

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

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 1/2019: CRM still alive (!)

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.) (2019) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 1/2019: CRM still alive (!), Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 36, Iss. 1

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276018>

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



1 | 2019 **SCHWERPUNKT** CRM-Integration • CRM im Vertrieb • CRM-Technologien • Praxisbeispiel Non-Profit
INSIGHTS THE CIRCLE – Neues urbanes Zentrum am Flughafen Zürich **SPEKTRUM** Multisensory Brand Experience •
Potenziale von Chatbots • Künstliche Intelligenz **KOMMENTAR** Intuitive Automatismen

www.marketing-review.ch



CRM – Still alive (!)



Seiner Zeit voraus. Seit 1963.

Der neue 911.

Die Summe seiner Vorgänger, in der 8. Generation: mit breiterer Spur und durchgehendem Heckleuchtenband. Herausragende Performance: mit 3,0-Liter-6-Zylinder-Biturbo-Motor und 331 kW (450 PS). Verbindet Sport und Komfort: das weiterentwickelte Porsche Active Suspension Management (PASM). Mehr unter www.porsche.ch

Porsche 911 Carrera S: Treibstoff-Normverbrauch: gesamt 8,9 l/100 km. CO₂-Ausstoss: 205 g/km. CO₂-Mittelwert aller in der Schweiz angebotenen Fahrzeugmodelle: 137 g/km. Energieeffizienz-Kategorie: G



PORSCHE

CRM – Still alive (!)

„CRM“ steht für Customer-Relationship-Management – und ist ein Begriff, der ausser Mode gekommen scheint. Gründe für die schlechte Konnotation sind sicherlich die zahlreichen informationstechnologischen Grossprojekte sowie die Einführungen von „CRM-Modulen“, die zum Teil gescheitert oder vielfach zu Frustrationen geführt haben. Zugespitzt formuliert: CRM wurde von der Informatik „verbrannt“.

Dabei ist CRM ursprünglich keine Informatiklösung, sondern ein Grundprinzip der marktorientierten Unternehmensführung. Es geht darum, einen intensiven und persönlichen Dialog mit den wertvollsten Kunden zu führen. Wichtige Teilaspekte sind eine Philosophie und Kultur der Kundenorientierung, Kundenselektion und -priorisierung, interaktive Kommunikation sowie eine

nachhaltige Ausrichtung auf den Kundenwert. Um dieses „Tante-Emma-Prinzip“ in Grossunternehmen umsetzen zu können, bedarf es natürlich einer informationstechnologischen Basis, sodass alle beteiligten Mitarbeitenden tatsächlich auch zu jedem Zeitpunkt über die relevanten Kundeninformationen verfügen. Nur dann ist es möglich, Skaleneffekte zu erzielen (was Tante Emma nicht kann, weil das Wissen meist bei einer Person zentralisiert ist).

Daher gilt: CRM is still alive – und in Zeiten des Internets der Dinge sogar wichtiger denn je.

In dieser Ausgabe der Marketing Review St. Gallen werden verschiedene Teilaspekte dieses zentralen Dialogs und dessen Umsetzungsmöglichkeiten analysiert und perspektivisch betrachtet. Insgesamt ein Plädoyer dafür, CRM wieder seinen Platz im Fokus einzuräumen.



Prof. Dr. Sven Reinecke
Herausgeber
Direktor des Instituts
für Marketing der
Universität St. Gallen
sven.reinecke@unisg.ch

1/2019



Schwerpunkt

CRM-Integration

- 06 **Marktorientierte Wertschöpfungs-systeme managen!**
Durch die strategische Integration von CRM (Customer-Relationship-Management) und SCM (Supply-Chain-Management) können zusätzliche Erfolgspotenziale realisiert werden.
Herbert Ruile

CRM im Vertrieb

- 14 **Omnikanal-Vertrieb entlang der Customer Journey**
Wie ein durchgängiger CRM-Approach den Vertrieb verändern kann, zeigt die Fallstudie der AXA Schweiz.
Pirmin Mussak

CRM-Technologien

- 26 **Technologiekompetenz für erfolgreiches Omnichannel-Marketing**
Die erfolgreiche Umsetzung von Omnichannel-Marketing (OCM) erfordert den Einsatz performanterer Technologien.
Christiane Lehrer, Reinhard Jung

Praxisbeispiel Non-Profit

- 36 **CRM im Fundraising**
Der Spendenmarkt wird zunehmend kompetitiver. Um erfolgreich zu bleiben, ist ein optimales CRM-System unabdingbar.
Christin Eugster, Franziska Juch, Thomas Witte

Service

- 76 **Buchrezensionen**
77 **Call for Papers**
78 **Literatur zum Thema: CRM – Still alive (!)**
79 **Vorschau & Impressum**

The Circle

44 **THE CIRCLE**

Wo der Flughafen Zürich und Microsoft gemeinsam die Zukunft gestalten

Am grössten Hochbauprojekt der Schweiz – THE CIRCLE – ranken die Rohbauten in die Höhe. Ein Blick hinter die Bauschutzwand zeigt bereits das Ausmass und die Gestalt der neuen Destination am Flughafen Zürich.

Iris Schmutz

Kommentar

48 **Werbung heisst, einen Prozess im Menschen in Gang setzen**

Automatismen, die zwischenmenschlich normalerweise Anwendung finden, sind beim Werbungmachen häufig ausgeschaltet.

Marc Rutschmann

Spektrum I Marketingmanagement

52 **Multisensory Brand Experiences in Digital Media**

The future will bring new possibilities of transmitting sensations in digital media, which will significantly influence companies' brand marketing strategy.

Thomas Heinrich Musiolik, Kasun Karunanayaka, Adrian David Cheok

58 **Potenziale von Chatbots im Kundenservice**

Dieser Artikel soll Unternehmen einen Orientierungsrahmen bieten, um die Möglichkeiten von Chatbots und deren Implementierung gezielt abzuwägen.

Marco Schmäh, Marie Kolb, Anne Hämmerle, Christina Weidemann, Armin Betz

66 **Künstliche Intelligenz im Marketing**

Künstliche Intelligenz bietet eine Bandbreite an Automatisierungsmöglichkeiten, welche ohne Qualitätseinbusse Aufwand und Kosten einsparen.

Roger Seiler, Michael Klaas, Jürg Hari

Marktorientierte Wertschöpfungssysteme managen!

Wenn unter Customer-Relationship-Management (CRM) die strategische Ausrichtung, Planung, Steuerung und Optimierung aller kundenorientierten Prozesse im Unternehmen verstanden werden, dann trifft CRM auf Ansätze des marktorientierten Supply-Chain-Managements (SCM). Eine durchgängige, auf Kundenanforderung abgestimmte Leistungserstellung wird zum strategischen funktions- und unternehmensübergreifenden Gestaltungs- und Handlungsfeld. Der Marktdifferenzierung und Marktsegmentierung wird ein spezifisches SCM-Design gegenübergestellt, die sich gegenseitig bedingen und durch deren strategische Integration und Ausrichtung zusätzliche Erfolgspotenziale aufweist. An den Beispielen Apple, Mibelle, Garmin und IKEA werden die Auswirkungen von Geschäftsmodellinnovationen auf das Management des Wertschöpfungssysteme erläutert.

Prof. Dr.-Ing. Herbert Ruile

Einleitung

Innovationsfähigkeit, Kosteneffizienz und Compliance in einem zunehmend digitalisierten und globalisierten Wettbewerbsumfeld stellen für viele Unternehmen eine stetig wachsende Herausforderung dar. Die mit dem Begriff „Industrie 4.0“ verbundene und visionäre Digitalisierung aller Geschäftsprozesse löst sich von der Absicht einer Automatisierung der Abläufe und wendet sich einer innovativen Gestaltung neuer digitaler, vernetzter Geschäftsmodelle der 4. industriellen Revolution zu. Durch die Möglichkeiten der Digitalisierung und Vernetzung im Internet entstehen neue Geschäftsideen und -modelle, die die bisherigen oft disruptiv ablösen. Unter Industrie 4.0 wird ein hoch dynamisches Kundenverhalten, individuelle Präferenzen und unmittelbare Lieferung verstanden: individuell, jederzeit, umsonst, sofort, überall. Gleichzeitig entrückt der Kunde durch die Digitalisierung der Vertriebskanäle dem unmittelbaren und persönlichen Kontakt. Die kurzfristige und schnelle Erfassung und Erfüllung von Kundenwünschen wird zu neuen Herausforderungen eines integrierten, adaptiven und kosteneffizienten Wertschöpfungssystems. Neue Formen der betrieblichen und überbetrieblichen internationalen Zusammenarbeit sind notwendig, um das ausserordentliche Mass an Individualität und Liefergeschwindigkeit zu erfüllen.

Unter dem Paradigma der Globalisierung entstanden seit den 90er-Jahren hocheffiziente Wertschöpfungssysteme, die weitgehend unabhängig von den konkreten Kundenbedürfnissen operierten bzw. wegen ihrer langen Lieferzeiten operieren mussten. Durch die digitale Vernetzung und Integration von Kunden entstehen neuartige Herausforderungen für die Wertschöpfungssysteme, die mit einer entkoppelten „one-fits-all“-Lösung nur

sehr schwer bewältigt werden können. Die differenzierten Anforderungen von Kunden und Absatzmärkten werden stärker nach spezifischeren Ausgestaltungen von Wertschöpfungssystemen verlangen. Die Fähigkeit, die individuellen Kundenerwartungen und Kundenbindungen mit einem spezifischen Wertschöpfungssystem optimal zu verknüpfen, wird über Wettbewerbsfähigkeit und Wettbewerbsvorteile im Zeitalter der digitalen Transformation entscheiden: Apple mit seinem iPhone, Mibelle mit personalisierter Kosmetik, Garmin als Fitnessanbieter, IKEA mit Augmented Reality Home. Sie alle setzen digitale Instrumente der Kundenbindung ein, und beeinflussen so das dahinterliegende Wertschöpfungssystem.

Kunden- und Marktorientierung als Denkhaltung

Kundenorientierung gilt heute in den meisten Unternehmen als zentraler Leitgedanke und Erfolgsfaktor ihres Handelns. Dass Kundenorientierung eine zunehmende Relevanz für die Unternehmen hat und die Verbesserung der Kundenbeziehung im Vordergrund steht, ist offensichtlich und wird zweifellos als massgebender Wettbewerbsfaktor anerkannt.

Trotzdem stellt sich die gewünschte Steigerung der Kundenorientierung aus Kundensicht nicht ein, was zu Umsatzeinbussen von bis zu 18% führen kann (Bruhn, 2016). Dabei geht es primär gar nicht um die Implementierung einer CRM-Software, sondern vielmehr um eine Durchsetzung der Kundenorientierung als Denkhaltung im gesamten Unternehmen. Dies vor allem auf Grund der Dynamik in den (Kunden-)Märkten.

Das Marketing als Denkhaltung umfasst dabei alle Prozesse und Tätigkeiten im Unternehmen, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistung am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf ab-

Prof. Dr.-Ing. Herbert Ruile
Geschäftsleitung
VNL Schweiz – Swiss Logistics
Innovation Center, Zürich
herbert.ruile@vnl.ch
www.vnl.ch

zielen, absatzmarktorientierte Ziele zu erreichen (Bruhn, 2016). Dem gegenüber steht das Management der Wertschöpfungssysteme, das im polaren Zieldilemma zwischen Kosten und Flexibilität steht: lean oder agile?

Supply-Chain-Management

Der Begriff Supply Chain umfasst alle Beteiligten, alle Tätigkeiten und Prozesse sowie alle Technologien, die mit dem Material-, Informations- sowie Finanzfluss entlang der Wertschöpfung vom Rohmaterial bis zum Verbraucher (Kunden) verbunden sind. Das Supply-Chain-Management (SCM) ist die Integration all dieser Tätigkeiten und Prozesse, um durch eine verbesserte Kooperation unter den Akteuren einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen (Handfield, Nichols, 1999). Zu den Hauptprozessen der Supply Chain zählen Planung, Verkauf/Distribution, Produktion, Einkauf sowie Rücknahme (Huan u.a., 2004). Das einfachste Modell einer

Zusammenfassung

1. Mit der digitalen Transformation steigen die Anforderungen, innovative Produkte, Services und Prozesse stärker an den Kundenanforderungen auszurichten.
2. Marktdifferenzierung und Marktsegmentierung werden zu strategischen Handlungsfeldern, die die Gestaltung marktorientierter Wertschöpfungssysteme ermöglichen.
3. Der klassische Zielkonflikt zwischen Kosteneffizienz und Kundenorientierung wird durch Segmentierung des Wertschöpfungssystem gelöst.

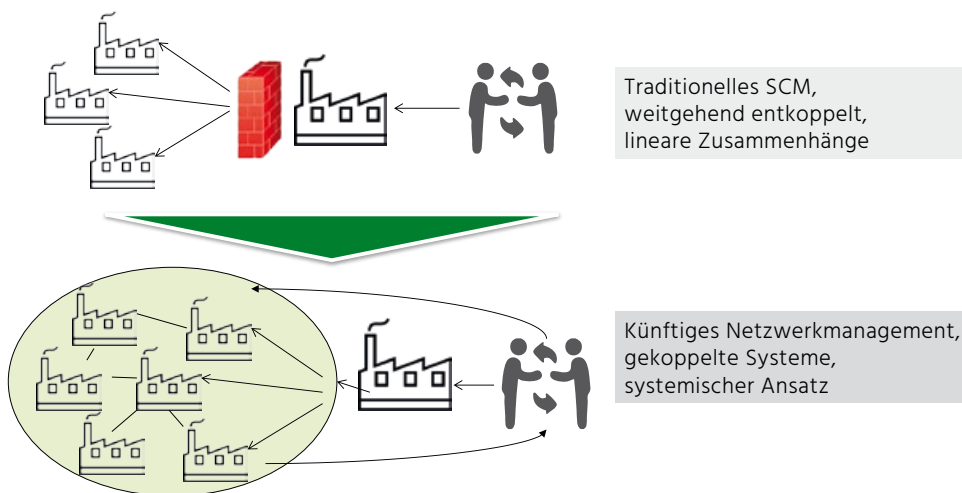
Supply Chain umfasst den Kunden, das eigene Unternehmen und die Lieferanten, die jeweils durch Koordination und Kooperation ihrer Hauptprozesse repräsentiert werden.

Als führend im Supply-Chain-Management gilt die Automobilindustrie, die mit ihren just in time oder just in sequence einen hohen Reifegrad erreicht hat.

In den klassischen und traditionellen Liefer- und Wertschöpfungsketten

befinden sich Entkoppelungspunkte, die das Kundenmanagement von Produktions- und Lieferantenmanagement trennt, um den Einfluss des Kunden auf die jeweiligen funktionalen Bereiche zu reduzieren und dort die Planung und Steuerung zu erleichtern. Für die klassischen Produkte von IKEA, Mibelle, Garmin oder Apple liegt der Kundenentkoppelung am Verkaufspunkt (Point of Sale). Der Kunde hat keine Möglichkeit, auf Design oder Zusammensetzung des Produktes Einfluss zu nehmen. Die Unternehmungen haben im Vorfeld das Produkt nach ihrem Zielmarkt entwickelt und hergestellt. Mit Industrie 4.0 wird nun bewusst diese Entkoppelung reduziert, um dem Kunden Möglichkeiten zu geben, bis in das Produktdesign, Produktionsverfahren oder in der Wahl von Ursprungsländern von Rohmaterialien einzugreifen. Das Kernprodukt wird gleichzeitig mit weiteren Services und Ergänzungsprodukten zu einer optionalen individuellen Gesamtleistung angeboten. Aus einer Lieferkette wird zunehmend ein kundengesteuertes Wertschöpfungssystem, in dem eine Vielzahl von Akteuren (Produzenten, Dienstleister, Logistik, Qualitätssicherung, u.v.m.) eine integrierte, gekoppelte Gesamtleistung für den Kunden erstellen. Die Digitalisierung des Infor-

Abb. 1: Übergang vom SCM zum kundengetriebenen Netzwerkmanagement



Quelle: Eigene Darstellung.

mationsflusses im Netzwerk erlaubt das „Durchleiten“ des Kundenbedarfes und -spezifikation in „real time“ (Abb. 1).

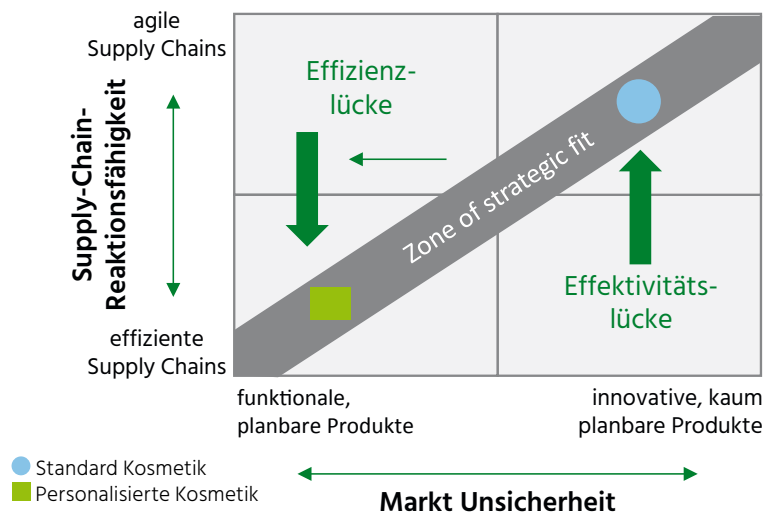
Marktorientierte Supply-Chain-Profil

Obwohl sich die Supply Chains in ihrer Beschreibung ähneln, unterscheiden sie sich dennoch in ihrer Ausprägung. Lean und Agilität bilden zwei erfolgskritische Pole in der Supply-Chain-Gestaltung, die über die Charakteristiken der Absatzmärkte bestimmt werden.

Die Leistungsfähigkeit einer Supply Chain sucht die traditionelle Balance zwischen Flexibilität und Kosteneffizienz. Ein wegweisender Ansatz zur Lösung des Zielkonflikts zwischen Flexibilitäts- vs. Kostenorientierung ist das Konzept des „strategic fit“, der zwischen den unterschiedlichen Marktanforderungen und der passenden Supply-Chain-Gestaltung differenziert (Wagner, Grosse-Ruyken, Erhunm, 2012). Bei hoher, stabiler Nachfrage von meist standardisierten Produkten verwenden kosteneffiziente Supply-Chains-Lean-Konzepte, was zu hoher Auslastung, geringe Ressourcen- und Kapitalbindung, Fehlerfreiheit, kurze Lieferzeiten usw. führt.

Im Gegensatz dazu stehen innovative, kundenspezifische Produkte, die sowohl in der Nachfrage als auch in der Lieferkette erhebliche Unsicherheiten und Engpässe aufweisen. Ihre Supply Chain wird nach den Prinzipien der Agilität gestaltet: Puffer und Lager, Reservekapazitäten, längere Lieferzeiten und einen deutlich höheren Aufwand in der Planung und Steuerung. Agile Supply Chains sind daher grundsätzlich ressourcen- und kapitalintensiver. Unternehmen, die in der Lage sind, ihr Wertschöpfungssystem in der Zone der strategischen Ausrichtung (strategic fit) zu positionieren, können deutlich höhere Kapitalrenditen erwirtschaften (Wagner u.a., 2012). An-

Abb. 2: Ansatz des Strategic Fit zwischen Markt und Wertschöpfungsnetzwerk



Quelle: Eigene Darstellung nach Wagner u.a., 2002.

denfalls treten Effizienz- oder Effektivitätslücken auf (Abb. 2)

Die zunehmende Diversifikation von Geschäftsmodellen wird durch das existierende Supply-Chain-Design herausgefordert: Ausgangspunkt für fast alle Hersteller von Konsumartikeln ist der Lieferauftrag: die Ware wird vom Lager bezogen. Je tiefer die Integration zum Absatzkanal, desto einfacher die Disposition und Planbarkeit des Lagers. Entwicklungs-, Produktions- und Logistikprozesse sind vom konkreten Kundenauftrag weitgehend unabhängig. Mit dem Schritt zu differenzierten Kundenservices oder personalisierten Produkten wird diese Unabhängigkeit aufgehoben. Der kundenspezifische Bereich erfordert nun eine wesentliche stärkere Ausrichtung auf den Kunden und damit verbunden mehr Flexibilität. Es ist offensichtlich, dass für diese Fälle eine agile Supply Chain benötigt wird.

Da Supply Chains sowohl in der Marktbreite (entsprechend der Anzahl von Kundenmärkten) als auch in der

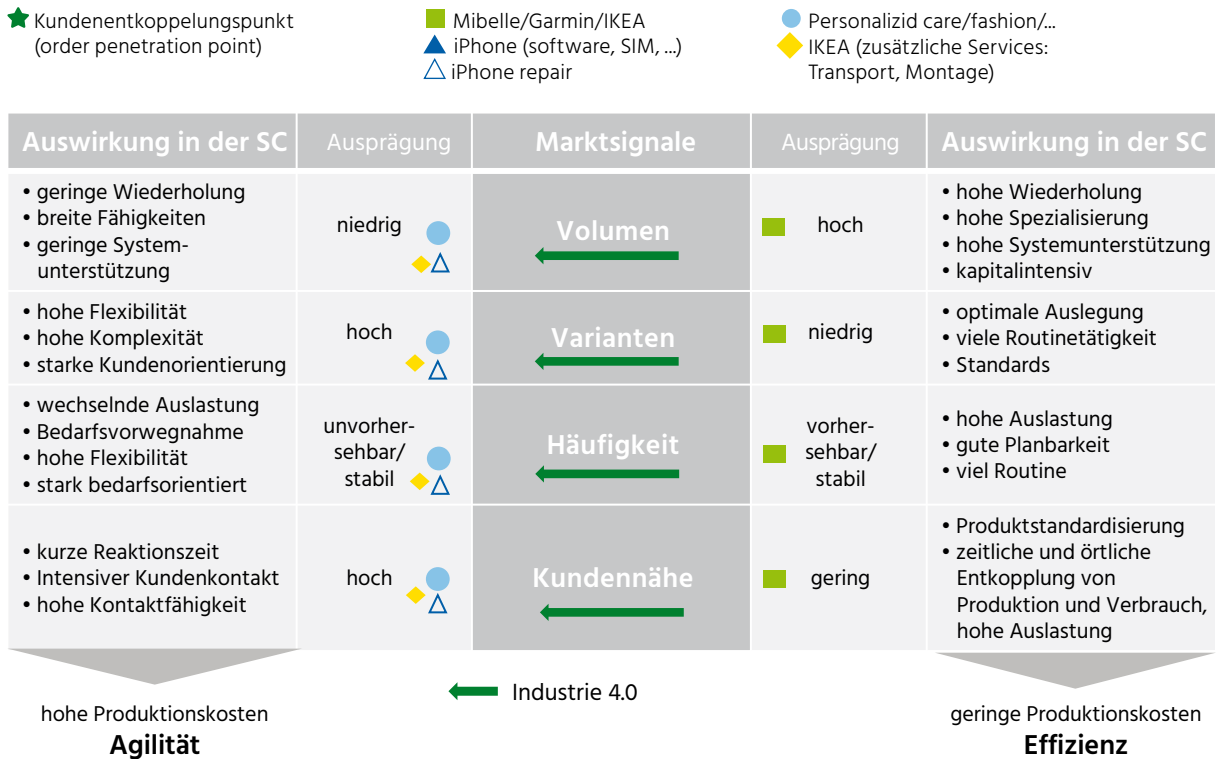
Markttiefe (Anzahl der Wertschöpfungsstufen) gestaltet werden, soll im Folgenden sowohl eine horizontale (Marktbreite) als auch eine vertikale (Wertschöpfungstiefe) Supply-Chain-Segmentierung vorgestellt werden.

Horizontale Supply-Chain-Segmentierung: Marktanforderungen

Die horizontale Segmentierung unterscheidet die Absatzmärkte nach logistisch relevanten Merkmalen. Sie lassen sich in den überwiegenden Fällen durch vier Merkmale und deren Wirkung beschreiben (Slack u.a., 2013)

- Auftragsvolumen: mit wachsendem Volumen ergeben sich wiederholende Aufgaben und damit Standardisierung und Automatisierungen, die zu tieferen Stückkosten führen.
- Produktvarianten: wenige und gut definierte Varianten erhöhen

Abb. 3: Horizontale Supply-Chain-Segmentierung marktspezifische Charakteristika



Quelle: u.a. Ruile, Stettin, 2016.

- die operative Routine und reduzieren Komplexität und Transaktionskosten.
- c) Nachfrageschwankungen: eine stabile, planbare Nachfrage erhöht die Routine, sichert hohe Auslastung und erzeugt wiederum geringe Stückkosten.
- d) Kundennähe und Sichtbarkeit: eine geringe Sichtbarkeit der Betriebsabläufe gegenüber dem Kunden ermöglicht die Entkopplung von Produktion und Verbrauch/Verwendung und damit die Zentralisierungen von Tätigkeiten. Unternehmen nutzen vermehrt Synergien.

Es ist offensichtlich, dass in der beschriebenen Konfiguration (hohes Volumen,

geringe Varianten, wenig Nachfrageschwankungen und geringe Kundennähe) ein kosteneffizientes Supply-Chain-Design (lean) zum Tragen kommt.

In Abb. 3 werden die Ausprägungen von Mibelle, IKEA, Garmin und Apple in der klassischen und in den kundenspezifischen Produkten und Services skizziert. Offensichtlich stehen sich die Profile konträr gegenüber und lassen wenig Synergien zu.

Im Kontext von Industrie 4.0 wird folgende Charakteristik verfolgt bzw. erwartet: geringes Volumen, sehr viele Varianten mit hohen Nachfrageschwankungen und eine engere Kopplung von Produktion und Verbrauch. Der Einsatz der Digitalisierung wird nicht die physische, aber doch die vir-

tuelle Präsenz des Kunden erhöhen. Industrie-4.0-Lösungen werden daher agilere Supply Chains benötigen.

Die horizontale Segmentierung der SC zeigt, dass sich die Wertschöpfungssysteme auf Grund der charakteristischen Merkmale des Kundenmarktes merklich unterscheiden, sich aber auch segmentieren und darin optimal gestalten lassen.

Die Herausforderung in der horizontalen Segmentierung liegt in

- a) der Abgrenzung der Marktsegmente und Festlegung von Schwellenwerten,
- b) der Berücksichtigung von dynamischen Anpassungen im Produktlebenszyklus.

Kernthesen

1. Die digitale Transformation rückt die Interaktion mit dem Kunden stärker in den Mittelpunkt.
2. Die Fähigkeit, das Unternehmens durchgängig an den Kundenbedürfnisse auszurichten, wird zur Kernkompetenz.
3. CRM und SCM bilden die Grundlage zur Gestaltung kundenorientierter Abläufe in den Wertschöpfungssystemen.
4. Kunden- und Marktmerkmale bestimmen die optimale Ausprägung des Wertschöpfungssystems.
5. Mit einer marktorientierten Segmentierung des Wertschöpfungssystems lässt sich eine differenzierende Kundenorientierung erreichen.

Vertikale Supply-Chain-Segmentierung der Supply Chain: Kundenspezifität

Im Gegensatz zur horizontalen Segmentierung ermöglicht die vertikale Segmentierung das Management von kundenspezifischen Prozessen, Produkte und Services innerhalb des Wertschöpfungssystems (Abb. 4).

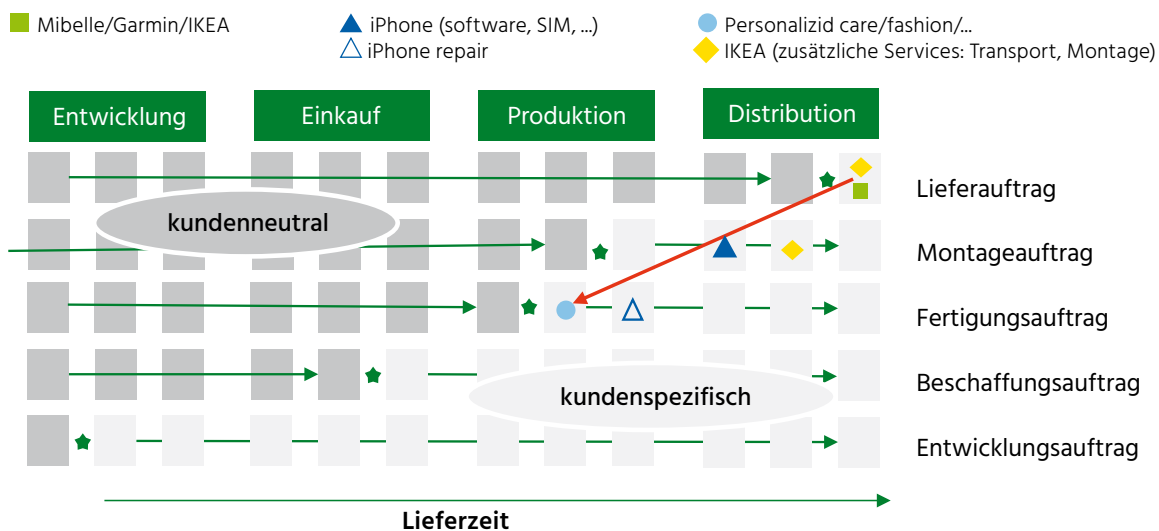
Das Supply-Chain-Management benutzt zur vertikalen Segmentierung den Kundenentkoppelungspunkt (engl. order penetration point oder). Am Entkoppelungspunkt sind kundenneutrale Lager oder Puffer, auf die im Falle des Kundenauftrags mit kurzen Lieferzeiten zugegriffen werden kann. Dadurch wird es möglich, den kundenorientierten Teil mehrheitlich agil und

den kundenneutralen Teil mehrheitlich lean zu gestalten. Der Zielkonflikt von Kostenorientierung und Kundenorientierung wird am Entkoppelungspunkt aufgelöst.

Das SCM unterscheidet dabei (Huan u.a., 2004) Entwicklungsaufträge, Auftragsbeschaffung, Fertigungsauftrag/Montageauftrag und Lieferauftrag. Der Kundenentkoppelungspunkt verschiebt sich schrittweise in Richtung Kunde (frühe Entkopplung). Die intensivste Verflechtung des Kundenauftrags mit dem Unternehmen erfolgt beim Entwicklungsauftrag (engineer to order) bzw. seinen abgeschwächten Formen von „design to order“ bzw. „configure to order“ mit hohem internen Kooperations- und Koordinationsaufwand.

Mit der geeigneten Wahl von Kundenentkoppelungspunkten kann die Balance zwischen Kosteneffizienz und kundenorientierter Produkt-/Leistungsvielfalt gewählt werden. Je früher der Entkopplungspunkt desto kosteneffizienter die SC, desto weniger kundenspezifische Prozesse.

Abb. 4: Vertikale Supply Chain Segmentierung durch Kundenentkoppelungspunkte



Quelle: Ruile, Stettin, 2016, nach Slack, 2013.

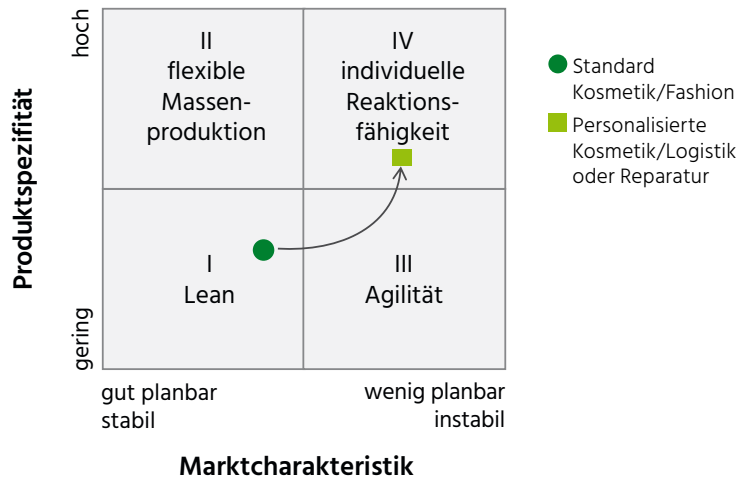
Mit dem Aufbau einer personalisierten Kosmetik verschiebt sich der Kundenentkoppelungspunkt in das bestehende Wertschöpfungssystem hinein. Es sind deutlich mehr Prozesse kundenspezifisch als bei der klassischen Linie.

Die Herausforderungen der vertikalen Segmentierung sind:

- a) Die konsistente Bewirtschaftung von Kundenentkoppelungspunkten im Produkt- und Kundenportfolio: Definition, Einführung und Implementierung von kundenspezifischen und kundenneutralen Prozessen. Meist führt dies zur organisatorischen Auftrennung oder Integration der funktionalen Unternehmensbereiche: im kosteneffizienten Bereich werden eine höhere Spezialisierung, Automatisierung und Disziplin der Prozesse erwartet. Der kundenorientierte Bereich ist hingegen durch ein grösseres Ausmass an Flexibilität, Autonomie und Aufgabenintegration geprägt. Eine Vermischung oder unklare Trennung führen zu Konfusionen.
- b) Die gemeinsame Bewirtschaftung des Lagers am Entkoppelungspunkt, das die Lieferfähigkeit des

Abb. 5: Das CRM-/SCM-Portfolio

Als Werkzeug zur strategischen Ausrichtung von Markt, Produkt und Wertschöpfung



Quelle: Eigene Darstellung.

Unternehmens gegenüber dem Kundenmarkt ausweist. Das Lager am Entkoppelungspunkt kompensiert nicht nur die Nachfrageunsicherheit, sondern gleichzeitig auch die Beschaffungsunsicherheit sowie die Produktverwendbarkeit (z.B. beeinflusst durch Produktablösung oder Verfallsdatum).

Die vertikale Segmentierung erfolgt auf Grund einer Entkoppelung von kundenneutralen und kundenspezifischen Leistungs- und Serviceangeboten.

Portfolio-Ansatz eines integrierten CRM-/SCM-Ansatzes

Horizontale und vertikale Segmentierung werden in Abb. 5 in einem Portfolioansatz integriert. In diesem Portfolio von Markt- und Produktspezifität werden vier Supply-Chain-Management Ansätze den jeweiligen Ausprägungen zugeordnet.

Das vorgestellte Konzept legt den strategischen Fit zwischen der Kundenorientierung und dem Supply-Chain-Design zu Grunde.

Im einfachsten Fall (I) hat das Marktsegment klare, mehr oder weniger planbare Kundenanforderungen und kann diese mit einer schlanken Supply-Chain-Lösung (lean) bedienen. Nimmt bei standardisierten Produkten die Unsicherheit in der Nachfrage zu

Handlungsempfehlungen

1. Nutzen Sie die digitale Transformation für innovative Geschäftsmodelle, und überzeugen Sie Ihre Kunden mit aussergewöhnlichen Leistungen Ihres neuartigen Wertschöpfungssystems.
2. Verzicht auf die „make more of it“-Lösung des Wertschöpfungssystems. Eine Lösung, die möglichst allen Anforderungen gleichzeitig genügen muss, ist weder Fisch noch Fleisch.
3. Nutzen Sie das Potenzial einer vertikalen und horizontalen Segmentierung des Wertschöpfungssystems, um eine effiziente und kundenorientierte Organisation eindeutig, klar und konsistent zu gestalten.

und damit die Planbarkeit ab (III), sind Ansätze zur Steigerung der Agilität (Lager, Puffer, one piece flow, Verkürzung der Lieferzeit) zu verfolgen.

Für Marktsegmente mit hoher Nachfrage und grosser Variantenbildung (II) werden Ansätze einer flexiblen Massenproduktion (mass customization) verfolgt, die vor allem aus dem Automobilbau bekannt sind: nahezu unendlich viele Varianten entstehen durch einen Produkt-Konfigurator, bei dem der Kunde aus vordefinierten Modulvarianten wählen und kombinieren kann. Damit wird ein Grossteil der Wertschöpfung kosteneffizient gestaltet und nur ein kleiner Teil kundenspezifisch konfiguriert.

Für den Bereich von hoher Kundenspezifität und geringer Planbarkeit (IV) werden individuelle Reaktionsfähigkeiten benötigt. Diese Charakteristik ist vor allem in der kundenindividuellen Fertigung (z.B. personalisierte Kosmetik und andere Dienstleistungen) zu beobachten.

Zu den verschiedenen Anforderungsprofilen ergeben sich mit dem Portfolio passende Supply-Chain-Konzepte. Für die betriebliche Zusammenarbeit von Marketing und SCM ergeben sich nun die Aufgaben bedeutet dies:

- a) Optimierung des Geschäftsmodells durch Überprüfung und Anpassung des strategischen Fits zwischen bestehenden Markt- und Kundenanforderungen und dem eingesetzten Supply-Chain-Konzept.
- b) Strategische Planung einer künftigen Positionierung und Segmentierung des Unternehmens hinsichtlich Markt- und Kundenanforderungen. Welches Supply-Chain-Konzept passt dazu? Kann das bestehende weiter verwendet werden?
- c) Die Bestimmung der optimalen Balance zwischen einem kosteneffizienten und kundenspezifischen Bereich durch das strategische Management des Kundenentkopplungspunktes zur Optimierung der Unternehmensprofitabilität.

Zusammenfassung

Im Rahmen der Geschäftsmodell-Diversifikation wird die Anzahl von differenzierenden Kunden- und Marktanforderungen in den Unternehmen weiter zunehmen. Um in der zunehmenden Marktkomplexität erfolgreich und profitabel agieren zu

können, sind die Zusammenhänge zwischen den spezifischen Marktprofilen, Kundenanforderungen und Supply-Chain-Designs optimal zu gestalten. Die Supply-Chain-Lösung „one fits all“ dürfte dabei die schlechteste Variante dazu sein. Mit der Operationalisierung der horizontalen und vertikalen Segmentierung stehen zentrale Instrumente zur Analyse von logistikkrelevanten Kunden- und Marktanforderungen zur Verfügung. Das Supply-Chain-Design orientiert sich dabei zunächst an der polaren Marktausprägung von Kosteneffizienz (lean) und Agilität (kundenorientiert). Durch die zusätzliche vertikale Segmentierung kann die kundenspezifische Produktgestaltung berücksichtigt werden. In der Integration der beiden Segmentierungen im CRM-/SCM-Portfolio lassen sich vier passende Muster von Wertschöpfungssystemen zuordnen. Das Portfolio dient damit sowohl der Optimierung bestehender als auch der strategischen Planung künftiger Wertschöpfungssysteme. Die Anwendung und die Wirksamkeit des SC-Segmentierungskonzepts sowie dem strategischen Fit zwischen Marktprofil und Wertschöpfungsdesign wurde an Fallbeispielen aufgezeigt. 

Literatur

Bruhn M. (2016). Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 5. Auflage, C.H. Beck.

Cao M., Zhang Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance, *Journal of Operations Management*, Volume 29, Issue 3.

Handfield R.B., Nichols E.L. (1999). *Introduction to supply chain management*. Prentice-Hall, New Jersey.

Huan, S. H., Sheoran, S. K., Wang, G. (2004). A review and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(1), S. 23–29.

Knapp A. (2016) How Garmin Mapped Out A New Direction With Fitness Wearables. *Forbes*, Sep 14,

2016. <https://www.forbes.com/sites/alexknapp/2016/09/14/how-garmin-mapped-out-a-new-direction-with-fitness-wearables/#53612f2927b9>

Lopez E. (2018) To build 'circular' operations, Ikea takes aim at its supply chain. *Supply Chain Dive*. <https://www.supplychaindive.com/news/IKEA-Circular-Supply-Chain-Waste-Hierarchy/519481/>

Medium (2018) 5 Use Cases Of Augmented Reality That Boosted Businesses' Sales. <https://medium.com/swlh/5-use-cases-of-augmented-reality-that-boosted-businesses-sales-2114ac35bf5a>

Mibelle (2018) Personalised skincare made for living. Internet: <https://www.sju-skincare.com/home>.

Ramanathan U., Gunasekaran A., (2014). Supply chain collaboration: Impact of success in long-term

partnerships, *International Journal of Production Economics*, Volume 147, Part B.

Ruile H, Stettin A. (2016) Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution. In Hugentobler W., Schaufelbühl K., Blatter M. (Hrsg.) *Integrale Betriebswirtschaftslehre*. 6. Auflage. Orell Füssli.

Slack N., Brandon-Jones A., Johnston R. (2013). *Operations Management*. 7. Auflage. Pearson, Harlow UK.

Wagner S. M., Grosse-Ruyken P.T., Erhun F. (2012). The link between supply chain fit and financial performance of the firm. *Journal of Operations Management*, Volume 30, Issue 4.

Zwivel Team (2018) What Is Custom Skin Care? Five Top Brands to Explore. <https://www.zwivel.com/blog/custom-skin-care/>

Omnikanal-Vertrieb entlang der Customer Journey

Der Fall AXA: Im Rahmen der digitalen Transformation hat sich das Customer-Relationship-Management (CRM) im Vertrieb von Versicherern erheblich weiterentwickelt. Der vorliegende Beitrag mit Bezug zur Vertriebsentwicklung der AXA Schweiz zeigt auf, inwiefern ein durchgängiger CRM-Approach entlang des Omnikanal-Vertriebs zielführend ist.

Dr. Pirmin Mussak

Studentipp

Mussak, P. (2016). Einsatz von Customer Relationship Management im Vertrieb: Eine Untersuchung am Beispiel der Assekuranz Schweiz. St. Gallen: Dissertation.

CRM still alive – CRM braucht ein Facelifting in der Omnichannel-Welt!

Dr. Pirmin Mussak

Senior Insurance Advisor,
KPMG Schweiz

pmussak@kpmg.com
www.kpmg.ch

Die Digitalisierung der Assekuranz schreitet vor (vgl. hierzu Maas & Bühler, 2015). Im Rahmen der digitalen Transformation hat sich das Customer-Relationship-Management (CRM) im Vertrieb von Versicherern erheblich weiterentwickelt (Namics, 2018). Die Gründe dafür sind vielfältig. Einerseits erwarten heutzutage Versicherungskunden eine Interaktion, die „seamless“, also nahtlos sein soll, und zwar egal, über welche möglichen Kanäle sie in Kontakt treten (Carnein et al., 2017; Horváth & Partners, 2015). Andererseits haben Aussendienstberater den Anspruch an eine integrierte, medienbruchfreie und durchgängige Kundenbeziehung in Echtzeit.

CRM ist damit heute weit mehr als die Erfassung und Sammlung der Kundendaten. Ursprünglich wurde CRM entwickelt, um eine Übersicht zu Kundeninformationen zu haben. Im Verlauf der Zeit hat sich das CRM-System von der einfachen Kundendatenbank durch Ansätze von Big Data und professioneller Datenanalytik zum „sophisticated“ CRM (vgl. Mussak, 2016) weiterentwickelt. In der aktuellen Diskussion in Forschung und Praxis werden mit Omnichannel-CRM unterschiedliche Kanäle und Daten intelligent miteinander verknüpft (vgl. Carl & Enzweiler, 2015). Dabei soll ein nahtloses Kundenerlebnis an allen Touchpoints in der Customer Journey garantiert werden. In Echtzeit werden sämtliche Kundenbeziehungen integriert und analysiert. Omnichannel-CRM ist somit ein holistischer Ansatz, der es ermöglicht, sämtliche Kunden über alle Kanäle zu bedienen (vgl. Carnein et al., 2017).

Im Unterschied zu den konventionellen CRM-Systemen der 90er-Jahre werden Kundendaten folglich nicht mehr isoliert in „Silos“ gesammelt. Vielmehr werden sämtliche Daten anhand eines trigger-basierten CRM entlang aller Touchpoints in der Customer Journey verfügbar gemacht.

Dies lehnt sich auch an den Customer-Journey-Ansatz an, wobei unter Customer Journey die Reise (engl. Journey) des Kunden bezeichnet wird, die er über die verschiedenen Touchpoints geht, bis er die gewünschte Zielhandlung durchführt. Unternehmen begleiten somit ihre Kunden bei der gesamten Reise – von der ersten Idee über den Erwerb bis zum täglichen Gebrauch des Produktes (Edelmann & Singer, 2016, S. 25). Kanäle und Instrumente spielen somit

unterschiedliche Rollen im Kaufprozess des Kunden. Die Aufgabe ist es somit, den Ansatz des Omnichannel richtig zu strukturieren (vgl. Belz, 2016, S. 62).

Omnichannel-CRM muss sich somit damit beschäftigen, Daten aus dem Mobile Web und Social Media zu integrieren (vgl. Cummins, Peltier & Dixon, 2016). Als Resultat trägt Omnichannel-CRM so zum allgemeinen Kundenerlebnis bei (vgl. Genesys, 2018). Innovative Ansätze richten sich nach der Customer Experience aus. Omnichannel-CRM bildet damit eine wichtige Grundlage eines kanal- und kontaktpunkt-übergreifenden Omnichannel-Managements.

Dass durch diese Entwicklung folglich einerseits die Komplexität in der Erfassung von Daten erheblich steigt, scheint durchwegs plausibel. Andererseits steigen dadurch auch die technischen Möglichkeiten erheblich. In der Konsequenz daraus werden die Lösungen immer smarter. Hinsichtlich Datenqualität und -quantität kann CRM so deutlich an Einfluss gewinnen, was die Power des bisherigen CRMs erheblich steigert.

Die Chancen, die der innovative Omnichannel-CRM-Einsatz entlang der Customer Journey verspricht, werden in der Praxis durchwegs erkannt. Und dennoch: Viele der Anforderungen können nicht auf Anhieb umgesetzt werden. Viele Versicherer stehen hier erst am Anfang. Aufgrund der gesteigerten Kundenerwartungen wird vermutet, dass die Akteure der Versicherungsbranche, die sich nicht entsprechend ausrichten, zukünftig einen Nachteil haben werden (vgl. Carl & Enzweiler, 2015). Das „neue“ CRM fällt zwischen Wunsch und Wirklichkeit (Belz & Mussak, 2016).

„CRM-Systeme gehen vom einfachen Verkaufskontakt-Tool hin zu einem übergreifenden Omnikanal-Ansatz, der sämtliche Kanäle integriert.“

Ausgangslage – AXA

Der vorliegende Fall AXA Schweiz mit Bezug zur Vertriebsentwicklung (Segment: Vorsorge & Vermögen) zeigt anhand eines Beispiels auf, inwiefern ein Omnichannel-CRM in der Praxis zielführend ausgestaltet werden kann und welche Elemente für die Ausgestaltung die Grundlage bilden.

Die AXA wurde 1875 gegründet und ist der führende Versicherer der Schweiz. Rund 4000 Mitarbeitende bedienen 1,9 Millionen Kunden, die von einer lückenlosen Palette von Versicherungslösungen profitieren können. Der Vertrieb der AXA bildet das grösste Agenturnetz der Schweizer Assekuranz ab. Rund 277 Agenturen und Generalagenturen mit über 2600 Vertriebsmitarbeitenden verkaufen in getrennten Organisationen Nichtleben- sowie Leben-Produkte über den persönlichen Agenturkanal. Darüber hinaus pflegt die AXA wertvolle Broker- und Kooperationsbeziehungen und hat einen etablierten Online- und Direktvertrieb (vgl. Goll & Mörgeli, 2017).

Digitaler Beratungs- und Verkaufsprozess der AXA

In der Marktbearbeitung 2020 hat die AXA in der Transformation einen neuen digitalen Beratungs- und Verkaufsprozess konzipiert, der die Grundlage für ein „holistisches“ Omnichannel-CRM darstellt. Dieser bedient sämtliche Kunden über alle Kanäle und macht die Customer Experience dadurch so angenehm wie möglich. Insbesondere strebt er eine holistische Datendurchgängigkeit auf sämtlichen Ebenen des Omnikanal-Vertriebs an. Vorteile daraus ergeben sich auch im intuitiveren CRM-Einsatz für den Aussendienst. Durch die durchgängigere und konsequentere Erfassung und Abbildung von Kundendaten entlang der Customer Journey stehen den Beratern quantitativ und qualitativ optimierte Informationen („Datenquantität und Datenqualität“) zur Verfügung. Im Gegenzug dazu ermöglicht dies auf der Kundenseite eine vereinfachte Interaktion.

Konkret geht die AXA in der Marktbearbeitung 2020 so vor, dass diese den digitalen Beratungs- und Verkaufsprozess anhand von drei Ebenen strukturiert: erstens in der transaktionalen Beratung, zweitens in der „360°“-Beratung und drittens in der Expertenberatung. Dabei wird das CRM in allen drei Ebenen getriggert, was ein ganzheitlicher und automatisierter Omnichannel-CRM-Einsatz im Sinne von „customer engagement environment“ (vgl. Omnichannel Customer Engagement, 2015) ermöglicht. Mittels Datendurchgängigkeit werden schliesslich die drei Ansätze Self, F2F und Expert verbunden. Die Abbildung 1 stellt diese Ebenen der Marktbearbeitung 2020 der AXA grafisch dar. Im Folgenden sollen diese drei Ansätze vorgestellt werden.

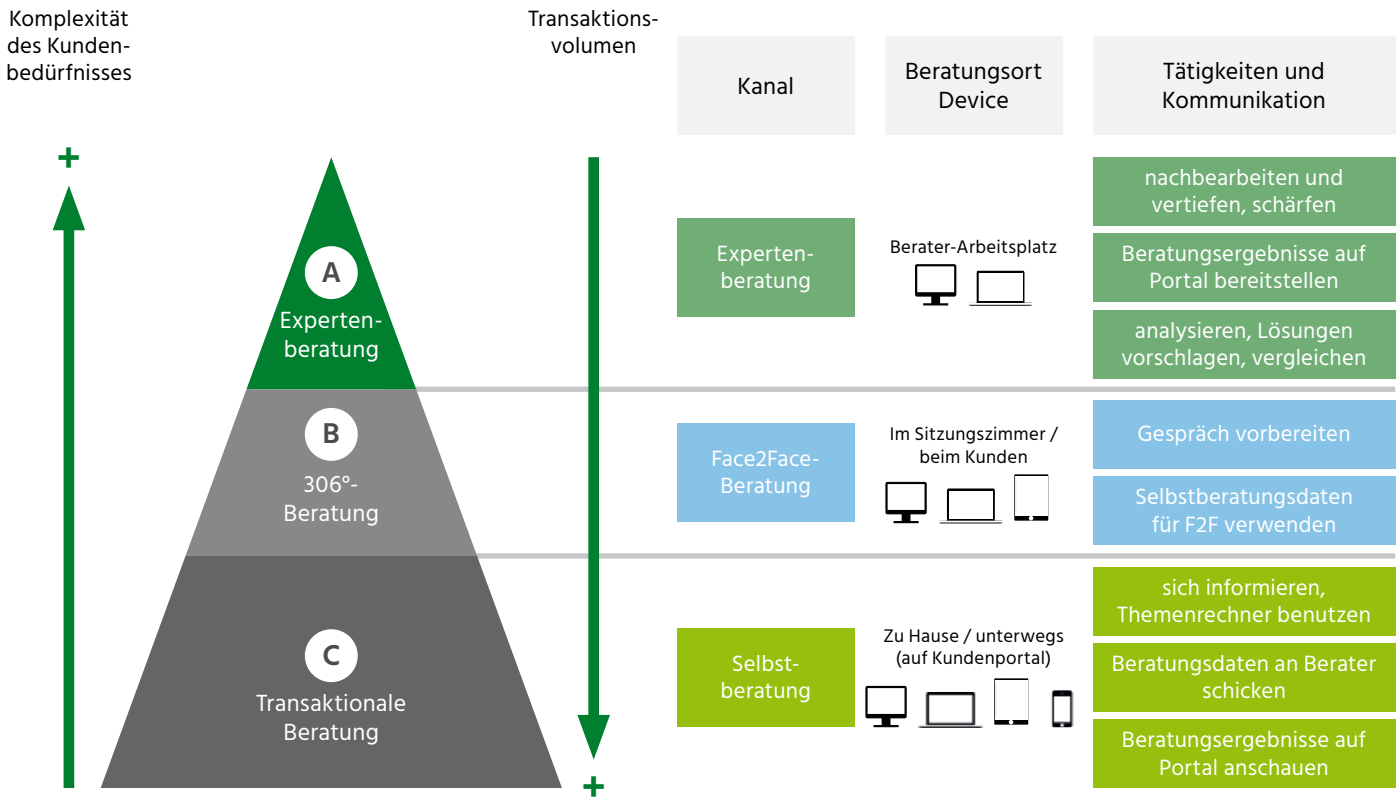
A: Transaktionale Beratung/Self

In der transaktionalen Beratung werden einfache und unmittelbare Kundenbedürfnisse möglichst schnell und einfach abgewickelt. Aus AXA-Sicht ist ein Geschäft dann transaktional, wenn hohe Volumina effizient abgewickelt werden können. Verfügbare Kanäle auf der transaktionalen Ebene sind beispielsweise der Online-Vertrieb, der Direktvertrieb über das Telefon, Apps oder die Kundenplattform myAXA (vgl. Goll & Mörgeli, 2017). Selfservice-Ansätze in der transaktionalen Beratung ermöglichen Portfolio-Views, Dashboard-Betrachtungen, Simulationen oder auch knappe Übersichten. Medien sind vor allem Tablets oder PCs, von denen der Kunde oftmals von zu Hause aus zugreift.

B: „360°“-Beratung/F2F

Die zweite Stufe der Marktbearbeitung 2020 wird als „360°-Beratung“ bezeichnet. Die Kundenbedürfnisse auf dieser Ebene sind oftmals komplexer als in der transaktionalen Beratung, weshalb eine rein digitale Abwicklung nicht zielführend ist. Der Fokus liegt demnach in der persönlichen Face-to-Face(F2F)-Beratung, die seit einiger Zeit auch per Distanzberatung stattfinden kann (vgl. Goll & Mörgeli, 2017). In der „360°“-Beratung bringt der Aussendienst somit das Tablet in die Kundenberatung mit. Mittels digitaler Traktandenliste bietet es für den Aussendienst neben der einfachen und papierlosen Beratung kurz gefasst Terminübersicht, Termindetails, Traktanden, Produktübersichten und einen Versicherungscheck. All diese Eingaben werden im CRM-System systematisch erfasst. Zusätzlich ist das Offerten-Tool griffbereit, es lässt sich ein Risikoprofil erstellen oder ein Antrag finalisieren. Letztlich kann dadurch die Vor- und Nachbereitungszeit des Aussendienstes erheblich gesenkt werden.

Abb. 1: Marktbearbeitung 2020 und Omnikanal-Beratung ohne Medienbruch



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Goll & Mörgele, 2017.

C. Expertenberatung

Die oberste Stufe der Marktbearbeitung 2020 „Expertenberatung“ bietet neue Massstäbe in der digitalen Beratungsunterstützung. Komplexe Beratungen werden für den Kunden vorbereitet – so beispielsweise eine Vorsorge- oder Pensionierungsplanung – und anschliessend zusammen mit dem Kunden in einem umfassenden Beratungsgespräch analysiert. Grafische Darstellungen beim Kunden erzielen gewisse Demo-Effekte mit Schieberegler (z.B. die Vorsorgegelder in der Vorsorgeberatung). Die Anpassungen werden direkt in Echtzeit ersichtlich. Dabei wird der Fokus auf innovative Dateneingabemöglichkeiten und eine Optimierung der Datendurchgängigkeit gelegt. Nach der Beratung sind sämtliche Daten als Customer Profiling gespeichert und können ortsunabhängig und auch von anderen Beratern (z.B. Spezialisten) weiterverarbeitet werden.

Ziele und Nutzen des digitalen Beratungs- und Verkaufsprozesses

Inwiefern die dreistufige Beratungslösung mit integriertem Omnichannel-CRM einen erhöhten Nutzen sowohl für den Berater wie auch für den Kunden darstellt, führt die Abbildung 2 aus. Knapp zusammengefasst, kann der Aussendienst dadurch die Vor- und Nachbereitungszeit deutlich reduzieren sowie eine effektivere Beratung bereitstellen. Aus Kundensicht ist zudem eine nahtlose Kundeninteraktion sichergestellt.

Anforderungen der AXA an das neue Omnichannel-CRM

Der neue Ansatz erwirkt durch die Digitalisierung hauptsächlich mehr Effizienz und Effektivität und erhöht damit

Abb. 2: Vorteile und Ziele des digitalen Beratungs- und Verkaufsprozesses

<p>Die wichtigsten VORTEILE der digitalen Beratung (inkl. integriertes CRM) sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neues, digitales Beratungserlebnis für Kunden und Berater • Eine moderne Benutzeroberfläche, die Beratung und Offerierung vereint • Sicherstellung einer strukturierten Beratung mit Möglichkeit vordefinierter Prozessschritte (z.B. VAG 45, Risikoprofil, Gesundheitsfragen, AXA-Check, Versicherungscheck) • Ständige digitale Verfügbarkeit aller Unterlagen, was den Vorbereitungsaufwand reduziert • Durchführung von einfachen Beratungen in nur einem Termin, da der Antrag vor Ort gerechnet und unterschrieben werden kann • Reduktion der Nachbearbeitung, da keine Nacherfassung mehr nötig ist • Integration von CRM auf sämtlichen Ebenen integriert 	<p>ZIELE, die mittels Omnichannel-CRM erreicht werden können:</p> <p>Effizienz in der Beratung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Underwriting direkt am PoS – kann einen Beratungstermin sparen • Abbau von Medienbrüchen in der Vor- und Nachbearbeitung <p>Effektivität in der Beratung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strukturierte Beratung soll das Cross Selling zu sämtlichen Produkten ermöglichen (z.B. Allbranchen neben Vorsorge und Vermögen) • Professionalisierung der Beratung (→ Kunden mögen einen strukturierten Beratungsprozess) • Vollständige Kundendaten (inkl. Client Profiling – Risikoprofil des Kunden) • Einhaltung von Standards: Gesprächsprotokoll führt dazu, dass die Compliance eingehalten wird (z.B. VAG 45). • Verbesserung des Kundenerlebnis: <ul style="list-style-type: none"> – Digitales, modernes und emotionales Kundenerlebnis – Professioneller Beratungsablauf und -inhalt
---	--

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an interne Projektarbeit AXA, 2018.

die Prozessführung massiv. Dadurch ergeben sich viele Chancen. Mit Fokus auf das Omnichannel-CRM ergeben sich allerdings auch Anforderungen:

- **Pflege:** Grundvoraussetzung für das CRM im Omnichannel-Vertrieb ist, dass es von allen Akteuren aktiv und rigoros gepflegt und verwaltet wird. Nur so kann die Datenqualität auf einem hohen Niveau sichergestellt werden.
- **Intuition:** Für den Aussendienst muss ein solcher CRM-Ansatz insbesondere im Beratungsgespräch intuitiv angewandt werden können. Es darf ihn nicht mit umständlichem Aufwand belasten. Das Omnichannel-CRM muss

deshalb derart gut in den Beratungsprozess eingebettet sein, damit es intuitiv verwendet werden kann.

- **Datendurchgängigkeit:** Von der Expertenlösung bis hin zur Unterstützung des Kunden in einfachen Transaktionen bildet die integrierte Datendurchgängigkeit ohne Medienbrüche auf sämtlichen Ebenen des Omnichannel-Vertriebs die Grundlage.
- **Customer Journey und Customer Experience:** Letztlich lassen sich sämtliche Anforderungen nur durch ein derart leistungsfähiges Omnichannel-CRM abfedern, welches dem Kunden in Echtzeit ein durchgängiges Erlebnis bieten kann. Omnichannel-CRM berücksichtigt somit die ganze Customer Journey von dem ersten Interesse bis hin zum Abschluss einer Versicherung. Der holistische CRM-Einsatz muss so technisch die entsprechenden Kanäle und Kontaktpunkte abbilden können. Das Tracking dieser Touchpoints spielt hier die entscheidende Rolle. Wie dabei bei der AXA vorgegangen wurde, zeigt der nächste Abschnitt zum Thema Customer Journey.

CRM entlang der Customer Journey im Omnichannel-Vertrieb

Um Omnichannel-CRM ergiebig zu gestalten, bildet ein grundlegendes Verständnis der gesamten Customer Experience ein wichtiges Fundament einer erfolgreichen Omnichannel-Strategie. Grundlage bildet hier die Customer-Journey-Analyse.

Um sämtliche CRM-Kundendaten verfügbar zu machen, reicht es nicht, dieselben isoliert zu sammeln. Vielmehr müssen Omnichannel-CRM-Systeme die gesamte Customer Journey tracken und dabei die ganze Customer Experience im Unternehmen miteinbeziehen. Alle Kanäle sollen jeweils auf die verschiedenen Phasen der Customer Journey abgestimmt sein (Comarch, 2015). Zudem müssen sämtliche Daten im Omnichannel-Ansatz auf den verschiedenen Ebenen in Echtzeit verarbeitet werden können. Diese besondere Herausforderung ist nur möglich, wenn technisch die entsprechenden Kanäle und Kontaktpunkte abgebildet werden können. So ist es entscheidend, dass das CRM entlang der transaktionalen Beratung, der „360°“-Beratung und der Expertenberatung getriggert wird. Das Tracking dieser Touchpoints spielt auch in Social Media, auf mobilen Endgeräten und online eine entscheidende Rolle. Voraussetzung hierbei ist, dass der Kunde entlang des gesamten Customer-Journey-Prozesses bekannt ist und sämtliche Abteilungen und auch Aussendienstberater rollenzentriert auf qualifizierte Daten zugreifen können. Dadurch kann die AXA letztlich die Customer Experience so angenehm wie möglich gestalten.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch, den Weg des Kunden und seine Lebenswelt zu betrachten.

Customer Journey bei der AXA

Um die Konzeption von CRM über den gesamten Omnikanal-Vertrieb zu identifizieren und dabei die Effizienz und den Einsatz der gesamten Beratung weiter zu steigern, war es als Grundlage in der Marktbearbeitung bei der AXA wichtig, eine lückenlose Betrachtung des Beratungs- und

Der tiefgehende Blick auf
das Verhalten und die dahinter-
liegenden Emotionen und
Bedürfnisse des Kunden erlaubt es,
Interaktionen genau zu
verstehen, sie zu bewerten und
Problemfelder zu priorisieren.

Verkaufsprozesses aus Kundensicht zu haben. Hierbei bildet die Customer-Journey-Analyse eine umfassende Grundlage, um entsprechende Prozesse umfassend aus Kundensicht darzustellen und diese anschliessend in eine Vertriebsicht zu transformieren.

Die folgende Analyse bezieht sich auf die Customer Journey mit integriertem Omnichannel-CRM am Beispiel von Einzellebensversicherungen.

Grundverständnis zur Customer Journey

Die Customer Journey zeigt auf, wie Kunden die Touchpoints mit der AXA erleben. Sie dokumentiert die Ereigniskette („WAS ist passiert?“) und die Erlebniskette („WIE wurde etwas erlebt?“) eines Kunden bei der Interaktion mit einem Produkt oder Service über einen vorbestimmten Zeitabschnitt aus der Kundenperspektive. Sie bildet die Grundlage der Kundenperspektive zu Bedürfnissen und Zielen des Kunden und orientiert sich auch an den Businesszielen des Unternehmens. Customer Journeys sind so zu gestalten, dass die Schnittstelle Interaktion den Kunden begeistern kann. Die Erlebniswelt des Kunden wird so in einen Kontext gestellt und die Phasen, die der Kunde erlebt, werden empirisch erhoben. Es ist somit eine ganzheitliche Betrachtung, die

Ereignisse, Erlebnisse, Emotionen und Bedürfnisse der Kunden festhält. Der tiefgehende Blick auf das Verhalten und die dahinterliegenden Emotionen und Bedürfnisse des Kunden erlaubt es, Interaktionen genau zu verstehen (Wann hat/erwartet der Kunde welche Erlebnisse und warum?), sie zu bewerten und Problemfelder zu priorisieren.

Erkenntnisse zur Customer Journey im Bereich der Einzellebensversicherung

Die folgende Darstellung der Customer Journey in der Abbildung 3 fokussiert Kunden, die im Bereich der Einzellebensversicherung ein Produkt der AXA gekauft haben. Dabei steht fest, dass für viele Kunden der Abschluss einer Lebensversicherung eine komplexe Angelegenheit darstellt. Damit die passende Lösung gefunden wird, greifen viele Kunden auf eine kompetente Beratung durch einen Vorsorgeexperten zurück oder informieren sich zunächst online im Internet. Für die einzelnen Schritte (u.a. Awareness, Auslöser etc.) wird qualitativ ermittelt, was die Kunden und der Berater in den jeweiligen Phasen machen. Hierbei werden auch unterschiedliche Personas gebildet. Flankiert wird die Kundenperspektive mit Wünschen und Absichten. Eine beispielhafte Customer Journey lässt sich in der Abbildung 3 finden. Letztlich lassen sich daraus Implikationen sowohl für den Way of Selling als auch das Omnichannel-CRM ableiten.

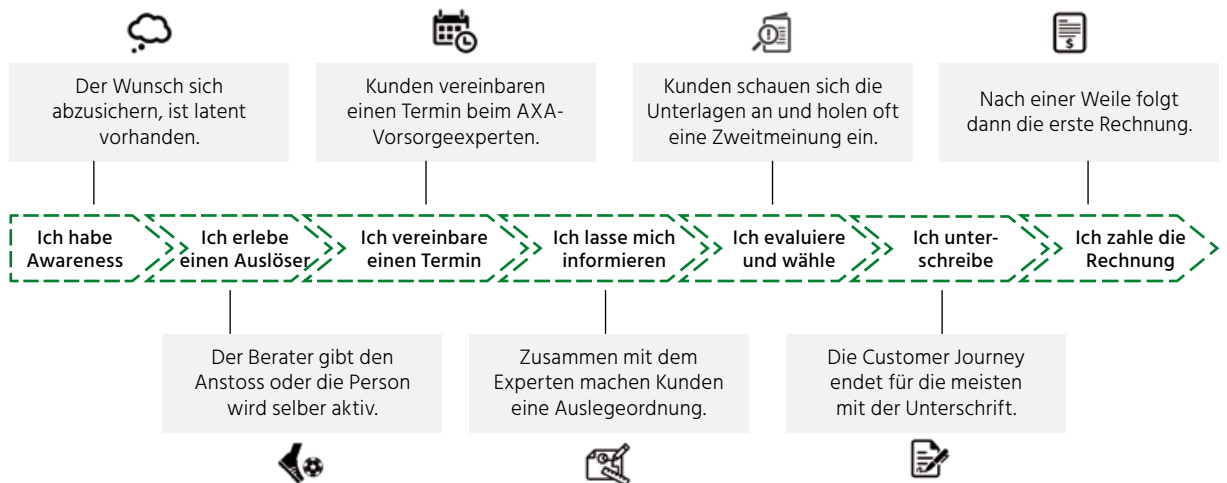
Die Abbildung 4 zeigt auf, welche Hilfsmittel und Medien aus Kundensicht infrage kommen können. So informieren sich Kunden beispielsweise gerne via Erklärungsvideos und verschaffen sich mit Self Advisory einen ersten Überblick zur persönlichen Vorsorgesituation. Hierbei ermöglicht das Tool beispielsweise, die persönliche Vorsorgegücke einfach zu schätzen, was sie zum Bedürfnis einer genaueren Beratung lenkt. Mittels digitaler Terminvereinbarung kann eine Bera-

Zusammenfassung

CRM-Systeme gehen weg vom einfachen Verkaufskontakt-Tool hin zu einem holistischen Omnikanal-Ansatz. Dieser ermöglicht es, sämtliche Kunden über alle Kanäle zu bedienen. Anhand von personalisiertem Einsatz von „triggerbased“-CRM im Omnikanal-Management werden sämtliche Kundendaten entlang der Customer Journey getrackt. Dadurch kann ein Unternehmen seine Customer Experience massiv steigern. Der Fall AXA zeigt konkrete Beispiele auf, wie das Omnichannel-CRM im Vertrieb drei Kanäle, nämlich Self, F2F und Expert, mittels Datendurchgängigkeit integriert und welche Chancen sich daraus ergeben.

Abb. 3: Die Customer Journey aus Kundensicht

Ableitung der Customer Journey: Beispiele von Medien und Hilfsmittel im Way of Selling



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Customer-Journey-Analyse der AXA, 2018.

tung vereinbart werden. Der Kunde hat die Wahl zwischen persönlicher Vor-Ort-Beratung (F2F) oder per Distanz. Einzelne transaktionale Lösungen lassen sich auch in einem Online-Abschluss realisieren. Nach dem Vertragsabschluss ist die Police digital auf der Kundenplattform (im sogenannten „Postsales“-Tool) einsehbar. Letztlich bestätigt die Customer-Journey-Analyse auch, dass Kunden unterschiedliche Interaktionswege wählen wollen. So finden einige Kunden beispielsweise den Zugang mittels transaktionalem Geschäft

(z.B. via Online-Plattform) und wechseln dann zum Fachberater per F2F, bei dem sie sich beraten lassen. Andere möchten direkt einen Termin für eine Beratung abschliessen.

All diese Touchpoints gilt es, abschliessend im Omnichannel-CRM intelligent zu verknüpfen. Dass diese Verknüpfung eine solide Konzeption mittels verschiedenen Kanälen, Medien und Hilfsmitteln zu einem integrierten Omnichannel-CRM führen soll und damit ein Vielfaches an Koordinationsaufwand für den Vertrieb benötigt, liegt auf der Hand.

So muss der Vertrieb mittels der verschiedenen Kanäle letztlich auf die Kundenbedürfnisse optimal eingehen können. Ein leistungsfähiges Omnichannel-CRM muss dieser durchgängigen Datenhaltung gerecht werden. Das konkrete Beispiel (vgl. Abbildung 5) illustriert zudem, inwiefern die Konsistenz in der Datenhaltung durch die unterschiedlichen Kanäle gewährleistet sein muss.

Hürden für wirksames CRM im Omnichannel-Vertrieb – die Ernüchterung

Obwohl die Chancen von CRM im Omnichannel-Vertrieb hoch sind und der AXA-Case viele davon illustriert hat, werden sie in der Umsetzung und der täglichen Praxis noch nicht immer eingelöst. Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Beispiele zu Hürden in CRM-Projekten (insbesondere in deren Umsetzung) sind folgende:

Kernthesen

1. Das Omnichannel-Management muss mit dem CRM in einer Symbiose stehen, um erfolgreich zu agieren.
2. Durch Omnichannel-CRM haben sowohl das Unternehmen, der Berater als auch der Kunde mehr Möglichkeiten.
3. Omnichannel-CRM muss die ganzheitliche Customer Journey tracken, um dabei auf die ganze Customer Experience im Unternehmen wirken zu können.
4. Akteure der Versicherungsbranche, die sich nicht gemäss dem Omnichannel-CRM ausrichten, werden zukünftig einen Nachteil haben.

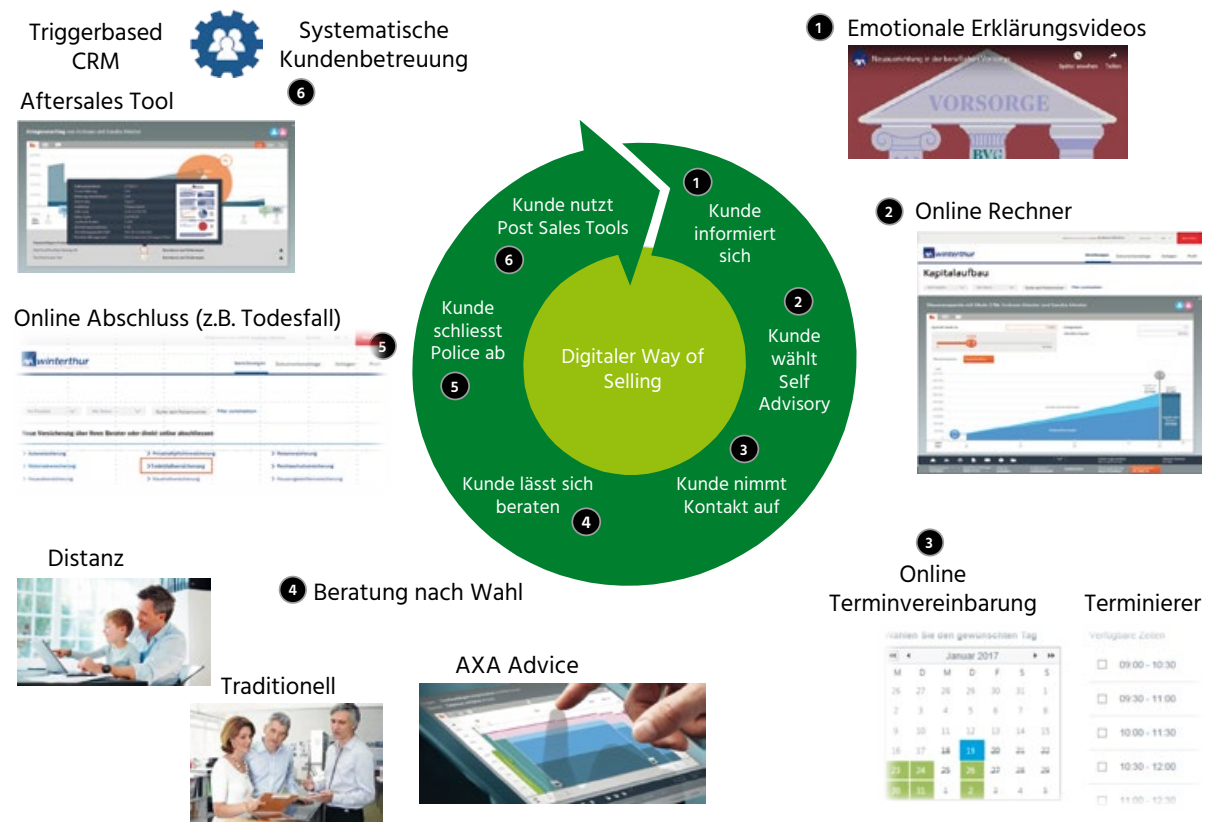
- Datentransparenz und -durchgängigkeit wird nicht vollständig erzielt.
- Komplexität von Schnittstellen und technische Voraussetzungen (Vernetzen von Kommunikationswegen) verhindern die Integration.
- Durchlässigkeit (insbesondere alter Daten-Systeme und zwischen den Abteilungen) ist nicht sichergestellt.
- Komplexe Abläufe für den Aussendienst werden mit einfachen Tools aufbereitet.
- Es wird Zeitersparnis für den Aussendienst generiert und kein Administrationsaufwand ausgelöst.
- Es wird die individuellere Ausgestaltung des Systems ermöglicht.
- Es wird der Fokus auf relevante Daten gerichtet und es werden Big Data und Predictive Analytics genutzt.

- Es resultiert die Stabilität in der Anwendung integrierter Systeme.
- ...

„CRM in Silos ersticken sich selbst.“

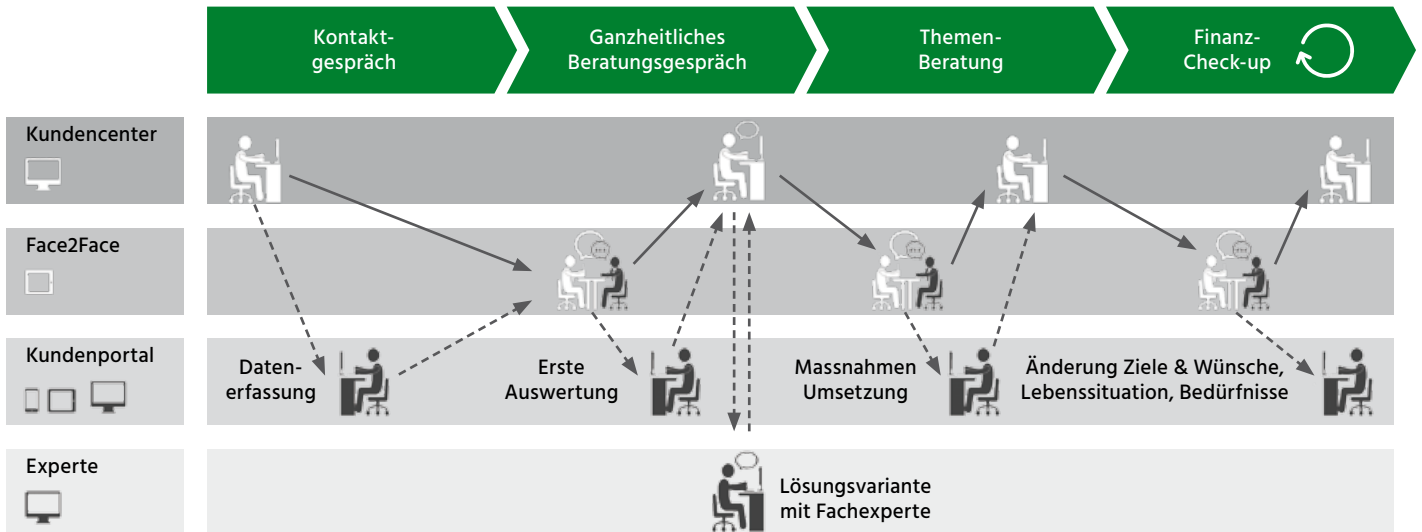
Dass CRM-Projekte aufgrund dieser Komplexität und des zunehmenden Omnichannel-Vertriebs anspruchsvoll sind und einen sehr schweren Stand haben, ist deshalb nicht verwunderlich. Manche CRM-Projekte scheitern in der Praxis, weil die hohen Investitionen in CRM-Projekte nicht rentabel sind (Belz & Mussak, 2016). Mit der umfassenden Integration der Systeme stürzen sie im Einsatz oft ab oder sind per se schwierig zu bedienen. Es ist für alle

Abb. 4: Way of Selling IL



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an interne Projektarbeit der AXA, 2018.

Abb. 5: Die Customer Journey aus Kundensicht



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an interne Projektarbeit, 2018.

Beteiligten oft aufwendig, die CRM-Informationen konsequent einzugeben, wenn das System nicht intuitiv genug ist. Was als Entlastung für den Vertrieb angekündigt wurde, belastet zusätzlich in der Freizeit (Belz & Mussak, 2016). Der Weg zum Omnichannel-CRM kann lang, unsicher und damit mühsam werden. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass unterschiedliche Meinungen zu CRM-Projekten in der Praxis existieren. Es darf zudem der Hinweis nicht fehlen, dass einige der besten Verkäufer das CRM weit weniger häufig verwenden als die schlechteren (Mussak, 2016). Dies lässt vermuten, dass einige Aussendienstmitarbeiter noch nicht im digitalen Zeitalter angekommen sind oder Aufgaben konsequent an den Innendienst delegieren. Dies alles illustriert, dass es kaum genügt, CRM im Vertrieb einfach schönzureden und etwas zu verankern (vgl. Belz & Mussak, 2016).

Handlungsempfehlungen für Praktiker

Wie eben dargestellt: Der Weg zum Omnichannel-CRM kann in der Praxis durchwegs harzig sein. Dennoch möchte der Verfasser auf die wichtigsten Handlungsempfehlungen und Hinweise für die Umsetzung von CRM im Omnichannel-Vertrieb eingehen. Knapp zusammengefasst sind dies:

- ✓ Sicherstellen, dass sich sämtliche Akteure daran halten, Omnichannel-CRM aktiv zu pflegen und zu verwalten.
- ✓ Komplexe Abläufe für den Aussendienst mit einfachen Tools aufbereiten, damit sie intuitiv verwendet werden.
- ✓ Echte Effektivität und Effizienz für den Aussendienst generieren, der Aussendienst verwendet das CRM deutlich mehr, wenn er durch den Einsatz einen höheren Volumenverkauf generiert.
- ✓ Individuellere Ausgestaltung des Systems ermöglichen.

Ansätze für die Omnichannel-CRM-Umsetzung beginnen meistens mit einer Customer-Journey-Analyse. Anschliessend gilt es, innerhalb einer Omnichannel-Strategie den spezifischen Zweck eines jeden Kanals zu berücksichtigen, indem die Kanäle identifiziert, beschrieben und unnötige Überschneidungen zwischen den Kanälen eliminiert werden. Zudem können der Datenzusammenzug in ein einziges CRM-System und die Integration neuer relevanter Kanäle ins System zielführend sein. Nicht zuletzt sollen auch rechtliche Voraussetzungen abgeklärt werden, insbesondere, ob alle Kunden die nötigen Einverständnisse erteilt haben (vgl. BSI, 2018). Nicht zuletzt ist ein Change Management für Omnichannel-CRM zielführend.

Modernere Ansätze im Bereich der Pensionierungsplanung nutzen die Möglichkeiten von integrierten Kundenportalen, bei denen der Kunde vor dem Beratungsgespräch einzelne Dokumente (z.B. Dokumente wie Steuerausweis, Vorsorgeausweis etc.) hochladen und auch wichtige Daten bereits vor dem ersten Gespräch erfassen kann. Der Berater kann so das Gespräch effizienter vorbereiten. Nach der ersten Durchführung der F2F-Beratung kann er seine Daten direkt via verschlüsselter Verbindung auf dem AXA-Server/im AXA-CRM speichern. Bei Bedarf kann ein Fachspezialist die Daten als „Doublecheck“ überprüfen. In der zweiten vertieften Kundenberatung – sei es auch per Distanzberatung in Skype – können dem Kunden so konkrete Massnahmen präsentiert werden. Einige Tage später lädt der Berater die Dokumentation der Pensionierungsplanung sowie die Police auf das Kundenportal. Letztlich können Änderungen, Ziele und Wünsche im Kundenportal hinzugefügt werden. Der Kunde kann dann zustimmen, ob er die Police so annehmen möchte.

Warum Change Management für Omnichannel-CRM erforderlich ist

Eine Einführung für das Omnichannel-CRM verursacht erhebliche Veränderungen im Unternehmen und erfordert letztendlich ein gezieltes Change Management. Mit der Einführung des Omnichannel-CRMs sind Veränderungen in den Prozessen, Strukturen in Vertrieb, Marketing und Services verbunden. Diese können zu Widerständen bei Mitarbeitern führen (vgl. Helmke, Brinker & Wessoly, 2002). Um erfolgreich zu sein, muss das Change Management schon in den vorgelagerten Projektphasen ansetzen, um eine optimale Wirkung im Rahmen des Rollout des Systems zu erzielen. Mussak (2016) beschreibt sieben Stellhebel, die geprüft werden sollten:

1. Es gilt, auf den Nutzen des Systems zu setzen und die User zu befähigen, das System ergiebig zu nutzen.
2. Der Bedienungskomfort bildet wesentliche Indikatoren für den erfolgreichen Einsatz von CRM – so stellen z.B. Darstellungen, Analytics, personalisierte CRM-Aktivitäten einen Komfort dar.
3. Ebenfalls zu berücksichtigen ist die Bedienungsqualität; diese wird z.B. durch die Geschwindigkeit des Systems massiv beeinflusst.

4. Bei der Dateneingabe soll das Vertrauen des Aussendienstes und weiterer Mitarbeiter gestärkt werden. Es gilt auch zu klären, welche Personalisierung stattfindet.
5. Zudem sind Training und Support relevant. So sind Schulungskonzepte mit Nutzenanreizen von Bedeutung. Daneben ist auch eine technische Supportstelle wünschenswert, die bei technischen Problemen eine Unterstützung bietet.
6. Die Vertriebsleitung (Führung) soll im proaktiven Sinn auf den Nutzen und nicht auf den Zwang setzen und eine klare Guideline hinsichtlich des CRM-Einsatzes ausarbeiten.
7. Letztlich gilt es, auch die Potenziale des mobilen CRM-Einsatzes zu nutzen.

Nur wenn ein reibungsloser Omnichannel-Einsatz auf sämtlichen Ebenen möglich ist, gelingt CRM!

Definieren Sie als Vertriebsorganisation in der Versicherung, wohin Ihr Weg im CRM geht und planen Sie Change Management. Vermutlich erkennen Sie rasch, dass Ihr CRM weg vom einfachen Verkaufskontakt-Tool hin zu einem übergreifenden Omnichannel-Ansatz mutiert, der sämtliche Kanäle integriert. Deshalb muss das Omnichannel-Management mit dem CRM in einer Symbiose stehen, um erfolgreich agieren zu können. Ihre Kunden zeigen sich dabei durch Ihren Aufwand erkenntlich.

Fazit von CRM im Omnichannel: Ansätze und Einsatz von CRM in Omnikanal-Vertrieb

„Durch Omnichannel-CRM haben sowohl das Unternehmen, der Berater als auch der Kunde mehr Möglichkeiten.“

CRM-Systeme gehen weg vom einfachen Verkaufskontakt-Tool hin zu einem holistischen Omnichannel-Ansatz. Dieser ermöglicht es, sämtliche Kunden über alle Kanäle zu bedienen und dem Kunden eine nahtlose Begegnung in Echtzeit zu bieten. In der Konzeption hilft eine lückenlose Analyse der Touchpoints mittels Customer-Journey-Analyse. Anhand von personalisiertem Einsatz von „triggerbased“ CRM im Omnikanal-Management werden sämtliche Kundendaten entlang der Customer Journey getrackt. Damit soll die Fähigkeit erreicht werden, über mehrere Kanäle den Shift der

Kanäle und die Instrumente sowie den Mix der Kommunikation (Belz, 2016, S. 62) den Ansatz des Omnichannel richtig zu strukturieren und auszugestalten. Dadurch gelingt es einem Unternehmen letztlich, die Customer Experience massiv zu steigern. Die Chancen daraus sind vielfältig und faszinierend: Der Kunde fühlt sich verstanden und ernst genommen und muss sein Anliegen nicht immer neu bekunden. Dies steigert die Professionalität. Edelman und Singer (2016) betonen hierbei, dass der Prozess der Kunden aktiv und innovativ als Schrittmacher zu gestalten (und nicht nur zu beobachten und defensiv zu verbessern) ist. Damit ist es auch möglich, den Kaufprozess zu verkürzen sowie den Kunden in einer erfreulichen Zusammenarbeit zu binden (Edelman & Singer, 2016). Daraus kann ein rascherer Weg zum Kaufentscheid und eine höhere Kundenloyalität erzielt werden (vgl. Belz, 2016).

Der Fall AXA illustriert anhand eines Beispiels, wie das Omnichannel-CRM im Vertrieb anhand der drei Ebe-

nen der Marktbearbeitung 2020 – „Transaktionale Beratung, F2F und Expertenberatung“ – die Datendurchgängigkeit sicherstellt und welche Chancen sich daraus ergeben. „Eine ganzheitliche Betrachtung der Customer Journey sowie die Führung des Verkaufsprozesses sind somit zielführend.“

Der Omnichannel-Vertriebsansatz der AXA garantiert so ein nahtloses Kundenerlebnis an sämtlichen Touchpoints.

„Das Omnichannel-Management muss mit dem CRM in einer Symbiose stehen, um erfolgreich zu agieren.“



Literatur

- Bain & Company (2015). Optimierung im Versicherungsvertrieb: Qualität kommt vor Quantität. Abgerufen am 17.08.2018 auf: http://www.bain.de/Images/Bain-Studie_Optimierung%20im%20Versicherungsvertrieb_final_DS.pdf
- Belz, C. & Mussak, P. (2016). Den Nutzen des CRM-Systems im Vertrieb steigern. *Sales Management Review*, 1, S. 64–69.
- Belz, C. (2016). Customer-Journey – Qualifikation für Kundenprozesse. *Marketing Review St. Gallen*, 3, S. 60–67.
- BSI Software (2018). Von Multichannel zu Cross-Channel – mit CRM den Kunden begleiten. Abgerufen am 17.08.2018 auf: <https://www.bsi-software.com/ch-de/crm/cross-channel-crm.html>
- Carl, M. & Enzweiler, K. (2015). Wie Versicherer ihren Kundendialog zukunftssicher gestalten. Abgerufen am 17.08.2018 auf: https://www.sas.com/content/dam/SAS/bp_de/doc/studie/imm-st-omnichannel-management-versicherungen-2345806.pdf
- Carnein, M., Heuchert, M., Homann, L., Trautmann, H., Vossen, G., & Becker, J. (2017). Towards Efficient and Informative Omni-Channel Customer Relationship Management. In S. de Cesare & U. Frank (Hrsg.), *Advances in Conceptual Modeling. Lecture Notes in Computer Science* (S. 69–78). Cham: Springer.
- Comarch (2015). Omnichannel Strategie in der Telekommunikation. Abgerufen am 17.08.2018 auf: https://www.comarch.ch/files-de/file_266/Comarch_Whitepaper_Omichannel_Strategie_in_der_Telekommunikation.pdf
- Cummins, S., Peltier, J. W. & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management, *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), S. 2–16.
- Edelman, D.C. & Singer, M. (2016). Erfolgsfaktor Customer Journey. *Harvard Business Manager*, 38(1), S. 27–35.
- Genesys (2018). Omnichannel engagement provides a personalized and context-appropriate customer experience across all touchpoints, unlike the individual or isolated contacts you get with CRM. Abgerufen am 17.08.2018 auf: <https://www.genesys.com/blog/post/why-your-crm-isnt-enough-to-get-you-to-omnichannel>
- Goll, H. & Mörgeli, B. (2017). AXA Winterthur: Transaktionaler Omni-Kanal-Vertrieb. *Marketing Review St. Gallen*, 4, S. 56–63.
- Helmke, S., Brinker, D., & Wessoly, H. (2002). Change Management für den erfolgreichen Roll Out von CRM-Systemen. In S. Helmke, M. Uebel & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management* (S. 307–318). Wiesbaden: Gabler.
- Horváth & Partners (2015). Multikanalvertrieb in Zeiten der Digitalisierung online, offline und hybrid. Abgerufen am 17.08.2018 auf: <https://docplayer.org/3304858-Multikanalvertrieb-in-zeiten-der-digitalisierung.html>
- Maas, P. & Bühler, P. (2015). Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt. St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft. Abgerufen am 17.08.2018 auf: <https://www.ivw.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/ivw/studien/industrialisierung-digital2015.pdf>
- Mussak, P. (2016). Einsatz von Customer Relationship Management im Vertrieb: Eine Untersuchung am Beispiel der Assekuranz Schweiz. St. Gallen: Dissertation.
- Namics (2018). Customer Relationship Management. Zufriedenere Kunden durch integrierte Kunden- und Geschäftsprozesse. Abgerufen am 17.08.2018 auf: <https://www.namics.com/dienstleistungen/customer-relationship-management>
- Omni-Channel Customer Engagement (2015). What Does CRM have to do with Omni-Channel Customer Engagement? Abgerufen am 17.08.2018 auf: <http://www.omni-channel-customer-engagement.com/articles/408129-what-does-crm-have-do-with-omni-channel.htm>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), S. 174–181.



« **Mit handlungsauslösender Kommunikation** gelang unseren Kunden der Durchbruch. »

Für diese und weitere Kunden arbeiten wir:



RAIFFEISEN

■ GEBERIT

BioMed®

Deutsche Bank 

TURCK
duotec.



dieMobiliar

■ ■ T Deutsche Telekom


localsearch



DIE WELTWOCHEN

Die Welt der handlungsauslösenden Kommunikation.

Wir **konzipieren, kreieren** und implementieren Werbemittel, damit die Kunden unserer Kunden **handeln** – sich informieren, den POS besuchen, das Produkt beaugapfeln oder probieren und schliesslich: **kaufen!**

Die Grundlage bildet dabei zumeist unsere **empirische Kaufprozess-Analyse**, die auf den neuesten **wissenschaftlichen Erkenntnissen** der Verhaltensanalyse basiert.

Denn: Marketingkommunikation muss sich lohnen.
Messbar. Nachvollziehbar. Erfolgreich.


Gehen Sie auf www.mrutschmann.com
und erfahren Sie mehr Details!

Technologiekompetenz für erfolgreiches Omnichannel-Marketing

Konsequent umgesetzt, bietet Omnichannel-Marketing (OCM) ein nahtloses kanalübergreifendes Kundenerlebnis sowie eine personalisierte und zeitlich optimierte Ansprache an den einzelnen Kanälen. Ziel ist es, enge, individuelle Kundenbeziehungen aufzubauen und den Kundenwert zu erhöhen. Die erfolgreiche Umsetzung von OCM erfordert neben einer tiefgreifenden organisationalen Transformation den Einsatz performanterer Technologien. Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über relevante Big-Data-Analytics-Technologien zur systematischen Gewinnung, Speicherung, Analyse und Anwendung von Kundendaten.

Prof. Dr. Christiane Lehrer, Prof. Dr. Reinhard Jung

Natalie sucht zu Hause über ihr Tablet nach einem neuen Kleid. Sie legt ein rotes Sommerkleid in den Warenkorb ihrer Lieblingsfirma, ohne jedoch den Kauf abzuschließen, da sie zunächst die Meinung ihrer besten Freundin einholen möchte. Während sie am nächsten Tag im Zug zur Arbeit pendelt, erhält sie von der Modefirma eine freundliche und persönliche Erinnerungsnachricht auf ihr Handy. Natalie öffnet die App der Modefirma, wo sie das Kleid in ihrem Warenkorb findet. Da sie sich immer noch unsicher ist und das Kleid vor dem Kauf ausprobieren möchte, entscheidet sie sich, über einen Button in der App den Artikel im Ladengeschäft zu reservieren. Im Laden identifiziert sich Natalie über ihr Smartphone, sodass ihr die Verkäuferin das passende Kleid sofort übergeben kann. Tatsächlich passt das Kleid in einer kleineren Größe besser, was von der hilfsbereiten Verkäuferin über ein Tablet in Natalies Kundenprofil vermerkt wird, um sie künftig sowohl online als auch offline noch besser beraten zu können.

Das Beispiel beschreibt einen Omnichannel-Marketing (OCM)-Ansatz, bei dem alle Kanäle des Unternehmens – digital wie analog – miteinander verknüpft sind und der Kunde ein über alle Kanäle hinweg konsistentes Kundenerlebnis erfährt (Brynjolfsson et al. 2013; Lemon/Verhoef 2016; Rigby 2011). Auch wenn dieses Beispiel fiktiv ist, so ist es technologisch umsetzbar, da sowohl die benötigten Kundendaten als auch die Technologien zu deren Verarbeitung verfügbar sind. In einem perfekten OCM-Szenario können potenzielle und bestehende Kunden nach freier Entscheidung den präferierten Kanal wählen, um mit dem Unternehmen zu interagieren, und zwischen den Kanälen wechseln, ohne jemals das Gefühl zu haben, in der Kom-

munikation wieder „bei Null“ anzufangen (Mirsch et al. 2016a). Zudem ist die Interaktion an den einzelnen Kanälen auf die persönlichen Bedürfnisse und Präferenzen zugeschnitten. Dies bedingt, dass das Unternehmen den Kunden über die Zeit immer besser kennenlernt und seine Kommunikation kontinuierlich anpasst. Das Ziel von OCM ist es, langfristige und profitable Kundenbeziehung aufzubauen (Hansen/Sia 2015; Neslin et al. 2006).

Die Umsetzung von OCM erfordert den Einsatz moderner Informationssysteme zur systematischen Gewinnung, Speicherung, Analyse und Anwendung von Kundendaten (Brynjolfsson et al. 2013). Unternehmen, denen es gelingt, aus den großen, heterogenen Datenmengen wertvolles Wissen zu generieren, können das Verhalten und die Bedürfnisse von Kunden besser vorhersagen und sie auf Basis dessen individueller und effizienter ansprechen (Mirsch et al. 2016a). Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über die technologischen Kompetenzen und konkreten Technologien, die Unternehmen benötigen, um OCM erfolgreich umzusetzen. Ziel des Beitrags ist es, Unternehmen Impulse zu geben, um im Rahmen ihrer OCM-Strategie geeignete IT-Initiativen zu definieren.

1. Big-Data-Analytics-Technologien für Omnichannel-Marketing

Von Handelsunternehmen bis hin zu Banken und Versicherungen haben Unternehmen aus verschiedenen Branchen mit der Implementierung eines OCM-Ansatzes begonnen. Im Handel bestehen erste Ansätze darin, den stationären Handel mit dem Online-Handel zu verknüpfen, indem Ersterer einerseits um digitale Kanäle

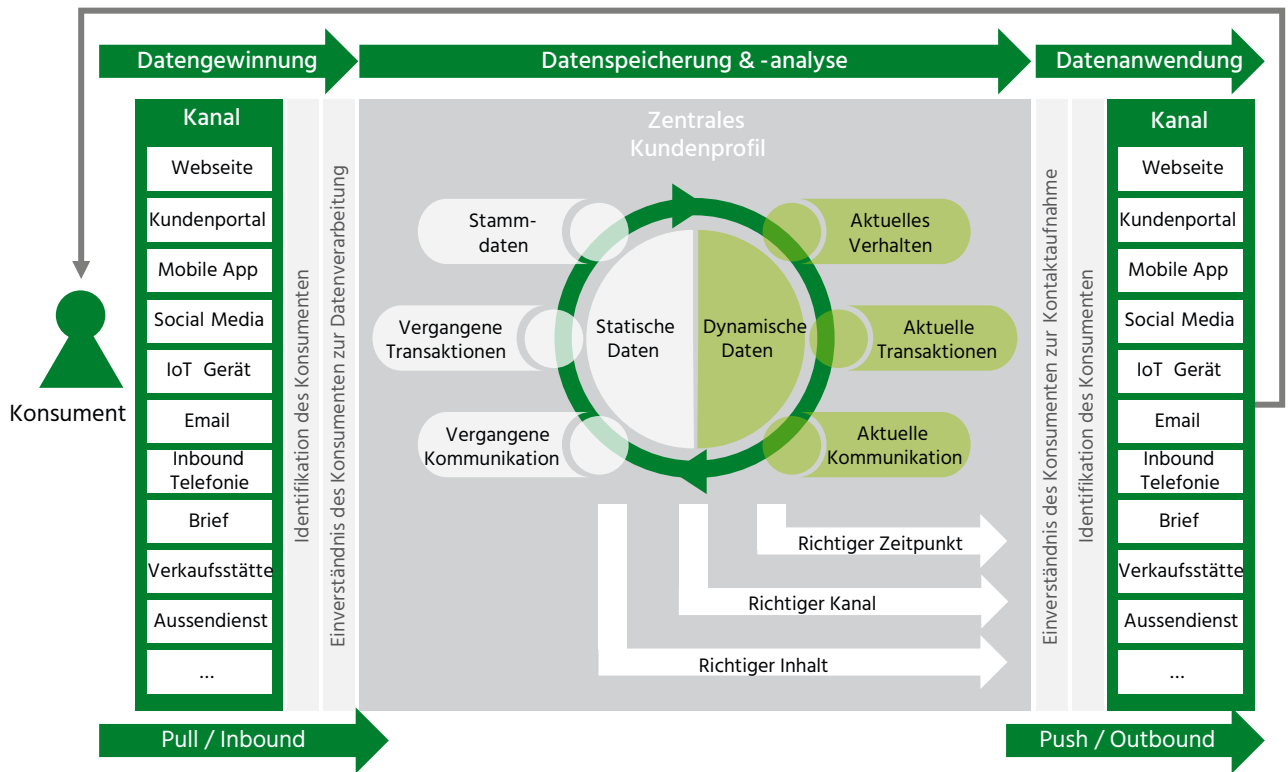
Prof. Dr. Christiane Lehrer

Assistenzprofessorin für Wirtschaftsinformatik und Leiterin des Competence Center Digital Service Innovation am Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität St.Gallen
christiane.lehrer@unisg.ch

Prof. Dr. Reinhard Jung

Professor für Business Engineering, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Akademischer Direktor des Executive MBA HSG in Business Engineering an der Universität St.Gallen
reinhard.jung@unisg.ch

Abb. 1: Omnichannel-Marketing-Ansatz



Quelle: Eigene Darstellung.

erweitert wird (Hansen/Sia 2015; Inman/Nikolova 2017). Eine zentrale Rolle spielen hierbei mobile Endgeräte, allen voran das Smartphone. So erhalten Kunden vertiefte Produktinformationen mittels QR-Codes, orts-basierte Push-Nachrichten mit Angeboten oder sie können Produkte via App selbstständig scannen und online bezahlen bzw. Produkte, die in der Verkaufsstätte nicht verfügbar oder zu schwer für den Transport sind, nach Hause liefern lassen. Andererseits werden digitale Kanäle um Verkaufsstätten erweitert, indem sich Kunden online über die Produktverfügbarkeit in einer nahegelegenen Verkaufsstätte informieren und ihre Online-Einkäufe

dort abholen, reservieren oder zurückgeben können.

Eine konsequente Umsetzung von OCM erfordert eine tiefgreifende Transformation von Organisation und Technologie. Die organisationalen Veränderungen umfassen eine kunden-zentrierte Organisationsstruktur und damit den Abbau von Silos, durchgängige Prozesse sowie Anreizsysteme, die eine kanalübergreifende Zusammenarbeit motivieren (Hansen/Sia 2015). In der Praxis fällt es vielen Unternehmen schwer, etablierte Silo-Mentalitäten zu überwinden, welche die Zusammenarbeit und den Informationsfluss in der gesamten Organisation erschwert (Mirsch et al. 2016b), sowie die opera-

tive Komplexität zu bewältigen, welche die Verknüpfung von Kanälen beispielsweise im Fulfillment mit sich bringt (Hübner et al. 2016).

Der Einsatz moderner Informationssysteme spielt neben organisationalen Anpassungen eine zentrale Rolle bei der Transformation zu OCM (Bradlow et al. 2017; Grewal et al. 2017; Piotrowicz/Cuthbertson 2014). Aus technologischer Perspektive müssen Unternehmen in der Lage sein, die großen Mengen an heterogenen Daten, die Kunden in digitalen und analogen Kanälen mit immer größerer Geschwindigkeit generieren (Stichwort: Big Data), systematisch zu sammeln, zu speichern, zu analysieren und

schliesslich in der Interaktion mit dem Kunden anzuwenden. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Phasen des OCM-Ansatzes, die im Folgenden detailliert beschrieben werden.

Ermöglicht wird dies durch Big-Data-Analytics (BDA)-Technologien. Diese erlauben es, permanent individuelle Kunden- und Interaktionsdaten von digitalen wie analogen Kanälen in eine zentrale Datenbank zu speisen, von der aus dann, idealerweise in Echtzeit, die jeweils aktuellsten Daten an die Schnittstelle zum Kunden zurückgespielt werden. Indem der Dialog mit dem Kunden auf dessen Bedürfnisse zugeschnitten und gleichzeitig beschleunigt wird, ermöglichen BDA-Technologien eine interaktive und individuelle Kundenbeziehung. Tabelle 1 gibt einen Überblick über zentrale BDA-Technologien.

2. Systematische, kanalübergreifende Gewinnung von individuellen Kundendaten

Am Anfang einer individuellen Interaktion steht die Gewinnung von Informationen über den einzelnen Kunden. Hierbei sind vor allem personenbezogene Daten relevant, die einem bestimmten Kunden eindeutig zugeordnet werden können und somit Auswertungen auf Ebene des Einzelkunden ermöglichen. Von geringerer Bedeutung sind anonyme Daten, die lediglich aggregierte Analysen zulassen (Bradlow et al. 2017). Bevor Unternehmen mit der Sammlung von Kundendaten beginnen, sollten sie entscheiden, welche Informationen sie benötigen, um dem Kunden ein positives Einkaufserlebnis zu bieten. Eine Customer-Journey-Analyse kann dabei helfen, zentrale Kanäle und Berührungspunkte zu identifizieren, an de-

nen eine individuelle Ansprache besonders effektiv ist. Im nächsten Schritt ist zu definieren, welche Arten von Daten hierfür gesammelt werden müssen und über welche Kanäle die Daten bezogen werden können. Trotz der technischen Möglichkeiten durch BDA sollten Unternehmen der Versuchung widerstehen, wahllos Kundendaten zu sammeln, die nicht benötigt werden. Neben dem hohen Aufwand für das Unternehmen kann dieses Vorgehen auf lange Sicht zu einem Vertrauensverlust beim Kunden führen.

Personenbezogene Kundendaten umfassen zum einen klassische CRM-Daten, die im Rahmen der Geschäftsbeziehung entstehen. Hierzu gehören

Stammdaten (z.B. Name, Adresse, Geburtsdatum, Geschlecht, angegebene Interessen) einschließlich beschreibende Daten (z.B. Haushaltsstruktur, Kundensegmentierung) sowie Transaktionsdaten (z.B. Käufe, Bestellungen, Anfragen, Beschwerden). Aufgrund neuer Kommunikations- und Interaktionskanäle zwischen Unternehmen und Kunden und moderner Tracking-Technologien kommen völlig neue Arten von personenbezogenen Daten hinzu – von Web-Daten über Social-Media-Daten bis hin zu Sensordaten von „Internet of Things“-Geräten (Bradlow et al. 2017; Chen et al. 2012). Technologien wie Application Programming Interfaces (APIs) und Cookies ermögli-

Tabelle 1: Überblick über zentrale BDA-Technologien

Funktion	BDA-Technologien	Beschreibung
Daten-gewinnung	API	Bietet Zugriff auf Datenquellen wie Sensordaten, Clickstream-Daten und Social-Media-Daten
	Cookie	Speichert Informationen zu Online-Aktivitäten (z.B. besuchte Webseiten) im Browser
Daten-speicherung	Data Lake	Speichert Daten in ihrem ursprünglichen Format und ermöglicht es, große heterogene Daten schneller zu analysieren als relationale Data-Warehouse-Systeme
Daten-analyse	Web Analytics	Analysiert Clickstream-Daten, um Einblicke in die Online-Aktivitäten von Nutzern zu erhalten und deren Surf- und Kaufverhalten zu ermitteln
	Mobile Analytics	Analysiert Clickstream-Daten und Sensordaten (z.B. Standortdaten), die von mobilen Endgeräten generiert werden, um Einblicke in die Online-Aktivitäten und Bewegungsmuster von Nutzern zu erhalten
	Social-Media-Analytics	Analysiert Social-Media-Daten (z.B. Nutzerbeiträge), um Einblicke in die Aktivitäten, Stimmungen, Meinungen und Präferenzen von Nutzern zu erhalten
	Stream Analytics	Analysiert Datenströme (z.B. von Sensoren, Webseiten, Mobile Apps, Social Media) in Echtzeit, um Muster und Trends sowie Abweichungen von der Normalität (sog. Events) zu erkennen
	Predictive Analytics	Verwendet statistische Verfahren zur Analyse aktueller und historischer Daten, um Vorhersagen über zukünftige Ereignisse und / oder Verhaltensmuster zu treffen
Daten-nutzung	Regelbasiertes System	Wendet vordefinierte Regeln an, um Empfehlungen abzugeben oder automatisch Aktionen zu initiieren
	Visualisierungs-applikation	Wandelt die Ergebnisse der Datenanalyse in visuell verständliche und anpassbare Dashboards um

Quelle: Lehrer et al. (2018).

Tabelle 2: Datenarten und -quellen zur Generierung von Wissen über den Kunden

Datenarten	Beispiele für Datenquellen	Beispiele für generiertes Wissen über den Kunden
Web-Daten	Webseiten, Mobile Apps	Click-Verhalten, Nutzungsdauer und -häufigkeit, Reaktion auf Werbung
Social-Media-Daten	Twitter, Facebook, LinkedIn, firmeneigene Online-Community	Soziodemografie, soziale Beziehungen, Interessen, Meinungen, Lebensereignisse (z.B. Hochzeitstag), Aktivitäten, Gefühlszustand
Sensordaten	Digitalisierte Objekte wie Smartphone, Autos, Häuser, Wearables	Aufenthaltsort, Bewegungsmuster, Fahrverhalten, geschlossene Fenster / Türen, Raumtemperatur, sportliche Aktivitäten, Gesundheitszustand
Shop-Daten	Kundenkarte, Instore Tablets zur Registrierung, RFID, Beacons, Mobile Apps	Käufe, Reaktion auf Angebote, Dauer und Häufigkeit des Ladenbesuchs, Bewegungsmuster im Laden
Kommunikationsdaten	Briefe, E-Mails, Hotline, Video-Chat	Anfragen, Probleme, Beschwerden, Feedback
Daten von Drittanbietern	Anbieter zur Datenanreicherung, Open Data	Haushaltsstruktur (z.B. Haushaltseinkommen, politische Orientierung), Immobiliendaten (z.B. Ausstattung), Wetter

Quelle: Eigene Darstellung.

chen Zugang zu diesen Datenquellen. Tabelle 2 gibt einen Überblick über verschiedene Datenarten, beispielhafte Datenquellen sowie Wissen über den individuellen Kunden, welches Unternehmen dadurch generieren können.

Mithilfe der neuen Datenquellen können statische Daten angereichert und dynamische Daten generiert werden (Houllind 2015). Statische Daten umfassen die oben genannten CRM-Daten und liefern Informationen über den historischen Kontext der Kundenbeziehung. Diese können beispielsweise durch Kommunikationsdaten (z.B. E-Mails, Chats) angereichert werden. Dynamische Daten geben Aufschluss über den spezifischen situativen Kontext des Kunden (z.B. aktuelles Click-Verhalten, Aufenthaltsort, Stimmung, relevante Ereignisse). Sie können beispielsweise durch Verfolgung des Kundenverhaltens in Online-Shops (z.B. durch Cookies) oder in der Verkaufsstätte (z.B. durch Sensoren, Kameras, Beacons, RFID) generiert werden (Bradlow et al. 2017). Auf Basis dieser Daten lassen sich kontextbezogene Angebote erstellen, die den individuellen Kunden und seinen spezifischen Kontext berücksichtigen (Brynjolfsson et al. 2013).

Die kanalübergreifende Gewinnung von individuellen Kundendaten bedingt, dass der Kunde an den einzelnen Kanälen eindeutig identifiziert werden kann (Bradlow et al. 2017; Houllind 2015). Nur so können dem Kundenprofil neue Interaktions- und Transaktionsdaten zugespielt werden. Wie in dem Eröffnungsbeispiel zu Be-

ginn des Beitrags erfolgt die kanalübergreifende Wiedererkennung von Kunden häufig mittels Registrierung über verschiedene Endgeräte. In digitalen Kanälen kommen typischerweise auch Cookies zum Einsatz, während in der Verkaufsstätte Kundenkarten und vielerorts bereits Beacons verbreitet sind. Einige Handelsunternehmen experimentieren zudem mit Gesichtserkennung (Inman/Nikolova 2017) oder Spracherkennung an der Hotline.

Ein wichtiges Thema im Zusammenhang mit Big Data ist der Umgang mit der Privatsphäre. So ist die Einwilligung des Kunden zur Datensammlung von zentraler Bedeutung (Stichwort: DSGVO). Unternehmen sollten die neuen Datenschutzvorschriften nicht als eine teure Belastung verstehen, sondern vielmehr als Chance, durch Transparenz Vertrauen beim Kunden zu erzeugen. Forschungsergebnisse zeigen, dass Kunden durchaus bereit sind, persönliche Daten mit Unternehmen zu teilen und einen Teil ihrer Privatsphäre aufzugeben, wenn sie dadurch einen konkreten Mehrwert erhalten, sei es eine finanzielle Belohnung, Effizienzgewinn, Personalisierung oder Spass (Smith et al. 2011).

Zusammenfassung

Omnichannel-Marketing (OCM) bietet dem Kunden ein über alle Kanäle hinweg konsistentes und individualisiertes Kundenerlebnis. Die Umsetzung von OCM erfordert den Einsatz moderner Informationssysteme zur systematischen und kanalübergreifenden Gewinnung, Speicherung, Analyse und Anwendung von Kundendaten. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über benötigte technologische Kompetenzen und konkrete Big-Data-Analytics-Technologien.

3. Zentrale Speicherung relevanter Daten in einem einzigen Kundenprofil

Die zentrale Speicherung von Daten aus allen Kanälen in einem einzigen Kundenprofil („Single customer view“) ist essenziell, um eine konsistente Kundenerfahrung über alle Kanäle hinweg zu bieten (Neslin et al. 2006). Integrierte Datenbanken erlauben es, die verschiedenen Arten von Daten, die in strukturierter (z.B. Profildaten, Sensordaten) oder unstrukturierter Form (z.B. Social-Media-Posts, Fotos, E-Mails) vorliegen, zu speichern und idealerweise in Echtzeit zu verarbeiten.

Das zentrale Kundenprofil sollte sowohl die wichtigsten statischen Daten zur bisherigen Kundenbeziehung als auch aktuelle, dynamische Interaktionsdaten enthalten (Houliand 2015). Verknüpft werden zum Beispiel die demografischen Daten der Kundenkarte und kundenspezifische Transaktionsdaten aus dem CRM-System (statische Daten) mit aktuellen Verhaltensdaten aus der Verkaufsstätte und Social-Media-Daten (dynamische Daten) (Bradlow et al. 2017). Interagiert der Konsument mit dem Unternehmen über einen bestimmten Kanal (z.B. Hotline),

stellung (Brynjolfsson et al., 2013; Hübner et al. 2016). In dem Eröffnungsbeispiel hat die Kundin über verschiedene Kanäle Zugriff auf ihren aktuellen Online-Warenkorb.

Neben der zentralen Speicherung ist auch die Geschwindigkeit des Informationsaustausches zwischen den Kanälen von zentraler Bedeutung, welcher idealerweise in Echtzeit erfolgt (Bradlow et al. 2017; Houliand 2015). So sollten beispielsweise die Service-Mitarbeiter darüber informiert sein, dass sich ein Kunde kurz zuvor in der Verkaufsstätte über ein bestimmtes Pro-

kes. Aufgrund der hohen Implementierungskosten können unter bestimmten Umständen auch traditionelle Datenbanken sowie einzelne Informationssysteme und Tools eingesetzt werden, die jedoch integriert werden müssen (Hansen/Sia 2015).

4. Data Analytics zur Gewinnung von geschäftsrelevantem Wissen

Performante Datenanalysetechnologien erlauben es Unternehmen, aus den komplexen Rohdaten wertvolles, das heisst geschäftsrelevantes Wissen über Kunden abzuleiten. Im Vergleich zu früher können nicht mehr nur Transaktionen analysiert werden, sondern auch Suchen auf Websites, Check-ins an nahegelegenen Orten, Likes auf Facebook und Besuche im Laden (Brynjolfsson et al. 2013). Im Rahmen von OCM gilt es zum einen, das Kundenverhalten an einzelnen Kanälen zu verstehen sowie das Verhalten über verschiedene Kanäle hinweg.

Zur Analyse des Kundenverhaltens auf einzelnen Kanälen werden unter anderem Web Analytics, Mobile Analytics und Social-Media-Analytics ein-



Die zentrale Speicherung von Daten aus allen Kanälen in einem einzigen Kundenprofil ist essenziell, um eine konsistente Kundenerfahrung über alle Kanäle hinweg zu bieten.

so stehen durch das Kundenprofil Daten über vergangene Interaktionen auf anderen Kanälen bereit. Zudem muss sichergestellt sein, dass der Kunde über alle Kanäle Zugriff auf aktuelle Transaktionsdaten hat, wie zum Beispiel den aktuellen Bearbeitungsstatus einer Be-

dukt informiert hat, es soeben in seinen Online-Warenkorb gelegt oder sich über Facebook beschwert hat.

Technologisch unterstützt wird die zentrale Speicherung und schnelle Analyse von großen heterogenen Datenmengen durch sogenannte Data La-

gesetzt (Baesens 2014; Chen et al. 2012). Stream Analytics dient der Erkennung des situativen Kundenkontextes (Watson 2014), welcher für OCM eine zentrale Rolle spielt. Denn auf bestimmte Ereignisse müssen Unternehmen sofort bzw. innerhalb eines kurzen Zeitfensters reagieren, um überhaupt einen Effekt zu erzielen. Geschäftsrelevante Ereignisse umfassen je nach Branche zum Beispiel konkrete Handlungen (z.B. Warenkorbabbruch, Social-Media-Post, Serviceanfrage), Lebensereignisse (z.B. Geburtstag, Hochzeitstag, Hausbau) oder Schwellwerte (z.B. ausgegebener Betrag, Kündigungsgefahr). Diese Ereignisse dienen als Initiator für eine vordefinierte Aktion seitens des Unternehmens.

Die Analyse von Kundenverhalten über verschiedene Kanäle hinweg erfolgt durch die Kombination verschiedener Datenquellen. Dies eröffnet Unternehmen nie dagewesene Möglichkeiten, Zusammenhänge zu erkennen und auf Basis dessen personalisierte sowie orts- und zeitspezifische Angebote und Empfehlungen zu unterbreiten. In einem ersten Schritt können mittels Data Mining induktiv neue Muster und Zusammenhänge in den gespeicherten Daten erkannt werden (Chen et al. 2012) wie zum Beispiel zusammenhängende Kundensegmente, auffallend oft zusammen gekaufte Produkte oder zeitliche Verhaltensabläufe. Großes Potenzial bietet die Mikrosegmentierung, welche erst durch die Verfügbarkeit großer Datenmengen ermöglicht wird. Mikrosegmentierung beschreibt die Bildung zahlreicher feingranularer Kundengruppen bis hin zum individuellen Kunden („Segment-of-one“) auf Basis einer Vielzahl von Faktoren einschliesslich demografischer und Verhaltensdaten (z.B. vergangenes Einkaufsverhalten, Reaktion auf Werbemaassnahmen, Internetnutzung, Aufenthaltsort) (Bradlow et al. 2017). Dies

Kernthesen

1. Omnichannel-Marketing bedingt die kanalübergreifende Gewinnung, Verarbeitung und Nutzung von Kundendaten.
2. Big-Data-Analytics-Technologien ermöglichen es, die individuellen Präferenzen und den situativen Kontext des Kunden zu erfassen.
3. Auf Basis dessen können Unternehmen dem Kunden individuell und proaktiv über digitale wie analoge Kanäle relevante Angebote, Informationen und Empfehlungen unterbreiten.

erlaubt eine deutlich gezieltere Kundenansprache als klassische Segmentierungsverfahren, die den Markt in einige wenige Gruppen unterteilen.

Eng verbunden mit Data Mining ist Predictive Analytics. Predictive Analytics setzt auf den Ergebnissen von Data Mining auf und nutzt weitere Methoden wie maschinelles Lernen, Text-Mining und andere statistische Verfahren, um Vorhersagen über zukünftige Ereignisse zu treffen (Baesens 2014). Im Rahmen von OCM zielen Unternehmen darauf ab, das Verhalten von Kunden (z.B. Reaktion auf eine Kampagne, Kauf, Kündigung, Kundenzufriedenheit) auf Basis bestimmter Faktoren (z.B. Charakteristika des Kunden, Verhaltensweisen) vorherzusagen, um diese effizienter und individueller anzusprechen (Siegel 2013). Zum Beispiel könnte ein Freizeitpark den Besuch eines bestimmten Kunden mit hoher Wahrscheinlichkeit vorherzusagen, indem er dessen App-Nutzung, vergangene Besuche und die aktuelle Wettervorhersage

analysiert. Der Versand einer personalisierten Push-Nachricht könnte den Besuch zusätzlich fördern (Houllind 2015).

Für die Bewältigung komplexer Datenanalyse sind jedoch nicht nur performante Technologien nötig, sondern spezifische Rollen und Kompetenzen. Unternehmen benötigen neben Data Scientists, welche die eigentliche Datenanalyse ausführen, Datenbankadministratoren, die für die Qualität und Sicherheit der gespeicherten Daten verantwortlich sind, Fachverantwortliche, die geschäftsrelevante Fragen stellen und bei der Interpretation von Analyseergebnissen helfen, sowie Rechtsexperten, die Rechtskonformität sicherstellen. Des Weiteren bedingt eine konsequente OCM-Strategie den Aufbau von Datenkompetenz in der gesamten Belegschaft. Insbesondere Mitarbeiter in kundenorientierten Abteilungen müssen in der Lage sein, Daten zu lesen, mit ihnen zu arbeiten und Analyseergebnisse in ihre Entscheidungsfindung einzubeziehen. Des Weiteren müssen die Mitarbeiter mit den geltenden Datenschutzvorschriften zum Umgang mit persönlichen Kundendaten vertraut sein.

5. Mehrwertstiftende, individuelle Interaktionen gestalten

Das durch Datenanalyse gewonnene Wissen über den Kunden ist nur wertvoll, wenn es auch angewendet wird. Im Rahmen von OCM gilt es, ein konsistentes Kundenerlebnis über alle Kanäle zu schaffen und eine personalisierte und zeitlich optimierte Ansprache über den richtigen Kanal – digital wie analog – sicherzustellen (Lemon/Verhoef 2016). Zu diesem Zweck müssen Unternehmen den individuellen Kundenkontext berücksichtigen und ihre Interaktion entsprechend anpassen. Auf diese Weise erhöhen sie die Chance, dass der Kunde die Interaktion als mehrwertstiftenden

Service und nicht als lästige Werbung wahrnimmt. Im Folgenden werden zwei Arten der individuellen Kundeninteraktion beschrieben: präferenzbasierte Kundeninteraktion und trigger-basierte Kundeninteraktion (Lehrer et al. 2018).

Präferenzbasierte Kundeninteraktion zielt auf eine massgeschneiderte, direkte Kundenansprache ab, die auf die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen des einzelnen Kunden eingeht. Ziel ist es, sowohl die Inhalte der Kommunikation (d.h. was wird kommuniziert), die Art und Weise der Kommunikation (d.h. wie wird kommuniziert) als auch den verwendeten Kommunikationskanal (d.h. wodurch

wird kommuniziert) individuell anzupassen. Ein jugendlicher Kunde erhält beispielsweise über Instagram einen Werbepost, in dem er informell angesprochen wird und aufgrund seiner Kaufhistorie individuelle Produktempfehlungen erhält. Ein noch höherer Individualisierungsgrad lässt sich erzielen, wenn das Unternehmen weiß, dass der Kunde sein Instagram-Profil vor allem vor neun Uhr aufruft und den Kommunikationszeitpunkt entsprechend anpasst. Präferenzbasierte Kundeninteraktion nutzt statische Daten aus dem Kundenprofil, welche Aufschluss über den historischen Kontext der Kundenbeziehung geben.

Trigger-basierte Kundeninteraktion zielt auf eine massgeschneiderte, direkte Kundenansprache ab, die auf den situativen Kontext des Kunden eingeht. Auf diese Weise kann eine Interaktion zum richtigen Zeitpunkt initiiert werden. Sogenannte Trigger geben Aufschluss über relevante Ereignisse im Leben oder Umfeld des Kunden. In der Praxis sind Trigger häufig an den Kundenlebenszyklus (z.B. Kaufzeitpunkt, Beschwerde) oder bestimmte Ereignisse wie Geburtstage, Weihnachten usw. geknüpft und lösen eine bestimmte Interaktion (z.B. Versand einer E-Mail) aus. Dazu werden in der Regel nur wenige Kundeninformationen benötigt, zumal der Inhalt der Interaktion oftmals nicht personalisiert ist (Houliand 2015). Dank BDA können deutlich situationsspezifischere Trigger identifiziert werden, um im richtigen Moment relevante Angebote sowie hilfreiche Informationen und Empfehlungen zu unterbreiten (Inman/Nikolova 2017). Zum einen können der situative Kontext, wie zum Beispiel der aktuelle Standort, das aktuelle Klickverhalten auf der Webseite oder gar das aktuelle Wetter berücksichtigt werden. Die zugrundeliegende Annahme ist, dass der Kunde, der gerade mit dem Smartphone durch die Innenstadt bzw. die Verkaufsstätte läuft, andere Bedürfnisse hat als der Kunde, der zu Hause über sein Tablet im Internet surft. Zum anderen können private Lebensereignisse berücksichtigt werden, welche die Kundenpräferenzen nachhaltig verändern, vom Umzug über den Familienzuwachs bis hin zur Pensionierung.

Im Idealfall kombinieren Unternehmen präferenz- und trigger-basierte Kundeninteraktion, sodass eine individualisierte Ansprache zum richtigen Zeitpunkt erfolgt. Während eines Besuchs in der Verkaufsstätte kann beispielsweise das Smartphone durch Sensoren kontinuierlich den Standort

Handlungsempfehlungen

1. Identifizieren Sie mithilfe einer Customer-Journey-Analyse die Kanäle und Berührungspunkte, an denen eine individuelle Ansprache besonders effektiv ist. Definieren Sie im nächsten Schritt die benötigten Datenarten und sammeln Sie kanalübergreifend die relevanten Daten über Ihre Kunden.
2. Integrieren Sie die großen und heterogenen Datenmengen und erstellen Sie ein zentrales Kundenprofil („Single customer view“), welches die wichtigsten statischen Daten zur bisherigen Kundenbeziehung sowie aktuelle, dynamische Interaktionsdaten enthält. Stellen Sie einen schnellen Informationsaustausch zwischen den Kanälen sicher, idealerweise in Echtzeit.
3. Nutzen Sie performante Big-Data-Analytics-Technologien, um aus den komplexen Rohdaten geschäftsrelevantes Wissen über Ihre Kunden abzuleiten und diese individuell und bedürfnisgerecht anzusprechen. Fördern Sie eine datengetriebene Unternehmenskultur, indem Sie spezifische Rollen und Kompetenzen etablieren sowie die Datenkompetenz der gesamten Belegschaft steigern.
4. Nutzen Sie das gewonnene Wissen, um Ihre Kunden an den einzelnen Kanälen personalisiert und zeitlich optimiert anzusprechen. Stellen Sie auf diese Weise eine individuelle und für beide Seiten mehrwertstiftende Interaktion sicher. Unterbreiten Sie Ihren Kunden nicht ausschließlich kommerzielle Angebote, sondern stellen Sie vielmehr auch hilfreiche Informationen und Empfehlungen zur Verfügung.
5. Verstehen Sie die neuen Datenschutzvorschriften als Chance, durch Transparenz Vertrauen beim Kunden zu erzeugen und diesem einen klaren Mehrwert zu kommunizieren.



und die Verweildauer des Kunden erfassen. Diese Informationen können als Trigger dienen, um relevante Nachrichten zu versenden, deren Inhalt auf Basis der Daten der Kundenkarte angepasst wurde (Inman/Nikolova 2017). Ein weiteres Beispiel ist Amazon, das „merkt“, was ein Kunde gerade ansieht und die Seite dynamisch ändert, um Produkte anzuzeigen, die aufgrund des aktuellen Verhaltens und der Kaufhistorie relevant sind.

Sowohl präferenzbasierte als auch trigger-basierte Kundeninteraktion kann automatisiert über digitale Kanäle oder persönlich durch Mitarbeiter über analoge Kanäle erfolgen (Lehrer et al. 2018). In vielen Fällen ist Automatisierung unerlässlich, um mit einer grossen Anzahl an Kunden individuell zu interagieren. Im Falle einer persönlichen Kundeninteraktion werden dem Service- und Verkaufspersonal durch entsprechende Visualisierungs-Tools relevante historische und aktuelle Informationen aus dem Kundenprofil zur

Bei der Gestaltung einer individuellen und proaktiven Kundeninteraktion sind neben datenschutzrechtlichen Aspekten insbesondere die Bedürfnisse und die Akzeptanz seitens der Kunden zu beachten.

Verfügung gestellt. Darüber hinaus kann das Kundenprofil auch komplexe Kennzahlen liefern, wie zum Beispiel das Abwanderungsrisiko, sowie konkrete Handlungsempfehlungen zum am besten passenden Angebot oder Service (Houllind 2015).

Um den Kunden individuell ansprechen zu können, ist wie bei der Gewinn-

nung von Kundendaten entscheidend, dass der Kunde sein Einverständnis zur Kontaktaufnahme gegeben hat und an den einzelnen Kanälen eindeutig identifiziert werden kann. Für Letzteres kommen die zuvor beschriebenen Technologien zum Einsatz (siehe Kapitel 1). Um den Kunden über die Zeit immer besser kennenzulernen, wird dessen Reaktion gemessen und dem Kundenprofil zugespielt. Reaktionsdaten geben somit Aufschluss über die Wirksamkeit der Massnahmen und erlauben es, Folgeaktivitäten effektiver zu gestalten. Zudem können sie helfen, die gespeicherten Kundendaten aktuell zu halten.

6. Fazit und Ausblick

Die Mehrheit der Kunden nutzt heutzutage eine Vielzahl an digitalen und analogen Kanälen, um mit Unternehmen zu interagieren. Sie entscheiden situativ, welcher Kanal in einer bestimmten Situation bzw. für ein bestimmtes Anliegen am vorteilhaftesten ist. Zudem wechseln sie flexibel zwischen den Kanälen und nutzen diese parallel. Mit OCM wollen Unternehmen dem veränderten Kundenverhalten gerecht werden und den Kunden entlang der Customer Journey enger an sich binden. Unterstützt wird OCM durch BDA-Technologien, die es ermöglichen, den Kunden kanalübergreifend zu identifizieren sowie Daten zu integrieren und in Echtzeit auf verschiedenen Kanälen bereitzustellen, um den Kunden auf diese Weise individuell zu bedienen.

Trotz der vorhandenen technologischen Möglichkeiten ist OCM für viele Unternehmen in Europa eine bislang unerreichte Vision (Mirsch et al. 2016b). Zurückzuführen ist dies unter anderem auf Datenschutzrichtlinien sowie Herausforderungen bei der organisatorischen Kanalintegration und fehlende Technologiekompetenzen. Angesichts

der hohen strategischen Priorität von OCM in zahlreichen Branchen, insbesondere im Handel, planen Unternehmen, künftig verstärkt in qualifiziertes IT-Personal sowie Technologien wie zum Beispiel performante CRM-Lösungen und Analytics zu investieren (EHI 2017). Trotz der hohen Bedeutung für OCM ist der Einsatz von CRM-Lösungen sowie die systemische Abbildung der Customer Journey in vielen Unternehmen noch nicht gegeben.

Ein wichtiger Trend ist die zunehmende Individualisierung der Kundenansprache (EHI 2017). Gefördert wird dies durch zunehmende Verfügbarkeit von Daten, Analysemöglichkeiten sowie eine genauere Identifikation der Kunden beispielsweise mittels Gesichtserkennung oder Spracherkennung. Neben der individuellen Ansprache wird mittels BDA auch eine deutlich proaktivere und schnellere Kundeninteraktion angestrebt. Im Sinne der Proaktivität wollen Unternehmen Interaktionen initiieren und den Kunden im richtigen Moment bei Kaufentscheidungen oder Problemen unterstützen. Des Weiteren soll BDA die Schnelligkeit der Kundenansprache steigern, bis hin zu Echtzeit-Interaktionen.

Bei allen technologischen Möglichkeiten müssen Unternehmen bei der strategischen Ausgestaltung ihres OCM-Ansatzes ihren Markt und ihre Zielgruppen systematisch analysieren und entscheiden, welche Bedeutung die einzelnen Kanäle haben und auf welche Weise sie verknüpft werden sollen. Bei der Gestaltung einer individuellen und proaktiven Kundeninteraktion sind neben datenschutzrechtlichen Aspekten insbesondere die Bedürfnisse und die Akzeptanz seitens der Kunden zu beachten. So führt ein höherer Grad an Individualisierung und Proaktivität nicht zwingend zu einem höheren Kundennutzen (Lehrer et al. 2010). Denn ab einem bestimmten

Punkt empfinden es Kunden als unheimlich, wenn Unternehmen über zu viele persönliche Informationen verfügen, bzw. empfinden es als lästig, wenn Unternehmen sie zu offensiv ansprechen. Aufgrund dessen gilt es, in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext einen optimalen Individualisierungs- bzw. Proaktivitätsgrad zu definieren.

Stellen Unternehmen bei der Ausgestaltung ihres OCM-Ansatzes den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt, können qualitative Ziele wie eine

Steigerung der Kundenzufriedenheit und des Kundenerlebnisses erreicht werden. Aktuell lässt sich noch nicht verlässlich beurteilen, ob sich die hohen Investitionen in einer gesteigerten Profitabilität niederschlagen werden. Hierfür fehlt es aktuell noch an Beispielen von Unternehmen, die einen vollumfänglichen OCM-Ansatz umgesetzt haben. Ebenfalls ist noch der Nachweis zu erbringen, dass sich die Kunden tatsächlich so verhalten werden wie es die Vision von OCM verspricht. 🚩

Literatur

- Baesens, B. (2014): Analytics in a big data world: The essential guide to data science and its applications. John Wiley & Sons.
- Bradlow, E. T. et al. (2017): The role of big data and predictive analytics in retailing, in: *Journal of Retailing*, 93, 1, pp. 79–95.
- Brynjolfsson, E./Hu, Y. J./Rahman, M. S. (2013): Competing in the age of omnichannel retailing, in: *MIT Sloan Management Review*, 54, 4, pp. 23–29.
- Chen, H./Chiang, R.H.L./Storey, V.C. (2012): Business intelligence and analytics: From big data to big impact, in: *MIS Quarterly*, 36, 4, pp. 1165–1188.
- EHI (2017): IT-Trends im Handel 2017. Wie der Handel sich fit für die Zukunft macht.
- Grewal, D./Roggeveen, A. L./Nordfält, J. (2017): The future of retailing, in: *Journal of Retailing*, 93, 1, pp. 1–6.
- Hansen, R./Sia, S. K. (2015): Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: Key lessons learned, in: *MIS Quarterly Executive*, 14, 2, pp. 51–66.
- Houliand, R. (2015): Make it all about me, and I'll buy it: Omnichannel marketing, Saxo Publishing.
- Hübner, A./Holzapfel, A./Kuhn, H. (2016): Distribution systems in omni-channel retailing, in: *Business Research*, 9, 2, pp. 255–296.
- Inman, J. J./Nikolova, H. (2017): Shopper-facing technology: A retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns, in: *Journal of Retailing*, 93, 1, pp. 7–28.
- Lehrer, C. et al. (2018): How big data analytics enables service innovation: materiality, affordance, and the individualization of service, in: *Journal of Management Information Systems*, 35, 2, pp. 424–460.
- Lehrer, C. et al. (2010): Je individueller, desto besser? Ein Ansatz zur Bestimmung des angemessenen Individualisierungsgrades digitaler Medienprodukte, in: *Medienwirtschaft-Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie*, 1, S. 10–18.
- Lemon, K. N./Verhoef, P. C. (2016): Understanding customer experience throughout the customer journey, in: *Journal of Marketing*, 80, 6, pp. 69–96.
- Mirsch, T./Lehrer, C./Jung, R. (2016a): Channel integration towards omnichannel management: A literature review, in: *PACIS 2016 Proceedings*, Chiayi, Taiwan.
- Mirsch, T./Lehrer, C./Jung, R. (2016b): Transitioning to an omnichannel approach: A dynamic capability perspective, in: *ICIS 2016 Proceedings*, Dublin, Ireland.
- Neslin, S. C. et al. (2006): Challenges and opportunities in multichannel customer management, in: *Journal of Service Research*, 9, 2, pp. 95–112.
- Rigby, D. (2011): The future of shopping, in: *Harvard Business Review*, 89, 12, pp. 65–76.
- Siegel, E. (2013): Predictive analytics: The power to predict who will click, buy, lie, or die. Hoboken: Wiley.
- Smith, H. J./Dinev, T./Xu, H. (2011): Information privacy research: an interdisciplinary review, in: *MIS quarterly*, 35, 4, pp. 989–1016.
- Watson, H.J. (2014): Tutorial: Big data analytics: concepts, technologies, and applications, in: *Communications of the Association for Information Systems*, 34, 65, pp. 1247–1268.

CRM im Fundraising

Die Schweizer Bevölkerung hat im Jahr 2017 gemäss Zewo-Spendenstatistik 1,8 Milliarden Franken für gemeinnützige Organisationen gespendet. Der Spendenmarkt Schweiz wächst seit Jahren jedoch nur moderat, die Anzahl der Bewerber hingegen steigt (Stiftung Zewo 2018, 2ff). Um im gesättigten Konkurrenzmarkt zu reüssieren, ist ein optimales CRM-System unabdingbar.

Christin Eugster, Franziska Juch, Thomas Witte

Die Stiftung Kinderdorf Pestalozzi, bzw. die vorher existierende Vereinigung gleichen Namens, ist seit 1944 im Fundraising aktiv. Zwar sprach damals noch niemand von CRM (Customer-Relationship-Management), der Wert der Spenderdaten war jedoch bereits vor über 70 Jahren bekannt: „Deshalb nehmen wir ja in unserem Büro die Sisyphusarbeit auf uns, die Tausenden von Spenden auf Karten einzutragen, um über Jahre und Jahrzehnte hinweg zu verfolgen, durch welche Aktion ein Spender angesprochen wird“, heisst es in einer Analyse aus dem Jahr 1978, welche auf die Anfänge der Mittelbeschaffung für die Stiftung zurückblickt.

Die Professionalisierung des Fundraisings in den letzten Jahrzehnten geht mit einer Differenzierung und Spezialisierung in verschiedenen Disziplinen einher. Die Bandbreite reicht vom Massen-Fundraising, welches sich der Methoden des Direktmarketings bedient, bis zum Major-Donor-Fundraising, das dem Lead- und dem Key-Account-Management ähnelt. Im Folgenden zeigen zwei Praxisfälle, worin die Unterstützung der Fundraising-Prozesse durch ein CRM-System besteht und wo dessen Grenzen (noch) liegen.

PRAXISBEISPIEL 1: Offline vor online

Im Massen-Fundraising generieren klassische Instrumente wie Mailings oder Telemarketing noch immer die meisten Spenden. Online-Massnahmen und -Bezahlkanäle tragen lediglich 3 Prozent des Marktvolumens (RaiseNow 2017, S. 9). Dies, obwohl die Gesellschaft ihr (Konsum-)Verhalten bereits stark auf den Online-Bereich ausweitet. Im Detailhandel etwa betrug der Anteil des Online-Handels vergangenes Jahr bereits rund 8 Prozent (GfK 2018). Ein Grund für die bisher ausbleibenden Umsätze im Online-Fundraising ist die Altersschere zwischen Internet-Nutzern und Spendern: Je älter eine Person ist, desto weniger nutzt sie das Internet. Bei der Spendenbereitschaft verhält es sich genau umgekehrt: Die Wahrscheinlichkeit, dass jemand spendet, nimmt mit steigendem Alter zu (Urselmann 2014, S. 247).

Auch wenn Spender nach dem Auslöser für ihre Spende gefragt werden, liegen die Offline-Kanäle deutlich vorne: So geben 56 Prozent an, dass sie aufgrund eines adressierten Briefes gespendet haben. Nur 11 Prozent geben einen Spendenaufruf via Soziale Medien, 8 Prozent Werbung im Internet und 5 Pro-

zent einen Spendenaufruf per E-Mail an (Swissfundraising 2018, S. 11).

Massen-Fundraising bei der Stiftung Kinderdorf Pestalozzi

Die Fundraising- und CRM-Software der Stiftung Kinderdorf Pestalozzi ist das zentrale Tool bei der Abwicklung der Prozesse, die im Zusammenhang mit Massen-Fundraising-Aktionen stehen: Adressmanagement, Segmentierung und Selektion der Zielgruppen, Datenexport und -import, eine automatisierte Retourenbearbeitung sowie adäquate Reportingmöglichkeiten.

Jährlich versendet das Kinderdorf Pestalozzi unterschiedliche Mailings an ihre Zielgruppen: Spender und Mitglieder erhalten zum Beispiel regelmässig das Gönnermagazin mit Informationen aus den Projekten der Stiftung in der Schweiz und weltweit – Patinnen und Paten werden mit Berichten über den aktuellen Stand der Projekte in der von ihnen gewählten Region informiert. Diese Mailings haben zum Ziel, mithilfe von Informationen die Spenderbindung zu erhöhen und gleichzeitig eine Spende auszulösen. In der Reaktivierung von Spendern ist Telemarketing der Kanal der Wahl, in der Akquise von Dauerspendern wie Mitgliedern und Paten sind Dialogmarketingaktionen wie Haustürwerbung und Standaktionen die wichtigsten Quellen neuer Förderer.

Christin Eugster

Leiterin Direktmarketing
c.eugster@pestalozzi.ch

Franziska Juch

Leiterin Philanthropie
& Partnerschaften
f.juch@pestalozzi.ch

Thomas Witte

Leiter Marketing und
Kommunikation, Mitglied
der Geschäftsleitung
t.witte@pestalozzi.ch

Paten- und Mitgliedschaften als Bindungsinstrument

Mit einer Patenschaft können Patinnen und Paten eine spezifische Region unterstützen, in der die Stiftung tätig ist. Mitgliederbeiträge sind sogenannte zweckfreie Spenden und werden dort eingesetzt, wo die Hilfe am dringendsten nötig ist. Paten- und Mitgliedschaften sind wichtige Produkte im Fundraising. Die jährlichen Beiträge der Paten und Mitglieder stellen eine relevante Einnahmenquelle dar, wobei sich die Höhe der Spendenbeiträge zwischen 50 und 500 Franken pro Jahr bewegen. Damit gehört diese Zielgruppe dem Segment der Kleinspender an, deren Ansprache grösstenteils mit Massen-Fundraising-Aktionen geschieht. Diese beiden Spendenprodukte sind klassische Bindungsinstrumente. Denn die Zusage, jährlich einen bestimmten Beitrag zu leisten, erhöht die Spendenwahrscheinlichkeit – auch wenn jede Spende freiwillig ist und eine Paten- oder Mitgliedschaft jederzeit gekündigt werden kann. Im Gegensatz zu einer Einzelspende können Mitglieder und Paten jedoch an ihre Zusage erinnert und aufgefordert werden, ihren Beitrag zu leisten. Die stärkere Bindung zur Organisation führt schliesslich dazu, dass diese Zielgruppe einer Organisation länger treu bleibt, womit sich der Lifetime-Value entsprechend erhöht.

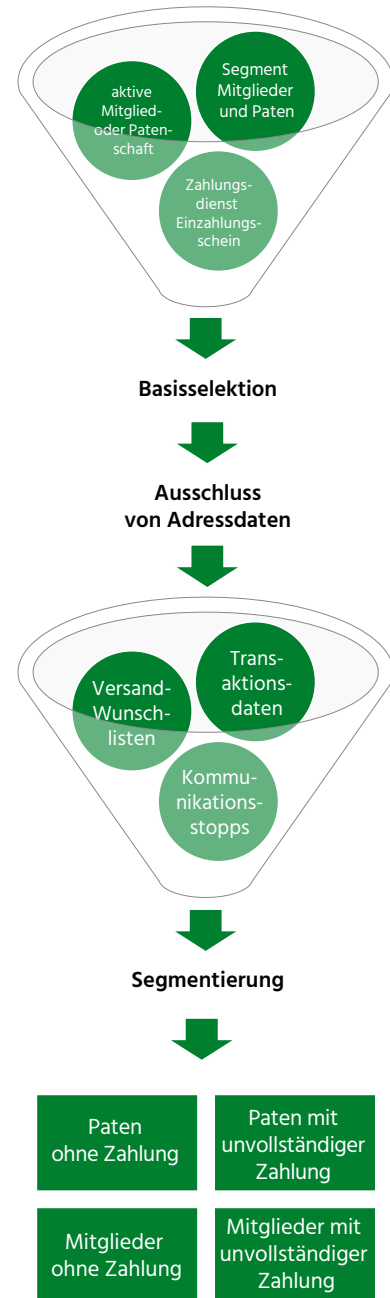
Komplexität mittels CRM-System steuern

Beiträge von Paten und Mitgliedern bedeuten darum eine planbare und effiziente Einnahmequelle für viele Non-Profit-Organisationen. Mit dem Verkauf von Paten- oder Mitgliedschaften geht jedoch auch eine höhere Komplexität in der Betreuung dieses Spendersegments einher, die in der Fundraising- bzw. CRM-Software abgebildet und professionell bewirtschaftet werden muss.

Im Vergleich zu herkömmlichen Einzelspenden ist es erforderlich, unterschiedlichste Produktdaten zu erfassen: Im Falle des Kinderdorfes Pestalozzi entscheidet der Spender, in welcher Höhe er entweder eine Patenschaft für die Schweiz, Südostasien, Südosteuropa, Zentralamerika oder für Ostafrika möchte und ob er seinen Beitrag jährlich, monatlich oder vierteljährlich mittels Belastungsermächtigung, Einzahlungsschein, Dauerauftrag, Kredit- oder Debitkarte leisten möchte. All diese Produktmerkmale werden im CRM-System entweder manuell oder automatisiert erfasst und gepflegt.

Idealerweise leisten Mitglieder und Paten den vereinbarten Spendenbetrag gemäss ihrer Zusage. Sie gehen jedoch keine vertragliche Verpflichtung ein, welche die Bezahlung ihres Beitrages zwingend machen würde. Damit unter-

Abb. 1: Abbildung des Selektionsprozesses



Mittels Selektion von Transaktionsdaten und unter Berücksichtigung von Spenderwünschen werden die entsprechenden Segmente für das Erinnerungs-Mailing gebildet.

Quelle: Eigene Darstellung.

scheidet sich ein Spendenprodukt massgeblich von anderen Dienstleistungen und Produkten, die vom Kunden im Normalfall auch wirklich bezahlt werden müssen. Die Erinnerung und die Bitte zur Leistung des Mitglieder- oder Patenschaftsbeitrags nimmt deshalb eine zentrale Rolle ein und wird fast ausschliesslich über Mailings gesteuert.

Transaktionsdaten selektieren

Wer seinen Beitrag bei der Stiftung Kinderdorf Pestalozzi mittels Einzahlungsschein überweist, erhält die nötige Anzahl Einzahlungsscheine jeweils im März zugestellt. Danach wird zweimonatlich ein Erinnerungs-Mailing an jene versendet, die ihren Beitrag noch nicht oder nur unvollständig geleistet haben.

Da gewisse Mitglieder und Paten keine Erinnerung erhalten sollen, werden bei der Selektion der Daten unterschiedliche Adresssegmente ausgeschlossen: Zum einen sind dies natürlich die Mitglieder und Paten, die ihren Beitrag bereits vollständig geleistet haben. Weiter sollen Spender aufgrund des üblichen Zeitpunktes ihrer Zahlungen in der Vergangenheit noch nicht erinnert werden. Wer zum Beispiel 2018 seinen Beitrag im Dezember bezahlt hat, wird im Mai 2019 keine Erinnerung erhalten. Nur Spender, die ihre Zahlung üblicherweise im ersten Halbjahr leisten, werden zu diesem Zeitpunkt bereits erinnert.

Spenderwünsche im CRM-System

Neben der Berücksichtigung der Transaktionsdaten eines Spenders führen weitere Kriterien zum Ausschluss von Spenderadressen. So wünschen Spender auf unterschiedlichen Kanälen kontaktiert zu werden oder für eine gewisse Zeit gar keine Kontaktaufnahme. In der Fundraising- und CRM-Software der Stiftung Kinderdorf Pestalozzi können diese unterschiedlichen Spenderwünsche erfasst werden. So werden für Kommunikationskanäle wie zum Beispiel Mailings, Telefon oder E-Mail sogenannte Kommunikationsstopps erfasst, damit Spender nicht mehr kontaktiert werden.

Manchen Spendern ist es ein Anliegen, weniger Post zu erhalten oder nur noch elektronisch via E-Mail kontaktiert zu werden. Die Stiftung Kinderdorf Pestalozzi führt deshalb eine „Versand-Wunschliste“ in ihrer Fundraising-Software, die es erlaubt, die Wünsche ihrer Spender zu berücksichtigen. Das ermöglicht, Spendern zum Beispiel nur noch einmal pro Jahr einen Einzahlungsschein, den Jahresbericht oder die Spendenbescheinigung für die Steuererklärung zukommen zu lassen.

Zufriedenheit und Kosteneinsparungen

Bei der Adressselektion zur Erinnerung der Paten und Mitglieder werden unterschiedliche Daten aus dem CRM-System miteinbezogen: So soll mit der Erfassung von Kommunikationsstopps, Versand-Wunschlisten und Transaktionsdaten verhindert werden, dass Spender zum falschen Zeitpunkt kontaktiert werden. Denn wird eine Erinnerung zu früh versendet, obwohl ein Spender zum Beispiel schon seit mehreren Jahren seinen Beitrag im Dezember bezahlt, kann das zu Verärgerung und im schlimmsten Fall zum Verlust des Spenders führen. Hinzu kommt der finanzielle Aufwand, der in diesem Fall unnötigerweise entstände. Eine zielgruppenspezifische Selektion reduziert demnach auch die Kosten für Versände. Ziel einer Selektion ist daher immer auch, nur diejenigen Spender anzuschreiben, bei denen die Wahrscheinlichkeit für eine Spende möglichst gross ist.

Die Stiftung Kinderdorf Pestalozzi ist aus genannten Gründen darauf bedacht, bei der Ansprache ihrer Spender deren Bedürfnisse und ihr Verhalten zu berücksichtigen. Einerseits, um einen bestmöglichen Return on Investment (RoI) zu erreichen und andererseits, um möglichst wenig Irritationen und Beschwerden bei ihren Spendern auszulösen. Denn die Zufriedenheit der Spender ist ein wichtiges Kriterium für die Bindung und damit für die finanzielle Unterstützung der Organisation. Keine Erinnerungen zu versenden, würde im Gegenzug bedeuten, Spendeneinbussen in Kauf zu nehmen. Es ist somit eine Gratwanderung zwischen dem Risiko, dass sich Spender über eine Erinnerung beschweren oder ihre Spendentätigkeit gar einstellen, und der Tatsache, dass ohne Erinnerungen weniger Spenden eingenommen werden.

CRM-Systeme und die darin erfassten Daten dienen demnach dazu, die richtige Person zum geeigneten Zeitpunkt mit

Zusammenfassung

1. CRM-Systeme, die im NGO-Sektor eingesetzt werden, dienen dazu, die richtige Person zum geeigneten Zeitpunkt mit dem richtigen Inhalt anzusprechen.
2. Deshalb werden relevante Informationen, Transaktionsdaten, Versandwunschlisten und Kommunikationsstopps im CRM-System erfasst.
3. Die Segmentierung der Kunden auf Basis der CRM-Daten trägt zur RoI-Optimierung bei und erhöht die Spenderbindung und damit der LTV.

Abb. 2: Die 7 Schritte des Major-Donor-Fundraising-Zyklus

1	Erste, lange Liste von potenziellen Spendern; Quellen: interne und externe Datenbank, Netzwerk der Organisation, Internet, ähnliche Projekte, etc.
2	Verdichtung der Liste durch vertiefte Recherche anhand der Fragestellungen: a) Nähe / Verbindung zur Organisation b) Spendenpotenzial und c) Interesse an konkretem Thema.
3	Schriftliche Erstellung einer Gesamtstrategie: Potenzielle Geldgeber für konkreten Case unter Berücksichtigung der aus Schritt 2 gewonnenen Erkenntnisse (Giftlist), angereichert mit individuellen Kommunikations- und Beziehungspflegemassnahmen (Donor Centric).
4	Proaktive, individuelle Gestaltung der Ansprache und Beziehung zu potenziellen Geldgebern, um diese systematisch an die Fördermöglichkeit heranzuführen: Bedürfnisse kennenlernen z.B. durch persönliche Treffen oder Telefonate; Einladungen zu Anlässen oder in die Organisation; Aufbau von Vertrauen; Einblicke in Spendenmöglichkeiten, etc.
5	In Abhängigkeit von Spenderart (institutionalisiert, privat) sowie von Spendenhöhe erfolgt die Spendenbitte schriftlich in Form von Gesuchen / Verträgen oder mündlich. Wichtig ist dabei auch die richtige Wahl des „Fragenden“, d.h. je nach Betrag und Beziehung leitet der Fundraiser alles in die Wege, die konkrete Frage kommt dann aber vom Vorsitzenden der Geschäftsleitung oder des Stiftungsrates.
6	Gedankt wird bei Zusage und Spendeneingang – möglichst zeitnah, persönlich und auf Augenhöhe. Zudem sind Massnahmen zur Anerkennung, z.B. Gönnerlisten, Danktafeln, Medienmitteilungen von grosser Bedeutung.
7	Mit dem Eingang der Spende fängt die Beziehung erst an: Berichterstattungen sowie Einladungen ins Projekt, Austausch mit den Begünstigten sowie anderen Förderern sind dabei elementar. Zufriedene Spender bleiben nicht nur der Organisation treu und wiederholen allenfalls ihr Engagement, sie öffnen auch ihr Netzwerk und empfehlen weiter.

Quelle: Eigene Darstellung.

dem richtigen Inhalt anzusprechen. Eine Fundraising- und CRM-Software muss deshalb zum einen zwingend die Bedürfnisse der Spender sowie sämtliche Transaktionsdaten differenziert erfassen können. Zum anderen müssen die Daten wiederum in einer Adressselektion als Selektionskriterium zur Verfügung stehen. Damit trägt die Segmentierung der Spender schliesslich zur RoI-Optimierung bei und erhöht die Spenderbindung und damit den Life-Time-Value (LTV).

PRAXISBEISPIEL 2: Major-Donor-Fundraising – die Kunst der Beziehungspflege und die Grenzen von CRM-Systemen

„People give to people“ – Keine Aussage beschreibt das Major-Donor-Fundraising besser als dieser kurze Satz. Wenn (Gross-)Spenden so persönlich ist, kann ein CRM-System der Komplexität persönlicher Beziehungen überhaupt gerecht werden?

Die Anforderungen an ein solches System sind hoch: Es soll bezahlbar und doch massgeschneidert sein, interne Schnittstellen sauber abbilden, dem Datenschutzgesetz gerecht werden und vor allem noch einfach zu bedienen sein. Keines der marktüblichen Systeme kann diesen Bedürfnissen vollumfänglich gerecht werden. Denn deren Funktionalitäten sind primär auf das Massen-Fundraising (Direktmarketing)

ausgerichtet. Das Aufeinandertreffen dieser nahezu diametralen Anforderungs- und Anwendungsprofile zu Parallel- oder Übergangslösungen, häufig in Excel oder Access, die meist ein Eigenleben entwickeln und letztendlich dazu führen, dass die Datenbanken nicht im Rahmen ihrer Möglichkeiten genutzt oder vom Hersteller weiterentwickelt werden.

Wachsendes Segment

Major-Donor-Fundraising bezeichnet die aktive und systematische Suche, Gewinnung und Bindung von potenziellen Gross Spendern (Private, Stiftungen, Unternehmen). Das Vorgehen zeichnet sich durch eine sehr persönliche und individuelle Beziehungspflege aus und ist dem Customer-Relationship-Management oder Lead Management nicht unähnlich. Je nach Organisation werden Grossspenden in einem anderen monetären Rahmen definiert. Gemeinhin versteht man darunter aber eine philanthropische Schenkung, die einen substantiellen Beitrag zur Ermöglichung eines konkreten Projekts leistet, dessen Realisation ohne diese Schenkung nicht möglich wäre. Voraussetzungen für die Akquise von Grossspenden sind gezielte Recherche, spenderzentrierte Beziehungspflege, massgeschneiderte Spendenbitten und eine enge Zusammenarbeit mit den Projektspezialisten in der Organisation. Der hohe Anspruch an einen transparenten, systematischen Informationsfluss nach innen kombiniert mit dem individuellen,



nachhaltigen Kontaktmanagement nach aussen stellt eine komplexe Herausforderung an CRM-Systeme dar.

Moves Management

Die Ansprüche an die Eigenschaften einer CRM-Lösung für diese Fundraising-Disziplin leiten sich aus den „7-Schritten“ des Major-Donor-Fundraising-Zyklus, auch Moves Management genannt, ab. Ähnlich dem Lead Management dienen diese dazu, neue Spender (Kunden) bzw. das Potenzial bestehender Kunden zu identifizieren, diese schrittweise enger an die Organisation (Unternehmen) zu binden, zur Spende

(Kauf) zu führen und diese schliesslich durch gezielte Pflege zu wiederholen und auszubauen (Markentreue). Und genau wie im klassischen Marketing klaffen auch im Fundraising Theorie und Praxis auseinander: Spender (Kunden) agieren spontan, überspringen einzelne Kontaktschritte oder entscheiden sich trotz bester Planung und massgeschneiderter Lösungen für andere Angebote.

Risiko DSGVO

Damit diese Schritte systematisch ablaufen und die Beziehung dennoch individuell gestaltet werden kann, sind bestimmte Daten, Funktionen und Analysen besonders wichtig. Dazu gehören z.B. Profildaten inklusive der Einschätzung des Spendenpotenzials, der philanthropischen Interessen, des Beziehungs- und Berufsnetzwerks sowie die Spenden- und Kontakthistorie bei bestehenden Spendern. Aufgrund der neuen EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) werden relevante Informationen jedoch nicht mehr systematisch erfasst und ausgewertet werden können – jedenfalls nicht, ohne den Spender vorher um Zustimmung für die Erfassung und Auswertung der Daten zu bitten. Umso mehr Bedeutung gewinnt die persönliche, vertrauensvolle Beziehung vom Fundraiser zum Spender.

Die Stiftung Kinderdorf Pestalozzi hat 2016 ein neues CRM-System eingeführt. Bis Ende 2019 soll dieses um die wichtigsten Funktionalitäten für das Major-Donor-Fundraising erweitert werden. Dafür wurden über einen Jahreszyklus die einzelnen Kontakt- und Prozessschritte durch das Fundraising-Team notiert und daraus ein Pflichtenheft für die Anforderungen an die Datenbank generiert. Besonderer Wert wird auf die Anwenderfreundlichkeit und die Fokussierung auf die wichtigsten Funktionalitäten gelegt, um ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erreichen.

Kernthesen

1. Das wichtigste Kapital einer NGO ist das Vertrauen aller Stakeholder.
2. Die Komplexität der Zielgruppen und Marktbearbeitung bei NGOs sollten in einem einzigen CRM-System abgebildet werden können.
3. CRM-Systeme für NGOs decken in ihren Funktionalitäten jedoch primär die Anforderungen des Public Fundraising ab.

Handlungsempfehlungen

1. Hersteller/Entwickler sollten verstärkt den direkten Kontakt mit den Anwendern suchen und diese in den Entwicklungsprozess einbeziehen,
2. damit Systeme entstehen, die Funktionalitäten des Multichannel-Campaigning, On-/Offline-Massen-Fundraising, High-Value-CRM sowie Advocacy-Arbeit vereinen.

Komplexität abbilden

Zu den Profildaten eines (potenziellen) Grossspenders gehören neben Name und Adresse die verschiedenen Rollen, mit denen die Person in Verbindung mit der Organisation steht.

Entsprechend sind Telefonnummern und E-Mail-Adressen sowie Kontaktpreferenzen hinterlegt. Denn privat möchte Max Muster gerne nur per E-Mail kontaktiert werden. Allerdings wünscht er, dass Termine immer mit Assistent 2 vereinbart werden. Zu Veranstaltungen möchte er aber als Stiftungsrat und damit auf Stiftungsadresse 3 eingeladen werden. Je nach Kontakt sind auch innerhalb der Stiftung Kinderdorf Pestalozzi verschiedene Personen involviert. Der reguläre Kontakt wird durch Fundraiser A gepflegt, die Weihnachtskarte aber zusätzlich durch Geschäftsleitungsmitglied B unterschrieben. Zudem ist einmal jährlich ein Mittagessen mit Stiftungsrat C vorgesehen.

Mit jeder Adresse bzw. Rolle sind folgende weitere Informationen verknüpft, die ausschliesslich den verant-

wortlichen in den Abteilungen Fundraising, Buchhaltung und Geschäftsleitung zugänglich sind:

- Verantwortlicher Fundraiser und/oder weitere Kontaktpersonen innerhalb der Stiftung
- Schritt im Fundraising-Zyklus, in dem sich der Kontakt gerade befindet
- Aktivitäten- und Spendenhistorie mitsamt Dokumentation. Dazu gehören Informationen zu sämtlichen avisierten sowie eingegangenen Spenden und deren Verbuchung auf das vom Spender gewünschte Projekt, die Verdankungsmassnahmen (Telefon, Brief, persönliches Treffen, etc.) wie die Wirkungsberichterstattung
- Thematische Präferenzen, z.B. Entwicklungszusammenarbeit, Friedenspädagogik, Projekte in Tansania; Projekte in der Schweiz, etc.
- Stewardship (Aftersales), z.B. Einladungen zu spezifischen Anlässen, Projektreisen, regelmässige Projektfortschrittsberichte, etc.
- Aufgaben- und Massnahmenplanung sowie eine Einschätzung des Spendenpotenzials über einen Zeithorizont von 5 Jahren.
- Persönliche Informationen, z.B. zum Familienstand, Hobbies o.ä. werden aufgrund der Datenschutzverordnung nicht mehr schriftlich erfasst.

Beispiel Profildaten

Primäradresse

Max Muster, seit 12 Jahren Privatspender
Privatadresse 1, allenfalls noch Anschrift vom Zweitwohnsitz

Sekundäradresse

CTO von Beispielunternehmen 1, Büroadresse 1, Assistent 1
VRP von Beispielunternehmen 2, Büroadresse 2, Assistent 2
Stiftungsrat in Stiftung 3, Stiftungsadresse 3
Vereinspräsident, Verein 4, Vereinsadresse 4

Fazit

Im NGO-Sektor wird gerne auf das Organisationskapital geschaut, um den Wert und den finanziellen Zustand einer Organisation zu beurteilen. Dabei liegt das Tafelsilber nicht in Wertanlagen – ohne einen ausreichend grossen Spenderstamm und erfolgreiches Fundraising wird keine Organisation lange überleben. CRM-Systeme mit den dort abgelegten Informationen zu allen Stakeholdern der NGO sind deren Lebensgrundlage. Das Kapital heisst Vertrauen. Dies wächst aus persönlichen Beziehungen, setzt aber professionelles, transparentes und wirkungsorientiertes Management voraus. Umso wichtiger ist ein CRM-System, das die vielfältigen und komplexen Beziehungen zu den Spendern erfassen und beliebig abbilden kann.

Dazu müssten die Entwickler der Software bessere Einsicht in die Fundraising-Arbeit der NGO haben. Denn nur, wenn die Anwender bereits in der Entwicklungsphase eines CRM-Systems in den Prozess eingebunden werden, können Produkte entstehen, die möglichst alle Ansprüche erfüllen. Ein CRM-System sollte die Funktionalitäten des Multichannel-Campaigning, On-/Offline-Massen-Fundraising, High-Value-CRM sowie Advocacy-Arbeit gewissermassen „unter einer Haube“ vereinen. 🚩

Literatur

GfK (2018): Umsatzanteil des Online-Handels B2C am Detailhandel in der Schweiz in den Jahren 2008 bis 2017. Statista. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/439604/umfrage/online-anteil-am-umsatz-im-detailhandel-in-der-schweiz/>, zuletzt aktualisiert am 27.11.2018.

RaiseNow (2017): Digital Fundraising Studie Schweiz 2017.

Stiftung Zewo (2018): Spendenland Schweiz. Zewo-Spendenstatistik. Online verfügbar unter <https://www.zewo.ch/Dokumente/Spendenstatistik-Archiv/>

Spendenstatistik-2017.pdf, zuletzt geprüft am 27.11.2018.

Swissfundraising (2018): Spendenmarkt Schweiz 2017.

Haibach, Marita/Uekermann (2017): Grossspenden-Fundraising – Wege zu mehr Philanthropie. 1. Aufl. Dresden: Fundraiser-Magazin GbR.

Urselmann, Michael (2014): Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen. 6., überarb. und aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.



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

Das Institut für Marketing der Universität St.Gallen bietet von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen im Marketing an. Sicherlich auch das Richtige für Sie.

Intensivseminar B2B Marketing und Verkauf 1.–5. April 2019 (5 Tage)

Wirkungsvolle Werbung mit kleinem Budget 9.–11. April 2019 (3 Tage)

Intensivstudium Verkaufsmanagement (CAS)

Nächster Start: Herbst 2019 (6x3 Tage)

Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter www.ifm.unisg.ch/weiterbildung oder treten Sie direkt mit uns in Kontakt:

**Doris Maurer, Telefon +41 71 224 28 55,
doris.maurer@unisg.ch**

**«Wissen schafft
Wirkung»** 

THE CIRCLE

Wo der Flughafen Zürich und Microsoft gemeinsam die Zukunft gestalten

Am Flughafen Zürich schreiten die Bauarbeiten in Windeseile voran. Mit THE CIRCLE entsteht eine neue Destination, an der für Gäste, Mieter und Mitarbeitende einzigartige Erlebniswelten geschaffen werden. Die Verschmelzung digitaler und physischer Dimensionen wird ein intelligentes urbanes Zentrum mit einem Maximum an Qualität, Komfort und Effizienz ermöglichen.

Iris Schmutz, M.Sc.

Am grössten Hochbauprojekt der Schweiz – THE CIRCLE – ranken die Rohbauten in die Höhe. Ein Blick hinter die Bauschutzwand zeigt bereits das Ausmass und die Gestalt der neuen Destination am Flughafen Zürich. Auf 180 000 m² Nutzfläche entstehen hier attraktive Büroflächen, zwei Hotels der Hotelgruppe Hyatt mit Convention Centre, ein medizinisches Kompetenzzentrum des UniversitätsSpitals Zürich, unterschiedliche Brandhouses und Gastronomieformate sowie Raum für Kunst, Kultur, Unterhaltung und Bildung.

Entstehen wird neben einem modernen auch ein intelligentes urbanes Zentrum, wo physische und digitale Dimensionen zu einer Einheit verschmelzen. Ein urbanes Zentrum, das Gästen, Mietern und deren Mitarbeitenden ein Maximum an Qualität, Komfort und Effizienz sowie eine einzigartige, personalisierte digitale Erlebniswelt bietet.

In die Realität umgesetzt werden soll diese Vision durch den Einsatz innovativer Cloud- und Internet-of-Things-(IoT)-Technologien, welche Gebäude, Dienstleistungen und Menschen miteinander vernetzen. So soll es zum Beispiel möglich werden, die Betriebs- und Leistungsdaten einer technischen Anlage mit der erwarteten Auslastung des Gebäudes zu koppeln, um den optimalen Zeitpunkt der Unterhaltsarbeiten festzulegen. Oder anhand der prognostizierten Besucherströme und Wetterdaten die Menüplanung und den Personaleinsatz eines Restaurants zu optimieren, um Lebensmittelabfälle und die Wartezeiten der Gäste zu reduzieren.

Doch wie lässt sich ein intelligenter Gebäudekomplex mit einem solch vielfältigen Nutzungsmix konzipieren und planen? Welche der fast unbegrenzten Smart-Building-Szenarien lohnt es sich umzusetzen? Und wie ist der Spagat zu schaffen zwischen der dynamischen Natur der in THE CIRCLE angebotenen digitalen Services, die sich neuen Kundenbedürfnissen flexibel anpassen können müssen, und der eher statischen Natur der dafür erforderlichen physischen

Gebäudeausrüstung, die langfristig geplant und verbaut sein will?

Starke Partner, um Zukunft lebendig zu machen

Um sich diesen Fragestellungen anzunehmen, ist die Flughafen Zürich AG eine strategische Partnerschaft mit Microsoft eingegangen. Als führende Anbieterin von IoT-Technologien, welche die Basis von Smart Buildings darstellen, begleitet Microsoft den Flughafen Zürich in dem Vorhaben und wird auch selbst als Mieterin in THE CIRCLE einziehen.

Der offizielle Startschuss für das Digitalisierungsprogramm und die Zusammenarbeit zwischen dem Flughafen Zürich und Microsoft fiel im Mai letzten Jahres – mit dem Beginn der Envisioning-Phase. In dieser Phase ging es darum, die gemeinsam erarbeitete Vision des digitalisierten THE CIRCLE weiter zu schärfen und die für deren Umsetzung notwendigen Planungsgrundlagen zu schaffen.

Hierfür wurden im Rahmen von sogenannten Envisioning-Workshops zunächst die Bedürfnisse der zukünftigen Mieter und der verschiedenen Fachbereiche des Flughafens abgeholt und gemeinsam neue Ideen zur Gestaltung der digitalen Experience sowie die zukünftigen Customer Journeys erarbeitet.

„Die Vielfältigkeit dieses Vorhabens ist einzigartig“, schwärmt Annette Ryser, Programmleiterin von Microsoft. „Zusammen mit Gastronomen, Ärzten, Architekten, Hospitality Manager, Marketingverantwortlichen und Facility Manager Ideen zu entwickeln, ist enorm bereichernd. Unterschiedliche Perspektiven, gekoppelt mit Methoden wie Design Thinking, sind eine regelrechte Quelle der Kreativität und Inspiration.“

Die aus den Workshops gewonnenen Erkenntnisse konnten dann analysiert und konsolidiert und auf dieser Basis die digitalen Services, welche in THE CIRCLE zur Anwendung kommen sollen, skizziert und deren technische Anforderungen definiert werden.

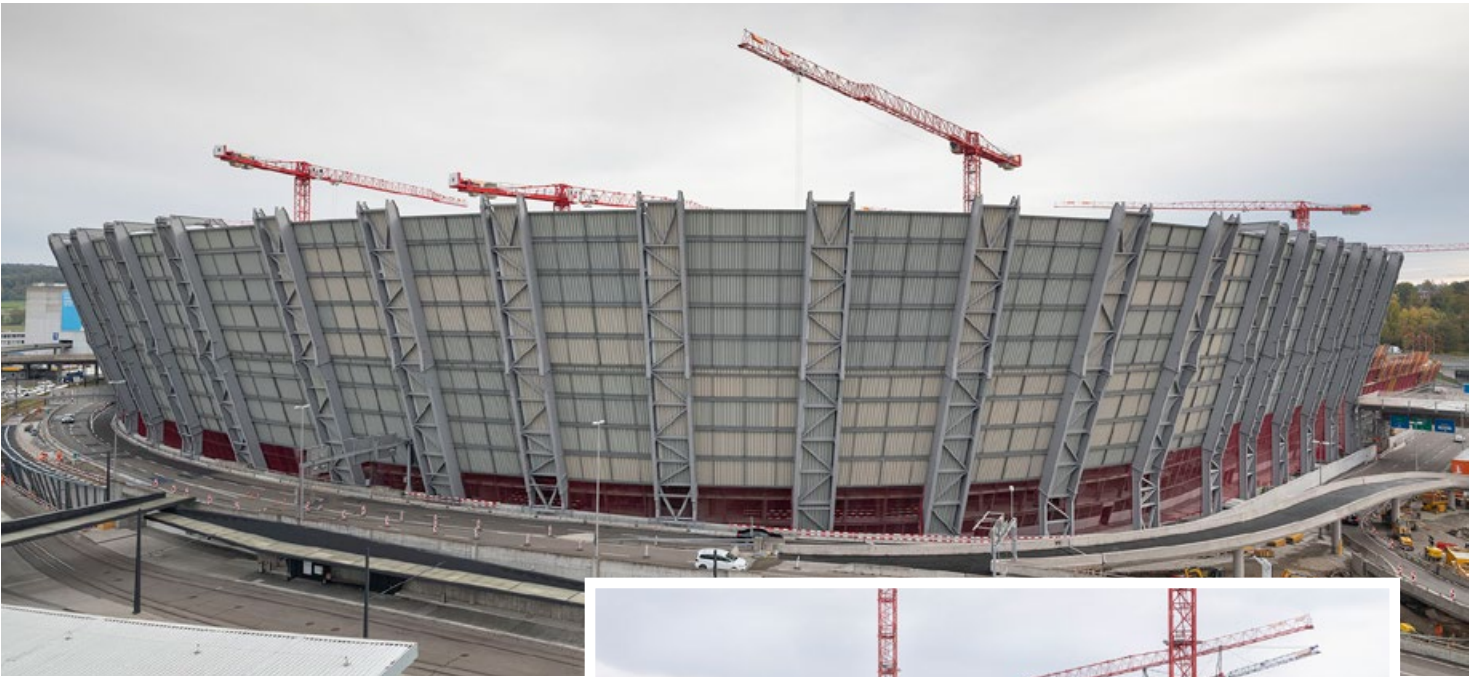
Iris Schmutz, M.Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing Universität St.Gallen (HSG)

iris.schmutz@unisg.ch
Tel.: +41 (0) 71 2242834

„Look for yesterday's
busiest train terminals
and you will find today's
great urban centers.
Look for today's
busiest airports and you
will find the great urban
centers of tomorrow.“

JOHN D. KASARDA,
Professor und Direktor des „Center for
Air Commerce“ an der University of North
Carolina – Kenan-Flagler Business School



So ist unter anderem ein virtueller Concierge geplant, der Besuchern und Mitarbeitenden bei der allgemeinen Orientierung, beim Finden und Buchen von Service-Angeboten, Veranstaltungen und Community-Aktivitäten sowie alltäglichen Aufgaben unterstützt. „Damit wollen wir ein durchgängiges, personalisiertes Aufenthaltserlebnis schaffen“, erklärt Nico Castagna, Senior Manager Digital des Flughafen Zürich, und fügt an: „Stellen Sie sich vor, Sie sind auf dem Weg zu einem Seminar in THE CIRCLE. Da Sie sich als Besucher registriert haben, bietet Ihnen der Concierge direkt beim Eintritt in den Gebäudekomplex einen Kaffee in einem Bistro in der Nähe an. Dieser wird kurz vor Ihrer Ankunft beim Barista zubereitet und zur Abholung bereitgestellt. Mit Ihrem Kaffee in der Hand wird Ihnen dann über die Indoor-Navigation der Weg zu den Seminar-räumlichkeiten angezeigt. Der Concierge bietet zudem Inspiration, wie Sie nach dem Seminar den Tag in THE CIRCLE weiter gestalten oder ausklingen lassen können.“

Aber auch aus betrieblicher Sicht sind innovative Ansätze geplant. So

Die Baustelle THE CIRCLE am Flughafen Zürich nimmt immer mehr Form an.

soll beispielsweise ein Incident-Management-Service zum einfachen Anfordern von Unterstützung und Melden von Störungen zum Einsatz kommen – durch einfache Erfassung relevanter Information per Foto-, Video- oder Sprachaufnahme und Standorterkennung. Castagna erklärt dies gerne so: „Wir wollen eine hohe Aufenthaltsqualität bieten und einen effizienten Betrieb ermöglichen. Die Menschen sollen sich den relevanten Dingen zuwenden können, die Technologie ist unterstützend. Wenn einem Kind das eben

erst gekaufte Schokoladeneis auf den Boden fällt, kann der Vater sich ums enttäuschte Kind und ein neues Eis zum Trost kümmern – nicht um die Reinigung. Das Malheur selbst können Mitarbeitende oder Besucher einfach per App melden, sodass der Reinigungsdienst rasch mit der richtigen Ausrüstung vor Ort ist. Das ist die erste Ausbaustufe. Wir gehen davon aus, dass in Zukunft die Systeme solche und ähnliche Incidents selber erkennen und ohne Interaktion die nötigen Schritte einleiten können.“



Facts and Figures

Grundfläche: 30 000 m²

Nutzfläche: 180 000 m²

Investment: über CHF 1 Milliarde

Miteigentümergeinschaft:
Flughafen Zürich AG & Swiss Life AG

Architekt: Riken Yamamoto & Field Shop

Bauliche Fertigstellung: geplant Ende 2019


Eröffnung: geplant 2020

THE
CIRCLE
AT ZÜRICH AIRPORT

kunfts-fähig gestalten, sodass nicht bei jeder neuen Anwendung nachgerüstet werden muss.“

Gleichzeitig werden eine übergreifende IoT- und Data-Plattform aufgebaut, welche die unterschiedlichen Geräte in THE CIRCLE, wie z.B. Sensoren zur Messung der Gebäudeauslastung, mit Anwendungen und Geschäftsprozessen verbindet. Die Plattform bildet das Fundament für die digitalen Services, die in THE CIRCLE zur Anwendung kommen werden.

Denn erst durch diese gemeinsame Basis können Gäste und Mitarbeitende von einem gesamtheitlichen Aufenthaltserlebnis profitieren, Mieter Synergien untereinander nutzen, und der Betreiber und dessen Dienstleister wichtige Effizienz- und Qualitätssteigerungen erzielen.

Es geht jedoch nicht nur darum, mit innovativen digitalen Services die Attraktivität der neuen Destination und des Flughafen Zürich weiter zu steigern. Das langfristige Ziel ist, in THE CIRCLE ein lebendiges, eigendynamisches Ökosystem entstehen zu lassen, welches dem Innovationsstandort Schweiz wichtige Impulse geben kann. 

Think big, start small

Das Portfolio digitaler Services, die in THE CIRCLE angeboten werden sollen, ist umfassend und ambitioniert, und mit der Akquise neuer Mieter kommend laufend weitere Ideen dazu. Doch wie geht man nun die Umsetzung konkret an?

„Wichtig ist, klar zu priorisieren und die richtigen Erwartungen zu setzen“, meint Markus Müggler, Projektleiter der Flughafen Zürich AG, und ergänzt: „Nicht alles wird zur Eröffnung

von THE CIRCLE bereits umgesetzt sein – die ganze Reise dauert mehrere Jahre. Think big, start small – das ist unser Credo.“

Um dem grossen Ziel näher zu kommen, gilt es nun als Erstes, bauseitige Voraussetzungen zu schaffen und die für die IoT-Szenarien notwendige technische Gebäudeausrüstung rechtzeitig in die Planung einfließen zu lassen. „Der Beton wird langsam trocken“, schmunzelt Müggler, und fügt hinzu: „Wir wollen die IoT-Infrastruktur in THE CIRCLE möglichst zu-

Werbung heisst, einen Prozess im Menschen in Gang setzen

Sowie wir uns an den Tisch setzen und uns vornehmen, Werbung zu machen, sind unsere intuitiven Automatismen ausgeschaltet. Automatismen, die wir sonst im zwischenmenschlichen Kontext einsetzen; die uns navigieren, wenn wir von Angesicht zu Angesicht einem Mitmenschen gegenüberstehen und diesen zu etwas bewegen möchten: mit uns zu kooperieren, uns etwas zu geben – uns etwas abzukaufen. Sie sind ausser Betrieb.

Dr. Marc Rutschmann



Dr. Marc Rutschmann

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

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

Denn einmal den Vorsatz gefasst, Werbung zu machen, sind wir geneigt, nach der Botschaft zu suchen, die unser Publikum willig machen soll. Angestrengt ringen wir um diese eine Botschaft. Glauben wir, die Botschaft gefunden zu haben, so trachten wir danach – wir Professionals der Werbung –, diese zu veredeln: Bild und Text in einen, wie wir meinen interessanten Bezug zu setzen, den der Betrachter dann mühsam entschlüsseln muss; die Botschaft zu verklausulieren und sie nur noch als Anspielung gelten zu lassen. Kurz: Wir peppen die Botschaft kreativ auf, um der Originalität willen. Oder wir verfremden sie gar, bis sie niemand mehr versteht. Eben herkömmliche Werbung.

Zum Vergleich: Blicken wir auf die Situation, den natürlichsten Kontext, in dem zwischenmenschliche Beeinflussung im Leben stattfindet: Das Kind gegenüber der Mutter, wenn es ihr eine Einwilligung abverlangt; der junge Mann, der um seine Auserwählte wirbt; der erfahrene Verkäufer, der den Abschluss mit einem Kunden ersehnt. Sie alle folgen ganz bestimmten Regeln. Regeln, welche einen *Prozess in Gang setzen* beim Gegenüber. Einen Prozess, der Zeit in Anspruch nimmt, bis der Organismus warm gelaufen ist, und ein Prozess, der gewissen Gesetzmässigkeiten folgt, die der begnadete Liebhaber, Verkäufer, Manipulator intuitiv erahnt, und mit denen er zu spielen gelernt hat. Er weiss, mit diesen Gesetzmässigkeiten umzugehen, und so kann er den Prozess bei seinem Gegenüber lenken und auf das beabsichtigte Ziel hinsteuern.

Diese Prozesse und die Muster und Gesetzmässigkeiten, denen der Prozessverlauf folgt, sind gut erforscht. Einmal haben die Anthropologen und Verhaltensbiologen solche Muster aufgedeckt: Marcel Mauss ist hier zu nennen und Irenäus Eibl-Eibesfeldt, der Titan unter den Verhaltensbiologen. Letzterer hat mit exakter Beobachtung und quantitativen Analyseverfahren die formalen Merkmale von *erfolgreichen Strategien* herausgeschält. Interaktionsstrategien, mit denen wir andere Menschen effektiv auf ein Handlungsziel hinführen. So weisen effektive Strategien regelmässig *mehr* Handlungsschritte auf als ineffektive. Ferner werden sie *langsam* und mit einer bestimmten *Abfolge* von Handlungsschritten aufgebaut, und schliesslich vermeiden effektive Strategien tunlichst

ultimative Aufforderungen, die den Kunden zum sofortigen Handeln zwingen.¹

Im Rahmen dieser formalen Merkmale hat die experimentelle Psychologie, und insbesondere die Sozialpsychologie, die geltenden Gesetzmässigkeiten untersucht und empirisch abgestützt. Sie beschreiben die zentralen Mechanismen, die einem erfolgreichen *Überzeugungsprozess* zugrunde liegen.² Mechanismen, deren wir uns *unbewusst* bedienen. Sobald wir einem Menschen von Angesicht zu Angesicht gegenüberstehen, den wir zu einem bestimmten Verhalten bewegen möchten, wenden wir sie ganz selbstverständlich an. Klar herausgeschält hat die Forschung diese Mechanismen. So klar, dass wir sie bewusst herbeiziehen können, wenn wir uns ans Pult gesetzt haben und entschlossen sind, eine Werbekampagne zu konzipieren. Eben darin liegt der Wert solcher Forschung.

Von Mechanismen und gar von „Automatismen“ spricht man in der Forschung, weil sie unbewusst sich einschleichen in das menschliche Verhalten. Sie sind zur Hauptsache genetisch in uns angelegt; wir haben sie von unseren Vorfahren ererbt, denen sie zum Überleben verholphen hatten. Gelegentlich sind sie überformt durch unsere individuelle Erfahrung.

Gezielt eingesetzt, können solche Automatismen die *Effektivität* von Kommunikations- und Überzeugungsprozessen massiv *steigern*. Wir nennen sie deshalb Wirkverstärker: Zehn solcher Wirkverstärker wenden wir in unserer Agentur regelmässig an³: Es sind die folgenden:

Wirkverstärker Nr. 1: Angeborene Auslösemechanismen nutzen!

Formen, Farben, Bilder, die eine automatische Reaktion zur Folge haben. So ist bekannt, dass Konturen, die einem menschlichen Gesicht ähneln, besondere *Aufmerksamkeit* und *Hinwendung* erzeugen, auch dann, wenn sie nur schemenhaft einem Gesicht angeähert sind. Generell werden runde Formen besser wahrgenommen. Eckige, wenn sie schräg gelegt werden. Auch Farben haben einen Code, nach dem bestimmte Gefühlsreaktionen erzeugt werden. So hat das auf Geschäftsleitungsebene immer wieder bevorzugte Blau eine schwache Wirkung auf Blickfang und Emotionen.

Wirkverstärker Nr. 2: Primat der Handlung – und sofort belohnen!

Handlung greift tiefer als Kommunikation. Wichtig für den Kommunikationserfolg ist, dass eine Handlung *innert 20 Sekunden* abgerufen werden kann, lehren uns die Neurobiologen. Das wird nur in den seltensten Fällen die Kaufhandlung sein, aber vielleicht ein *erster Schritt* in Richtung eines Point of Sales, Informationskanales oder der Click, der den Kunden dem Kauf im Internet annähert. Eine kleine, aber sofort einsetzende Belohnung fördert den Prozess, selbst das Lächeln der Verkäuferin: Instant Happiness.

Wirkverstärker Nr. 3: In wohlbemessenen Handlungsschritten ans Ziel!

Den Kunden in (vorstrukturierten) Handlungsschritten an das finale Ziel führen, an den Kauf. Herkömmliche Werbung bringt gleich das finale Ziel ins Spiel, dadurch dass sie den Benefit des Produktes auslobt. Der clevere Verkäufer würde dies nie tun: Schritt um Schritt arbeitet er sich nach vorne; jeder Schritt wird spezifisch motiviert.

Wirkverstärker Nr. 4: Appetenzen hochfahren – aber spezifisch!

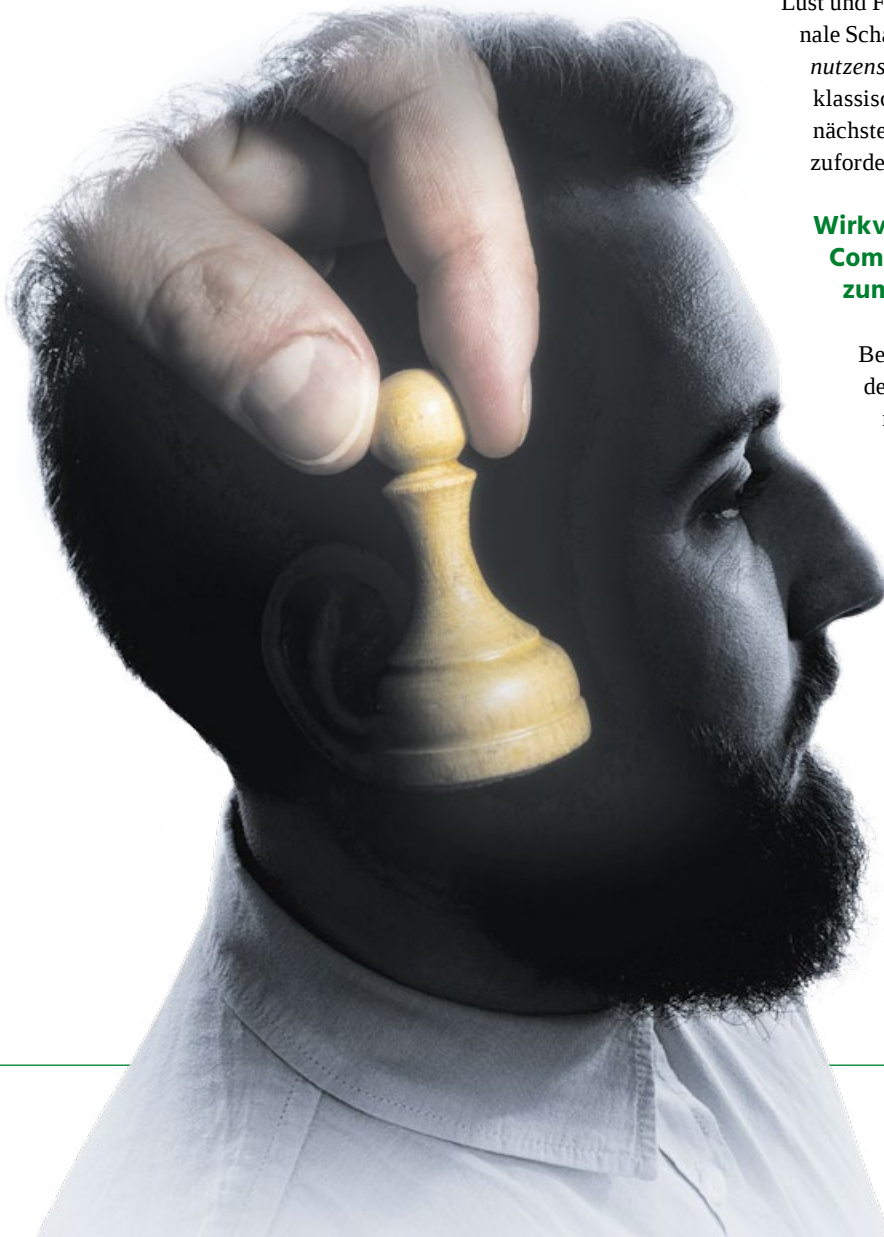
Lust und Freude wecken oder Angst, alles, was neuronale Schaltkreise aktiviert, die in Richtung des *Kernnutzens* führen, den Product Benefit. Das tut die klassische Werbung – unterlässt es dann aber, den nächsten Schritt einzuleiten und zur Handlung aufzufordern.

Wirkverstärker Nr. 5: Commitments einholen: vom kleinen Ja zum grossen Ja!

Bedeutet, einen Dialog herbeizuführen, wobei der Umworbene kleine Zustimmungen, sogenannte Commitments, abgibt. So lautet eine Grundregel, um erfolgreich zu überzeugen. Wenn ein offenes Verhalten nicht

Viel Raum für
effiziente
Kommunikation
liegt brach.

möglich ist, oft in der Print-Werbung der Fall, dann soll ein *innerer Dialog* herbeigeführt werden: eine gedankliche oder emotionale Zustimmung, was beim stillen Perzipienten durchaus an einem leichten Kopfnicken abgelesen werden kann.



Wirkverstärker Nr. 6: Dankesschuld aufbauen!

Mit einem *Vorab-Geschenk* den Kunden geneigt machen, eine Gegenleistung zu erbringen – und diese sofort einfordern. Entgegen der Logik des Buchhalters im Unternehmen: eine kleine Belohnung vorab ist um ein Vielfaches wirksamer als eine grosse Belohnung nach dem Kauf (z.B. der Rabatt).

Wirkverstärker Nr. 7: Knappheit erzeugen!

Trivial, aber wirksam: beschränktes Angebot; beschränkte Zeit zum Reagieren; den Eindruck erwecken, dass jetzt viele Leute an den Point of Sales strömen, löst ein Zugreifen aus, ein wohl angeborener Gier-Mechanismus.

Wirkverstärker Nr. 8: Framing – den Denkraum setzen!

Unser Denken folgt zu 98% einem unbewussten Prozess. In Gang gesetzt werden kann er durch Worte, die beim Adressaten *sinnliche Erfahrungen* wachrufen, solche die körperlich empfunden werden: erinnerte Gefühle, Bewegungsabläufe und erlebte Situationen („verkörperlichte Erinnerungen“ genannt). Von diesem Ausgangspunkt ist der Gedankenstrom unschwer zu lenken bis zur Handlungsbereitschaft. Sprache übersetzt sich so direkt in Handlung.

Wirkverstärker Nr. 9: Sendervorteile nutzen!


Wer etwas sagt, ist erfolgsentscheidend: Je nachdem, wem wir eine Aussagen zuschreiben, hören wir zu, sind geneigt, das zu glauben, und wir tun, was der Sender sagt. Der Unternehmer ist oft ein glaubwürdiger Sender, der Händler oder eine Fachperson. Gut in Szene gesetzt, wirkungsvoller als teure Sportgrössen und Identifikationsmodelle aus der Filmwelt.

Wirkverstärker Nr. 10: Mere Exposure – die Schlagzahl erhöhen!

Die blosse Tatsache, dass man einem Reiz häufig ausgesetzt ist, erhöht die Handlungsneigung. Das bedeutet: Die werbliche Botschaft *radikal reduzieren* auf das Logo, ein Schlüsselbild oder eine Kombination der beiden – diesen Kern aber mit

hoher Auftretenswahrscheinlichkeit und Exposition versehen. Interessant: *Unterhalb* der Bewusstseinschwelle – eine Expositionszeit von weniger als 50 bis 80 Millisekunden – ist die *Wirkung gar stärker*.

Wir peppen Botschaften
kreativ auf, um der
Originalität willen.
Oder wir verfremden sie gar,
bis sie niemand mehr
versteht. Eben
herkömmliche Werbung.

Das sind 10 Wirkverstärker für erfolgreiche Kommunikation, die empirisch erhärtet sind und vielfach bestätigt wurden. Halten wir uns an diese Wirkverstärker, dann erkennt man: Der Imagewerbung, die sich der klassischen Medien bedient, gelingt es nur annäherungsweise, solche Mechanismen einzusetzen. Dialogfähige Medien eignen sich besser: Print-Werbung mit Response-Optionen, auch die Direct Response TV Commercials wie sie in den USA verbreitet sind, und ganz hervorragend: das Internet. Allerdings: Diese Wirkmechanismen haben noch wenig Eingang ins Marketing gefunden. Selbst das Internet wird weitgehend *monologisch bespielt*: zur Vermittlung von Image und für die Zwecke des Branding. Viel Raum für effiziente Kommunikation liegt brach. 

Literatur

- 1 Eibl-Eibesfeldt, Irenäus (1995): Die Biologie des menschlichen Verhaltens, München: Piper, S. 698ff.
- 2 Kahneman, Daniel I.(2012): Schnelles Denken, langsames Denken. München: Siedler und Gialdini, Robert B. (2017): Die Psychologie des Überzeugens. 8. unveränderte Auflage, Bern: Hogrefe.
- 3 Rutschmann, Marc (2018): Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling! Wie neueste Erkenntnisse aus der Verhaltensforschung und den Neurowissenschaften Marketing und Vertrieb beflügeln. Wiesbaden: Springer Gabler.

Multisensory Brand Experiences in Digital Media

Sensations based on touch, taste, and smell can add new dimensions to the digital experience. This article discusses why a multisensory approach will in future be necessary for marketing brands in digital media and provides a short overview of the multisensory processing of the brain and the latest trends in multisensory technologies.

Thomas Heinrich Musiolik, Dr. Kasun Karunanayaka, Prof. Dr. Adrian David Cheok

Successful digital branding is not an isolated concern, but rather part of the overall brand management: visitors of a website should experience digital brand offerings in the same way they experience the brand in television, radio, and print, and this should come as close to the real-world experience as possible. While it takes a lot of work to deliver a multisensory experience of brands in digital media, it can be done, by making sure the environment addresses each of the five senses.

Sight is especially important: 83% of what we perceive from our surroundings is visual (see Table1) (Pauen 2007; Bream 2004; Linxweiler 2004). The visual impression of a brand heavily determines its brand image, as any example of a luxury brand shows. The disproportionately strong effects of sight explain why pictures and images are so valuable in digital media – from the beginning, digital media have relied on visuals, e.g. buttons and graphics (Herbst/Musiolik 2015).

Images are quickly noticed, activate the neural network and trigger associations in a very short time. Thus, many other sensory impressions can be deduced from the visual impression and the already stored experiences (Herbst/Musiolik 2015, 2016). Sight can also trigger other sensory impressions. When someone looks at an apple he knows (better: remembers) how it tastes, how it smells, how it feels. In this case, the brain uses the visual signals and processes them in such a way that an image of reality arises. Thus it is possible to activate different senses with certain visual stimuli, but the other senses also have enormous potential since they can also trigger multisensory experiences. Imagine, for example, the sound of opening a bottle of beer (Herbst/Musiolik 2015). How does it feel in your hand? How does the first sip taste? Now imagine how it feels to touch the thorn of a rose with your finger. This will also elicit a number of associations. How is this possible?

Our Brain Constructs Neural Networks

We store experiences as neural networks (cell assemblies). Such a network consists of nerve cells (neurons) connected to one another as Hebb described as early as in 1949: "Our brain, driven by efficiency, does not place information like a computer, but organizes the world in so-called neural networks (neurons) that are connected to one another" (Hebb 1949). These neural networks are the building blocks of our memory; without them we could not meaningfully arrange, store and retrieve the huge amount of information that flows into us every second.

Neural networks are responsible for the fact that a stimulus triggers certain complex patterns: when thinking of a brand, not only one association arises, but many at once. If this happens repeatedly, this whole network is strengthened. If a certain ex-

citation pattern is well-paved by frequent repetition, this group of nerve cells will always be more easily activated. As a result of the brand experience and the associated learning process, a neural network of the brand is created, with all the multisensory associations, experiences, ideas, and memories. In this context, concentrated impressions are important, which support the establishment of permanent associations by targeted and frequent repetition offline and online. Such storage networks are also called patterns or schematics, i.e. complex, bundled knowledge. The alpine world, for example, consists of the impressions of thin air, the sounds of cow bells in the pastures, the smell of pine forests, the sensation of picking a wildflower. Tropical themes, in turn, are conveyed by humid air, palm trees, white sand, waves, and coconut flavor (Herbst/Musiolik 2015; Esch 2001; Paivio 1986; Kroeber-Riel 1996; Larkin/Simon 1987, p. 72 ff.).

The multisensory network of a brand consists of all the possible sensory impressions (multisensory holistics) received via:

- **Sight:** pictures, backgrounds, structures,
- **Sound:** brand acoustics, brand acoustics logo, music, other sounds (e.g., the sound of a BMW car door shutting), language,
- **Smell:** leather, flowers, food,
- **Touch:** surfaces, landscapes, wind,
- **Taste:** hot, cold, spicy, mild, savory.

The more familiar we are with a brand network, the easier it is to activate it – and this from more diverse perspectives and with fewer signs. One trigger suffices to set off the whole network:

Thomas Heinrich Musiolik

is a Doctoral Student at the University of Arts Berlin, Germany and Visiting Researcher at the Imagineering Institute, Iskandar Puteri, Malaysia

t.musiolik@udk-berlin.de

Dr. Kasun Karunanayaka

is Senior Research Fellow at the Imagineering Institute, Iskandar Puteri, Malaysia

kasun@imagineeringinstitute.org

Prof. Dr. Adrian David Cheok

is Director of the Imagineering Institute, Iskandar Puteri, Malaysia

adrian@imagineeringinstitute.org

Table 1: The Information We Receive Via Our Senses

Sight	83%	Eyes
Sound	11%	Ears
Smell	3.5%	Nose
Touch	1.5%	Skin/movement
Taste	1%	Tongue

Source: Herbst/Musioliik 2015.

a look at the BMW logo, for example, activates our entire body of BMW knowledge, feelings, and experiences. Fragments of sensory information are enough to create a complete impression that comes from our own mind (Herbst/Musioliik 2015; Gordon 2003; Engelkamp 1991; Fuster 2002).

From all the above, it becomes clear that images suffice to trigger the consumer's schematic and thus generate multisensory experiences. However, due to the overabundance of images in the modern digital world competition for the consumer's attention has become fierce. Thus it would be desirable to generate a realistic multisensory experience in digital media. This requires devices that can reflect the brand by reproducing smell, taste, and touch sensations, in addition to sight and hearing. The following section deals

Management Summary

Promoting brands should not be limited to using sight and sound but should be expanded to the use of touch, smell, and taste as well. The main challenge in doing so is to transfer and regenerate multisensory sensations, especially touch, taste, and smell, at remote points. Improving the recently invented digital technologies related to touch, taste, and smell will provide the key for successful multisensory brand promotion in future.

Main Propositions

1. Technologies that can reproduce touch, taste, and smell will define the future of brand marketing.
2. Digital taste and smell actuation technologies can address the limitations of chemically based systems.
3. This will lead to a paradigm shift towards a multisensory internet in future.

with these technologies and describes how they can be used to enable true multisensory experiences in digital media.

Technically Generated Multisensory Experiences

At the next stage of the internet, humans will not only communicate emotions with sight and sound but also with touch, taste, and smell. Humans will want to share these stimuli digitally, as they currently do with video- and audio-based media on the internet.

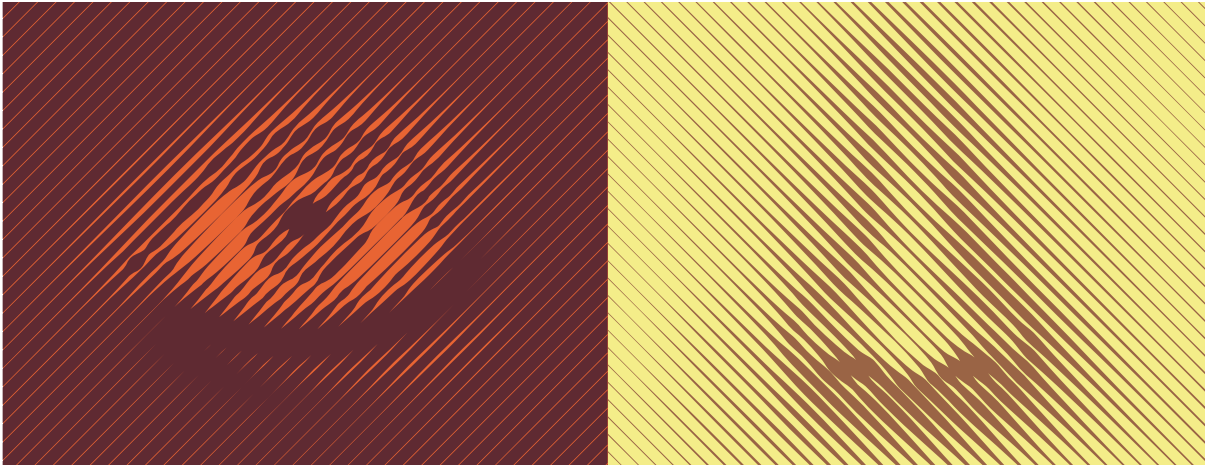
Haptic sensations are generally of two kinds: kinesthetic and tactile. Over the last couple of decades a number of haptic rendering technologies has been developed by both industry and academia. The most widely used haptic technologies are piezoelectric actuators, solenoids, linear resonant actuators, magnetic repulsive forces, electrovibration, and ultrasound. These technologies are frequently used to render haptic sensations in devices such as mobile phones, game pads, touch gloves, and touch screens. Therefore, it is safe to say that there are multiple commercially viable technologies which can be used to deliver haptic experiences.

However, more time will be required for the internet, multimedia, and end user devices to adapt and deliver complex multisensory experiences. So far, the senses of smell and taste have received minimal consideration in digital communication. In the field of multisensory communication, however, the digitization of smell and taste sensations would be of great benefit. To provide true multisensory experiences, new technologies that can reproduce taste and smell sensations are required.

There are two basic ways to deliver experiences of taste and smell: by chemically based stimulation and by digital technologies. The following sections will provide a summary of the latest developments in these fields.

Experiences of Smell and Taste Using Chemical Approaches

Scientific research related to smell has been carried out since the 19th century. An olfactometer is a device that can generate and deliver different smells in an accurate and controlled manner based on a protocol set by the experimenter. In 1888, the Dutch scientist Hendrik Zwaardemaker developed the first olfactometer (Heilig 1962) for his smell experiments. Since then, olfactometers have been used to stimulate multisensory experiences in academia. The authors of the present paper have developed a low-cost laboratory olfactometer that can be used to deliver eight different smells (Karunanayaka et al. 2017).



On the other hand, devices known as gustometers (Platig et al. 1988) are used to deliver a certain concentration and volume of a taste stimulus to the tongue over a specified period. These devices are often used in academic research for delivering taste sensations.

Both olfactometers and gustometers can be used to accurately stimulate a limited number of smell and taste sensations. These devices are available for purchase off-the-shelf but often come with an expensive price tag.

One of the earliest technological solutions that delivered multisensory food eating experiences was the Food Simulator. It used chemical and mechanical linkages to simulate sensations of food uptake by providing flavoring chemicals, biting forces, chewing sounds, and vibrations to the user (Kortum 2008). Another taste device that used chemicals to stimulate the sense of taste was called TasteScreen (Maynes-Aminzade 2005). This device could be attached to the top of the user's computer screen and held 20 different chemical flavoring cartridges to mix and spray toward the screen. By licking the computer screen, the user could taste the image shown on the computer screen.

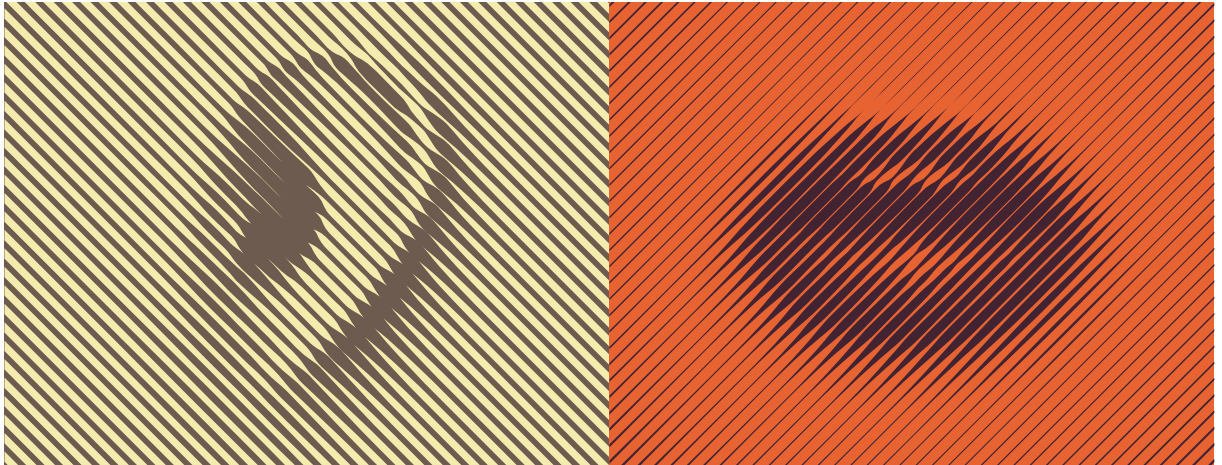
Narumi et al. (2010a) presented an artificial gustatory display based on cross-modal interactions. They utilized a wireless LED module connected to the base of a plastic cup to superimpose virtual colors on a drink. The Tag Candy and Meta Cookie systems by Narumi et al. (2010b) utilize augmented reality with other sensory inputs to produce different flavor sensations. The Tag Candy utilizes vibration and hearing via bone conductivity to deliver several sensations as a user enjoys a regular lollipop tied to the system. The Meta Cookie system utilizes smell and visual information to provide different taste sensations to the user while eating a cookie.

Scantee (Scantee 2018) is a mobile scent actuation device which plugs into the 3.5 mm audio jack of an iOS or Android device and can be carried along. It is the world's first phone attachment that can produce smell or fragrance by using smart phone applications. The scent is released from a removable reservoir by using an ultrasonic motor. This device can release only one aroma at a time and the user must hold the device close to the nose. The scent release is triggered through touchscreen input or via an incoming text message or social network notification.

Experiences of Smell and Taste Using Digital Approaches

To provide taste sensations using a purely digital approach, Ranasinghe and colleagues proposed a device in 2011 which was called the 'Electric Taste Machine' (Ranasinghe et al. 2011). When the user places the apparatus on top of the tongue, it delivers a weak electric current in a controllable manner (from 20 μ F to 200 μ F and from 50 Hz to 1 KHz) producing various taste sensations. Different kinds of stimulation pulses produce different taste sensations: constant-current stimulation produces strong metallic and electric taste sensations, 20 Hz stimulation evokes sour, salty, metallic, and electric sensations, while 94% duty cycle stimulation induces sour, metallic and electric taste sensations. Other taste sensations such as sweet, bitter, umami, fatty (oily), mint, carbonation, chemical, and spicy were also reported (Cheok/Karunanayaka 2018).

On the other hand, the device 'Thermal Taste Interface' produces taste sensations on the tongue purely by modifying the temperature of the surface of the tongue (from 25 °C to 40 °C while heating and from 25 °C to 10 °C while cooling



down). During the heating process it is possible to produce sensations of sweetness, fatty/oiliness, electric taste, and warmth. Similarly, cooling the tongue produces mint taste, pleasantness, and coldness. When using this device together with a drink, it is possible to enhance the intensity of sweetness (Karunanayaka et al. 2018).

In order to digitize smell sensations without using any chemicals, Hariri et al. (2016) proposed a new user interface called 'Electric Smell Machine'. This device can stimulate the olfactory receptors in the nose by using weak electrical pulses. For this purpose two silver electrodes of the device are placed into the nasal concha. Stimulations at 1 mA and 70 Hz/10 Hz induced smell sensations such as fragrant, chemical, and sweet (Cheok/Karunanayaka 2018).

Practical Usefulness and Affordability of the Chemical and Digital Stimulation Approaches

Today, many people prefer to shop online owing to limited time and energy. Online shopping is primarily based on vi-

sual information only (the design, size and color of the product). In various instances it would be helpful to provide an additional sensory cue, such as smell, to attract the attention of customers, especially when buying perfumes and food products. A combination of smell and taste during online shopping might also increase the percentage of internet users buying food online. Currently, by just looking at food images, consumers can only use their recollections of the taste of certain foods. In future, we might be able to smell and taste the food items before we order them.

When comparing chemical vs. digital taste and smell actuation systems, each category has their advantages and disadvantages in terms of usefulness, cost, and technology readiness. Olfactometers and gustometers are the best practically available solutions on the market that can be used directly to deliver multisensory experiences with the ability to switch between different smells and tastes and to support longer hours of operation. However, the main disadvantage of those technologies is the high price. For example, an olfactometer with at least eight channels costs more than \$ 10.000 and a gustometer costs more than \$ 5.000 (Knosys 2018). As regards low-end solutions that can be used occasionally, Scentee has provided a low-cost solution. When they launched their product, the first listed unit price was \$ 20. Their most sophisticated version, Scentee Machina Quattro (Scentee Machina 2018) which is equipped with four Scentee diffusers, costs about \$ 398. Cyrano (Cyrano 2018) and Aroma Shooter (Aroma Shooter 2018) are similar kinds of implementations which are sold at around \$ 150 and \$ 1800, respectively.

However, chemically based smell and taste delivery systems are complex, expensive to use, and need routine main-

Lessons Learned

1. In future, our internet communication and online experiences will become multisensory.
2. Future digital multisensory devices will help humans to share multisensory experiences over the internet.
3. A multisensory internet may serve as a platform for strong multisensory brand marketing.

tenance for smooth operation. Also, it is difficult to control the stimulation area over time and to maintain the desired concentration over time. Therefore, generating taste and smell sensations without using chemicals is becoming an important requirement.

The best possible long-term solution for this problem is to improve the digital taste and smell technologies and to make them ready for daily use. Thus it will be possible to solve the above-mentioned limitations and to provide the missing multisensory digital experiences for taste and smell. However, it might take another 10–20 years until these devices will become readily available for the general public to use in their daily life.

Ethical Principles for Digital Innovation

In the context of this article, it could be shown that meanwhile there are numerous digital innovations which confront

humans with the question whether options which are technically possible are also morally justifiable as well as socially beneficial. Thus, in recent years, various technologies have emerged that have the potential for the next "big thing", such as taste and smell technologies, which bridge the gap between physical and psychologically generated multisensory experiences. These technologies might be adapted for usage in fields such as retail, entertainment, tourism, security and health. It becomes clear that the innovations increasingly penetrate into all areas of human life and cause changes not only in business, but also in our social life.

The question then arises as to whether current principles of ethics can be applied to digital innovations or whether completely new principles are needed. Society, politics, economics, and science are facing great challenges in this respect and a general discourse is necessary to define values and standards for the development of a framework for action in the digital age without causing a backlog of innovation. 🚩

Literature

- Aroma Shooter (2018): Prices. URL: <http://knosysknosys.com/prices.html>. Retrieved on 14.09.2018.
- Braem, H. (2004): Die Macht der Farben, München: LangenMüller/Herbig.
- Cheok, A. D. / Karunanayaka, K. (2018): Virtual Taste and Smell Technologies for Multisensory Internet and Virtual Reality. Human-Computer Interaction Series, pp. 1–124.
- Cyrano (2018): Prices. URL: <http://knosysknosys.com/prices.html>. Retrieved on 14.09.2018.
- Engelkamp, J. (1991): Das menschliche Gedächtnis. Das Erinnern von Sprache, Bildern und Handlungen. 2. Aufl. Göttingen: Hofgrefe-Verlag.
- Esch, F.-R. (2001): Wirkung integrierter Kommunikation – ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Fuchs, W. (2007): Storytelling: Wie hirngerechte Marketing-Geschichten aussehen. In: Häusel, Hans-Georg (Hrsg.) (2007): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf. Planegg/München, pp. 125–140.
- Fuster, J. (2002): Im Netzwerk der Erinnerungen. In: Gedächtnis: Spektrum der Wissenschaft Spezial, pp. 10–15.
- Gordon, W. (2003): The darkroom of the mind. In: Journal of Consumer Behavior 1(3), pp. 280–292.
- Hariri, S. / Mustafa, N. A. / Karunanayaka, K. / Cheok, A. D. (2016): Electrical stimulation of olfactory receptors for digitizing smell. In: Proceedings of the 2016 Workshop on Multimodal Virtual and Augmented Reality (p. 4). ACM.
- Hebb, D. (1949): The Organisation of Behaviour. New York.
- Heilig, M. L. (1962): Sensorama simulator. U.S. Patent 3,050,870.
- Herbst, D. G. / Musiolik, T. H. (2016): Multisensory engagement in digital media, in: Brand Quarterly, issue 19, pp. 56–61.
- Herbst, D. G. / Musiolik, T. H. (2015): Building Strong Digital Brands. Berlin.
- Karunanayaka, K. / Johari, N. / Hariri, S. / Camelia, H. / Bielawski, K. S. / Cheok, A. D. (2018): New Thermal Taste Actuation Technology for Future Multisensory Virtual Reality and Internet. IEEE Transactions On Visualization And Computer Graphics, 24 (4), pp. 1496–1505.
- Karunanayaka, K. / Saadiah, H. / Shahroom, H. / Cheok, A. D. (2017): Methods to develop a low cost laboratory olfactometer for multisensory, psychology, and neuroscience experiments. In: Industrial Electronics Society, IECON 2017-43rd Annual Conference of the IEEE (pp. 2882–2887). IEEE.
- Knosys (2018): Prices. <http://knosysknosys.com/prices.html>. Retrieved on 14.09.2018.
- Kortum, P. (2008): HCI beyond the GUI: Design for haptic, speech, olfactory, and other nontraditional interfaces. Elsevier.
- Kroeber-Riel, W. (1996): Bildkommunikation. Imagerystategien für die Werbung. München: Franz Vahlen.
- Linxweiler, R. (2004): Marken-Design. Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Maynes-Aminzade, D. (2005): Edible bits: seamless interfaces between people, data and food. In: Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI'05), Extended Abstracts (pp. 2207–2210).
- Narumi, T. / Sato, M. / Tanikawa, T. / Hirose, M. (2010a): Evaluating cross-sensory perception of superimposing virtual color onto real drink: toward realization of pseudo-gustatory displays. In: Proceedings of the 1st Augmented Human International Conference (p. 18). ACM.
- Narumi, T. / Kajinami, T. / Tanikawa, T. / Hirose, M. (2010b): Meta cookie. In: ACM SIGGRAPH 2010 Posters (p. 143). ACM.
- Paivio, A. (1986): Mental representations: a dual coding approach. New York: Oxford University Press.
- Pauen, M. (2007): Neuroökonomie – Grundlagen und Grenzen. In: Analyse & Kritik 29, pp. 27–34.
- Plattig, K. H. / Dazert, S. / Maeyama, T. (1988). A new gustometer for computer evaluation of taste responses in men and animals. Acta Oto-Laryngologica, 105(sup458), pp. 123–128.
- Ranasinghe, N. / Karunanayaka, K. / Cheok, A. D. / Fernando, O. N. N. / Nii, H. / Gopalakrishnakone, P. (2011): Digital taste and smell communication. In: Proceedings of the 6th International Conference on Body Area Networks (pp. 78–84). ICST (Institute for Computer Sciences, Social Informatics and Telecommunications Engineering).
- Scntee (2018): Scntee. <https://scntee.com>. Retrieved on 14.09.2018.
- Scntee Machina (2018): Prices. <http://knosysknosys.com/prices.html>. Retrieved on 14.09.2018.
- Scheier, C. / Held, D. (2006): Wie Werbung wirkt, Planegg/München.

Potenziale von Chatbots im Kundenservice

Die digitale Kundenkommunikation stellt für Unternehmen eine grosse Chance dar, um individuell und schnell auf Kundenbedürfnisse zu reagieren und so langfristig im Markt zu bestehen. Durch die Öffnung des Facebook Messenger als Kommunikationsplattform für Unternehmen im Jahr 2016 rücken Chatbots mehr und mehr in den Fokus und tragen nachhaltig zu einer Revolution in der Kundenkommunikation bei.

Die Thematik der Chatbots ist für Unternehmen erst seit kurzer Zeit relevant und bisher nicht flächendeckend erschlossen. Dieser Artikel soll den Unternehmen daher einen Orientierungsrahmen bieten und die Chancen und Herausforderungen von Chatbots aufzeigen, um eine mögliche Implementierung im eigenen Unternehmen abzuwägen.

Prof. Dr. Marco Schmäh, Marie Kolb, Anne Hämmerle, Christina Weidemann, Dr. Armin Betz

Märkte und Marktbeziehungen haben sich im Laufe der Zeit grundlegend geändert und unterliegen heutzutage nicht nur einem dynamischen Wandel, sondern auch einem rasanten technologiegetriebenen Fortschritt. Angebot und Nachfrage von Waren und Dienstleistungen beschränken sich längst nicht mehr auf lokale und regionale Märkte, sondern sind durch die Digitalisierung global und flächendeckend. Insbesondere Kunden haben durch neue Technologien ein Vielfaches an Möglichkeiten, Informationen zu generieren und Kaufentscheidungen zu treffen. Durch Smartphones sind sie dauerhaft online und gewöhnen sich an eine immer grösser werdende Flexibilität.

Daraus entsteht die Erwartung, rund um die Uhr auf sämtliche Daten zugreifen zu können. Wünsche, Bedürfnisse und Anliegen sollen möglichst schnell und individuell erfasst und bearbeitet werden (Dees 2018; Fraunhofer 2013, S.10ff.). Aufgrund des wachsenden Wettbewerbs müssen Unternehmen deshalb durch ein herausragendes Serviceangebot überzeugen und bestmöglich auf individuelle Kundenwünsche eingehen.

Messenger werden zunehmend zur wichtigsten Plattform im digitalen Ökosystem. Dadurch eröffnet sich den Unternehmen im Kundenservice eine neue Möglichkeit, bedürfnisgerecht auf Kundenwünsche einzugehen und optimalen Service zu gewährleisten. (Zimmermann 2007, S.5ff.). Die Kommunikation mit dem Kunden muss aufgrund der Digitalisierung individueller und situativer werden, um im Wettbewerb langfristig zu bestehen. Ein Chatbot kann genau diese Anforderungen umsetzen und so langfristig zur Steigerung der Wertschöpfung eines Unternehmens beitragen.

1. Methodik

Da die Thematik von Chatbots erst seit kurzer Zeit in Unternehmen an Relevanz gewinnt, ist sie bisher noch nicht umfas-

send erforscht und thematisch abgegrenzt. Das Thema Chatbots ist bislang in Wissenschaft und Praxis nur spärlich behandelt worden (wesentliche Beiträge hierzu sind: AbuShawar/Atwell 2016; Gilbert/Forney 2015; Mone 2016; Sivaramakrishnan/Wan/Tang 2007; Duhadway 2017; Bassett 2018; Wang et al. 2018; Ni/Liu 2018).

Die vorhandene Literatur beschränkt sich auf wenige Veröffentlichungen, die sich bisher weder detailliert auf den Einsatz noch auf die Potenziale von Chatbots im Kundenservice konzentrieren. Um die Thematik dennoch zu erschliessen, wurden Literatur und Studien aus den Bereichen Kundenservice, Kundenbindung und Serviceinnovation detailliert analysiert und gegenübergestellt. Zu den geänderten Kundenanforderungen nimmt beispielsweise Zimmermann in seinem Werk *Faktor Kundenservice* Bezug. Aus einer Gegenüberstellung der Studien *Kundendialog 2025*, *Customer Service on the Internet* und *Anforderungen an ein Life Cycle Management* des Fraunhofer Instituts wurden wesentliche Veränderungen von Kundenanforderungen herausgearbeitet.

Aufgrund der begrenzten Möglichkeit, den Status quo von Chatbots mithilfe vorhandener Literatur abzubilden, wird eine empirische, qualitative Befragung von Experten durchgeführt, um theoretische Grundlagen sowie Potenziale von Chatbots zu eruieren. Dazu werden gezielt vier Experten mit unterschiedlichen Fachkompetenzen ausgewählt, um die Bereiche Entwicklung, Implementierung, Evaluation und Beratung abzudecken. Die unterschiedlichen Hintergründe gewährleisten eine flächendeckende Erschließung der Materie. Alle Interviews werden als teilstandardisierte Telefoninterviews durchgeführt und bestehen aus neun Fragen. Der Gesprächsverlauf ergibt sich dabei situativ aus vorher festgelegten, offenen Fragestellungen. Um das Interview frei von Beeinflussung zu halten, werden keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Der gesamte Interviewleitfaden

Prof. Dr. Marco Schmäh

Lehrstuhl Marketing und Sales Management, ESB Business School Reutlingen

Tel.: +49 (0) 7121 271-3018

marco.schmaeh@reutlingen-university.de

Marie Kolb

Studiengang Master International Business Development (IBD) an der ESB Business School Reutlingen

marie.kolb@

student.reutlingen-university.de

Anne Hämmerle

Studiengang Master International Business Development (IBD) an der ESB Business School Reutlingen

Anne_Elisabeth.Haemmerle

@student.reutlingen-university.de

Christina Weidemann

Studiengang International Management (IMX) dt.-chinesisch an der ESB Business School Reutlingen

Christina.Weidemann

@student.reutlingen-university.de

Dr. Armin Betz

Sprecher der Vorstandes Buy & Build AG, Gomaringen

Tel.: +49 (0) 7072 920177

info@buyandbuild.de

wird so konzipiert, dass die Lücken der bestehenden Literatur geschlossen werden können. Dabei werden sowohl der aktuelle Status quo sowie allgemeine Entwicklungsmöglichkeiten von Chatbots abgefragt und anschliessend spezielle Potenziale im Bereich Kundenservice erörtert. Alle Befragungen werden protokolliert und nachträglich kritisch beurteilt und gegenübergestellt. Die Gesamtheit der Interviews spiegelt eine ähnliche Einschätzung der Experten zu den abgefragten Themen wider.

Zusätzlich werden Tests bereits bestehender Chatbots von bekannten Unternehmen durchgeführt, um den aktuellen Entwicklungsstand zu beleuchten und den Mehrwert der Nutzer zu evaluieren. Die Chatbots werden anhand von fünf Bewertungskriterien wiederholt getestet und ihre Fähigkeiten in einem Dreipunktsystem bewertet. Drei Sterne spiegeln dabei die bestmögliche Bewertung wider und setzen eine vollumfängliche Zufriedenheit des Nutzers voraus. Die Kriterien können vom Chatbot nicht besser erfüllt werden und ein Mehrwert wird generiert. Auch zwei Sterne liefern dem Nutzer noch einen Mehrwert, allerdings können nur einfache Fragestellungen bearbeitet und weder Kombinationsfähigkeit noch besondere Freundlichkeit erwartet werden. Nur ein Stern symbolisiert, dass in vielen Fällen Fehler auftreten und die Bedienung des Chatbots verbessert werden sollte, um einen Nutzen zu gewährleisten. Eine Bewertung mit null Sternen macht deutlich, dass die Erwartungen an den Chatbot in keiner Hinsicht erfüllt werden. Die fehlende Kompetenz des Chatbots kann sich dabei negativ auf die Zufriedenheit auswirken. Die gewählten Bewertungskriterien spiegeln die aus Nutzersicht relevantesten Voraussetzungen für Akzeptanz wider. Ausserdem werden quantitative und qualitative Bewertungskriterien abgedeckt.

Darüber hinaus werden in Zusammenarbeit mit den Experten Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Nutzung von Chatbots im Kundenservice definiert. Die geänderten Kundenanforderungen und die gestiegenen Serviceerwartungen bilden hierfür die Grundlage.

Der Beitrag hat nicht den Anspruch, detailliert die technischen Details zu beleuchten oder näher auf das Thema Künstliche Intelligenz einzugehen. Ziel ist es, ein Grundverständnis für Chatbots und ihre Potenziale herbeizuführen.

2. Der „plaudernde“ Roboter

Bei einem Chatbot handelt es sich um ein textbasiertes Dialogsystem, welches dem Kunden den Austausch mit einem technischen System über das Internet ermöglicht. Chatbot ist eine Wortzusammensetzung aus dem englischen Wort to chat (plaudern) und der Abkürzung von Roboter (Heinemann 2018, S. 167). Kommunikationswege sind hierbei Messaging Apps, Chatfenster oder Spracherkennungssysteme. Der Facebook Messenger ist bisher

die bekanntesten Messaging App, in den Chatbots einfach integriert werden können (Accenture 2016, S.3ff.). Damit wird Unternehmen ein attraktiver Anknüpfungspunkt auf stark frequentierten Plattformen geboten.

Der erste Chatbot „ELIZA“ wurde in den 1960er-Jahren entwickelt (Woelk 2016). Seitdem entwickelten sich Technologien und damit die Ausgestaltung und Funktionsweise von Chatbots kontinuierlich weiter. Revolutionäre Technologien von Global Playern wie Facebook, Google, Microsoft und Amazon und die Entwicklung von Messenger-Diensten wie Slack, Wechat und Kik lösten nahezu zeitgleich eine Disruption des Kundenservices im Massenmarkt aus (Accenture 2016, S. 3ff.). Chatbots als effiziente Roboter, besonders für Kundenkommunikation, gewannen mehr und mehr an Bedeutung (Wang et al. 2018) und sind heute von einer Vielzahl an Unternehmen bereits erfolgreich implementiert (beispielhaft Bassett 2018).

Kunden haben die Möglichkeit, ihre Fragen über ein Dialogfenster zu stellen und erhalten daraufhin eine Antwort von einem virtuellen Kommunikationsroboter, dem Chatbot.

Zusammenfassung

Der vorliegende Artikel untersucht die Möglichkeiten des Trendthemas Chatbots und bietet gleichzeitig einen Orientierungsrahmen für Unternehmen.

Um die Wettbewerbsfähigkeit im digitalen Zeitalter weiterhin gewährleisten zu können, müssen Unternehmen auf die wachsenden Ansprüche der Kunden reagieren. Hierfür sind Chatbots eine ideale Variante, die Kundenkommunikation effizienter, individueller und kostengünstiger zu gestalten. Chatbots könnten sich in Zukunft zur wichtigsten Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden entwickeln.

Die durchgeführten Expertenbefragungen und Tests kommen allerdings zu dem Ergebnis, dass die Potenziale der Chatbots noch nicht voll ausgeschöpft werden. Insbesondere in den Bereichen Natural Language Processing, Intelligenz und Automatisierung stossen aktuelle Chatbots an ihre Grenzen und finden somit in der Gesellschaft nur bedingt Akzeptanz.

2.1 Funktionsweise

Grundsätzlich lassen sich Chatbots, basierend auf ihrer Funktionsweise, in zwei Arten unterscheiden. Sie arbeiten entweder regelbasiert oder selbstlernend (Hebenstreit 2017).

Regelbasierte Chatbots basieren auf hartcodierten, vordefinierten Fragen und Antworten. Die Kundenanliegen und Fragen werden durch vordefinierte Regeln in einem Entscheidungsbaum gelöst. Chatbots nutzen somit eine festgelegte Datenbank mit Antworten und Erkennungsmustern und navigieren den Nutzer durch einen vordefinierten Prozess (Hebenstreit 2017).

Selbstlernende Chatbots hingegen basieren auf Künstlicher Intelligenz. Durch die Kundenkommunikation können Chatbots durch den dahinterliegenden Algorithmus und den Einsatz von künstlichen neuronalen Netzen im Laufe der Zeit kontinuierlich dazulernen.

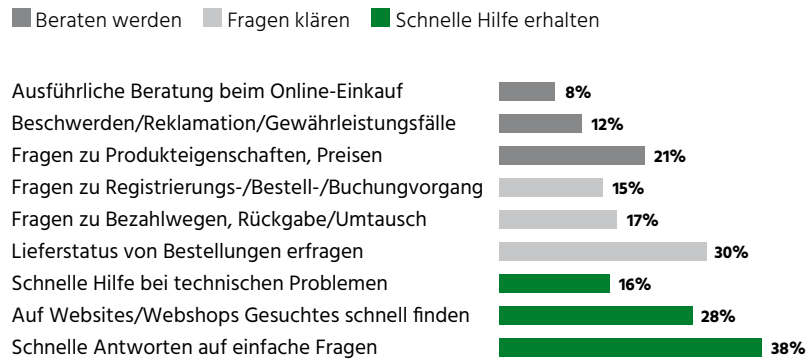
Entwicklungen wie Natural Language Processing (das sind Techniken und Methoden zur maschinellen Verarbeitung natürlicher Sprache, mit dem Ziel eine direkte Kommunikation zwischen Mensch und Computer auf Basis der natürlichen Sprache aufzubauen) tragen zusätzlich dazu bei, Chatbots global kundenfreundlicher und beliebter zu gestalten (Rüdel 2018).

2.2 Gesellschaftliche Akzeptanz

Doch wie intensiv und in welchen Bereichen nutzen Konsumenten Chatbots tatsächlich?

Aktuell kann sich jeder vierte Bundesbürger bereits vorstellen, Chatbots zu nutzen. Wie Abbildung 1 verdeutlicht, werden Chatbots bisher lediglich für einfache Prozesse genutzt. In erster Linie sollen Fragen geklärt und schnelle Hilfe bereitgestellt werden. 41% können sich vorstellen, Chatbots zukünftig

Abb. 1: Einsatzgebiete von Chatbots im Kundenservice



Quelle: In Anlehnung an Fittkau & Maas, 2017.

mehr im Kundenservice anzunehmen (Heinemann 2018, S. 169). Das fehlende Vertrauen, mit einem Computer zu kommunizieren, hält einen Grossteil der Gesellschaft allerdings noch davon ab, Chatbots zu nutzen. Kunden bezweifeln, dass ihre Anfragen zuverlässig und vertrauenswürdig bearbeitet werden (Herwig 2018).

3. Der Kunde bestimmt die Spielregeln

Heute werden Chatbots überall dort genutzt, wo es im Unternehmen um Kommunikation geht und somit steht insbesondere das Befriedigen von Kundenanliegen im Fokus. Speziell im Kundenservice bieten diese benutzerfreundlichen Systeme dem Kunden durch uneingeschränkte Verfügbarkeit eine schnelle und bedarfsgerechte Hilfestellung.

Die Kunden erwarten heute eine maximale Individualisierung bei minimalem Aufwand, bestenfalls 24/7. Denn die Digitalisierung ermöglicht den Kunden, ihren Tag nach Belieben zu gestalten und dauerhaft online zu sein (Dees 2018).

Die Anforderungen an Individualität, Menschlichkeit, Einfachheit, Ge-

schwindigkeit und Automatisierung im Kundenservice steigen daher stetig (Carl, Lübcke 2018, S. 9; Fraunhofer 2013, S. 10). Der Kunde wünscht innerhalb kürzester Zeit ein auf seine Bedürfnisse zugeschnittenes Ergebnis (Herwig 2018).

Für Unternehmen ist es bisher nicht möglich, diese Anforderungen an den Kundenservice zu erfüllen.

4. Chatbots als Schlüssel zum Customer Value bzw. dem Kundenmehrwert

Für die Mehrheit der Kundenanforderungen bietet der Chatbot einen innovativen Lösungsansatz.

Er ermöglicht einen zeitunabhängigen Zugriff auf Informationen an gebündelter Stelle und beantwortet wiederkehrende Fragen freundlich und kompetent, zu jeder Tages- und Nachtzeit. Zudem kann er durch verschiedenste Technologien individuell auf Kundenbedürfnisse eingehen und den Kunden in allen Dienstleistungen des World Wide Webs betreuen.

Des Weiteren können Chatbots das Online-Kaufenerlebnis besonders für beratungsintensive Kunden erleichtern. Die Abbruchquote eines Kaufs kann

Chatbots im Test

Aktuell haben Unternehmen Chatbots bereits vielfältig implementiert. Die Qualität ist dabei schwankend und ein Mehrwert für den Kunden oft nicht erkennbar. Anhand von 5 Bewertungskriterien wurden Chatbots in verschiedenen Branchen wiederholt getestet und ihre Fähigkeiten anhand eines Dreipunktesystems bewertet. Die Bewertungskriterien wurden gemeinsam mit den befragten Experten erarbeitet. Gemäss Expertenmeinungen sind diese Merkmale ausschlaggebend, um eine gesellschaftliche Akzeptanz und nachhaltigen Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Der Fokus lag dabei auf Luft- und Raumfahrt-, Lebensmittel- und Konsumgüterbranche. Zusätzlich wurde ein Recruiting Chatbot von Porsche in den Test miteinbezogen, um die Anwendungsvielfalt von Chatbots abbilden zu können.

Tabelle 1: Chatbots im Test

	Mildred (Lufthansa)	Kim (Maggi)	Emma (Zalando)	Recruiting Bot (Porsche)
Verständnis		★★★	★★	★★
Intelligenz	★★★	★★★	★★★	★★★
Qualität		★★★	★★★	★★
Zeit	★★★	★★★	★★★	★★★
Freundlichkeit	★★	★★★	★★	★★★

Quelle: Eigene Darstellung.

Verständnis: Für die Bewertung des Verständnisses war die allgemeine Spracherkennung im Fokus des Tests. Dazu zählten unter anderem die Erkennung von Rechtschreibfehlern, Umgangssprache und unterschiedlichen Formulierungen.

Intelligenz: Im Bereich Intelligenz wurden die Kombinationsfähigkeit und die Passgenauigkeit der Rückschlüsse abgefragt. Kim war in der Lage, Rezeptvorschläge lediglich auf Basis von Aufzählungen einzelner Zutaten zu liefern.

Qualität: Die Qualität der Beantwortung wurde im Hinblick auf den Mehrwert für den Kunden erfasst. Zalando hat bei der Frage nach einem Sommer-Outfit für Frauen ausschliesslich kurze Hosen für Männer vorgeschlagen.

Zeit: Die Zeitkomponente wurde anhand der Schnelligkeit der Antworten evaluiert.

Freundlichkeit: Im Bereich Freundlichkeit wurde vor allem Wert auf die Verwendung von Smileys und die Reaktion auf Kritik gelegt.

„Standardisierte Kommunikationsprozesse können mithilfe von Chatbots effizienter gestaltet werden und dem Kunden ein besseres Serviceerlebnis gewährleisten.“

(DEES 2018)

nachweislich verringert werden. Denn mehr als 72% der Kunden brechen den Kontakt zu einem Unternehmen wegen schlechter Beratung ab (Hebenstreit 2017). Chatbots ermöglichen damit eine bedürfnisgerechte Reaktion auf Kundenanfragen und einen permanenten Informationsfluss. Eine individuelle Kommunikation entlang der gesamten

Customer Journey ermöglicht es, personalisierte Inhalte zu transportieren und dem Kunden ein nachhaltiges Kundenerlebnis zu garantieren (Heinemann 2018). Dabei beschreiben Customer Journeys die Interaktion eines Endkunden mit einem Unternehmen (oder einer Marke) an sämtlichen relevanten Touchpoints (Kontaktpunkten) entlang der

Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase (Zinkann/Mahadevan 2017, S. 159).

Besonders interessant sind Chatbots, da sie dem Kunden während allen Verkaufsphasen Unterstützung gewährleisten. Durch das permanente Angebot von Serviceleistungen im gesamten Kaufprozess können sich Unternehmen klar von ihren Konkurrenten differenzieren (Zimmermann 2007, S. 32ff.; Fraunhofer 2013, S. 12ff.).

Chatbots sind einfach zu nutzen, da Sprache die natürliche Form der Kommunikation ist. Der Mensch muss nicht lernen, mit dem Chatbot zu kommunizieren, der Chatbot lernt mit dem Menschen zu kommunizieren (Carl/Lübcke 2018, S. 14; Accenture 2016, S. 7ff.). Die

Nutzungshürde ist entsprechend gering und ermöglicht es den Chatbots, sich perfekt in den Alltag der Nutzer zu integrieren. Diese kognitive Einfachheit und damit verbundene, hohe Usability stellen sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen enorme Chancen dar.

Hinzu kommt, dass Chatbots alle vorherigen Gespräche mit einem Benutzer speichern und sich kontinuierlich an den Bedürfnissen der Anwender orientieren können. Chatbots können Kundendaten intelligent auswerten und gleichzeitig im unternehmensinternen CRM-System verwalten, um diese zielführend zu nutzen. Somit kann auch Cross Selling (der Verkauf von zusätzlichen Leistungen durch die Ausschöpfung von vorhandenen Kundenkontakten) optimiert werden (Dees 2018; Smolinski et al. 2017).

Chatbots werden vor allem in Branchen mit viel standardisierter Kommunikation eingesetzt. Beratungsintensive, standardisierte Prozessabläufe und Dialoge können mithilfe von Chatbots effizient bearbeitet werden (Dees 2018; Mindbrowser 2017, S.12ff.). Ausserdem kann auch die Kommunikation innerhalb des Unternehmens vereinfacht werden. Wiederkehrende Prozesse wie die Reisekostenabrechnung können durch Chatbots erleichtert werden (Rüdel 2018).

Personalkosten können langfristig gesenkt werden (Bassett 2018), da der Personalaufwand für standardisierte und wiederkehrende Kundenanfragen reduziert wird. Durch den Einsatz von Chatbots werden bis zu 25% weniger E-Mails an den Kundenservice gesendet (Sterne 2000, S. 165). Besonders im First-Level-Support kann Einsparungspotenzial realisiert werden, da sich Mitarbeiter auf komplexe Kundenanfragen fokussieren können (Heinemann 2018). Im Wettbewerb um den Kunden zählt jeder Vorteil, den ein Unternehmen bieten und kommunizieren kann. Grundsätzlich



„Kim“ ist beispielsweise in der Lage, auf verschiedene Kundenanfragen zu reagieren und dem Kunden individuelle Rezeptideen zu liefern. Chatbots bieten dem Kunden Sicherheit, Entlastung, Individualisierung, Leistung und Schnelligkeit und schaffen so einen Service mit Mehrwert (Zimmermann 2007, S. 72ff.).

ergeben sich immer dann Vorteile, wenn die Anforderungen der Kunden erfüllt werden. Die Bereitstellung von Chatbots kann die Kundenzufriedenheit in vielerlei Hinsicht erhöhen und einen weitestgehend automatisierten Kanal zum Kunden darstellen. So fühlen sich Kunden vom Chatbot individuell beraten und im besten Fall sogar emotional mit dem Unternehmen verbunden. Maggis Chatbot

5. Zwischen Euphorie und Realität

Trotz vielfältiger Möglichkeiten ist der Einsatz von Chatbots heutzutage noch mit Herausforderungen konfrontiert. Diese wurden auf Grundlage des eigens durchgeführten Chatbot-Tests sowie durch die Aussagen der Experten evaluiert.

Der durchgeführte Test hat gezeigt, dass vielen Chatbots noch die Fähigkeit fehlt, einen flexiblen Dialog zu führen und Kundenwünsche individuell zu verarbeiten. Der Kunde erwartet eine gewisse Intelligenz des Chatbots, die ihm heute noch nicht flächendeckend geliefert wird.

Die gesellschaftliche Akzeptanz für Chatbots ist bisher gering. Nur wenige Kunden können sich vorstellen, mit einem Chatbot zu kommunizieren und die Beratung einer Maschine zu überlassen (vgl. auch hierzu Mone 2016, S. 2). Hinzu kommt eine grundsätzlich hohe Erwartungshaltung gegenüber der Kommunikation mit dem

Kernthesen

1. Chatbots sind in aller Munde, doch hat die Gesellschaft immer noch Zweifel.
2. Die Kundenbedürfnisse haben sich in der digitalen, schnelllebigen Welt grundlegend verändert. Unternehmen müssen auf diese Veränderung eingehen, um sich im Wettbewerb zu behaupten.
3. Chatbots können den Menschen in seinen Fähigkeiten optimal ergänzen und Unternehmen von Synergieeffekten profitieren.

Handlungsempfehlungen

1. Implementieren Sie den standardisierten Kundendialog durch den Einsatz von Chatbots in Ihre Wertschöpfungskette. Stellen Sie den Kundendialog in den Fokus und profitieren Sie davon.
2. Verwenden Sie eigene Ressourcen und Potenziale so, dass der Chatbot den Mitarbeiter bei standardisierten Anfragen optimal entlasten und sich der Mitarbeiter selbst auf komplexe Kundenanliegen konzentrieren kann.
3. Seien Sie adaptiv und bieten Sie Ihren Kunden die Möglichkeit zu personalisiertem und situativem Kundenkontakt – rund um die Uhr.
4. Seien Sie innovativ! Trainieren Sie Ihren Chatbot, um Kundenanfragen langfristig zur vollsten Zufriedenheit beantworten.

Chatbot und ein damit verbundenes, erhebliches Frustrationspotenzial (Herwig 2018; Dees 2018).

Des Weiteren sind die meisten Chatbots derzeit nicht in der Lage, komplexe Kundenanliegen zu bearbeiten, da sie nur einfache Formulierungen verarbeiten können. Lufthansas Chatbot „Mildred“ ist allerdings auch nicht in der Lage, einfache Formulierungen zu verstehen und bedürfnisgerecht darauf zu reagieren.

Zunächst müssen standardisierte Kundenanfragen effizient und zielführend bearbeitet werden können, um dem Kunden ein nachhaltiges Serviceerlebnis zu bieten. Erst wenn das positive Serviceerlebnis überwiegt, kann die Akzeptanz in der Gesellschaft für Chatbots gesteigert werden. Ausserdem sollte klar kommuniziert werden, dass ein Chatbot eine Maschine ist und nicht mit einem menschlichen Gegenüber kommuniziert wird.

Die Implementierung von Sprache und Verständnis ist sehr komplex und stellt eine technische Herausforderung dar. Derzeit entwickeln immer mehr Start-ups eigene Chatbots, da die meisten Unternehmen das technische Know-how von externen Spezialisten beziehen

müssen und selbst nicht über ausreichende Ressourcen verfügen (Heinemann 2018, S.172ff.; Rüdel 2018).

Mit Blick auf die geänderten Kundenanforderungen und die identifizierten Potenziale, die durch eine Implementierung von Chatbots im Unternehmen realisiert werden können, werden

„Chatbots müssen in die gesamte Servicestrategie eingearbeitet werden.“

(HEINEMANN 2018)

Handlungsempfehlungen entwickelt, die Unternehmen als Wegweiser in die digitale, chatbasierte Kundenkommunikation dienen sollen, um die Herausforderungen zu meistern.

6. Chatbots als Kundenkanal der Zukunft

Neben Facebook geben derzeit mehrere Messaging-Anbieter ihre Messaging-Dienste als Plattform zur Nut-

zung von Chatbots frei. Da heutzutage bereits 4,1 Milliarden Menschen Messaging-Apps nutzen (Hebenstreit 2017), können Chatbots zunehmend von der breiten Masse genutzt werden. Mit der zeitnahen Freigabe des WhatsApp-Messengers als Nutzungsplattform kann ein weiteres Kundensegment erschlossen werden (Herwig 2018). WhatsApp wird im Alltag intuitiver genutzt als der Facebook Messenger und bietet Unternehmen damit viele Potenziale.

Langfristig wird dem Kunden so personalisierte Entscheidungsunterstützung über sämtliche mobile Endgeräte, auch unterwegs, zur Verfügung gestellt. Mehr und mehr Unternehmen werden sich so langfristig in den Alltag des Kunden integrieren und dauerhaft Präsenz zeigen.

Durch kontinuierliche Weiterentwicklung können Chatbots in Zukunft nicht nur auf standardisierte, sondern auch auf komplexe Fragen antworten.

Mithilfe linguistischer Labore und Ontologien werden die Fähigkeiten der Kommunikationsroboter weiterentwickelt (Rüdel 2018).

Im Optimalfall können intelligente Bots zudem auch den Tonfall des Kunden wahrnehmen und klassifizieren, ob es einer dringlichen oder ausführlichen Antwort bedarf. Bots werden vom Antwortenden zum intelligenten Gesprächspartner (Rüdel 2018).

Trotz grosser Potenziale hat die durchgeführte Expertenbefragung einheitlich gezeigt, dass Chatbots einen Menschen nicht in vollem Umfang ersetzen werden, sondern lediglich unterstützend und entlastend fungieren.

Zukünftig ist es ausserdem möglich, dass Chatbots Applikationen ersetzen und zur wichtigsten Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden werden (Hermes 2017). Chatbots werden zu zentralen Servicestellen bei der digitalen Kommunikation der Men-


schen. Ein Paradebeispiel hierfür ist bereits WeChat in Asien.

Um die Zukunftsvisionen umsetzen zu können, muss sich die Gesetzgebung im Bereich des Roboter-Rechts nachhaltig weiterentwickeln und sämtliche Problematiken des Datenschutzrechts abdecken. (Carl/Lübcke 2018, S. 37).

„Bots werden das wichtigste Kontaktmedium für Unternehmen und Kunden, weil sie für beide Seiten die Kommunikation einfach und noch präziser gestalten können.“

(RÜDEL 2018)

7. Fazit

Das Thema der Chatbots hat die Gesellschaft bisher nicht flächendeckend durchdrungen. Nichtsdestotrotz bieten Chatbots enorme Potenziale und machen es möglich, die Spielregeln der Kunden bestmöglich umzusetzen. Anbietern muss es gelingen, sich von der breiten Masse an Wettbewerbern abzuheben und bereits in den frühen Phasen einen vielversprechenden und Mehrwert schaffenden Chatbot in den Kundenprozess zu integrieren. Um die enormen Potenziale von Chatbots sowohl auf Unternehmens- als auch auf Kundenseite zu realisieren, müssen die Kommunikationsroboter optimal in den Marketingmix des Unternehmens eingearbeitet werden. Sowohl Mitarbeiter als auch Kunden müssen aktiv durch den revolutionären Ansatz begleitet werden, um Akzeptanz und damit den Erfolg zu sichern. 

Literatur

AbuShawar, B. / Atwell, E. (2016): Usefulness, localizability, humanness, and language-benefit: additional evaluation criteria for natural language dialogue, in: International Journal of Speech Technology, 19, pp. 373–383.

Accenture (2016): Chatbots in Customer Service, pp. 1–13.

Bassett, G. (2018): THE RISE OF CHATBOTS, <https://anziif.com/members-centre/the-journal-articles/volume-41/issue-1/the-rise-of-chatbots>, Abruf 20.07.2018.

Carl, M. / Lübcke, M. (2018): Kundendialog 2025. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTank. Leipzig.

Conrad, C. (2016): Datenschutzrechtliche Bedenken bei Facebook und Chatbots, <https://www.datenschutz-notizen.de/datenschutzrechtliche-bedenken-bei-facebook-chatbots-2815242/>, Abruf 25.05.2018.

Duhadway, K. (2017): Why Chatbots are the Future of Market Research, <https://www.ama.org/publications/eNews-letters/Marketing-News-Weekly/Pages/why-chatbots-are-the-future-of-market-research.aspx>, Abruf 10.10.2018.

Fittkau Maas (2017): Chatbots werden von jedem zweiten Online-Käufer abgelehnt, <http://www.fittkaumaass.de/news/chatbots-von-jedem-zweiten-online-kaeuf-er-abgelehnt>, Abruf 20.05.2018.

Fraunhofer (2013): Anforderungen an ein Service Lifecycle Management, S. 4–21.

Gilbert, R. / Forney, A. (2015): Can avatars pass the Turing test? Intelligent agent perception in a 3D virtual environment, in: International Journal of Human-Computer Studies, 73, pp. 30–36.

Hebenstreit, K. (2017): Chatbots – Einsatz im Unternehmen, <https://www.manyimize.com/chatbots-analyse>, Abruf 02.06.2018.

Heinemann (2018): Die Neuausrichtung des App- und Smartphone-Shopping, Wiesbaden.

Experteninterviews

Heinemann, Eric (2018): Freiberuflicher Coach und Berater. Er beschäftigt sich täglich mit Themen der mittelständischen Digitalisierung und neuen Trendtechnologien. In seiner Freizeit arbeitet er an der Entwicklung von Chatbots. Zudem ist er Dozent für Social Media an der Handelskammer Hamburg.

Rüdel, Thomas (2018): Gründer und Geschäftsführer der Kauz GmbH. Die Kauz GmbH entwickelt Chatbots auf der Grundlage von Natural Language Processing.

Hermes, V. (2017): Wie digitale Assistenten den Kundenservice verändern werden, https://www.haufe.de/marketing-vertrieb/dialogmarketing/ki-wie-digitale-assistenten-den-service-veraendern-werden_126_398066.html?page=all, Abruf 02.06.2018.

Kauz GmbH (2018): Unsere Stärken, <https://kauz.net/unsere-staerken/>, Abruf 12.06.2018.

Kern, E. (2017): IT-Anwalt: Das müssen Unternehmen über Chatbots wissen, Abruf: 20.05.2018.

Mindbrowser (2017): Chatbot Survey 2017, S. 5ff.

Mone, G. (2016): The Edge of the Uncanny, in: Communications of the ACM, 59, pp. 17–18.

Ni, L. / Liu, J. (2018): A Framework for Domain-Specific Natural Language Information Brokerage, in: Journal of Systems-Science and Systems-Engineering, 27, pp. 559–585.

Sivaramakrishnan, S. / Wan, F. / Tang, Z. (2007): GIVING AN E-HUMAN TOUCH TO E-TAILING, in: Journal of Interactive Marketing, 21, pp. 60–75.

Smolinski, R. et al. (2017): Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche, Wiesbaden.

Sterne (2000): Customer Service on the Internet, 2. Aufl. New York.

Wang, H. et al. (2018): Social Media based conversational Agents for Health Management and Interventions, in: IEEE Computer Society, 18, pp. 26–33.

Woelk, U. (2016): Das sagten Sie bereits <https://www.zeit.de/2016/02/eliza-software-computer-konversation>, Abruf 05.06.2018.

Zimmermann, D. (2007): Faktor Kundenservice – Was Kunden wirklich brauchen, 1. Aufl. Göttingen.

Zinkann, R. / Mahadevan, J. (2017): Zukünftige Customer Journeys und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis, Wiesbaden.

Dees, Kevin (2018): Co-Founder und CEO Customer Success der BOTfriends GmbH. Die BOTfriends GmbH kombiniert verschiedene Technologien, um individuelle Chatbots zu entwickeln.

Herwig, Franca (2018): Digital Marketing Manager bei Maggi. Sie ist für sämtliche Social-Media-Kanäle verantwortlich und Ansprechpartnerin bei Fragen zu Maggis Chatbot „Kim“.

Künstliche Intelligenz im Marketing

Künstliche Intelligenz (KI) schlägt die Menschliche beim Schach und inzwischen auch bei Spielen, bei denen Intuition gefragt ist (das Spiel Go). Mit KI können Marketingaufgaben automatisiert werden, beispielsweise Inhalte generiert und Chatbots implementiert werden. Daten vorausgesetzt, können viele Aufgaben durch Einsatz von KI automatisiert und Kosten ohne Qualitätseinbussen eingespart werden.

Dr. Roger Seiler, Dr. Michael Klaas, Prof. Dr. Jürg Hari

1. Einleitung

Unsere Zeit ist von tiefgreifenden, digitalen Transformationen geprägt, welche wiederum von Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT), maschinellem Lernen (ML), Robotik und Künstlicher Intelligenz (KI) angetrieben werden (Gupta, Keen, Shah, & Verdier, 2017).

Im Vergleich zur nicht digitalen Ära wird die digitale geprägt von einem un stetigen, kontinuierlichen, schnelleren (Doukidis, Mylonopoulos, & Pouloudi, 2004) und vermutlich immer disruptiveren Wandel (Group, 2014). Es werden z.B. Verkaufsaktivitäten „disruptiert“ und KI-Anbieter wie Node können die nächste Verkaufsgelegenheit künstlich intelligent „wissen“ (Node, 2018).

Der Einsatz von KI, welche menschenähnliche Intelligenz (Human Intelligence (HI)) imitieren soll sowie deren Nutzbarmachung in Serviceprozessen und Dienstleistungsangeboten, wird eine massgebliche Quelle von Innovation darstellen (Rust & Huang, 2012). Ein aktuelles Beispiel ist Google Duplex, welches mit einer menschenähnlichen Intelligenz z.B. Tischreservierungen buchen oder einen Termin beim Coiffeur per Telefon vereinbaren kann.

Dies führt zu respektablen Potenzialprognosen für KI und CIO Insight prognostiziert ein Volumen von \$ 5 bis 8,5 Mrd. bis 2035. Garnter sieht Aufbau von digitalem „Expertenwissen“, natürliche Sprache für Fragen und Antworten, kommerzielle Drohnen, smarte Arbeitsplätze, IoT-Plattformen, „smart data discovery“, „context brokering“, universell anwendbare KI und „personal analytics“ als Ergänzungen (Greengard, 2016).

Insbesondere im Marketing, einer mehr und mehr datengetriebenen Disziplin, wird KI-Systemen einen grossen Potenzial attestiert. O'Brian (2016) und Mah (2016) schreiben KI-Chatbots eine zunehmend wichtige Rolle im Marketing zu.

2. Einordnung der Anwendungen ins RACE Framework

Als Basis für die nachfolgende Einordnung und Beschreibung unterschiedlicher Fallstudien im Bereich KI im Marketing wird das RACE Framework (Chaffey, 2017) herangezogen (siehe Tabelle 1). Das RACE Framework wurde gewählt, weil es auf der einen Seite zu den bekannteren Frameworks im Digital Marketing gehört und in der Praxis weit verbreitet ist. Auf der anderen Seite besteht es aus nur 4 konsekutiven Zielsetzungen: Reach, Action, Conversion und Engagement.

Im Folgenden werden KI-Lösungsansätze betrachtet, mit denen Unternehmen ihre Marketingziele erreichen. In der

Dr. Roger Seiler

Stv. Studiengangleiter Bachelor Wirtschaftsinformatik / Dozent, ZHAW School of Management and Law Abteilung General Management

roger.seiler@zhaw.ch
www.sml.zhaw.ch

Dr. Michael Klaas

Leiter Fachstelle Digital Marketing, ZHAW School of Management and Law Institut für Marketing Management

michael.klaas@zhaw.ch
<http://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/imm/ueber-uns/fachstellen/digital-marketing>

Prof. Dr. Jürg Hari

Stv. Studiengangleiter Master Business Administration Schwerpunkt Marketing, ZHAW School of Management and Law Abteilung General Management

juerg.hari@zhaw.ch
www.sml.zhaw.ch

Literatur und in der Praxis existiert schon ein breites Portfolio an Lösungen (vgl. Tabelle 1 (Turban u. a., 2018)).

Der erfolgreiche Einsatz dieser Technologien, Tools und Systeme ist insbesondere abhängig von einer ausreichenden Menge/Qualität der Daten (Seiler, 2016) sowie der Verfügbarkeit von Ressourcen (z.B. hochqualifiziertes Personal), denn „a dumb algorithm with lots of data beats a clever one with modest amounts of it“ (Domingos, 2012, S. 84).

2.1 Reach (Reichweite)

Ein zentrales Element des Marketings bzw. von Online-Marketingaktivitäten ist die Optimierung der Reichweite (Scott, 2015). Suchmaschinenoptimierung (SEO) als zentrales Thema zur zielgruppenspezifischen Erhöhung der Reichweite war lange getrieben durch eher technische Aspekte bei der Optimierung des Angebots (Lammenet, 2015).

Durch die Anpassung der Suchalgorithmen und der Art und Weise wie Google Webangebote beurteilt, haben vor allem Inhalte an Relevanz gewonnen (Shelley, 2018) und damit das Content Marketing.

Diese gestiegene Relevanz von personalisierten Inhalten hat die damit verbundenen Produktionskosten erhöht. Daraus ergibt sich Automatisierungspotenzial für KI bei Con-

Tabelle 1: Übersicht der Lösungen im Feld

Marketingaufgabe	RACE	RACE	RACE	RACE
Content Generierung	x			
Dialog (Bot / NLG)	x			
Dynamisch Content ausliefern	x			
Segmentierung				
Targeting (Image Recognition)		x		
Lead Scoring		x		
Dynamic Pricing			x	
Personalisierung			x	
Chatbots			x	
Gesichtserkennung / Stimmerkennung				x
Dynamic Content Mails / Predictive Subject Lines				x

Quelle: Eigene Darstellung.

Content-Erstellung und Personalisierung. Erstellung und Personalisierung von Inhalten werden im Journalismus ebenfalls eingesetzt (siehe Dörr (2016, S. 707)).

2.1.1 Content Generation

Das Thema Content Marketing wird durch die drei Themen Suchmaschinenoptimierung (SEO), Suchmaschinenmarketing (SEM) und preisoptimierte Erstellung von differenzierenden Inhalten beeinflusst. Starke Abhängigkeiten zwischen den drei Themen bestehen, weil Google z.B. die Qualität der Inhalte auf der Webseite und bzgl. SEM auch die Inhalte auf dem digitalen Touchpoint einbezieht (Lammenet, 2015). Weiter werden durch die Suchmaschinen und Vermarktungsplattformen Vorgaben an die Form, die Struktur und die Formulierung der Inhalte gestellt. Die Produktion von guten Inhalten ist damit eine anspruchsvolle und konkurrenzbedingte (hohes Qualitätsniveau) teure Kernaufgabe des (digitalen) Marketings geworden. KIs sollen diesen Prozess automatisieren und vereinfachen, um dadurch Kosten zu reduzieren.

Hierfür kann Natural Language Processing (NLP), das Analysieren von Text durch Computer und das Erkennen von z.B. Personen, Unternehmen, Hauptwörtern, Verben, Adjektiven und in welcher Beziehung die Akteure zu einander stehen (siehe Hirschberg & Manning (2015) für eine Einführung), eingesetzt werden. Diese Analyse ist die Vorausset-

Tabelle 2: Lösungsbeschreibung

Lösungsnummer	Lösungsbeschreibung
1	Predictive Analytics und KI zur Gestaltung von E-Mail-Marketing-Kampagnen (Insightly, 2015)
2	Analyse- und Automatisierungstools im Bereich Neukundengewinnung, Einführung neuer Produkte, programmatische Werbung, Content-Erstellung und Gestaltung von Webseiten
3	Tools zur Verbesserung der Suche, der Identifikation von Kunden-Präferenzen und der Interaktion mit dem Kunden Rossi (2016)
4	Systeme zur Ableitung von Produktempfehlungen Davis (2016)
5	Software zur Erleichterung von Verkaufstransaktionen (Womack, 2016)
6	Tools zur Steigerung der Kundenbindung (Kohl, 2016)
7	Chatbots zur verbesserten Interaktion mit dem Kunden (Mah, 2016)
8	Die Verwendung von KI in E-Auktionen

Quelle: Eigene Darstellung.

zung für Natural Language Generation (NLG), welche KI-Tools zur Generierung von Text nutzen (z.B. Articoolo oder WordSmith). Anwender können einige wenige Stichworte eingeben und die Software generiert dazu entsprechenden Content. Dazu analysiert das System die eingegebenen Stichwörter und versucht, sie in einen Kontext zu bringen. Auf Basis dieses Kontextes werden anschliessend bestehende Artikel analysiert und Kernaussagen bzw. Textpassagen herausgegriffen. Diese Aussagen werden dann in eine Struktur eingebettet, die einem Blogpost entspricht.

Im Beispiel von Articoolo kann der Anwender festlegen, welche Themengebiete die KI berücksichtigen soll, ob die Zielgruppe eher allgemein am Thema interessiert ist, es sich um Spezialisten handelt oder wie viele Wörter der Artikel haben darf. Der aus diesen Daten erstellte Text gibt aber nicht nur die entsprechenden Inhalte wieder, sondern wird auch für Suchmaschinen optimiert und hinsichtlich des Leseflusses bewertet (Articoolo, 2018).

Das Produkt Quill von Narrative Science kann in international oder weltweit tätigen Unternehmen zur Anwendung kommen, denn zusätzlich zu NLG nutzt Quill KI, um den Text an die kulturellen Gepflogenheiten und Tonalität des jeweiligen Landes anzupassen (Narrative Science, 2018).

Die *Washington Post* nutzt NLG in ihrer Lösung Heliograf und Associated Press hat mit NLG ihren Output um das zwölffache steigern können (Marconi, 2017).

Qualitätsbedingt kann das Content Marketing aktuell so nicht vollständig automatisiert werden. Dennoch kann NLG als Basis für einen zu erstellenden Inhalt eingesetzt werden, was wiederum eine Investition von ca. CHF 1,- pro Artikel durchaus rechtfertigen kann.

2.1.2 Dynamisch und prädiktiv Content ausliefern

Sultan et al. (2009) weisen darauf hin, dass im Verkaufsprozess kognitive und kundenindividuelle Denkmodelle eine wichtige Rolle spielen. Die Autoren zeigen auf, wie KI die Website-Inhalte dynamisch und kundenindividuell ausliefern kann, um den kundenspezifischen Denkmodellen entsprechen zu können. Dazu wird ein statistisches Modell erstellt, welches Wahrscheinlichkeiten berechnet, um eine Prognose zu erstellen, zu welchem Denkmodell ein bisher unbekannter Kunde zuzuordnen ist. Dieses Modell lernt selbstständig anhand der Daten aus dem Surfverhalten von Kunden und wird zusätzlich mit Daten über erfolgreiche und nicht erfolgreiche Verkäufe angereichert. Dadurch werden die Vorhersagen der Denkmodelle für unbekannte Kunden besser.

Eine so auf den Kunden zugeschnittene Website, die dynamisch Content ausliefert (wurde online von British Telekom eingesetzt), erhöht nicht nur die Verkäufe, sondern baut Empathie und Vertrauen auf, weil sich der Content der Website mit dem kundenspezifischen Denkmodell deckt.

2.2 Action (einfache Aktionen auslösen)

„Action“ als Online-Marketingziel beinhaltet das Triggern einfacher Aktionen, wie beispielsweise das Anklicken eines „like“- oder „share“-Buttons, das Hinterlassen einer E-Mail-Adresse oder der Zustimmung, kontaktiert werden zu dürfen (seit Mai 2018 [GDSVO] von besonderer Bedeutung). Der Match der Inhalte zu aktuellen Präferenzen der Zielgruppe wird durch die hohe Relevanz des Orts (Touchpoint) und des Zeitraums ergänzt. Die definierten Zielgruppen in Abhängigkeit dieser Dimensionen verändern sich, was einerseits die Komplexität bei Zielgruppendefinitionen erhöht und andererseits die Relevanz der optimalen Touchpoint-/Zeit-Kombination stark erhöht. KI-basiertes Targeting setzt genau hier an und ein System kann voraussagen, wann sich (potenzielle) Kunden für ein Produkt interessieren (z.B. KI-Auswertung von Bilddaten kombiniert mit KI-Scoring-Verfahren).

2.2.1 KI-basiertes Targeting (Image Recognition)

Eine spezifische Kundenansprache mit individualisierten Inhalten zum richtigen Zeitpunkt verstärkt die Bereit-

schaften von Kunden, eine Aktion (z.B. Kauf) auszulösen (Böttger, 2015).

Image Recognition (IR) ist eine der älteren Disziplinen in der KI-Forschung und lässt sich gut im Marketing anwenden. Ein KI-System kann mit IR ein oder mehrere Objekte auf einem Bild erkennen und gleicht diese mit den Informationen zu den Zielobjekten ab. Auf Basis dieser Analyse entscheidet das System anschliessend, um welches Produkt es sich handelt und mit welcher Werbebotschaft Kunden optimal angesprochen werden.

Coca-Cola nutzt KI, um anhand von IR festzustellen, wann Kunden ihr Produkt in Bildform im Internet oder auf Social Media hochladen (Marr, 2018). KI wird eingesetzt, um Kunden gezielt mit Werbung anzusprechen, vor allem wenn erkannt wird, dass Produkte eines Konkurrenten ver-

Zusammenfassung

KI im Marketing kommt über das ganze RACE Framework hinweg zur Anwendung. Damit wird ein breites Spektrum von einfachen Klassifikations- und Erkennungsanwendungen bis hin zu komplexen, automatisierten Dialogen (z.B. Chatbots) abgedeckt.

Diese „Intelligenz“ befähigt Software-Systeme, z.B. einen Termin selbstständig telefonisch mit einem Menschen zu vereinbaren. Bisher aufwendige und kostenintensive Marketingaufgaben, wie das Erstellen von individuellem und personalisiertem Content, können inzwischen durch KI teilweise oder ganz automatisiert werden.

Gleichzeitig zur Kostenreduktion kann mit KI die Qualität der Interaktion gesteigert werden, indem schneller und besser agiert werden kann. Die bisherige Gratwanderung und Trade-off zwischen Kundenorientierung und Kosteneffizienz bei der Automation könnte ggf. durch KI eliminiert werden.

Auf sich verändernde Kundenpräferenzen reagieren lernende KI-Systeme automatisch, sofern das Kundenverhalten in Datenform vorliegt. Eine ausreichende Datenbasis bleibt folglich zentral, obschon KI bzgl. der Daten- oder Bildqualität robuster ist als klassische Datenanalyseverfahren.

Insbesondere Millennials schätzen personalisierte Werbung und Produktvorschläge (Guo, Zhang, & Sun, 2016; Lu Zhang, Xu, Nyheim & Mattila, 2015), die von KI ermöglicht werden. Dennoch bleibt die Kundenakzeptanz von KI-Lösungen ein zentraler Erfolgsfaktor, denn dynamische und individuelle Preise stiessen in der Schweiz im Lebensmittelhandel auf grossen Widerstand.

Die technischen Entwicklungen sowie der kundenseitige Einsatz dieser Technologien bleiben spannend und der Einsatz der KI im Marketing wird zunehmend am Markt persönlich erlebbar werden.

wendet werden. Dies erhöht die Klick-Rate um bis zu 400% im Vergleich zum klassischen Targeting (Marr, 2018).

2.2.2 Lead Scoring im Marketing und Sales

Der Anwendung von KI im Lead Scoring und Sales wird von Praktikern viel Potenzial zugeschrieben (Gantz, Murray, Schubmehl, Vesset, & Wardley, M., 2017). Analog zum Beispiel der British Telekom (siehe 2.1.2) kann mit KI ein Modell erstellt werden, um Leads mit zuverlässigeren Scores zu versehen, als dies durch klassische Scoring-Ansätze wie z.B. das BANT (Budget, Authority, Need und Timing)-Modell möglich ist.

Im Gegensatz zum klassischen Lead Scoring, in dem „Wenn-dann-Regeln“ verwendet werden, können KI-Systeme sehr viel komplexere Modelle entwickeln, um die korrekte Einordnung der Kunden in bestehende Bewertungsmodelle – ein Prozess, der in vielen Unternehmen manuell abläuft – vorzunehmen. Zudem kann KI die einzelnen Parameter zur Berechnung des Scores analysieren und selbstständig weitere Klassifizierungskriterien oder Zusammenhänge identifizieren, die bisher unbekannt waren, um so ein noch genaueres Scoring vorzunehmen.

KI kann im Lead Scoring ebenfalls zur Erstellung von Prognosen zum zukünftigen Kundenverhalten eingesetzt werden, was in ein wertorientiertes Kundenmanagement einfließen kann.

2.3 Conversion

Bei der Conversion geht es um die Identifikation und Qualifikation von Leads und/oder das Auslösen tatsächlicher Transaktionen. Personalisierungs- (McLaren, Gazley, & Hunt, 2015) und Emotionalisierungsmassnahmen (Koenig-Lewis, Palmer, Dermody & Urbye, 2014) können die Wahrscheinlichkeit des Auslösens einer Transaktion erhöhen.

2.3.1 Personalisierung

Marr (2017) erläutert, wie Burberry Daten nutzt, um das Einkaufserlebnis kundenspezifisch zu verbessern. Daten aus Kundenbindungs- und Bonusprogrammen zu Kundenkaufverhalten werden genutzt, um online und offline Empfehlungen personalisiert und zugeschnitten auf den jeweiligen Kunden zu gestalten.

Die Technologie, welche auch bei Amazon eingesetzt wird, um Buchempfehlungen zu implementieren, nennt sich „Collaborative Filtering“. Dabei werden Produktkäufe aller Kunden analysiert. Interessiert oder kauft ein Kunde ein Produkt, können, datengestützt, weitere Produktvorschläge gemacht werden, die zu seinen Kaufpräferenzen passen, basierend auf seinen Daten und denjenigen anderer Nutzer, welche ähnliche Präferenzen aufweisen. Von allen Produkten werden also nur diejenige herausgefiltert und angezeigt, welche für den aktuellen Kunden von hoher Relevanz und Interesse sein dürften.

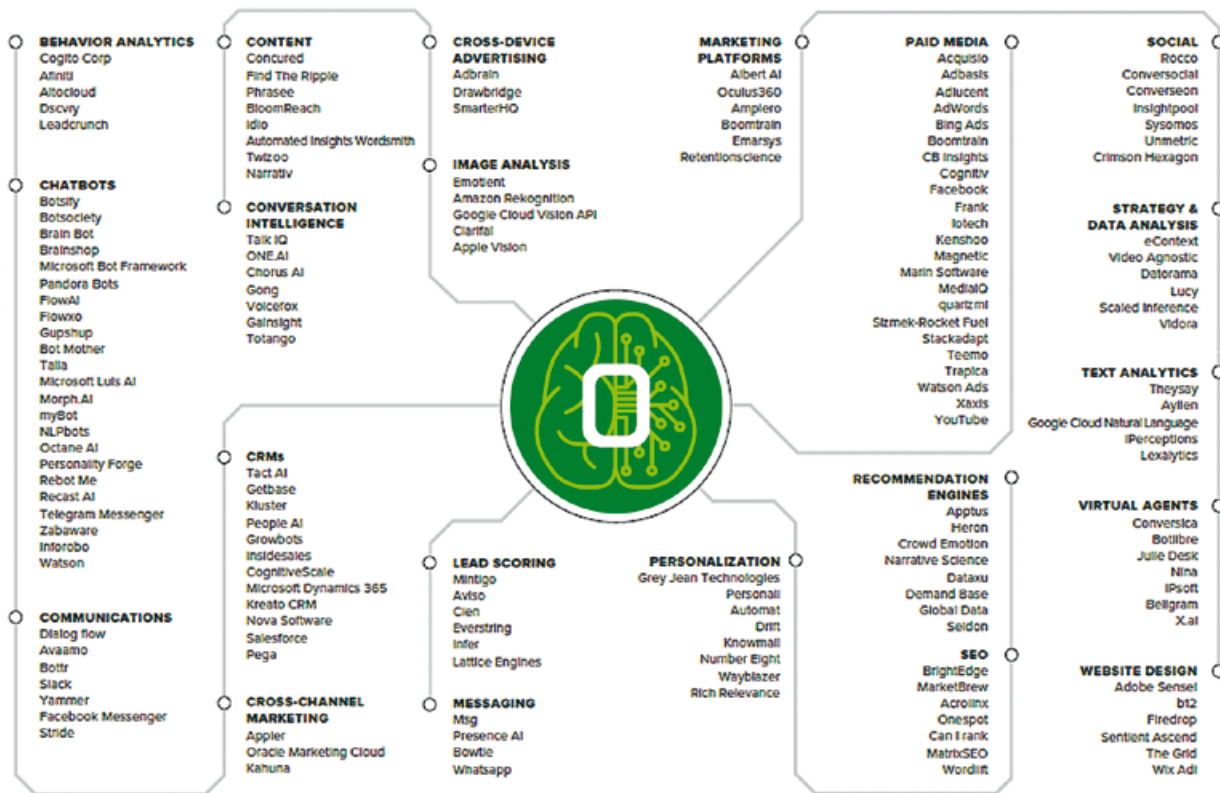
Ein grosser Vorteil von lernenden KI-Systemen ist, dass diese ändernde Kundenpräferenzen erkennen und sich an diese adaptieren. Ändern Kunden ihr Verhalten oder verschieben sich ihre Präferenzen, dann „sehen“ die KI-Systeme diese Änderung in den Daten bzw. lernen und ändern die Vorschläge, sodass diese zum veränderten Verhalten bzw. den geänderten Präferenzen passen. Diese Technologie wird z.B. bei Netflix verwendet, um Filmvorschläge zu machen.

Analog zur Personalisierung und Emotionalisierung kann KI im Pricing zum Einsatz kommen, um individuelle, dynamische Preisangebote zu erstellen (siehe Katsov (2017) für eine Detailbetrachtung. Marketers geben an, dass sie beabsichtigen, KI für dynamisches Pricing einzusetzen (Gurin, 2017) und dies wird z.B. bei Amazon aktuell angewandt (Walker, 2017). Elektronische Preisanzeigen (z.B. 2014 bei Media Markt Schweiz eingeführt oder seit Länge-

Kernthesen

1. Zurzeit gibt es viele Einzelanwendungen im Marketing, bei denen Potenzial für eine Automation mit KI besteht.
2. KI ermöglicht eine Automatisierung ohne Qualitätseinbussen bzw. mit Qualitätssteigerung.
3. Das Marketing profitiert vom Einsatz von KI-Systemen insbesondere bei Aufgaben zur Gestaltung der Kundenbeziehungen, die von Personalisierung, Individualisierung, Sprachverständnis, Conversational User Interfaces und unmittelbarer Interaktion/Reaktion profitieren.
4. Mitarbeitende im Marketing profitieren von KI-Systemen, da diese Systeme dazu beitragen, „data-driven und intelligent“ die Kernaufgaben des Marketings zu erfüllen und durch die Nutzung von KI noch effizienter und gleichzeitig effektiver werden.
5. Daten, Kundenakzeptanz und Datenschutz sind zentral für einen erfolgreichen Einsatz von KI-Systemen.
6. Rüsten Unternehmen und Kunden gleichermaßen mit KI auf, besteht die Gefahr, dass Marketing von Maschine zu Maschine betrieben wird.
7. KI ist ein Haupttreiber der Automation im Marketing und wird zunehmend am Markt für Kunden erlebbar sein.

Abb. 1: AI Marketing Map



Quelle: Overdrive, 2018.

rem bei Tankstellen) können eine Umsetzung von dynamischen Preisen auch im „offline“-Retailing ermöglichen.

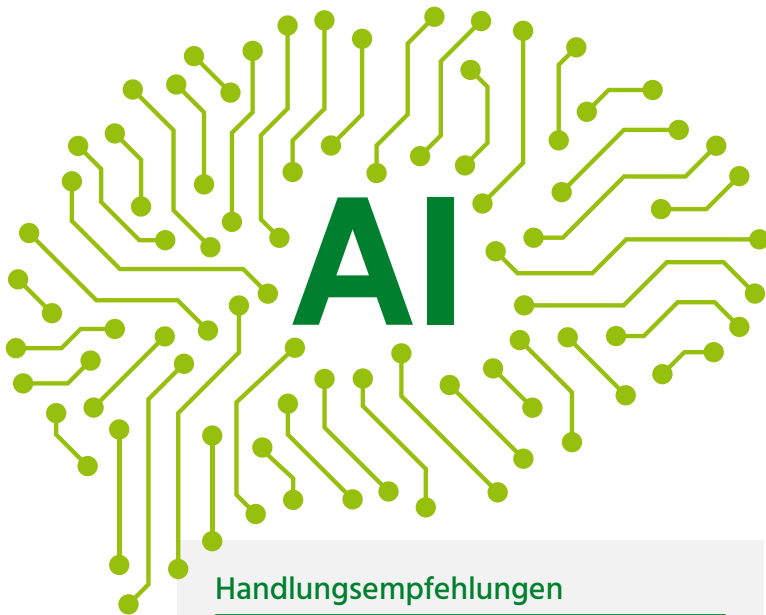
2.3.2 Bots (Conversational Commerce)

Führen Kunden mit einer Software einen Dialog (z.B. per Facebook Messenger), wird dies als Chatbot oder als Conversational User Interface (CUI) bezeichnet, weil die Konversation in natürlicher Sprache als Konversation erfolgen kann (Text- oder Audioeingaben). Chatbots verwenden NLP (siehe 2.1.1), um die Spracheingaben der Kunden zu verstehen und anschließend sinnvoll darauf zu antworten. Auch hier kommt KI zum Einsatz, denn ein Regel-Antwort-System kann nur elementare Konversation abdecken (z.B. Antwort auf eine Begrüßung), aber nicht komplexere Aufgaben, wie die eingangs erwähnte selbstständige Terminreservation per Telefon.

Bei Amazon Echo wird zusätzlich die Spracherkennungsfunktionalität (Speech to Text) genutzt, die auf vielen Plattformen in der Cloud zur Verfügung steht (z.B. Azure (Microsoft), Amazon Web Services (AWS), Heroku oder IBM Bluemix), um mündliche Anfragen entgegenzunehmen und über eine Audio-Schnittstelle (Text to Speech) oder über ein Chatinterface zu antworten. Dieser Einsatz von KI vereinfacht die Bedienung von Geräten und Software (Assistenten wie Siri, Cortana oder Google Now).

Die Fluggesellschaft KLM nutzt Facebook Messenger, um ihren Chatbot mit Kunden interagieren zu lassen und alle Informationen, die zu einem erfolgreichen Flug nötig sind (z.B. Reiseinformationen, Check-in-Reminder, Flugdaten und -stati oder Boardingpässe), einfach, interaktiv und unmittelbar via KI-Chatbot zur Verfügung zu stellen.

KI-Chatbots kommen ebenfalls in der Rechts- und Finanzberatung zur Anwendung und werden als „Robo



Handlungsempfehlungen

1. Auf Basis RACE Framework prüfen, an welchen Stellen zurzeit hohe Kosten durch manuelle Tätigkeiten entstehen, die ggf. mit KI automatisiert oder teilautomatisiert werden könnten.
2. Dem RACE Framework entlang Potenzial für Anwendungen von KI für überprüfen.
3. Interne und externe Datenquellen identifizieren und hinsichtlich Nutzen und Relevanz bzgl. einer Nutzbarmachung mit KI überprüfen.
4. Die Kundenakzeptanz der Lösung ausloten (Prototyp/Marktforschung).
5. Rechtliche Zulässigkeit und Konformität mit dem Datenschutz abklären.
6. Machbarkeitsstudie oder Pilot/Prototyp mit interner IT oder externem Anbieter.

Advisor“ bezeichnet. Sie geben automatisiert Rechtsauskünfte oder Anlageoptionen und beraten teil- oder vollautomatisiert Kunden (siehe O’Shea and Jackson (2018)).

2.4 Engagement

Engagement im digitalen Marketing setzt ein tiefgreifendes Verständnis für Bedürfnisse, Verhalten und Sprache der Community voraus. Die empfängerorientierte Kommunikation kombiniert mit relevanten Inhalten gilt als Voraussetzung für Engagement (Bleier, De Keyser, & Verleye, 2018). Dieser Prozess ist oft zeitaufwendig und teuer. Natural Language Processing (NLP), Gesichtserkennung (Image Recognition) und Stimmerkennung (Voice Recognition) sind hier Schlüsseltechnologien, die ein Verständnis der Community ermöglichen.

2.4.1 Natural Language Processing

AiMEN ist ein KI-Bot, welcher die Posts auf Social Media mitliest und in einer lockeren, modernen Tonalität fromme Antworten mit passenden Bibelzitat gibt. Er nutzt die NLP und KI von IBM Watson, um automatisiert und selbstständig den Dialog mit der Community zu führen. AiMEN wurde als Teil einer Vermarktungskampagne der Fernsehserie *The new Pope* entwickelt und hat die Reichweite bei Fernsehzuschauern erhöht.

2.4.2 Gesichtserkennung und Stimmerkennung

Mit KI können Gesichter erkannt werden, um personalisierte Werbung anzuzeigen (Siegle, 2017). Weiter können Informationen wie beispielsweise Alter, Geschlecht oder Emotionen (z.B. Freude, Überraschung) mit KI (Li Zhang, Mistry, Jiang, Chin Neoh & Hossain, 2015) extrahiert werden (z.B. FacePlusPlus). Damit können beispielsweise Brillenträger mithilfe von KI erkannt und dieser Zielgruppe automatisch ein Angebot für Kontaktlinsen angezeigt werden.

Analog zur Extraktion von Information aus Bildern kann KI ebenfalls Sprache analysieren. Verwendete Begriffe, Sprache, Tonalität und Emotionen können erkannt werden, um z.B. eine Priorisierung der Warteschleife im Callcenter vorzunehmen (SABIO, 2017) oder mit NLP (siehe 2.3.2) Themen und Anliegen (z.B. Frage zur Rechnung) zu erkennen, um Kunden an die entsprechenden Ansprechpartner im Betrieb weiterzuleiten.

2.4.3 Dynamic Content E-Mails

Predictive Subject Line von Adobe hilft mit KI beim Erstellen von erfolgreichen E-Mail-Betreffzeilen (Tripp, 2016). Das Kundenverhalten aus vergangenen Kampagnen wird mit KI analysiert und zeigt beim Erstellen einer Betreffzeile Wörter an, welche die KI zur Erhöhung der Öffnungsrate identifiziert hat. Mit Predictive Analytics zeigt die Software KPIs, indem sie die Kampagne mit dem vorliegenden Entwurf datengestützt simuliert.

2.5 Beispiel integrierte Lösung

2.5.1 Amazon One (Video-Analyse)

Die Integration bzw. Verknüpfung von KI-Bilderkennung und KI-Klassifikation (Produkte oder Kunden erkennen) mit dem Kassensystem sowie dem ERP zu einer integrierten Lösung ermöglicht Amazon One.



FÖRDERVEREIN
FÜR KINDER MIT
SELTENEN KRANKHEITEN



NOEMI – Neurofibromatose / Design: stier.ch / Foto: Marco Moritz / Inserat: Gömmerbeitrag

SPENDE FÜR KINDER MIT SELTENEN KRANKHEITEN



In der Schweiz sind rund 350 000 Kinder und Jugendliche von einer seltenen Krankheit betroffen.

Wir setzen uns für sie und ihre Familien ein.

Hilf auch du!



www.kmsk.ch

Wir danken für deine Spende

Kinder mit seltenen Krankheiten – Gemeinnütziger Förderverein
Raiffeisen Bank, 8610 Uster, IBAN: CH63 8147 1000 0059 7244 8

Kunden können Produkte im Laden nehmen, ohne an einer Kasse anzustehen und einfach den Laden verlassen. Dies wird durch die Erkennung der Kunden und Produkte über Videokameras möglich. Legen Kunden Produkte zurück, wird dies ebenfalls erkannt.

Beim Verlassen des Ladens werden den Kunden die Einkäufe ihrem hinterlegten Zahlungsmittel belastet, weil das System erkannt hat, welche Kunden was „gekauft“ bzw. genommen haben. Dies schafft ein einmaliges und unkompliziertes Einkaufserlebnis, weil ein vergleichsweise aufwendiges Scanning oder Self-Scanning entfallen.

3. Ausblick

KI ist ebenfalls bei Kunden angekommen, die es als Gegenstrategie zu den intelligenten Marketinginstrumenten nutzen, indem Sie z.B. Adblocker einsetzen, die Werbung auf Webseiten mit IR sowie NLP erkennen und blockieren (Paliy, 2017). Weiter können Kunden Software einsetzen, um ihr Surfverhalten mit zufälligen Stördaten anzureichern, was wiederum ihr echtes Verhalten anonymisieren und verzerren kann (Dreyfuss, 2017).


Automation kann auch von Kunden eingesetzt werden. Google stellt mit Smart Compose einen Assistenten zur Verfü-

Literatur

- Articoolo. (2018, Februar 1). Articoolo – How it works. Abgerufen 9. Mai 2018, von http://articoolo.com/how_it_works
- Bleier, A., De Keyser, A., & Verleye, K. (2018). Customer Engagement Through Personalization and Customization. In R. W. Palmatier, V. Kumar, & C. M. Harmeling (Hrsg.), *Customer Engagement Marketing* (S. 75–94). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-61985-9_4
- Böttger, T. (2015). *Inspiration in Marketing: Foundations, Process, and Application*. Universität St. Gallen (HSG), St. Gallen.
- Brown, M. (2017, Oktober 20). I Used Gmail’s „Smart Reply“ for Every Email for a Week. Abgerufen 9. Mai 2018, von <https://www.inverse.com/article/37531-google-smart-reply-turing>
- Chaffey, D. (2017, Dezember 6). Introducing RACE: a practical framework to improve your digital marketing. Abgerufen von <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/race-a-practical-framework-to-improve-your-digital-marketing/>
- Davis, B. (2016, April 19). 15 examples of artificial intelligence in marketing. Abgerufen 17. Mai 2018, von <https://www.econsultancy.com/blog/67745-15-examples-of-artificial-intelligence-in-marketing>
- Domingos, P. (2012). A few useful things to know about machine learning. *Communications of the ACM*, 55(10), S. 78. <https://doi.org/10.1145/2347736.2347755>
- Dörr, K. N. (2016). Mapping the field of Algorithmic Journalism. *Digital Journalism*, 4(6), 700–722. <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1096748>
- Doukidis, G. I., Mylonopoulos, N., & Pouloudi, N. (Hrsg.). (2004). *Social and economic transformation in the digital era*. Hershey: Idea Group Pub.
- Dreyfuss, E. (2017, März 29). Wanna Protect Your Online Privacy? Open a Tab and Make Some Noise. Abgerufen 9. Mai 2018, von <https://www.wired.com/2017/03/wanna-protect-online-privacy-open-tab-make-noise/>
- Gantz, J. F., Murray, G., Schubmehl, D., Vessel, D., & Wardley, M. (2017). *A Trillion-Dollar Boost: The Economic Impact of AI on Customer Relationship Management* (White Paper) (S. 20). IDC.
- Gibbs, S. (2018, Mai 9). Gmail Smart Compose: Google will now autocomplete whole emails | Technology | The Guardian [Online Newspaper]. Abgerufen 9. Mai 2018, von <https://www.theguardian.com/technology/2018/may/09/gmail-smart-compose-google-will-now-autocomplete-whole-emails>
- Greengard, S. (2016, Juli 10). How AI Will Impact the Global Economy. Abgerufen 5. Juni 2018, von <https://www.cioinsight.com/blogs/how-ai-will-impact-the-global-economy.html>
- Group, B. S., Altimeter. (2014, April 18). *Digital Darwinism: How Disruptive Technology Is Changing Business for Good*. Wired. Abgerufen von <https://www.wired.com/insights/2014/04/digital-darwinism-disruptive-technology-changing-business-good/>
- Guo, X., Zhang, X., & Sun, Y. (2016). The privacy–personalization paradox in mHealth services acceptance of different age groups. *Electronic Commerce Research and Applications*, 16, S. 55–65. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2015.11.001>
- Gurin, C. (2017). *Artificial Intelligence for Marketers 2018: Finding Value Beyond the Hype – eMarketer* (S. 20). New York: eMarketer inc. Abgerufen von <https://www.emarketer.com/Report/Artificial-Intelligence-Marketers-2018-Finding-Value-Beyond-Hype/2002140>
- Hirschberg, J., & Manning, C. D. (2015). Advances in natural language processing. *Science*, 349(6245), pp. 261–266. <https://doi.org/10.1126/science.aaa8685>
- Insightly. (2015, Dezember 30). Using Artificial intelligence and Predictive Analytics to Customize and Automate Email Marketing Campaigns. Abgerufen von <https://www.insightly.com/blog/using-artificial-intelligence-and-predictive-analytics-to-customize-and-automate-email-marketing-campaigns/>
- Katsov, I. (2017). *Introduction to Algorithmic Marketing: Artificial Intelligence for Marketing Operations*. Iliia Katsov.
- Koenig-Lewis, N., Palmer, A., Dermody, J., & Urbye, A. (2014). Consumers’ evaluations of ecological packaging – Rational and emotional approaches. *Journal of Environmental Psychology*, 37, S. 94–105. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.11.009>
- Kohl, R. (2016, Februar 18). 2 ways artificial intelligence is changing customer engagement – The Future of Customer Engagement and Commerce. Abgerufen 5. Juni 2018, von <http://www.the-future-of-commerce.com/2016/02/18/commerce-artificial-intelligence/>
- Lammenett, E. (2015). *Praxiswissen Online-Marketing: Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Online-PR*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Mah, P. (2016, November 4). The state of chatbots in marketing. Abgerufen von <https://www.enterpriseinnovation.net/article/state-chatbots-marketing-1857401908>
- Marconi, F. (2017, Oktober 31). *Associated Press: Future of Journalism Will Be Augmented Thanks to AI*. Abgerufen 6. Mai 2018, von <https://aibusiness.com/ai-journalism-associated-press/>

KI ist ein Haupttreiber der Automation im Marketing und wird zunehmend am Markt für Kunden erlebbar sein.

gung, der KI und NLP nutzt, um E-Mail-Texte zu vervollständigen (Gibbs, 2018). Dies könnte ein Schritt hin zur automatisierten E-Mail-Antwort-Funktion sein. Als Basis dazu steht Smart Reply für Gmail schon zur Verfügung (Brown, 2017).

Weiter können Kunden einfach Prozesse und Aufgaben automatisieren, indem z.B. Zapier oder „If this then that“ (IFTT) eingesetzt wird, um z.B. Online-Dienste wie Gmail, Twitter oder Blogs mit anderen Tools (z.B. MailChimp) ohne Programmierkenntnisse miteinander zu verknüpfen. Damit können auf Basis bestimmter Trigger (z.B. Wetterdaten) Aktionen (z.B. E-Mail-Kampagne) automatisiert ausgelöst werden und somit in den Kontext (z.B. Wetter) einfach einbezogen werden. 

Marr, B. (2017, September). Burberry: How Big Data and AI is driving success in the fashion world. Abgerufen 5. September 2018, von <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1282>

Marr, B. (2018, September 18). The Amazing Ways Coca Cola Uses Artificial Intelligence And Big Data To Drive Success. Abgerufen von <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/09/18/the-amazing-ways-coca-cola-uses-artificial-intelligence-ai-and-big-data-to-drive-success/>

McLaren, L., Gazley, A., & Hunt, A. (2015). The effects of location-based-services on consumer purchase intention at point of purchase. *European Journal of Marketing*, 49(9/10), S. 1686–1708. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2014-0012>

Narrative Science. (2018, Februar 1). Narrative Science | Natural Language Generation Technology. Abgerufen 6. Mai 2018, von <https://www.narrativescience.com>

Node. (2018, Mai 6). Node knows your next markets of opportunity. Abgerufen 6. Mai 2018, von <https://www.node.io>

O'Brian, M. (2016, April 11). What can chatbots do for ecommerce? Abgerufen von <https://www.clickz.com/what-can-chatbots-do-for-ecommerce/97274/>

O'Shea, A., & Jackson, A.-L. (2018, Januar 9). Best Robo-Advisors: 2018 Top Picks. Abgerufen von <https://www.nerdwallet.com/blog/investing/best-robo-advisors/>

Overdrive. (2018). Artificial Intelligence Marketing Map. Abgerufen von <https://www.ovdrv.com/artificial-intelligence-map/>

Paliy, G. (2017, November 14). Like A Human: How AI Ad Blocking Is Changing the Game. Abgerufen von <https://stopad.io/blog/ai-must-stopads>

Rossi, B. (2016, Juli 18). 3 ways artificial intelligence is transforming e-commerce. Abgerufen von <http://www.information-age.com/3-ways-artificial-intelligence-transforming-e-commerce-123461702/>

Rust, R. T., & Huang, M.-H. (2012). Optimizing Service Productivity. *Journal of Marketing*, 76(2), S. 47–66. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0441>

SABIO. (2017, Juni 18). Sprachanalyse und Emotionserkennung im Kundenservice | SABIO. Abgerufen von <https://www.getsabio.com/de/sprachanalyse-und-emotionserkennung-im-kundenservice/>

Scott, D. M. (2015). The New Rules of Marketing and PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly, 5th Edition. Abgerufen von <https://www.wiley.com/en-ch/The+New+Rules+of+Marketing+and+PR%3A+How+to+Use+Social+Media%2C+Online+Video%2C+Mobile+Applications%2C+Blogs%2C+News+Release+s%2C+and+Viral+Marketing+to+Reach+Buyers+Directly%2C+5th+Edition-p-9781119070481>

Seiler, R. (2016, Mai 25). Daten als Brennstoff. *Handelszeitung*, S. 60.

Shelley, R. (2018, Februar 6). Technical SEO in the age of semantic search and Google – Search Engine Land. Abgerufen 7. Juni 2018, von <https://searchengineland.com/technical-seo-age-semantic-search-290791>

Siegle, J. (2017, Juni 13). Gesichtserkennung für die Werbung | NZZ. *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/digital/shopping-20-gesichtserkennung-fuer-die-werbung-ld.1300647>

Sultan, G. L. U., John R. Hauser, Guilherme Liberali, Michael Braun and Fareena. (2009). Morph the Web To Build Empathy, Trust and Sales. *MIT Sloan Management Review*, 50(4), S. 52–61.

Tripp, P. (2016, März 21). Amplifying Email Insights With Predictive Subject Lines. Abgerufen von <https://theblog.adobe.com/amplifying-email-insights-predictive-subject-lines/>

Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). Intelligent (Smart) E-Commerce (pp. 249–283). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-58715-8_7

Walker, T. (2017, November 20). How much ...? The rise of dynamic and personalised pricing. *The Guardian*. Abgerufen von <http://www.theguardian.com/global/2017/nov/20/dynamic-personalised-pricing>

Womack, B. (2016, September 19). Salesforce Unveils Artificial Intelligence 'Einstein' Service – Bloomberg. Abgerufen 5. Juni 2018, von <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-18/salesforce-unveils-artificial-intelligence-einstein-service>

Zhang, L., Mistry, K., Jiang, M., Chin Neoh, S., & Hossain, M. A. (2015). Adaptive facial point detection and emotion recognition for a humanoid robot. *Computer Vision and Image Understanding*, 140, pp. 93–114. <https://doi.org/10.1016/j.cviu.2015.07.007>

Zhang, L., Xu, S., Nyheim, P., & Mattila, A. S. (2015). Predictors of avoidance towards personalization of restaurant smartphone advertising: A study from the Millennials' perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(2), pp. 145–159. <https://doi.org/10.1108/JHTT-07-2014-0026>

Buchrezension



Professor Dr. Thomas Rudolph,
Dr. Markus Schweizer

HIGH 5

Erfolgreiche Geschäftsmodell-
transformation in disruptiven Zeiten

Forschungszentrum für Handels-
management, 2018, Printausgabe
(Deutsch): 210 Seiten, CHF 64,50

ISBN: 978-3-906057-28-6

Bestellbar:
www.handelsliteratur-hsg.ch

Nutzen für die Praxis

Die Begriffe Disruption, Transformation und Geschäftsmodellwechsel sind in aller Munde. Das Motto „Transformation statt Evolution“ hat in der Wirtschaft einen Paradigmenwechsel ausgelöst: Es reicht nicht mehr, eine Marke aufzubauen und aus Skaleneffekten Gewinne zu schöpfen. Zu schnelllebig sind unsere Märkte, zu häufig müssen wir die bestehende Ordnung infrage stellen. Der Durchbruch von Alibaba, Apple, Amazon, Google, Facebook und vielen anderen mehr ist eine Warnung für etablierte Anbieter. Bisherige Veröffentlichungen bestaunen diese „jungen Wilden“. Sie beschreiben das atemberaubende Tempo, mit dem etablierte Unternehmen an Bedeutung verlieren und eine neue Ordnung Einzug hält. Etablierten Anbietern wird dann allzu schnell vorgeworfen, sie hätten die frühen Signale des Niedergangs nicht erkannt und, wenn überhaupt, unangemessen reagiert. Nur selten gehen die Ratschläge aus der Literatur über diesen Vorwurf hinaus. Auf die Frage, wie etablierte Anbieter mit disruptiven Herausforderungen umgehen sollen, gibt es nur wenige Antworten. Dieser Lücke nimmt sich unser Buch an. Aus zahlreichen Untersuchungen, Workshops und Diskussionsrunden entwickeln wir einen Managementansatz, der eine erfolgreiche Selbstdisruption in etablierten Geschäftsfeldern unterstützt. Denn vielen Unternehmen fehlt schlichtweg die Zeit, um in kleinen Start-ups bzw. Labs Innovationen in einem geschützten Umfeld voranzutreiben und später auf das Kerngeschäft zu übertragen. Im Fokus steht deshalb die Transformation im Kerngeschäft. Es muss etablierten Anbietern gelingen, eine permanente Selbstdisruption voranzutreiben. Unser Buch unterstützt diese Leitidee.

Abstract

Immer mehr Unternehmen müssen ihr Geschäftsmodell transformieren. Diesem Thema nehmen sich mittlerweile viele Veröffentlichungen an. Thomas Rudolph und Markus Schweizer setzen einen interessanten Kontrapunkt. Sie lobpreisen nicht die bekannten Silicon-Valley-Unternehmen, sondern wenden sich an etablierte Firmen, die vor der Herausforderung einer Transformation stehen. Für diese stellen sie ein konzeptionelles Rahmenmodell vor – den sogenannten „High 5 Ansatz“.

Besonders wertvoll sind:

- Das Einleitungskapitel, welches die Literatur komprimiert zusammenfasst und Anregungen für eine erfolgreiche Vorbereitung auf disruptive Zeiten vermittelt.
- Der „High 5 Ansatz“, der die zentralen Handlungsfelder einer Geschäftsmodelltransformation vorstellt und aufzeigt, wie sich die zahlreichen Veränderungen gut koordiniert und schnell umsetzen lassen.
- 20 Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis, davon erfolgreiche wie z.B. FlixBus, Lego, FC Bayern München, Netflix, Dell, Amazon, *Washington Post*, Axel Springer, John Deere, aber auch erfolglose wie z.B. Air Berlin, *Financial Times Deutschland* oder Praktiker bieten facettenreiche Lernimpulse und illustrieren den „High 5 Ansatz“.

Dieses Buch ist ein „Must Read“ in Zeiten disruptiver Veränderungen. Der ganzheitliche Managementansatz, die vielen Beispiele und die schnörkellose Sprache fordern den Leser nicht nur heraus, sondern bieten Unternehmen eine grosse Hilfe zur Selbstdisruption.

Kathrin Neumüller

Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

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

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

Grundsatzbeiträge

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

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

Schwerpunktthemen

MRSG 05.2019: Rethinking Pricing

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 01.03.2019 an gianluca.scheidegger@unisg.ch und iris.schmutz@unisg.ch



**Inhaltliche Koordination
dieser Ausgabe**

Maximilian Pahl, M.Sc.

Wissenschaftlicher
Mitarbeiter am Institut für
Marketing (IfM) der
Universität St. Gallen (HSG)

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

**Start
September
2019**

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 17. September 2019.

Weitere Infos unter www.ifm.unisg.ch/weiterbildung

Gerne berät Sie Mauro Gotsch auch persönlich zum Intensivseminar für Einkaufsleiter unter +41 71 224 75 70 oder per Mail an mauro.gotsch@unisg.ch.

Literatur zum Thema: CRM – Still alive (!)

Literaturhinweise, zusammengestellt von Anna Bouwer, M.A., und Iris Schmutz, M.Sc.

Bücher

Buttle, F. & Maklan, S. (2015):
Customer Relationship
Management: Concepts and
Technologies. Routledge.

Baran, R., Galka, R. &
Strunk, D. (2008):
CRM: The Foundation of
Contemporary Marketing
Strategy.
Thomson South-Western.

Kumar, V. & Reinartz, W. (2018):
Customer Relationship
Management: Concept,
Strategy, and Tools.
Springer Verlag Berlin.

Sperl, F. (2016):
Customer Relationship
Management. Profitabilitäts-
orientierte Bindung von
Wohnungsmietern. Springer
Fachmedien Wiesbaden.

Artikel

Bhattacharya, C. B. &
Sen, S. (2004):
Doing Better at Doing Good: When,
Why, and How Consumers Respond
to Corporate Social Initiatives.
California Management Review,
47(1), pp. 9–24.

Diller, H. & Bauer, T. (2010):
Kundenlebenswertmodelle im
Einzelhandel – Ein empirischer
Vergleich konkurrierender
Ansätze. In Georgi, D. &
Hadwich, K. (Hrsg.), Management
von Kundenbeziehungen
(S. 81–103). Springer Gabler Verlag.

Helmig, B. & Gross, H. (2017):
Bindung interner Kunden im
Nonprofit-Sektor – Der Fall
„Freiwillige“. In: Bruhn, M. &
Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch
Kundenbindungsmanagement
(S. 627–644). Springer Gabler,
Wiesbaden.

Homburg, Ch., Droll, M. &
Totzek, D. (2008):
Customer Prioritization: Does it
Pay Off, and How Should It
Be Implemented?, Journal of
Marketing, 72(5), pp. 110–130.

Löffler, M. (2017):
Regelkreis Customer Experience
Management – mit Kunden-
begeisterung zur Kundenbindung.
In: Bruhn, M. & Homburg, C.
(Hrsg.), Handbuch Kundenbindungs-
management (S. 627–644).
Springer Gabler, Wiesbaden.

Reinecke, S. (2017):
Controlling der Kundenbindung.
In: Bruhn, M. & Homburg, C. (Hrsg.),
Handbuch Kundenbindungs-
management (S. 627–644).
Springer Gabler, Wiesbaden.

Rothenberger, S., Grewal, D.
& Iyer, G.R. (2008):
Understanding the Role of
Complaint Handling on Consumer
Loyalty in Service Relationships.
Journal of Relationship Marketing,
7(4), (pp. 359–376).

Schuh, G., Riesener, M.,
Gerlach, M. & Mattern, C. (2017):
Wandel von Kundenbeziehungen
im Kontext von Industrie 4.0.,
Marketing Review St. Gallen, 4,
S. 24–33.

Sahu, T. L., & Das, R. P. (2018):
Factors Influencing Management of
Customer Relationship of Frontline
Employees in Selected Service-
Sector Organizations. International
Journal on Customer Relations, 6(2),
pp. 33–40.

Suhasini, B., & Kumar, N. S. (2018):
Digital India–Transforming
Customer Relationship Manage-
ment in Higher Education.
Journal of Applied Management-
Jidnyasa, 10(1), pp. 51–59.

Zerbino, P., Aloini, D., Dulmin, R.,
& Mininno, V. (2018):
Big Data-enabled Customer Relation-
ship Management: A Holistic
Approach. Information Processing &
Management, 54(5), pp. 818–846.

Thema der nächsten Ausgabe: Doing Business with Platforms

Der elementare Benefit von Plattformen ist das Bündeln von Informationen und Transaktionen. Damit schaffen sie Transparenz und sind Wertschöpfungsquelle sowie Wettbewerbsvorteil zugleich. Nun ist die Idee der Plattform nicht neu – Marktflecken Basel, Frankfurt oder auch Leipzig basieren im Kern auf dem gleichen Grundgedanken. Informationstechnologie und globale Vernetzung schaffen jedoch eine völlig

neue Bühne für Umsetzung und Skaleneffekte. Die einzelnen Spielformen sind vielfältig und unterscheiden sich je nach Zugang zum Markt und der Plattform-Idee. In der Ausgabe 2 der Marketing Review St. Gallen stellen unsere Autoren Plattformen und die damit einhergehenden Erneuerungen von Business-Modellen vor und ordnen diese in verschiedene wissenschaftliche Kontexte ein.

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 729599-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

Presserechtlich verantwortlich für die Redaktion

Friedrich M. Kirn

Redaktionsleitung Universität St. Gallen

Iris Schmutz, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 2834
iris.schmutz@unisg.ch

Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann

Anzeigen und Produktion

Layout & Produktion
deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstrasse 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

© Maksim Kabakou /
stock.adobe.com

Sonderdrucke

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

Leserservice

Karin Walker
Telefon: +41 (0) 71 224 28 45
karin.walker@unisg.ch

Druck & Verarbeitung

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

Herausgeber

Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Dennis Herhausen
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführender
Herausgeber)

Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dirk Zupancic

Mitbegründer

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

Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Andreas Balazs
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Hans-Jürg Bernet
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster
Dr. Michael Löffler
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Münster

Prof. Dr. Anton Meyer, München

Dr. Dominique von Matt
Dr. Michael Reinhold
Felix Richterich
Urs Riedener
Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

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

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr
enthaltenen einzelnen Beiträge
einschliesslich sämtlicher
Abbildungen, Grafiken, Fotos
sind urheberrechtlich geschützt.
Sofern eine Verwertung nicht
ausnahmsweise ausdrücklich vom
Urheberrechtsgesetz zugelassen
ist, bedarf jedwede Verwertung
eines Teils dieser Zeitschrift der

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

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

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

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 36. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544

Marketing Review St. Gallen



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

Qualität ohne Kompromisse.

www.marketing-review.ch