

Detscher, Stefan; Handschuh, Martin; Lorch, Martin; Müller, Christian; Preiss, Paul

Article

Fin Sales Tech - Artificielle Intelligenz im Marketing und im Vertrieb von Kapitalmarktprodukten

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Detscher, Stefan; Handschuh, Martin; Lorch, Martin; Müller, Christian; Preiss, Paul (2018) : Fin Sales Tech - Artificielle Intelligenz im Marketing und im Vertrieb von Kapitalmarktprodukten, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 35, Iss. 4, pp. 36-43

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275989>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

Marketing Review St. Gallen



4 | 2018 **SCHWERPUNKT** Interview mit Marcel Tietjen, Experte für Data & Analytics bei Bearing Point • Monetarisierungsmodelle • Voice Touchpoint Management • Machine Learning im Absatzgeschäft • Fin Sales Tech • Emotionsanalyse • Affective Computing **SPEKTRUM** Marken als wirtschaftliche Assets • Nudging **INSIGHTS** Die Post: Fundraising in einer digitalisierten Welt • THE CIRCLE: Neue Destination **KOMMENTAR** Dem Kunden gefallen – oder den Kunden zum Handeln bewegen?

www.marketing-review.ch

A portrait of a man in a black hat and white ruff collar, likely a historical figure, set against a dark background.

Marketing & Artificial Intelligence

Fin Sales Tech

Artifizielle Intelligenz im Marketing und im Vertrieb von Kapitalmarktprodukten

Bereits heute stehen sowohl im B-to-C- als auch im B-to-B-Kapitalmarktgeschäft vielfältige auf artifizieller Intelligenz basierende Anwendungen mit substanziellem Wirkungspotenzial bereit. Zukünftig ist ein massiver Innovationssprung mittels „Market Creating and Activating Artificial Intelligence (AI)“ zu erwarten – für die Steuerung komplexer Systeme, für stark personalisierte Lebenszyklusangebote, für automatisierte Kundeninteraktionen und für die Erzeugung von „Hypes“.

**Prof. Dr. Stefan Detscher, Dr. Martin Handschuh, Martin Lorch,
Christian Müller, Dr. Paul Preiss**

Produkt- und Technologie-Innovationen prägen den Kapitalmarkt im Jahre 2018 und werden auch in den nächsten Jahren zu signifikanten Veränderungen und Verwerfungen führen. Mit hoher Frequenz werden neue Angebote auf den Markt gebracht – und das sowohl im Investmentfonds-Retail-Geschäft, im High Net Worth Wealth Management als auch im Institutional Asset Management. Viele davon basieren auf Advanced Analytics und artifizieller Intelligenz, z.B. „Quant Fonds“ und „Robo Advisors“ (Dorfleitner et al. 2017, S. 52–53). Die Produktlebenszyklen werden dabei signifikant kürzer – und die Vielfalt nimmt extrem zu. So sind beispielsweise die Lebenszyklen von Exchange Traded Funds (ETFs) substanzial kürzer als die klassischer Fondsprodukte – und es gibt eine deutlich höhere Anzahl davon.

Relevante Fragen für Marketing- und Vertriebsmanager sind dabei: Wie kann diese Angebotsvielfalt überzeugend vermarktet werden? Wie können Vertriebskampagnen wirkungsvoll realisiert werden – für Massenprodukte und auch für Spezialangebote? Und wie können erfolgreich sogenannte „Blockbuster“ geschaffen werden – jenseits inkrementeller Innovationen?

Der traditionelle mehrstufige Finanzvertrieb ist hierbei stark gefordert und auch zeitweise überfordert (Chishti/Barberis 2016, S. 170–172). Reine Produktinnovationen oder der Weg über geringe Gebühren greifen dabei zu kurz. Sie decken die Kundenanforderungen nur ansatzweise ab und schaffen nur in den seltensten Fällen eine nachhaltige Kundenbindung. Gefragt sind gesamtheitlich und gesamthaft gedachte Innovationen, da das Wertversprechen nicht nur aus dem reinen Produktangebot besteht (Handschuh et al. 2016; Schmäh/Handschuh 2017; Gebhardt/Handschuh 2016).

Fin Sales Tech

Technologische Innovationen in Vertrieb und Marketing auf Basis von artifizieller Intelligenz – Fin Sales Tech genannt – sind essenziell sowohl für etablierte als auch neue Anbieter im Kapitalmarkt. Sie dienen folgenden Zielen: einer höheren Kundenwertgenerierung, einer erhöhten Wettbewerbsfähigkeit, einem stärkeren Unternehmenswachstum, einer Steigerung der Assets unter Management und daraus resultierend höheren Skaleneffekten.

Artifizielle Intelligenz und selbstlernende Systeme ermöglichen substanziale Optimierungen im gesamten Marketing- und Vertriebsprozess (Russell 2016, S. 1–3).

Drei Entwicklungsstufen für die Anwendung von artifizieller Intelligenz zeichnen sich dabei ab (Abb. 1). Der Schwerpunkt aktueller Systeme liegt dabei klar in den ersten beiden Stufen. Worum geht es genau?

Stufe 1 Big-Data-basierte „Beobachtung“

Hierbei werden in grosser Menge verfügbare Daten strukturiert und analysiert, um daraus möglichst zeitnah/in Echtzeit für den Vertriebs- und Marketingprozess Mehrwert schaffende Erkenntnisse zu erzielen (McKinsey & Company 2015, S. 4–12). Die Infrastruktur der meisten grossen Finanzunternehmen wurde über Jahre und Jahrzehnte aufgebaut und bietet im Allgemeinen kaum Chancen für eine derartig umfassende Analyse. Insofern bieten sich hier gekapselte Pilotprojekte an, die nicht nur direkten Wert schaffen, sondern auch die Erneuerung veralteter Systeme anstossen. So kann man eine umfassende Datenanalyse entlang einer geplanten Kampagne in einem modernen, separaten System erstellen, die dann als Grundlage

Prof. Dr. Stefan Detscher

Professor für Betriebswirtschaft, insbes. (Digital) Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen
stefan.detscher@hfwu.de
www.hfwu.de

Dr. Martin Handschuh

Partner und Geschäftsführer e.venture consulting GmbH und geschäftsführender Gesellschafter MAAARKETS GmbH
martin.handschuh@e-vc.org
www.e-vc.org
www.MAAARKETS.com

Martin Lorch

Director Strategic Technology & Data Franklin Templeton Investments
mlorch@franklintempleton.com
www.franklintempleton.com

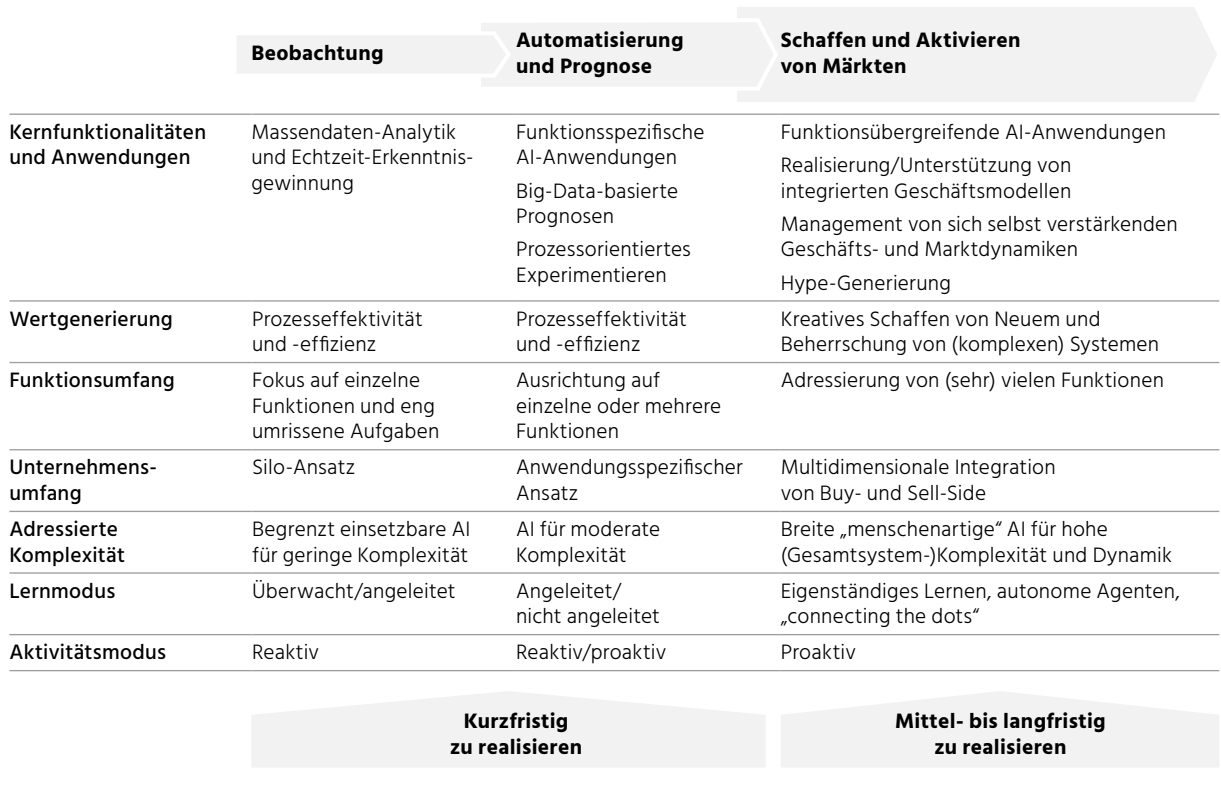
Christian Müller

Partner und Geschäftsführer e.venture consulting GmbH
christian.mueller@e-vc.org
www.e-vc.org

Dr. Paul Preiss

Inhaber Dr. Preiss GmbH und geschäftsführender Gesellschafter MAAARKETS GmbH
preiss@drpreiss.de
www.drpreiss.de
www.MAAARKETS.com

Abb. 1: Entwicklungsstufen für die artifizielle Vertriebs- und Marketing-Intelligenz



Quelle: Eigene Darstellung.

für eine umfassendere Veränderung dienen kann.

Stufe 2 „Automatisierung und Prognose“

Kernelement sind hierbei AI-basierte Anwendungen, die eine starke Automatisierung von Abläufen ermöglichen und über rein regelbasiertes automatisiertes Handeln hinausgehen. Hinzu kommen Prognose- und Analyse-Tools für besseres Markt-, Kunden- und Wettbewerbsverständnis sowie zum wirkungsvollen Performance-Management. Beides führt zu deutlich mehr Effektivität und Effizienz in den Marketing- und Vertriebsprozessen der Unternehmen. Auch hier sind oftmals die bestehenden Systeme eine vermeintliche

Hürde, es gibt jedoch mit modernen Applikationen Möglichkeiten, bestehende Oberflächen und Prozesse mit AI zusammenzuführen und einen herkömmlichen Benutzer zu simulieren. Dieser Ansatz führt schnell und ohne Änderungen an der IT-Infrastruktur zu effizienten und automatisierten Prozessen, die dann abgekoppelt von manuellen Interventionen optimiert werden können.

Stufe 3 „Schaffen und Aktivieren von Märkten“

Besondere Leistungsstärke wird AI dann entwickeln, wenn sie für hochpersonalisierte Lebenszyklus-Angebote und für die Steuerung komplexer Systeme verwendet wird.

Heutzutage gibt es oftmals deutlich kürzere und sich stark verändernde Marktzyklen, die es zu beherrschen gilt: gleichzeitiges Adressieren mehrerer Markttrends, kontinuierliches Experimentieren und Ausloten von Opportunitäten mit schneller Reaktionsfähigkeit. Durch Verzahnung von Kommunikations- und Interaktionsaktivitäten auf individueller und Gesamtmarkt-Ebene können Marktdynamiken gesteuert werden. Das aus Kundenzielgruppensicht treffende Angebot, zum entsprechenden Zeitpunkt zielgerichtet vermarktet für den nächsten „Hype“ sind die Kernerfolgsfaktoren.

„The Next Big Thing“ entsteht dabei durch funktionsübergreifenden

Einsatz von AI – ganzheitlich für Produktentwicklung, Produktpersonalisierung, Marktkommunikation und Kundeninteraktion. Durch Verbindung von Buy- und Sell-Side können systemische Vorteile genutzt werden, kann die Wertschöpfungskette gesamthaft optimiert werden und können gegebenenfalls neue Plattformangebote entwickelt werden. Wenn diese Integration – im eigenen Unternehmen und im Zusammenspiel mit Ecosystem-Partnern – über klassische Ansätze hinausgeht und wenn Komplexität in neuer Weise gemanagt wird, entstehen nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

Jenseits der Zukunftsperspektive stellt sich für kurzfristig ergebnisorientierte Marketing- und Vertriebsmanager mit Blick auf die Entwicklungsstufen die Frage: Welche Anwendungen sind bereits heute wirtschaftlich sinnvoll möglich?

Artifizielle Intelligenz + Analytik + Automatisierung

Entlang des gesamten Vertriebs- und Marketingprozesses bestehen bereits heute umfangreiche Möglichkeiten für den Einsatz von AI – insbesondere in Verbindung mit Analytik und Automatisierung.

Aktuell wird AI sowohl im B-to-C- als auch im B-to-B-Segment in unterschiedlichen Bereichen angewendet: AI-unterstützte Kunden-, Markt- und Wettbewerberanalytik, Kampagnen-, Preis- und Sales-Funnel-Management sowie Kundeninteraktions- und Back-Office-Automatisierung sind bereits heute verfügbare Anwendungen mit hohem Nutzenpotenzial – nicht nur in Bezug auf Kosteneffizienz, sondern insbesondere für mehr Kundennähe, Kundenwertgenerierung und Wachstum (Abb. 2).

Anwendungsfeld 1: Kunden-, Markt-, Trend- und Wettbewerberanalyse

Neue Möglichkeiten im Bereich der Analytik erlauben ein fundamental besseres Kunden-, Markt- und Wettbewerberverständnis. Neben den traditionell durchgeführten breiten Segmentanalysen spielt das Profiling einzelner Marktspieler oder Kunden – und das nicht nur im Corporate-Key-Account-Bereich, sondern zunehmend auch in den Bereichen von kleinen und mittelständischen Unternehmenskunden sowie High Net Worth Individuals – eine immer grössere Rolle, z.B. mithilfe von „360-Grad-Multi-Quellen-Analysen“. Proprietäre Kundendaten werden angereichert um AI-generierte Erkenntnisse u.a. aus Online- und sozialen Medien sowie externen Datenbanken. AI hilft hierbei, erfasste Daten zu strukturieren und verwertbar zu ma-

Abb. 2: Bereits heute realisierbare AI-Anwendungen in Vertrieb und Marketing

	Kunden-, Markt-, Trend- und Wettbewerberanalyse	Marketingeffektivität, Kampagnen- und Preismanagement	Sales Funnel-, Lead- und Opportunity-Management	Automatisierung von Kundeninteraktionen	Robotik-basierte Massenprozessabwicklung
Kernanwendungen	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung und Profilierung der besten Kunden • 360-Grad semantische Web-Analysen: soziale und Online-Medien, Information aus Kundeninteraktionen • Erstellung von Beziehungskarten • Mustererkennung 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisierte Multikanal-Kampagnen, z.B. Triggerpunkt-basierte Sales-Push-Kampagnen • Echtzeit-Marketing Impact-Optimierung • Kontinuierliches A/B-Testen • Dynamische Preis-anpassungen/ Angebotskonfiguration 	<ul style="list-style-type: none"> • Targeting der besten Kunden • Identifizierung von Bedürfnissen/Opportunitäten • Personalisierte, kontextspezifische Bestimmung der (nächst-)besten Angebote • Vorhersage/Vermeidung von Kundenwechsel • Verbesserte Umsatz- und Operationsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung und Automatisierung von Customer Journeys/ Touchpoints • Personalisierung von Touchpoints, Web Page und Shops • Kontinuierliches A/B-Testen • Kunden-Selbstservice • Chat- und Servicebots 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von Neukundeninformationen und Stammdaten • Durchführung von Analysen und Erstellung von (Ad-hoc-)Berichten • Auftragsbestätigungen und Handling von Ausnahmen • Rechnungsstellung und Abrechnung • Zahlungsabwicklung • Datenbereinigung • Compliance, Risiko- & Fraudmanagement
Relevanz: B-to-C Retailgeschäft	●	●	●	●	●
Relevanz: High Net Worth Wealth Management	●	◐	●	◐	◐
Relevanz: Institutionelles Asset Management	●	◐	●	◐	◐

Quelle: MAAARKETS und e.venture

chen sowie daraus relevante Informationen zu extrahieren. In der Konsequenz resultiert mehr Präzision in der Kundenansprache und -interaktion, besseres Kontextverständnis und besseres Timing (McKinsey & Company 2015, S. 10–12).

**Anwendungsfeld 2:
Marketingeffektivität, Kampagnen-
und Preismanagement**

Automatisiertes, hochpersonalisiertes Kampagnenmanagement ermöglicht, die Effektivität und Effizienz von Marketingmassnahmen merklich zu steigern. AI hilft, die sich bietenden Potenziale zu nutzen – insbesondere über (Echtzeit-)Performanceoptimierung auf Basis konsequenten Experimentierens (A/B-Testings), beispielsweise bei der Ausgestaltung von personalisierten Multi-Kanal-Customer-Journeys, bei der Optimierung einzelner Customer-Interaktionspunkte und auch beim situativen Pricing (Chaffey/Ellis-Chadwick 2016, S. 548–572).

Im Retail- und Consumer-Bereich finden diese Ansätze bereits Anwendung, mittelfristig werden sie auch am Kapitalmarkt verstärkt genutzt – insbesondere, weil Kapitalmarktprodukte durch ihren „virtuellen“ Charakter dafür gut geeignet sind und mit überschaubarem Aufwand personalisiert werden können. Und das nicht nur im Bereich B-to-C, sondern – spezifisch angepasst – auch im Bereich B-to-B.

**Anwendungsfeld 3:
Sales Funnel-, Lead- und
Opportunity-Management**

Eine Kernherausforderung im Vertrieb besteht darin, den richtigen potenziellen Kunden zur richtigen Zeit mit dem richtigen Angebot anzusprechen. AI ermöglicht mittels kontinuierlichem Crawling und semantischer Echtzeit-Analysen von Datenquellen, wie bei-

Zusammenfassung

1. Bereits heute stehen sowohl im B-to-C- als auch im B-to-B-Kapitalmarktgeschäft vielfältige auf artifizieller Intelligenz basierende Anwendungen mit substanziellem Wirkungspotenzial bereit.
2. In der Vermarktung von Kapitalmarktprodukten wird ein Innovationsprung mit sogenannter „Market Creating and Activating Artificial Intelligence (AI)“ zur Steuerung komplexer Systeme erfolgen.
3. Die AI-basierte „Fin Sales Tech“ ermöglicht sogenannte „Hypes“, basierend auf funktionsübergreifend eingesetzten, stark personalisierten Lebenszyklusangeboten und aktiver hochautomatisierter Kundeninteraktionen.

spielsweise Online- und sozialen Medien, die Identifizierung relevanter Leads und den dazu optimal passenden Kontaktzeitpunkten. „Trigger-Based Selling“ ermöglicht dem Vertrieb, potenzielle Kunden bereits anzusprechen, bevor sie aktiv über eine Kaufentscheidung nachdenken und somit früher Einfluss auf die Kaufentscheidung zu nehmen. Dank selbstlernender AI steigt die Qualität der Leads mit zunehmender Nutzung im Vertrieb kontinuierlich an, ohne dass manuelle Anpassungen und Programmierung an der eingesetzten Software notwendig werden.

Zusätzlich erleichtert AI durch prädiktives Sales-Funnel-Management, Leads in zahlende Kunden zu wandeln. Um die Konversionsraten zu steigern, werden alle Interaktionen zwischen den Vertriebsmitarbeitern und potenziellen Kunden von der AI analysiert und mit zusätzlichen externen Informationen (z.B. Online- und Social-Media-Daten) angereichert. So werden bereits heute im institutionellen Asset Management historische Transaktionen potenzieller Neukunden analysiert, um relevante Entscheidungsfaktoren zu identifizieren und diese durch die Vertriebsmitarbeiter adressieren zu können (Chaffey/Ellis-Chadwick 2016, S. 339–343).

Auch nach dem Kauf unterstützt AI durch die systematische Verknüpfung interner Kundendaten mit externen Datenpunkten dabei, das weitere Kundenverhalten zu analysieren, um Kundenabwanderung („Churn“) zu minimieren und Up-/Cross-Selling zu steigern. Die

Kernthesen

1. AI-basierte Vermarktungsinnovationen sind wachstumskritisch für Anbieter von Kapitalmarktprodukten.
2. Signifikante Nutzungspotenziale bietet AI in Verbindung mit Automatisierung und Analytik.
3. Grösste Stärke zeigt „Market Creating and Activating AI“ bei funktionsübergreifender Anwendung.
4. Partizipative und explorative „Envision & Build“-Ansätze ermöglichen rasche Erfolge und positive Systemdynamik.

Analyse bisheriger Kauf- und Verkaufsentscheidungen von Kunden im High Net Worth Wealth Management mithilfe selbstlernender Systeme ermöglicht es, für den jeweiligen Kunden attraktive, weitere Investitionsschritte vorzuschlagen, um damit die Kundenzufriedenheit und somit auch die Loyalität zu erhöhen. Mittelfristig werden diese Anwendungsfälle auch im institutionellen Bereich zunehmen.

**Anwendungsfeld 4:
Automatisierung von Kundeninteraktion**

Selbstlernende AI-Systeme ermöglichen automatisierte und dabei personalisierte Kundeninteraktion mithilfe von z.B. Chatbots und Video-Avataren. AI ermöglicht es gegenüber bisherigen regelbasierten Systemen, über standardisierte Anfragen (z.B. Kundendatenänderungen) hinauszugehen. In der Folge können die Systeme in vielen Segmenten und Kanälen genutzt werden.

Während die Anwendungen der automatisierten Kundeninteraktion im institutionellen Anlagebereich aktuell noch in den Kinderschuhen stecken, verändern Robo-Advisors das Kundenerlebnis im B-to-C-Vertrieb von Kapitalmarktprodukten bereits heute, z.B. durch bessere und besser nachvollziehbare Empfehlungen für Anlagemöglichkeiten und neuartige Interaktionen mittels natürlicher Online- bzw. Multi-Kanal-Dialoge in Sprach- und Textform (Russel 2016, S. 34–58).

**Anwendungsfeld 5:
Robotik-basierte Massenprozessabwicklung**

Robotik-basierte Massenprozessabwicklung führt insbesondere bei häufig zu durchlaufenden Prozessen im B-to-C-Segment zu grossen Verbesserungen (Russel 2016, S. 1006–1010). Die Anwendungsfelder einer Prozessautomati-

sierung ohne vorherige Harmonisierung von Legacy-Systemen im Rahmen einer „AI on top“ sind vielfältig: Integration von Neukunden-Informationen und Stammdaten, Durchführung von Analysen und Erstellung von (Ad-hoc-)Berichten, Auftragsbestätigungen und Handling von Ausnahmen, Rechnungsstellung und Abrechnung, Zahlungsabwicklung, Datenbereinigung, Compliance-, Risiko- und Fraudmanagement etc.

Die daraus entstehenden Vorteile sind vielfältig und können bereits heute erzielt werden:

- Wirtschaftlichkeit: üblicherweise RoI 300–1000% nach drei Jahren (für B-to-C-Massenprozesse), typischer Amortisierungszeitraum von unter 12 Monaten.
- Genauigkeit: konsistente Ausführung von Prozessen, Eliminierung von Dateninkonsistenzen über alle Systeme hinweg.
- Geschwindigkeit: 20-mal schneller als manuelle Abläufe, kürzere Zyklen, reduzierte Wartezeiten.

- Transparenz und Nachvollziehbarkeit: Jeder Tastendruck ist nachvollziehbar und berichtsfähig.
- Skalierbarkeit: Einfache Anpassung der Ressourcen nach Bedarf und Ausweitung auf weitere Prozesse.
- Weniger Fehler: reduzierte Fehler rate gegenüber manuellen Aufgaben
- Kontrolle: Wiedereinbindung bisher (an Dritte) ausgegliederter Leistungen.

Ausgehend davon, ist zukünftig auch im B-to-B-Segment ein verstärkter Einsatz zu erwarten. AI bietet die Möglichkeit, auch komplexe Interaktionen zwischen Unternehmen zu automatisieren und damit Kosten- und Leistungsvorteile zu erzielen. Wenn immer repetitive Aktivitäten durchzuführen sind, ist davon auszugehen, dass sie mittelfristig automatisiert werden.

Eine Vielfalt an Software- sowie Lösungs- und Service-Anbietern bieten AI-basierte Lösungen an. Abbildung 3 zeigt eine Übersicht von Anbietern, die mittels AI-basierter, semantischer

Abb. 3: Überblick über ausgewählte Anbieter von AI-Lösungen für Vertrieb und Marketing



Quelle: Semalytix, MAAARKETS und e.venture.

Web- und Online-Medien-Analyse erstellt worden ist.

„Envision & Build“-Ansätze für schnelle Erfolge und positive Systemdynamik

Google CEO Sundar Pichai proklamiert die Entwicklung von einer „Mobile First World“ zu einer „AI First World“ (Google 2017). Für Vertrieb und Marketing ist zu prüfen, wie AI-Anwendungsfälle zeitnah konkretisiert werden können, um die sich bietenden Potenziale wirkungsvoll zu nutzen.

Klassische Top-Down-Umsetzungsansätze führen bei der Einführung und der Nutzung von AI nicht unbedingt zum Erfolg und wirken limitierend. Erfahrungsgemäss Erfolg versprechender sind hingegen partizipative und explorative „Envision & Build“-

Ansätze, die breite Gruppen von Führungskräften, Mitarbeitern, Kunden und (Technologie-)Partnern aktiv einbinden, ihre Kreativität, Erfahrung und Potenziale nutzen und insgesamt die Organisation weiterentwickeln.

Diese Ansätze ermöglichen schnelle Erfolge und positive Systemdynamik auf dem Weg zur wirkungsvoll eingesetzten AI. Die bisher stark traditionelle Organisation insbesondere bei Finanzdienstleistern wird in die Lage versetzt, bestehende Chancen früh zu erkennen, deren Realisierbarkeit zu bewerten und eigenverantwortlich zu nutzen. Abbildung 4 zeigt das Vorgehen schematisch auf.

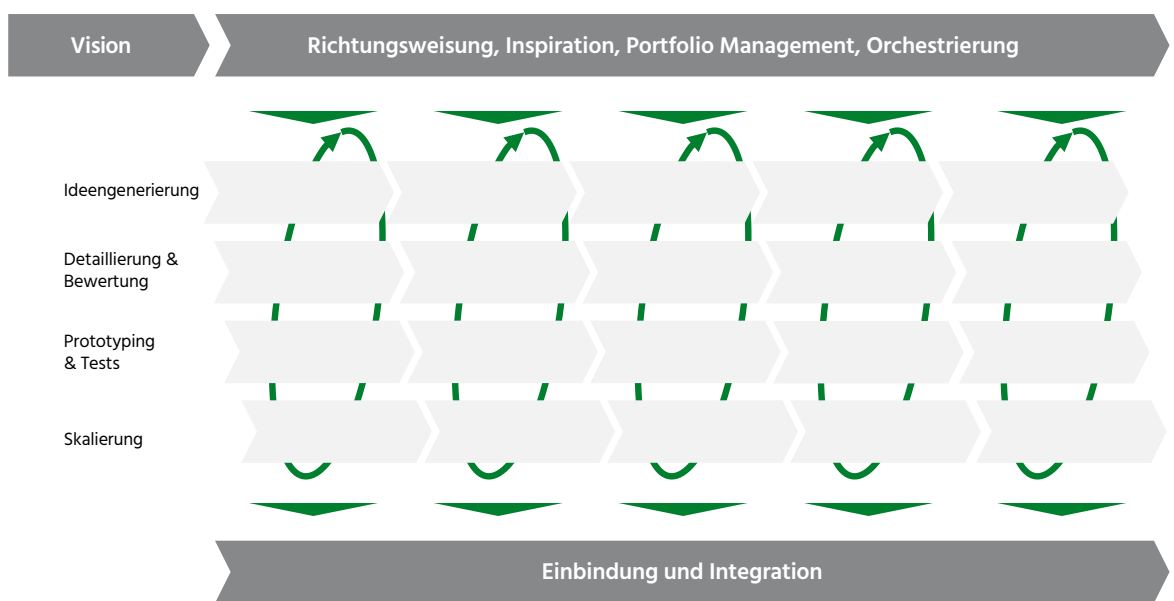
Worauf kommt es konkret an, um AI-Initiativen zum Erfolg zu führen:

- Eine überzeugende AI-Vision als Rahmen für alle Aktivitäten, d.h.

ein kommunizierendes Bild einer erstrebenswerten Zukunft wird benötigt – verzahnt mit Unternehmensvision und -strategie.

- Stringente Führung in Form von klarer Leitplankensetzung, konsequenter Steuerung, eindeutiger Kommunikation und dynamischem Management von Initiativen ist unerlässlich. Die Vielfalt an AI-Opportunitäten und möglichen Wechselwirkungen und Interdependenzen erfordert ein aktives und kommunikativ ausgewogenes Management.
- Digitales Experimentieren alleine und mit externen Partnern – über Fachbereiche und Funktionen hinaus, vermeintliche „Betroffene“ zu Akteuren und Gestaltern machend – muss bei der Umsetzung selbstverständlich werden. Gemeinsame Interaktionen z.B. im Rahmen von

Abb. 4: „Envision & Build“-Ansatz für schnelle Erfolge und positive Systemdynamik bei der Einführung und Nutzung von artifizieller Intelligenz



Quelle: Eigene Darstellung.

Handlungsempfehlungen

1. Nutzen Sie AI-basierte Möglichkeiten für hohe Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen im gesamten Vertriebs- und Marketingprozess – insbesondere in Verbindung mit Analytik und Automatisierung.
2. Machen Sie Ihre Organisation bereit für eine Zukunft mit „AI First“. Erste Pilotprojekte und Einzelanwendungen helfen, Ängste gegenüber AI zu nehmen und bringen die Organisation voran.
3. Seien Sie sich der exponentiellen Entwicklungsdynamik von AI bewusst. Was heute „State of the Art“ ist, ist morgen veraltet, weshalb mutiges und schnelles Handeln erforderlich sein wird.
4. Entwickeln Sie Ihre AI-Vision, die über reine Einzelanwendungen hinausgeht. „Market Creating and Activating AI“ birgt hohe Potenziale, wenn AI funktionsübergreifend angewendet wird.
5. Beschreiten Sie neue Wege bei der Einführung und Nutzung von AI – jenseits klassischer Top-Down-Ansätze. Partizipative und explorative „Envision & Build“-Ansätze ermöglichen schnelle Erfolge.

funktionsübergreifenden Projekten und Hackathons stärken das Verständnis für AI und bieten die Möglichkeit, sich gemeinsam mit Anwendungsmöglichkeiten und Werkzeugen zu beschäftigen.

- Erfolgreiche Leuchtturmprojekte stärken die Identifikation mit dem Unternehmen. Das schafft eine positive Grunddynamik und hilft, Widerstände zu überwinden. Ein zunehmend neues Rollenverständnis wird ausgeprägt – kommend von klassisch funktional denkenden Einheiten mit Top-Down-Linienmanagern hin zu projektorientierten, autonom und eigenverantwortlich agierenden Teams, gestützt durch Multiplikatoren und Communities.

Die konsequente Beachtung dieser Erfolgsfaktoren führt nicht nur zur Erzielung von wirkungsvollen, AI-basierten, unternehmerischen Erfolgen. Zusätzlich entwickelt sich auch die Organisation in ihrem Selbstverständ-

nis, ihren Fähigkeiten und ihrem Leistungsvermögen weiter und schafft dadurch weiteren Wert.

Ausblick

Digitale Innovationen in Vertrieb und Marketing auf Basis von artifizieller

Literatur

Chaffey, C./Ellis-Chadwick, F. (2016): Digital Marketing – Strategy, Implementation & Practice, 6th Edition, Harlow.

Chishti, S./Barberis, J. (2016): The FINTECH Book – The Financial Technology Handbook for Investors, Chichester.


Dorfleitner, G. et al. (2017): FinTech in Germany, Cham.

Gebhardt, C./Handschuh, M. (2016): Wie die Digitalisierung den B-to-B-Vertrieb verändert, in: Sales Management Review, 1/2016, S. 44–55.

Google (2017): Sundar Pichai Keynote Speech on Google I/O 2017 Conference, <https://venturebeat.com/2017/05/18/ai-weekly-google-shifts-from-mobile-first-to-ai-first-world/>, Abruf am 01.02.2018.

Intelligenz – Fin Sales Tech – sind essenziell sowohl für etablierte als auch neue Anbieter im Kapitalmarkt. Bereits heute bieten sich durch AI Möglichkeiten für substanzielle, in aller Regel funktionsbezogene Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen entlang des gesamten Vertriebs- und Marketingprozesses – insbesondere in Verbindung mit Analytik und Automatisierung.

Fundamentale Wettbewerbsvorteile wird AI dann ermöglichen, wenn sie im Sinne einer „Market Creating and Activating AI“ funktionsübergreifend angewendet wird. Das ermöglicht es, von der Vielfalt und Dynamik am Kapitalmarkt und insbesondere der Distribution zu profitieren und sich bietende Marktchancen wirkungsvoll zu nutzen: jederzeit bereit, schnell und nachhaltig zu handeln und vorausschauend neue Freiheitsgrade zu schaffen.

Der Weg dahin erfordert eine umfassende Transformation und Weiterentwicklung bestehender Marketing- und Vertriebssystematiken und -aufstellungen. Partizipative und explorative „Envision & Build“-Ansätze sind Garant für schnelle Erfolge und positive Systemdynamik. 

Handschuh M. et al. (2016): The Business-to-Business Sales Revolution, A.T. Kearney Publikation 2016.

Investment Company Institute (2017): 2017 Investment Company Fact Book – A Review of Trends and Activities in the Investment Company Industry, https://www.ici.org/pdf/2017_factbook.pdf, Abruf am 01.02.2018.

McKinsey & Company (2015): Big Data, Analytics, and the Future of Marketing & Sales, New York.

Russell, S. (2016): Artificial Intelligence – A Modern Approach, 3rd Edition, Harlow.

Schmäh, M./Handschuh M. (2017): Was Roboter und Menschen in Zukunft leisten, in: Sales Management Review, 2/2017, S. 36–40.