

Greve, Goetz; Meyer, Frederike

Article

Sales- und Service-Bots im Vertrieb - Chance oder Risiko für Unternehmen?

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Greve, Goetz; Meyer, Frederike (2020) : Sales- und Service-Bots im Vertrieb - Chance oder Risiko für Unternehmen?, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 37, Iss. 5, pp. 10-17

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276104>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

Marketing Review St. Gallen



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

www.marketing-review.ch

Sales Automation



Sales- und Service-Bots im Vertrieb

Chance oder Risiko für Unternehmen?

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

Goetz Greve, Frederike Meyer

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

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

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

Erscheinungsformen von Sales- und Service-Bots

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

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

Sales- und Service-Bots treiben die Veränderungen des Vertriebs

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

Goetz Greve

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

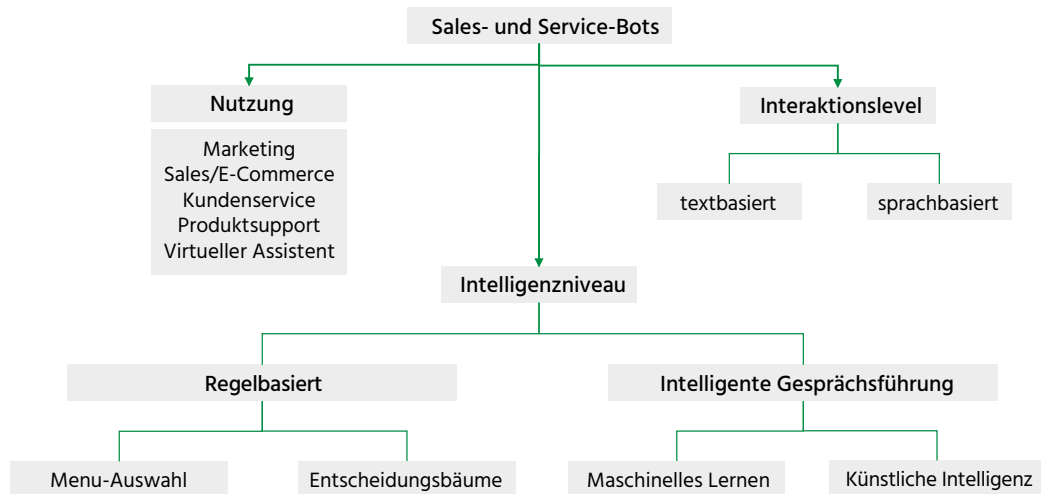
Tel.: +49 (0) 40 36138-760
goetz.greve@hsba.de
www.hsba.de

Frederike Meyer

Vorsorge- und Vermögensmanagerin
Private Banking
Sparkasse Harburg-Buxtehude

Tel.: +49 (0) 40 76691-4705
frederike.meyer@spknb.de
www.spknb.de

Abb. 1: Systematik Sales- und Service-Bots



Quelle: Eigene Darstellung.

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

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

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

Zusammenfassung

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

Theoretischer Hintergrund

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

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

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

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

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

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

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

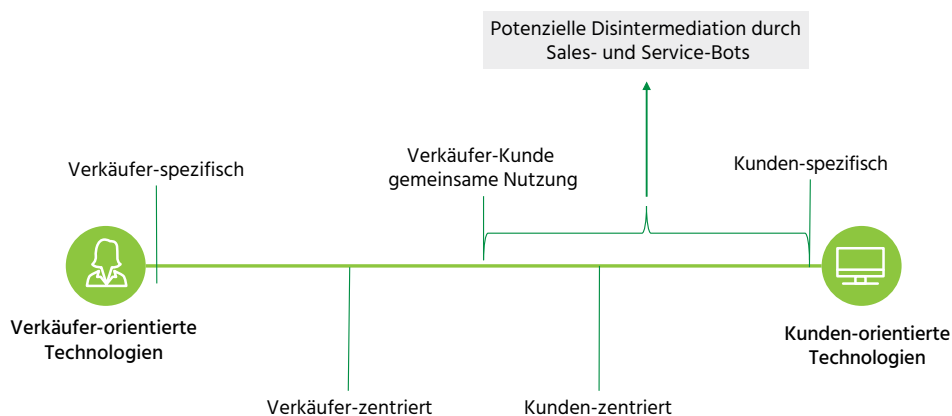
Wahrgenommener Nutzen

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

Vertrauen

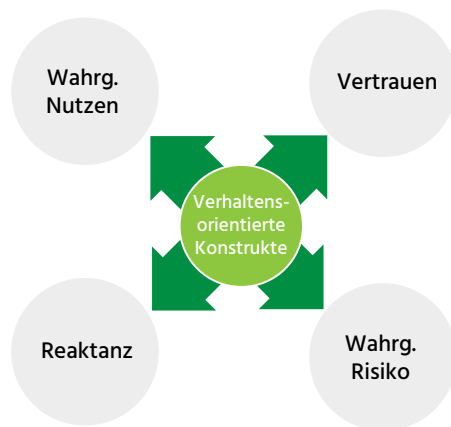
Austauschbeziehungen werden auf Basis von Vertrauen gebildet (Thibaut & Kelley, 1959). Vertrauen ist definiert als „Vertrauen in die Zuverlässigkeit und Integrität des Austauschpartners“ (Morgan & Hunt, 1994). Im Internet sehen Kunden aufgrund von Entfernung, virtueller Identität und mangelnder Regulierung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

Abb. 2: Verkäufer-Kunde-Technologie-Kontinuum



Quelle: Ahearne & Rapp, 2010.

Abb. 3: Verhaltensorientierte Konstrukte



Quelle: Eigene Darstellung.

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

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

Wahrgenommenes Risiko

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

Kernthesen

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

Reaktanz

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

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

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

Praktische Implikationen

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

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

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

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

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

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

Bots zu verbringen (Qiu et al., 2019). Ebenso führt eine stärkere menschenähnliche Erscheinungsform zu einem stärkeren Gefühl sozialer Präsenz (Kim, Park & Sundar, 2013) und sozialer Einbindung (Mourey, Olson & Yoon, 201), was wiederum das *Vertrauen* in den Co-Creation-Prozess befördern kann. Auch das Geschlecht eines Bots kann *Vertrauen* bewirken. Unter der Annahme, dass weibliche Bots mehr *Vertrauen* und positivere Bewertungen als auch mehr Kontaktwünsche initiieren als männliche, nutzen viele Unternehmen eher weiblich gestaltete Bots (z.B. Siri, Alexa) (Stroessner & Benitez, 2019). Auch ethnische Diversität in Hinblick auf die Bearbeitung von Zielgruppen unterschiedlicher kultureller Herkunft kann helfen, *Vertrauen* zu etablieren (Obaid, Salem, Ziadee, Boukaram, Moltchanova & Sakr, 2016).

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

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

Handlungsempfehlungen

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

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

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

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

Tabelle 1 fasst die Handlungsempfehlungen anhand von Leitfragen zusammen. 

Literatur

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

Tabelle 1: Leitfragen für die Praxis

Konstrukt	Stellschrauben	Leitfragen für die Praxis
Wahrg. Nutzen	• Produkt-/Dienstleistungskomplexität • Transaktionale vs. relationale Aufgaben • Substitutive vs. komplementäre Bot-Verkäufer-Beziehung	• Wie hoch ist die Komplexität der Aufgaben? • Wie hoch ist der Bedarf an menschlicher Beratung? • Welche Aufgaben sollten Bots übernehmen? • Welche Aufgaben können Bot-gestützt Wert schaffen?
Vertrauen	• Anthropomorphismus • Geschlecht • Ethnische Gestaltung • Empathie	• Wie hoch ist der Grad menschlicher Ähnlichkeit? • Welche ethnische Diversität wird bereitgestellt? • Kann der Bot menschliche Emotionen identifizieren und darauf reagieren?
Wahrg. Risiko	• Datenschutz • Offenlegung	• Welche Daten werden gesammelt? • Wie sind die Daten gegen Dritte gesichert? • Wird der Bot-Einsatz bei Gesprächseröffnung offengelegt?
Reaktanz	• Grad der Künstlichen Intelligenz • Manipulierbarkeit • Wahlmöglichkeit Bot Mensch	• Kann der Bot persönlichkeitsorientiert reagieren? • Welche Modifikations-, Kontroll- und Eingreifmöglichkeiten hat der Kunde? • Können menschliche Verkaufsberater hinzugezogen werden?

Quelle: Eigene Darstellung.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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