square (2016): Reaction Time Measurement – e<sup>2</sup> BrandREACT, <http://www.eye-square.com/reaction-time>, accessed on 2016/12/29.

Fisher, R.J. (1993): Social desirability bias and the validity of indirect questioning, *Journal of consumer research*, 20, 2, pp. 303–315.

Fournier, S. (1999): Introducing New Coke, *Harvard Business Review*, Case Study, pp. 1–34.

Fraleigh, C./Raftery, A.E. (1998): How Many Clusters? Which Clustering Method? Answers Via Model-Based Cluster Analysis, *The Computer Journal*, 41, 8, pp. 578–588.

Frydman, C./Camerer, C.F. (2016): The Psychology and Neuroscience of Financial Decision Making, *Trends in Cognitive Sciences*, 20, 9, pp. 661–675.

Gates, B. (2007): Remarks of Bill Gates, Harvard Commencement 2007, <http://news.harvard.edu/gazette/story/2007/06/remarks-of-bill-gates-harvard-commencement-2007>, accessed on 2016/12/27.

Gawronski, B./De Houwer, J. (2014): Implicit measures in social and personality psychology, in: Reis, H.T./Judd, C.M. (eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology*, (2nd edition), New York: Cambridge University Press, pp. 283–310.

Greenwald, A.G./McGhee, D.E./Schwartz, J.L.K. (1998): Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 6, pp. 1464–1480.

Peattie, K./Morley, A. (2008): Eight paradoxes of the social enterprise research agenda, *Social Enterprise Journal*, 4, 2, pp. 91–107.

Hart, S.L. (2012): The Third-Generation Corporation, in: Bansal, P./Hoffman, A.J. (Eds.): *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*, Oxford: Oxford University Press, pp. 647–656.

Hart, S.L./Milstein, M.B. (2003): Creating sustainable value, *The Academy of Management Executive*, 17, 2, pp. 56–67.

Haugh, H. (2005): A research agenda for social entrepreneurship, *Social Enterprise Journal*, 1, 1, pp. 1–12.

Hauser, J./Tellis, G.J./Griffin, A. (2006): Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science, *Marketing Science*, 25, 6, pp. 687–717.

Henley, J. (2012): Jamie Oliver's Fifteen: a winning recipe, <https://www.theguardian.com/society/2012/apr/09/jamie-oliver-fifteen-winning-recipe>, accessed on 2017/03/28.

Kates, W.R./Parris, T.M./Leiserowitz, A.A. (2005): What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice, *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47, 3, pp. 8–21.

Kickstarter (2015): Little Sun Charge: a solar phone charger by Olafur Eliasson, <https://www.kickstarter.com/projects/littlesun/little-sun-charge-a-solar-phone-charger-by-olafur>, accessed on 2017/01/04.

Knutson, B./Rick, S./Wimmer, G.E./Prelec, D./Loewenstein, G. (2007): Neural Predictors of Purchases. *Neuron*, 53, 1, pp. 147–156.

Leadbeater, C. (2007): Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years, [http://charlesleadbeater.net/wp-content/uploads/2007/11/social\\_enterprise\\_innovation.pdf](http://charlesleadbeater.net/wp-content/uploads/2007/11/social_enterprise_innovation.pdf), accessed on 2016/11/29.

Lee, Z./Sargeant, A. (2011): Dealing with social desirability bias: an application to charitable giving, *European Journal of Marketing*, 45, 5, pp. 703–719.

Little Sun (2017a): About Us, <http://littlesun.com/about>, accessed on 2017/01/02.

Little Sun (2017b): Our Story, <http://littlesun.com/about>, accessed on 2017/01/02.

Little Sun (2017c): Working Worldwide, <http://littlesun.com/about>, accessed on 2017/01/02.

Little Sun (2017d): Little Sun Original, <http://littlesun.com/product/little-sun-original>, accessed on 2017/01/03.

Little Sun (2017e): Little Sun – FAQs, <http://littlesun.com/faqs>, accessed on 2017/01/03.

Little Sun (2017f): Little Sun Charge, <http://littlesun.com/product/little-sun-charge>, accessed on 2017/01/03.




sights to adapt to the diverse challenges of being a “three-dimensional” company that is embedded between the private and public sectors with boundaries from the market, the state and civil society (Evers et al., 2004). In this regard, innovative and disruptive technologies are efficient means by which creative social enterprises with the support of altruistically oriented societies can transform the lives of billions of disadvantaged people, thus helping to fight inequity locally as well as globally (Hart and Milstein, 2003). This potential is exactly what Bill Gates stressed to the Harvard Alumni Association in his commencement speech in 2007:

**“You know more about the world’s inequities than the classes that came before. In your years here, I hope you’ve had a chance to think about how – in this age of accelerating technology – we can finally take on these inequities, and we can solve them.”**

(Gates, 2007, Harvard Commencement Speech)

Indeed, the current and next generations of technologies provide innovative ways to develop social businesses that “include all of humanity in the

capitalist dream” (Hart, 2012, p. 655). Most definitely, as the success story of Little Sun shows, it is possible to “do good and do well”. 

Little Sun (2017g): Little Sun’s global impact, <http://littlesun.com/impact/>, accessed on 2017/01/05.

Lynch, K./Walls, J., Jr. (2009): Mission, Inc. The practitioners guide to social enterprise, San Francisco, CA, Berrett-Koehler.

Mowen, J.C. (1988): Beyond Consumer Decision Making, *Journal of Consumer Marketing*, 5, 1, pp. 15–25.

Müller, M. O./Stämpfli, A./Dold, U./Hammer, T. (2011): Energy autarky: A conceptual framework for sustainable regional development, *Energy Policy*, 39, 10, pp. 5800–5810.

Neusrel (2016): Causal Analytics, <http://www.neusrel.com/causal-analytics>, accessed on 2016/12/21.

Nisbett, R.E./Wilson, T.D. (1977): Telling More Than We Can Know: Verbal Reports On Mental Processes, *Psychological Review*, 84, 3, pp. 231–259.

Prahalad, C.K./Hammond, A. (2002): *Serving the World’s Poor, Profitably*, Harvard Business Review, September, pp. 4–11.

Prahalad, C.K./Hart, S.L. (2002): The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *strategy+business*, 26, 1, pp. 54–67.

Randall, D.M./Fernandes, M.F. (1991): The social desirability response bias in ethics research, *Journal of business ethics*, 10, 11, pp. 805–817.

Schindler, R.M. (1992): The Real Lesson of New Coke: The Value of Focus Groups for Predicting the Effects of Social Influence, *Marketing Research*, December 1992, pp. 22–27.

Schmidt, St./Buckler, F./Hennigs, N./Rothensee, M./Albertsen, L. (2015): Brand Insights 4.0 – An Effective Tool in the Hands of Brand Managers, *European Business Review*, 4, pp. 62–67.

Schmidt, St./Reiter, P. (2016): ‘Mind Mining’: Better Customer Understanding by Applying Big Data Analysis to Neuromarketing, *Neuromarketing Theory & Practice*, 15, pp. 10–12.

Schmidt, St./Wiedmann, K.-P./Leppert, P./Kurlbaum, C. (2016): Anticipating the Effects of Marketing Communication: A Neuroeconomic Framework for Marketing Purposes, in: Langner,

T./ Esch, F.-R./ Bruhn, M. (eds.): *Handbuch Sozialtechniken der Kommunikation: Grundlagen – Innovative Ansätze* – Manfred Bruhn, Wiesbaden: Springer.

Shaw, E. (2004): Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial?, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7, 3, pp. 194–205.

Shiller, R.J. (2003): *The new financial order: risk in the 21st century*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Shiller, R.J. (2016): Today’s Inequality Could Easily Become Tomorrow’s Catastrophe. <http://www.nytimes.com/2016/08/28/upshot/todays-inequality-could-easily-become-tomorrows-catastrophe.html>, accessed on 2016/12/21.

Simanis, E./Hart, S.L. (2009): Innovation from the inside out, *MIT Sloan Management Review*, 50, 4, pp. 77.

Sosense (2013): The finance paradoxon for social enterprises, <https://www.sosense.org/the-finance-paradoxon-for-social-enterprises>, accessed on 2017/04/03.

Vega, G./Kidwell, R.E. (2007): Toward a Typology of New Venture Creators: Similarities and Contrasts Between Business and Social Entrepreneurs, *New England Journal of Entrepreneurship*, 10, 2, pp. 15–28.

Weber, B./Rangel, A./Wibral, M./Falk, A. (2009): The medial prefrontal cortex exhibits money illusion, *PNAS*, 06, 13, pp. 5025–5028.

Wilson, T.D./Lindsey, S./Schooler, T.Y. (2000): A Model of Dual Attitudes, *Psychological Review*, 107, 1, pp. 101–126.

Wittenbrink, B./Schwarz, N. (eds.) (2007): *Implicit measures of attitudes*, New York, NY, Guilford Press.

Zahra, S.A./Gedajlovic, E./Newbaum, D.O./Shulman, J.M. (2009): A typology of social enterprise: motives, search processes and ethical challenges, *Journal of Business Venturing*, 24, pp. 519–532.

Zaltman, G. (2003): *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

# WERBEDRUCK GEZIELT LENKEN.

**moccamedia** ist eine unabhängige und inhabergeführte Mediaagentur mit dem Schwerpunkt auf regionale und abverkaufsorientierte Mediaplanung.

Unabhängig davon, ob zentrale oder dezentrale Vertriebsstruktur: Wir analysieren und lokalisieren Käuferpotentiale und steuern den Werbedruck mit einem maßgeschneiderten Mediamix gezielt in diese Regionen aus.

Mit unseren Tochteragenturen decken wir eine 360 Grad-Betreuung aller für Sie relevanten Bereiche des Regionalmarketings ab. Und das in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Erfahren Sie mehr über uns und unsere Arbeit.

## moccamedia

moccamotion

moccabirds

moccatacti**c**

[www.moccamedia.com](http://www.moccamedia.com)



# Business Transformation durch Customer Insights und Analyse unternehmensinterner Denkmuster

---

Heute stellen Customer Insights allein immer seltener einen wirklichen Wettbewerbsvorteil dar. Entscheidend ist zunehmend die Fähigkeit von Unternehmen, eigene Denkmuster zu hinterfragen und so den echten Wert neuer Insights zu erkennen, damit diese in innovative Leistungen übersetzt werden können. Die vorliegende Fallstudie von Swarovski Gemstones zeigt, wie Customer Insights mit einer neuen Denkmuster-Analyse verbunden werden können, um echte Business Transformation zu ermöglichen.

**Dr. Dr. Robert A. Eckhoff, Dr. Mark Markus, Robert Trauner**

**A**ngesichts rasanter Umfeldentwicklungen gelten Customer Insights mehr denn je als Grundvoraussetzung für einen langfristigen Innovations- und Wettbewerbserfolg. Während Innovation früher hauptsächlich über eine höhere Investition in Forschung und Entwicklung gesteuert wurde, sind kundenzentrierte Informationen von außen inzwischen in mehr und mehr Unternehmen eine Selbstverständlichkeit, weil sie das Risiko mit Neuentwicklungen zu scheitern verringern. So stellt eine Studie im *Harvard Business Manager* fest: „Kein Faktor für kundenzentriertes Wachstum war wichtiger als die Insights Engine eines Unternehmens.“ (Van den Driest/ Sthanunathan/Weed 2016).

Und doch ist die Liste der Unternehmen lang, die zwar die richtigen Informationen besaßen, diese aber aufgrund ihrer vorherrschenden Denkmuster ignorierten. Die Schlussfolgerung, die wir daraus ziehen, ist, dass es sowohl Customer Insights nach dem Outside-In-Prinzip, als auch Reflexion über die unternehmensinternen Interpretationsmuster nach dem Inside-Out-Prinzip bedarf. In diesem Artikel beschreiben wir, wie dieser Ansatz bei Swarovski Gemstones eine Business Transformation und echte Innovation ermöglicht.

### **Die Wahrnehmung und Interpretation der Customer Insights bestimmen den Innovationserfolg**

Um die Jahrtausendwende ignorierte Kodak die stetig ansteigende Zahl an weltweit verkauften Digitalkameras, ein blinder Fleck mit – wie wir im Nachhinein wissen – fatalen Folgen. Wie Kodak stellte auch der damalige Leica-Chef Cohn noch im Jahr 2004 – als die Anzahl der weltweit verkauften Digitalkameras bereits die der verkauften analogen Fotoapparate überholt hatte – fest: „Es gilt als schick, eine Digitalkamera zu haben, ge-

nauso wie jeder heute meint, ein Handy besitzen zu müssen ... Die Digitaltechnik ist nur ein Intermezzo.“ (*Der Spiegel* 2004). Der Grund für diese aus heutiger Sicht fatale Fehleinschätzung, die Kodak, den einst bedeutendsten Hersteller fotografischer Ausrüstung in die Insolvenz trieb und Leica nur um ein Haar verschonte, war in Wirklichkeit nicht einfach nur auf die fehlenden Insights zurückzuführen. Kodak kannte die Verkaufszahlen der digitalen Wettbewerber und die zugrundeliegenden Kundenbedürfnisse, die digitale Kameras ansprachen (schnelle Schnappschüsse, einfaches Teilen der Fotos mit anderen, usw.). Im Falle Kodak ist auszuschließen, dass das Unternehmen einfach nur nicht im Stande gewesen wäre, in die Digitaltechnologie einzusteigen. Denn es war Kodak selbst, das schon 1978 die erste Digitalkamera erfand und das entsprechende Patent anmeldete, auf dem auch heute noch alle Digitalkameras basieren. Maßgeblich war neben der Kenntnis neuer Technologien und Kundenbedürfnisse ihre unternehmensinterne Priorisierung und Interpretation.

Auch Nokia, die einst unangefochtene Nummer 1 der Handyhersteller, übersah die Chance, rechtzeitig in das Geschäft mit Smartphones einzusteigen. Die Stärken von Nokia, die in der Vergangenheit maßgeblich zu seinem Erfolg beigetragen hatten, wurden plötzlich zum Hemmschuh. Während bei einem Handy das Telefonieren von zentraler Bedeutung ist, ist ein Smartphone ein Gerät, mit dem man „unter anderem auch telefonieren“ kann. Da bei Nokia aber nach wie vor das Telefonieren im Zentrum der unternehmensinternen Bemühungen stand, wurde der Nokia Communicator, das erste Smartphone der Welt, an die strategische Unternehmensperipherie gedrängt, wo es mit mageren Ressourcen ausgestattet erfolglos blieb und zum scheinbaren Beweis für die fehlende wirtschaftliche Tragfähigkeit von Smartphones wurde. So fokussierte sich

#### **Dr. Dr. Robert A. Eckhoff**

Geschäftsführender Partner bei Implicity, einem Salzburger Consulting-Unternehmen für Kundenzentrierung in der Innovation und Organisation  
[r.eckhoff@implicity.at](mailto:r.eckhoff@implicity.at)  
[www.implicity.at](http://www.implicity.at)

#### **Dr. Mark Markus**

Geschäftsführender Partner bei Implicity  
[m.markus@implicity.at](mailto:m.markus@implicity.at)  
[www.implicity.at](http://www.implicity.at)

#### **Robert Trauner**

VP Product Management bei Swarovski Gemstones  
[robert.trauner@swarovski.com](mailto:robert.trauner@swarovski.com)  
[www.swarovski-gemstones.com](http://www.swarovski-gemstones.com)

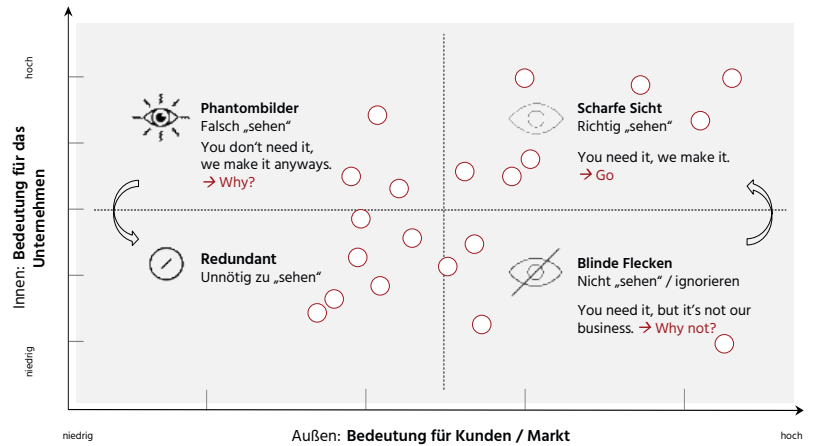
das Unternehmen weiterhin auf die Optimierung der Telefonie in der Handysparte, um wenig später die Smartphone-Ära zu verpassen und 2014 für einen Bruchteil seines vorherigen Wertes von Microsoft aufgekauft zu werden.

### Denkmuster-Framework

In der Retrospektive sind Fehleinschätzungen wie die von Kodak oder Nokia leicht zu erklären. Das von Implicit entwickelte Denkmuster-Framework hilft Unternehmen, dysfunktionale Denkmuster systematisch und frühzeitig zu erkennen. Wir unterscheiden zwischen zwei Arten von dysfunktionalen Denkmustern, die Business Transformation und Innovationen verhindern: blinde Flecken und Phantombilder. Während blinde Flecken wichtige Kundenbedürfnisse sind, die vom Unternehmen als unwichtig erachtet werden, sind Phantombilder verhältnismäßig irrelevante Kundenbedürfnisse, die vom Unternehmen mit Sicht auf ihre Bedeutung überbewertet werden.

Blinde Flecken gehen wie im Beispiel von Kodak oder Nokia oft mit Phantombildern einher und können zu

**Abb. 1: Denkmuster Framework**



Blinde Flecken und Phantombilder entstehen dort, wo die Bedeutung eines Bedürfnisses aus Sicht des Unternehmens von der Sichtweise der Kunden abweicht.

Quelle: Eckhoff / Markus / Trauner, 2017.

schwerwiegenden Folgen für das Unternehmen, mindestens aber dazu führen, dass wertvolle Ressourcen an der falschen Stelle eingesetzt werden. Somit ist es von großem Interesse zu versuchen, sowohl Phantombilder als auch blinde Flecken frühzeitig zu identifizieren. Denn eines wird aus den Beispielen von Kodak und Nokia klar: Der

Innovationshebel liegt nicht alleine in der Information von außen, sondern auch in deren Priorisierung und Interpretation innerhalb des Unternehmens. Doch genau die läuft unserer Erfahrung nach meistens automatisch und unreflektiert ab.

Dabei entscheiden gerade die impliziten Denkmuster, ob Organisatio-

### Zusammenfassung

Damit aus Customer Insights echte Innovationen und Business Transformations entstehen, hat Implicit den Customer-Insights-Ansatz um die Analyse von organisationalen Denkmustern erweitert. Da organisationale Denkmuster entscheidend sind für die Bedeutung, die einem Customer Insight beigemessen wird, hilft ihre Analyse, neue Wahrnehmungs- und somit Innovationspotenziale aufzudecken. Die neue Methode erlaubt Unternehmen erstmals, ihre eigenen Denkmuster bewusst zu reflektieren und kritisch zu hinterfragen. Unsere Fallstudie von Swarovski Gemstones zeigt, wie die Kombination aus Customer Insights und einer internen Denkmuster-Analyse neue Bedeutungszusammenhänge sichtbar macht und damit Innovationen mit einem höheren Geschäfts- und Transformationspotenzial ermöglicht.

nen den Wert vorhandener Informationen erkennen und somit den damit freigelegten Innovationspotenzialen überhaupt eine Chance geben.

### Wie Denkmuster funktionieren

Denkmuster funktionieren oft wie ein unsichtbarer Innovationsfilter: Informationen, die im Einklang mit dem eigenen Denkmuster stehen (z.B. „Das Telefon ist zum Telefonieren da“), werden zugelassen und abweichende Denkmuster (z.B. „Das Telefon ist ein Mini-Computer, mit dem man unter anderem auch telefonieren kann“) werden unbewusst vernachlässigt oder überhaupt nicht wahrgenommen, sodass blinde Flecken entstehen. Ganz nach der Annahme „was einmal erfolgreich war, wird immer erfolgreich sein“.

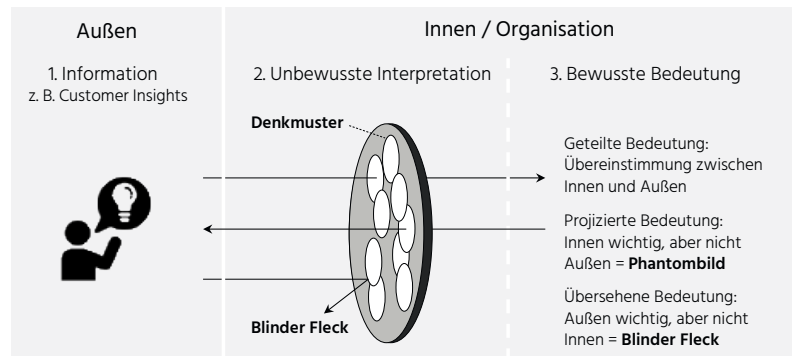
Alte Denkmuster beizubehalten kann durchaus weiterhin sinnvoll sein, allerdings ergeben sich im Geschäftsalltag kaum Chancen, diese Frage zu stellen, denn Denkmuster sind implizite Annahmen, die als selbstverständlich angenommen werden. Durch das Verstehen, Diskutieren und Reframen bzw. Umdeuten von Denkmustern können Unternehmen alte Innovationsbarrieren überwinden und bewusste Zukunftsentscheidungen treffen, die zu echten Innovationen führen.

### Blinde Flecken und Phantombilder

Customer Insights sind ein Schlüsselfaktor, der über den Erfolg oder Misserfolg von Innovationen entscheidet. Allerdings führen sie selten zu echten Aha-Effekten und komplett neuen Erkenntnissen. Viel häufiger bekommen wir zu hören: „Das wissen wir schon. Darüber haben wir bereits nachgedacht.“

Wenn die Customer Insights bereits bekannt sind, ihre Übersetzung in

**Abb. 2: Wirkung von Denkmustern auf die Interpretation und Priorisierung von Customer Insights**



Die Bedeutung von Customer Insights entsteht erst in der Organisation und zwar nach ihrer unbewussten Interpretation. Gängige Customer-Insights-Ansätze vernachlässigen die Bedeutung der Interpretationsphase und erschweren daher eine echte Business Transformation.

Quelle: Eckhoff / Markus / Trauner, 2017.

Innovationen aber nicht erfolgt, liegt es oft an zwei Gründen: Erstens, es gibt zu viele und teils widersprüchliche Customer Insights, die zur Verwirrung und Paralyse führen, sodass Unternehmen nur in die leicht umsetzbaren Innovationen investieren oder sich mit der parallelen Verfolgung vieler verschiedener Innovationssuchfelder verzetteln. Zweitens fehlt der Glaube an diese Insights als Innovationsquelle vor allem dann, wenn sie den fest verankerten Denkmustern widersprechen, die bisher ein Garant für den unternehmerischen Erfolg waren.

### Swarovski Gemstones Case Study

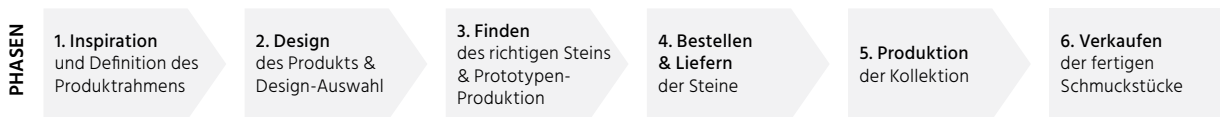
Das Swarovski Gemstones Business ist Innovations- und Marktführer für echte Edelsteine und synthetische Schmucksteine. Innovationen bilden den Kern des Unternehmens, das mit neuartigen Produkten internationale Standards in der Schmuckbranche ge-

setzt hat. Wie für viele andere europäische Produzenten hat der Wettbewerb aus Südost-Asien in den letzten Jahrzehnten immer weiter zugenommen. Preisgünstigere Anbieter zwingen Unternehmen wie Swarovski Gemstones zunehmend, sich durch Innovationen vom Wettbewerb abzusetzen. In dieser Situation war es dementsprechend das Ziel von Swarovski Gemstones, neue Innovationssuchfelder zu finden, die neue Differenzierungspotenziale im B-to-B-Core-Business eröffnen und sich nicht zu weit weg von den bestehenden Märkten befinden.

### Swarovski Gemstones Innovationsgeschichte

Die Geschichte von Swarovski Gemstones ist geprägt durch eine Reihe von aufeinander aufbauenden Produktinnovationen. Dabei konnten die überragenden Facettierungstechniken auf eine immer breitere Palette von künstlichen und natürlichen Materialien an-

**Abb. 3: Vereinfachte Customer Journey aus Kundensicht**



Die Customer Journey stellt die Prozessphasen dar, in welchen der Kunde mit dem Produkt in Berührung kommt. Entlang dieser Phasen wurden zunächst 130 und dann 68 Bedürfnisse durch Tiefeninterviews identifiziert und geordnet.

Quelle: Eckhoff/Markus/Trauner, 2017.

gewendet werden, was zu einer Erweiterung des Marktes führte. Durch die fortlaufende Perfektionierung des Steinschliffes konnten bei natürlichen und künstlichen Steinen, wie beispielsweise Zirkonia, Brillanzgrade erzielt werden, die auf dem Niveau eines Diamanten sind (Tolkowsky-Schliff).

### Phase 1: Customer Insights

Um neue Innovationssuchfelder zu identifizieren, verfolgen wir im Unterschied zu den gängigen produkt- und leistungszentrierten Customer-Insights-Ansätzen einen bedürfniszentrierten Ansatz, der zwei zentrale Ziele verfolgt: Erstens, die Bedürfnisse der Swarovski-Gemstones-Kunden durch Tiefeninterviews ganzheitlich und tiefgreifend zu verstehen und, zweitens, durch eine quantitative Erhebung eine eindeutige Hierarchie dieser Bedürfnisse zu etablieren. Die interessantesten Innovationssuchfelder bilden vor allem jene Bedürfnisse oder Kategorien von Bedürfnissen, die den Kunden wichtig sind, aber bisher nur unzureichend gelöst wurden.

Vor allem der erste Punkt ist zentral: Bei den innovationsorientierten Insights geht es nicht um Produktfeedback und Produktvergleich („Würden Sie dieses Produkt weiterempfehlen?“, „Was sind die Stärken dieses Produkts im Vergleich zu denen der Wettbewer-

ber?“). Eine hohe Innovationsleistung ist in erster Linie die Folge einer aufrichtigen Zuwendung zum Kunden und seinen Bedürfnissen und in zweiter Linie Folge der Bereitschaft des Unternehmens, die Kundenprobleme lösen zu wollen, auch dann, wenn sich diese Probleme mit den aktuell verfügbaren Ansätzen noch nicht lösen lassen oder wenn sie sich außerhalb bestehender Kernangebote befinden. Das Prinzip

stones-Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen, um daraus eine Customer Journey aus Sicht der Kunden zu erstellen und eine erste interne Sicht auf die Kundenbedürfnisse zu erhalten. Ausgestattet mit diesem Grundverständnis über die Schritte, die Kunden tendenziell von der allerersten Designidee für ein neues Schmuckstück, über dessen Produktion bis zum Verkauf der Steine durchlaufen, führten

## **Durch das Verstehen, Diskutieren und Reframen bzw. Umdeuten von Denkmustern können Unternehmen alte Innovationsbarrieren überwinden und bewusste Zukunftsentscheidungen treffen, die zu echten Innovationen führen.**

hinter diesem bedürfniszentrierten Ansatz heißt „Kundennutzen vor Eigennutzen“. Der produktzentrierte Ansatz verengt hingegen die Sicht auf die eigenen Produkte und anstatt echter Innovationen ist es auf diese Art wahrscheinlicher, Me-too-Produkte zu entwickeln.

### Schritt 1: Kundenbedürfnisse identifizieren

In einem ersten Schritt führten wir neun Interviews mit Swarovski-Gem-

wir weitere 15 Interviews mit möglichst verschiedenen und innovativen Kunden von Swarovski Gemstones. Der Fokus dieser Tiefeninterviews lag darin, die Probleme, Bedürfnisse und latenten Wünsche der Kunden zu entdecken.

Während Kunden nur selten die nötigen Lösungsansätze für ihre Bedürfnisse erdenken können, können sie ihre eigenen Bedürfnisse sehr gut einschätzen. Ein Kunde kann zwar das Bedürfnis äußern, dass er einen noch brillanteren Stein oder den Zeitaufwand bei

der Identifikation und Bestellung von richtigen Steinen verkürzen möchte, aber es ist nicht der Kunde, sondern das Unternehmen, welches die technische Lösung für diese Bedürfnisse konzipiert, beispielsweise eine neue und noch präzisere Facettierung, die mehr Licht reflektiert oder ein B-to-B-Portal zur Selektion und Bestellung von Steinen. Aus vielen Stunden Rohmaterial extrahierten wir infolge über 130 Bedürfnisaussagen, die wir wiederum auf letztendlich 68 Aussagen zusammenfassten und entlang der Customer-Journey-Phasen und anderen 25 Bedürfniskategorien strukturierten.

## Schritt 2: Kundenbedürfnisse messen

Im zweiten Schritt ging es darum, die identifizierten Bedürfnisse zu quantifizieren und die Innovationspotenziale

zu priorisieren. Erst die Priorisierung ermöglicht Unternehmen, sich auf die wirklich wichtigsten Kundenbedürfnisse zu fokussieren und damit gezielt, d.h. kostensparsam und mit höchster Effektivität, zu innovieren. Gleichzeitig wird dadurch die Gefahr der Paralyse durch zu viele Insights verringert.

Oft reicht es nicht, die Kundenbedürfnisse einfach nur zu erkennen, denn viele der Customer Insights sind in der einen oder anderen Form schon im Unternehmen vorhanden. Um eine wirkliche Entscheidungsgrundlage zu bilden, müssen die Bedürfnisse der Kunden vergleichbar gemacht und von den Kunden selbst priorisiert werden. Die bevorzugte „Kundensprache“ hierfür ist bedürfnisbasiert und somit lösungsfrei, weil sie von Kunden gut eingeschätzt werden kann (Ulrich/Eppinger 2012).

Um die Innovationspotenziale zu identifizieren, sollten Kunden nicht

nur nach der Wichtigkeit eines bestimmten Bedürfnisses gefragt werden, sondern zusätzlich nach dem Grad der Zufriedenheit mit der momentanen Erfüllung ebendieses Bedürfnisses.

Mithilfe dieser beiden Dimensionen (relative Wichtigkeit und Zufriedenheit) befragten wir insgesamt 103 B-to-B-Kunden von Swarovski Gemstones und konnten so die Bedürfnisse quantitativ bestimmen, die aus Kundensicht einerseits überdurchschnittlich wichtig waren, mit deren Lösung die Kunden derzeit aber unterdurchschnittlich zufrieden waren: diese sogenannten „Points of Differentiation“ (die durchschnittliche Wichtigkeit bzw. Zufriedenheit wird in Abbildung 2 jeweils durch eine vertikale bzw. eine horizontale Linie gekennzeichnet). Points of Differentiation sind die wichtigsten ungelösten Bedürfnisse, deren Lösung den grössten Kundennutzen verspricht.

## Ergebnisse

Durch die quantitative Priorisierung von Kundenbedürfnissen durch die Kunden selbst erhält das Management eine eindeutige Hierarchie der Kundenbedürfnisse und eine statistisch valide Berechnung von Innovationspotenzialen. Diese wiederum ermöglicht

### Handlungsempfehlungen

1. Zunächst gilt es, die Bedürfnisse der Kunden ganzheitlich und tiefgreifend zu verstehen, um so eine umfassende Liste an Kundenbedürfnissen zu generieren.
2. Diese Kundenbedürfnisse können dann mithilfe einer Kundenumfrage gemessen und priorisiert werden, sodass sich eindeutige Handlungsfelder ergeben.
3. Wer echte Innovation im Unternehmen vorantreiben will, sollte sich darüber hinaus intensiv mit den internen Denkmustern beschäftigen, denn Informationen von aussen werden intern häufig sehr unterschiedlich interpretiert und priorisiert. Daher ist ein bewusster Umgang mit ihnen für die weitere Umsetzung oft entscheidend.
4. Bei der weiteren Arbeit mit Denkmustern helfen quantifizierbare Ergebnisse. Daher unterstützt eine interne Umfrage, die die identifizierten Denkmuster bestätigt, die interne Kommunikation als Vorbereitung weiterer Schritte.
5. Sobald die Denkmuster klar identifiziert und bestätigt sind, können Auswirkungen (dysfunktionaler) Denkmuster auf – aus Kundensicht – vorhandene Innovationspotenziale reflektiert und ggfs. reframed und umgedeutet werden.



es Unternehmen, nach einem Scharfschützenprinzip zu innovieren, um letztlich mehr Innovation mit weniger Risiko zu erzielen.

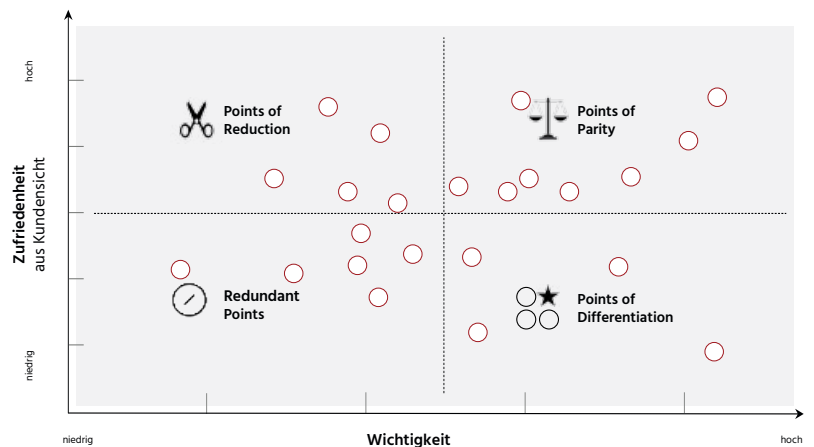
Die Kundenbedürfnisse im Servicebereich (z.B. im Bereich Lieferung) entpuppten sich als die Innovationsfelder mit dem höchsten Potenzial. Dies erschien auch angesichts der zunehmenden Marktdynamik in den letzten Jahren, der steigenden Anzahl von Schmuckkollektionen pro Jahr und den damit gestiegenen Anforderungen im Lieferbereich als nachvollziehbar. Zudem war zu erwarten, dass die identifizierten Kundenbedürfnisse für den künftigen Geschäftserfolg unerlässlich sein würden, weiterhin an Bedeutung gewinnen und vor allem vom Markt nicht annähernd zufriedenstellend gelöst sind.

Dennoch fiel es dem Unternehmen, das seine Innovationstätigkeiten 50 Jahre lang vor allem auf Produkte und Technologien fokussierte, nicht leicht, die Innovationspotenziale im Servicebereich zu erkennen.

### Phase 2: Denkmuster

Die Identifikation unerfüllter Kundenbedürfnisse im Themenbereich Services führte zu einem erneuten Commitment des Management-Teams und dem Auftrag, entsprechende Lösungen zu verfolgen. Anders als bisherige produkt- und technologiezentrierte Innovationen verlangte diese Serviceinnovation nicht nur Veränderungen in der Produktion und Technologie – dem bisherigen Umsetzungsort für Innovationen – sondern eine gemeinsame und koordinierte Anstrengung vieler verschiedener Abteilungen. Vom Einkauf, über die Logistik bis hin zum Vertrieb und Marketing waren die Beiträge so gut wie aller Abteilungen für den Erfolg des Projektes notwendig. Eine der

**Abb. 4: Kundenbedürfnisse (weisse Punkte) auf der Customer-Insights-Matrix**



Quelle: Eckhoff / Markus / Trauner, 2017.

zentralen Herausforderungen war dabei, dass die neue Innovationsrichtung mit dem alten Denkmuster in Widerspruch stand. Daher gab es auch skeptische Stimmen. Immer wenn einer Organisation ein unerfülltes Kundenbedürfnis bewusst ist, diese Erkenntnis aber zu keiner Innovation oder Business Transformation führt, könnte dies ein Anzeichen für dysfunktionale Denkmuster sein.

#### Schritt 1: Denkmuster identifizieren

Um die impliziten Denkmuster sichtbar zu machen, gingen wir als Erstes der Innovationsgeschichte von Swarovski Gemstones auf den Grund. Ziel war es herauszufinden, mit welchen Innovationen Swarovski Gemstones bisher erfolgreich war und möglicherweise erste Gemeinsamkeiten der vergangenen erfolgreichen Innovationen herauszuarbeiten (Innovation Lens 2017). Ein roter Faden, der sich herauskristallisierte, war, dass Swarovski Gemstones Innovationen fast aus-

schließlich als Produktinnovationen aufgefasst hatte, die sich vorwiegend auf neue Schlitze oder neue Materialien beschränkten. Mit diesem Grundwissen ausgestattet, organisierten wir in Folge zwei Workshops mit jeweils acht Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen und dem Ziel, ihre impliziten Denkmuster zu erheben. In beiden Workshops stand die Frage im Mittelpunkt, was Swarovski Gemstones besonders macht. Um zu verhindern, dass die Teilnehmer des Workshops einfach nur die offiziellen Maximen verbal wiederholten, teilten wir sie in zwei Gruppen ein und forderten sie auf, die Frage zeichnerisch zu beantworten und die Ergebnisse dann von der jeweils anderen Gruppe interpretieren zu lassen, bevor die Autoren selbst erklärten, was ihre Zeichnung darstellte. Während beider Workshops hielten wir die Erklärungen der Teilnehmer genau fest und gruppieren diese, bis wir insgesamt neun wesentliche Denkmuster identifiziert hatten. Diese Denkmuster verifizierten wir inhaltlich zusammen

mit den Workshop-Teilnehmern und schärften sie entsprechend ihrer Anmerkungen weiter. Wir entdeckten dabei, dass aufgrund der vergangenen Erfolge Innovation implizit mit technischer Produktinnovation gleichgesetzt wurde. Swarovski bot somit Innovationen an, die zwar aus interner Sicht als gut erachtet wurden, jedoch nicht darauf geprüft wurden, ob sie auch aus Kundensicht wirklich nützlich sind.

## Schritt 2: Denkmuster messen

Die aus den Interviews und Workshops resultierenden Denkmuster im ersten Schritt stammten lediglich von einer kleinen Anzahl an Mitarbeitern. Daher war es für die weitere Verwendung wichtig, diese Denkmuster auch quantitativ zu bestätigen und darüber hinaus die relative Stärke der identifizierten Denkmuster zu messen. Hierfür nahmen wir die jeweils drei aussagekräftigsten Beschreibungen eines Denkmusters aus den zwei Workshops und fragten 51 Swarovski-Gemstones-Mitarbeiter aus den Bereichen Sales, Marketing und Produktion, wie sehr sie diesen zustimmten. Für jedes Denkmuster ergab sich so ein Zustimmungsscore, der Rückschlüsse darauf zuließ, wie stark ein Denkmuster in der Unternehmenskultur verankert ist. Das Denkmuster, das besagte, dass Innovation immer Produktinnovation ist

und mit dem Stein zu tun hat, war beispielsweise eines der am stärksten verankerten Denkmuster, während das Denkmuster, dass Services für den Unternehmenserfolg bedeutsam sind, noch relativ wenig Unterstützung erfuhr und dem erstgenannten Denkmuster inhaltlich tendenziell widersprach.

## Fazit und Auswirkungen

Auf Basis der identifizierten Innovationspotenziale und der unternehmerischen Denkmuster empfahlen wir

### Kernthesen

1. Customer Insights sind eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Innovation.
2. Kunden können ihre Bedürfnisse bewerten und priorisieren.
3. Informationen „von aussen“ stellen für sich genommen immer weniger einen Wettbewerbsvorteil dar.
4. Die Interpretation und Priorisierung von Informationen wird immer wichtiger, um keine „blinden Flecken“ entstehen und keine wichtigen Innovationschancen ungenutzt zu lassen.
5. Die systematische Reflektion von impliziten unternehmensinternen Denkmustern hilft dabei, „blinde Flecken“ zu identifizieren und bewusste Entscheidungen zu treffen, die Business Transformations und echte Innovationen ermöglichen.

Swarovski Gemstones auch im identifizierten Service-Bereich Innovationen zu suchen, da sich hier unerfüllte Kundenbedürfnisse und Potenziale für grössere Innovationssprünge befanden. Das ausschliessliche Festhalten am Muster der Produktperfektionierung könnte sich langfristig als dysfunktional erweisen und erfolgreichen Innovationen im Weg stehen.

Die erarbeiteten Erkenntnisse führten im Zusammenhang mit den veränderten Denkmustern zu einem strategischen Zukunftsprojekt mit dem Ziel, die Branchenstandards mit Services neu zu definieren. Swarovski Gemstones wurde sich der eigenen Denkmuster und ihrer Auswirkungen auf ihre Innovationserfolge bewusst, sodass Swarovski Gemstones heute neue Perspektiven ausserhalb traditioneller Kerngeschäftsfelder bewusst wahrnimmt und das Risiko „Blinder Flecken“ als Folge „automatisierter Entscheidungen“ vermeidet. Dieses Ziel wird einerseits durch ein erhöhtes Bewusstsein der eigenen Denkmuster und andererseits durch ein bewusstes kreatives Spielen mit den vorhandenen Denkmustern in speziellen Workshops erreicht. So besteht die Möglichkeit, gezielt im Bereich der bisher vernachlässigten Denkmuster, der blinden Flecken, nach Innovationspotenzialen zu suchen und so ein unbeachtetes Reservoir an Innovationsmöglichkeiten zu erschliessen. +

## Literatur

Der Spiegel (2004): Nur ein Intermezzo, in: Der Spiegel, 39, S. 82.

Innovation Lens (2017): Entwicklung und Pilotierung einer innovativen, technologie-gestützten Methodik zur Früherkennung von blinden Flecken im betrieblichen Innovationsmanagement., <http://www.innovationlens.eu/methode/>, Abruf 06.04.2017.

Ulrich, K./Eppinger, S. (2012): Product Design and Development, 5th ed., McGraw Hill.

Van den Driest, F./Sthanunathan, S./Weed, K. (2016): So werden aus Daten Erkenntnisse, in: Harvard Business Manager, 10, S. 44–56.



# Customer Insights in Fintech-Unternehmen

---

Der vorliegende Beitrag setzt sich mit dem Einfluss von Customer Insights auf die Geschäftsmodellgestaltung von Deposit Solutions auseinander. Die praktischen Erfahrungen des Fintechs haben gezeigt, dass anhand der systematischen Einbeziehung von Customer Insights neue Geschäftspotenziale identifiziert und die Produktgestaltung weiterentwickelt werden konnte.

**Thomas von Hohenhau**

**D**ie Deutsche Bank eröffnete Ende September 2016 ein eigenes Entwicklungszentrum für digitale Bankprodukte, die „Digitalfabrik“ (vgl. Deutsche Bank, 29.09.2016). Von der Digitalfabrik erwartet die Grossbank, eigenen Aussagen zufolge, Impulse für Innovationen sowie die weitere Digitalisierung und den Umbau der Bank. Neben rund 400 Mitarbeitern sind an der Arbeit in der Digitalfabrik von Beginn an auch Fintechs, junge Technologieunternehmen aus der Finanzbranche, beteiligt. Eines dieser Unternehmen ist die Deposit Solutions GmbH, mit deren Offener-Architektur-Plattform die Deutsche Bank ihren Kunden ab Frühjahr 2017 Tages- und Festgelder von Drittanbietern zugänglich machen will. Die Gewinnung einer Grossbank als Kunde markiert einen vorläufigen Höhepunkt in der jungen Geschichte von Deposit Solutions. Dem 2011 in Hamburg gegründeten Unternehmen gelang es, die erste offene Plattform für Privatkundeneinlagen aufzubauen und damit innerhalb kürzester Zeit eine im Bankenmarkt einzigartige Lösung zu schaffen und erfolgreich zu implementieren. Wesentlichen Anteil am Innovationsprozess haben die Customer Insights, die das Unternehmen zur Ausgestaltung seines Geschäftsmodells genutzt hat.

### Vom Kundenproblem zum Kundennutzen

Die Plattform von Deposit Solutions basiert auf einer wegweisenden Technologie, die von Gründer und Geschäftsführer Dr. Tim Sievers im Jahr 2010 entwickelt wurde. Für seine technische Plattform zur Verwaltung von Mietkautionkonten wurde ihm 2010 von der Europäischen Union und der Hansestadt Hamburg der Gründerpreis „Pro Ideenfonds“ für innovative Technologien mit besonderem Kundennutzen verliehen. Das Unternehmen Deposit Solutions baute in den darauffolgenden Jahren die Technologie aus und entwickelte weitere, sehr erfolgreiche B-to-B-Anwendungen im Bereich des Einlagengeschäftes. Auf die Idee zum Anlegerservice ZINSPILOT kam das Unternehmen bei der Suche nach einer Lösung für ein konkretes Problem: Anleger waren für die Nutzung attraktiver Zinsangebote gezwungen, häufig die Bank zu wechseln. Bei Investmentfonds, strukturierten Produkten und Hypothekenkrediten erlaubt eine offene Architektur heute Banken und Kunden wie selbstverständlich den Zugriff auf eine Vielzahl passender Produkte unterschiedlicher Anbieter. Nur im rund neun Billionen Euro schweren europäischen Markt für Privatkundeneinlagen (vgl. Brandmeir, 2016) mussten Banken und Kunden sich immer noch mit Einzelkonten behelfen. Die Idee des Teams rund um Gründer Sievers war, die offene Architektur auf Tages- und Festgeldanlagen zu übertragen.

### Thomas von Hohenhau

Chief Client Officer und Country Manager Schweiz bei der Deposit Solutions GmbH. Von Hohenhau übernahm seinen Posten mit der Eröffnung der Schweizer Niederlassung in Zürich im Juli 2016. Zuvor war er in verschiedenen Führungspositionen bei der Julius Bär AG tätig.

thomas.hohenhau@deposit-solutions.com  
www.deposit-solutions.com

### Identifikation neuer Geschäftspotenziale

Auf Basis ihrer bestehenden Technologie entwickelte Deposit Solutions ZINSPILOT, eine Plattform für Tages- und Festgeldangebote aus Deutschland und anderen EU-Staaten. Anleger müssen nur ein einziges Konto eröffnen und führen und erhalten damit Zugriff auf viele Zinsangebote unterschiedlicher Banken – ganz ohne Bankwechsel und neue Kontoeröffnungen. Die Innovation von Deposit Solutions bringt aber unter dem Namen ZINSPILOT nicht nur Einlagensuchende Banken und Privatanleger auf der Suche nach guten Zinsen zusammen. Sievers und sein Team haben mit der Plattform auch eine Lösung für ein strukturelles Problem des Finanzmarktes gefunden: Hausbanken können ihren Kunden häufig keine attraktiven Zinsen mehr bieten. Gleichzeitig investieren andere Finanzinstitute, die zum Beispiel im Kreditgeschäft tätig sind und den Mittelstand mit Unternehmenskrediten unterstützen, viel Geld, um sich den Zugang zu Privatkundeneinlagen zu erschliessen. Kurz zusammengefasst wirkt die Plattform wie ein Marktplatz für Zinsangebote. Sie bringt Banken, die auf der Suche nach Spareinlagen sind, mit Banken, die über zu viele Einlagen verfügen, zusammen. Die Offene-Architektur-Plattform ist so konzipiert, dass auch Hausbanken das Konzept offen oder als White-Label-Service in ihr eigenes System integrieren und ihren Kunden direkt attraktive Zinsangebote von unterschiedlichen Instituten anbieten können.

### Systematische Einbeziehung von Customer Insights

Erkenntnisse über den Kunden bestimmen ganz massgeblich, wie Produkte und Dienstleistungen aussehen, Sortimente gestaltet werden oder Vertriebsstrategien entstehen

(vgl. Riekhof, 2010). Auch das noch junge Unternehmen Deposit Solutions gewann zunächst mit seinen B-to-B-Anwendungen umfangreiche Customer Insights, die in die Entwicklung und Vermarktung des Geschäftsmodells flossen. Über den gesamten Innovationsprozess setzte das Unternehmen auf Customer Insights und richtet sein Geschäftsmodell nach wie vor daran aus. Welche Massnahmen sich das Unternehmen bediente und wie die Insights umgesetzt wurden, soll im Folgenden erläutert werden.

### **Intensive regulatorische Abstimmung für Bankenvertrauen**

Deposit Solutions tauschte sich vor Start ihres Geschäftsmodells intensiv mit den verschiedenen Aufsichtsbehörden und dem Einlagensicherungsfonds aus, um das Vertrauen der potenziellen Bankkunden gewinnen zu können. Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Banken und die Insights über die bankinternen Prozesse und Anforderungen aus den B-to-B-Anwendungen stellte sich als wesentlich für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells heraus. Nicht zuletzt aufgrund ihrer hohen regulatorischen und auch Sicherheitsanforderungen prüfen Banken sehr genau, welche Erfahrungen und Referenzen ein Partner mitbringt.

### **Produktgestaltung unter Einbeziehung der Kunden**

Vor dem Start der Endanlegerplattform ZINSPILLOT betrieb das Unternehmen intensive Marktrecherche zu Anlegerverhalten und Produktangebotsstrategien von Banken. Dazu wurden auch öffentlich zugängliche Daten wie Website-Traffic und Quartalsberichte ausgewertet. In die Produktgestaltung bezog das Unternehmen die Sparer aktiv mit ein. Zunächst ging die Plattform im Dezember 2014 in eine auf 300 Anleger begrenzte Pilotphase mit einem Tages- und einem Festgeldangebot von zwei deutschen Anlagebanken. Die Pilotphase diente vor allem der Optimierung des Anlageprozesses und der Abstimmung auf die Kundenbedürfnisse. Alle Anleger erhielten einen Bonus in Höhe von 50 Euro, wenn sie an einer Umfrage zur Zufriedenheit mit Angebot und Prozessen teilnehmen. Über 200 Anleger haben die Umfrage ausgefüllt und ein Feedback gegeben.

Nach Auswertung der Umfrage und dem Ende der Pilotphase wurde das ursprünglich geplante Modell weiter optimiert und eine zweite Abwicklungsbank hinzugenommen. Sicherheit der Prozesse war das wichtigste Anliegen aller Anleger. Deposit Solutions führte deshalb zusätzlich das Referenzkontoprinzip ein, welches sicherstellt, dass ein ZINSPILLOT-Konto nicht am Zahlungsverkehr teilnimmt.



### **Zusammenfassung**

1. Das Generieren und Nutzen von Customer Insights haben fortwährend massgeblichen Einfluss auf die Ausgestaltung des Geschäftsmodells von Deposit Solutions.
2. Customer Insights werden an verschiedenen Stellen im Unternehmen generiert und werden systematisch weitergetragen und in die Prozess- und Produktgestaltung miteingebunden.
3. In die Produktgestaltung flossen sowohl die Bedürfnisse der Sparer, die Erkenntnisse über die bankinternen Prozesse als auch die Informationen aus dem Austausch mit den Aufsichtsbehörden mit ein.

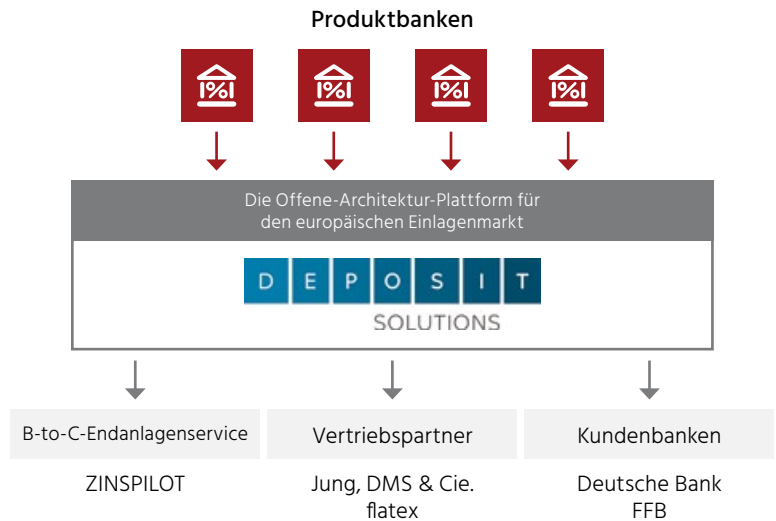
Zur Abwicklung der Anlage von Tages- oder Festgeld benötigen die Kunden ein Konto bei einer ZINSPILLOT-Partnerbank, bei der sie einmalig ein Konto eröffnen. Sobald der Kunde über ein solches Konto verfügt, kann er per Überweisung sofort eine Geldanlage tätigen. Die Partnerbank legt das Kundengeld dann treuhänderisch bei den Anlagebanken an. Weitere Kontoeröffnungen oder Postidentifikationsverfahren sind nicht notwendig. Der Anlageprozess dauert damit nur gut 30 Sekunden, während bei der herkömmlichen Eröffnung von Tages- und Festgeldkonten oft Wochen bis zur eigentlichen Geldanlage vergehen können. Dank ZINSPILLOT können sich Sparer ein Portfolio aus Sparangeboten unterschiedlicher Anbieter zusammenstellen.

### Customer Insights zur Weiterentwicklung des Geschäfts

Eine wesentliche Herausforderung bestand für Deposit Solutions darin, eine Usability der Website zu schaffen, ohne die Nutzererwartung an diese exakt zu kennen. Deshalb diente die Pilotphase ferner dazu, die Website-Usability zu messen. Rückmeldungen zu Übersichtlichkeit und Bedienkomfort erfolgte über die Kundenbefragung. Doch nicht nur während der Pilotphase, sondern auch nach dem Start der Plattform nutzt Deposit Solutions systematisch Customer Insights zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Insights werden im Unternehmen an ganz verschiedenen Stellen generiert: im Vertrieb, im Kundenservice, in der IT, im Marketing und im Controlling. Neu gewonnene Erkenntnisse werden schnellstmöglich weitergetragen und in die Optimierung eingebunden. Die entscheidenden Insights werden dabei im direkten Dialog mit den Kunden gewonnen.

Wesentliche Erkenntnisse ergaben sich aus der Analyse der Kundenstruktur: Es stellte sich nach dem Start heraus, dass über 50 Prozent der Privatanleger, die die Plattform ZINSPILLOT nutzen, zur Altersgruppe 55+ gehören. Entsprechend wurden die Serviceleistungen auch auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe eingestellt. Beispielsweise erwies sich der Stellenwert des Kundenservice am Telefon als hoch – über das Servicetelefon wurde der Kundenkontakt wesentlich häufiger gepflegt als Online. Deposit Solutions stockte daraufhin den telefonischen Kundenservice, der inhouse betrieben wird, auf. Des Weiteren wünschen die Kunden die postalische Zustellung von Informationen. Im Marketing ging man daraufhin dazu über, bestimmte Informationen nicht mehr ausschliesslich per E-Mail zu verschicken. Kaum nachgefragt wurde bisher die Möglichkeit der Video-Identifizierung, dennoch soll diese bald angeboten werden.

**Abb. 1: Unternehmensstruktur Deposit Solutions**



Quelle: Eigene Darstellung.

### Regelmässige Überprüfung der Customer Insights

Vorhandene Insights prüft das Unternehmen regelmässig auf ihre Gültigkeit. Das Anlegerverhalten wird auf Basis von anonymen Kundenkohorten ausgewertet, um die Akzeptanz der Plattform immer weiter zu verbessern. Im Rahmen der Customer Journey haben sich die Abbruchraten als sehr gering erwiesen. Nach der Registrierung auf [www.zinspilot.de](http://www.zinspilot.de) macht ein Grossteil der Kunden auch das Postidentifikationsverfahren, welches zur Kontoeröffnung zwingend erforderlich ist. Die Quote von inaktiven Konten ist sehr niedrig. Fast keine Kunden werden, wenn sie einmal den Prozess auf ZINSPILLOT ausprobiert haben, wieder inaktiv, da nach einmaliger Anmeldung der Abschluss neuer Angebote so einfach ist.

Neben der persönlichen Rückmeldung der Anleger über den Kundenservice sind auch die Bewertungen des Anlegerservice auf Kundenbewertungs-Plattformen, wie beispielsweise [BankingCheck.de](http://BankingCheck.de) oder [Kritische-Anleger.de](http://Kritische-Anleger.de), wichtig für das Unternehmen. Rückmeldungen, die dort erfolgen, werden laufend beobachtet und ausgewertet. Darüber hinaus betrachtet Deposit Solutions, wie Anleger über den Service in Blogs berichten. Auch die Bewertungen und Rückmeldungen von Verbraucherschützern werden intensiv analysiert. Die Leistung ausgewählter ZINSPILLOT-Angebote, beispiels-

Abb. 2: Prozessübersicht Geldanlage bei ZINSPILOT



Quelle: Eigene Darstellung.

weise durch Stiftung Warentest und das Erscheinen auf Empfehlungslisten von Finanztip.de, haben einen hohen Stellenwert für das Unternehmen, da sie bereits im Vorfeld der Anmeldung von Anlegern entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung der Plattform haben.

### Gezielte Marketingmassnahmen in der Launchphase

In Zeiten von niedrigen Zinsen und sogar Negativzinsen ist die Nachfrage nach attraktiven Zinsangeboten gross. Deposit Solutions konzentriert sich deshalb darauf, dort präsent zu sein, wo die Anleger sich nach Zinssätzen erkundigen, wie beispielsweise die Google-Suche und ausgewählten Online-Vergleichs-Portalen wie Tagesgeldvergleich.net, Vergleich.de oder FMH. Grosse TV- oder Printkampagnen führt das Unternehmen für ZINSPILOT dagegen nicht durch. Neben den Zinssätzen spielt der Komfort der Plattform aber eine noch grössere Rolle: Nur ein paar Zinsjägern geht es immer um den besten Zins. Der durchschnittliche deutsche Sparer sucht eine Lösung, die es ihm ermöglicht, dauerhaft einfach, effizient und gut sein Geld anzulegen, ohne immer wieder eine neue Bankbeziehung einzugehen oder ein weiteres Konto bei seiner Bank eröffnen zu müssen. Mit gezielten Bonuskampagnen zum Ausprobieren setzt ZINSPILOT darauf, diese Kunden zum Test zu bewegen. Dabei zahlt sich aus, dass fast alle Angebote bei ZINSPILOT keinen Mindestanlagebetrag vorschreiben. Über ZINSPILOT können Tages- und Festgeldanlagen so einfach und schnell abgeschlossen werden wie ein Wertpa-

pierkauf und das schon ab 1 Euro. Anleger können sich so ein Portfolio an Spareinlagen zusammenstellen. Mittels Pressearbeit wurde die Plattform in der Launchphase bei den Early Adoptern und bei Institutionellen Partnern bekannt gemacht, zusätzlich wurde die Reputation aufgebaut

### Handlungsempfehlungen


1. Kundenbanken müssen agiler werden, um ihren Kunden ein attraktives Produktportfolio anbieten und ihre Liquidität flexibel steuern zu können.
2. Erlangte Customer Insights müssen regelmässig auf ihre Gültigkeit überprüft werden. Ebenso, wie der Anklang der daraus abgeleiteten Initiativen bei den betreffenden Kunden.
3. Neben den persönlichen Rückmeldungen über den Kundenservice sind auch die Bewertungen des Anlegerservice auf Kundenbewertungs-Plattformen zu beachten.
4. Unsere Erhebungen haben gezeigt, dass Sicherheit das wichtigste Anliegen der Anleger ist. Bei der Prozessgestaltung muss daher dieses Grundbedürfnis im Vordergrund stehen.
5. Die Customer Journey soll nach den Bedürfnissen der Kunden gestaltet sein, sodass Effizienz, Transparenz und Sicherheit im Zentrum des Erlebnisses stehen.

und der USP der Ein-Konto-Lösung erläutert. Die Pressearbeit zielte dabei auf eine ausgewogene Mischung aus Qualität in der Berichterstattung und Verbreitung über eine grössere Zahl von Erwähnungen.

### Fazit: Zukunftsweisend in der Bankenlandschaft

Deposit Solutions hat mit ihrer im Bankenmarkt einzigartigen Lösung für das Einlagengeschäft eine Nische besetzt, die sie sukzessive ausbauen will. Banken sind heute so dringend wie noch nie auf Innovationen angewiesen, da sich das ohnehin schon raue Wettbewerbsklima zunehmend verschärft. Tiefgreifende und anhaltende Veränderungen im Marktumfeld der Banken schlagen sich auf die zukünftige Geschäftsentwicklung nieder. Eine der bedeutendsten Herausforderungen ist die Niedrigzinsphase. Weil die Zinsen auf Tages- und Festgeld unter die Inflationsrate gefallen sind, erleiden Sparer Verluste in Milliardenhöhe. Die DZ BANK schätzt, dass allein die deutschen Sparer zwischen 2010 und 2015 – Entlastungen bei den Kreditzinsen gegengerechnet – Nettozinseinbussen von 152 Milliarden Euro erlitten haben (vgl. Weyershäuser, 8.12.2016). Zudem belasten die hohen Privat- und Firmenkundeneinlagen die Bilanz vieler Banken. So müssen Schweizer Banken für bei der Schweizerischen Nationalbank (SNB) geparktes Geld teilweise 0,75 Prozent Strafzinsen zahlen – so viel wie nirgends sonst auf der Welt. Doch auch durch immer neue technische Innovationen gerät das klassische Bankgeschäft mit Endkunden zunehmend unter Druck. Der Ertragsrückgang vieler Institute in den traditionellen Geschäftsbereichen wird inzwischen nicht mehr als vorübergehend angesehen, sondern als mittel- bis langfristiges Problem erkannt (vgl. Praeg, Trendstudie Bank und Zukunft, 2015). Dies zwingt Banken dazu, sich intensiv mit der Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle auseinanderzusetzen. Kundenbanken müssen agiler werden, um ihren Kunden ein attraktives Produktportfolio anbieten und ihre Liquidität flexibel steuern zu können. Einlagen suchende Banken benötigen zudem Zugang zu kosteneffizienten Finanzierungsquellen und eine Diversifizierung ihrer Finanzierungskanäle.

Für das Frühjahr 2017 hat die Deutsche Bank als erste Grossbank die Implementierung der Offenen-Architektur-Plattform von Deposit Solutions angekündigt, weitere Institute sollen folgen. Ihren B-to-C-Service ZINSPILLOT will Deposit Solutions über den heimischen Markt Deutschland hinaus europaweit zugänglich machen, als erste Länder sollen Grossbritannien und die Schweiz angeschlossen werden.

Das Potenzial des Hamburger Fintech-Unternehmens haben auch namhafte Investoren erkannt. So investierte Peter Thiel, Mitgründer von PayPal und erster institutioneller Investor bei Facebook, im Januar 2016 mit der folgenden Begründung in das Unternehmen: „Mit ihrem einzigartigen Ansatz revolutioniert Deposit Solutions die Wertschöpfungskette im Einlagengeschäft zum Vorteil von Anlegern und Banken. Die innovative Lösung bietet eindeutige Wettbewerbsvorteile, ist in einer proprietären Technologie verankert und hat das Potenzial, das neue Back-End für das europäische Einlagengeschäft zu werden.“ (vgl. Deposit Solutions, 8.1.2016). Die Reise des Unternehmens zeigt, dass die Generierung und Nutzung von Customer Insights massgeblichen Einfluss auf die Gestaltung und Ausrichtung des Geschäftsmodells hatten und weiterhin haben werden. 

### Kernthesen

1. Hausbanken können ihren Kunden häufig keine attraktiven Zinsen mehr bieten.
2. Produktbanken haben nur erschwerten Zugang zu Privatkundeneinlagen.
3. Der Sparer möchte sein Geld sicher und effizient anlegen, ohne wiederkehrenden Aufwand zu haben.
4. Ob Geschäftsmodelle erfolgreich sind und langfristig überleben, entscheiden am Ende die Kunden.

### Literatur

Brandmeir, K. et al. (2016): Global Wealth Report 2016, Allianz SE Economic Research, [https://www.allianz.com/v\\_1474281539000/media/economic\\_research/p-ublications/specials/de/AGWR2016d.pdf](https://www.allianz.com/v_1474281539000/media/economic_research/p-ublications/specials/de/AGWR2016d.pdf), Abruf 7.2.2017.

Deposit Solutions (2016): PayPal-Gründer und Facebook-Investor Peter Thiel beteiligt sich an Deposit Solutions, Pressemitteilung 8.1.2016, [http://deposit-solutions.com/wp-content/uploads/2016/12/2016\\_01\\_08-PayPal-Gr%C3%BCnder-und-Facebook-Investor-Peter-Thiel-beteiligt-sich-an-Deposit-Solutions.pdf](http://deposit-solutions.com/wp-content/uploads/2016/12/2016_01_08-PayPal-Gr%C3%BCnder-und-Facebook-Investor-Peter-Thiel-beteiligt-sich-an-Deposit-Solutions.pdf), Abruf 7.2.2017.

Deutsche Bank (2016): Deutsche Bank eröffnet Digitalfabrik in Frankfurt, Pressemitteilung 29.9.2016, <https://www.db.com/>

[newsroom\\_news/Deutsche\\_Bank\\_Eroeffnung\\_Digitalfabrik\\_dt.\\_29.9.2016.pdf](https://www.db.com/newsroom_news/Deutsche_Bank_Eroeffnung_Digitalfabrik_dt._29.9.2016.pdf), Abruf 7.2.2017.

Praeg, C.-P., Schmidt, C. (2015): Trendstudie Bank & Zukunft 2015 – Aufbruch zu neuen Kundenerlebnissen und Services in der digitalen Ökonomie, in: Bauer, W. (Hrsg.): Fraunhofer, Stuttgart, 2015.

Riekhof, H.-C. (2010): Customer Insights, Hypothesen und Markt-Wirkungsmodelle, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Customer Insights: Wissen wie der Kunde tickt, Wiesbaden.

Weyershäuser, H. (8.12.2016): DZ-Bank AG: Kapitalmarkt, in: Research-Publikation der DZ BANK AG, Frankfurt am Main.



# Erfolgreich im Dialog

---

Kundenbindung gewinnt sowohl für KMU wie auch für grosse Unternehmen an Bedeutung. Damit die Post noch zielgerichteter mit ihren Kunden in den Dialog treten kann, richtet sie ihr Marketing neu aus und unterstützt ihre Geschäftskunden mit zusätzlichen Dienstleistungen.

**Oliver Egger**

**V**on der Werbe-Ikone David Ogilvy (1911–1999) stammt der Ausspruch: „In zehn Jahren wird alles Marketing Direct Marketing sein.“ Besagte zehn Jahre sind längst vorbei, aber die grundsätzliche Richtung stimmte. Heute kann präzisiert werden: Marketing ist vom Dialogmarketing auf allen Kanälen dominiert.

Doch was ist Dialogmarketing überhaupt, und warum soll es besonders wichtig sein? Die Post definiert Dialogmarketing als die persönliche, physische oder elektronische Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung hinweg. In dieser Definition liegt auch die Antwort auf die Frage des „Warum“. Natürlich ginge es auch ohne Dialogmarketing. Bloss: Jede Firma, welche den bereits gewonnenen und gar loyalen Kunden als Bestandteil ihrer Unternehmenswerte betrachtet, tut gut daran, mit diesem auch persönlich in einen Dialog zu treten, um ihn nachhaltig an sich zu binden. Zumal das Halten bestehender Kunden meist weniger kostspielig ist, als das Gewinnen von Neukunden.

Doch nicht nur das Binden bestehender Kunden spricht für Dialogmarketing. Auch Neukunden können durch Dialogmarketing direkt und mit weniger Streuverlust als bei anderen Werbemassnahmen adressiert werden. Zudem erfolgt auf jede Dialogmassnahme ein messbarer Response – und hier liegt der Schlüssel zum Erfolg. Denn jeder Response bedeutet weitere Informationen über den Kunden. Auch das Ausbleiben einer Reaktion auf Kundenseite kann als Antwort verstanden werden. Jede Reaktion liefert Informationen zum Kunden und kann als Argument für die Platzierung eines weiteren Angebots genutzt werden, womit ein Dialog mit dem Kunden aufgebaut wird.

### Entwicklung hin zum Kundenbedürfnis

Wie beginnt ein Unternehmen einen effizienten Dialog mit seiner Zielgruppe? Am Anfang von erfolgreichem Dialogmarketing steht die Gewinnung von Kundendaten, welche notwendigerweise für eine individualisierte Ansprache gesammelt werden müssen. Dabei gilt es, von Anfang an die richtigen Fragen zu stellen: Welche Touchpoints sind in der Interaktion mit dem Kunden relevant? Wie gewinnen wir dort Erkenntnisse zu Kundenbedürfnissen? Welche technischen und analytischen Kompetenzen brauchen wir, um die Kundendaten zu speichern, auszuwerten und ihr Potenzial auszuschöpfen? Dies sind simple Fragen, auf die aber oft eine überzeugende Antwort fehlt. Diese gilt es zu finden, da der Trend hin zur Personalisierung und deren wirtschaftliche Vorteile offensichtlich sind.

**Oliver Egger**  
 Leiter Marketing PostMail  
 oliver.egger@post.ch



Das Denken in Zielgruppen bewegt sich zunehmend weg von demografischen Profilen hin zu motivationsbasierten Personas, die wiederum bis zur Individualisierung verfeinert werden. Moderne Analyse-Instrumente sind in der Lage, individuelle Verhaltensmuster zu erkennen und personalisierten Content auszuspielen. Dass dies in Bezug auf die Wirkung von Werbemassnahmen einen unschlagbaren Vorteil bedeutet, ist selbstredend.

Im Umfeld dieser neuen Dialogmöglichkeiten entstehen für Unternehmen neben vielen Chancen aber auch Herausforderungen. Gefragt ist ein Kulturwandel innerhalb des Unternehmens, der die Denkweise und die Arbeitsprozesse von Produktmanagern und Kommunikationspersonen auf den Einsatz von Daten ausrichtet. Die erfolgreiche Nutzung von Daten erfordert den Aufbau von entsprechenden Kompetenzen, damit die nicht-triviale Gewinnung relevanter Informationen am Touchpoint und die Umsetzung der detaillierten

## DirectPoint – Werkzeuge und Inspirationen zum Erfolg

Die Post bietet mit DirectPoint für Unternehmen Inspiration, Wissen und Werkzeuge für den Geschäftserfolg. Auf der Online-Plattform DirectPoint stehen neben einer umfassenden Palette von Dienstleistungen rund um das Dialogmarketing informative und anregende redaktionelle Inhalte zu relevanten Marketing-Themen, die die Kommunikation der Unternehmen stärken. Marketing-Interessierte erhalten mit DirectPoint Orientierung in der wachsenden Vielfalt crossmedialer Erfolgsfaktoren.

Das Informationsangebot umfasst:

- Fachbeiträge zu Themen wie Management, Marketing, Digital- und Dialogmarketing
- Aktuelle Studien
- Vielfältige Wissensvermittlung in Form von Seminaren und Online-Kursen
- Persönliche Beratung rund um Marketing- und Kommunikationsthemen
- Zugang zu Praxishandbüchern und Publikationen
- Fallbeispiele als Inspiration
- Nützliche Checklisten und Vorlagen
- Tools für Mailing-Aktionen
- Regelmässige kostenlose Informationen als E-Newsletter und Magazin

[www.post.ch/directpoint](http://www.post.ch/directpoint)

Kundensicht in den IT-Systemen gelingt. Sind diese Hürden bewältigt, ist ein grosses Potenzial an datenbasierten Einsichten möglich. Aus diesen Erkenntnissen lassen sich für den Kunden relevante Angebote ableiten. Auf Unternehmensseite resultiert eine ständige Optimierung der Produkt- oder Dienstleistungspalette, die immer mehr direkt auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind und die Kundenzufriedenheit erhöhen. Der zufriedene Kunde seinerseits entwickelt sich idealerweise zum Botschafter des Unternehmens, indem er dieses an potenzielle Neukunden weiterempfiehlt.

Basierend auf diesen Insights, lässt sich weit effizienter und nachhaltiger mit Kunden kommunizieren, als dies mit nicht-dialogbasierten Werbeformen möglich ist. Das Resultat ist eine unmittelbare Kundenansprache, aber auch bedürfnisgerechter Content sowie Ideen für das Design und die Entwicklung überraschender Funktionen, die an den Touchpoints bleibende Erlebnisse auslösen.

## Die Post wandelt sich

Auch für die Post, die mit enormen Mengen an Kundendaten operiert, sind diese neuen Möglichkeiten des Dialogs eine tägliche Herausforderung. Dabei nutzt sie als innovative, agile Organisation die Digitalisierung, welche für das Marketing und den Geschäftserfolg grosse Chancen bietet. Dies nach dem Credo: digital, analytisch und crossmedial. Dabei ist für die Post wichtig, einen besonders sorgfältigen Umgang mit dem sensiblen Datenmaterial zu pflegen. Es gilt im Einzelfall zu prüfen, welche dieser Daten tatsächlich zu Marketingzwecken verwendet werden dürfen. Zudem muss auch die Post ihre Dienstleistungen und Produkte ständig an die Bedürfnisse ihrer Geschäftskunden ausrichten. Dies sowohl für die Grosskunden als auch für die KMU.

Dabei ist das Ziel, die Post als Marktleaderin im innovativen, datengetriebenen Marketingdienstleistungsbereich zu etablieren. Um die dafür nötige Beweglichkeit im Dialog zu gewährleisten, aber auch, um interne Prozesse zu optimieren, hat die Post ihr Customer-Relationship-Management (CRM) strategisch neu ausgerichtet und auf einer analytischen Plattform zentralisiert. Damit werden crossmediale Kampagnen koordiniert und optimiert sowie das Targeting bis auf die heute mögliche Einzelkundenebene verfeinert.


## Partner im Dialog-Dschungel

Wie nun aber können Unternehmen mit weit weniger Möglichkeiten von den Erkenntnissen der Post profitieren? Mit der alleinigen Beschaffung von Daten und einer allfälligen Software-Lösung sind für diese Firmen längst nicht alle Fragen geklärt. Denn: „Wie funktioniert das Ableiten von Erkenntnissen aus Kundendaten für ein Unternehmen wie meines überhaupt?“ Auf solche und weitere wichtigen Fragen rund um Marketing-Themen will die Post künftig noch stärker relevante Antworten liefern und als Partner für ihre Kunden auftreten. Auf der umfassenden Plattform DirectPoint ([www.post.ch/directpoint](http://www.post.ch/directpoint)) konnten Geschäftskunden aller Grössen, Branchen und Budgets bereits bisher vielfältige Informationen über

Kompetenzen und konkrete Massnahmen – von der Einzelmassnahme bis zur vollumfänglich geplanten und ins Marketingkonzept eingebundenen Dialogaktion – einsehen.

Der DirectPoint befindet sich noch bis Ende Juni dieses Jahres im Umbau. Ziel der Neugestaltung ist es, künftig einen frei zugänglichen Kompetenzhub für Entscheider und Anwender anzubieten, welcher nicht nur zum erfolgreichen Dialogmarketing anleitet, sondern auch als übergeordnete Inspirations- und Informationsquelle für Marketingthemen dient. So wird auf dem DirectPoint künftig ein besonderes Augenmerk auf relevanten und spannenden Content gelegt.

Aktuelle, herausragende Fallbeispiele sollen ebenso Platz finden wie allgemeine Entwicklungen und Trends im Marketingbereich. Diese Inhalte werden regelmässig ergänzt. Somit liefert der Hub nicht nur Unterstützung im Dialogmarketing, sondern präsentiert sich auch als Informationsplattform für Geschäftskunden und Marketing-Interessierte.

Damit festigt die Post ihre Position als führende Partnerin und Marktleaderin in allen Belangen des Dialogmarketings und baut ihre Kompetenzen im Bereich des Content-Marketings aus, um als modernes Unternehmen für ihre Kunden immer bereits einen Schritt voraus zu sein. 



### Management Summary

Im Umfeld steigenden Konkurrenzdrucks und eines sich fragmentierenden Werbeumfelds gewinnt die Kundengewinnung und -bindung durch Dialogmarketing für Unternehmen stark an Bedeutung. Durch technische Entwicklungen ist es heute möglich, die Zielgruppe bis auf Einzelpersonen zu identifizieren und personalisierten Content an diese auszuspielen. Das Marketing der Post nutzt dieses Wissen nicht nur zur Optimierung der eigenen Kundenansprache, sondern stellt es auch ihren Geschäftskunden auf der Online-Plattform DirectPoint zur Verfügung. Der DirectPoint befindet sich derzeit im Umbau und wird ab dem 28. Juni in optimierter Form als breite, contentbasierte Marketing-Informationsplattform neu lanciert.

# Agiles Marketing digitaler Produkte

## Fallstudie Mobilfunk

---

Im Online-Vertrieb ist es nicht nur möglich, die Verkäufe eigener Produkte laufend zu beobachten; auch Preise, Aktionen und Innovationen des Wettbewerbs können in Echtzeit analysiert werden. Sofern es gelingt, Muster zwischen Angebotsgestaltung und Kaufverhalten zu erkennen, kann der Marketingmix digitaler Produkte dynamisch optimiert werden.

**Dr. Andreas Stehmann**

**D**as Internet ermöglicht Konsumenten, jederzeit Eigenschaften und Preise gesuchter Produkte zu vergleichen und gemäss individueller Präferenzen eine jeweils optimale Auswahl zu treffen. Anbieter digitaler Produkte haben andererseits die Möglichkeit, Preise und teils auch Produkteigenschaften dynamisch zu steuern. In solch hyperkompetitiven Geschäften sollten Marketingentscheider angebots- und nachfrageseitige Veränderungen möglichst rasch erkennen und den Marketingmix agil gestalten (vgl. Ganguly, A. et al, 2009, S. 415, Roberts, N. / Grover, V. (2012) S. 583).

### Erkenntnisziel

In der Praxis scheint eine präzise, dynamische Optimierung des Marketingmix digitaler Produkte in dem Masse möglich, wie Preise, Produkteigenschaften und Absatzmengen vergleichbarer Produkte bekannt sind. Um aus diesen Informationen jedoch Handlungsoptionen entwickeln zu können, braucht es die Kenntnis funktionaler Zusammenhänge, welche den Markt- bzw. Segmentanteil je eines Produktes erklären.

Preise und Produkteigenschaften aller auf einem Online-Markt angebotenen Produkte können mithilfe von Crawlern automatisch gesammelt und analysiert werden (Spruit, M./Cepoi, A. 2016, S. 250f.). Die über Online-Kanäle verkauften Mengen eigener Produkte sollten in Echtzeit vorliegen; allenfalls ein Teil der Verkäufe des Wettbewerbs kann geschätzt werden. Das Erkenntnisziel liegt daher hier auf der Frage, wie eine Funktion beschrieben werden kann, welche den Marktanteil eines Produktes erklärt in Abhängigkeit von Produkteigenschaften, Preisen und anderer Elemente des Marketingmix' im Vergleich zu allen verfügbaren Alternativen. Die Konstruktion dieser Funk-

tion basiert für die Zwecke dieser Fallstudie auf folgenden Thesen:

- Der mengenmässige Anteil der Verkäufe eines Produktes am Absatzvolumen eines Marktsegmentes (Marktanteil) ist jedenfalls teilweise abhängig von der relativen Wettbewerbsfähigkeit dieses Produktes.
- Die Wettbewerbsfähigkeit eines Produktes kann ausgedrückt werden als der aggregierte Erfüllungsgrad segmentspezifischer Kundenanforderungen.
- Höhere Erfüllungsgrade der Kundenanforderungen führen ceteris paribus zu steigender relativer Wettbewerbsfähigkeit und damit zu steigenden Verkäufen und Marktanteilen.

### Mobilfunkmarkt

Um die Bedürfnisse möglichst vieler Kunden profitabel adressieren zu können, verfolgen Mobilfunkanbieter Mehrmarkenstrategien und nutzen diverse Vertriebskanäle. Vielfach wird ein Teil der Netzkapazität über Partner vermarktet, welche Handytarife für spezielle Zielgruppen entwickeln und diese unter eigenen Marken vertreiben. So können Kunden aus einer Vielzahl von Produkten wählen. Beispielsweise werden in Deutschland im unteren Preissegment etwa 200 Tarifvarianten von 18 Marken angeboten. Der Anteil der Verkäufe von Handyverträgen über Online-Kanäle lag zuletzt bei etwa 30 Prozent und wächst stetig.

Im unteren Preissegment bevorzugt die Mehrzahl der Kunden Handyverträge zu verbrauchsunabhängigen Fixpreisen. Die Fokussierung auf den Preis erleichtert aus Kundensicht zwar die Auswahl; aus Anbietersicht steigt jedoch das Risiko negativer Preisspiralen in dem Masse, wie Handyverträge als homogene Produkte wahrgenom-

### Dr. Andreas Stehmann

Associate Partner,  
dgroup

Tel. +41 (0) 79 4615989  
drastehmann@gmail.com  
www.d-group.com

men werden (D’Aveni 1994, S. 42ff., 47, 50, 52ff., 62ff., 68f.). Marketingentscheider sollten daher möglichst genau verstehen, welchen Wertbeitrag die Zielkunden verschiedenen Eigenschaften des Produkts beimessen und welche Gestaltungsmöglichkeiten in den Bereichen Distribution und Kommunikation geeignet sind, temporär Wettbewerbsvorteile zu erzielen und Preisspielräume zu nutzen.

### Modelldesign

Das Ziel ist, eine Funktion zu beschreiben, welche den Marktanteil eines Produktes in Abhängigkeit von der Ausprägung des Marketingmix’ relativ zu vergleichbaren Angeboten erklärt. Wenn, wie im Falle des Mobilfunkmarktes, das Angebotsspektrum eher unübersichtlich ist, wird es potenziellen Kunden kaum gelingen, mit angemessenem Aufwand vollständige Transparenz bezüglich der Eigenschaften und Preise aller angebotenen Produkte herzustellen. Für die Zwecke des hier diskutierten Modells wird daher angenommen, dass ein Teilvolumen des jeweiligen Marktes über alle angebotenen Produkte gleichverteilt ist. Wie hoch dieser Teil des Marktes ist, muss im Einzelfall geschätzt werden. Hier wurde die Messzahl der Markttransparenz iterativ so gewählt, dass die Differenzen errechneter Absatzmengen einzelner Produkte von empirisch gemessenen Absatzmengen dieser Produkte minimiert wurden.

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Produktes wird hier definiert als der Erfüllungsgrad segmentspezifischer, gewichteter Kundenerwartungen bezüglich Produkteigenschaften, Preiskomponenten sowie Ausprägungen von Parametern in den Bereichen Distribution und Kommunikation, jeweils relativ zu allen verfügbaren Alternativen.

**Abb. 1: Mobilfunkanbieter im unteren Preissegment**



Quelle: www.google.ch/eigene Darstellung.

Ein Grossteil der zur Ermittlung der Wettbewerbsfähigkeit erforderlichen Informationen wurde aus den Websites der in Abbildung 1 dargestellten Anbieter ausgelesen und gemäss der in Abbildung 2 dargestellten Struktur erfasst. Die Datenbasis umfasste somit die Ausprägungen von jeweils 27 Merkmalen bezogen auf 187 Produkte bzw. Varianten von 18 Anbietern. Die

Wettbewerbsfähigkeit jedes Produktes wurde in zwei Schritten bestimmt:

Zunächst wurden der Vergleichbarkeit halber die Ausprägungen aller Produkteigenschaften bzw. jedes Parameters des Marketingmix’ indiziert. Hierzu wurde für jeden Parameter der im Wettbewerbsvergleich jeweils beste Messwert mit der Indexpzahl 4 versehen, der unvorteilhafteste mit der Indexpzahl 1. Beispielsweise bietet der in einem der betrachteten Marktsegmente gemessen am Datenvolumen beste Tarif 3,0 Gigabyte (GB); dieser Produkteigenschaft des Tarifs wurde die Indexpzahl 4 zugeordnet. Der bezogen auf dieses Kriterium unattraktivste Tarif bot ein Volumen von 0,3 GB; dieser Produkteigenschaft dieses Tarifs wurde die Indexpzahl 1 zugeordnet. Die Indexpzahlen der Produkte, deren jeweilige Merkmalsausprägungen zwischen Minima und Maxima lagen wurden interpoliert. Analog wurde vorgegangen für die Indizierung von Preisen sowie aller Ausprägungen von Parametern in den Bereichen Distribution und Kommunikation. Sofern die Ausprägungen von Marketingparametern nur ordinal oder nominal gemessen werden konnten, erforderte die Zuordnung von Indexpzahlen subjektives Urteilsvermögen. Dies

### Zusammenfassung

1. Das Risiko negativer Preisspiralen steigt in dem Masse, wie digitale Produkte als homogen wahrgenommen werden.
2. Auswege werden erkennbar durch granulare Analysen der Wertbeiträge einzelner Elemente des Marketingmix’.
3. Datenmangel ist selten das Problem. Was es braucht, sind Echtzeit-Einblicke in das Kundenverhalten und Methoden zur Mustererkennung.

galt beispielsweise dann, wenn Verfügbarkeit oder Qualität von Inhalten zu bewerten waren, welche auf der Website eines Produktes bzw. auf der Seite von dessen Anbieter verfügbar sind.

Im zweiten Schritt wurden die Indizes einzelner Parameter des Marketingmix' jeweils eines Produktes segmentspezifisch gewichtet und zu einem Gesamtindex der Wettbewerbsfähigkeit aggregiert. Zur Bestimmung der Gewichte können verschiedene Methoden angewendet werden, beispielsweise Kundenbefragungen, Analysen von im Internet verfügbaren Produktbewertungen oder Kundenkommentare in sozialen Medien. Hier wurden die Gewichte iterativ so gewählt, dass die Differenzen errechneter Absatzmengen einzelner Produkte von empirisch gemessenen Absatzmengen dieser Produkte minimiert wurden.

In vielen Märkten wird eine Veränderung der Wettbewerbsfähigkeit eines Produktes nicht zu einer linearen Veränderung von dessen Marktanteil führen. Vielmehr wird angenommen, dass der Marktanteil eines Produktes mit zunehmender Wettbewerbsfähigkeit exponentiell oder degressiv steigen wird. Daher wurden die für jedes Produkt errechneten Gesamtindizes der Wettbewerbsfähigkeit mit einem Konzentrationsfaktor exponiert. Die Werte des Konzentrati-

### Handlungsempfehlungen

Unabhängig davon, welche Ziele Marketingentscheider im Einzelfall verfolgen, kann es jedenfalls nicht schaden, die Wettbewerbsfähigkeit eigener und konkurrenzierender Produkte über Zeit zu messen. Einer in hyperkompetitiven Märkten beobachtbaren Tendenz zu Preiswettbewerb und der Fokussierung auf wenige andere Gestaltungsparameter kann entgegengewirkt werden, indem die Ursachen unterschiedlich wettbewerbsfähiger Produkte erkennbar- und eine Fülle möglicher Handlungsoptionen aufgezeigt werden. Schliesslich scheint es im Hinblick auf das Kosten-/Nutzenverhältnis von Marketingentscheiden empfehlenswert, die Effekte von Handlungsoptionen auf Wettbewerbsfähigkeit und Absatzchancen eigener Produkte a priori zu simulieren.

onsfaktors wurden wiederum segmentspezifisch so gewählt, dass die Abweichungen von errechneten zu gemessenen Absatzmengen minimiert wurden.

Schliesslich wurden die Marktanteile aller in einem Marktsegment angebotenen Produkte gemäss der in Abbildung 3 dargestellten Funktion errechnet: Der Marktanteil des Produktes i im Segment j ist gleich der Summe aus demjenigen (Teil-)Marktanteil, welcher durch den Grad der Markttransparenz sowie der Anzahl angebotener Produkte bestimmt wird sowie demjenigen (Teil-)Marktanteil, welcher durch die Wettbewerbsfähigkeit des Produktes i relativ zu allen anderen im Segment j angebotenen Produkten determiniert ist.

Die Konfidenz der so ermittelten Marktanteilsfunktion kann errechnet werden, indem empirisch gemessene Absatzmengen mit den für diese Produkte errechneten Absatzmengen verglichen werden. Im Falle der hier diskutierten Fallstudie betrug dieser Wert ca. 95 Prozent. Das heisst, die für einzelne Produkte ex-post prognostizierten Absatzmengen wichen durchschnittlich um etwa fünf Prozent von den gemessenen Absatzmengen dieser Produkte ab. Ceteris paribus kann hieraus gefolgert werden, dass die künftige Marktanteilsverteilung in den hier analysierten Segmenten mit einer Genauigkeit von 95 Prozent prognostiziert werden kann.

**Abb. 2: Marketing-Mix Handyverträge**

		1	2	3	4	5	6
<b>A Produkt</b>	<b>Menge</b>	Voice (inkl. min.)	Daten (inkl. MB)	„freie Daten“			
	<b>Qualität</b>	Performance	Verfügbarkeit	LTE			
	<b>Sonstige</b>	Geschwindigkeit	VoIP	Entertainment	Laufzeit	Vertragsflexibilität	Antichurn
<b>B Preis</b>		Voice (€/min.)	Service	Roaming	Sonstige		
<b>C Online-Distribution</b>		Sichtbarkeitsindex	Follower	Preissuchmaschinen	E-Retail	Newsletter	
<b>D Online-Kommunikation</b>		Soziale Medien		Blog	Postings	Content	Markenstärke

Quelle: Eigene Darstellung.



**Abb. 3: Prognose des Marktanteils eines Produktes**

$$MA_{ij} = \frac{p_j}{n_j} + \frac{w_{ij}^k}{\sum w_j^k} \cdot (100 - p_j)$$

$MA_{ij}$	Marktanteil des Produktes i im Segment j
$p_j$	Anteil des Segmentes j, welcher nicht abhängig von der Wettbewerbsfähigkeit der Produkte verteilt ist (Grad der Markttransparenz)
$n_j$	Anzahl der Produkte im Segment j
$w_{ij}^k$	Index der Wettbewerbsfähigkeit des Produktes i im Segment j
$\sum w_j^k$	Summe der Indizes der Wettbewerbsfähigkeit aller Produkte im Segment j
k	Konzentrationsfaktor

Quelle: Eigene Darstellung.

### Ergebnisse

Die graphische Darstellung der Marktanteilsfunktion (Abbildung 4) verschafft zunächst einen Überblick der Positionen aller Produkte bezogen auf Wettbewerbsfähigkeit und Marktanteil. Im hier dargestellten Fall wird deutlich, dass die Produkte des fokalen Unternehmens in drei von vier Zielsegmenten wenig wettbewerbsfähig sind und daher nur geringe Marktanteile erreichen.

Lage und Steigung der Kurven vermitteln ein Bild der Wettbewerbsintensität und des Potenzials, Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Beispielsweise liegen die Punkte in Segment C vielfach näher aneinander als in Segment B, was auf relativ geringe Unterschiede zwischen den einzelnen Produkten und damit auf eine potenziell höhere Wettbewerbsintensität hindeuten kann. Umgekehrt zeigen teils relativ weit auseinanderliegende Datenpunkte in Segmenten A und D, dass es einigen Anbietern gelungen ist, Produkte zu entwickeln, welche die Kundenerwartungen anders erfüllen als das Gros der angebotenen Produkte.

Die Steigung der Marktanteilsfunktion ist in Segment A auffallend steiler als etwa in Segment B. Dies deutet darauf hin, dass eine Verbesserung der

Wettbewerbsfähigkeit um jeweils eine Einheit in Segment A zu höheren Marktanteilsgewinnen führen kann als in Segment B. Im konkreten Fall kann dies darauf zurückzuführen sein, dass es sich bei Segment A um Kunden mit hoher Online-Affinität handelt und angenommen werden darf, dass Informationen über Produktinnovationen, attraktive Angebote usw. relativ rasch verbreitet und aufgenommen werden.

Schliesslich ist erkennbar, dass der Wertebereich errechneter Indizes der Wettbewerbsfähigkeit für die Mehrzahl der Produkte zwischen 2,5 und 3,0 endet, während der mögliche Maximalwert jeweils 4,0 beträgt. Das heisst, es scheint in allen Segmenten bisher ungenutzte Möglichkeiten zu geben, die Ei-

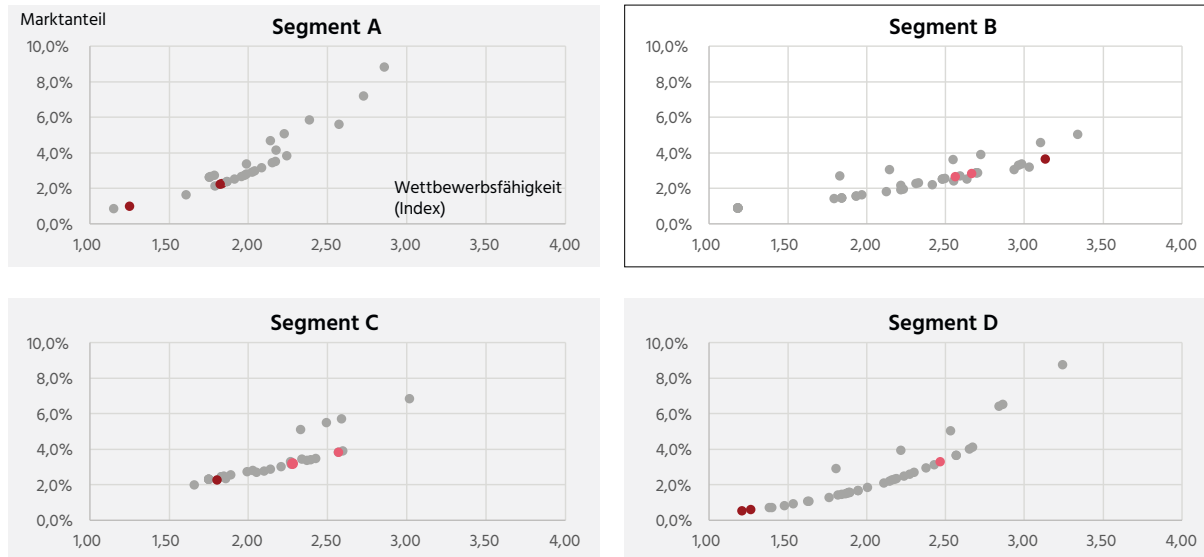


### Kernthesen

1. Die relative Wettbewerbsfähigkeit digitaler Produkte kann und sollte in Echtzeit gemessen werden.
2. Analysen der Wettbewerbsfähigkeit helfen, profitable Auswege aus reinem Preiswettbewerb zu finden.
3. Die Erfolgchancen von Produktverbesserungen und Preisvariationen können simuliert werden, einschliesslich möglicher Reaktionen der Konkurrenz.

**Abb. 4: Marktanteilsfunktionen**

● Fokales Produkt ● Konkurrenzierende Produkte



Quelle: Eigene Darstellung.

genschaften vorhandener Produkte so zu verbessern oder den Marketingmix so zu gestalten, dass segmentspezifische Erwartungen der Kunden in einem höheren Masse erfüllt werden.

Im Hinblick auf die agile Optimierung des Marketingmix' liefert die Marktanteilsfunktion präzise Anhaltspunkte dafür, welche Produkteigenschaften oder andere Parameter um welche Beträge variiert werden könnten, um Wettbewerbsfähigkeit und Marktanteil eines Produktes auf einen bestimmten Zielwert zu erhöhen. Ein Beispiel: Die Gesamtindizes der Wettbewerbsfähigkeit zweier in einem Segment angebotener Produkte betragen 1,83 bzw. 2,53. Der Unterschied resultiert teils daraus, dass Nutzer des überlegenen Produktes von neuester Übertragungstechnologie und sehr guter Netzqualität profitieren, während die Datengeschwindigkeit 150 Mbit/sec beträgt. Da-

gegen basiert das unterlegene Produkt auf einer älteren Technologie, die Netzqualität erhielt in Tests das Prädikat „befriedigend“ und die Datengeschwindigkeit liegt bei 21,5 Mbit/sec. Hieraus und aus dem relativen Gewicht dieser Pro-

dukteigenschaften am Gesamtindex beider Produkte lässt sich ablesen, welche Eigenschaften um welche Beträge verbessert werden müssten, um einen höheren Marktanteil zu erreichen. Analog erlaubt die Marktanteilsfunktion das

Lokalisieren von Möglichkeiten, neue Wettbewerbsvorteile zu erzielen oder Preisprämien durchzusetzen.

Insofern die Marktanteilsfunktion empirisch gemessene Absatzmengen einzelner Produkte hinreichend genau

**Unabhängig davon, welche Ziele Marketing-Entscheider im Einzelfall verfolgen, kann es jedenfalls nicht schaden, die Wettbewerbsfähigkeit eigener und konkurrenzierender Produkte über Zeit zu messen.**

abbildet, können zukünftige Absatzmengen prognostiziert werden. Wird die Datenbasis automatisch aktualisiert, ist diese Marktanteilsprognose vergleichbar mit der am Navigationsdisplay im Auto errechneten Ankunftszeit:

Reduziert beispielsweise ein Wettbewerber die Preise, so wird die Absatzprognose der eigenen Produkte sinken.

Die Marktanteilsfunktion kann daher für verschiedene Simulationen verwendet werden. Beispielsweise ist es möglich, den durch Produktvariationen erzielbaren Marktanteilsgewinn zu simulieren bevor Budgets bewilligt werden. Auch ist es möglich, die Auswirkungen von Preismassnahmen auf die Marktanteilsverteilung zu simulieren, einschliesslich erwarteter Gegenreaktionen des Wettbewerbs. Das heisst, Marketingentscheide können allenfalls präziser und kostengünstiger im Hinblick auf Kundenpräferenzen und Unternehmungsziele getroffen werden. In speziellen Situationen scheint es auch möglich, Preiskomponenten und Variationen anderer Elemente des Marketingmix' digitaler Produkte automatisch im Produktionssystem umzusetzen bzw. zu testen.

### Kritik


Der Nutzen der Marktanteilsfunktion wird in dem Masse limitiert, wie Annahmen, auf welchen die Funktion basiert, die Realität ungenügend widerspiegeln. Eine zentrale Annahme betrifft den Ansatz, Kundenpräferenzen sowie deren Informations- und Entscheidungsverhalten indirekt an Absatzzahlen zu messen, während auf ein direktes Verständnis durch Beobachtung, Befragung usw. verzichtet wird.

Weitere Annahmen betreffen Objektivität und Rationalität. Die Marktanteilsfunktion unterstellt, dass Kaufentscheide rational erfolgen und zwar aufgrund objektiver, aber unvollständiger Informationen. Dabei bleibt zum einen unberücksichtigt, dass Kunden emotional oder impulsiv entscheiden können, sowie aufgrund von Gewohnheit, Desinteresse usw. Zum anderen

wird der Einfluss nicht-objektiver Informationen auf Kaufentscheide ausgeblendet. Beispielsweise werden Produktbewertungen oder Meinungsäusserungen in sozialen Medien nicht als kaufrelevant einbezogen.

Problematisch ist auch die Konstruktion der Marktanteilsfunktion. So ist die Annahme der Gleichverteilung eines Teiles aller Verkäufe über alle Produkte aufgrund von Marktintransparenz wahrscheinlich nicht haltbar. Die Gewichtung von Merkmalen bzw. Merkmalskategorien stellt ein weiteres Problem dar. Zum einen kann die Indizierung qualitativer Merkmale kaum objektiv erfolgen. Zum anderen wurde die Annahme getroffen, dass Merkmale innerhalb einer Merkmalskategorie jeweils gleichgewichtet sind. Kundenpräferenzen werden jedoch innerhalb

einzelner Segmente heterogen sein und über Zeit variieren. Kritikwürdig ist auch die Annahme einer degressiven oder exponentiellen Steigung der Marktanteilsfunktion.

Der praktische Nutzen der Marktanteilsfunktion kann durch Datenverfügbarkeit begrenzt werden. Dies insbesondere dann, wenn Kunden zwischen Hunderten oder Tausenden Produkten und Varianten wählen können bzw. wenn nur unzureichende oder unpräzise Informationen über Absatzmengen einzelner Produkte vorliegen. Zuverlässige Ergebnisse liefert die Funktion zudem nur in dem Masse, wie die Datenbasis aktuell ist. Schliesslich ist die Marktanteilsfunktion praktisch nur insoweit von Wert, als der (mengenmässige) Marktanteil überhaupt ein relevantes Ziel darstellt. 

### Literatur

D'Aveni, R.A. (1994): Hypercompetition – Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, The Free Press, New York.

Bhatt, G. et al (2010): Building and leveraging information in dynamic environments: The role of IT infrastructure flexibility as enabler of organisational responsiveness and competitive advantage, in: Information & Management Nr. 47 (2010), pp. 341–349.

Coop (2016): Zu personalisierten Preisen und Rabatten <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/standard/Was-Coop-testet-macht-die-Migros-schon-seit-langem/story/22458588>, Abruf: 27.11.2016.

Ganguly, A. et al (2009): Evaluating agility in corporate enterprises, in: International journal of production economics Nr. 118 (2009), pp. 410–423.

Roberts, N. / Grover, V. (2012): Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities, in: Journal of Business Research Nr. 65 (2012), pp. 579–585.

Roberts, N. / Grover, V. (2012b): Leveraging Information Technology Infrastructure to Facilitate a Firm's customer agility and Competitive Activity: An empirical Investigation, in: Journal of Management Infor-

mation Systems / Spring 2012, Vol. 28, No. 4, pp. 231–269.

Ryan, D. (2014): Understanding Digital Marketing – Marketing strategies for engaging the digital generation, 3rd edition, London, Philadelphia.

Spruit, M./Cepoi, A. (2016): CIRA – A Competitive Intelligence Reference Architecture for Dynamic Solutions, in: Proceedings of the 7th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management (IC3K 2015), Volume 1: KDIR, pp. 249–258.

Tuarob, S./Tucker, C.S. (2015): Quantifying Product Favorability and Extracting Notable Product Features Using Large Scale Social Media Data, in: Journal of Computing and Information Science in Engineering, Volume 15, Issue 3.

Vogt, D. (2013): Innovation Perception from a Customer Perspective – Recognition, Assessment, and Comprehension of Innovations, Schesslitz.

W. He et al. (2015): A novel social media competitive analytics framework with sentiment benchmarks, in: Information & Management, <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2015.04.006>.

# Buchrezension

## Nutzen für die Praxis

Berndt und Henkel liefern einen „hands-on“ Schlachtplan für den tagtäglichen Kampf um die Gunst von Kunden und Konsumenten: „Marke“ ist heute immerhin fast ein jeder. Doch wie baut man sich ein unverwechselbares Markengesicht und bleibt dem Kunden in unverwechselbarer Erinnerung? Die Autoren plädieren für eine Strategie der Qualität, anstelle von „mehr ist mehr“: Mit Treffsicherheit soll verhindert werden, im Meer der Marken- und Reizüberflutung unterzugehen, und stattdessen eine profiliert wahrnehmbare, „markante“ Marke zu werden und zu bleiben. Anhand interessanter Best Practices zeigen die Autoren überzeugend und praxisorientiert auf, welches Erfolgsrezept es braucht, um eine markante und vor allem zukunftsfähige Marke aufzubauen. Hervorzuheben ist die Wahl der untersuchten Fallbeispiele, da die Autoren auf die üblichen Dauerrenner wie Google, Tesla und Amazon verzichten und stattdessen tiefere und einzigartige Einblicke in mittelständische Unternehmen und Dienstleister aus der D/A/CH-Region gewähren. Das Buch kann jedoch trotz dessen Spuren von Apple enthalten. „Einfach markant“ bietet somit einen praxisorientierten Ratgeber für Führungspersonen, wie man sich die Aufmerksamkeit seiner Kunden zunutze macht für mehr Absatz, Umsatz und Gewinn und zum Wohle aller Beteiligten.

## Abstract

Der Aufbau des Fachbuches ist klar strukturiert und lüftet kapitelweise die Geheimnisse der grossen Anziehungskraft etablierter, markanter Marken unter den Schlagwörtern Merkwürdig, Klar, Intensiv, Erlebbar, Emotional, Mutig, Glaubwürdig, Präzise, Reduziert,

Wahrnehmbar, Transparent, Polarisierend, Ungewöhnlich und Sozial. Hierbei werden die jeweiligen Keywords mit Fallbeispielen untermalt, wie beispielsweise der Tourismusregion Engadin St. Moritz, dem Sicherheitsspezialisten Abus, den Anlagenbauer Bühler, dem Fünf-Sterne-Hotel Neptun, dem Haushaltsgeräte-Hersteller V-Zug, dem Fördertechnik-Experten Lindig und dem Urlaubsland Mecklenburg-Vorpommern. Zu guter Letzt geben die Autoren eine abschliessende, prägnante Zusammenfassung: „Was einfach markant sein braucht.“

Monika Detamble, B.Sc.

## Anmerkung

Mit Beiträgen von Ariane Ehrat, CEO von Engadin St. Moritz; Christian Rothe, Head of Marketing & Communication Abus Group; Burkhard Böndel, Head of Corporate Communications, Bühler Management AG; Guido Zölllick, Hoteldirektor bei Hotel Neptun; Dirk Hoffmann, Direktionspräsident V-Zug; Sven Lindig, Geschäftsführer bei Lindig Fördertechnik, und Bernd Fischer, Geschäftsführer bei Urlaubsland Mecklenburg-Vorpommern.



Jon Christoph Berndt, Sven Henkel

## EINFACH MARKANT!

Wie Unternehmen durch Klarheit und Begehrlichkeit erfolgreich sind

1. Auflage 2017, printamazing, 212 Seiten  
19,99 €, 27,95 CHF

ISBN 978-3-9817231-3-7

## Kernthesen

1. Das Ziel lautet, „einfach markant zu sein“: Unternehmen brauchen im Markendschub der Moderne eine klare, anziehungsstarke Identität als Leitplanke für alles, was heute und in Zukunft strategisch getan wird. Was Unternehmer tun, ist ihr Leben; die stark gelebte Marke ist jedoch ihre Lebensversicherung.
2. Die wichtigste Frage, die sich alle Mitarbeiter bis zum CEO stellen müssen: Ist das, was ich tue, markenadäquat, zahlt es auf die Identität des Unternehmens ein, macht es sie erlebbar?
3. Es braucht starke Human Brands und eine Fokussierung auf Herzensangelegenheiten: Überzeugte aktive Mitmacher laden die Marke emotional auf und der Kunde des markanten Menschen bei einem markanten Unternehmen wird zum Stammkunden.

# Studying Shelf Framing With Multiple Consumer Insights

---

Sustaining competitive advantage requires continuous innovations. In times of saturated markets, successful new product launches are increasingly challenging. This is evidenced by high failure rates. For example, GfK (2015) reports less than a third of new products survived beyond two years in FMCG. Diminishing such staggering failure rates has become a chief concern for many marketers. Two critical product launch decisions involve advertising positioning and distribution placement.

**Enrique Strelow, Verena Hauschildt, Mark Heitmann, Christian Scheier**

**A**dvertising intends to catch interest, build brand image and differentiate products from competition by developing meaningful consumption expectations. Distribution decisions such as shelf placement drive visibility and improve the likelihood of entering consideration sets. Importantly, shelf placement decisions also determine the immediate competitive context, which in turn drives consumption and price expectations. Consequently, advertising and shelf placement may send mixed messages which can have negative consequences making careful alignment based on consumer insights across domains critical.

Standard market research techniques address either advertising positioning or shelf placement decisions. While the former is often tested based on monadic survey research and attitudinal benchmarks, shelf placement decisions reflect on actual or virtual shelf tests. Usually, separated approaches based on separate studies and samples are used, which can mask important interrelationships. For example, a new breakfast cereal innovation can be placed in shelves amongst sugar-heavy alternatives or in whole grain categories requiring very different advertising. Advertising pretests which do not take differential consumer shelf response into account can therefore result in erroneous conclusions.

### Related Evidence from Consumer Psychology

According to research in consumer psychology consumers create mental schemes to evaluate any type of object. New products in particular can belong to more than one mental category (Viswanathan/Childers 1999). A tablet computer, for example, may be classified as an entertainment as well as a work device. Since consumers form expectations based on category membership, ambivalent categories can undermine confidence. Indeed, Meyers-Levy/Tybout (1989) find that consumers positively respond to innovations when new associations fit well with typical associations in consumers' minds. Similarly, research on cognitive fluency suggests that efficient processing of new products is essential to succeed in the market (e.g., Reber et al. 2004). Simply put, the easier and faster the mental process judging a new product, the more favorable the product evaluation. According to this research, minor challenges in processing resulting from slight prototype deviations can further improve evaluations (Reber et al. 2004).

Shelf positioning suggests membership to the surrounding category. Consider the tablet computer example once more. Placed next to laptop computers it is less likely to be classified as an entertainment device than an identical product placed in a home entertainment context.

Both categorization and cognitive processing theories strongly suggest that advertising positioning should be well aligned to such distributional choices. An unfavorable consumer response must be expected whenever categories suggested by advertising do not match distributional categories sufficiently well.

Marketers interested in profitability will pay close attention to maximizing willingness to pay. This managerial objective is related to additional cognitive processes associated with price fairness judgements (e.g., Kahneman/Knetsch/Thaler 1986). Different shelves can suggest different levels of quality. For example, screen resolution or enhanced audio capability of tablets are more likely to be costly high value attributes in a high end home entertainment context than in a laptop context. Consequently, willingness to pay can differ as a function of shelf placement. In particular, identical product characteristics can result in very different willingness to pay as a function of shelf placement.

While aligning shelf placement and advertising positioning may appear straightforward in the tablet example, consumer categorization in most practical settings is less clear and requires valid consumer insights. Traditional separated

#### Enrique Strelow

Head of Shopper  
Communication, FERRERO  
enrique.strelow@ferrero.com  
www.ferrero.de,

#### Verena Hauschildt

Analyst, quantilope GmbH  
verena.hauschildt@quantilope.com  
www.quantilope.com

#### Mark Heitmann

Scientific Advisor,  
quantilope GmbH  
mark.heitmann@quantilope.com  
www.quantilope.com

#### Christian Scheier

Geschäftsführer, decode  
Marketingberatung GmbH  
scheier@decodemarketing.com  
www.decodemarketing.com

market research projects on advertising positioning and shelf placement cannot provide this kind of information.

### **Consumer Insight Methods for Advertising and Shelf Placement Decisions**

Thorough tests of advertising and shelf placement requires randomized between group monadic (experimental) designs comparing consumer response to advertising concepts as well as shelf contexts across groups. Brand associations as well as shelf categorization are often subconscious psychological processes requiring appropriate means of data collection. These market research modules can address this:

1. Implicit association tests study the strength of subconscious brand associations like pleasure, autonomy, or excitement. Measuring the latency in response, consumers are asked to indicate as quickly and spontaneously as possible whether various associations fit a specific product brand after being exposed to different types of positioning. Since stronger subconscious associations come to mind more quickly, response times provide rich information on brand image strength. Note, implicit associations can be collected quickly in online surveys requiring simple yes/no responses.
2. Virtual shelf tests are cost-effective means of testing shelf layouts by closely matching real world shopping environments. To accomplish this, standardized product images representing the competitive context are positioned in virtual shelves matching typical retailing conditions. Compared to in store tests, virtual shelves require little set up effort for testing any conceivable layout. They can quickly reach

large groups of respondents while ensuring structural equivalence across experimental groups, which is often not possible in a physical context. Virtual shelf tests of high internal validity as part of any online study require very little respondent input while collecting rich information (e.g., response times, order of consideration, product choices).

3. While the aforementioned tests are useful, they do not reveal consumer response to a larger variety of scenarios. Such information is important since prices and typical assortments often vary across retailers. Insights relating to a broader set of contexts are available from Hierarchical Bayes Choice Based Conjoint. Since respondents simply make repeated choices among sets of product concepts varying along brand, attribute and price dimensions, data collection follows natural choices and involves little consumer effort. Bayesian estimation allows estimating individual level product utility and purchase probability, which can be quantitatively linked to the preceding modules at the individual respondent level.
4. Individual level information on subjectively fair prices is not available from virtual shelf tests or choice based conjoint. For this purpose, direct measures of willingness to pay, such as the well-established price sensitivity meter (PSM), provide additional evidence (van Westendorp 1976). Note, in contrast to the other modules, price fairness judgments involve more elaborate cognitive processing. Therefore, open ended questions are more appropriate. Implications from such insights can differ from the previous ones because attainable margins and market shares must not align. Specifically, highly differentiated products often involve higher margins at the expense of a lower market share (Stahl et al. 2012).



### **Management Summary**

Shelf framing results from the differential consumer response to shelf placement choices of marketers. When introducing new products marketers choose an advertising positioning which can interact with shelf framing effects requiring integrated research on shelf and advertising response. State of the art measures of advertising (e.g., implicit response) combined with customer decision making (e.g., virtual shelf, choice-based conjoint) do not only offer a holistic perspective on the consumer but do also closely reflect actual supermarket choices.

## An Application of Agile Consumer Insights in the FMCG industry

When Ferrero launched its ValParaiso confectionery innovation, questions regarding advertising positioning and shelf placement aroused. Two options of shelf placement and advertising positioning appeared feasible: a typical praline assortment involving higher value products with diverse fillings (e.g., nuts, alcohol, marzipan) or cheaper priced small bites involving other well-established chocolate beads (e.g., M&Ms, Smarties). Concerning advertising, two alternative concepts were under consideration: (1) ValParaiso advertised as chocolate pearls with fruit flavors with background colors reinforcing chocolate associations (subsequently called chocolate) and (2) ValParaiso positioned as an exotic fruit pearl containing chocolate using vibrant colors (fruit, see Figure 1).

To investigate these options of advertising and shelf placement, an online consumer study was conducted combining all mentioned market research modules within a single survey. Data collection, response time analysis, efficient conjoint design and hierarchical bayesian parameter estimation is based on the quantilope service for agile insights with the Decode implicit module for the response time analysis.

A sample of the German target group was recruited from a representative consumer panel consisting of 3,000 female respondents (age 35 – 54) with general interest in chocolate. Participants were randomly assigned to one of four experimental conditions, ensuring structural equivalence across groups. Note, this study serves as an illustrative application on how consumers responded to the alternative advertising material under consideration at Ferrero. Specific results may not generalize to other settings. Since the comparison of interest relates to the advertising material used in the experimental set up no pre-test results are reported here. However, we do caution that such pretesting would be mandatory for drawing generic conclusions regarding underlying psychological concepts. The experimental design consists of a 2 (chocolate vs. fruit advertising material) x 2 (praline vs. small bite shelf) full factorial with 750 observations per group (see Figure 1).

The survey started with a concealed advertising display. The cover story instructed participants to evaluate a new online magazine containing typical magazine content which also involved a full page advertisement for ValParaiso. After this, respondents proceeded to a virtual shelf display (see Figure 1) and were asked to inspect each product of interest and to select their most preferred alternative for purchase when ready to do so.

Subsequent to these experimental manipulations and a set of filler questions on socio-demographics, additional dependent

Fig. 1: 2 x 2 Advertising Positioning and Shelf Placement Experimental Design



Source: Ferrero, quantilope.com.

measures were collected. Specifically, implicit brand image was collected first. Following initial training, respondents evaluated whether or not a randomly ordered set of potential product associations matches with the ValParaiso brand. Associations were presented one at a time in random intervals to collect meaningful measures of response time. Subsequently, 12 tasks of choice based conjoint with two alternative concepts and the option not to choose were presented (d optimal design, see Street et al. 2005). This was followed by a set of open ended questions on fair price levels for ValParaiso according to PSM. Since the whole survey used very few traditional scales, average completion time was only 16.5 minutes.

## Relevant Drivers of Product Consideration and Demand

Appropriate tests of statistical significance on the impact of advertising and shelf positioning within the virtual shelf test can be obtained by logistic regression models with the experimental factors including all available covariates (e.g., socio-demographics) as independent variables and product consideration and choice as dependent variables. For ease of interpretation, Figure 2 summarizes descriptive results. Note, that both advertising positioning and shelf placement have a significant impact on both ValParaiso consideration and choice, suggesting that the experimental manipulations were effective ( $p < .05$ ). Importantly, ValParaiso appears to



better match the small bites assortment than pralines, as evidenced by consistently higher levels of consideration and demand in the small bites shelf. In addition, the fruit advertising material interests more consumers in terms of consideration and actual choices both in the small bites and pralines shelf. Since this pattern replicates for individual level choice probabilities of choice based conjoint (not shown), these results appear not driven by potential differences in attractiveness of the selected shelf competitors.

The analysis above does not reveal a statistically significant interaction effect between shelf placement and advertising positioning ( $p > .10$ ). However, the strong effects of shelf placement point to the importance of considering distributional decisions at the early stages of new product planning. Since typical pretests do not take shelf response into account, achieving target scores in such tests can be a function of shelf expectations of respondents, which must not match actual distribution risking erroneous conclusions.

The findings reported here are consistent with schema congruity and processing fluency. In particular, consumers appear to perceive ValParaiso as more typical to small bites. Furthermore, advertising less established features such as fruit filling may be capable of highlighting uniqueness and novelty, allowing for additional stimulation further driving demand.

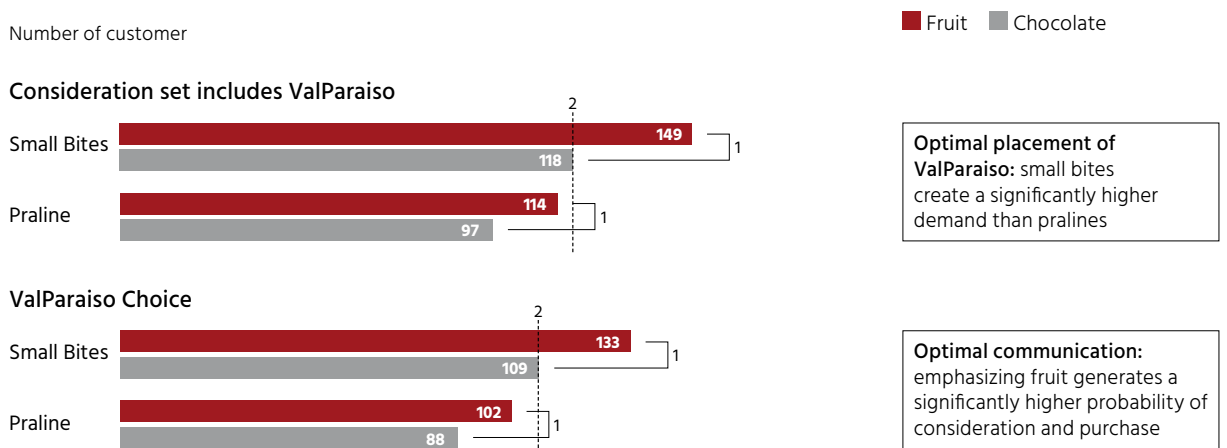
A large scale field experiment across eight large supermarket stores in Germany was conducted to investigate ex-

ternal validity. Two supermarkets with comparable target groups and store layouts resembled each experimental group of this study. In particular, either (1) fruit or (2) chocolate wobblers featuring the motives of Figure 1 were advertising ValParaiso at a dedicated shelf similar to Figure 1. An analysis of over 600,000 store receipts collected between December (excl. Christmas) and February (2016–17), suggests a 25 percent average sales uplift moving from chocolate to fruit advertising motives. This closely resembles the 22 percent uplift observed for the small bites choices of the online survey.

### The Impact of Shelf Placement and Advertising Positioning on Attainable Margins

A different pattern emerges when studying attainable margins and price fairness based on open-ended responses. Based on the price fairness analysis, attainable margins are higher for pralines than for small bites, resulting in higher maximum prices. This appears intuitive given the higher average price levels for pralines. However, this is opposite to the findings on demand and consideration, which suggested higher demand in the more frequented small bites category. Interestingly, the price fairness results show a stronger effect for the fruit material as evidenced by a significant two-way interaction between advertising and shelf place-

**Fig. 2: Impact of Shelf and Advertising Decisions on Consideration and Choice**



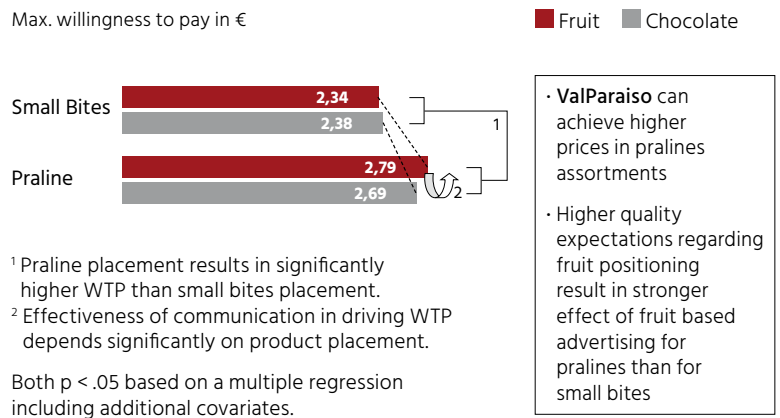
Both fruit vs. chocolate communication<sup>1</sup> and small bites vs. praline placement<sup>2</sup> result in significant differences in a logit regression including additional covariates ( $p < .05$ ).

Source: quantilope.com.

## Lessons Learned

When planning new products marketers are well-advised to consider both advertising positioning and shelf placement response at early phases. Field experiments are often too expensive and conducted too late in the new product planning process. Automated multi-method consumer insights can adequately approximate actual consumer shopping behavior. They allow cheaply studying a multitude of positioning choices in terms of advertisement but also distribution while providing a detailed understanding of consumer motivations. Achieving competitive advantage will likely depend on the proficiency of marketers in mastering new agile insights technologies.

**Fig. 3: Effects of Advertising Positioning and Placement on WTP**



Source: quantilope.com.

ment, such that the fruit advertising results in higher attainable margins for pralines but not for small bites (see Figure 3). This may be related to fruit ingredients being of higher expected value within a praline assortment than within small-bites.

The virtual shelf and conjoint analysis held prices constant and suggested higher predicted market share for small bites than pralines shelf placement. However, both approaches do not consider potential price fairness differences. Conversely, open-ended measures of willingness to pay study differences in price fairness, implicitly assuming similar market potential. Both perspectives are important and should be interpreted jointly. Taken together, the results suggest lower market potential but higher attainable margins in pralines than in small bites when implementing the fruit positioning.

## How to Improve Positioning by Studying Implicit Brand Image

Evaluating and improving new product positioning involves understanding brand image associations in consumers' minds. This can be based on the implicit measures of brand image by linking these to individual level product utility. Figure 4 illustrates average brand association scores of ValParaiso across all relevant image dimensions as well as the relative impact on purchase probability in an impact-performance-matrix.

Brand image performance is computed weighting the latency and choice shares of consumers, indicating whether or not individual associations match the advertised brand concept. These dimensions represent factors of a set of 40 associations. For ease of interpretation, index scores are presented in Figure 4 centered on 100 indicating deviations from average performance. The integration of different market research modules within a single survey makes it possible to determine the performance impact of implicit brand image. This can be done by adding implicit measures to the choice based conjoint or shelf test analysis. Since results are similar, the conjoint analysis is shown in Figure 4. According to this all brand association dimensions except for discipline (e.g., restraint, rational) had a statistically significant impact on demand ( $p < .05$ ), confirming the overall relevance of studying implicit brand image performance.

In terms of performance, ValParaiso performs well on associations of pleasure (e.g., carefree, joy) and excitement (e.g., delight, fun). However, security (e.g., familiar, sincere) is also a strong lever on demand on which ValParaiso can still improve performance. Since five out of six image dimensions have positive impact on demand, ValParaiso benefits from addressing all of these dimensions in their advertising. However, individual advertising activities can require making trade-offs in terms of emphasis. If trade-offs are necessary, ValParaiso demand will be least reduced when compromising in terms of pleasure.

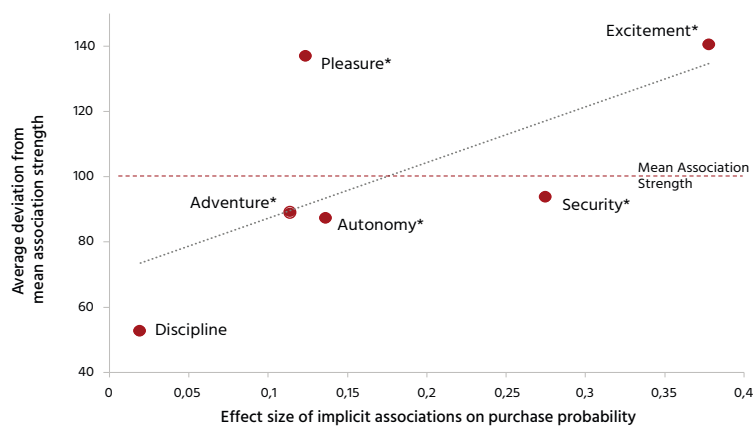
## Conclusions

Consumer insights are often collected addressing marketing decisions individually across separate market research projects. This reflects typical stepwise stage gate processes in marketing. This paper has pointed towards findings from consumer psychology suggesting shelf placement decisions and advertising positioning jointly drive category representativeness of new products, ease of cognitive processing and price

expectations. This can lead to optimal advertising choices depending on shelf placement decisions and vice versa. It strongly suggests that areas such as advertising and distribution, often handled in relative isolation, should be closely coordinated based on integrated consumer insights. This requires combining information from advanced market research modules. Agile market research automation allows configuring such combinations with a few mouseclicks making the research reported here a low cost and quickly executable approach in virtually any FMCG related product launch process.

The results on Ferrero ValParaiso illustrate the benefits of these holistic consumer insights. In particular, maximizing margins vs. market share can result in different conclusions in terms of product placement and advertising positioning. Marketers should be aware of such potential decision conflicts to make deliberate choices. The case of ValParaiso shows that advertising positioning has different demand potential depending on product placement. In particular, potential gains in market share achieved by optimizing advertising positioning can be easily offset by suboptimal shelf placements. Most importantly, the results of a cost-effective and quick online study closely resembled actual field evidence in terms of differential effect size. However, simple performance assessments often do not suffice in today's fast paced world of marketing. Clear indications on how to improve positioning can be obtained by linking implicit measures of brand image to virtual shelf tests and conjoint analysis. These allow for an optimal prioritization of which brand image dimensions to emphasize when improving brand positioning. +

**Fig. 4: Improving New Product Positioning Based on Implicit Brand Associations and Their Sales Impact**



\*Significant effects on purchase probability ( $p < .05$ ). Source: quantilope.com.

## Literature

- GfK (2015): Consumer Index Total Grocery. Reise nach Jerusalem. [http://www.gfk-verein.org/sites/default/files/medien/4536/dokumente/ci\\_02\\_2015.pdf](http://www.gfk-verein.org/sites/default/files/medien/4536/dokumente/ci_02_2015.pdf), accessed 14.1.2017.
- Kahneman, D./Knetsch, J./Thaler, R. (1986): Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market, in: *The American Economic Review*, 76, 4, pp. 728–741.
- Meyers-Levy, J./Tybout, A. (1989): Schema Congruity as a Basis for Product Evaluation, in: *Journal of Consumer Research*, 16, 1, pp. 39–54.
- Reber, R./Schwarz, N./Winkielman, P. (2004): Processing Fluency and Aesthetic Pleasure: Is Beauty in the Perceiver's Processing Experience? in: *Personality and Social Psychology Review*, 8, 4, pp. 364–382.
- Stahl, F./Heitmann, M./Lehmann, D.R./Neslin, S.A. (2012): The Impact of Brand Equity on Customers Acquisition, Retention, and Profit Margin, in: *Journal of Marketing*, 76, 2, pp. 44–63.
- Street, D. J./Burgess, L./Louviere, J. J. (2005). Quick and easy choice sets: Constructing optimal and nearly optimal stated choice experiments, in: *International Journal of Research in Marketing*, 22, 4, pp. 459–470.
- Van Westendorp, P.H. (1976): NSS – Price sensitivity meter (PSM) – A new approach to consumer perception of prices, in: *Proceedings of the 29th ESOMAR Congress*, pp. 139–167.
- Viswanathan, M./Childers, T.L. (1999): Understanding How Product Attributes Influence Product Categorization: Development and Validation of Fuzzy Set-Based Measures of Gradedness in Product Categories, in: *Journal of Marketing Research*, 36, 1, pp. 75–94.

## Main Propositions

In new product planning advertising positioning is well advised to consider subsequent shelf placement choices. Consequently, market research on advertising must move beyond simple attitudinal benchmarks. Combinations of more stable implicit measures with simulations of shopping environments can accomplish this. However, such approaches can be complex, expensive and time consuming to implement. Modern agile market research automation allows freely combining research modules at a fraction of the costs of individual research projects.

## Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

**Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?**

### Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an christoph.wortmann@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

### Schwerpunktthemen

#### MRSG 1.2018: Live Communication

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 07.07.2017 an sven.reinecke@unisg.ch und dominik.schwizer@unisg.ch



**Inhaltliche Koordination  
dieser Ausgabe**

#### **Dr. Dennis Vogt**

Managing Director –  
Center for Innovation  
(Universität St. Gallen)

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

**Nächster  
Start im  
September  
2017**

**Intensivstudium für Einkaufsleiter (CAS)**

Das Studium zeigt wissenschaftlich fundierte, innovative Methoden und Verfahren für Einkaufsleiter auf und unterstützt Sie dabei, die tägliche Arbeit effektiver und effizienter zu gestalten und sich mit neuen Entwicklungen und Techniken des Managements auseinanderzusetzen.

Sie besuchen 18 Studientage in 6 Modulen, nächster Start ist am 5. September 2017.

**Weitere Infos unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildung)**  
Gerne berät Sie Doris Maurer auch persönlich zu unseren Weiterbildungsangeboten unter +41 71 224 28 55 oder per Mail an [doris.maurer@unisg.ch](mailto:doris.maurer@unisg.ch).

# Social Selling

## A Study of the Status Quo in Germany

---

In the lights of an increasing digitalization of companies, the sales process might experience changes in the usage and the influence of digital tools. In order to examine the status quo of German companies in this regard, a study was conducted between 235 participants. The results of this study will be outlined in the article at hand.

**Prof. Dr. Marco Schmäh, Martin Meyer-Gossner, Patrick Schilling, Sebastian Gruhn**

**B**usiness and the way it is conducted is on the eve of an extensive digital revolution. The ongoing digitalization of the vast majority of areas of life, as is widely acknowledged, inherently bears the potential to change the priorities in global trade and to be accompanied by severe implications for all types of enterprises. According to McKinsey (2016), the used cross-border bandwidth has largely outpaced the flow of goods and finance, growing 45 times larger than its analog counterparts since 2005. Also, as further stated in the McKinsey report, in 2016, global flow consists to larger shares of data flow than of trade in goods. Noteworthy, the digital development, unlike some of the precedent business changing developments, does hitherto not systematically exclude certain businesses per se, but offers participation to every business capable of successfully adapting to the new digital environment. For instance, small and medium-sized enterprises (SME) can be characterized by a state McKinsey (2016) entitles as micro-multinationals, utilizing online platforms such as Facebook to globally interconnect. The European Commission (EC) (2016), however, finds that only 7 percent of European small- and medium-sized enterprises sell cross-border. As a result of which European enterprises fall behind their American counterparts. Thus, the EC is currently promoting the implementation of the European Digital Single Market inter alia aiming at ensuring free cross-border flow of goods, services and capital which would eventually lead to an estimated € 415 bn. economic boost (European Commission, 2016).

Taking into account that this boost is likely to primarily result from the digital economy, companies are required to adapt accordingly. As expected, this change, from a traditional company into an entity which is present in the digital world, has been a significant challenge to most market participants, and in particular to me-

dium sized businesses. In general, digitalization from a sales point of view might be structured into three periods of change. In the first phase a one-way flow of information from the company to the customer is established. In the second phase the flow of information becomes multilateral. As a consequence, companies exchange information with customers in a two-way relationship and additionally, customers start to exchange information between each other. In the third phase companies are trying to convert leads into sales by using social media explicitly. The study conducted aims at pointing out the challenges companies in Germany face by entering the third phase of the digitalization of sales. This means, companies might not be able to translate the online connection and interaction with potential customers into actual sales. Moreover, recommendations and strategies for the implementation and usage of social selling will be outlined to offer support for the troublesome transition.

## I. DEFINITIONS

In the environment of ongoing digitalization of global trade, the process of selling goods and services to customers, whether being business-to-business (B-to-B) or business-to-customer (B-to-C) inevitably has to undergo an evaluation. Thus, the conventional sales funnel, consisting of the traditionally linear steps Awareness, Evaluation, Purchase, and Loyalty is designated to lose its linear persistence due to substantial changes in the way of conducting the selling process (Belew, 2014). In order to adapt to the dynamically changing and digitizing environment of modern day business, selling necessarily needs to be amplified with a digital component. In this context, Moore, Raymond, and Hopkins (2015, p. 1) already examined the influence of Social Media on customer relationship management (CRM) acknowledging the

### **Prof. Dr. Marco Schmäh**

Chair of Marketing and Sales Management  
ESB Business School  
Reutlingen, Germany  
[Marco.schmaeh@reutlingen-university.de](mailto:Marco.schmaeh@reutlingen-university.de)

### **Martin Meyer-Gossner**

Founder and CEO of  
The Strategy Web  
[martin@thestrategyweb.com](mailto:martin@thestrategyweb.com)

### **Patrick Schilling**

Student of International Management  
ESB Business School  
Reutlingen, Germany  
[pschill@ncsu.edu](mailto:pschill@ncsu.edu)

### **Sebastian Gruhn**

Student of International Management  
ESB Business School  
Reutlingen, Germany  
[Sebastian.Gruhn@student.reutlingen-university.de](mailto:Sebastian.Gruhn@student.reutlingen-university.de)

importance of merging traditional selling approaches with digital tools. Thus, existing standards in sales might have to be revalued and adjusted as well. The process of selling itself needs to become more social. In a very broad sense, the integration of the social component into sales may be achieved by making use of the benefits provided by digital tools, hereby particularly referring to Social Media. The “socializing” of the selling process is what this paper shall generally refer to as Social Selling.

CORE ARGUMENT 1

**German companies need to adapt their sales process to the new digital environment.**

Due to the genuine scarcity of existing definitions of the phenomenon Social Selling, first a precise definition of Social Media as the pivot medium of Social Selling is required. Genuinely, Social Media has been defined as digital content and network based interactions that are developed and maintained by and between people (Cohen, cited in Agnihotri, 2012, p. 334). Andzulis et al. (2012, p. 308) expands this definition by stating that “the technological component of the communication, transaction and relationship building functions of a business which leverages the network of customers and prospects to promote value co-creation”. Thereby, the usage of Social Media may “create opportunities for companies to tell their own stories”.

(Ploof, cited in Andzulis et al. 2012, p. 308). In the broad field of Social Media, multiple tools are available when applied for Social Selling. Broadly speaking, Social Media can be categorized

into two groups from a company perspective. Relationship-oriented and instrumental Social Media modes differ in the extent of control the company holds in terms of communication (Ellonen/Kosonen, 2010, p. 221). Relationship-oriented tools provide a two-way relationship between company and customer with the possibility to start a dialogue initiated by either party (Ellonen/Kosonen, 2010, p. 221). Instrumental tools are under the control of the business unit and communication is usually initiated by the company and not by the customer (Ellonen/Kosonen, 2010, p. 221). Bearing the general aspects as well as the potential of Social Media and digital marketplaces in mind, the question of how this potential can be capitalized on by companies in selling specific goods and services arises. Belew (2014, p. 6) suggests a definition of Social Selling as “the identification, targeting, and reaching out to prospective and existing customers through Social Media channels and social communities in an effort to engage them in conversations that result in a potentially mutually beneficial relationship”. Therefore, to Belew, “both the value of the information you provide to the prospect and the quality of the relationship you build are critical to getting and keeping customers” (2014, pp. 5–6). According to Belew, Social Selling means a change of selling in so far, as that whereas the amount of pure outright selling may decrease, listening to customers may gain importance. She refers to this as “Unselling” (2014, p. 6). In line with this rather passive perception of the digital sales process, a loss of control in respect of the information flow from the salesperson to the purchaser is indicated by Belew, stressing that as a result of the great amount of available information, buyers can act more independently from the steering of the seller (2014, p. 71).

Nevertheless, the outcomes inherent to the research at hand suggest that the

sales process can still be actively and proactively influenced. Hence, for the course of this paper, social selling will be defined as an integrative and reciprocal process, which intends the establishment of sustainable relationships and trust with existing or potentially new customers via the comprehensive usage of social media in order to identify and meet their preferences and core needs which are relevant to the company.

CORE ARGUMENT 2

**Social Selling establishes trust between buyer and seller via Social Media.**

**II. METHODOLOGY**

The research pertinent to this paper was conducted at ESB Business School, Chair of Marketing and Sales Management. The study upon which this article is built in the main has been designed in order to examine the research question of analyzing the status quo of Social Selling in German companies. Since this initially represented a rather ambiguous problem, it has been required to develop measurement scales and to generate hypotheses which would serve as proxy for the actual research question in respect of the just mentioned status quo. Therefore, in a first step, qualitative research was conducted. Then, the authors formulated concrete questions for a survey. This survey in turn provided quantitative data which could be analyzed to eventually develop insight and to define the status quo of Social Selling in Germany. Consequentially, the study at hand represents a mixed method design, to be precise, a sequential exploratory approach which consists of qualitative

Fotos: © iconimage/Fotoia.com, Unternehmen

research followed by quantitative data collection (Creswell, 2009, pp. 211–212). At first, three interviews with leading experts in the relatively young field of Social Selling were conducted. The authors of this paper interviewed Meike Leopold, Head of Digital Communication of Salesforce Germany, Michael Stenberg, Vice President for Digital Marketing of Siemens AG and Stephan Heinrich, CEO of Heinrich Management Consulting. In combination with the findings of an extensive research process, these interviews have been a leverage for formulating the research question more precisely and for defining the appropriate variables which might reveal the stages of development of Social Selling within a company's ecosystem. As a consequence, an online questionnaire was developed. During May 2015, this questionnaire was answered by 235 German companies enabling a comprehensive analysis and therefore relevant

recommendations for stakeholders. The survey was open to companies which are officially registered in Germany. There was no specific exclusion of companies based on size, industry or business model. In the following, the results of this study will be presented and evaluated. Furthermore, strategies developed based on the analysis will be highlighted and recommendations and potential next steps for research in this field will be outlined.

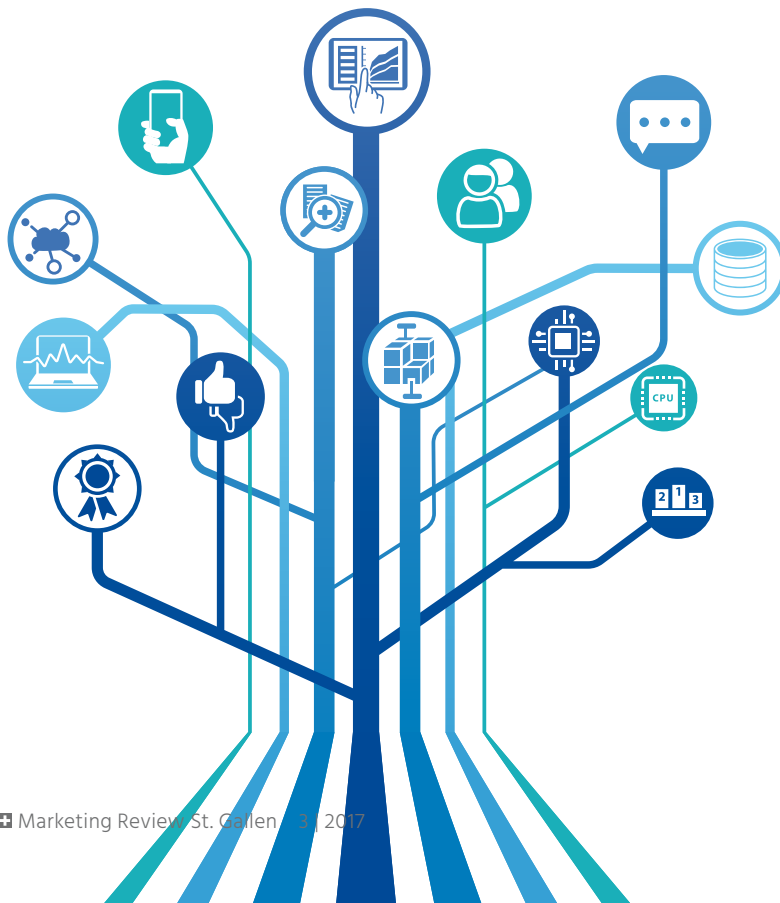
### III. SOCIAL SELLING: APPROACHES TOWARDS DIGITALIZATION OF THE SALES PROCESS

#### A. Area of Usage Dimension: External vs Internal

The dimension which primarily refers to the area of usage of Social Media along the selling process is already existent in the business world and is

built around two different approaches to the concept of Social Selling. The focus of the first one lays on the company itself. Internal resources, mainly in form of an implemented information system within the enterprise, are supposed to guarantee an efficient exchange of data and relevant information between employees, thereby facilitating the sales process. Meike Leopold from salesforce Germany GmbH stressed in an interview several challenges as well as multiple opportunities when it comes to implementing a holistic information system in a company's structure. Referring to Leopold, benefits lay in a general acceleration of communication processes. Traditional communication via mail and the existence of department specific databases may be substituted by the introduction of a comprehensive database which can be conveniently accessed by all who may be concerned. Thus, the sales department would be able to collect relevant data from different sources within the company without complicated processes or even timely divergences. As a result, interdisciplinary cooperation throughout the enterprise may automatically be fostered.

Besides the opportunities presented by an internal approach to Social Selling, Leopold highlights that the main challenges could arise from the existent structure and culture in companies. For instance, the usage of Social Media is often dealt with restrictively. Nonetheless, Michael Stenberg from Siemens AG emphasizes the positive impact the usage of Social Media by employees might have on the reputation of the company. Additionally, Siemens uses its own Social Selling network, the Siemens Social Network, which represents an internal network enabling all employees to contact each other without any effort. Referring to Stenberg, the key to success in respect of internally implemen-





ting an effective and efficient social network lies in the adaptation rate of the employees as well as in the appropriate guidance of employees regarding the usage of such kinds of networks. Thus, Siemens explicitly allows and promotes the usage of Social Media during working hours and further offers workshops aimed at teaching employees the correct and corresponding policies.

CORE ARGUMENT 3

**Social Selling can be employed internally and externally by using a push or pull approach.**

Having outlined the internal aspect of the area of usage dimension, it is integral to highlight that the opposite pole of this dimension, the external aspect, is also inherent to the concept of Social Selling. External Social Selling describes the explicit acquiring of new customers or leads supported by Social Media. The phenomenon of external Social Selling offers the opportunity to transfer the traditional idea of sales into the digitalized world. Thus, an adjustment of the “sales engagement cycle” as opposed to the traditional sales funnel by using Social Media as an explicit selling tool has been developed by C.M. Sashi (2012, p. 260). Instead of adhering to the traditional framework of “awareness, consideration, inquiry, purchase, and retention”, it is recommended to follow a cycle of “connection, interaction, satisfaction, retention, commitment, advocacy, and engagement” (Sashi, 2012, p. 260). The declared goal is to use social media as leverage to form trust and commitment between buyer and seller over a long-term period (Sashi, 2012, p. 260). Ne-

vertheless, uncertainty is still an issue especially in respect of precise strategic approaches and the consequential operative implementation. Bearing this in mind, it is of utmost importance to differentiate between the size and culture of companies and to develop concepts for specific enterprises and sectors.

**B. Aim Dimension: Push vs. Pull**

In addition to the above outlined dimension of external and internal strategic usage of Social Selling, the aim of using Social Media along the Sales process is to be described. Hereby, a differentiation between, on the one hand, a “Push”, and, on the other hand, a “Pull” dimension may be conducted. This paper refers to the “Push” dimension as the situation in which enterprises actively aim at selling products to leads or its existing customers via Social Media in a more traditional sense. The Push

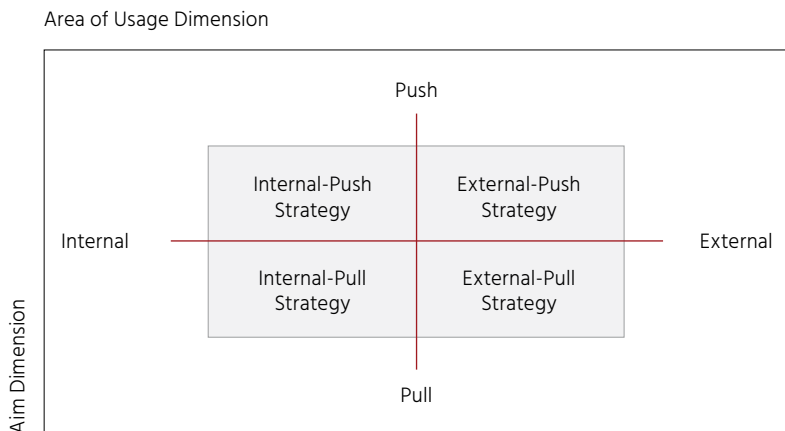
dimension, independently of the understanding in an external or internal way, involves the (pro-)active contacting of subjects with an underlying intention of selling products or services that are in line with the specified needs of the contacted individuals. Social Media is hereby treated as a digital marketplace where the – potential or existent – demand is met by the supply arising from the company and its salesperson. LinkedIn, for instance, offers the sales department as a whole as well as the individual salesperson the external opportunity of providing leads or customers with product or service information, potentially leading to a sale. Internally, specific company-based platforms such as Salesforce ought to be expanded to internal databases to which information can be inserted. In modern day digital environments, the significance of this Push dimension in sales can be expected to increase in importance.

In order to ensure the capability of meeting the above outlined demand in the digital social marketplaces, the “Pull” approach, in accordance, describes the generation of customer relevant information that is inherent to the various Social Media tools. Necessarily, the generation of customer related data can be understood as the prevenient step for further systematic analysis and the usage of the information in the sales process. However, the efficient “Pulling” of data requires differentiation in the data collected. According to Leopold, consistent Social Media monitoring of qualified leads and existing customers bears the potential to persistently gain knowledge of the partially dynamic demand preferences. Explicitly or implicitly communicated needs in the Social Media sphere can thereby be transformed into concrete sales chances. Moreover, through generation and analysis of the relevant information, it might be possible to identify customer segments with similar needs and preferences which have not yet been targeted by the company. As a consequence, this might ideally lead to an expansion of the core client base. the needs of the monitored

**Management Summary**

1. German companies are confronted with the necessity to invest more in digitization
2. Social Selling is a way to virtually establish successful long-term relationships with customers
3. The strategic role of Social Selling in German companies needs to be extended
4. Companies need to measure their Social Selling activities thoroughly

**Fig. 1: Social Selling Strategy Matrix**



Source: Schmäh/Meyer-Gossner/Schilling/Gruhn, 2017.

target groups can, in theory, be expanded to in reference to their preferences similar customer segments, ideally resulting in an expansion of the client base of the company. The aspect of profiting from the networks of customers can hereby be highly valued.

**C. Four Core Strategies: The Matrix of Social Selling**

The two dimensions explained eventually lead to four Strategies, illustrated in a four-cell matrix with each cell representing a different strategic approach (Figure 1).

One of these strategies focuses on the external area of usage and a push component. Thus, employees ought to contact potential customers outside the company via digital tools such as Facebook. Another external approach primarily builds upon a pull aspect collecting information from sources outside the company. This information might then be useful for the sales team in order to generate leads and to eventually transform them into sales. Moving on to the internal perspective of Social

Selling, it can be again differentiated between an internal approach with a push and a pull focus. The push concept describes inserting information and data into a network within the company which thereby inter alia serves as database providing helpful tools for the selling process. The Internal-Pull-Strategy is also based on the idea of an internal network, but stresses the importance of collecting data from different sources within the company instead of inserting data generally.

**IV. INITIAL ANALYSIS OF THE STATUS QUO IN GERMANY**

**A. A Practical Approach to Social Selling**

The theoretical analysis of Social Selling offers enough entry points for its usage in German companies. This raises the question to which degree Social Selling is already in use. In order to analyze the current situation, a survey was conducted as part of this study. Noticeably on a first look is the relatively low response rate. This could be

interpreted as first hint that the awareness for Social Selling is extendable. Nevertheless, with a response of 235 new conclusions with practical relevance can be drawn. For 55 percent of all surveyed, social selling plays no role in their day-to-day operations. Whereas, 14 percent value Social Selling greatly. Out of 131 participants, which answered the question: Does Social Selling have an impact on your company's financial statement, only 13 percent value Social Selling greatly. Approximately a quarter states that Social Selling has zero effect in their company's financial situation. According to the database, it could be said that Germany lacks expertise in particular field of sales tools. Even if used, Social Selling seems not to be evolved enough to be acknowledged as a driver of the company's financials. This raises the question if the reason for the current situation lies within the insufficient level of recognition or is caused by in failures during the process of implementing Social Selling into the company's day-to-day business. Based on interviews conducted with representatives of German companies, the main reason is an insufficient level of information about Social Selling. This conclusion is backed by the analysis of conducted expert interviews and literature research.

**B. The Discrepancy Between External and Internal Social Selling**

Out of the 117 companies which are applying Social Selling, 64,96 percent state that Social Selling is solely used as an external strategy. Merely 12,82 percent of the surveyed use Social Selling predominantly in internal processes. About 22,22 percent apply a combination of external and internal Social Selling.

The implying potentials of the merger of internal and external Social Sel-

ling are thus often unexploited. In conclusion: potential resources for further development in terms of competitiveness in an international context and economic efficiency of the company are broadly unexploited.

### C. Experts and Newcomers in Various Industries

The recent analysis of the database indicates that the current level of information and state of development is both insufficient in order to successfully implement Social Selling in the day-to-day operations of German companies. This raises the question about the perception of this strategy regarding its future in German companies. Regardless of the current situation, the majority estimates a vast increase in terms of importance for the future. A one-way-Anova used in this context comes to the result that this attitude is shared over all industries. The different estimations vary stronger within the industries than in between. It seems that every branch has a few early adopters which already put great effort into Social Selling.

#### CORE ARGUMENT 4

**Despite its importance, 55 percent of the participants say that Social Selling does not play a role in their operations.**

### V. KPI: EFFECTIVE TOOLS FOR MEASURING THE IMPACT OF SOCIAL SELLING

One major issue has to be solved before Social Selling can be applied in the majority of German companies. The con-

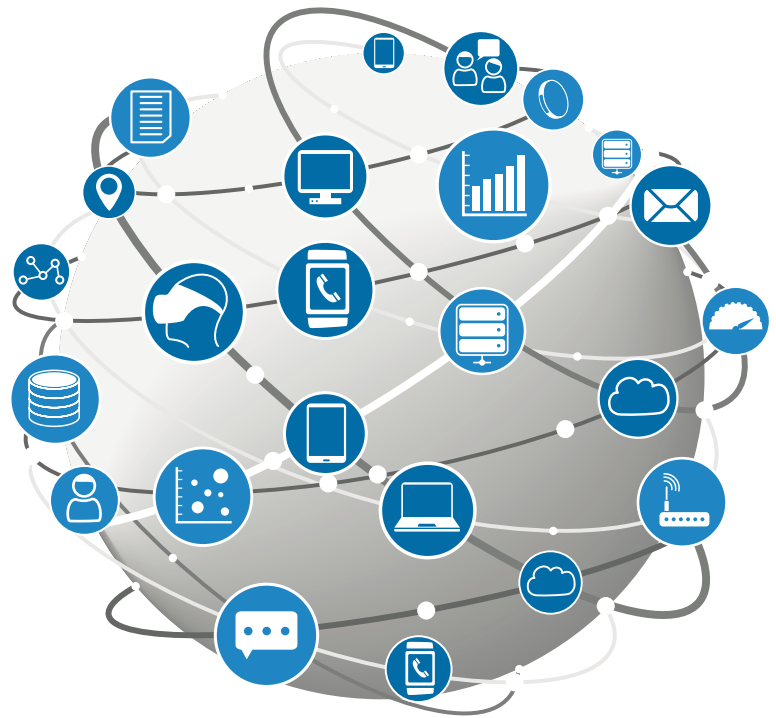
ducted survey as well as interviews with experts indicate a low level of development regarding this strategy in the corporate landscape. The experts draw a congruent picture or the several reasons. Firstly, German companies tend to have a cautious attitude towards Big Data. Secondly, the absence of a best practice approach hinders copying successful implementation strategies. This is seen as a major issue by Michael Stenberg and Meike Leopold. According to them, quantitative key figures have to be developed to track the influence of Social Selling towards the company's business. Otherwise, there is only little chance that Social Selling will be used on a long-term scale in German companies. A study conducted in the US also acknowledged the challenge of bringing sales results in connection with Social Media usage (Schultz/Schwepker/Good, 2012, pp. 175–176). Nevertheless, the study revealed a significant positive correlation between the use of Social Media and sales performance within their sample of 273 American B-to-B salespeople (Schultz/Schwepker/Good, 2012, p. 187). This further shows the urgency for German companies to successfully deploy Social Selling to avoid falling behind their American counterparts. However, without the possibility

to track financial impact, the implementation is not a shot worth taking for most industries.

### A. Social Selling Index (SSI) – A Potential KPI for Sales Teams

The idea of the Personal Scoring Index was derived from the digital scoring platforms like Klout or Cred. Algorithms which fell short and simply just reflected the engagement people showed in terms of being proactive in their peer groups on social networks. So, not really a KPI criteria that was useful for business, although the relevance of the Klout score was discussed intensely as a recruitment criterion. As all those indices did not reflect real life achievements, the Personal Scoring Index was meant to be an index that reflects the personality of people, their capabilities and their digital reputation. The “Personal Scoring Index” could be defined as follows: “Unique individual selling proposition based on scores humans achieve during their lifetime via i.e. school, university, business, hard knowledge skills & qualification, soft personal identification skills & personal network”.

For two years now, we have a new digital score. The Social Selling Index from LinkedIn. An ambitious score



project which is based on four pillars with a value from 1–25 each: Professional Brand, Right People, Insights and Relationships. Many C-Level executives and sales directors ask us these days: “Shall we use the SSI as the KPI benchmark? We think about a sales competition or award among sales people that participate in the social selling program”. In order to understand the value or pitfall of the SSI, we need to be clear that the LinkedIn SSI follows a methodology that is limited on an exclusive focus on LinkedIn platform itself (no other social networks). Furthermore, it is focusing on platform activity. It is not reflecting any business impact: sales effectiveness, achieved calls, generated leads or grown sales numbers. And even, when LinkedIn claims that higher SSI professionals generate nearly 50 percent more opportunities per quarter, it does not mean that your sales people in your industry will achieve the same success – even if their score might be higher!

Included is the challenge of the four pillars. The first pillar (Professional Brand) is not a major journey. LinkedIn is guiding us almost on our way to achieve a respectable and clean reputation profile. However, achieving a bigger SSI number is only possible if the user publishes own posts inside LinkedIn (LinkedIn Pulse). The score of one of the authors dropped immediately when he stopped blogging here. And he never came over 80 points then. The second and third pillar (Right People and Insights) become even more problematic as these are based upon essential ingredients of the LinkedIn Sales Navigator product. Not using “Saved accounts” or “Saved leads” lowers your option to score over 85, and not using LinkedIn InMails and Messages plus not engaging in Groups will keep you under 90 probably. And would it now be better to see the acquisition progress of the sales person in

your own database, rather than in LinkedIn? Sure, if you have got Salesforce or Microsoft Dynamics you can connect the two worlds. Unfortunately, some compliance, legal and IT security people might not want to build that connection as of data complexity reasons.

The fourth pillar (Relationships) cannot be high if you are selling to second level managers as the VIP factor and the seniority of contacts is essential plus your networking capabilities (internal and external) as well as the acceptance of people wanting to connect with a sales person. Now, if you read *Tipping Point* by Malcolm Gladwell (2006), you will understand clearly what the difference between a sales person and a networker is – the one cannot sell without the other but they are usually different archetypes.

The question is what do sales leaders want? People with a high SSI, or people that sell your products and services? The danger of using the SSI score is that people are active on LinkedIn, build huge networks and use the assets of the LinkedIn Sales Navigator but their

LinkedIn engagement might not reflect the business impact – as there is less time to look after the real sales business. The LinkedIn Social Selling Index is a great sales index (not a foe!) that makes people use all features of the LinkedIn Sales Navigator, and is a proof on the investment for the LinkedIn Sales Navigator licenses. However, sales leaders should balance their measurement criteria not on LinkedIn only. Using a formula like the following will prevent you from building a database of social selling relevance but business impact irrelevance:

*Social Selling Index (SSI)*

+ *Company Strategy & Business Targets* =  
= *Company Social Selling KPI*

It means to include KPI figures like e.g.

- Thought Leadership: Posting and curating market insights plus branded content,
- Loyalty: Business connection relevance between own customers and LinkedIn connection and
- Business efficiency: Real data achievements (leads, calls, meetings, sales).

## **VI. THE SALES FUNNEL AND APPROPRIATE SOCIAL MEDIA TOOLS**

In its opening remarks, this paper has outlined the power of Social Media – and consequentially Social Selling – as a driver of change in the business world. Traditional methods are subject to alteration and might experience some adaptations to find their place in a new playing field. The sales funnel with its original stages of Awareness, Consideration, Satisfaction, and Loyalty might be one of those elements in need of adjustment. The expression “sales funnel” as such already implies the existence of an explicit beginning and ending of the sales process. As mentioned-above, Sashi (2012, p. 260) already touched on the

### **Lessons Learned**

1. Become active & engage in the digital realm. You cannot stop digitization, so you might as well shape it.
2. Approach Social Selling and strategically. This paper provides the framework to do so.
3. Apply Social Selling externally and internally. Do not limit yourself to one dimension.
4. Constantly measure your progress and keep track of your actions.

idea of changing this fundamental perception by outlining the concept of an engagement cycle. The altered terminology immediately suggests an on-going process which focuses on engagement as a whole rather than solely on the sales itself. Moreover, Sashi recommends the stages of the sales funnel to be “connection, interaction, satisfaction, retention, commitment, advocacy, and engagement” (2012, p. 260). Noteworthy, this shifts the center of attention towards the idea of a long-term relationship between buyer and seller. Additionally, the renewal of leads experiences a boost in importance. Indeed, Social Selling provides the capabilities to contact with a large pool of potential and existing customers. Potential goals of such long-term relationships might include the generation of information from them, and to generally remain in close contact with a growing network.


In the lights of the increased importance of customer engagement, it might also be relevant to investigate the role of CRM as a co-creator of va-

lue. Today, CRM is mainly used and understood as a tool complementary to the sales process which establishes a relationship between customer and salesperson (Moore/Raymond/Hopkins, 2015, p. 2). Social Media is now important, tool which accompanies the sales process.

In this context, the selection of the appropriate Social Media tools is another challenge for the respective company, since numerous alternatives with varying functionalities are theoretically available for usage. However, Ellonen and Kosonen (2010, p. 221) found that relationship-oriented social media tools are more beneficial to a company in establishing customer collaboration. Thus, Moore, Raymond, and Hopkins (2015, p. 5) provide a list of relationship-oriented Social Media tools including inter alia Blogs, Micro-blogs, Photo Sharing, and Social and Professional Networking. In order to narrow down the selection even further, characteristics of the tools at hand can be evaluated. Determining how salesper-

son-centric and customer-resistant certain tools are, might be a first approach in this regard.

## VII. Outlook

The findings of the study at hand imply the potential inherent to Social Selling and the strategic dimensions it is accompanied by. Through systematic implementation of the four dimensions, Internal and External as well as Push and Pull, that were outlined in depth in the course of this paper, enterprises could successfully expand their current sales tools by a digital and social sphere. However, it is also indicated that the German, and in a broader sense the European, digital economy still requires improvement. Particularly in a global context, and in comparison to the American counterparts, the degree to which German and European enterprises have implemented digital sales measures is still developable. The EC is obliged to adequately foster the digital economy in the course of its Digital Single Market strategy and to further sensitize the European companies for the benefits of digital tools. Companies, independent of industry and size, are required to deal with digital subjects such as Social Selling. Data needs to be systematically gathered, analyzed and transformed to an integral part of the selling process. Otherwise, Europe can be adapted in the sales process. Nonetheless, further setting a new environment. Companies are no longer the only engaging party in the relationship and customers act proactively by searching and spreading information (Heller Baird/Parasnis, 2011, 32). Consequentially, CRM is still, or has become an even more may further discredit itself as a pure digital follower market. This paper has intended to offer first strategies of how the digital sphere and, particularly, holistic sensitization is required. 

## Literature

Agnihotri, R. et al. (2012): Bringing “social” into sales: The impact of salespeople’s social media use on service behaviors and value creation, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), pp. 333–348. doi:10.2753/PSS0885-3134320304

Andzulis, J. M./Panagopoulos, N. G./Rapp, A. (2012): A review of social media and implications for the sales process, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), pp. 305–316. doi:10.2753/PSS0885-3134320302

Belew, S. (2014): The art of social selling: Finding and engaging customers on Twitter, Facebook, LinkedIn, and other social networks, AMACOM Div American Mgmt Assn.

Creswell, J. W. (2009): Research design: Qualitative, quantitative,

and mixed methods approaches, third ed., Thousand Oaks.

Ellonen, H. K./Kosonen, M. (2010): Treat your customers as equals! Fostering customer collaboration through social media, in: *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 3(3), pp. 221–240.

European Commission (2016): Digital Single Market: Bringing down barriers to unlock online opportunities, [http://ec.europa.eu/priorities/digital-single-market\\_en](http://ec.europa.eu/priorities/digital-single-market_en)

Gladwell, M. (2006): The tipping point: How little things can make a big difference, Little, Brown.

Heller Baird, C./Parasnis, G. (2011): From social media to social customer relationship management, in: *Strategy & Leadership*, 39(5), pp. 30–37.

McKinsey Global Institute (2016): DIGITAL GLOBALIZATION: THE NEW ERA OF GLOBAL FLOWS, file:///C:/Users/User/Downloads/MGI-Digital-globalization-Full-report%20(1).

Moore, J. N./Raymond, M. A./Hopkins, C. D. (2015): Social selling: A comparison of social media usage across process stage, markets, and sales job functions, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(1), pp. 1–20.

Sashi, C. M. (2012): Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media, in: *Management decision*, 50(2), pp. 253–272.

Schultz, R. J./Schwepker Jr, C. H./Good, D. J. (2012): Social media usage: an investigation of B2B salespeople, in: *American Journal of Business*, 27(2), pp. 174–194.



Zielgerichtet und  
kompakt – branchen-  
übergreifende  
Weiterbildungen



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

Neben übergreifenden Weiterbildungen zu Marketing, Kommunikation und Verkauf bietet das Institut für Marketing auch branchenspezifische Intensivseminare an:

**Intensivseminar Excellence in Key Account Management**

9 Tage (3 Module à 3 Tage), nächster Start: 5. September 2017

**Intensivstudium für Verkaufsmanagement (CAS)**

18 Tage (6 Module à 3 Tage), nächster Start: 19. September 2017

**Intensivseminar B2B-Marketing und Verkauf**

5 Tage, nächster Termin: 2.–6. Oktober 2017

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

**Kontakt**

Institut für Marketing an der Universität St.Gallen  
Führungskräfteweiterbildung, Doris Maurer  
Telefon +41 71 224 28 55, [doris.maurer@unisg.ch](mailto:doris.maurer@unisg.ch)

«Wissen schafft  
Wirkung» 

# Literatur zum Thema: Customer Insight Driven Business Transformation

Literaturhinweise zusammengestellt von Dr. Dennis Vogt

## Bücher

- Ariely, D. (2010): Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. Harper Collins Publishers.
- Blank, S. (2013): The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win. K&S Ranch.
- Croll, A., & Yoskowitz, B. (2013): Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster. O'Reilly.
- Gilbert, D. (2006): Stumbling on Happiness. Vintage Books.
- Humble, J., Molesky, J., & O'Reilly, B. (2015): Lean Enterprise: How High Performance Organizations Innovate at Scale. O'Reilly.
- Kahnemann, D. (2012): Thinking, Fast and Slow. Penguin Group.
- Levesque, R (2015): Ask: The Counterintuitive Method to Discover Exactly What Your Customers Want to Buy ... Create a Mass of Raving Fans ... and Take Any Business to the Next Level. Dunham Books.
- Masters, B., & Thiel P. (2015): Zero to One: Notes on Start Ups, or How to Build the Future. Crown Publishing Group.
- Maurya, A. (2012): Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan that Works. O'Reilly.
- Osterwalder, A, Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014): Value Proposition Design: How to Create Products and Services that Customer Want. John Wiley & Sons.
- Ries, E. (2011): The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. Portfolio Penguin.

## Artikel

- Anderson, J. C., & Wouters, M. (2013): What You Can Learn From Your Customer's Customer. MIT Sloan Management Review. 54 (2), pp. 75–82.
- Baxter, D. I., Goffin, K., Szejcowski, M. (2014): The Repertory Grid Technique as a Customer Insight Method. 57 (4), pp. 35–42.
- Camerer, C., & Yoon, C. (2015): Introduction to the journal of marketing research special issue on neuroscience and marketing. Journal of Marketing Research. 52 (4), pp. 423–26.
- Coviello, N. E., & Joseph, R. M. (2012): Creating Major Innovations with Customers: Insights from Small and Young Technology Firms. Journal of Marketing. 76 (11). pp. 87–104.
- Govindarajan, V., Kopalle, P. K., & Danneels, E. (2011): The Effects of Mainstream and Emerging Customer Orientations on Radical and Disruptive Innovations. Journal of Product Innovation Management. 28 (1), pp. 121–132.
- Hoffman, D. L., Kopalle, P. K., & Novak, T. P. (2010): The "Right" Consumers for Better Concepts: Identifying Consumers High in Emergent Nature to Develop New Product Concepts. Journal of Marketing Research. 47 (5), pp. 854–865.
- Im, S., & Workman, J. P. (2004): Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. Journal of Marketing. 68 (2), pp. 114–132.
- Joshi, A. W. (2015): When Does Customer Orientation Hinder (Help) Radical Product Innovation? The Role of Organizational Rewards. Journal of Product Innovation Management. 33 (4), pp. 435–454.
- Kyriakopoulos, K., Hughes, M., & Hughes, P. (2015): The Role of Marketing Resources in Radical Innovation Activity: Antecedents and Payoffs. Journal of Product Innovation Management. 33 (4), pp. 398–417.
- Simester, D. (2016): Why Great New Products Fail. MIT Sloan Management Review. 57 (3). pp. 33–39.
- Stock, M. R. (2014): How Should Customers Be Integrated for Effective Interorganizational NPD Teams? An Input-Process-Output Perspective. Journal of Product Innovation Management. 31 (3), pp. 535–551.
- van den Driest, F., Sthanunathan, S., & Weed, K. (2016): Building an Insights Engine. Harvard Business Review. 94 (9), pp. 64–74.
- Vandermerwe, S. (2004): Achieving Deep Customer Focus. Sloan Management Review. 45 (3), pp. 26–34.
- Venkatraman, V., Dimoka, A., Pavlou, A. P., Vo, K., Hampton, W., Bollinger, B., Hershfield, H. E., Ishihara, M., & Winer, R. S. (2015): Predicting advertising success beyond traditional measures: New insights from neurophysiological methods and market response modeling. Journal of Marketing Research. 52 (4), pp. 436–52.
- Verganti, R. (2016): The Innovative Power of Criticism. Harvard Business Review. 94 (1), pp. 88–95.

# Thema der nächsten Ausgabe: Marketing und Vertrieb 4.0

Industrie 4.0 vernetzt die Maschinen, nutzt das Internet der Dinge oder verwendet neue Formen der Produktion von Robotik bis zum 3D-Druck mit verschiedensten Materialien. Stützen sich Marketing und Vertrieb auf analoge Visionen und Entwicklungen? Gibt es auch das Marketing und den Vertrieb 4.0? Die ausgewählten Beiträge der Marketing Review St. Gallen evaluieren, wie sich Marketing und Vertrieb wirksam für die Zukunft aufstellen. Dabei wird v.a. der Frage nachgegangen, wie man die Industrie 4.0 erfolgreich

vermarkten kann und wie sich ein entsprechendes Wertschöpfungspotenzial nachweisen lässt. Durch die Breite des Themengebiets werden selbstredend auch andere Gebiete ausführlich behandelt. Beispielsweise wird auch der Frage nachgegangen, inwiefern es in Zukunft noch grosse Verkaufsmannschaften geben wird oder ob diese – durch die zunehmende Digitalisierung – obsolet werden. Freuen Sie sich also auf viele spannende und praxisnahe Insights zu einem hochrelevanten Gebiet des Marketings.

## Impressum

### Marketing Review St. Gallen

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

### Verlag

MIM Marken Institut München  
GmbH  
Ridlerstrasse 35a  
D-80339 München

### Geschäftsführer

Friedrich M. Kirn

### Redaktion

Communication Network Media  
Ridlerstrasse 35a  
D-80339 München  
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15  
Deivis Aronaitis,  
Alexandra Budik

### Presserechtlich verantwortlich für die Redaktion

Friedrich M. Kirn

### Redaktionsleitung

Universität St. Gallen  
Christoph Wortmann, M. Sc.  
Telefon: +41 (0) 71 224 2834  
christoph.wortmann@unisg.ch

### Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann

### Anzeigen und Produktion

**Layout & Produktion**  
deivis aronaitis design | dad |  
Leonrodstr. 68  
D-80636 München  
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10  
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14  
grafik@da-design.lt

### Anzeigenleitung

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

### Anzeigendisposition

Kornelia Lugert  
Telefon: +49 (0) 8241 5785  
lugert@marke41.de

### Titelbild

© bounlow-pic / Fotolia.com

### Sonderdrucke

deivis aronaitis design | dad |  
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10  
grafik@da-design.lt

### Leserservice

Kornelia Lugert  
Telefon: +49 (0) 8241 5785  
lugert@marke41.de

### Druck & Verarbeitung

KESSLER Druck + Medien  
GmbH & Co. KG  
Kennwort: Marketing Review St. Gallen  
Michael-Schäffer-Str. 1  
D-86399 Bobingen

### Herausgeber

Prof. Dr. Christian Belz  
Prof. Dr. Thomas Bieger  
Prof. Dr. Andreas Herrmann  
Prof. Dr. Sven Reinecke  
Prof. Dr. Thomas Rudolph  
Prof. Dr. Christian Schmitz  
Prof. Dr. Marcus Schögel  
Prof. Dr. Torsten Tomczak  
Prof. Dr. Dirk Zupancic

### Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin  
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim  
Dr. Hans-Jürg Bernet  
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Manfred Bruhn, Basel  
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen  
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg  
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel  
Prof. Dr. Jürgen Häusler  
Prof. Dr. Manfred Kraft, Münster  
Dr. Michael Löffler  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Münster  
Prof. Dr. Anton Meyer, München  
Dr. Dominique von Matt  
Dr. Michael Reinhold  
Felix Richterich

### Urs Riedener

Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier  
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien  
Prof. Dr. Christian Schmitz  
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon  
Alexander Stanke  
Uwe Tännler  
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

### Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich,  
Auflage: 6.500 Exemplare,  
4.300 Abonnenten.  
Bestellmöglichkeiten und Details  
zu den Abonnementbedingungen  
sowie AGB finden Sie unter  
[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

Alle Rechte vorbehalten.

### Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr  
enthaltenen einzelnen Beiträge  
einschliesslich sämtlicher  
Abbildungen, Grafiken, Fotos sind  
urheberrechtlich geschützt. Sofern  
eine Verwertung nicht ausnahms-  
weise ausdrücklich vom  
Urheberrechtsgesetz zugelassen  
ist, bedarf jedwede Verwertung  
eines Teils dieser Zeitschrift der  
vorherigen schriftlichen  
Zustimmung des Verlages.

Dies gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Nachdrucke,  
Bearbeitungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen, öffentliche  
Zugänglichmachung sowie die  
Einspeicherung und Verarbeitung  
von Teilen dieser Zeitschrift in  
Datenbanken und die  
Verarbeitung oder Verwertung  
über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing  
Review St. Gallen sind mit  
grösstmöglicher Sorgfalt erstellt.  
Die Redaktion übernimmt jedoch  
keine Gewähr für die Richtigkeit,  
Vollständigkeit und Aktualität  
der abgedruckten Inhalte. Für  
den Inhalt der Werbeanzeigen  
ist das jeweilige Unternehmen  
bzw. die jeweilige Gesellschaft  
verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte  
Manuskripte, Fotos und  
Illustrationen wird keine Gewähr  
übernommen.

Marketing Review St. Gallen  
erscheint im 34. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544



# Mehr Zeit für den ganzen

# Zusammenhang.



Der Sonntag beginnt schon am Samstag.

Samstags im Briefkasten. Samstag & Sonntag am Kiosk. Sonntags digitales Update.  
Abo unter [schweizamwochenende.ch](http://schweizamwochenende.ch) oder Tel. 058 200 55 05.