ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Universität St. Gallen - Institut für Marketing und Customer Insight (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 4/2022: "Cognitive Biases" in Marketing

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 und Customer Insight (Ed.) (2022) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 4/2022: "Cognitive Biases" in Marketing, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 4

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/276193

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis

4/2022

Marketing Review St.Gallen

«Cognitive Biases» im Marketing

Schwerpunkt

Customer Centricity durch Biases – Ein Interview mit Monica Dreyer & Matthias Fuchs

Elaboration Likelihood im E-Mail-Marketing

Cognitive Biases as Boosters – Using Cognitive Biases to Improve Communication Recall for Emmi Jogurtpur

Behavioral Return Interventions – How Behavioral Science Helps Prevent Returns in E-Commerce

Cognitive Biases in Free-to-play Games

Spektrum

Nachhaltigkeit vermitteln und verkaufen – Schritte zu einer grünen Customer Journey

Gamifying B2B Sales – An Analysis of the Status Quo and Potential for Gamification within Sales

The Art of Social-Media-Influence – Was es für eine erfolgreiche Kampagne zu berücksichtigen gilt und welche Fauxpas man besser vermeiden sollte

Universität St.Gallen

Universität St.Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

FÜR IHRE BERUFLICHE ZUKUNFT

Neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit

Wir bieten von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Zertifikats- und Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen in Marketing, Sales und Einkauf an. Individuell, berufsbegleitend und flexibel.

CAS Sales Management **Nächster Starttermin: 23. August 2022 (6x3 Tage)**

Intensivseminar Aktives Verkaufen **Nächster Starttermin 20. September 2022**

Intensivseminar Customer Experience Masterclass **Nächster Starttermin: 25. Oktober 2022**

Jetzt informieren:
imc.unisg.ch/weiterbildung

From insight to impact.

«Cognitive Biases» im Marketing

Mehr Werbung landet heutzutage im analogen und virtuellen Postfach von Konsumentinnen und Konsumenten. Auch in den anderen Lebensbereichen können sich Konsumentinnen und Konsumenten kaum mehr vor der Werbeflut retten.

Wie können Marken also wirklich sicherstellen, dass die jeweilige Kommunikation wirklich von Konsumentinnen und Konsumenten wahrgenommen wird und damit auch einen Effekt hat? Wie können Marken in diesem «Clutter» wirklich noch herausstechen?

In dieser Ausgabe der Marketing Review St. Gallen werden Erkenntnisse aus der Konsumentenpsychologie und Behavioral Economics vorgestellt. Es ist jedoch erstaunlich, dass nur ein Drittel der Schweizer Marken die Erkenntnisse der Konsumpsychologie systematisch nutzt, um die Effektivität ihrer Marketingkommunikation zu erhöhen. Dies bedeutet, dass die Umsetzung dieser Effekte für einen Grossteil der Schweizer Marketer immer noch ein riesiges Potenzial zur Effektivitätssteigerung ihrer Marketingkommunikation bietet. Und dies, obwohl diese Effekte zum Teil schon seit Jahrzehnten bestens erforscht und dokumentiert sind. Ungenutzes Potenzial liegt somit auf der Strasse.

Genau diesem ungenutzten Potenzial gehen wir mit dieser Ausgabe nach. Wir zeigen in verschiedenen Artikeln auf, wie Marken Effekte der Konsumpsychologie in der Marketingkommunikation nutzen, um beispielsweise Retouren zu vermeiden, um Konsumentinnen und Konsumenten in Computerspielen zu mehr Ausgaben zu bewegen, um die Effektivität ihres E-Mail-Marketings zu erhöhen oder um mit ihren Kampagnen mehr Aufmerksamkeit für ihre Käuferinnen und Käufer zu erregen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und hoffen, dass wir auch Sie so zu effektiverer Marketingkommunikation inspirieren können!

Illustration: Studio Nippoldt

Prof. Dr. Johanna Gollnhofer
Ausserordentliche Professorin für Marketing und Direktorin des Instituts für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen
johanna.gollnhofer@unisg.ch

Illustration: Studio Nippoldt

Prof. Dr. Matthias Fuchs
Assistenzprofessor für Marketing und Direktor des Institut of Customer Experience Management an der EHL Hospitality Business School, HES-SO University of Applied Sciences and Arts Western Switzerland
matthias.fuchs@ehl.ch

4/2022

Schwerpunkt

Interview

06 Customer Centricity durch Biases

Ein Interview mit Monica Dreyer & Matthias Fuchs

Im Gespräch erläutern Monica Dreyer, Chief Marketing und Branding Officer bei der Zürcher Kantonalbank, und Prof. Dr. Matthias Fuchs, Assistenzprofessor für Marketing an der EHL, wie man unter Berücksichtigung von Cognitive Biases richtig kundenzentriert agieren kann.

Das Interview führt Johanna Gollnhofer

Cognitive Biases in Marketing Communications

10 Elaboration Likelihood im E-Mail-Marketing

Mithilfe eines umfangreichen Feldexperiments geht das Autorenteam der Frage auf den Grund, ob das Elaboration-Likelihood-Modell das Verhalten von Teilnehmenden bezüglich persuasiver Botschaften im E-Mail-Marketing für individualisierte Fotoprodukte vorhersagen kann.

Niklas Oberwegner, Cordula Krinner

18 Cognitive Biases as Boosters

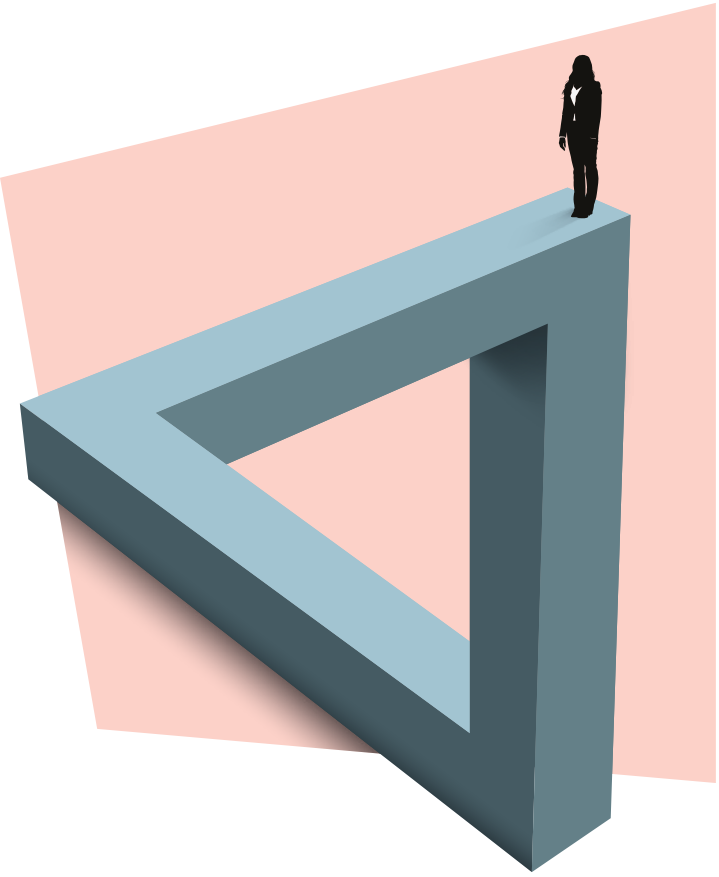
Using Cognitive Biases to Improve Communication Recall for Emmi Jogurtpur

This case study uses the example of Emmi Jogurtpur to illustrate how the structured process "Bias-Based Creativity" can be applied to improve marketing communication.

Matthias Fuchs, Christian Omlin, Stefan Naef, Thomas Steiner, Etienne Schumpf, Johanna Gollnhofer

Service

43, 63 Buchrezensionen
53 Call for Papers
73 Literatur zum Thema: «Cognitive Biases» im Marketing
74 Vorschau & Impressum



Behavioral Interventions in E-Commerce

24 **Behavioral Return Interventions**

How Behavioral Science Helps Prevent Returns in E-Commerce

A large-scale experiment in four European countries empirically supports that the right behavioral interventions at the right moment are highly effective in preventing and reducing e-commerce returns.

Thilo Pfrang, Philipp Spreer

Cognitive Biases and Pricing

34 **Cognitive Biases in Free-to-play Games**

Considering free-to-play games and their virtual currency exchange rate policies, the authors provide empirical evidence which indicates that cognitive biases are created on the part of the players. The incidence of the cognitive biases "money illusion" and "decoy effect" are analyzed.

Behailu Shiferaw Benti, Dominik Haß, Georg Stadtmann

Spektrum Marketingmanagement

44 **Nachhaltigkeit vermitteln und verkaufen**

Schritte zu einer grünen Customer Journey

Wie müssen Unternehmen ihre Customer Journey als verhaltensbeeinflussende Struktur umgestalten, um die Nachhaltigkeits-Transformation erfolgreich umsetzen zu können? Dieser Beitrag beleuchtet Implikationen für die Arbeitsweise und Rollenmodelle in Marketing und Vertrieb.

Udo Kords

54 **Gamifying B2B Sales**

An Analysis of the Status Quo and Potential for Gamification within Sales

Based on empirical results, the authors derive a B2B Gamification Sales Matrix. The framework identifies which gamification elements to apply depending on the business type and sales phase.

Matthias Schlipf, Michaela Baumann

64 **The Art of Social-Media-Influence**

Was es für eine erfolgreiche Kampagne zu berücksichtigen gilt und welche Fauxpas man besser vermeiden sollte

Im Fokus des Beitrags stehen Micro-Influencer, im Besonderen «Momfluencer», die oftmals intime Familienmomente online teilen. Ausgehend von den potenziellen Gefahren, wird abgeleitet, welche Aspekte es aus Unternehmenssicht bei der Planung einer klaren Social-Media-Strategie zu beachten gilt.

Florian Gasser

Customer Centricity durch Biases

Ein Interview mit Monica Dreyer & Matthias Fuchs

Oft konzeptualisieren Marketer Marketingstrategien für hypothetische Konsumenten und Konsumentinnen, die sich komplett rational verhalten. Konsumenten und Konsumentinnen, die alle Angebote vergleichen, nichts Irrationales tun und abgeklärte Entscheidungen fällen. Das Verständnis von Cognitive Biases ist aber wichtig, um Marketingstrategien zu erschaffen, die näher am tatsächlichen Konsumentenverhalten sind. Man kann erst richtig kundenzentriert agieren, wenn man Cognitive Biases in Betracht zieht, so die Erkenntnis von Monica Dreyer, Chief Marketing und Branding Officer bei der Zürcher Kantonalbank. Wie das funktionieren kann, erläutert Prof. Dr. Matthias Fuchs, Assistenzprofessor für Marketing an der EHL Hospitality Business School in Lausanne.

Das Interview führt Prof. Dr. Johanna Gollnhofer, ausserordentliche Professorin für Marketing und Direktorin des Instituts für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen

Foto: Fabrizio Rutishauser von Jung von Matt SERVICES GmbH

Monica Dreyer
Chief Marketing und Branding Officer
bei der Zürcher Kantonalbank
monica.dreyer@zkb.ch

Prof. Dr. Matthias Fuchs
Assistenzprofessor für Marketing und Direktor des
Institute of Customer Experience Management an der
EHL Hospitality Business School, HES-SO University
of Applied Sciences and Arts Western Switzerland
matthias.fuchs@ehl.ch

Matthias, könntest du uns vielleicht kurz erklären, was Behavioral Economics ist? Und was dies auch fürs Marketing bedeutet?

Fuchs Behavioral Economics besagt, dass sich Menschen nicht immer ökonomisch rational verhalten. Wir sind nicht der Homo Oeconomicus, den uns die Volkswirtschaft oder die Ökonomie immer unterstellt hat.

Das heisst aber nicht immer, dass wir uns unvernünftig oder dumm verhalten. Es heisst nur, dass wir von der klassischen ökonomischen Theorie abweichen und Verhaltensweisen zeigen, die ökonomisch nicht rational sind.

Beispielsweise kommen wir jetzt vielleicht mit den steigenden Zinsen wieder in eine Situation, bei der der Zins auf der Festhypothek niedriger ist als der Zins, den ich auf dem Sparkonto bekomme. Ökonomisch rational wäre es, dass ich anfange, Geld aufs Sparkonto zu legen, anstatt zu tilgen. Aber viele Leute schlafen besser, wenn sie trotzdem immer noch die Hypothek tilgen. Obwohl sie sich dann Geld entgehen lassen. So ein Verhalten mag irrational sein, aber trotzdem auch noch vernünftig. Warum ist das fürs Marketing wichtig?

Wenn wir im Meetingraum sitzen und die Strategie besprechen, dann unterstellen wir Konsumentinnen und Konsumenten immer, dass sie sehr rational agieren. Dass sie sich lange überlegen, welche Jeans oder welches Joghurt sie kaufen und wie sie welche Werbung wahrnehmen. Dass sie auch alle Angebote im Blick haben und immer Preise vergleichen. In Wirklichkeit agieren Konsumentinnen und Konsumenten eben nicht so. Das ist sehr, sehr wichtig, dass man diese Effekte und diese Irrationalitäten in Kauf nimmt und in Betracht zieht, wenn man Marketingstrategien entwickelt.

Spannend! Ich weiss, dass auch Monica sich für Behavioral Economics begeistert. Was ist es denn, was dich an Behavioral Economics fasziniert?

Dreyer Es gibt verschiedene Aspekte, die mich faszinieren. Das eine ist, dass es ein interdisziplinäres Fach aus Ökonomie, Psychologie und Soziologie ist. Der rationale Homo Oeconomicus war mir schon in meinem Studium ein bisschen suspekt. Wir wissen ja, dass Konsumentinnen und Konsumenten nicht zwingend rational entscheiden, sondern dass ganz andere Einflussfaktoren eine Rolle spielen können. In Behavioral Economics habe ich viele spannende Ansätze zum menschlichen Entscheidungsverhalten gefunden, die für das Marketing sehr gewinnbringend sind.

Auch die Instrumente, die Behavioral Economics bietet – vor allem das Experimentieren – sind wichtig. Damit umgeht man die Schwächen der klassischen Marktforschung und legt die tieferen Beweggründe für eine Entscheidung frei, die bei einer normalen Befragung vor allem rational begründet werden.

Was du jetzt beschreibst sind zwei grosse Vorteile. Einerseits, man kann wirklich Konsumentenverhalten besser verstehen. Anderseits kann man auch gleich testen, wie die Menschen wirklich drauf reagieren. Habt ihr sowas bei der ZKB auch schon angewandt?

Dreyer Ich beschäftige mich schon länger mit dem Thema Behavioral Finance. Eindrücklich waren für mich die Vorlesungen von Professor Richard Thaler im Rahmen meines MBA in Chicago.

Hier können Sie das Interview in voller Länge als Podcast anhören: unisg.link/mrsgpod

Quelle: Zürcher Kantonalbank.

Ich habe schon früh mit meinem Team überlegt, wie wir die Erkenntnisse zur effektiveren Kundenansprache nutzen können. Matthias, du hast vorher Beispiele gebracht, wie irrational sich Menschen in Finanzthemen verhalten. Ein weiteres Beispiel ist die Altersvorsorge: Jeder weiss, dass er für das Alter auch privat sparen sollte und dass dafür die 3. Säule sehr gut geeignet ist. Aber viele geben das Geld lieber heute aus, weil der unmittelbare Konsum gegenüber der Absicherung im Alter stärker gewichtet wird. Hinzu kommt, dass Anlagen auch auf lange Sicht als risikoreicher als das Konto bewertet werden, obwohl die Statistik eindeutig eine bessere langfristige Rendite zeigt.

Als wir unsere Sparen 3a frankly-App launchen wollten, mussten wir einen Weg finden, die Irrationalität dieser Präferenz anzusprechen und so die Leute zum Vorsorgen zu motivieren. Gleichzeitig sollte der Renditegewinn einfach aufgezeigt werden.

Das haben wir dann in Zusammenarbeit mit euch angeschaut.

Fuchs Das Thema Altersvorsorge ist aus einer psychologischen Perspektive sehr interessant. Es ist der heutige Verzicht, der sehr konkret ist. Heute muss ich darauf verzichten, dass ich jetzt mir das neue Auto kaufe. Und dafür habe ich dann in der Zukunft – was noch sehr weit weg ist – dieses abstrakte Bild, dass es mir dann besser geht. Aber wie viel besser und besser als was? Das ist alles sehr unklar. Da spielen viele Effekte mit.

Monica, ihr wolltet der Kundschaft also Folgendes klarmachen: «Ich weiss, Sparen ist sehr gut und ich soll es auch möglichst heute schon machen.» Wie habt ihr das als ZKB dann wirklich rübergebracht?

Dreyer Wir haben Folgendes gemacht: Erstmal haben wir mit den Expertinnen und Experten überlegt, was die Irrationalitäten in diesem Bereich sind und wie wir diese adressieren können. Wichtig war auch, dass wir die Empfehlungen dann auch tatsächlich experimentell testen.

In der Kampagne war die Botschaft «Hey, wenn du heute auf deinen Latte Macchiato von Starbucks verzichtest – das sind vielleicht 6 Franken – und diese 6 Franken investierst, dann hast du in 20 Jahren mit dem Zinseszinseffekt x CHF Geld gespart.» Wir haben das sehr konkret aufgezeigt. Die Kern-Message war: Du verzichtest heute eigentlich auf gar nichts, ausser auf einen Kaffee von Starbucks. Dafür kannst du dir dann im Alter weiterhin einen Kafi für 7 CHF leisten.

Es hat tatsächlich funktioniert. Wir haben verschiedene konkrete Umsetzungen dieses Konzepts gemacht, online getestet und mit dem Kafi-Sujet tatsächlich eine signifikante höhere Performance erreicht.

Spannend. Hat sich diese Kampagne auch langfristig in den Zahlen widergespiegelt? Haben dann mehr Schweizer auch wirklich gespart?

Dreyer Frankly ist ein digitales Produkt. Da sehen wir die Conversion sofort. Und das hatte tatsächlich einen Effekt!

Natürlich gibt es weitere Herausforderungen. Es sollte ja nicht nur ein Kaffee sein, den man spart, sondern idealerweise noch ein bisschen mehr. Und im besten Fall legt man das Gesparte auch an. Aber

der Mechanismus funktioniert in allen Szenarien sehr ähnlich.

Das ist, was mich an Behavioral Economics begeistert. Dass sie den Menschen in seiner ganzen wunderbaren Irrationalität betrachtet. Das finde ich unglaublich spannend.

Das scheint ja auch wirklich zu funktionieren. Das schöne ist ja, dass der Konsument und die Konsumentin dabei gewinnen. Im Endeffekt ist dann im Alter mehr Geld auf dem Sparkonto. Und für euch natürlich auch ein toller Business-Case. Eine schöne Erfolgsgeschichte!
Matthias, wenden denn viele Schweizer Unternehmen Behavioral Economics an?

Fuchs Leider nein! Das sind noch sehr wenige. Es gibt Umfragen, die besagen, dass erst ein Drittel der Unternehmen Behavioral Economics strategisch und systematisch anwenden.

Quelle: Zürcher Kantonalbank.

Und damit meine ich, dass sie strukturiert fragen: Was wurde erforscht, welche Verhaltensweisen sind für mich relevant und wie kann ich das dazu nutzen, meine Marketingkommunikation noch besser und noch effektiver zu machen?

Natürlich, es gibt immer wieder Unternehmen, die kommen über Zufall da drauf. Am Ende funktioniert manchmal eine Exekution besonders gut, weil sie zufällig auf einem Effekt aufbaut. Aber so richtig systematisch und strategisch machen das laut Umfragen erst ein Drittel der Schweizer Unternehmen.

Ist die strategische Anwendung denn überhaupt im Sinne des Konsumenten? Oder geht das nicht in Richtung Manipulation?

Fuchs Man muss sich als Unternehmen, welches Marketing betreibt, bewusst sein, dass man immer irgendwie kommuniziert. Man kann das natürlich naiv machen, indem man nicht auf vorhandenes Wissen aufbaut und einfach irgendwie kommuniziert. Oder man kann sich das überlegen, wie man auf Behavioral Economics aufbaut.

Wenn man dann auf Behavioral Economics aufbaut, dann ist das nicht automatisch Manipulation. Man muss es als Unternehmen nicht immer direkt für die Gewinnmaximierung nutzen. Man kann vielleicht jene Option vorausgewählt haben, die für die meisten Konsumentinnen und Konsumenten am besten passt – das heisst, dass sie im Durchschnitt die höchste Kundenzufriedenheit stiftet. Oder ich setze die Effekte so ein, dass sie Kundenloyalität maximieren. Oder ich setze sie so ein, dass sie nachhaltige Entscheidungen bevorzugen. Es muss nicht immer unbedingt Gewinnmaximierung sein.

Dreyer Also ich kann vielleicht noch ergänzen, was mich überzeugt: Die Disziplin stellt den ganzen Menschen ins Zentrum. Wir müssen uns mit dem Menschen beschäftigen – nur so entsteht am Ende erfolgreiches Marketing. Marketer zu sein und kein Interesse am Menschen mit seinem ganzen Denken und Fühlen zu haben, passt einfach nicht zusammen.

Ich finde das eigentlich so ein schönes Schlusswort. Behavioral Economics ist ein essenzieller Teil von Customer-Centric-Marketing. Und so können wir uns besser am Kunden ausrichten.

Elaboration Likelihood

im E-Mail-Marketing

Die vorliegende Studie ist die Erste, die prüft, ob das Elaboration-Likelihood-Modell (ELM; Petty & Cacioppo, 1981) auf die Bewerbung individualisierter Fotoartikel im E-Mail-Marketing anwendbar ist. In Kooperation mit einem internationalen Unternehmen wurde ein Feldexperiment (n = 138 297) durchgeführt. Die Experimentalgruppe erhielt eine ausführliche, produktorientierte E-Mail; die Kontrollgruppe erhielt eine E-Mail mit denselben Argumenten in schwächerer Form mit vermehrt peripheren Hinweisreizen. Anschliessend wurden KPIs analysiert. Das ELM sagte zutreffend die höhere Klickrate, anteilig mehr Käufe beworbener Produkte sowie weniger Abmeldungen der Experimentalgruppe voraus. Die Ergebnisse legen nahe, dass E-Mail-Marketing für individualisierte Fotoprodukte durch den Einsatz des ELM optimiert werden kann.

Niklas Oberwegner, B.Sc., Prof. Dr. Cordula Krinner

Eines der wichtigsten Ziele des Marketings ist die kurz- oder langfristige Änderung von Einstellungen potenzieller Kundschaft (Hoyer et al., 2016). Wie Personen auf Persuasionsversuche reagieren, wird mittels des Elaboration-Likelihood-Modells (ELM) beschrieben (Petty & Cacioppo, 1984, 1986). Je nach individueller *Fähigkeit* und *Motivation* kann eine Einstellungsänderung demnach durch kognitive Elaboration (direkte Route) oder durch Aufwendung geringer kognitiver Ressourcen (periphere Route) erfolgen. Das ELM wurde bereits in verschiedensten Kontexten validiert (Allison et al., 2017; Carpenter, 2015; Kitchen et al., 2014; Le et al., 2020; Manca et al., 2020; McAlister & Bargh, 2016; Silic & Ruf, 2018; Zhou, 2012) und kann sowohl auf internetbasierte Kommunikation (Petty & Wegener, 1999) als auch auf diverse Marketingszenarien angewendet werden, z.B. auf Konsumentenbeteiligung an Brand-Microblogs (Bao & Wang, 2021) oder auf die Bildung von Vertrauen in der Finanzberatung (Silic & Ruf, 2018). Bisher finden sich weder im Kontext von E-Mail-Marketing noch im Kontext individualisierter Produkte Validierungsversuche des ELM, sodass die vorliegende Studie den ersten empirischen Anwendungsversuch in diesen Domänen darstellt. Die vorliegende Studie wurde in Kooperation mit einem internationalen Unternehmen durchgeführt, das personalisierte Fotoartikel für Privatkunden herstellt und sein Customer-Relationship-Management (CRM) vornehmlich durch E-Mail-Ansprache betreibt. Eine Prüfung des ELM in dieser Domäne erscheint vielversprechend, da sie zu wertvollen theoretischen und praktischen Implikationen führen kann. Die vorliegende Studie prüft im Rahmen eines Feldexperiments, ob das ELM Einstellungsänderungen von Individuen vorhersagen kann, wenn diese persuasive Botschaften über individualisierte Fotoartikel per Mail erhalten.

Niklas Oberwegner, B.Sc.
Technische Universität München,
Analyst, Elaboratum GmbH
niklas.oberwegner@elaboratum.de
https://www.elaboratum.de/

Prof. Dr. Cordula Krinner
Professorin für Wirtschaftspsychologie,
Technische Hochschule Deggendorf
cordula.krinner@th-deg.de
https://www.th-deg.de/

1 Theoretischer Hintergrund und Hypothesen

Dem ELM zufolge können Einstellungen durch Prozesse geändert werden, die entweder ein relativ hohes oder geringes Mass an problem-/objektorientiertem Denken erfordern, wobei es Eigenschaften der Nachricht, der Quelle, und Kontextvariablen berücksichtigt (Petty & Cacioppo, 1981). Trotz schwerer Kritik in den 1990er-Jahren (Allen & Reynolds, 1993; Hamilton et al., 1993; Petty et al., 1993; Priester et al., 1999) regt das Modell bis heute Forschung an (Chen et al., 2021; Xiaowei et al., 2021). Die Auswirkung der Persuasion wird typischerweise mittels behavioralen und Einstellungsmassen erhoben (Petty & Briñol, 2014; Petty & Cacioppo, 1986, 1981; Petty & Wegener, 1999).

Ableitung von Hypothesen

Diese Studie sollte die Frage beantworten, ob das ELM das Verhalten von Teilnehmenden bzgl. persuasiven Botschaften zu individualisierten Fotoartikeln vorhersagen kann. Zur Ableitung der Hypothesen werden die Ergebnisse einer unveröffentlichten Vorstudie der Autoren genutzt: Durchschnittliche Fotobuchkundinnen und -kunden haben hohes themenbezogenes *Involvement* bzgl. Fotobüchern. Auch haben sie eine hohe *Motivation*, sich mit Informationen zu Fotobüchern auseinanderzusetzen und ihre *Fähigkeit*, fotobuchbezogene Informationen zu verarbeiten, ist ebenfalls hoch. Laut ELM findet die Verarbeitung von fotobuchrelevanten Informationen bei durchschnittlicher Fotobuchkundschaft also mit starker Tendenz zur direkten Route statt. Wenn eine durchschnittliche Fotobuchkundschaft des kooperierenden Unternehmens eine Nachricht mit Werbeinhalten erhält, sollten folgende, auf dem ELM basierende Vorhersagen, zutreffen.

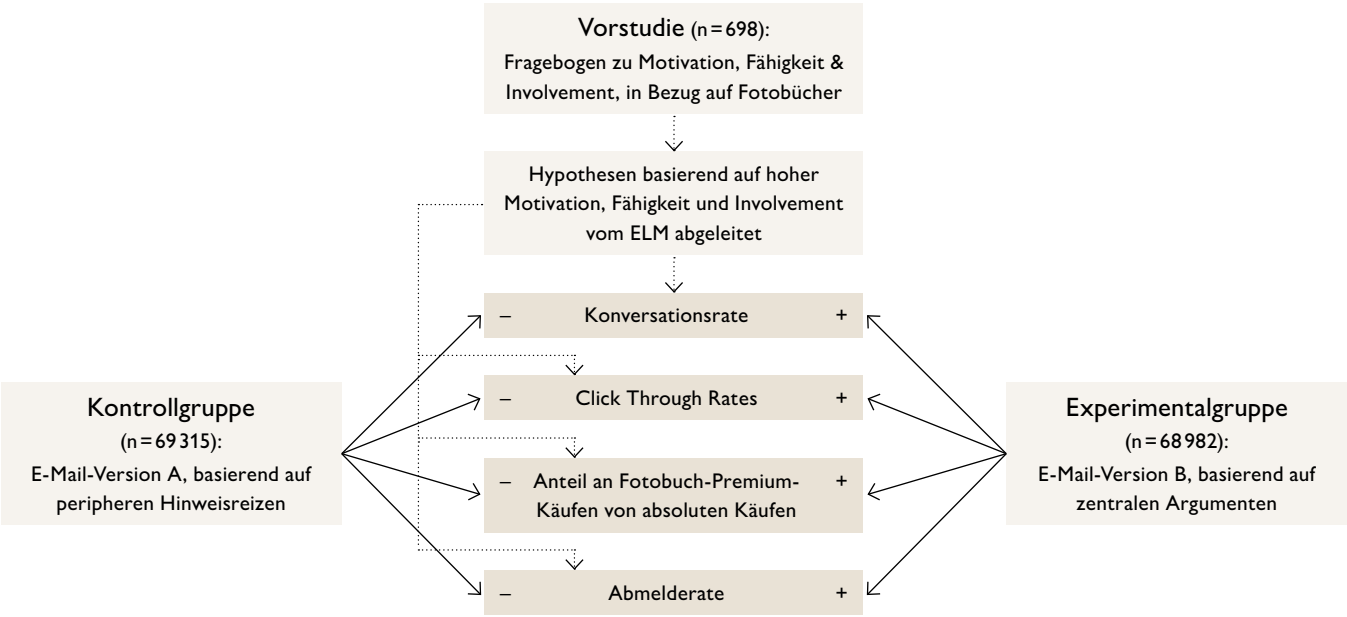
H1: Fotobuchkundinnen und -kunden kaufen öfter, wenn ihnen starke Argumente präsentiert werden, als wenn ihnen periphere Hinweisreize präsentiert werden.

Eine Einstellungsänderung kann aber bereits als gesteigertes Interesse an dem Produkt verstanden werden; somit:

H2: Fotobuchkundinnen und -kunden klicken öfter, wenn ihnen starke Argumente präsentiert werden, als wenn ihnen periphere Hinweisreize präsentiert werden.

Kundinnen und Kunden, welche durch starke Argumente zu einem Produkt die Möglichkeit zur ausführlichen Elaboration haben, sollten eine stabilere Einstellung erlangen. Dies hätte zur Folge, dass die Kundschaft seltener andere Produkte als das beworbene Produkt kauft. Erhält die Kundschaft also aus-

Abb. 1: Design des Experiments



Quelle: Eigene Darstellung.

führliche Informationen, so führt dies zu weniger Cross-Sells.

H3: Fotobuchkundinnen und -kunden, denen starke Argumente präsentiert werden, kaufen prozentual häufiger Produkte, welche explizit beworben werden, als wenn ihnen periphere Hinweisreize präsentiert werden.

Nachdem bei verschiedenen Studien (Browning et al., 2018; Lee & Koo, 2016) erfasst wurde, dass Versuchspersonen (VPn) bei hoher Motivation, aber geringer Argumentqualität eine Reaktanz gegenüber der Quelle der Botschaft zeigen, soll zudem geprüft werden, welches Abmeldeverhalten die Kundinnen und Kunden hinsichtlich der beiden E-Mail-Varianten zeigen.

H4: Fotobuchkundinnen und -kunden, welchen starke Argumente präsentiert werden, melden sich seltener vom Newsletter-Verteiler ab, als wenn ihnen periphere Hinweisreize präsentiert werden.

2 Methode

Ein Produkt des Unternehmens, das «Fotobuch Hardcover Premium», soll stellvertretend für andere individualisierbare Fotoartikel stehen und in diesem Kontext untersucht werden. In einem zweistufigen Design (vgl. Abb. 1) nahm zuerst eine Stichprobe (n = 12 753) an einer Befragung teil, um zu bestimmen, welche Persönlichkeitseigenschaften durchschnittlicher Fotobuchkundinnen und -kunden für das ELM relevant waren. Die Ergebnisse der Befragungsdaten wurden genutzt, um Hypothesen für das folgende Feldexperiment (n = 138 297), in welchem die Inhalte zweier Werbemails manipuliert wurden, abzuleiten und zu testen.

2.1 Stichprobe

Die zu untersuchende Population besteht aus allen Kundinnen und Kunden des Unternehmens, aus denen ad hoc drei verschiedene Stichproben gezogen wurden. Im ersten Schritt wurden Kundinnen und Kunden ausgeschlossen, die in den vergangenen drei Jahren keine Käufe bei dem Unternehmen getätigt hatten, da diese durch eine andere E-Mail-Kampagne adressiert wurden; aus den verbleibenden wurden alle Kundinnen und Kunden ausgewählt, welche in diesem Zeitraum bereits Fotobücher gekauft haben, insgesamt 773 592. Nachdem 18 510 Personen zufällig als Stichprobe für die Teilnahme an der Befragung ausgewählt wurden (Gruppe C), wurde die verbleibende Stichprobe randomisiert in die Kontrollgruppe

A (periphere Route; n = 386 709) und Experimentalgruppe B (direkte Route; n = 386 341 Personen) unterteilt. Die Anzahl der am Experiment teilnehmenden Personen entspricht Kundenkontakten mit gültiger E-Mail-Syntax und ist in beiden Gruppen nicht identisch, da einige der ausgewählten E-Mail-Adressen ungültig oder Dubletten waren. Gruppe A und B nahmen also nur am Feldexperiment teil, während Gruppe C nur an der Befragung teilnahm. Eine Woche vor sowie während des Experiments wurden Gruppe A und B nicht mit anderen E-Mail-Botschaften durch das Unternehmen angesprochen, um mögliche Wechselwirkungen auszuschliessen.

Zum Zeitpunkt des Versands ergaben sich nach Ausschlüssen aufgrund von Überschneidungen mit anderen automatisierten E-Mails, Abmeldung vom Newsletter oder falschen E-Mail-Adressen folgende Versandzahlen: 246 065 bei Gruppe A, 245 030 bei Gruppe B und 12 753 bei Gruppe C.

Da die randomisierten Gruppen A und B nicht wussten, dass sie an einer Studie teilnahmen und die VPn sich in ihrer natürlichen Umgebung befanden, handelte es sich um ein echtes Feldexperiment (Kerlinger & Lee, 2006). Somit gab es auch keine klassischen Anreize wie monetäre Entlohnung, um diese VPn zur Teilnahme zu motivieren. Lediglich ein 15%-Gutschein für Hardcover-Premium-Fotobücher war Teil der Stimuli für Gruppe A und B. Unter den VPn in Gruppe C wurden als Anreiz zur Teilnahme drei 50€-Gutscheine für das Sortiment des Unternehmens verlost.

2.2 Versuchsmaterialien

Im Experiment wurde beiden Gruppen jeweils eine E-Mail-Variante geschickt, welche entweder ein besonders geringes oder hohes Mass an Elaboration zur Verarbeitung voraussetzte. Das Experiment fand im Rahmen des wöchentlichen Newsletter-Versands an Kundinnen und Kunden des Unternehmens statt. Dies erhöht die externe Validität, da die Kundschaft durch die wöchentliche Ansprache keine Abweichung zur Norm feststellen konnte (Cronbach, 1990). Bei der Vorbereitung des Experiments wurden zwei Versionen einer Werbemail erstellt: Version A enthielt besonders viele periphere Hinweisreize, Version B dagegen besonders viele starke Argumente. Hierzu wurden nach einer Analyse der Produktdetail-Website des Unternehmens zunächst sieben Argumente ausgewählt, welche beide Versionen der E-Mails in unterschiedlicher Stärke enthalten sollten. Diese Argumente betrafen z.B. die Qualität des Drucks, des Fotopapiers und des Buchcovers. Anschliessend wurden die Argumente in unterschiedlicher Komplexität als Stichpunkte (A) oder als Fliesstext (B) dargestellt. Dies sollte bewirken, dass ein höheres Mass kognitiver Ressourcen nötig ist, um die dargestellten Argumente in Version B zu verstehen (Browning et al., 2018; Petty & Cacioppo, 1986).

Zudem wurden Zertifikate und Vertrauenssiegel des Unternehmens entweder mit grossem Logo ohne zusätzliche Information oder mit kleinem Logo und ausführlicher Information dargestellt. So fungiert das Logo ohne zusätzliche Information als peripherer Hinweisreiz, mit Mehrinformation kann es dagegen als Argument verarbeitet werden. Zusätzlich wurde auch das Bildmaterial so gestaltet, dass Version A auf periphere Hinweisreize (glückliche, attraktive Menschen; Signalfarbe rot im Störer) und Version B auf zentrale Hinweisreize lenkt (Detailaufnahmen des Produkts, dezentere Farbe orange im Störer; vgl. Abb. 2).

Beide Mail-Varianten trugen dieselbe Betreffzeile und Überschrift, um sicherzustellen, dass beide Gruppen die Nachrichten vergleichbar oft öffnen.

Abb. 2: E-Mail-Version A und B

E-Mail-Version A

E-Mail-Version B

Quelle: Eigene Darstellung.

2.3 Versuchsablauf

Nach Erstellen der oben beschriebenen E-Mails (vgl. Abb. 2) wurden die HTML-basierten E-Mails am 23. Oktober 2018 um 17 Uhr mittels des Online-Marketing-Tools Emarsys an 491 095 VPn verschickt. Dabei erhielten 246 065 VPn der Gruppe A Mail-Version A, 245 030 VPn der Gruppe B die Mail-Version B. Der in der E-Mail angebotene Gutschein war bis zum 3. November 2018 gültig.

Bei E-Mails mit Gutschein- oder Aktionszeiträumen von mehr als sieben Tagen war es im Unternehmen gängige Praxis, in einer zweiten E-Mail an den Gutschein zu erinnern. Somit wurde eine zweite E-Mail am 31. Oktober 2018 um 17 Uhr versendet. Die zweite E-Mail war bis auf die Betreffzeile (angepasst, um auf den auslaufenden Gutschein hinzuweisen) identisch mit der ersten E-Mail. Ausserdem wurden ausschliesslich Personen adressiert, die die erste Mail nicht geöffnet hatten. Aufgrund einer weiteren Eingrenzung der Stichprobe aus marketingstrategischen Gründen wurde die zweite E-Mail nur an insgesamt 274 203 VPn verschickt, die Differenz zum ersten Versand konnte aufgrund einer anderen Kampagne nicht kontaktiert werden. Anteilig wurden 137 530 E-Mails mit der Version A an die Gruppe A und 136 673 E-Mails mit der Version B an die Gruppe B verschickt. Alle abhängigen Variablen wurden automatisch durch unternehmensinterne Reporting-Tools erfasst und standen nach Export für die Auswertung zur Verfügung.

Tabelle 1: Glossar

Begriff deutsch *(englisch)*	Erklärung
Öffnungszahl *(open)*	Absolute Zahl der Personen, welche eine E-Mail mindestens einmal geöffnet haben
Öffnungsrate *(open rate)*	Relation zwischen geöffneten und zugestellten E-Mails
Click Through Rate *(CTR)*	Anteil der Personen, die nach Öffnen der E-Mail auf mindestens einen Link klicken
Abmeldezahl *(unsubscribes)*	Absolute Zahl von Menschen, welche nach Erhalt der E-Mail über den Abmeldelink ihre Zustimmung zurückziehen, per E-Mail vom Unternehmen kontaktiert zu werden
Abmelderate *(unsubscribe rate)*	Verhältnis von allen Klicks zu Klicks auf den Abmeldelink
Kauf *(order/purchase)*	Bestellen eines Warenkorbes, auch, wenn sich darin mehrere Artikel befinden
Käufer/-innen *(buyer)*	Personen, die mindestens einen Kauf ausgeführt haben
Konversionsrate *(conversion rate, CVR)*	Anteil an Kaufenden unter allen Personen, die auf einen Link in einer E-Mail geklickt haben
Warenkorbwert *(basket value)*	Kumulierter Preis aller Artikel im Warenkorb zum Zeitpunkt des Kaufs
source code	Wird jeder Kundin und jedem Kunden mit Klick auf eine der beiden E-Mail-Versionen zugeordnet

Quelle: Eigene Darstellung.

2.4 Operationalisierung: Kennzahlen für die Hypothesenprüfung

Da verschiedene Kennzahlen aus dem E-Mail-Marketing als abhängige Variablen verwendet werden, werden die wichtigsten Begriffe in Tabelle 1 definiert. Zudem wird dargestellt, welche Kennzahlen für welche Hypothesen relevant sind.

Im Falle von H1 soll die Relation der **Kaufzahlen** zu den **Öffnungszahlen** beider E-Mail-Varianten betrachtet werden. H2 kann überprüft werden, indem man die **Öffnungszahlen** beider E-Mail-Versände mit den **Klickzahlen** vergleicht. H3 wird überprüft, indem man die Käufe nach Source-Codes trennt und anschliessend die prozentuale **Verteilung der Artikel** vergleicht. Zuletzt wird H4 überprüft, indem der Anteil von Klicks auf den **Abmeldelink** in Relation zu der **absoluten Klickzahl** gesetzt wird.

3 Ergebnisse

Nach Ablauf des Angebots hatte die Kampagne 138 297 Menschen erreicht, die also die E-Mail geöffnet hatten. Die Betreffzeile generierte Öffnungsraten in einem firmenüblichen Bereich; die absolute Zahl der Öffnungen der beiden E-Mails lag mit einem Unterschied von etwa 0,4% nah beieinander. Insgesamt erzielte die Kampagne einen inkrementellen Umsatz von 69 427 €. Die wichtigsten Kennzahlen sind in Tabelle 2 zusammengefasst.[1]

H1 wird durch einen Chi²-Test getestet. Hierzu wurden die tatsächlichen Werte des Kaufverhaltens der Öffner mit ihrem theoretischen Kaufverhalten verglichen. Die Route der Persuasion, welche die E-Mail anspricht, steht in keinem signifikanten Zusammenhang zum Kaufverhalten der VPn. Es ist lediglich eine schwache Tendenz zu mehr Käufen von Personen, welche Version B erhalten haben, zu beobachten. (Chi^2 (1) = 1,212, $p < 0{,}27$, n = 138 297). Die Effektstärke ist sehr schwach ($\phi = 0{,}003$). Somit wird H1 nicht angenommen. Der Inhalt der E-Mail hatte keinen signifikanten Einfluss auf die absolute Anzahl von Käufen der VPn.

H2 wurde ebenfalls mittels Chi²-Test geprüft; die tatsächlichen Klickzahlen werden mit der theoretischen Verteilung

[1] Aus unternehmenspolitischen und datenschutzrechtlichen Gründen kann diesem Artikel kein vollumfänglicher Datensatz beigefügt werden.

Tabelle 2: Kennzahlen

Kampagne	Empfänger	Öffner	Öffnungsrate	Klicks	CTR	Abmelder
Version A 1. E-Mail	246 065	47 595	19,34%	3178	6,68%	278
Version B 1. E-Mail	245 030	48 068	19,62%	4118	8,57%	272
Version A 2. E-Mail	137 530	21 387	15,55%	943	4,41%	149
Version B 2. E-Mail	136 673	21 247	15,55%	1146	5,39%	120
Insgesamt Version A	383 595	68 982	17,98%	4121	5,97%	427
Insgesamt Version B	381 703	69 315	18,16%	5264	7,59%	392

Kampagne	Bestellungen	Fotobuch Premium	CVR-Klicks	CVR-Empfänger	Umsatz (netto)	ØWarenkorb-wert
Version A 1. E-Mail	529	296	16,65%	0,21%	21 086 €	39,86 €
Version B 1. E-Mail	563	338	13,67%	0,23%	20 250 €	35,97 €
Version A 2. E-Mail	354	204	37,54%	0,26%	13 364 €	37,75 €
Version B 2. E-Mail	371	225	32,37%	0,27%	14 727 €	39,70 €
Insgesamt Version A	883	500	21,43%	0,23%	34 450 €	38,81 €
Insgesamt Version B	934	563	17,74%	0,24%	34 977 €	37,84 €

Quelle: Eigene Darstellung.

der Klickzahlen verglichen. Um die Reliabilität zu überprüfen, wurde der Test für beide E-Mail-Varianten durchgeführt. Sowohl im Falle der ersten E-Mail (Chi^2 (1) = 141,366, $p < 0{,}001$, n = 95 663) als auch im Falle der zweiten E-Mail (Chi^2 (1) = 22,168, $p < 0{,}001$, n = 42 634) klickten die VPn, welche die Version B erhalten haben, signifikant öfter. Die Effektstärke ist auch hier schwach ($\phi = 0{,}04$ bzw. 0,02). Der Chi^2-Test für die kombinierten Ergebnisse der ersten und zweiten E-Mail (Chi^2 (1) = 94,218, $p < 0{,}001$, n = 138 297) bestätigt dieses Ergebnismuster, dabei liegt die Effektstärke ϕ bei 0,03. H2 kann somit akzeptiert werden.

Um H3 zu überprüfen, wird der Produktmix der Einkäufe ausgewertet, also die Anzahl der gekauften Fotobuch Hardcover Premium (beworben) in Relation zu anderen gekauften Artikeln gesetzt. Insgesamt ergeben sich für Version A 1782

Zusammenfassung

Das Elaboration-Likelihood-Modell wurde in einem umfangreichen Feldexperiment (n = 138 297) erstmals auf Persuasion im E-Mail-Marketing für individualisierte Fotoartikel angewendet. In Kooperation mit einem internationalen Unternehmen wurden an aktive Kundinnen und Kunden zwei verschiedene Nachrichten versendet, die entweder die direkte oder die periphere Route ansprachen. Es zeigte sich, dass diese Population jeweils durch hohes Involvement, Fähigkeit und Motivation zur Elaboration gekennzeichnet ist, weshalb die zentrale Route der Persuasion bessere KPIs in der Kundenansprache generierte.

Kernthesen

1. Das Elaboration-Likelihood-Modell sagt variierende Arten der Einstellungsänderung vorher, je nachdem, welche Route der Persuasion (zentral oder peripher) angesprochen wird.
2. Für Konsumenten individualisierter Fotoartikel führt die zentrale Route der Ansprache im E-Mail-Marketing zu besseren KPIs.
3. Aus der Erhebung des themenspezifischen Involvements kann zuverlässig die geeignetere Route der Persuasion geschlossen werden.

und für Version B 1689 gekaufte Artikel. VPn, die Version B der E-Mail erhielten, kauften signifikant öfter Fotobuch Hardcover Premium als VPn, die Version A erhielten (Chi^2 (1) = 12,633, $p < 0{,}005$, n = 3471). Die Effektstärke ist schwach ($\phi = 0{,}06$). H3 kann angenommen werden.

H4 wurde überprüft, indem die tatsächliche Verteilung von Klicks auf den Abmeldelink und Klicks auf andere Links mit der Verteilung unter Gültigkeit der Nullhypothese verglichen wurde. Die Analyse der Klicks auf den Abmeldelink ergab, dass alle Abmeldungen mit dem ersten Klick auf die E-Mail erfolgten. Der Vergleich mit der übrigen Zahl an ersten Klicks sollte also zulässig sein. Der Chi^2-Test zeigt, dass VPn, welche Version B erhielten, sich signifikant seltener vom Newsletter abmeldeten als VPn, die Version A erhielten. Sowohl für den ersten (Chi^2 (1) = 11,812, $p < 0{,}001$, n = 7296) als auch für den zweiten Versand der E-Mail (Chi^2 (1) = 13,097 $p < 0{,}001$, n = 2089) sind die Ergebnisse hoch signifikant. Die Effektstärke ist jedoch schwach ($\phi = 0{,}04$ bzw. 0,08). Wie die vorangegangenen Werte nahelegen, ist auch der Chi^2-Test für die kumulierten Werte signifikant bei geringer Effektstärke (Chi^2 (1) = 17,918, $p < 0{,}001$, n = 9588, $\phi = 0{,}04$). H4 kann somit ebenfalls akzeptiert werden.

4 Diskussion und Implikationen

Die hier vorgestellte Studie zeigt die Anwendbarkeit des ELM auf zwei neue Gebiete, E-Mail-Marketing und individualisierte Fotoartikel. Befragungsdaten zeigen, dass Fotobuchkundinnen und -kunden über *hohes Involvement* sowie *hohe Fähigkeit* und *Motivation* zur Verarbeitung von fotobuchrelevanten Informationen verfügen. Somit werden entsprechende Informationen wahrscheinlich auf der direkten Route der Persuasion verarbeitet.

Obwohl H1 abgelehnt wurde, muss dies nicht bedeuten, dass die Kommunikation von Argumenten nicht zu mehr Käufen führt. Vielmehr ist es möglich, dass die E-Mail mit den peripheren Hinweisreizen zu einer kurzfristigen Einstellungsänderung geführt hat (vgl. die signifikant höhere CVR) und die E-Mail mit den ausführlichen Argumenten zu einer langfristigen Einstellungsänderung (vgl. die höheren Kaufzahlen nach Ende der Kampagne). Langfristig gesehen ist es durchaus möglich, dass die direkte Route in diesem Kontext zu mehr Käufen führt. Die Annahme von H2 spricht dafür, dass Version B der E-Mail tatsächlich ein grösseres Interesse in den VPn auslöste als Version A. Dies kann als höhere Kaufabsicht verstanden werden. Die höhere Klickrate kann jedoch auch mit der Aufwandsrechtfertigung nach Festinger (1957) erklärt werden. Nachdem die VPn sich mit dem kognitiv fordernden Text auseinandergesetzt haben, ist es möglich, dass sie einen Kauf zumindest in Betracht ziehen wollten. Dies erklärt jedoch nicht, weshalb die CVR der Gruppe B niedriger war als die der Gruppe A. Die Bestätigung von H3 zeigt, dass die Argumente aus Version B einen Kaufgrund speziell für das beworbene Produkt darstellen. Kundinnen und Kunden aus Gruppe A scheinen dagegen nur eine generelle Tendenz zu allen Fotobuch-Produkten zu haben, die besonderen Eigenschaften des Fotobuch Hardcover Premium scheinen nebensächlich. Dies erklärt auch die grössere Varianz innerhalb Gruppe A, VPn zeigten höhere Unterschiede in den Warenkorbwerten und den gekauften Produkten. Periphere Hinweisreize führten also zu mehr Cross-Sells (Kauf von Produkten, die nicht beworben wurden).

Die Annahme von H4 bestätigt die von Lee und Koo (2016) und Browning et al. (2018) aufgestellte Hypothese, dass hoch motivierte Personen mit Reaktanz reagieren, sobald ihnen Botschaften mit geringem Informationsgehalt präsentiert werden. Dennoch muss in Betracht gezogen werden, dass es aufgrund des kürzeren Textes der E-Mail einfacher gewesen sein könnte, den Abmeldelink zu finden. Obwohl diese Erklärung bei der geringen Differenz der Textlänge zwischen den beiden E-Mails unwahrscheinlich scheint, könnte der beobachtete Unterschied daher rühren.

Insgesamt haben die Ergebnisse dieser Studie eine hohe externe Validität für fotobuchbezogene Marketingaktivitäten. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass durchschnittliche Fotobuchkundinnen und -kunden des untersuchten Unternehmens die zentrale Route der Persuasion gemäss des ELM nutzen. Im Experiment bestätigte sich, dass eine E-Mail-Version, die die direkte Route der Persuasion anspricht, in fast allen relevanten KPIs bessere Ergebnisse erzielt.

Handlungsempfehlungen

1. Empirische Testungen sollten im E-Mail-Marketing vermehrt Anwendung finden, da nur so stichhaltige Aussagen über die eigene Konsumentenpopulation getroffen werden können.
2. Der Trend zu stark verkürzter Kommunikation im Online-Marketing ist nicht für alle Formen von Produkten bzw. jegliche Klientel empfehlenswert, v.a. wenn Persuasion über die zentrale Route erfolgt.
3. Involvement bzgl. unterschiedlicher Produktgruppen sollte als psychografische Grösse in Kundendatenbanken aufgenommen werden, da es Vorhersagen über effektive Anspracherouten ermöglicht.

Zuerst ist es bei der Kommunikation von Inhalten anzuraten, dem Trend zu weniger Information in E-Mails entgegenzutreten. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen deutlich, dass ausführlichere Botschaften zu mehr Klicks und somit zu mehr Traffic auf der unternehmenseigenen Webseite führen. Auch einem Reichweitenverlust kann so (vgl. die nachgewiesene geringere Abmelderate) entgegengewirkt werden. Gerade wenn erreicht werden soll, dass die Kundschaft ein bestimmtes Produkt kauft, so sollte auf starke und kognitiv herausfordernde Argumente gesetzt werden, damit es zu weniger Cross-Sells kommt. Weiter ist es denkbar, jeder Kundin und jedem Kunden ein Attribut zuzuteilen, welches das Involvement bzgl. unterschiedlicher Produktgruppen beschreibt, um sie passgenau zu den ELM-Erkenntnissen zu adressieren. Die meisten CRM-Systeme lassen diese Funktionalität mit geringem Implementationsaufwand realisieren. Wird dann ein bestimmtes Produkt beworben, so kann es für jeden Kunden hinsichtlich peripherer Hinweisreize oder angeführter Argumente optimiert werden.

Insgesamt ist es zu empfehlen, weitere empirische Testungen durchzuführen. So könnte geprüft werden, ob Neukundschaft allgemein besser auf periphere Hinweisreize reagiert, ob die Ergebnisse aus der vorliegenden Studie auch auf andere Produkte, speziell solche mit geringem Erstellungsaufwand, anwendbar sind und ob die Übereinstimmung der Informationsdichte auf Webseite und E-Mail zu einer besseren CVR führt. Auch eine Wiederholung der Studie unter Berücksichtigung der Persönlichkeitsmerkmale jeder einzelnen VPn könnte interessante Einblicke bereitstellen. Abschliessend sei festgestellt, dass Managerinnen und Manager und Unternehmen wertvolle Einsichten aus dem ELM gewinnen können und hieraus abgeleitete Empfehlungen bewusst sowie im richtigen Kontext einsetzen sollten.

Literatur

Allen, M. & Reynolds, R. (1993). The elaboration likelihood model and the sleeper effect: An assessment of attitude change over time. Communication Theory, 3(1), 73–82. https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1993.tb00058.x

Allison, T. H., Davis, B. C., Webb, J. W. & Short, J. C. (2017). Persuasion in crowdfunding: An elaboration likelihood model of crowdfunding performance. Journal of Business Venturing, 32(6), 707–725. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.09.002

Bao, Z. & Wang, D. (2021). Examining consumer participation on brand microblogs in China: Perspectives from elaboration likelihood model, commitment–trust theory and social presence. Journal of Research in Interactive Marketing, 15(1), 10–29. https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2019-0027

Browning, N., Gogo, O. & Kimmel, M. (2018). Comprehending CSR messages: Applying the elaboration likelihood model. Corporate Communications: An International Journal, 23(1), 17–34. https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2017-0068

Carpenter, C. J. (2015). A meta-analysis of the ELM's argument quality × processing type predictions. Human Communication Research, 41(4), 501–534. https://doi.org/10.1111/hcre.12054

Chen, C.-Y., Kearney, M. & Chang, S.-L. (2021). Comparative approaches to mis/disinformation| belief in or identification of false news according to the elaboration likelihood model. International Journal of Communication, 15, 1263–1285.

Cronbach, L. J. (1990). Essentials of psychological testing (5th ed.). Harper Collins Publ.

Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford University Press.

Hamilton, M. A., Hunter, J. E. & Boster, F. J. (1993). The elaboration likelihood model as a theory of attitude formation: A mathematical analysis. Communication Theory, 3(1), 50–65. https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1993.tb00056_3_1.x

Hoyer, W. D., MacInnis, D. J. & Pieters, R. (2016). Consumer behavior. Cengage Learning.

Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2006). Foundations of behavioral research (4th ed. [reprint]). Wadsworth/Thomson Learning.

Kitchen, J. P., Kerr, G., Schultz, E. D., McColl, R. & Pals, H. (2014). The elaboration likelihood model: Review, critique and research agenda. European Journal of Marketing, 48(11/12), 2033–2050. https://doi.org/10.1108/EJM-12-2011-0776

Le, T. D., Robinson, L. J. & Dobele, A. R. (2020). Word-of-mouth information processing routes: The mediating role of message and source characteristics. Journal of Consumer Behaviour, 19(2), 171–181. https://doi.org/10.1002/cb.1802

Lee, Y. & Koo, J. (2016). Can a celebrity serve as an issue-relevant argument in the elaboration likelihood model? Psychology & Marketing, 33(3), 195–208. https://doi.org/10.1002/mar.20865

Manca, S., Altoè, G., Schultz, P. W. & Fornara, F. (2020). The persuasive route to sustainable mobility: Elaboration likelihood model and emotions predict implicit attitudes. Environment and Behavior, 52(8), 830–860. https://doi.org/10.1177/0013916518820898

McAlister, A. R. & Bargh, D. (2016). Dissuasion: The elaboration likelihood model and young children. Young Consumers, 17(3), 210–225. https://doi.org/10.1108/YC-02-2016-00580

Petty, R. E. & Briñol, P. (2014). The elaboration likelihood and metacognitive models of attitudes: Implications for prejudice, the self and beyond. In J. W. Sherman, B. Gawronski & Y. Trope (Eds.), Dual-Process Theories of the Social Mind (pp. 172–187). Guilford Publications.

Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1981). Attitudes and persuasion: Classic and contemporary approaches. Brown.

Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1984). Source factors and the elaboration likelihood model of persuasion. Advances in Consumer Research. Association for Consumer Research (U.S.), 11, 668–672.

Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1986). Communication and Persuasion. Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4964-1

Petty, R. E. & Wegener, D. T. (1999). The elaboration likelihood model: Current status and controversies. In S. Chaiken & Y. Trope (Eds.), Dual-process theories in social psychology (pp. 44–72). Guilford Press.

Petty, R. E., Wegener, D. T., Fabrigar, L. R., Priester, J. R. & Cacioppo, J. T. (1993). Conceptual and methodological issues in the elaboration likelihood model of persuasion: A reply to the Michigan state critics. Communication Theory, 3(4), 336–362. https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1993.tb00078.x

Priester, J., Wegener, D., Petty, R. & Fabrigar, L. (1999). Examining the psychological process underlying the sleeper effect: The elaboration likelihood model explanation. Media Psychology, 1(1), 27–48. https://doi.org/10.1207/s1532785xmep0101_3

Silic, M. & Ruf, C. (2018). The effects of the elaboration likelihood model on initial trust formation in financial advisory services. International Journal of Bank Marketing, 36(3), 572–590. https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2017-0038

Xiaowei, H., Jiashuo, B. & Tao, M. (2021). Analysis of shared parking demander' choice behavior based on elaboration likelihood model. Transportation Research Interdisciplinary Perspectives, 9, 100311. https://doi.org/10.1016/j.trip.2021.100311

Zhou, T. (2012). Understanding users' initial trust in mobile banking: An elaboration likelihood perspective. Computers in Human Behavior, 28(4), 1518–1525. https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.03.021

Cognitive Biases as Boosters

Using Cognitive Biases to Improve Communication Recall for Emmi Jogurtpur

Only one in three Swiss brands strategically uses insights from consumer psychology research when developing new marketing communication. However, if done in a structured and strategic way, applying these insights can boost a brand's marketing performance. We present the successful application of insights from consumer psychology research to Emmi Jogurtpur. We show how it can be done and how successful it can be for brands.

Prof. Dr. Matthias Fuchs, Christian Omlin, Stefan Naef, Thomas Steiner, Etienne Schumpf, Prof. Dr. Johanna Franziska Gollnhofer

In Switzerland, only one in three brands strategically applies insights from consumer psychology research to their marketing communication (Ackermann et al., 2020). At the same time, researchers and communication experts have developed a structured process, "bias-based creativity", that bridges the gap between marketing research and practice (Fuchs et al., 2020a, b). "Bias-based creativity" lays out the exact steps of how to effectively apply insights from research to marketing communication strategy. The present article covers the application of this process to Emmi Jogurtpur and its results for the brand and the product. It demonstrates that the potential for applying insights from consumer psychology, cognitive biases, and other such effects to marketing communication is sizeable and should be taken into consideration by marketers.

Background

In 2020, the situation for Emmi Jogurtpur on the Swiss yogurt market was challenging. After having been widely distributed in the Swiss market for more than 7 years, its performance didn't look good: According to Emmi's research, Jogurtpur had an unaided awareness of only 2% (i.e., only 2% of consumers could recall the brand without any support) and merely 55% of consumers reported that they could recognize it after having been shown it. In contrast, the market leader Nestlé Hirz was recognized by 79% of all Swiss consumers, a 44% advantage over Emmi Jogurtpur.

Additionally, consumers apparently misconceived the point of Emmi Jogurtpur. The unique quality of Emmi Jogurtpur is that it is a product with only three ingredients and without any artificial additives: just yogurt, fruits, and sugar. It is a unique and innovative production process that allows Emmi – an expert at milk processing – to use so few ingredients. As a reference point, the average yogurt sold on the Swiss market has 5 to 6 ingredients. These additional ingredients in other yogurts may be flavorings, colorants, or thickeners.

According to Emmi's research, however, consumers didn't understand what was special about it since many assumed that all yogurts were made of only these three ingredients. Some even assumed that the few ingredients implied a lacking, bland, or neutral taste. Emmi was convinced that the marketing communication and packaging did too little to emphasize the delicious and enjoyable taste of the yogurt.

Buying yogurt is a typical example of a low-involvement purchase decision (Oladeji Samuel & Bellman, 2005). These types of purchases are made spontaneously, directly in the store, and impulsively. Consumers do not elaborately weigh the advantages and disadvantages of one brand of yogurt versus another. Often, consumers are only aware of a limited number of products in the category. They apply heuristics to make the purchase decisions: For example, they simply buy the one they always buy, the cheapest one, the most popular one, or the one they recognize from advertisements. This is due to the fact that a low-involvement purchase comes with little risk: Consumers are unlikely to lose a lot of money if they buy the "wrong" brand of yogurt (financial risk). Also, their peers are unlikely to judge them for their choice of yogurt (social risk; Mitchell, 1999). A product that lacks consumer understanding and differentiation – such as Emmi Jogurtpur – and competes in a low-involvement product category is bound to suffer. It showed in Nielsen's market data: While the Swiss yogurt market grew by 7.4% in 2020 due to COVID-19 lockdowns in Switzerland (Bucher et al., 2021), sales of Emmi Jogurtpur declined by 1.5%. This meant that even though the category was booming, Emmi Jogurtpur could not profit from the growth and even decreased in sales and market share.

Thus, Emmi planned to re-design the packaging of Emmi Jogurtpur and launch it at the beginning of 2021 (see figure 1).

Prof. Dr. Matthias Fuchs
Assistant Professor of Marketing, Institute of Customer Experience Management, EHL Hospitality Business School, HES-SO University of Applied Sciences and Arts Western Switzerland, Lausanne, Switzerland
matthias.fuchs@ehl.ch

Christian Omlin
Senior Strategist, Jung von Matt LIMMAT AG, Zurich, Switzerland
christian.omlin@jvm.ch

Stefan Naef
Chief Consulting Officer, Jung von Matt LIMMAT AG, Zurich, Switzerland
stefan.naef@jvm.ch

Thomas Steiner
Chief Client Officer, Jung von Matt LIMMAT AG, Zurich, Switzerland
thomas.steiner@jvm.ch

Etienne Schumpf
Head Brand and Category Management Fresh, Emmi Schweiz AG, Lucerne, Switzerland
etienne.schumpf@emmi.com

Prof. Dr. Johanna Franziska Gollnhofer
Associate Professor of Marketing, Institute for Marketing and Customer Insight, University of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland
johanna.gollnhofer@unisg.ch

Management Summary

Only one in three Swiss brands strategically applies insights from consumer psychology research. Based on a case study of a successful and structured application of insights from consumer psychology research to the marketing communication of Emmi Jogurtpur, we show how they boosted the brand's results. After running the campaign infused with insights from consumer psychology in 2021, Emmi Jogurtpur's sales grew by 16.7% in a market that shrank by 4.8% during the same period. This was a complete turnaround from the year before, when Emmi Jogurtpur's sales had decreased by 1.5%.

Figure 1: The Old and the New Packaging Design of Emmi Jogurtpur

The old Emmi packaging design before 2021

Image Source: https://www.avecnow.ch/products/emmi-jogurt-pur-erdbeer-150g, retrieved June 15, 2022.

The new Emmi packaging design launched in 2021

Image Source: https://group.emmi.com/che/de/marken-produkte/product-overview-page/emmi-jogurt-pur-erdbeer-150g, retrieved June 15, 2022.

Based on the findings, the new packaging featured more pictures of fruit, a bigger logo, and, most importantly, the icon "100% taste with only 3 ingredients." The icon had a big "3" that highlighted what made the yogurt so unique. At the same time, this icon referred to the 100% taste. The previous packaging design had neither mentioned the three ingredients nor the taste. Rather, it had featured the claim "no additives", which consumers failed to understand without context. The mentions of "PUR", "only 3 ingredients", "100% taste", and the general increase in food appeal on the packaging were meant to facilitate consumer understanding of the product. This was the chance to make consumers appreciate what Emmi Jogurtpur stood for.

Theory

As part of their efforts, Emmi also briefed a new campaign. An interdisciplinary team including the authors of this article was engaged. Specifically, Emmi posed the challenge that the campaign should solve the issue at the core of Emmi Jogurtpur. Thus, it should get consumers to understand its core benefit ("100% taste with only 3 ingredients") and drive more consumers to choose it in store. The team decided that the campaign should build on the new packaging design that highlighted the three ingredients more than the previous design had done.[1]

Applying the structured process of "bias-based creativity" (Fuchs et al., 2020a, b) and having consulted the relevant research and literature, the team identified a set of suitable effects. Bias-based creativity is based on previous work on cognitive biases. It groups available effects according to the steps of the consumer decision process (i.e., awareness, consideration, evaluation, purchase, and loyalty; Vakratsas & Ambler, 1999) and the most frequent problems at these stages – e.g., "awareness" and "lack of recall" in this situation. The process then proposes a list of suitable effects that can be used to overcome the problem at hand. After a discussion of the effects proposed by bias-based creativity, the team agreed that the unusual presentation effect (also known as the bizarreness effect; Geraci et al., 2013) should be used for Emmi Jogurtpur.[2]

The unusual presentation effect is based on the finding that people can better remember information presented in unusual ways versus common ways (Einstein & McDaniel, 1987; Worthen, 2012). For example, Geraci et al. (2013) compared unusually presented information (e.g., "The BISCUITS screamed when the OVEN jumped out the WINDOW") vs. commonly presented information (e.g., "The BISCUITS were visible through the OVEN WINDOW") and subsequently

[1]While the packaging design was not based on the cognitive bias selected – as it predated the communication development – the communication itself was. The new packaging design influenced bias selection and communication development. [2] Other effects proposed (but not pursued any further) were the humor effect (Walker et al., 2003), the Von Restorff effect (Von Restorff, 1933), the picture superiority effect (Shepard, 1967), the negativity bias (Kanouse & Hanson, 1987), and anthropomorphism (Landwehr et al., 2011).

Figure 2: Other Memorable Marketing Campaigns (Unknowingly) Making Use of the Unusual Presentation Effect

Clockwise, from top left: Digitec Galaxus, Snickers, Wingo, and 1818 Auskunft. Image Sources: Digitec Galaxus: https://i.ytimg.com/vi/YnnbntV8Tts/maxresdefault.jpg, Snickers: https://www.horizont.net/news/media/12/Row-Atkins-in-sein-Paraderol-al-Mr-Be-fr-Snicke-118119-amp.jpeg, Wingo: https://i.ytimg.com/vi/1m1rzIFwbNY/maxresdefault.jpg, 1818 Auskunft: https://i.ytimg.com/vi/Y7sZhEcUXJ0/maxresdefault.jpg, all retrieved June 15, 2022.

Main Propositions

1. The application of insights from consumer psychology can increase the effectiveness of marketing communication.
2. Insights, cognitive biases, and effects derived from consumer psychology must be carefully selected and tailored to the business challenge.
3. The marketing communication concepts should undergo testing before being put on air to ensure that the communication achieves the intended goals.
4. If selected, tailored, applied, and tested correctly, the application of insights from consumer psychology research can lead to outstanding results by effectively influencing the everyday decisions and behaviors of consumers.

asked participants to recall the words in uppercase (i.e., BISCUITS, OVEN, and WINDOW). When these words were presented in an unusual context, 38% were recalled. When the words were presented commonly, only 28% were recalled. Thus, consumers could recall 36% more of the words when these were presented in an unusual way.

Moreover, there is support for the hypothesis that the unusual presentation effect does not work via the information being encoded in a different way. Rather, information that is being presented unusually is recalled in an easier and more powerful manner compared to commonly presented information (Geraci et al., 2013; McDaniel et al., 2005). This means that for the unusual presentation effect to work in marketing communication consumers do not necessarily need to pay more attention to the advertisement or to experience it differently – it even works when the advertisement is presented like any other advertisement. The unusual presentation effect works at retrieval, making the advertisement more dominant and easier to recall when the consumer is making the purchase decision in the store. It does so at the expense of the recall of commonly presented information. This finding made the unusual presentation effect suitable for Emmi, since the team working on the challenge wanted to improve the performance of the marketing communication of Emmi Jogurtpur (i.e., improve recall) and make it the winning option at the point of sale (i.e., make it the dominant recalled advertisement).

In the past, there have been a few examples of brands and products that have made use of this effect, albeit in completely different product categories, e.g., campaigns by Digitec Galaxus, Snickers, 1818 Auskunft, and Wingo (see figure 2). In all campaigns, information is presented in a highly unusual way. In some cases, the campaigns manage to present the focal benefit in an unusual way (e.g., quick hunger satisfaction for Snickers, see figure 2). It remains important to reiterate, however, that these brands most likely did not apply a structured process to select the ideal effect for their campaign. Rather, these advertisements seem to be the result of successful coincidences and good intuition of the practitioners in charge. The case of Emmi Jogurtpur, however, shows that there is a process (i.e., "bias-based creativity"; Fuchs et al. 2020a, b) that enables the creation of these highly performant ads in a more structured, strategic and planned way, irrespective of intuitions and coincidences.

Marketing Strategy

The creative team then got to work. It took Emmi's brief and the unusual presentation effect into account and created the following communication concept: It showed how Switzerland was the land of "3". Switzerland was founded by three cantons, Swiss greet each other with three kisses, and so on. Accordingly, Switzerland›s yogurt should also have

three ingredients – just like Emmi Jogurtpur.

This idea created the foundation for a highly unusual and unique yogurt advertisement (see figure 3), an advertisement unlike any other spot in the category and targeted on the focal benefit, "100% taste with only 3 ingredients." This execution was unusual and unique, as few advertisements for yogurts highlight the number of ingredients and do it in such an unusual way (i.e., tying the number of ingredients to the history and culture of a country) to emphasize the main benefits.

The result is a humorous video that uses whimsy and humor to place the number three in various Swiss contexts. The number three is staged in the most unusual situations. At the same time, it is suggested that the number three is authentically Swiss. In this way, the spot makes unique use of the unusual presentation effect to create an easily recallable and memorable advertisement that links the number three to Switzerland and the yogurt category. The spot was produced in German and French and was broadcast online and on TV.

Figure 3: The Emmi Jogurtpur Advertisement Inspired By The Unusual Presentation Effect

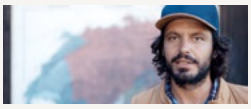
	The packaging is displayed and the camera zooms into the icon highlighting "100% taste with only 3 ingredients."
	Then, the advertisement shows how everything in Switzerland comes in threes. It starts with the "Rütlischwur," the legendary oath of the three founding cantons of Switzerland.
	It then goes on to show that the Swiss greet each other with three kisses on the cheek, …
	… that Switzerland has the "Three-Lakes-Country," …
	… that every Swiss needs to do a three-week-long military training, …
	… that Switzerland has three official languages (while the fourth language, Rhaeto-Romance, is often overlooked), …
	… that Switzerland has presumably only three days of summer, …
	… that one needs to hand in one's driver's license after having been caught speeding three times, …
	… and that the Swiss even invented the triangle (depicting the Matterhorn).
	Then, it is revealed that this elaborate story is being told by a father to his daughter on why this yogurt – Emmi Jogurtpur – has only three ingredients. The only yogurt with only three ingredients in Switzerland.

Image Source: Emmi YouTube Channel, https://youtu.be/u_eFtSgIDLA, retrieved April 11, 2022.

Results

After one year of the new packaging design and the new campaign being in the market, the results exceeded expectations. In 2021 – the year the new campaign was aired for the first time, Emmi Jogurtpur's sales grew by 16.7% according to Nielsen market data. Emmi Jogurtpur grew in spite of the market contracting by 4.8% in 2021. This turnaround stood in stark contrast to the previous year (2020), when Emmi Jogurtpur's sales had declined by 1.5% in a market that grew by 7.4%. This means that in spite of the market for yogurts in Switzerland contracting, Emmi Jogurtpur's sales grew strongly. This shows that in the purchase situation (i.e., in the store), the marketing communication likely worked, and consumers chose Emmi Jogurtpur instead of competitive brands in 2021. [3]

Moreover, it seems that consumers finally understood Emmi Jogurtpur and recognized its value. With respect to product-related attributes (Keller, 1993), Emmi Jogurtpur saw significant year-on-year improvements in brand tracking results – specifically regarding the attributes "tastes good", "no additives", and "high quality". It seems like the marketing communication was a first step towards changing the consumer belief that Emmi Jogurtpur tastes neutral or bland.

[3] While we cannot imply causality, we would like to remark that many other factors remained constant between the years (e.g., media budget). Other circumstances (i.e., market conditions) even worsened, rendering our test more conservative.

Brand satisfaction and brand recommendation also increased significantly for Emmi Jogurtpur after having been on the decline in the previous year. And the most promising sign of all was that Emmi Jogurtpur had been the most sampled product in the category in 2021, with 11% of all consumers reporting that they had sampled (i.e., bought for the first time) Emmi Jogurtpur during the past 12 months. This is in line with how the unusual presentation effect is hypothesized to work, namely that it results in a stronger recall of the information (vs. stronger encoding, Geraci et al., 2013; McDaniel et al., 2005). In the store, when consumers stood in front of the shelf, the unusual presentation effect boosted the recall of the spot focusing on the number "3" and resulted in more consumers trying Emmi Jogurtpur for the first time.

Lastly, the mix of science and practice that was applied to this new campaign also garnered media attention. The unique approach was reported in various media outlets, further drawing attention to the product (Persönlich, 2020).

Conclusion

As reported in the introduction, in Switzerland only one out of three brands strategically applies insights from consumer psychology research to their marketing communication (Ackermann et al., 2020). With the help of the Emmi Jogurtpur case, we aim to show the potential brands may unlock when making use of insights from research on consumer psychology, cognitive biases, and other such effects. These insights are published in academic journals, theoretically accessible to anyone. The "bias-based creativity" process (Fuchs et al., 2020a, b) outlines the steps that need to be taken to integrate these insights into a brand's marketing strategy. This ensures that suitable, powerful, and novel effects are applied to communication challenges.

Lessons Learned

1. Identify the business challenge: Insights from consumer psychology are tools and their application should not be the goal in itself – they should be applied to solve a specific business challenge.
2. Select & tailor: As soon as the challenge is identified, brands should work together with experts in consumer psychology to identify and tailor suitable effects, insights, and cognitive biases.
3. Develop & test: The marketing communication concept derived from this process should be tested to ensure that it works as expected and addresses the challenge identified in the first step.
4. Execute & air: The last step is to execute the communication concept, air it in the relevant marketplace, and track its results.

References

Ackermann, K. A., Heim, N., Collenberg, A., Lenggenhager, V. N., Müller, S., & Furchheim, P. (2020). Swiss Behavioral Economics Studie: Der Einsatz von Verhaltensökonomie in Schweizer Unternehmen. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. https://doi.org/10.21256/ZHAW-20571

Bucher, J.-H., Fuchs, M., Gollnhofer, J. F., Leimert, H., Manke, B. K. L., Tomczak, T., & Vario, M. (2021). Schweizer Konsumentenverhalten und Markenkommunikation in Zeiten der Covid-19-Pandemie. Marketing Review St. Gallen, 3, 888–895.

Einstein, G. O., & McDaniel, M. A. (1987). Distinctiveness and the mnemonic benefits of bizarre imagery. In M. A. McDaniel, M. Pressley (Eds.) Imagery and Related Mnemonic Processes (pp. 78–102). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4676-3_4

Fuchs, M., Gollnhofer, J. F., Naef, S., Schwarz, R., & Omlin, C. (2020a). Bias-Based Creativity: Ein Beitrag der Konsumpsychologie zur Bereicherung des Prozesses der Entwicklung kreativer Kommunikationsideen. https://www.alexandria.unisg.ch/260827/

Fuchs, M., Gollnhofer, J. F., Naef, S., Schwarz, R., & Omlin, C. (2020b). Der entschlüsselte Konsument – Wie Marken cognitive Biases für effektivere Marketingkommunikation einsetzen können. Schweizerische Gesellschaft Für Marketing Forschungsreihe, 20(4).

Geraci, L., McDaniel, M. A., Miller, T. M., & Hughes, M. L. (2013). The bizarreness effect: Evidence for the critical influence of retrieval processes. Memory and Cognition, 41(8), 1228–1237. https://doi.org/10.3758/S13421-013-0335-4

Kanouse, D. E., & Hanson, L. R. (1987). Negativity in evaluations. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Eds.), Attribution: Perceiving the Causes of Behavior (pp. 47–62). Lawrence Erlbaum Associates, Inc. https://psycnet.apa.org/record/1987-97459-003

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. Journal of Marketing, 57(1), 1–22. https://doi.org/10.1177/002224299305700101

Landwehr, J. R., McGill, A. L., & Herrmann, A. (2011). It's got the look: The effect of friendly and aggressive "facial" expressions on product liking and sales. Journal of Marketing, 75(3), 132–146. https://doi.org/10.1509/jmkg.75.3.132

McDaniel, M. A., Dornburg, C. C., & Guynn, M. J. (2005). Disentangling encoding versus retrieval explanations of the bizarreness effect: Implications for distinctiveness. Memory & Cognition, 33(2), 270–279. https://doi.org/10.3758/BF03195316

Mitchell, V. (1999). Consumer perceived risk: Conceptualisations and models. European Journal of Marketing, 33(1/2), 163–195. https://doi.org/10.1108/03090569910249229

Oladeji Samuel, J., & Bellman, S. (2005). Marketing Communications: Theory and Applications. Pearson Australia.

Persönlich. (2020). Jung von Matt/Limmat: Die Schweiz, das Land der Zahl «Drei» - Werbung. Persönlich. https://www.persoenlich.com/kategorie-werbung/die-schweiz-das-land-der-zahl-drei

Shepard, R. N. (1967). Recognition memory for words, sentences, and pictures. Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior, 6(1), 156–163. https://doi.org/10.1016/S0022-5371(67)80067-7

Vakratsas, D., & Ambler, T. (1999). How advertising works: What do we really know? Journal of Marketing, 63(1), 26–43. https://doi.org/10.2307/1251999

Von Restorff, H. (1933). Über die Wirkung von Bereichsbildungen im Spurenfeld. Psychologische Forschung, 18(1), 299–342. https://doi.org/10.1007/BF02409636

Walker, W. R., Skowronski, J. J., & Thompson, C. P. (2003). Life is pleasant - and memory helps to keep it that way! Review of General Psychology, 7(2), 203–210. https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.2.203

Worthen, J. B. (2012). Resolution of discrepant memory strengths: An explanation of the effects of bizarreness on memory. In R. R. Hunt & J. B. Worthen (Eds.), Distinctiveness and Memory (pp. 133–156). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195169669.003.0007

Behavioral Return Interventions

How Behavioral Science Helps Prevent Returns in E-Commerce

From the customer, company, and sustainability perspectives, it is agreed that e-commerce returns should be avoided. However, practical approaches to preventing returns are lacking. A large-scale experiment in four European countries now shows that behavioral design interventions ("nudging") can prevent millions of returns.

Dr. Thilo Pfrang, Dr. Philipp Spreer

Three hundred fifteen million parcels are unnecessarily shipped through Germany (which will serve as an example here) as returns every year; on a European level (dpa, 2021), this figure is beyond one billion. This has a massive impact:

- With an average of 1.17 kg CO_2 emissions per parcel, the ecological damage from returns adds up to 370 000 t CO_2 (calculated with data from Retourenforschung, 2019).
- E-commerce companies pay an average of €19.51 for a return parcel, including all ancillary return costs (Retourenforschung, 2019). Extrapolated to the German returns volume, this results in costs of €6.15 billion. Even assuming that the effective cost per return is lower because more than one item is returned in a package, this figure remains in the mid-single digit billions.
- In a previous unpublished study, the authors conducted a survey among >10 000 online shoppers and discovered that, on average, it takes customers 32 minutes to process a return. With an average hourly wage of €18.63 in Germany, this corresponds to invisible costs of almost €10 that customers pay for a return.

Dr. Thilo Pfrang
is founder and CEO of behamics®,
St. Gallen, Switzerland,
and lectures at several universities
thilo.pfrang@behamics.com

Dr. Philipp Spreer
is Senior Director and the initiator
of elaboratum's Behavioral Design Unit,
Hamburg, Germany
philipp.spreer@elaboratum.de

Moreover, the COVID-19 pandemic and the associated surge in e-commerce growth significantly increased the need for action to reduce returns. Lowering the return rate holds the potential to make e-commerce more sustainable, more effective, and less expensive for customers. This is particularly true for one specific sector: while the return rate across categories is 16.3% (Heinemann & Mulyk, 2020), this figure is above 40% in the fashion industry (Rösch, 2021). When trying to exert the greatest possible influence on the level of returns, it makes sense to focus on product categories that have a combination of a high market share, a high parcel volume, and a high return rate. For this reason, the focus of this study is on the "Fashion & Accessories" category – while still attempting to identify universally applicable measures to reduce returns.

Although returns have been in the focus of online retailers for a long time and are a true hassle for customers, the return rate remains at a high level. This can be explained by the intention–action gap, also known as the "green gap" in the context of sustainability (Gleim & Lawson, 2014). In brief: We often do not act according to our intentions. As customers we generally want to avoid returns, but in the moment of decision, doubts can dominate (Maity, 2012). This results in our concrete actions not being in line with our intentions. So the big question is: How can the return rate be reduced without resorting to restrictive or punitive measures?

To make one thing clear: There will always be returns. They are not bad per se but an integral part of a retailer's service promise. Situations, however, in which articles are returned unnecessarily – for example, because there was a lack of information or uncertainty at the moment of decision – are of particular interest. Consequently, the focus (from both research and the present study) is on the avoidance of returns before the order is placed. Interventions at this point can reduce the negative impact of returns to zero.

Current State of Research

So far, the research on returns has hardly investigated ways to change the customer's return behavior from the retailer's point of view. Previous research has focused on analyzing the drivers and consequences of returns (Minnema et al., 2018), in particular the influence of the return behavior on future purchasing behaviors and the extent to which this can be used to calculate an optimal return rate that generates the greatest possible profit for the retailer (Petersen & Kumar, 2009). Furthermore, studies have examined various factors influencing returns such as customer reviews (Sahoo et al., 2018), product presentation (De et al., 2013), the influence of various marketing tools such as coupons, newsletters, catalogs, free shipping, paid searches, and ads (El Kihal & Shehu, 2022). Other studies have focused on the influence of personal motives on return behavior such as fraudulent inclinations (Harris, 2008), opportunism (Powers & Jack, 2013; Pfrang et al., 2015), and cognitive dissonance (Maity, 2012), or they have analyzed how the amount and nature of cognitive responses generated during the choice process affects consumers' post-

purchase behavior (Bechwati & Siegal, 2005). On the other hand, the majority of previous studies in the context of returns has examined the effect of lenient (versus strict) return policies on profitability (Bower & Maxham III, 2012; Janakiraman & Ordóñez, 2012) and has incorporated variables such as risk reduction through positive return experiences (Petersen & Kumar, 2015), quality signaling (Bonifield et al., 2010), or trust (Oghazi et al., 2018). And last but not least, practice-oriented studies have examined the development of returns in Europe, focusing on countries with particularly high return rates, such as Germany or Switzerland (Kaufmann, 2022; Retourenforschung, 2020).

In summary, previous research has focused on motives and influencing factors of returns, as well as the ideal design of marketing instruments and return conditions in terms of an economically optimal relationship between sales and returns. However, the question of how psychological interventions can directly influence and change return behavior represents a gap in our current knowledge (Pfrang et al., 2015). This gap will be addressed in the present study.

Management Summary

E-Commerce returns are an example of a perfect "alignment of interests": From the customer, company, and sustainability perspectives, it is clearly agreed that they should be avoided. But effective approaches to preventing returns are lacking, the return rate remains stable at a high level. A large-scale experiment in four European countries now shows that behavioral design interventions ("nudging") can help to close the so-called "green gap" between people's good intentions and effective impact. It proves that the right interventions at the right moment are able to effectively prevent millions of returns – without a negative impact on sales.

Practical Approaches to Reducing Return Rates

The existing research gap is not particularly surprising because, even in practice, there has been little work on operationalizing psychological and behavioral science mechanisms (Spreer et al., 2022). Fundamentally, return-reducing approaches can be divided into two categories: supportive and restrictive measures. Almost all online retailers work with supportive measures, first and foremost the optimization of product information (e.g., size advisors, virtual try-on, customer reviews, showing products in the context of use). Qualitative (e.g., status upgrade in the customer loyalty program) or financial incentives (e.g., discount on follow-up orders) are used much less frequently. However, restrictive measures are also part of the standard repertoire, especially deliberately co mplicating the returning process (e.g., by not enclosing a return slip). Hard restrictive measures are rarely used, such

Table 1: Overview of the Behavioral Psychological Mechanisms Considered in the Studies

Behavioral Psychological Mechanism	Explanation	Literature
Social norms	People follow others, especially in ambiguous situations, believing that others know better and behave most effectively in a given situation.	Cialdini et al., 1991 Goldstein et al., 2008
Reciprocity	Human motivation to return a favor: People feel obliged to give back to others some behavior, gift, or service that they have received.	Goldstein et al., 2011
Loss aversion	Losses are perceived more negatively than gains positively.	Kahneman & Tversky, 1979
Commitment and consistency	Human tendency to balance feelings and attitudes: Commitments lead to consistent behavior	Baca-Motes et al., 2013
Awareness of own advantages and controllability: self-benefit, illusion of control	Social behavior is influenced by individual cost-benefit analyses as well as the tendency of people to believe they have more control over things than they actually do.	Blau, 1964 Langer, 1975

Source: Own illustration.

Table 2: Overview of the Behavioral Interventions Used in the Studies

Intervention	Description	Literature	Number of Visits and Orders													
			Study 1 (NL)		Study 1 (DE)		Study 2 (DE)		Study 3 (CH)		Study 4 (BE)		Study 5 (DE)		Study 6 (DE)	
Standard environmental message	States that using existing info and size advice can help avoid returns and protect the environment.	Goldstein et al., 2008	2961	1444	5310	2565			897	529	938	505	1776	1078		
Social norm	States that many other customers already behave sustainably by avoiding returns.	Goldstein et al., 2008	3273	1568			2149	803	892	549	920	495				
Social norm (reference group)	Relates others' sustainable behavior to a reference group (other customers who were also unsure of the size).	Goldstein et al., 2008					2115	798								
Social norm (deviation)	Describes the consequences of deviating from the communicated norm.	Blanton et al., 2001					2060	775								
Social norm (implementation)	Enables the implementation of the normative behavior by linking the size advice to the phone number of the customer service.	Goldstein et al., 2008					1921	705								
Self-benefit	Describes the benefits of the sustainable behavior for the customers themselves.	White & Simpson, 2013					2093	826								
Reciprocity	Communicates the online store's providing product info and size advice as a favor to motivate cooperative behavior in return.	Goldstein et al., 2011	3205	1547	5429	2634	2103	718	818	511	984	520				
Loss aversion	Descibes the effort and loss of time caused by imprudent ordering.	Kahneman & Tversky, 1979	3240	1536			2047	769	1001	582	921	471				
Illusion of control	Gives a sense of control and a feeling of independence.	Langer, 1975	3268	1606					874	514	906	500	1903	1151		
Loss aversion (survey)	Survey asking how long it usually takes the customer to return a product.	Thaler, 1985													25 542	25 542
Commitment (survey)	Survey asking for the customer's willingness to support the retailer in preventing product returns on a scale from 1 to 7.	Baca-Motes et al., 2013													25 473	25 473
Control	No message		888	431	5066	2594	4072	1537	352	202	393	204	723	445	2974	2974
			16 835	8132	15 805	7793	18 560	6931	4834	2887	5062	2695	4402	2674	53 989	53 989

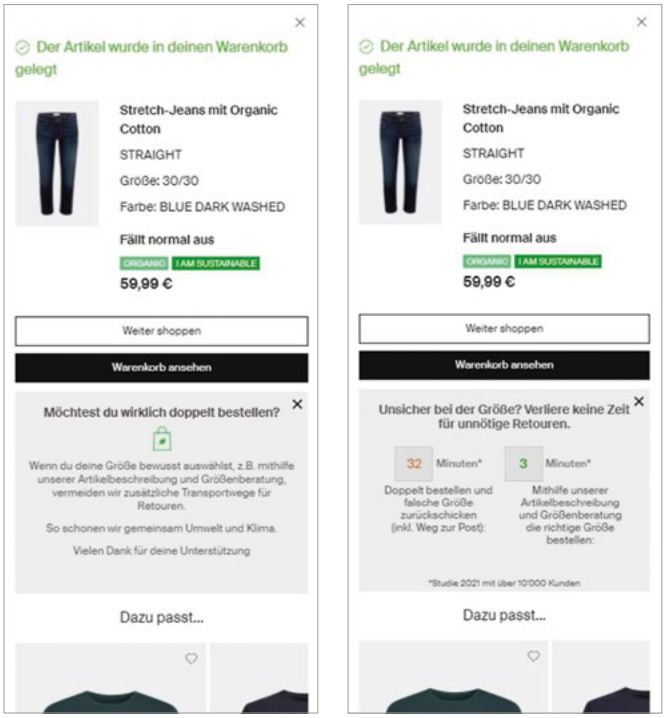
Source: Own illustration.

Table 3: Results of the Studies

	Conversion Rate				Return Rate				Net Revenue per Visit (EUR)			
	Intervention	Control	Δ%		Intervention	Control	Δ%		Intervention	Control	Δ%	
Study 1 (NL. DE)												
Standard environmental message	48.77%	48.55%	0.45%		60.20%	60.01%	0.32%		29.86	31.98	-6.63%	*
Social norm	47.91%	48.55%	-1.32%		57.87%	60.01%	-3.57%	*	32.97	31.98	3.10%	*
Reciprocity	48.27%	48.55%	-0.58%		60.79%	60.01%	1.30%		32.16	31.98	0.56%	
Loss aversion	47.41%	48.55%	-2.35%		57.09%	60.01%	-4.87%	*	32.6	31.98	1.94%	*
Illusion of control	49.14%	48.55%	1.22%		59.45%	60.01%	-0.93%		33.37	31.98	4.35%	*
Standard environmental message (DE)	48.31%	51.21%	-5.66%	*	50.53%	51.20%	-1.31%	*	178.42	183.41	-2.72%	*
Reciprocity (DE)	48.52%	51.21%	-5.25%	*	49.82%	51.20%	-2.70%	*	183.64	183.41	0.13%	*
Study 2 (DE)												
Social norm	37.37%	37.75%	-1.01%		69.11%	71.27%	-3.03%	*	20.46	20.59	-0.63%	
Social norm (reference)	37.73%	37.75%	-0.05%		70.23%	71.27%	-1.46%	*	20.11	20.59	-2.33%	
Self-benefit	39.46%	37.75%	4.53%	*	68.70%	71.27%	-3.61%	*	22.48	20.59	9.18%	
Loss aversion	37.57%	37.75%	-0.48%		68.30%	71.27%	-4.17%	*	21.01	20.59	2.04%	
Social norm (deviation)	37.62%	37.75%	-0.34%		67.90%	71.27%	-4.73%	*	20.85	20.59	1.26%	
Social norm (implementation)	36.70%	37.75%	-2.78%		69.70%	71.27%	-2.20%	*	21.03	20.59	2.14%	
Reciprocity	34.14%	37.75%	-9.56%	*	68.78%	71.27%	-3.49%	*	18.87	20.59	-8.35%	
Study 3 (CH)												
Standard environmental message	58.97%	57.40%	2.74%		64.79%	63.55%	1.95%	*	70.49	63	11.89%	
Social norm	60.54%	57.40%	5.47%	*	61.08%	63.55%	-3.89%	*	76.98	63	22.19%	
Reciprocity	62.47%	57.40%	8.83%	*	63.78%	63.55%	0.36%		72.63	63	15.29%	
Loss aversion	58.14%	57.40%	1.29%		49.12%	63.55%	-22.71%	*	102.74	63	63.08%	
Illusion of control	58.81%	57.40%	2.46%		61.88%	63.55%	-2.63%	*	70.02	63	11.14%	
Study 4 (BE)												
Standard environmental message	53.84%	52.09%	3.36%		59.40%	58.11%	2.22%	*	44.64	50.37	-11.38%	*
Social norm	53.80%	52.09%	3.28%		61.90%	58.11%	6.52%	*	41.14	50.37	-18.32%	*
Reciprocity	52.85%	52.09%	1.46%		58.68%	58.11%	0.98%		46.27	50.37	-8.14%	*
Loss aversion	51.14%	52.09%	-1.82%		56.20%	58.11%	-3.29%	*	43.74	50.37	-13.16%	
Illusion of control	55.19%	52.09%	5.95%	*	55.62%	58.11%	-4.28%	*	52.65	48.97	7.51%	*
Study 5 (DE)												
Standard environmental message	60.70%	61.51%	-1.32%		51.59%	51.25%	0.66%		120.44	123.89	-2.78%	*
Illusion of control	60.48%	61.51%	-1.67%		50.22%	51.25%	-2.01%	*	127.43	123.89	2.86%	*
Study 6 (DE)												
Loss aversion	Conversion rate cannot be measured because interventions were implemented after the order was placed (order confirmation).				31.45%	32.25%	-2.48%	*	163.97	163.95	0.01%	*
Commitment					31.31%	32.25%	-2.91%	*	165.43	163.95	0.90%	*
							-3.92%				8.69%	

* p< .05 (statistically significant). Source: Own illustration.

Figure 1: Standard Message and Loss Aversion Message (Example)



Source: Own illustration.

as functional restrictions (e.g., payment in advance only) or the exclusion of frequent returners.

Quite obviously, these well-known and widespread measures are not sufficiently effective in reducing the return problem – as evidenced by the consistently high return rates in almost all European countries (Whittaker-Wood, 2019). With this in mind, it seems plausible to test approaches that have already proven highly effective in other use cases. This applies, for example, to behavioral design in the context of increasing sales or customer loyalty. More specifically, this includes measures based on customers' intuitive decision-making mechanisms that can effectively drive behavior without requiring monetary incentives or restrictions. Especially in the context of returns, it is essential not to be manipulative but to support customers in acting according to their intentions (i.e., to close the "green gap"). From a practical point of view, a successful transfer of these approaches would be highly relevant because it would obviate the need for potentially reputation-damaging measures and present an alternative to the much-discussed mandatory return fee.

Methodology and Operationalization

To contribute to answering this question, a large field study was designed involving almost 120,000 customers in real shopping activities in four European countries. It consisted of six field experiments (hereinafter referred to as studies), each involving a different online store in the fashion sector. All individual studies followed a randomized between-subjects design and consisted of a control group and multiple experimental groups (one for each behavioral psychological mechanism used) to which participants were randomly assigned. With this method, causal statements about the relationship between the behavioral interventions and the return rate (but also the net revenue and the conversion rate) are possible as additional influencing factors are averaged out. In addition to the control group, a standard environmental message (whose formulation did not follow any behavioral psychological mechanism) also served as a basis for comparison. A technical solution was needed to allow the customers to respond situationally to the respective environmental contexts and to apply the appropriate interventions. For this purpose, the SaaS of behamics® was used. The intelligent targeting of behavioral interventions resulted in a set-up that generated numerous experimental results around the clock.

The behavioral psychological mechanisms used for the interventions were selected from the most cited theories and behavior change studies in behavioral science like the prospect theory with loss aversion (Kahneman & Tversky, 1979), the focus theory of normative conduct with social norms (Cialdini et al., 1991) or the social exchange theory (Blau, 1964) with self-benefit, reciprocity and illusion of control (see Table 1).

The interventions popped up either when a size selection order (i.e., an item is added to the shopping cart in multiple sizes)

Main Propositions

1 Behavioral interventions are highly effective in reducing e-commerce returns.

2 The effectiveness of the interventions depends on factors such as regional and cultural influences or customer segments.

3 Sustainability information without a foundation in behavioral science can be counterproductive and even increase the return rate.

Table 4: Overview of the Behavioral Interventions Used in the Studies

	Study 1 (NL)						Study 1 (DE)						Study 2 (DE)					
Intervention	CR		RR		NRV		CR		RR		NRV		CR		RR		NRV	
Standard environmental message	0.45%		0.32%		-6.63%	*	-5.66%	*	-1.31%	*	-2.72%	*						
Social norm	-1.32%		-3.57%	*	3.10%	*							-1.01%		-3.03%	*	-0.63%	*
Social norm (reference group)													-0.05%		-1.46%	*	-2.33%	*
Social norm (deviation)													-0.34%		-4.73%	*	1.26%	*
Social norm (implementation)													-2.78%		-2.20%	*	2.14%	*
Self-benefit													4.53%	*	-3.61%	*	9.18%	*
Reciprocity	-0.58%		1.30%		0.56%		-5.25%	*	-2.70%	*	0.13%	*	-9.56%	*	-3.49%	*	-8.35%	*
Loss aversion	-2.35%		-4.87%	*	1.94%	*							-0.48%		-4.17%	*	2.04%	*
Illusion of control	1.22%		-0.93%		4.35%	*												
Loss aversion (survey)																		
Commitment (survey)																		

CR = Conversion Rate; **RR** = Return Rate; **NRV** = Net Revenue per Visit (EUR)

was detected (study 1 to 5) or in the form of a short customer feedback survey on the order confirmation page (study 6) (see Table 2).

The experiments were conducted in the online stores of multinational apparel companies in Germany (DE), Switzerland (CH), Belgium (BE), and the Netherlands (NL) and encompassed 119 487 online shop visitors with 85 092 orders in total. The samples included 32 640 online shop visitors with 15 925 orders in study 1, 18 560 store visitors with 6,931 orders in study 2, 4834 visitors with 2878 orders in study 3, 5062 visitors with 2695 orders in study 4, 4402 visitors with 2674 orders in study 5, and 53 989 customers and orders in study 6 (as the intervention here started after the order was placed).

The selection of the countries and the interventions used resulted from operational restrictions and the feasibility of using the companies' online stores for the experiments.

Figure 1 shows an example of one of the behavioral interventions. Below the black button ("Warenkorb ansehen"/"View shopping cart") on the left, it shows the default message for the control group. On the right, a message using loss aversion for one of the experimental groups can be seen.

Results and Implications

The analyses of the results are based on ANOVA and post-hoc t-tests to test for significant mean differences between the intervention and control groups. As illustrated in Table 2, the results of all six studies show that the return rate can be significantly reduced by 4% on average through social norms, reciprocity, loss aversion, commitment and consistency messages and the awareness of one's own advantages and controllability (self-benefit, illusion of control) (see Table 1).

A noteworthy point for practitioners is that this significant reduction in returns is not always at the expense of sales but actually increases net sales significantly by 8% on average. The effects on the conversion rate vary. While in studies 1, 2, and 5, all behavioral interventions except for the illusion of control and self-benefit interventions lower the conversion rate, in studies 3 and 4, they lead to marginal uplifts with the exception of the loss

	Study 3 (CH)						Study 4 (BE)						Study 5 (DE)						Study 6 (DE)					
	CR		RR		NRV		CR		RR		NRV		CR		RR		NRV		CR		RR		NRV	
	2.74%		1.95%	*	11.89%	*	3.36%		2.22%	*	-11.38%	*	-1.32%		0.66%		-2.78%							
	5.47%	*	-3.89%	*	22.19%	*	3.28%		6.52%	*	-18.32%	*												
	8.83%	*	0.36%		15.29%	*	1.46%		0.98%	*	-8.14%	*												
	1.29%		-22.71%	*	63.08%	*	-1.82%		-3.29%	*	-13.16%													
	2.46%		-2.63%	*	11.14%	*	5.95%	*	-4.28%	*	7.51%	*	-1.67%		-2.01%	*	2.86%	*						
													Conversion Rate cannot be measured for Study 6 because interventions were shown after the order was placed (order confirmation).								-2.48%	*	0.01%	*
																					-2.91%	*	0.90%	*

* p< .05 (statistically significant). Source: Own illustration.

aversion intervention. Individual interventions such as social norms, reciprocity, and illusion of control messages actually increase the conversion rate significantly by 7% on average.

In studies 1, 2, and 5, customers seem to order more deliberately as a result of the interventions, so the conversion rate suffers. However, most interventions achieve a significant increase in net sales because customers are motivated by the interventions to avoid orders that would subsequently be returned.

Remarkably, compared to the control group, the standard environmental message actually increases the return rate by up to 2.2% in all four studies in which it was assessed and significantly decreases net sales by up to 11.4%. Profane environmental appeals can thus have a counterproductive effect. Instead of communicating an environmental appeal without taking behavioral psychology into account, it would be better to do nothing.

At the same time, this underlines the effectiveness of behavioral interventions. The mechanisms with the most apparent effects are explained in more detail below (also see Table 3 and Table 4).

Reciprocity

A reduction in returns through cooperative behavior based on reciprocity was achieved, for example, with DE customers (–3.5%) but not with NL or BE customers (cf. studies 1, 2, and 4) who did not value the company's communicated effort at helping to find the right size. In CH, reciprocity also failed to reduce returns (+0.4%) but increased net sales (+15.3%). The reasons for this phenomenon might be the different levels of customers' appreciation (and therefore feelings of obligation) of companies' services and efforts to help them find the right product across countries.

Therefore, it is important to investigate which type of service is important for the respective customer segment and to use reciprocity interventions suitably to achieve a behavior change.

Social Norms

Even a highly individual decision such as returning goods is significantly influenced by other people›s behavior (stu-

dies 1 and 2). An intervention using social norms lowers the return rate by more than 3.0% in studies 1–3. While it significantly increases net sales by 3.1% and 22.2% in CH and NL, respectively, it marginally decreases sales in DE. In contrast, a communication using social norms significantly increases the return rate in BE and lowers net sales by 18.3%. In BE, describing what others do seems to promote reactance rather than cooperative behavior. This may be explained by a stronger expression of individualism (Hofstede, 2001) and, therefore, a lower tendency towards conformity with social norms.The potential for behavior change also depends on the type of norm communicated. For example, study 2 shows that undesirable behavioral effects (i.e., a decline in sales) occur when the social norm communicated refers to reference groups that are not relevant to the addressee. Conversely, significant reductions in returns (and increases in sales) occur when shoppers are made aware of a personal deviation from the norm and/or the implementation of norm-compliant behavior is facilitated, e.g., through direct access to customer service or assistance for finding the right size.

> «Myth disproved: A significant reduction in returns is not necessarily at the expense of sales.»

Loss Aversion

The human tendency to avoid losses is also evident in the present studies. The loss framings significantly reduced returns by 7.5% on average in all studies. Moreover, net sales increased by 10.8% on average. Only in BE did loss aversion not significantly affect net sales. Furthermore, the study with interventions after the actual purchase (study 6) indicates that loss aversion (as well as commitment and consistency) does not solely produce short-term behavioral change but also has a long-term impact, e.g., on follow-up orders.

Illusion of Control

Significant behavioral changes were also achieved by the illusion of control intervention in studies 1, 3, 4, and 5, with significant return reductions of 2.5% and net sales increases of 5.1% on average. Except for study 5, it also increased the conversion rate by 2.0% on average. Even in study 1, in which all other interventions lowered the conversion rate due to the activation of a more deliberate buying behavior, the intervention illusion of control led to a slightly increased conversion rate (by 1.2%).

Conclusion and Outlook

The present study shows that the return rate can be significantly reduced by behavioral interventions. Moreover – contrary to widespread assumptions – sales can simultaneously be increased. Communication based on behavioral psychology achieves the desired changes in behavior without the need for monetary or restrictive measures.

At the same time, these mechanisms depend on additional factors, such as the individual perception of the relevance of the communicated feature (e.g., a sizing guide), the reference group, the degree of perceived norm deviation, or the possibilities for the direct implementation of a particular behavior. Last but not least, the differences between countries also point to cultural factors. Important: If customers' decision-making principles are not adequately understood, sustainability messages can also increase the return rate.

Retailers are therefore advised to make use of behavioral insights to render their communication more persuasive and thus achieve significant behavioral changes in terms of sustainability. However, this will only succeed if the use of psychological mechanisms is differentiated and follows a dynamic data-driven approach. Statically implementing winner variants from A/B testing involves the risk of a variable or even counterproductive impact of the behavioral interventions as changing circumstances and individual

Lessons Learned

1. An in-depth analysis of the reasons for returns provides information about particularly effective behavior mechanisms.
2. Companies should experiment with behavioral design for greater sustainability but not limit themselves to it to maximize their impact.
3. Investigating the potential of transferring the results to other use cases of sustainability in the digital context is recommended.
4. Dynamic (not static) approaches harness the full potential of behavioral design.

predispositions cannot be accounted for (in contrast to AI-based systems).

The achieved effect of a return rate that is approximately 4% lower may sound small. Yet, on a European scale (extrapolated from data for Germany; Spreer et al., 2022) it represents a potential avoidance of more than 140 million return packages or around 115 000 t CO_2. Additionally, based on an assessment of the further training potential of the AI model, an 8% reduction in returns seems realistic considering the substantial reductions that could be measured in the presented studies.

Behavioral interventions related to sustainability can also be applied in other use cases. The transfer to preference formation for sustainable products, energy saving, mobility, and generally more conscious consumption can be implemented based on the presented insights.

References

Baca-Motes, K., Brown, A., Gneezy, A., Keenan, E. A., & Nelson, L. D. (2013). Commitment and behavior change: Evidence from the field. Journal of Consumer Research, 39(5), 1070–1084.

Bechwati, N. N., & Siegal, W. S. (2005). The impact of the prechoice process on product returns. Journal of Marketing Research, 42(3), 358–367.

Blanton, H., Stuart, A. E., & Van den Eijnden, R. J. (2001). An introduction to deviance-regulation theory: The effect of behavioral norms on message framing. Personality and Social Psychology Bulletin, 27(7), 848–858.

Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. Transaction Publishers.

Bonifield, C., Cole, C., & Schultz, R. L. (2010). Product returns on the internet: A case of mixed signals? Journal of Business Research, 63(9/10), 1058–1065.

Bower, A. B., & Maxham III, J. G. (2012). Return shipping policies of online retailers: Normative assumptions and the long-term consequences of fee and free returns. Journal of Marketing, 76(5), 110–124.

Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. In M. Zanna (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 24, pp. 201–234). Academic Press.

El Kihal, S., & Shehu, E. (2022). It's not only what they buy, it's also what they keep: Linking marketing instruments to product returns. Journal of Retailing, https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.01.002

De, P., Hu, Y., & Rahman, M. S. (2013). Product-oriented web technologies and product returns: An exploratory study. Information Systems Research, 24(4), 998–1010.

dpa (2021). Online-Handel trotz Paket-Booms mit sinkendem Retouren-Anteil. www.internetworld.de/logistik/retoure/online-handel-trotz-paket-booms-sinkendem-retouren-anteil-2622016.html

Gleim, M., & J. Lawson, S. (2014). Spanning the gap: An examination of the factors leading to the green gap. Journal of Consumer Marketing, 31(6/7), 503–514.

Goldstein, N. J., Cialdini, R. B., & Griskevicius, V. (2008). A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. Journal of Consumer Research, 35(3), 472–482.

Goldstein, N. J., Griskevicius, V., & Cialdini, R. B. (2011). Reciprocity by proxy: A novel influence strategy for stimulating cooperation. Administrative Science Quarterly, 56(3), 441–473.

Harris, L. C. (2008). Fraudulent return proclivity: An empirical analysis. Journal of Retailing, 84(4), 461–476.

Hofstede, G. (2001). Culture›s recent consequences: Using dimension scores in theory and research. International Journal of Cross Cultural Management, 1(1), 11–17.

Janakiraman, N., & Ordóñez, L. (2012). Effect of effort and deadlines on consumer product returns. Journal of Consumer Psychology, 22(2), 260–271.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 47, 263–291.

Kaufmann, M. (2022). Wir Schweizer sind Europameister beim Retournieren. NZZ Magazin. https://magazin.nzz.ch/wirtschaft/wir-sind-retouren-europameister-ld.1676576?reduced=true

Langer, E. J. (1975). The illusion of control. Journal of Personality and Social Psychology, 32(2), 311–328.

Maity, D. (2012). Examining the role of cognitive dissonance after purchase on product return intentions. AMA Summer Educators' Conference Proceedings, Vol. 23, 313–314.

Minnema, A., Bijmolt, T. H., Petersen, J. A., & Shulman, J. D. (2018). Managing product returns within the customer value framework. In R. W. Palmatier, V. Kumar, & C. M. Harmeling (Eds.), Customer Engagement Marketing (pp. 95–118). Palgrave Macmillan.

Oghazi, P., Karlsson, S., Hellström, D., & Hjort, K. (2018). Online purchase return policy leniency and purchase decision: Mediating role of consumer trust. Journal of Retailing and Consumer Services, 41, 190–200.

Petersen, J. A., & Kumar, V. (2009). Are product returns a necessary evil? Antecedents and consequences. Journal of Marketing, 73(3), 35–51.

Petersen, J. A., & Kumar, V. (2015). Perceived risk, product returns, and optimal resource allocation: Evidence from a field experiment. Journal of Marketing Research, 52(2), 268–285.

Pfrang, T., Rudolph, T., & Emrich, O. (2015). Reducing opportunistic product returns: The potential of self-benefits and social norms. European Marketing Academy, 44th Annual EMA Conference, Leuven.

Powers, T. L., & Jack, E. P. (2013). The influence of cognitive dissonance on retail product returns. Psychology & Marketing, 30(8), 724–735.

Retourenforschung (2019). Retourentacho 2018/2019 ausgewertet. Retourenforschung. www.retourenforschung.de/info-retourentacho2019-ausgewertet.html

Retourenforschung (2020). Retournierverhalten während der Covid-19-Pandemie untersucht. Retourenforschung. www.retourenforschung.de/info-retournierverhalten-waehrend-der-covid-19-pandemie-untersucht.html

Rösch, B. (2021). Mode bei Retouren-Ranking vorn. TextilWirtschaft. https://www.textilwirtschaft.de/business/news/verbraucherumfrage-von-statista-mode-bei-retouren-ranking-vorn-229080

Sahoo, N., Dellarocas, C., & Srinivasan, S. (2018). The impact of online product reviews on product returns. Information Systems Research, 29(3), 723–738.

Spreer, P., Pfrang, T., & Linzmajer, M. (2022). Die Psychologie der Retoure: Wie Behavioral Design die Rücksendequote im E-Commerce senken kann. Elaboratum. www.elaboratum.de/psychologie-retoure-behavioral-design/

Thaler, R. (1985). Mental accounting and consumer choice. Marketing Science, 4(3), 199–214.

White, K., & Simpson, B. (2013). When do (and don't) normative appeals influence sustainable consumer behaviors? Journal of Marketing, 77(2), 78–95.

Whittaker-Wood, F. (2019). What country has the highest online shopping return rate? PaymentsJournal. www.paymentsjournal.com/highest-online-shopping-return-rate/

Cognitive Biases in Free-to-play Games

Considering free-to-play games and their virtual currency exchange rate policies, we analyze the incidence of the cognitive biases "money illusion" and "decoy effect." We show that above par exchange rates and advertising bonus packs instead of price discounts in the in-game stores lead to adverse implications for the players. From our findings we derive managerial and policy implications.

Behailu Shiferaw Benti, M.Sc., Dominik Haß, M.Sc., Prof. Dr. Georg Stadtmann

Behailu Shiferaw Benti, M.Sc.
Researcher and Ph.D. Candidate at the European University Viadrina, Chair of Economics, in particular Macroeconomics, Frankfurt (Oder), Germany
benti@europa-uni.de

Dominik Haß, M.Sc.
Fixed Income Investment Specialist at Legal & General Investment Management, Dublin, Ireland
hassd@tcd.ie

Prof. Dr. Georg Stadtmann
Chair Holder at the European University Viadrina, Chair of Economics, in particular Macroeconomics, Frankfurt (Oder), Germany and Institute for Economics, University of Southern Denmark, Odense, Denmark
stadtmann@europa-uni.de

In the traditional video game industry, premium games were sold to customers at a specific price in a way referred to as "one price, one service" (Vaudour & Heinze, 2020). Lately, however, the predominant business model has been the *freemium*, where games have a price of zero and microtransactions in the in-game stores generate the revenue.

In the in-game stores, virtual currencies that are sold for real money are used. The European Central Bank (2015, p. 25) defines a virtual currency as "a digital representation of value, not issued by a central bank, credit institution or e-money institution, which, in some circumstances, can be used as an alternative to money." Two price settings are thus crucial: (1) The exchange rate policy and hence the amount of virtual currency that can be acquired by one unit of real currency (such as EUR or USD). With price differentiation, packages with larger quantities of virtual currencies have better exchange rates, leading to the prevalence of multiple exchange rates. (2) Utilization of two economically equivalent but psychologically different forms of sales promotions – price discounts or bonus packs – to boost profitability by persuading consumers to spend more.

Ravoniarison and Benito (2019) investigate freemium game players' attitudes, feelings toward, and perceived value of their purchases from the in-game stores. Among other things, game players report their concerns about excessive, long-lasting and uncontrolled in-game spending.

In February 2021, a class action lawsuit was filed against *Epic Games* – the publisher of *Fortnite* – in California, stating that it misleads and manipulates in-game spending of minors by making conversion rates of V-Bucks difficult to interpret. With these difficulties, players – especially minors – are not able to determine the real cost of their in-game purchase, which, in turn, creates a high degree of money illusion (Class Action, 2021).

These observations indicate the importance of tracing the factors that lead to the purchasing intentions of freemium game players. In this paper, we rely on the theoretical framework of cognitive biases to investigate the mentioned price settings. While the cognitive bias money illusion is selected due to the mentioned class action, the selection of the "decoy effect" is motivated and supported by the existing marketing literature on framing strategies in general.

The following section provides a brief review of the empirical evidence on selected cognitive biases. The subsequent section presents the methodologies applied and the results of the empirical analysis.

Overview of Selected Cognitive Biases

Economic agents often make heuristic decisions (defined as "a strategy that ignores part of the information, with the goal of making decisions more quickly, frugally, and/or accurately than more complex methods"; Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, p. 454) on issues that are relatively complex and uncertain. Although heuristic decisions are quite useful, they are rarely accurate and are prone to systematic errors that are referred to as cognitive biases (Tversky & Kahneman, 1974). The fields of psychology and social science have identified a range of cognitive biases (Wilke & Mata, 2012). The cognitive bias codex designed by Manoogian and Benson (2016) that identifies and documents more than 180 cognitive biases is presented in the Appendix as an example.

Money Illusion Through Exchange Rate Policies

Money illusion is defined as a situation in which economic agents fail to perceive the real value of a unit of money by focusing on its nominal value rather than the real value (Fisher, 1928). This phenomenon implies a lack of rationality and is interpreted as a cognitive bias where the nominal evaluation of economic transactions is outweighing

Management Summary

The predominant business model of video games is the freemium model, where microtransactions in the in-game stores generate the revenue. Here, we analyze the incidence of the cognitive biases "money illusion" and "decoy effect" in the top ten free-to-play games of 2019. Since the virtual currency exchange rates are above par and conversions to real currencies are difficult to compute, we conclude that the cognitive bias money illusion is being created. Furthermore, 40% of the game developers offer decoy options that may influence how players make decisions. Finally, we show that, although price discounts and bonus packs are economically equivalent, game developers opt to advertise the bonus pack percentages which always have a higher face value than the corresponding price discount percentages. This reflects the creation of the cognitive biases decoy effect and money illusion in the gaming industry.

the real value (Shafir et al., 1997). This bias can, for instance, be observed when tourists visit a foreign country and make transactions in a currency they are unfamiliar with. Raghubir et al. (2012) show that the way the nominal value of the foreign currency is presented leads to an underestimation or overestimation of the actual consumption expenses. In a laboratory experiment, participants were asked to imagine that they work and live in three foreign countries and were informed about three different exchange rates (1 Irish Punt/1 EUR; 0.5 GBP/1 EUR and 2 DEM/1 EUR). Each participant was asked to "buy" a shopping basket of 14 items (with a true cost of 46.96 EUR) and then to identify the actual value of the basket in the currency of their assumed home country. These values were then converted to Euros.

The result indicates that when the Euro was presented as a *multiple* of the local currency (1 EUR = 0.5 GBP), the value of the purchase was overestimated. When the Euro was presented as a *fraction* of the local currency (1 EUR = 2 DEM), the value was underestimated (Raghubir et al., 2012). This implies that when the exchange rate is above par, customers underestimate prices and spending, which leads to an overestimation of the value of the product and an increase in the intention to buy. This misinterpretation of nominal values is referred to as "the face value effect" (Raghubir & Srivastava, 2002) and is also related to the money illusion. In addition, Raghubir et al. (2012) report price underestimation and higher purchase intentions when customers are faced with exchange rates that are difficult to compute (when, for example, a simple division by 2 will not reveal the actual value of the currency). Based on these observations, we formulate two research questions that will subsequently be examined in the context of video game developers' virtual exchange rate policies.

Research question 1: Are the exchange rates of virtual currencies in the in-game stores set to be above par?

Research question 2: Are there apparent difficulties in connection with converting virtual currency prices back to real currency?

Main Propositions

1. Exchange rates of virtual currencies in the in-game stores of the selected games are above par.
2. In the majority of the in-game stores, computational difficulties related to the exchange rates are observed.
3. Four out of the ten games analyzed use the framing strategy of including a decoy option in their list of packages.
4. Observations reveal that in six of the games analyzed, bonus packs instead of price discounts are promoted.

Cognitive Biases Due to Sales Promotion Strategies

A frame is an observable irrelevant information, which is supplementary to feasible alternatives of choices, provided to alter consumer decisions. The cognitive bias "framing effect" occurs when consumers rely on the frame in making decisions (Salant & Rubinstein, 2008). The framing effect is categorized into different types (Levin et al., 1998). One category is the *decoy effect*, where, in a set of available choices, the presence of an asymmetrically dominated alternative (decoy) increases the probability of choosing the other, dominating, item (Huber et al., 1982). The presence of an inferior alternative – for example in terms of price – induces nonrational decision making in consumers (Lehdonvirta & Castronova, 2014). Ariely (2010) shows that the presence of decoy options makes consumers more likely to change their preferences, as other packages are made relatively more attractive. This strategy of the sellers thus motivates the consumers to go for costlier packages, which, in turn, boosts revenue.

Apart from framing strategies, price discounts and bonus packs are other forms of sales promotion strategies. Such strategies are also prone to cognitive biases and

Table 1: Top Ten Free-to-play Games of 2019

Rank	Game	Virtual Currency	Publisher	Platform	Revenue in Bill. USD	Average Exchange Rate
1	Fortnite	V-Bucks	Epic Games	Mobile, PC & Console	1.8	147.57
2	Dungeon Fighter Online*	CERA	Nexon	PC	1.6	121.95
3	Honor of Kings**	Voucher	Tencent	PC & Console	1.6	108.53
4	League of Legends	Riot Point	Riot Games, Tencent	PC	1.5	136.48
5	Candy Crush Saga	Gold	KING Dig. Enter.	Mobile, PC	1.5	6.80
6	Pokémon GO	Poké Coins	Niantic. Inc.	Mobile	1.4	112.35
7	Crossfire*	ZP	SmileGate	Mobile & PC	1.4	2135.25
8	Fate/Grand Order*	Saint Quartz	Aniplex	Mobile	1.2	1.92
9	Game for Peace (PUBG)	UC	Tencent	PC & Console	1.2	65.91
10	Last Shelter: Survival	Diamond	Long Tech/im30.net	Mobile	1.1	113.48

Source: Revenue and publisher data from SuperData (2020). The virtual currencies used, their corresponding prices to calculate the exchange rates and the game platforms are retrieved from the game developer websites and in-game stores in January, 2021.
* Original prices in USD are converted to Euro. Exchange rate 1 USD = 0.82 EUR in February, 2021.
** The game Honor of Kings is available on the Chinese market only. For our data analysis, the game Arena of Valor, which is an international adaptation of Honor of Kings, is considered.

are often used to influence the buying behavior of customers. Price discounts are typically percentage reductions in prices that increase the perceived value of the products and thus the customers' purchase intention (Alford & Biswas, 2002). Bonus packs relate to the quantity of the product by giving the customer an additional number of items in a special pack size and thus offering the possibility of acquiring more of the product at the same price (Mishra & Mishra, 2011).

Chen et al. (2012) show that customers prefer bonus packs over price discounts when both are expressed as percentages (except for situations where the percentages are small in magnitude). Furthermore, this preference is prevalent when customers are faced with computational difficulties in comparing one offer with the other. These tendencies are related to the cognitive bias money illusion since customers consider the nominal values instead of the real ones.

Sales in in-game stores are important determinants of the revenue streams of game developers. Thus, strong sales promotion strategies that influence players' spending are used to increase the amount of virtual currencies sold. Ariffin et al. (2018) state that, generally, customers' online purchases are adversely affected by financial risks (monetary loss related to unsatisfactory product performance or overestimation of the product value). Thus, sellers use eye-catching offers/discounts which create illusions and influence the purchase intentions (leading to unnecessary overspending). Schöber and Stadtmann (2020) state that *Fortnite* opts to promote package 4 with a bonus (35%) instead of the equivalent price discount (26%). The equivalence is not directly obvious to the consumer: when faced with choosing between a 26% price discount or a 35% bonus, consumers most frequently opt for the bonus (this is in line with the findings of Chen et al., 2012).

In accordance with these examples, we present the following research question, to be answered in the next section:

Research question 3: Is the framing strategy of adding a decoy option to the list of virtual currency packages offered evident in the in-game stores? Are the offers of virtual currency packages promoted with bonus packs (that have a higher face value) rather than the equivalent price discounts?

Empirical Evidence

Data Set and Methodology

Table 1 presents the ten top-selling free-to-play games of 2019 with the ranking of each game, the names of the virtual currencies used, the game publishers, the platforms of the games, the revenue figures in billion USD, and the average exchange rates of the virtual currency per 1 EUR.

For the empirical analysis, we first consider the virtual currency prices reflected in the in-game stores. Each store offers multiple packages of virtual currencies. We define the minimum amount of virtual currency as the *basic package*. The average exchange rate reported in Table 1 is computed by considering all available packages per game.

We then consider each package with its corresponding price and quantity information individually, resulting in a total of 55 virtual currency exchange rate observations.

We first calculate the price discounts offered in each package using equation [(1)] below.

$$\textit{Price discount}_i\,(\%) = \left(1 - \frac{VC_1/P_1}{VC_i/P_i}\right) \times 100 \quad (1)$$

Here, P_1 and VC_1 are the price and amount of virtual currency of the *basic package*, respectively. Package i is a larger package with a price of P_i and a virtual currency amount of VC_i. For example, in *Fortnite*, the basic package of 1000 V-Bucks (VC_1) is offered for 7.99 EUR (P_1) and package 2 with 2800 V-Bucks (VC_i) is offered for 19.99 EUR (P_i). The price discount in package 2 is thus

$$\left(1 - \frac{1000/7.99}{2800/19.99}\right) \times 100 \approx 10.65\%$$

After identifying all price discounts offered, we sorted out 18 packages offering 0% or a slightly negative price discount. For the remaining 37 packages, the bonus pack percentages are computed by first calculating the actual cost of the offered quantity of virtual currency, i.e., using the price of the basic package. Then the price of *package i* is subtracted from the actual cost. This difference as a percentage of the price of *package i* then gives the package's bonus pack percentage as described in equation[(2)].

$$\textit{Bonus pack}_i\,(\%) = \left(\frac{VC_i/P_i}{VC_1/P_1} - 1\right) \times 100 \quad (2)$$

For our example of *Fortnite's* package 2, the bonus pack percentage is

$$\left(\frac{2800/19.99}{1000/7.99} - 1\right) \times 100 \approx 12\%$$

which can also be seen in Figure 2b.

Finally, we cross-checked how these 37 observations are advertised (i.e., as price discounts or as bonus packs) in the in-game store.

Table 2: Virtual Currency Prices and Exchange Rates

Virtual currency	Price	Exchange Rate	Virtual currency	Price	Exchange Rate	Virtual currency	Price	Exchange Rate	Virtual currency	Price	Exchange Rate	Virtual currency	Price	Exchange Rate
Fortnite			Candy Crush Saga			Fate/Grand Order*			Dungeon Fighter Online*			Pokémon GO		
1000	7.99	125.16	10	2.29	4.37	1	0.81	1.23	100	0.82	121.95	100	0.99	101.01
2800	19.99	140.07	50	8.99	5.56	5	3.27	1.53	500	4.1	121.95	550**	5.49	100.18
5000	31.99	156.30	100	16.99	5.89	18	9.83	1.83	1000	8.2	121.95	1200	10.99	109.19
13 500	79.99	168.77	250	32.99	7.58	41	19.67	2.08	2000	16.4	121.95	2500	21.99	113.69
			500	59.99	8.33	76	32.79	2.32	3000	24.6	121.95	5200	43.99	118.21
			1000	109.99	9.09	167	65.59	2.55	4000	32.8	121.95	14 500	109.99	131.83

Virtual currency	Price	Exchange Rate	Virtual currency	Price	Exchange Rate	Virtual currency	Price	Exchange Rate	Virtual currency	Price	Exchange Rate	Virtual currency	Price	Exchange Rate
Game for Peace (PUBG)			Arena of Valor			Crossfire*			Last Shelter			League of Legends		
60	1.09	55.05	100	1.09	91.74	15 000	7.37	2034.78	300	5.49	54.64	310	2.5	124.00
325	4.99	65.13	500**	5.49	91.07	30 000	14.34	2091.79	1200	10.99	109.19	650	5	130.00
660**	10.99	60.05	1200	10.99	109.19	75 000	35.25	2127.55	1600**	20.99	76.23	1380	10	138.00
1800	27.99	64.31	2500	21.99	113.69	150 000	65.59	2286.87	8000	54.99	145.48	2800	20	140.00
3850	54.99	70.01	6500	54.99	118.20				20 000	109.99	181.83	5000	35	142.86
8100	109.99	73.64	14 000	109.99	127.28							7200	50	144.00

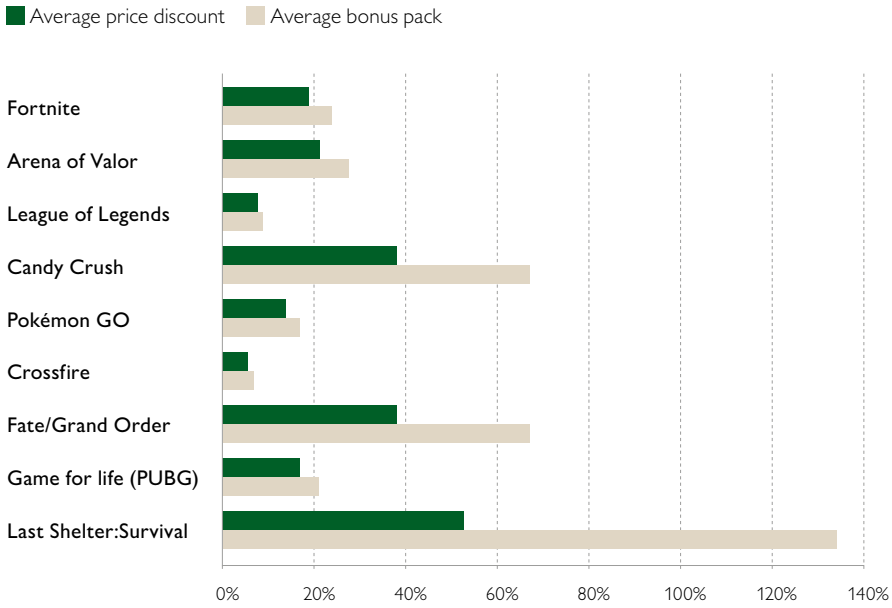
Source: Own representation.
* Original prices in USD are converted to EUR. Exchange rate 1 USD = 0.82 EUR in February, 2021.
** Decoy options.

[1]Kitchen (2014) states that when players are competing in freemium games, the incentive to purchase virtual currencies and be more competitive is high. In the research on cognitive biases, such positive network externalities are referred to as the "bandwagon effect."

Lessons Learned

1. Non-transparent exchange rate settings and advertising strategies of game developers will influence the in-game purchase intention of players and create misconceptions of the actual in-game spending.
2. By carefully analyzing the actual values of their purchases, players could avoid the adverse effects.
3. Our findings back up the concerns regarding excessive, long-lasting and uncontrolled in-game spending.
4. To avoid regulatory control, the gaming industry should strive for more transparency and improved customer service.

Fig. 1: Average Price Discount and Bonus Pack Percentages Per Game



Source: Own representation.

Results

To obtain the results, we use eyeball estimation through tabular and graphical representations of the collected data.

Regarding research question 1, an above par exchange rate can be identified by checking the average virtual currency exchange rates listed in Table 1 (last column). For the exchange rate to be at par, the average virtual currency exchange rate should be equal to 1. However, all the exchange rates listed in the table are above par (this also applies to the USD exchange rates of the three games where the original prices are converted to EUR).

We considered the virtual currency exchange rates of the 55 identified packages to analyze whether an above par exchange rate prevails across all the virtual currency packages offered. Table 2 summarizes the amount of virtual currency in each package, the corresponding prices, and the exchange rates, for each game. All the exchange rates (except for that of *Fate/Grand Order* which also has an average USD exchange rate of 1.58) are tremendously larger than 1. Therefore, with this analysis we answer the first research question and conclude that the exchange rates are set above par, which will lead to money illusion on the part of the players.

Regarding research question 2, it is also evident from Table 2 that, except in the case of *League of Legends*, the exchange rates are of a nature that makes it difficult to calculate the prices in a real currency. Furthermore, converting original prices in USD to EUR for the three games indicated has a minimal impact on the overall result. While the USD exchange rates in *Dungeon Fighter Online* are relatively easy to compute (such as dividing 500 by 5), the USD exchange rates of the first three packages of *Fate/Grand Order* are almost at par (for example, 1 *Quartz* is sold for 0.99 USD). However, this exception doesn't apply to the EUR exchange rates. For example, a note in the in-game store of *Dungeon Fighter Online* states that purchases in EUR are subjected to VAT and the applicable EUR/USD exchange rate in the

> «In this paper, we rely on the theoretical framework of cognitive biases to investigate the mentioned price settings.»

respective country. Both the computed exchange rates and the prices from the list are mostly indicated with two decimal places. Therefore, it becomes clear that an easy rule of thumb (such as "divide by 2") is not applicable.

Thus, we conclude that computational difficulties might arise due to the applied exchange rates. This could again lead to money illusion on the part of the players.

Table 2 also answers the third research question regarding the decoy effect, as some game developers follow a strategy of adding decoy options. We operationalize the given definition of decoy option for our case as follows: A decoy option is an alternative where the exchange rate (virtual currency/EUR) decreases as the size of the package increases. Among others (similar decoy options are observed in Arena of Valor (package of 500 *Vouchers*), *Pokémon GO* (package of 550 *Poké Coins*) and *Game for Peace (PUBG)* (package of 660 UC)), an extreme example of a decoy option is found in package 3 of *Last Shelter: Survival*. Buying two packages of package 2 and acquiring 2400 *Diamonds* costs 21.98 EUR (2 × 10.99 EUR). It is clear that no player will buy package 3 for 20.99 EUR to get 1600 *Diamonds* when there is the possibility to get 800 more *Diamonds* by paying a marginal additional amount of 0.99 EUR (21.98 – 20.99 EUR). These observations give an answer to the first part of research question 3 and show that four out of the ten games use the framing strategy of including a decoy option in their list of packages.

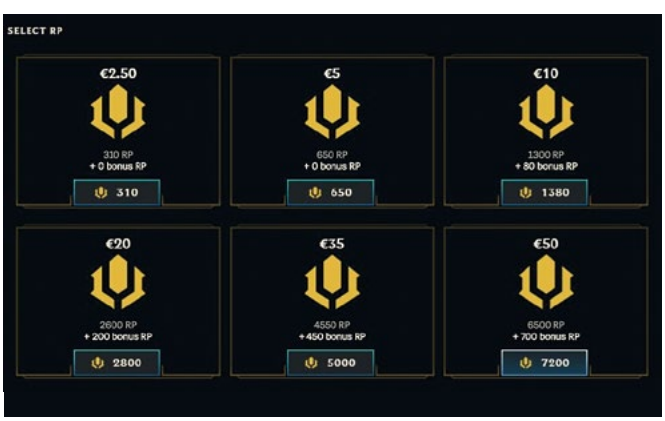
> «Our findings provide empirical evidence which indicates that cognitive biases are created on the part of the players.»

To answer the second part of research question 3, we refer to Figure 1 which depicts the average price discount and bonus pack percentages as computed using equations (1) and (2). These two forms of sales promotion are economically equivalent but psychologically different. As evident in Figure 1, the average bonus pack percentages are higher than the average price discount percentages. Although the extent differs, this applies to the nine top-selling free-to-play games of 2019. It is important to mention here that *Dungeon Fighter Online* doesn't offer any form of price discount.

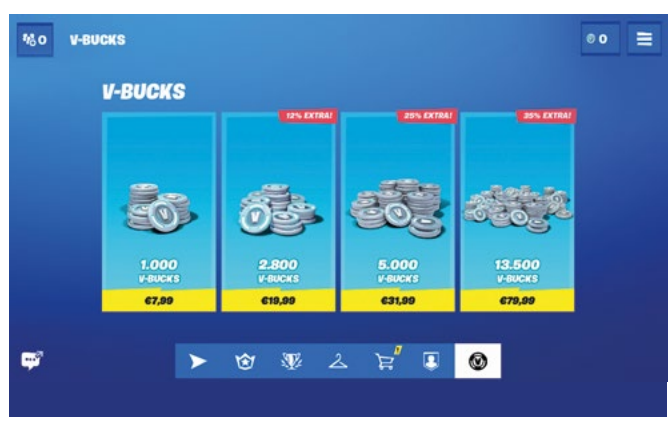
Additionally, we extended our analysis by identifying which packages are actually promoted by game developers. We found that 23 packages from six free-to-play games (with *Dungeon Fighter Online, Arena of Valor, Candy Crush Saga* and *Pokémon Go* not advertising any price discounts or bonus packs) are promoted in the respective in-game stores. A common observation for all six games is that game developers promote the bonus pack instead of the price discount. Some in-

Fig. 2: Forms of Bonus Packs Promoted

(a) League of Legends

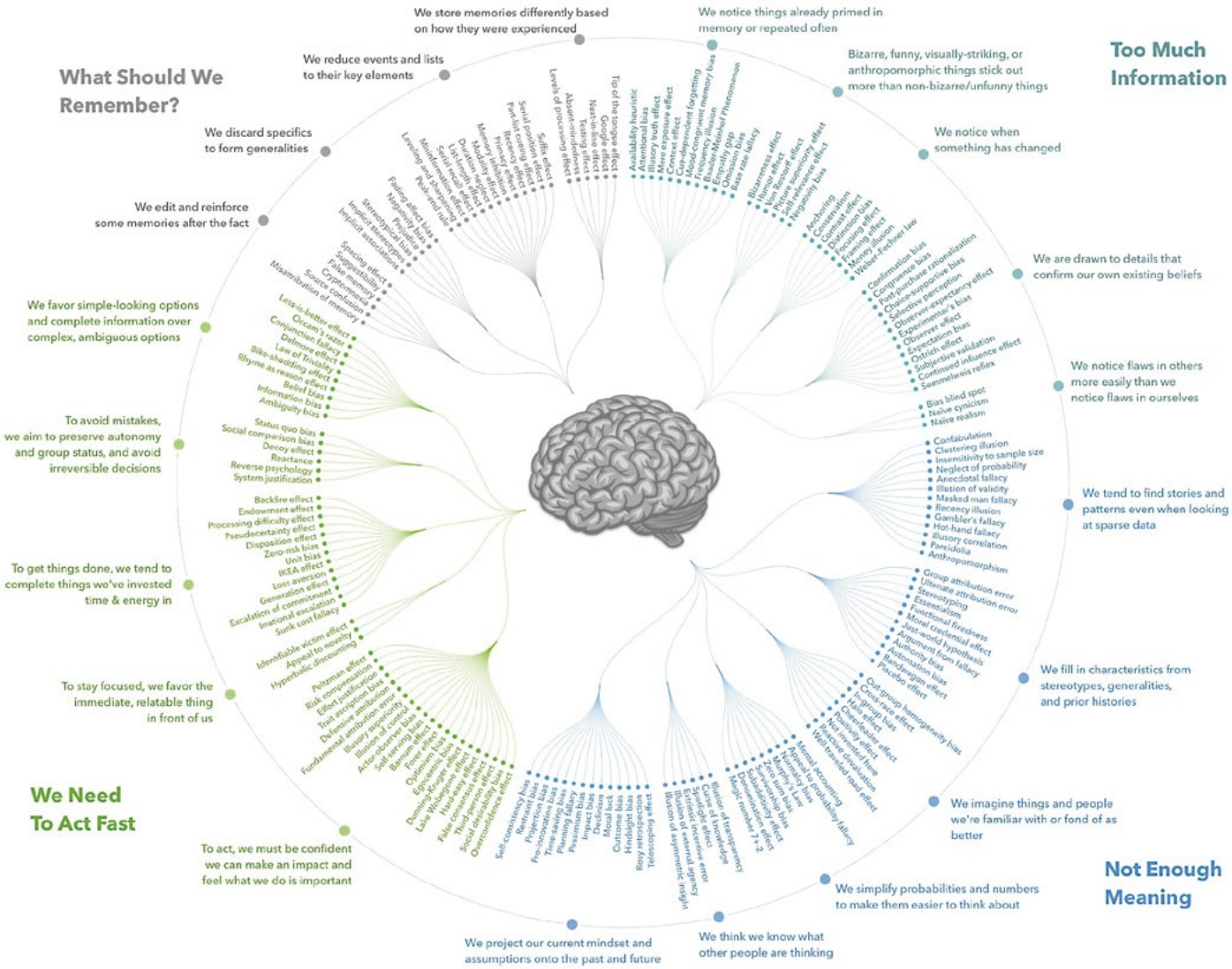


(b) Fortnite



Source: Screen captures from the respective in-game stores.
Note: While League of Legends advertises the absolute value, Fortnite advertises in percentage terms. Both games advertise bonus packs instead of price discounts.

Appendix: Cognitive Bias Codex



Visual & Algorithmic Design: John Manoogian III; Concept & Categorization: Buster Benson; List of 188 Cognitive Biases: Wikipedia. Source: Manoogian & Benson (2016).

game stores promote the bonus quantity of virtual currency awarded per package. Some others promote the percentage of the awarded virtual currency relative to the basic package. The first form of promotion is, for example, used by *League of Legends* (Figure 2a) while Fortnite (Figure 2b) opts for the second form.

We conceptualized three research questions that revolve around the observed exchange rates of virtual in-game currencies and the advertising strategies of the game developers. Our findings provide empirical evidence which indicates that cognitive biases are created on the part of the players.

Scope of the Findings

We examined the available packages of the top ten freemium games of 2019. Further research is necessary to verify whether the created cognitive biases have an impact on the day-to-day spending of freemium video game

players and will require the spending data of game players. Our research only looked into the impact of price settings in the in-game stores of the selected video games on the purchase intention of players. Other factors that might influence the purchase intention of players – such as peer-pressure or purchases made to boost the in-game performance – are not addressed. Furthermore, based on our findings, no conclusion can be reached on the intentions of the video game publishers. The question whether the price settings that are creating cognitive biases are intentional or merely unintentional video game design issues is beyond the scope of this research.

> « We believe that our paper falls into the category of research that provides a broader perspective on the industry. »

Policy Implications

Cerulli-Harms et al. (2020) recently published a report for the European Parliament Committee on the issue of Internal Market and Consumer Protection (IMCO), considering the behavioral effects of *loot boxes* and the corresponding regulatory framework in the EU. One of their recommendations for further research is to take a broader perspective of the gaming industry in addressing consumer protection (Cerulli-Harms et al. 2020). We believe that our paper falls into the category of research that provides a broader perspective on the industry.

References

Alford, B. L., & Biswas, A. (2002). The effects of discount level, price consciousness and sale proneness on consumers' price perception and behavioral intention. Journal of Business Research, 55(9), 775–783.

Ariely, D. (2010). Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions. Harper.

Ariffin, S. K., Mohan, T., & Goh, Y. N. (2018). Influence of consumers' perceived risk on consumers' online purchase intention. Journal of Research in Interactive Marketing, 12(3), 309–327. https://doi.org/10.1108/JRIM-11-2017-0100

Cerulli-Harms, A., Mu¨nsch, M., Thorun, C., Michaelsen, F., & Hausemer, P. (2020). Loot boxes in online games and their effect on consumers, in particular young consumers. Publication for the Committee on the Internal Market and Consumer Protection (IMCO), Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/652727/IPOL_STU(2020)652727_EN.pdf

Chen, H., Marmorstein, H., Tsiros, M., & Rao, A. R. (2012). When more is less: The impact of base value neglect on consumer preferences for bonus packs over price discounts. Journal of Marketing, 76(4), 64–77.

Class Action (2021). The Epic Games class action lawsuit is Williams, et al. v. Epic Games, Inc., Case No. 3:21-cv-00976. In the United States District Court for the Northern District of California. https://www.classaction.org/media/kw-et-al-v-epic-games-inc.pdf

European Central Bank (2015). Virtual currency schemes – A further analysis. European Central Bank. https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/virtual-currencyschemesen.pdf

Fisher, I. (1928). The Money Illusion. Adelphi.

Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. Annual Review of Psychology, 62, 451–482.

Huber, J., Payne, J. W., & Puto, C. (1982). Adding asymmetrically dominated alternatives: Violations of regularity and the similarity hypothesis. Journal of Consumer Research, 9(1), 90–98.

Kitchen, T. (2014). Aggressive monetization: Why the pay for currency model is dominating the iOS App Store today. Honors Theses, 544. https://digitalworks.union.edu/theses/544

Lehdonvirta, V., & Castronova, E. (2014). Virtual economies: Design and analysis. MIT Press.

Levin, I. P., Schneider, S. L., & Gaeth, G. J. (1998). All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 76(2), 149–188.

Manoogian, J., & Benson, B. (2016). Cognitive bias cheat sheet. Visual Capitalist. https://www.visualcapitalist.com/every-single-cognitive-bias/

Mishra, A., & Mishra, H. (2011). The influence of price discount versus bonus pack on the preference for virtue and vice foods. Journal of Marketing Research, 48(1), 196–206.

Raghubir, P., & Srivastava, J. (2002). Effect of face value on product valuation in foreign currencies. Journal of Consumer Research, 29(3), 335–347.

Raghubir, P., Morwitz, V. G., & Santana, S. (2012). Europoly money: How do tourists convert foreign currencies to make spending decisions? Journal of Retailing, 88(1), 7–19.

Ravoniarison, A., & Benito, C. (2019). Mobile games: Players' experiences with in-app purchases. Journal of Research in Interactive Marketing, 13(1), 62–78. https://doi.org/10.1108/JRIM-06-2016-0060

Salant, Y., & Rubinstein, A. (2008). (A, f): Choice with Frames. The Review of Economic Studies, 75(4), 1287–1296.

Schöber, T., & Stadtmann, G. (2020). Fortnite: The business model pattern behind the scene. Die Unternehmung, 74(4), 426–444.

Shafir, E., Diamond, P., & Tversky, A. (1997). Money illusion. The Quarterly Journal of Economics, 112(2), 341–374.

Stadtmann G., Pierdzioch, C., & Sch¨ober, T. (2020). Law of one price: BigMac versus Fortnite – A Note. Economics Bulletin, 40(4), 3338–3348.

SuperData (2020). 2019 Year in Review: Digital Games and Interactive Media. SuperData – A Nielsen Company.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. Science, 185(4157), 1124–1131.

Vaudour, F., & Heinze, A. (2020). Software as a service: Lessons from the video game industry. Global Business and Organizational Excellence, 39(2), 31–40.

Wilke, A., & Mata, R. (2012). Cognitive bias. In V. S. Ramachandran (Ed.), The Encyclopedia of Human Behavior (Vol. 1, pp. 531–535). Academic Press.

Buchrezension

Abstract

Die zentrale These in Morgan Housels Buch *The Psychology of Money* ist, dass es nicht unsere Intelligenz oder unsere Universitätsabschlüsse sind, die vorhersagen, wie vermögend wir werden können, sondern wie wir effektiv mit Geld umgehen. Und unser Finanzverhalten ist zentral von psychologischen Effekten wie «Cognitive Biases» gesteuert. Housel bietet in seinem Buch einige Empfehlungen dazu, wie man seine eigene Psychologie nutzen kann, um eine besserere Investorin oder ein besserer Investor zu werden.

So solle man beispielsweise zwischenzeitlich Verluste bei Anlagen als «Preis» des Investments sehen. Viele Anlegerinnen und Anleger legen sich vernünftige Pläne zurecht, nur, um sie bei Kurseinbrüchen zu verwerfen. Housel beschreibt, dass dieses Verwerfen von Plänen bei Verlusten von unserer Verlustaversion getrieben ist. Unsere Psychologie trimmt uns darauf, Verluste unbedingt zu vermeiden. Housel empfiehlt, man solle diese zwischenzeitlichen Verluste jedoch als «Preis» sehen, den man für den – statistisch gesehenen – zukünftigen Gewinn zahlt. Wenn man Verluste als Preise wahrnimmt, ist man eher in der Lage, auch in schwierigen Zeiten seine zurechtgelegten Pläne zu befolgen, da man die Verlustaversion umgeht.

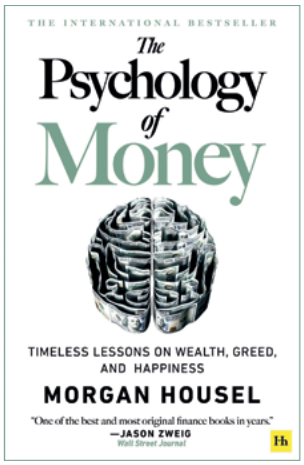
Weiter sollte der Versuch, die Zukunft vorhersagen zu wollen, vermieden werden.. Die Finanzkrise von 2008 oder Covid-19 waren beides Ereignisse, welche schwer vorhersehbar waren. Auch sind beide nicht vergleichbar mit Krisen, welche sich vor ihnen ereigneten. Das heisst, nur weil man die Geschichte kannte, konnte man nicht unbedingt die Zukunft vorhersehen. Wichtiger ist es, sich einzugestehen, dass man keine Ahnung hat, was die Zukunft bringen wird – das heisst, aktiv gegen seine eigene Kontrollillusion zu kämpfen. Man soll sich als Anleger eher im Klaren sein, dass unerwartete und unvorhersehbare Dinge passieren werden. Und sich mental darauf vorbereiten, in solchen Situationen einen kühlen Kopf zu bewahren.

Nutzen für die Praxis

Der Autor präsentiert wichtige psychologische Effekte in einem unterhaltsamen und anschaulichen Format. Besonders interessant ist seine Herangehensweise, dass es auf keinen Fall wichtig ist, sich immer rational zu verhalten. Viel wichtiger ist es, dass das Verhalten vernünftig ist und es sich gut anfühlt. Denn ökonomisch rationales Verhalten kann unter Umständen nicht vernünftig wirken. So kann es beispielsweise rational sein, Geld in den Kapitalmarkt zu investieren, anstatt es dafür zu nutzen, die Hypothek zu tilgen. Aber viele Personen schlafen besser, wenn Schulden getilgt sind und würden den «rationalen» Plan bei kleinsten Verlusten am Kapitalmarkt verwerfen. Sich vernünftig zu verhalten und in einer Art und Weise, dass es sich gut anfühlt, ist in der echten Welt erfolgversprechender.

Das Buch gibt einen erfrischenden und realitätsnahen Blick auf Cognitive Biases im Finanzverhalten. Es kann Managerinnen und Managern dabei helfen, das Verhalten von Konsumentinnen und Konsumenten in anderen finanziellen Situationen besser nachvollziehen zu können.

Prof. Dr. Matthias Fuchs



Morgan Housel
The Psychology of Money

Timeless Lessons on Wealth, Greed, and Happiness
Harriman House Publishing 2020 (Englisch), 256 Seiten
CHF 25,90 / EUR 25,11
ISBN: 978-0-85719-768-9

Kernthesen

1. Menschen sind keine Modellrechnungen. Nur weil ein bestimmter Finanzplan ökonomisch rational ist, ist es kein vernünftiger Plan. Und ein Plan, den man bei den ersten Schwierigkeiten verwirft, ist immer ein schlechter Plan.
2. Ein starkes Gefühl der Kontrolle über das eigene Leben – ermöglicht durch vernünftiges Finanzverhalten – ist ein zuverlässigerer Indikator für Wohlbefinden als alle anderen Indikatoren, die erforscht wurden.

Nachhaltigkeit vermitteln und verkaufen

Schritte zu einer grünen Customer Journey

Die Customer Journey muss sich in vielen Bereichen verändern, wenn sie als zentrales Instrument der Kundenkommunikation einen Beitrag im Rahmen der Nachhaltigkeits-Transformation von Unternehmen leisten soll. Kundinnen und Kunden müssen aktiv in den ökologischen Umbau von Unternehmen einbezogen werden, wenn dieser Veränderungsprozess gelingen soll.

Dr. Udo Kords

Nachhaltigkeit als neuer Handlungsprimat

Die klassische globale Konsum- und Wachstumswirtschaft zerstört unsere globalen Lebensgrundlagen. Die gravierenden Nebenwirkungen sind Klimaveränderungen und Artensterben, die Zerstörung überlebenswichtiger Lebensräume wie Meere oder die Verluste von Böden für die landwirtschaftliche Nutzung. Der Handlungs- und Zeitdruck, um einen globalen ökologischen Kollaps zu vermeiden, ist gewaltig (Hickel, 2022). Ökologische Nachhaltigkeit im Sinne von effizienter Ressourcennutzung, der Vermeidung ökologischer Schäden und der Unterstützung bei der Wiederherstellung von Ökosystemleistungen ist daher das Verhaltensgebot der Stunde (Bosch & Bosch, 2021). Dazu gibt es mittlerweile einen breiten Konsens, der sich auch in internationalen Initiativen, wie den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen oder den ambitionierten Klimaschutzzielen, die die EU-Kommission in ihrem European Green Deal definiert hat, spiegelt (EU-Kommission, 2019). In Deutschland hat am 29. April 2021 das Bundesverfassungsgericht erklärt, dass nach Artikel 20 des Grundgesetzes der Staat die Verantwortung für künftige Generationen hat und deshalb die natürlichen Lebensgrundlagen schützen muss (Bundesverfassungsgericht, 2021).

Es ist die Kombination aus regulatorischem Druck, der Einsicht in Handlungsnotwendigkeiten, aber auch der Erkenntnis, dass sich daraus langfristig Wettbewerbsvorteile ergeben können, die dazu führt, dass sich immer mehr Unternehmen mit der Frage beschäftigen, wie sie nachhaltiger arbeiten, ihren Ressourcenverbrauch und ihre Treibhausgasemissionen verringern können (Englert, 2019). Das erfordert nicht nur den grundlegenden Umbau von Geschäftsmodellen, die Entwicklung neuer Zielsysteme und die Veränderung von Produkten und Serviceangeboten. Dieser Prozess wird auch Auswirkungen auf die Marktpositionierung von Unternehmen, das Verhältnis zwischen Unternehmen und Kundschaft und damit die Botschaften und die Inhalte der Kundenkommunikation haben.

Die Customer Journey als Instrument der Nachhaltigkeits-Transformation

Dieser Artikel beschäftigt sich mit der Frage, welche Herausforderungen und welcher Anpassungsbedarf sich für Unternehmen durch die Nachhaltigkeits-Transformation an der Schnittstelle zu der Kundschaft ergeben, wie die Customer Journey umgestaltet werden muss, und was dies für die Arbeitsweise und Rollenmodelle in den Bereichen Vertrieb und Marketing bedeutet.

Dr. Udo Kords
Dozent für Vertriebsmanagement
an der FOM – Hochschule für Oekonomie
& Management in Hamburg
Tel.: +49 (0) 176 48246573
udo.kords@web.de

Hier wird die These vertreten, dass die Nachhaltigkeits-Transformation, wenn damit wirklich das Ziel verfolgt wird, die Umweltauswirkungen, die sich aus den Unternehmensaktivitäten wie auch der Nutzung von Produkten ergeben, signifikant zu reduzieren, nicht nur zu tiefgreifenden Veränderungen in einem Unternehmen führt. Kundinnen und Kunden müssen dafür gewonnen werden, diese Veränderungsprozesse mitzugehen und bereit sein, ökologisch bessere Produkte vorzuziehen. Die Customer Journey ist «die Reise durch die Kommunikations- und Servicelandschaft eines Anbieters», auf der Kundinnen und Kunden Erfahrungen sammeln, sich eine Meinung bilden und sich am Ende für oder gegen ein Produkt oder einen Anbieter entscheiden (Schüller, 2016). Die Bedeutung dieser Vermittlungsfunktion nimmt deutlich zu, wenn es für ein Unternehmen wie bei der Verbesserung der Nachhaltigkeit nicht nur darum geht, neue Ziele, Handlungsmotive und den sich daraus ergebenden Veränderungen bei Produkten und Dienstleistungen zu erklären, sondern auch für die Kundschaft so attraktiv zu machen, dass diese zur Veränderung ihrer Einkaufspräferenzen und Konsumgewohnheiten bereit sind. Es geht nicht nur um Aufmerksamkeit und Begeisterung, sondern letztendlich um die Kaufentscheidung der Kundschaft.

Wenn Unternehmen neue Produkte entwickeln und anbieten, dann folgt daraus nicht unbedingt, dass die Customer Journey grundlegend verändert werden muss, weil der Zweck der Customer Journey und die Anforderungen grundsätzlich die gleichen bleiben: Aufbau von Bekanntheit und Reputation, positive Erfahrungen für Kundinnen und Kunden bei jedem Kontakt mit dem Unternehmen und die Entwicklung von langfristigen Kundenbeziehungen. Die besondere Herausforderung für Unternehmen ergibt sich daraus, dass bei der Nachhaltigkeits-Transformation nicht die Kundschaft im Vordergrund steht, sondern grundsätzliche ökologische Anforderungen. Die Änderung von Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen erfolgt nicht, um zentrale Kundenbedürfnisse nach

Preisvorteilen, Bequemlichkeit, Schnelligkeit, Verfügbarkeit und Sortimentsvielfalt zu bedienen, sondern um Umweltschäden zu reduzieren oder zu vermeiden. Nachhaltigkeits-Transformation ist deshalb nicht nur eine unternehmensinterne Angelegenheit, sondern ist immer auch verbunden mit dem Anspruch, gesellschaftliche Veränderungen auszulösen und voranzubringen.

Kundenverhalten über Strukturen verändern

Unser Verhalten wird stark von unserer Umwelt geprägt. Der Sozialpsychologe Harald Welzer beschreibt diesen Zusammenhang griffig: «Es ist extrem schwer richtig zu leben, wenn das Gewebe der Infrastrukturen die falschen Möglichkeitsräume schafft» (Welzer, 2020). Die von Unternehmen zu Verkaufszwecken gestaltete Customer Journey ist eine solche verhaltensbeeinflussende Struktur, die Verhaltensweisen befördern oder hemmen kann. Werden diese strukturellen Rahmenbedingungen für den Konsum geändert, passt sich in der Regel auch das Kaufverhalten an (Neckel, 2021). Amazon liefert dafür lehrreiches Anschauungsmaterial. Der Tech-Gigant entwickelt kontinuierlich neue Einkaufsstrukturen, die das Verhalten, die Erwartungen und Bedürfnisse von Menschen zum Teil grundlegend verändert haben. Amazon hat entschieden, welche Innovationen Kundinnen und Kunden erhalten, hat die Probleme selbst definiert, die es damit zu lösen galt. Das Unternehmen reagierte nicht auf vorgetragene Kundenwünsche, sondern gestaltet Märkte proaktiv nach seinen Vorstellungen. Wenn Unternehmen auf das Verhalten von Kundinnen und Kunden Einfluss nehmen wollen, dann liegt der wirkungsvollste Hebel in der Customer Journey, weil diese Kommunikationsinstrument und Konsuminfrastruktur in einem ist.

> Wenn Unternehmen auf das Verhalten von Kundinnen und Kunden Einfluss nehmen wollen, dann liegt der wirkungsvollste Hebel in der Customer Journey.

Von der Werbe-Rhetorik zur Aufklärung

Brent Adamson vom Beratungsunternehmen Gartner sieht es als eine zentrale Herausforderung speziell für den B-to-B-Vertrieb, sich zu einem Sensemaker zu entwickeln, also Kundinnen und Kunden dabei zu unterstützen, Ordnung und Struktur in die verfügbare Informationsflut zu bringen, dabei zu helfen, die richtigen Fragen zu stellen und Vertrauen in die eigene Entscheidungsfähigkeit aufzubauen. Es reicht also nicht aus, den Anspruch zu verfolgen, möglichst umfassende Informationen bereitzustellen (Adamson, 2022). Mit diesem Sensemaking-Ansatz wird sehr gut beschrieben, worauf es bei der Nachhaltigkeits-Kommunikation ankommt, und das gilt für B-to-B wie B-to-C gleichermassen.

Mit dem Anspruch der Nachhaltigkeit werden sich die Inhalte und die Art der Kommunikation verändern. Wissensvermittlung wird mehr Raum einnehmen. Das Handlungsprinzip Nachhaltigkeit und die dafür ergriffenen Massnahmen, die angestrebten Ziele und erreichten positiven Umwelteffekte müssen vermittelt werden. Die Kundschaft muss wahrnehmen, wenn Unternehmen ihren Unternehmenszweck neu denken, um den Anforderungen an die langfristige Erhaltung und Regenerationsfähigkeit unserer Lebensgrundlagen gerecht zu werden. Für Unternehmen ist es wichtig, dass ihre Kundinnen und Kunden verstehen, warum Produkte neu gestaltet werden oder die Herstellung sogar eingestellt wird, weil sie aus ökologischen Gründen einfach falsch und nicht grundlegend verbesserbar sind. Der Kundschaft muss erklärt werden, warum Produkte teurer werden und sich ihre Eigenschaften ändern. Es ist wichtig zu thematisieren, warum ressourcenintensive Dienstleistungen wie kostenlose Retouren nicht mehr angeboten und neue Serviceangebote entwickelt werden, um Produkte auch leihen zu können, reparieren zu lassen oder am Ende der Lebenszeit zurückzugeben, um recycelt zu werden. Und Kundinnen und Kunden müssen natürlich davon überzeugt werden, dass Nachhaltigkeit nicht zu Kompromissen bezüglich von Kundenanforderungen führt, sondern sich im Gegenteil auch Vorteile gegenüber herkömmlichen Produkten ergeben (Green & Peloza, 2014). Die Nachhaltigkeits-Transformation erfordert deshalb weniger Werbung und Unterhaltung als Aufklärung (Bosch & Bosch, 2021).

Eine Customer Journey mit Hindernissen

Die Kundenreise durch einen Einkaufsprozess sollte so unkompliziert und barrierefrei wie möglich sein. Idealerweise wie eine neu geteerte breite Strasse, ohne Tempolimit und Warnschilder, mit einem unterhaltsamen Panorama und einfach zu verstehenden Wegweisern, die erklären, wie das Ziel schnell erreicht werden kann. Gemessen wird der Grad der Umsetzung dieser klassischen Anforderung an eine Customer Journey über Konvertierungsraten, die zeigen, wie viele Kundinnen und Kunden den jeweils nächsten Schritt in einem

Einkaufsprozess gehen. Eine Customer Journey zu optimieren, bedeutet normalerweise zu verhindern, dass Kundinnen und Kunden die Reise abbrechen. Das vertriebsstrategische Ziel ist es, Barrieren, die dazu führen, dass Kundinnen und Kunden abspringen, zu identifizieren und abzubauen (Morys, 2018). Die Customer Journey hat vorrangig die Funktion eines Konsumstimulators. Und damit steht das klassische Verständnis der Customer Journey als Wachstumsinstrument in einem Spannungsverhältnis zur Nachhaltigkeit.

> Nach Meinung des Unternehmensberaters und Management-Experten Simon Sinek kaufen Menschen nicht, «was man macht, sie kaufen, warum man etwas macht» (Sinek, 2014).

Veränderungen, Informationen über ökologisch vorteilhafte Handlungsalternativen oder Fragen, mit denen Kaufroutinen infrage gestellt werden, haben immer das Potenzial, zusätzliche Hindernisse im Entscheidungsprozess für Kundinnen und Kunden darzustellen. Und diese eigentlich in einem kundenfreundlichen Einkaufsprozess nicht gewollten Barrieren werden nun bewusst in die Customer Journey eingebaut. Diese Massnahmen sollen dazu führen, auch bei Kundinnen und Kunden eine kritische Selbstreflektion und einen Transformationsprozess auszulösen. Nicht mehr der möglichst schnelle Abschluss wird angestrebt, sondern die aus Sicht der Nachhaltigkeit richtige und sinnvolle Kundenentscheidung. Damit wird die Customer Journey tendenziell komplizierter.

So hinterfragt der Outdoor-Ausstatter Patagonia den Kundenwunsch nach einer neuen Winterjacke, weil dieser Kunde erst im letzten Jahr eine neue Jacke erworben hat. Das Unternehmen bietet zudem eine «kompromisslose Garantie», um Abfälle zu reduzieren: «Falls Sie mit einem unserer Produkte unzufrieden sind oder wenn es Ihre Erwartungen nicht erfüllt, so bringen Sie es Ihrem Händler zurück oder wenden Sie sich an Patagonia. Wir werden es reparieren, umtauschen oder den Kaufpreis erstatten» (Patagonia, 2022).

Eine andere Barriere kann dadurch entstehen, dass Unternehmen Restriktionen bei Online-Bestellungen implementieren, um Retouren zu reduzieren. Dafür werden Kundinnen und Kunden bei der Ermittlung der passenden Grösse unterstützt. Zudem könnten Kosten für Retouren einen Anreiz für die Kundschaft bilden, sorgfältiger auszuwählen, was bestellt wird. Doch damit tun sich die Händler schwer, «weil sie meinen, sich dann selbst das Geschäft abzugraben», sagt der Logistik-Professor Christian Kille (Sywottek, 2016). Nachhaltigkeit ist häufig mit Veränderungen verbunden, die Konflikte verursachen, die wiederum moderiert und konstruktiv genutzt werden müssen. Retouren sind nur ein Beispiel dafür.

Werte und Transparenz

Haben Unternehmen bislang sehr viel Energie und Geld investiert, um immer mehr über ihre Kundschaft zu erfahren, erfordert eine Nachhaltigkeitsstrategie, dass Unternehmen nun ihrerseits Kundinnen und Kunden Einblicke in einem Umfang ermöglichen, wie es bislang meistens vermieden wird. Denn nun wollen und müssen sie zeigen, was sie wirklich bewegt, an welchen Handlungsmaximen die Strategie ausgerichtet ist und wie sich dies in ihrer Arbeitsweise und ihren Produkten widerspiegelt. Nach Meinung des Unternehmensberaters und Management-Experten Simon Sinek kaufen Menschen nicht, «was man macht, sie kaufen, warum man etwas macht» (Sinek, 2014). Das gilt sicherlich nicht uneingeschränkt für alle Produkte und auch nicht für alle Kundinnen und Kunden. Aber es ist bereits heute wichtig für Unternehmen, sich gegenüber der Kundschaft klar zu positionieren, und dabei ihr spezielles Werte- und Anspruchsprofil zu präsentieren, mit dem sich Zielkunden identifizieren können und sollen. Damit wird auch die wichtige Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern möglich.

Daraus folgt die Notwendigkeit, offen und detailliert über Themen und Zusammenhänge zu kommunizieren, zu denen Unternehmen tendenziell sehr zurückhaltend informieren, wenn diese Themen überhaupt proaktiv angesprochen werden. Wo kommen Produkte und deren Bestandteile her? Unter welchen Bedingungen arbeiten die Beteiligten der Wert-

Zusammenfassung

Für Unternehmen, die die Nachhaltigkeits-Transformation in Angriff nehmen, ergeben sich vielfältige Herausforderungen an der Schnittstelle zur Kundschaft. Dieser muss nicht nur die neue Vision eines Unternehmens erklärt und vermittelt werden, welche Vorteile ökologisch verbesserte Produkte und Dienstleistungen haben. Die wichtigste und schwierigste Aufgabe wird es sein, durch die Ansprache über die Customer Journey Einfluss auf ein nachhaltiges Konsumverhalten zu nehmen, um die häufig tiefe Kluft zwischen Bewusstsein und tatsächlichem ökologischen Handeln bei Kundinnen und Kunden zu überwinden.

schöpfungskette? Wie setzen sich Preise zusammen? Wer verdient was an einem Produkt? Welche negativen Umwelteffekte hat ein Produkt und woraus ergeben sich diese? Welche ressourcenschonenderen Alternativen gibt es zu einem Kauf? Nachhaltigkeit kann deshalb nicht als rein internes Unternehmensprojekt behandelt werden. Das Unternehmen Tchibo verzichtet mittlerweile aus ökologischen Gründen auf die Vermarktung von Kreuzfahrtreisen, stillschweigend, ohne diese Entscheidung zu erklären. Eine verpasste Gelegenheit zur Thematisierung von Nachhaltigkeit, der Darstellung eigener Werte.

Zum anderen besteht diese Vermittlungsaufgabe auch und an erster Stelle gegenüber den eigenen Mitarbeitenden. Nur wenn eine ausformulierte neue Zweckbeschreibung an der Spitze einer Unternehmensarchitektur steht und die Mitarbeitenden die neue Vision und den neuen strategischen Rahmen verstanden haben und ihn mittragen, wird ein Unternehmen in der Lage sein, sich grundlegend zu transformieren (Strottner & Huck-Sandhu, 2021). Und auch die Vermittlung der neuen strategischen Unternehmensausrichtung gegenüber der Kundschaft wir nur dann gelingen, wenn die Mitarbeitenden wirklich dahinterstehen. In einer Umfrage unter deutschen Topmanagern wurden von den Nachhaltigkeitszielen des Unternehmens überzeugte Mitarbeitende als einer der zentralen Erfolgsfaktoren für den Transformationsprozess genannt (Bain & Company et al., 2021).

Kernthesen

1. Nachhaltigkeits-Transformation bedeutet zwangsläufig eine Neudefinition des Unternehmens und damit eine Neupositionierung gegenüber Kunden.
2. Der Customer Journey kommt als verhaltensbeeinflussender Struktur, die Verhaltensweise der Kundschaft befördern oder hemmen kann, eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der Nachhaltigkeits-Transformation zu.
3. Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen ist die Überwindung der Diskrepanz zwischen geäusserter Haltung und tatsächlicher Handlung bei der Kundschaft.
4. Die Nachhaltigkeit-Transformation führt zu einer neuen Qualität der Kundenorientierung, weil die Kundschaft in dem Sinne ernst genommen wird, dass sie mit neuen Ideen herausgefordert, sie umfassend informiert, sie als denkende, umweltbewusste, veränderungsfähige Menschen ernst genommen und entsprechend angesprochen wird.
5. Vertrieb und Marketing werden zu Veränderungsagenten, die die Veränderungen, die sich im Unternehmen vollziehen, auch in ihrem Umfeld auszulösen versuchen.

Die Grenzen rationaler Kundenentscheidungen

«Bewusstsein ist mit Handeln nur lose verbunden. Das erschliesst sich sofort, wenn man die Werte zur Umwelt- und Klimabesorgnis in Umfragen mit dem radikal gestiegenen Umweltverbrauch korreliert» (Welzer, 2019). Überzeugungen führen nicht zwingend zu entsprechenden Entscheidungen. Die Einflussnahme auf die Kundschaft durch Informationen und Aufklärungsbemühungen hat Grenzen. In diesem Knowledge-Action-Gap liegt die vermutlich grösste Herausforderung für nachhaltig wirtschaftende Unternehmen (Trümber & Beck 2021). Selbst wenn es einem Unternehmen in den ersten Stufen der Customer Journey gelingt, als ökologisch vorbildlich wahrgenommen und aufgrund dieser Eigenschaft positiv bewertet zu werden, führt dies noch lange nicht dazu, dass Kundinnen und Kunden ökologische vorteilhafte Produkte und Dienstleistungen auch tatsächlich kaufen. Wie die Beratungsgesellschaft BCG festgestellt hast, endet die Sustainability Journey der Kundinnen und Kunden meistens zu früh und endet dann im Vergleich mit herkömmlichen Substitutionsprodukten (BCG, 2021). Damit stellt sich für die Gestaltung der Customer Journey zur Unterstützung der Nachhaltigkeits-Transformation die Frage, wie nicht nur Interesse und Sympathie für nachhaltigere Produkte und Dienstleistungen geweckt werden können, sondern auch die offensichtlich bestehenden psychologischen und monetären Barrieren überwunden werden können, die die Kundschaft von ökologisch verantwortungsbewussten Kauf-

«Bewusstsein ist mit Handeln nur lose verbunden. Dass erschliesst sich sofort, wenn man die Werte zur Umwelt- und Klimabesorgnis in Umfragen mit dem radikal gestiegenen Umweltverbrauch korreliert» (Welzer, 2019).

entscheidungen abhalten. «Die Rolle der Kundschaft ist ambivalent. Sie wünscht sich immer häufiger nachhaltige Produkte, entscheidet sich dann doch häufig für weniger nachhaltige Alternativen» (Bain & Company et al., 2021).

Wenn die Wirksamkeit, Kundinnen und Kunden auf der Ebene der Rationalität zu erreichen, beschränkt ist, dann liefert die Verhaltenspsychologie ein weitreichendes Arsenal an Instrumenten für die transformative Nachhaltigkeits-Kommunikation (White et al., 2019a). Dabei geht es um die gezielte Aktivierung kognitiver Verhaltensmuster, um gewünschte Verhaltensweisen auszulösen. Ein Beispiel ist die Nutzung sozialer Faktoren, indem beispielsweise darauf hingewiesen wird, welches Verhalten für bestimmte soziale Gruppen typisch ist oder akzeptierten sozialen Normen entspricht. Solaranlagen verkaufen sich besser, wenn es in der Nachbarschaft bereits installierte Anlagen gibt. Es kann hilfreich sein, der Kundschaft auf der Rechnung ein positives Feedback für den Kauf eines Produkts aus recycelten Materialen zu geben. Studien belegen den positiven Effekt, nachhaltige Verhaltensweise öffentlich zu machen. So ist die Quote der mehrfachen Handtuchnutzung in Hotels stark angestiegen, nachdem Hotelgäste gebeten wurden, mit einem Türhänger zu signalisieren, dass sie keine frischen Handtücher möchten (White et al., 2019b). Wichtig ist es auch, auf konkrete persönliche Vorteile hinzuweisen, die ein bestimmtes Produkt oder Verhalten mit sich bringt. Kaum eine Käuferin oder ein Käufer denkt an die Stromkosten eines Gerätes, was jedoch zum Kaufargument werden kann, wenn ein Aufkleber über die Gesamtstromkosten bei einer Lebensdauer von fünf Jahren hinweist. Ziel dieser Massnahmen ist es, dass nachhaltiger Konsum bei der Kundschaft ein gutes Gefühl erzeugt.

Die Kundschaft neu kennenlernen

Eines der Kernthemen der Customer Journey ist die Personalisierung der Kundenansprache. Kundinnen und Kunden erhalten nicht mehr Einheitskost, sondern sie werden idealerweise mit speziell auf sie zugeschnittenen Inhalten und Angeboten, aber auch unter dem Gesichtspunkt verhaltenspsychologischer Kommunikationsmittel angesprochen. Das Ziel ist die passgenaue, individuell zugeschnittene Konsumwelt für die Kundschaft.

Mit der Nachhaltigkeits-Transformation müssen die meisten Unternehmen ihre Kundschaft neu kennenlernen, weil sie ihre Kundinnen und Kunden bislang noch nicht aus der Perspektive der Nachhaltigkeit beobachtet haben. Ist bekannt, wie die Kundschaft über Nachhaltigkeit und Umweltschutz denkt? Welche Kundinnen und Kunden sind gegenüber nachhaltigen Produkten aufgeschlossen? Worauf achten Kundinnen und Kunden beim Kauf von Produkten? Wie sollte Nachhaltigkeit bei welchen Kundinnen und Kunden thematisiert werden? Wie wird der Begriff Nachhaltigkeit wahrgenommen? Welche Nachhaltigkeits-Aspekte sind welchen Kundinnen und Kunden besonders wichtig? Wie hoch ist die tatsächliche Bereitschaft, nachhaltigere Produkte zu wählen, auch wenn diese teurer sind? Welche Kundinnen und Kunden können für Reparaturleistungen, den Tausch oder das Ausleihen begeistert werden?

Wichtig ist aber auch, die Kundschaft unter verhaltenspsychologischer Sicht einschätzen zu können. Welche Art der An-

Handlungsempfehlungen

1. Mit der strategischen Neuausrichtung muss die grundsätzliche Überprüfung der Customer Journey einhergehen, weil es bei der Nachhaltigkeit um andere Inhalte, andere Werte und ein anderes unternehmerisches Selbstverständnis geht, das Kundinnen und Kunden vermittelt werden muss.
2. Unternehmen sollten sich nicht nur auf digitale Kundendaten konzentrieren, sondern entlang der Customer Journey auch Gelegenheiten zum direkten Austausch schaffen, um die Erkenntnisse zu erhalten, die ein digitaler Datenschatz nicht liefern kann.
3. Mit der Nachhaltigkeits-Transformation müssen die meisten Unternehmen ihre Kundschaft neu kennenlernen, weil ihnen keine Informationen vorliegen, wie Kundinnen und Kunden über Nachhaltigkeit denken, wie neue Produkte und Dienstleistungen am besten bei unterschiedlichen Segmenten adressiert werden sollten und welche neuen Zielkundengruppen sich ergeben.
4. Unternehmen müssen transparent und offen über ihre Nachhaltigkeits-Aktivitäten informieren, über Erfolge wie Probleme berichten und die positiven Effekte messbar machen, weil Glaubwürdigkeit und Greifbarkeit ein zentrales Verkaufsargument von Nachhaltigkeit ist.
5. Ebenso wichtig wie die Kommunikation gegenüber der Kundschaft ist die interne Vermittlung der Nachhaltigkeits-Transformation. Mitarbeitende müssen überzeugt werden, um als Treiber der Nachhaltigkeits-Transformation nach innen und aussen gewonnen zu werden. Die Überzeugung von der Kundschaft wird nur gelingen, wenn die Mitarbeitenden hinter der Vision und der Nachhaltigkeits-Strategie stehen.

sprache findet Resonanz und ist verhaltensrelevant? Welche emotionalen Barrieren gilt es, bei Kundinnen und Kunden zu adressieren? Darüber hinaus müssen sich Unternehmen fragen, ob sie wirklich verstanden haben, wer neue Zielgruppen sein könnten. Unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit werden sich vermutlich neue Zielkundensegmente ergeben.

Eigentlich sollte die Auseinandersetzung mit den neuen Fragen zum Verhältnis von Kundschaft und Nachhaltigkeit für Unternehmen keine grosse Herausforderung darstellen. Die Beobachtung von der Kundschaft, die Sammlung von Transaktionsdaten und deren Übersetzung in Verkaufsstrategien werden von den meisten Unternehmen als strategische Kernkompetenzen betrachtet. Aber selbst für erfahrene Kundendatenmanager handelt es sich hier um neue Fragestellungen und einen neuen Blickwinkel auf die Kundschaft, der im bestehenden Kundensegmentierungsuniversum meistens noch fehlt und neu aufgebaut werden muss.

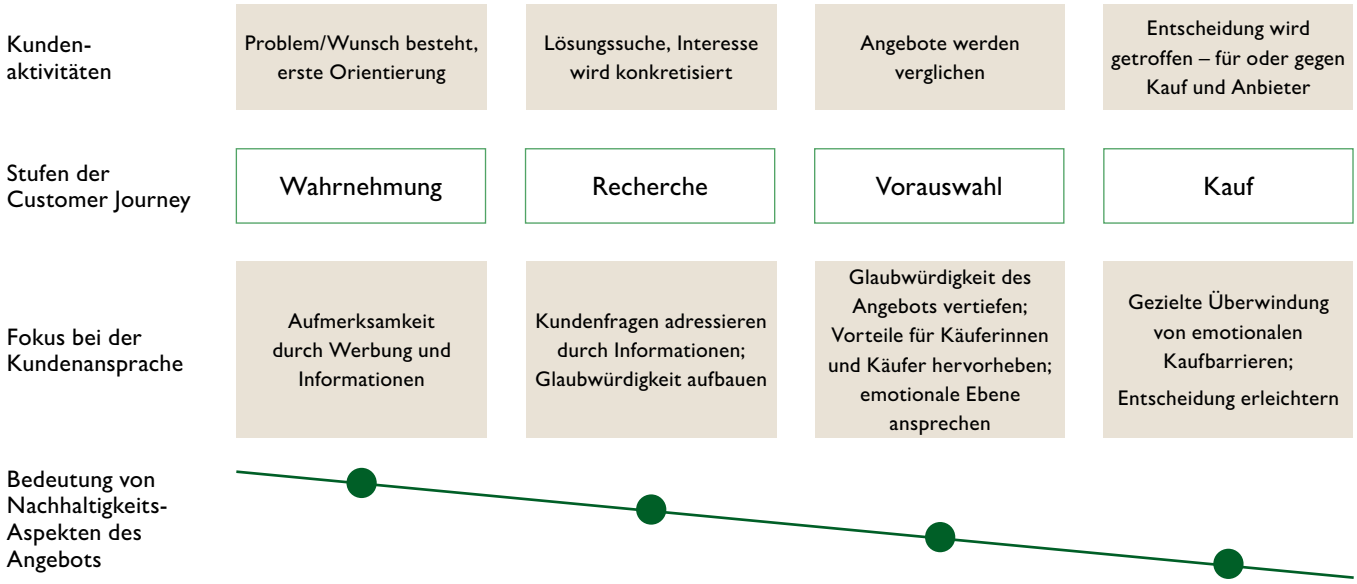
> Wer die Kundschaft zu Partnern machen möchte, muss sie aktiv befragen, mit ihnen diskutieren und sie einbeziehen (Kenny, 2019).

Die Kundschaft einbinden und als Partner gewinnen

Dabei sollten sich Unternehmen nicht nur auf digitale Kundendaten konzentrieren, sondern entlang der Customer Journey auch Gelegenheiten zum direkten Austausch schaffen, um die Erkenntnisse zu erhalten, die ein digitaler Datenschatz nicht liefern kann, nämlich welche Beweggründe, Bedenken, Wünsche, Ideen Kundinnen und Kunden haben. Unternehmen, die nachhaltiger werden wollen, sind darauf angewiesen, dass sie dabei von ihren Kundinnen und Kunden unterstützt werden, durch ihre Kaufentscheidung, aber auch durch Ideen.

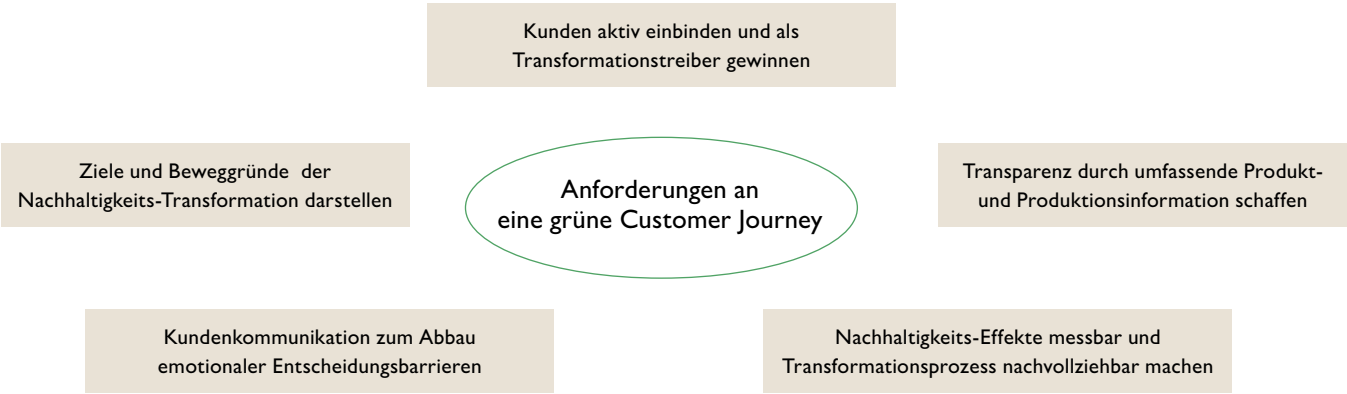
Wer die Kundschaft zu Partnern machen möchte, muss sie aktiv befragen, mit ihnen diskutieren und sie einbeziehen (Kenny, 2019). Das machen die meisten Unternehmen schon heute viel zu wenig. Für die erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeits-Transformation, bei der mit einem erheblichen Mass an Skepsis, Unverständnis und schlichter Ignoranz der Kundschaft zu rechnen ist, wird dieser aktive

Abb. 1: Nachhaltigkeits-Orientierung von Kunden in der Customer Journey



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 2: Anforderungen an eine Customer Journey als Instrument der Nachhaltigkeits-Transformation



Quelle: Eigene Darstellung.

Austausch mit Kundinnen und Kunden an Bedeutung zunehmen. Partizipation befördert soziale Identifikation der Kundinnen und Kunden mit Unternehmen und kann wichtige Beiträge für die Gestaltung der Nachhaltigkeits-Transformation liefern (Trümper & Beck, 2021). Dafür müssen innerhalb der Customer Journey entsprechende Möglichkeiten und Strukturen geschaffen werden, gewissermassen Tore, durch die die Kundschaft Zugang zum Unternehmen erhalten und sich einbringen kann.

Nachhaltigkeit messbar machen

Umfassende Information und Transparenz setzen voraus, dass Unternehmen neue Kennzahlen entwickeln, um der Kundschaft die Orientierung im komplexen Feld der Nachhaltigkeit zu erleichtern und mit konkreten Zahlen die ökologisch positiven Effekte der ergriffenen Massnahmen belegen zu können. Die Messbarkeit von positivem Impact ist von zentraler und wachsender Bedeutung, um die Nachhaltigkeits-Transformation für Kundinnen und Kunden nachvollziehbar und nachprüfbar zu machen. Im Interesse der Glaubwürdigkeit müssen Unternehmen in der Lage sein, detailliert Auskunft über ihre Ziele, Massnahmen und die tatsächlich erzielten Resultate zu geben. Und sie sollten nicht nur darüber reden, welche Ziele erreicht wurden, sondern auch über Misserfolge und Hindernisse bei der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsziele sprechen, denn ein Transformationsprozess verläuft nur selten gradlinig und nach Plan. Laut einer Studie von Bain & Company werden nur 2% der verkündeten Nachhaltigkeitsziele tatsächlich erreicht (Davis-Peccoud et al., 2016).

Ein Transformationsprozess ist ein Marathon, bei dem es um das schrittweise ökologische Immer-besser-Werden geht. Und die Kundschaft muss als unverzichtbare Begleiter auf diesem Weg mitgenommen werden. Ein Beispiel für eine gelungene Kombination aus Aufklärung und Engagement ist der Carbon Footprint Calculator von Mastercard. Kundinnen und Kunden erfahren bei der Bezahlung mit ihrer Mastercard-Karte, wie gross der CO_2-Rucksack ihrer Einkäufe ist, um sie für die Klimarelevanz ihres Konsums zu sensibilisieren. Gleichzeitig wird berechnet, was zum Ausgleich dieser Emissionen erforderlich ist. Kundinnen und Kunden erhalten direkt in der Zahlungsapp die Möglichkeit, per Knopfdruck für Baumanpflanzungsprojekte zu spenden, zu denen umfassende Informationen bereitgestellt werden (Mastercard, 2021).

Die Kundenperspektive verändern

Der Begriff Nachhaltigkeit ist häufig noch negativ besetzt. Nachhaltiges Konsumverhalten kann aber auch «cool» sein. Hier vollzieht sich ein langsamer gesellschaftlicher Perspektivwechsel. Verzicht wird nicht mehr nur mit Verbot, staatlicher Bevormundung gleichgesetzt, sondern mit der Freiheit einer bewussten Entscheidung (Lepenies, 2022). Es ist eine Frage der Perspektive. Was von einem Kunden als völlig unattraktive Verzichtskultur beurteilt wird, kann für eine andere Kundin Ausdruck eines im Trend liegenden, modernen Lebensstils sein. Wie die Kundschaft nachhaltige Produkt- und Serviceangebote beurteilt, hängt stark davon ab, wie die Interaktion mit Kundinnen und Kunden in der Customer Journey gestaltet und kommuniziert wird. Umweltschutz wird meistens als Problem und

Bedrohung dargestellt, statt als Lösung und als eine attraktive Vision für eine lebenswertere Gesellschaft.

Es wird möglicherweise neue Mitarbeitende in vielen Marketingabteilungen erfordern, um

- ein sich auf Nachhaltigkeit umstellendes Unternehmen neu im Markt zu positionieren,
- nicht nur Wachstumsziele, sondern auch Veränderungsziele zu verfolgen,
- mehr aufzuklären als zu werben,
- mehr Transparenz zu schaffen, als Schwachpunkte zu verdecken,
- Nachhaltigkeit nicht nur zu versprechen, sondern messbar und für die Kundschaft greifbar zu machen,
- Kundinnen und Kunden wirklich in den Transformationsprozess einzubinden,
- vielfältige Kommunikationsformen zu entwickeln, die insbesondere die emotionale Ebene der Kundinnen und Kunden ansprechen, um das Knowledge-Action-Gap bei der Kundschaft zu schliessen.

Vertrieb und Marketing werden zu Veränderungsagenten, die die Veränderungen im Denken und Handeln, die sich im Unternehmen vollziehen, auch in ihrem Marktumfeld und bei ihrer Kundschaft zu stimulieren versuchen.

In dieser Hinsicht führt Nachhaltigkeit auch zu einer neuen Qualität der Kundenorientierung, weil Kundinnen und Kunden in dem Sinn ernst genommen werden, dass sie mit neuen Ideen herausgefordert werden, sie umfassend informiert, sie als denkende, veränderungsfähige Menschen gesehen und entsprechend herausgefordert werden.

Literatur

Adamson, B. (2022). Sensemaking for Sales. Harvard Business Review, January-February 2022. https://hbr.org/2022/01/sensemaking-for-sales

Bain & Company, Futuristik & PIK (2021). Von Haltung zu Handlung. Wie Deutschlands CEOs ihre Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs bringen. Bain & Company. https://www.bain.com/de/insights/nachhaltigkeitsstudie-von-haltung-zu-handlung/

BCG (2021). The Consumer Sustainability Journey. Understanding Attitudes to Maximise Business and Environmental Impact. BCG. https://www.bcg.com/publications/2021/the-consumer-sustainability-journey

Bosch, J. & Bosch, L. (2021). ÖKOnomie. So retten führende Unternehmensaktivist*innen unsere Zukunft. Campus Verlag.

Bundesverfassungsgericht (2021). Verfassungsbeschwerden gegen das Klimaschutzgesetz teilweise erfolgreich. http://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2021/bvg21-031.html

Davis-Peccoud, J., Stone, P. & Tovey, C. (2016). Nachhaltigkeit: Vom Lippenbekenntnis zum Erfolgsfaktor. Bain & Company. https://www.bain.com/de/insights/achieving-breakthrough-results-in-sustainability/

Englert, M. (2019). Road to Excellence: Potential des Sustainable Management im 21. Jahrhundert. In M. Englert & A. Ternès (Hrsg.), Nachhaltiges Management (pp. 3–22). Springer Verlag.

European Commission (2019). A European Green Deal. European Commission. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

Green, T. & Peloza J. (2014). Finding the right shade of green: The effect of advertising ap-peal type on environmentally friendly consumption. Journal of Advertising, 43(2), 128–141.

Hickel, J. (2022). Weniger ist mehr. Warum der Kapitalismus den Planeten zerstört und wir ohne Wachstum glücklicher sind. Oekom Verlag.

Kenny, G. (2019). Customer surveys are no substitute for actually talking to customers. Har-vard Business Review. https://hbr.org/2019/01/customers-surveys-are-no-substitute-for-actually-talking-to-customers

Lepenies, P. (2022). Verbot und Verzicht. Politik aus dem Geiste des Unterlassens. Suhrkamp Verlag.

Mastercard (2021). Mastercard unveils new carbon calculator tool for banks as consumer passion for the environment grows. Mastercard. https://www.mastercard.com/news/europe/en/newsroom/press-releases/en/2021/april/mastercard-unveils-new-carbon-calculator-tool-for-banks-as-consumer-passion-for-the-environment-grows

Morys, A. (2018). Die digitale Wachstumsstrategie. 10 Prinzipien für ein profitables Online-Geschäft. Springer.

Neckel, S. (2021). Die Klimakrise und das Individuum. Über selbstinduziertes Scheitern und die Aufgaben der Politik. Soziopolis. https://www.soziopolis.de/die-klimakrise-und-das-individuum.html

Patagonia (2022). Kompromisslose Garantie. Patagonia. https://eu.patagonia.com/de/de/ironclad-guarantee.html

Schüller, A. M. (2016). Touch. Point. Sieg. Kommunikation in Zeiten der Digitalen Transformation. Gabal.

Sinek, S. (2014). Frag immer erst: Warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. Redline Verlag.

Strottner, L. & Huck-Sandhu, S. (2021). Mit Herz und Verstand: Rolle der internen Kommunikation für die Etablierung neuer Nachhaltigkeitsstrategien. Nachhaltigkeits-Management Forum, 29, 197–216.

Sywottek, C. (2016). Rolle rückwärts. Für Onlinehändler sind Retouren ein Graus. Für Logistiker sind sie ein Geschäft. Brandeins, 03/2016, 84–89.

Trümper S. & Beck, M.-L. (2021). Transformative Klimakommunikation: Veränderungsprozesse in Wissenschaft und Gesellschaft anstossen. GAIA, 30(3), 162–167.

Welzer, H. (2020). Alles könnte anders sein. Fischer Verlag.

Welzer, H. (2019). Wissen wird überbewertet. Nachhaltigkeits-Transformation ist eine Sache der Praxis. Aus Politik und Zeitgeschichte, 47/48, 16–20.

White, K., Hardisty, D. J. & Habib, R. (2019a). The elusive green consumer. Harvard Business Review, July–August 2019, 124–133.

White, K., Hardisty, D. J. & Habib, R. (2019b). How to shift consumer behaviour to be more sustainable: A literature review and guiding framework. Journal of Marketing, 83(3), 22–49.

Call for Paper

Können wir Sie als Autorin oder 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 einer Person aus der Wissenschaft und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für die Leserschaft sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden. Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autorin oder 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 susannaelisa.renner@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktthemen

MRSG 6.2022: Open Innovation & Crowdsourcing in Marketing

Bitte senden Sie das vollständige Manuskript bis zum 22. Juli 2022 an marketingreview@unisg.ch

Redaktionsleitung
Susanna Renner, M.Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG)

Illustration: Studio Nippoldt

Universität St.Gallen
Institut für Marketing und Customer Insight

Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte

Machen Sie mit der Weiterbildung in Marketing, Sales oder Kommunikation einen weiteren Karriereschritt.

Bestens gewappnet für Ihre Zukunft
mit einer Weiterbildung am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG), einer der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas.

Unsere berufsbegleitenden Intensivseminare sowie unsere Programme mit den anerkannten Abschlüssen Diploma of Advanced Studies (DAS) oder Certificate of Advanced Studies (CAS) bieten durch ihren modularen Aufbau höchste Flexibilität neben Ihrem Beruf.

+ 41 71 224 71 70
imc.unisg.ch/weiterbildung

Gamifying B2B Sales

An Analysis of the Status Quo and Potential for Gamification within Sales

By means of expert interviews and an online survey experiment among sales representatives, the positive potential of using gamification applications within B2B sales is shown. Based on the empirical results and a derived B2B sales framework, recommendations which gamification elements to apply for which business type and sales phase are presented.

Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf, Michaela Baumann, M.Sc.

Gamification was supposedly "invented" by Nick Pelling in 2003 (Hunter & Werbach, 2012), but not widely accepted until 2010 according to the Google search history of the keyword. The term and with it the concept of gamification made its way into the Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies, reaching the peak of inflated expectations in 2013 (Fenn & LeHong, 2013). According to Deterding et al. (2011) gamification can lead to an increase in engagement and higher productivity when implemented correctly. In 2015, it was predicted that 40% of the Global 1000 Companies would use gamified elements in their IT to encourage their employees to perform better and be more productive (Burke, 2014). At the current point in time there are no comprehensive results on how many companies have introduced gamification, with or without success, in which functions or departments. Nevertheless, gamification has already found its way into different departments and aspects of business processes – mainly human resources and operations (e.g., Sailer, 2016). A study by Kearney (2021) also provided results on the successful use of gamification in the field of commissioning, using the example of Amazon Fulfillment Centers. Here, six mini-games with relation to monotonous warehouse tasks were established and resulted in an increase in job satisfaction of up to 24% and employee motivation of up to 33%. However, one function which seems to be predestined for the use of gamification since its characteristics – such as competitiveness, measurability and passing through different target achievement stages – are key elements of the majority of games has been addressed rather rarely: sales.

Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf
is professor for B2B Marketing, Sales & Technology Management at the Department of Business Administration of the Munich University of Applied Sciences
matthias.schlipf@hm.edu

Michaela Baumann, M.Sc.
completed her master degree in Marketing Management at the Munich University of Applied Sciences and is now Marketing Communications Manager at Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG
michaela.baumann@rohde-schwarz.com

Gamification and B2B Sales

Sales work is characterized by competition with rivals, transparent measurability of KPIs and often personal and social interactions with (potential) customers. All those factors can result in discomforting and demanding situations for the sales representatives, which is why extrinsic motivation levers such as bonuses and premiums come into play. Intrinsic motivation is often missing (Zupancic, 2019).

Gamification – meaning the "use of multiple game elements in non-game contexts" (Deterding et al., 2011, p. 2425) – however, is per se associated with the intrinsic motivation of a user (Hamari et al., 2014). In contrast to extrinsic motivation, intrinsic motivation occurs when the user completes a task for its own sake without experiencing any external coercion (Ryan & Deci, 2017).

A playful experience in a non-game environment cannot be established by the use of a single game element but only through the integration of multiple game elements. Following the approach of Bravo et al. (2017) where the authors collected multiple commonly used gamification mechanics with different levels of abstraction and categorized them in a taxonomy, there are six gamification mechanics the individual sub-mechanics or game elements can be assigned to:

(1) Goals: Main reasons for user's behavior based on their ambitions and efforts, e.g., achievement or levels.
(2) Status: Set of achievements or skills of users that differentiate them versus the others, e.g., leaderboard, ranking or social sharing of status-updates.
(3) Randomness: Characteristics of the game that make it seem unpredictable, e.g., gifts or surprises.
(4) Appointments: Dynamics in which a user must fulfill a task by a predetermined time, e.g., countdowns or schedules.
(5) Scoring: The way the users are remunerated for their work, e.g., by points, combos, or virtual goods.
(6) Immersion: Deep mental involvement in something in the gamified context, e.g., roles or explorations.

Some of the elements have a stronger effect on intrinsic motivation than others (e.g., roles), and some of them rather have an effect on extrinsic motivation (e.g., leaderboards). Regardless of its motivational origins, gamification is intended to encourage friendly competition with oneself or with others, thereby taking the monotony out of repetitive, rather monotonous workflows. By increasing intrinsic motivation, gamification can

positively affect performance overall, and environments that are characterized by competitiveness and performance orientation – such as the B2B sales environment – can be additional catalysts for gamification (Deterding et al., 2011). Thus, in order to examine the current status of gamification in B2B sales and show possible potentials, the authors used a mixed methods approach following four steps as described below.

Design of the Study

Theoretical Framework

In a first step, the sales management process was divided into consecutive phases and combined with different business types which are predominant in the B2B segment.

Pufahl (2019) distinguishes six phases of a generally applicable sales management process: (1) sales planning, (2) lead management, (3) contact management, (4) inquiry management, (5) order management, and (6) aftersales. The phases are each characterized by phase-specific activities and are linked as a process chain by defined transitions to the respective downstream phase (figure 1 top). These activities form the potential starting points for a gamification application within each process phase.

In order to apply gamification elements successfully within B2B sales, the authors assumed that not only the different time- and task-orientated sales phases but also the different types of B2B goods and businesses have an influence on their utilization. Thus, the well-established and proven structuring of B2B business types by Backhaus & Voeth (2014) was used in the authors' research design. According to this approach, the following four business types are predominant in B2B: (1) product business, (2) project business, (3) integration business, and (4) system business (figure 1 left).

In the following, the four B2B business types are combined with the six phases of the sales management process. As a result, a "B2B sales process & business type matrix" (figure 1) was deduced to which the different gamification elements could be applied.

Focus Framework

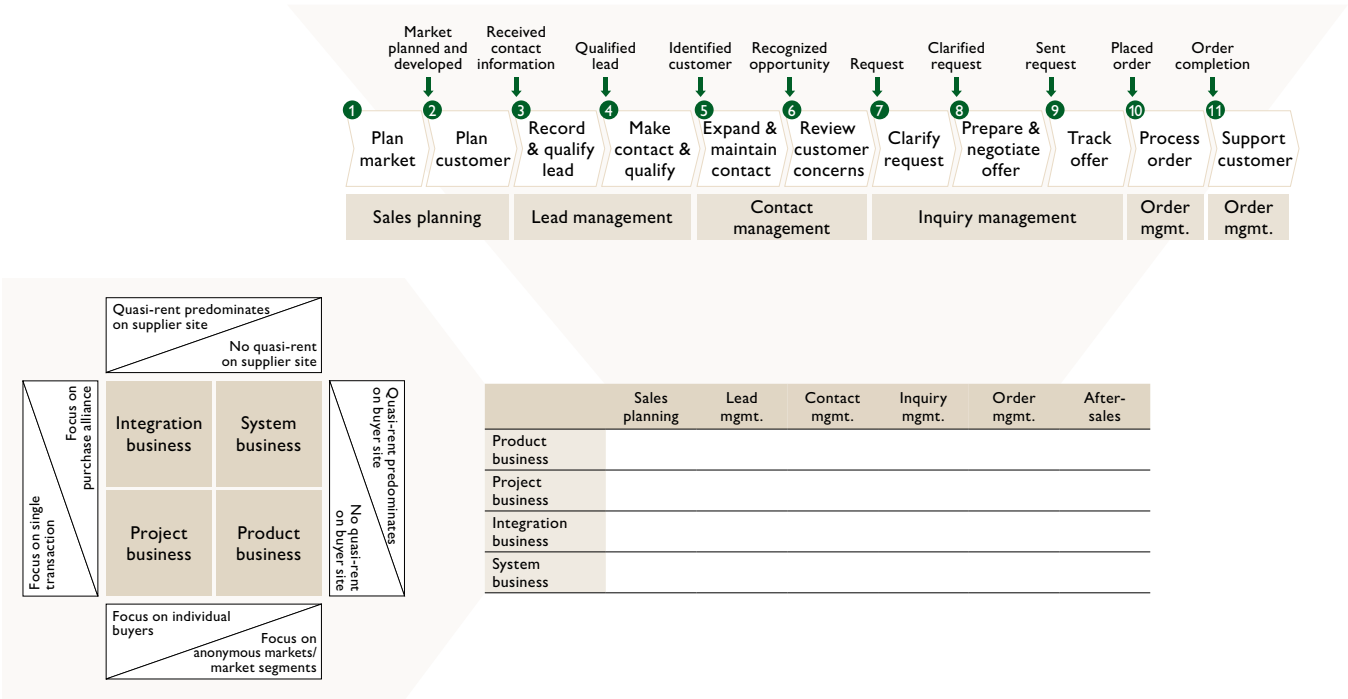
In the second step, the status quo of the use of gamification, the relevance of each phase of the sales management process and the future potential of the use of gamification in sales were evaluated by conducting guided expert interviews. When selecting the experts, the authors focused on a well-balanced population both in terms of the B2B business type and the respective position in sales of the interviewees.

The product business was represented in the interviews by a sales professional from a leading global manufacturer of products and system solutions in the construction industry and a key account manager in the component aftermarket of a renowned Swiss construction machinery manufacturer. Both interviewees from the project business worked in global business development & sales: one for a globally active German technology group for radio and communications technology, and one for a leading global supplier of robotics and system technology. The integration business was represented by a senior sales director of a globally active German high-tech photonics company and by a sales director of a Swiss manufacturer of power generators and large engines. The system business interviewees can both be assigned to the software industry: a pre-sales employee of a Munich-based software company in process mining and an account manager of the world's leading operating system supplier in the field of personal computing. The interviews were conducted in

Explanations and Examples of the Business Types

- Product business is characterized by selling standard or rather normed products for a broad and anonymous market. In this case, due to the standardization of the goods, the buyer is not bound to the supplier when purchasing the same product again (= single transaction). Screws, drilling tools or modular tooling machines may serve as examples.
- Project business is characterized by a high degree of individuality of the goods but still has a single transaction character, for example when selling a complex power plant in a certain region.
- System business is characterized by selling a modular product which is developed for an anonymous market but where the buyer is in some way bound to the supplier in the future. An example would be an IT system where the initial licensing of the system in region A of the buyer will lead to a high probability of licensing the same IT system in region B, due to the reduction of complexity and interfaces (= buying alliance).
- Integration business is similarly characterized by this kind of buying alliance, while in this case the good is characterized by a high degree of individuality (according to the customer's specification). Examples would be all kinds of products and components which only fit in one certain application of the customer, e.g., an individual car lighting system for one specific car model.

Figure 1: B2B Sales Process & Business Type Matrix



Source: Derived from Backhaus & Voeth (2014) and Pufahl (2019).

April and May 2021, lasted 40–60 minutes each, and were subsequently evaluated and analyzed using the qualitative content analysis approach of Mayring (2010).

With regard to the status quo of the use of gamification in sales, the interviews revealed that game elements and mechanics are hardly used, or if, only selectively and not specifically for the sales process. It emerged from the interviews that the potential of gamification is estimated to be higher when operating in an anonymous market than in an individualized one (product and system business). The same applies when a single transaction is targeted rather than a purchasing alliance (product and project business).

Accordingly, the product business shows the highest potential for the application of gamification overall. The interviews confirmed that the greatest potential for gamification is seen in those phases in which personal contact with the customer is closest: lead management, contact management, inquiry management, and aftersales. Thus, sales planning and order management were not considered for further research.

For each of the four remaining phases, applications consisting of four different gamification elements were developed and visualized based on the insights gained from the interviews. The six elements presented at the beginning of the article were used for this purpose.

For lead management (LM, figure 2, top left), the process of collecting and processing leads was taken as the core process and combined with the collection and distribu-

Management Summary

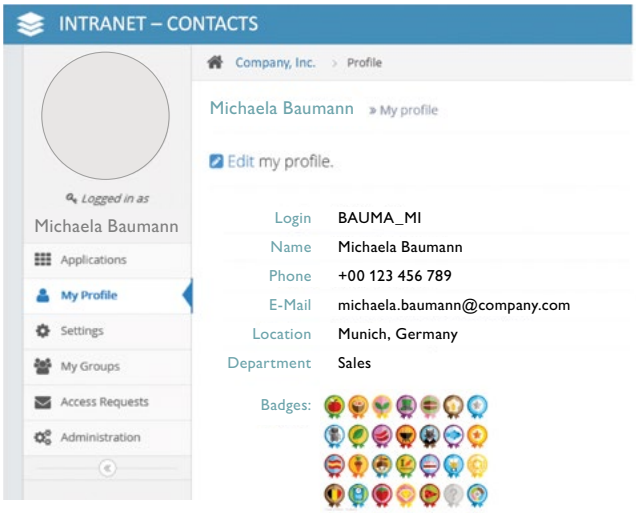
In order to evaluate the potential of gamification applications within the B2B sales management process, expert interviews with sales representatives from different business types were conducted and evaluated. Based on the interviews, gamification elements for the different sales process phases were designed and explored among sales representatives in an online survey experiment. The results of the survey show the great positive potential of gamification within B2B sales and indicate which gamification elements should be applied for which business type and sales phase.

tion of badges and the mapping of the status. In contact management (CM, figure 2, top right), the central task – to establish a personal relationship with the customer and deepen it through regular interactions – was transformed into a Tamagotchi application the sales representative has to take care of virtually. Inquiry management (IM, figure 2, bottom left), in which negotiations and tender processing play a central role, was translated into a skill tree that reflects the KPIs of the user and different fulfillment levels in negotiation management, with a corresponding status of the individual. For aftersales (AS, figure 2, bottom right), the basic principle of a lottery was adapted. The faster and more satisfactorily customer concerns can be handled and resolved, the more tickets will be received by the user, which improves the chances of winning the lottery in the end.

For a better understanding of how a practical solution might work, the elements used for the Tamagotchi application in contact management are now discussed in more detail. Relationship management and building trust with customers were identified as the core activities in contact management. The aspect of caring for customers was taken up in this context and translated into a gamification application based on the «Tamagotchi» electronic toy from Japan. A Tamagotchi represents a virtual pet that you have to take care of; it has needs like sleeping, eating, drinking and affection. At different times, the Tamagotchi will call out and ask for the owner's attention. This playful setting was transferred to the customer relationship: customers have certain needs, require attention and regular contact. In the example developed, each sales employee can create a Tamagotchi which is linked via the CRM system to the customer profiles for which the salesperson is responsible. The Tamagotchi is fed or influenced by data related to the respective customers, such as open tickets, calls and meetings, as well as orders and other workflows. If the sales employees do not regularly take care of their customers, e.g., if open tickets are not processed, the Tamagotchi changes its emotion from happy to unsatisfied. If the Tamagotchi is not happy, it gives corresponding feedback on potential activities that could make it happy again, e.g., closing tickets, calling customers. This call for a mental commitment to something in the game context falls under the gamification mechanic "immersion" and is represented by the element "role play" in this example (CM1). The status of the Tamagotchi and the exploration of the actions required to satisfy it represent the element "exploration" (CM2). If you keep the Tamagotchi happy for a long time, meaning that you take good care of the customers on a regular basis, you will receive additional virtual items as a surprise (CM3). The status of the Tamagotchi is only visible to the respective salesperson and is not disclosed to others, such as the direct supervisor, as some kind of status

Figure 2: Gamification Applications and Elements Used for the Four Identified Sales Management Phases

Application Lead Management (LM)



Contains elements:
- Achievement (LM1)
- Virtual Good (LM2)
- Leaderboard (LM3)
- Social Sharing (LM4)

Application Inquiry Management (IM)

Contains elements:
- Achievement (IM1)
- Level (IM2)
- Ranking (IM3)
- Social Sharing (IM4)

report on an employee's current customer connections. The aspect of "social sharing" (CM4) represents the fourth game element used in this example. Due to this design, the user should be more likely to perform recurring tasks such as regular customer calls, triggered by the intrinsic motivation to always have the Tamagotchi satisfied and equipped with new items. Table 2 shows that this design meets with a high level of acceptance in practice.

Empirical Framework

In a third step, the potential of these gamification applications and elements was explored in an online survey experiment with B2B sales representatives (n = 90) from Germany. The online survey was active from June 16 to July 7, 2021 and conducted anonymously via Google Forms. According to the four B2B business types, 36% of the participants can be assigned to product business, 28% to integration business, 19% to project business and 17% to system business.

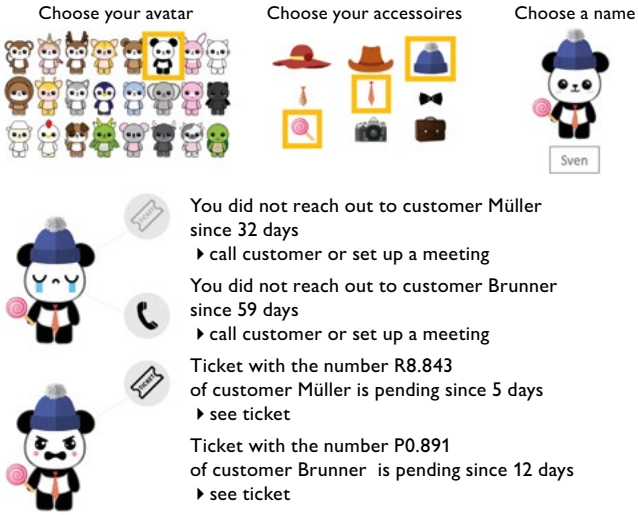
Respondents were first asked whether gamification can have a positive effect on the corresponding sales process phase, without exposing them to any examples (table 1, 1st column: unaided query). A dichotomous scale with the expressions yes, no, and I don›t know was used for the response options. Subsequently, the developed gamification applications were shown, and the game mechanics were explained. The participants were then asked to rate the applied game elements individually with regard to a positive effect on the respective process phase using a five-point Likert scale. Finally, the participants were questioned again regarding an overall positive impact of gamification on the process phase after exposure to the applications (table 1, 2nd column: aided query;), using the same dichotomous scale as for the first question.

The results not only reinforced the potential of gamification within the sales management phases, but also showed that the solutions demonstrated have a positive impact on the perception of gamification on sales performance (table 1, 3rd column: relative change).

For example, in lead management, 82 of the 90 participants rated the potential for gamification either positive or neutral in the unaided query; eight of the participants rated it negative. After exposure to the gamification examples, a total of 85 participants perceived gamification as having a positive or neutral influence on the process phase (+4%). Of the eight participants who did not see any potential in the unaided query, four stated in the aided query, i.e., after they had seen the example (table 1, 4th column: convincing rate) that they now see a positive influence of the gamification application on the sales process (+50%).

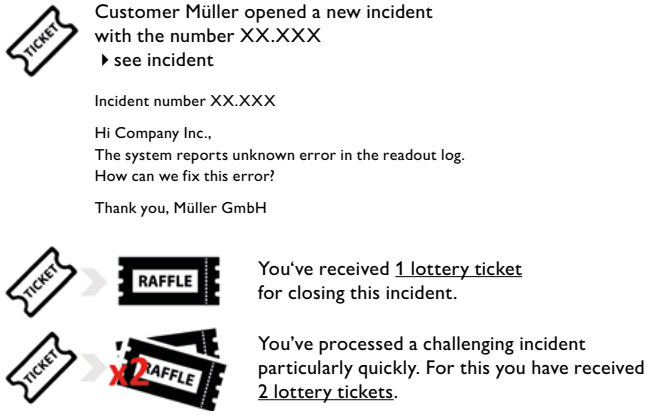
This "convincing effect" was even stronger in contact management: 54 participants

Application Contact Management (CM)



Contains elements:
- Role (CM1)
- Exploration (CM2)
- Surprise (CM3)
- Social Sharing (CM4)

Application Aftersales (AS)



Contains elements:
- Points (AS1)
- Combos (AS2)
- Countdown (AS3)
- Social Sharing (AS4)

Source: Own illustration.

Main Propositions

1. Key elements of gamification applications such as competitiveness, measurability and passing through different target achievement stages reflect the characteristics of sales in a particularly good manner.
2. Nevertheless, gamification elements and mechanics along the B2B sales management process are hardly used in practice and their successful use is underestimated by sales managers and employees.
3. The positive potential of gamification within B2B sales is only fully realized and accepted when concrete gamification elements are shown to the sales representatives.
4. There are different game mechanics and elements which match the different B2B business types and sales management phases particularly well.

stated in the unaided query that they see a negative impact of gamification on the respective phase. After exposure to the gamification elements in the aided query, the assessments of 30 participants of those 54 were subsequently positive in the aided query, which corresponds to a rate of convinced participants of 56%.

While the application for the inquiry management phase met with the approval of 28 more participants in the aided query (increase of 127% as compared to the unaided query), only 22% of the negative opinions could be converted. Overall, this application was rated the lowest by the respondents, both in the unaided and the aided query.

With regard to the aftersales phase, the participants were already optimistic about gamification in the unaided survey: 87 of 90 participants rated it as neutral or positive. Interestingly, one participant's expectations could not be met by the example. However, this application also changed one of the three negative ratings into a positive one.

Overall, the survey showed two significant results: first, the respondents were relatively positive about gamification for the lead management and aftersales phases right from the start (unaided). The examples presented to them increased this acceptance even more. Second, in the two phases where gamification met with less acceptance at the beginning – contact and inquiry management – the greatest change in the participants' opinion could be observed. This indicates that the participants' perceptions of the potential of gamification changed significantly just by being shown tangible examples.

Recommendation Framework

In addition to the query about the potential of gamification for sales by means of the different examples (figure 2), the survey participants were asked to rate the individual elements of each application using a Likert scale. An item was considered to be found good if the participants indicated they either strongly agree or agree to this gamification element having a positive impact; it was not considered to be found good if the response was disagree or strongly disagree. To ensure validity, the respondents were filtered by applying a logic test, verifying their B2B business type via a separate question, which set the sample size to n = 80 instead of 90.

Across all B2B business types and the four identified sales phases the different gamification elements applied in each application were evaluated (table 2). By color-coding the approval rates (found to be good, neutral, or not found to be good), patterns could be identified. E.g., 93% of all respondents found the gamification element Achievement (= LM1) to be good

Table 1: Results of an Online Survey Experiment Among German Sales Representatives

	Unaided		Aided		Relative change	Convincing rate		
	Total Pos./ neut.	Total neg.	Pos./Neut. aided	Neg. unaided	Pos./Neut. aided	Neg. unaided	thereof Pos. aided	% Change
Lead management	82	8	85	5	+4%	8	4	50%
Contact management	36	54	65	25	+81%	54	30	56%
Inquiry management	22	68	50	40	+127%	68	15	22%
Aftersales	87	3	86	4	–1%	3	1	33%

n = 90. Source: Own illustration.

Table 2: Relative Agreement Rates in the Online Survey per Gamification Element Dependent on Process Phase and Business Type

		Lead management				Contact management				Inquiry management				Aftersales			
		Achievement (L1)	Virtual good (L2)	Leaderboard (L3)	Social sharing (L4)	Role (C1)	Exploration (C2)	Surprise (C3)	Social sharing (C4)	Achievement (I1)	Level (I5)	Ranking (I3)	Social sharing (I4)	Points (A1)	Combos (A2)	Countdown (A3)	Social Sharing (A4)
All n = 80	found to be good	93	91	45	79	70	81	41	34	49	14	66	28	96	91	46	48
	not found to be good	5	3	38	16	25	10	28	24	38	79	30	16	1	5	34	29
Product business n = 32	found to be good	100	94	47	78	59	72	28	22	41	13	66	22	94	88	34	47
	not found to be good	0	3	38	13	38	19	38	34	47	81	31	22	3	6	44	38
Project business n = 12	found to be good	83	92	50	92	92	92	75	33	42	0	58	8	92	100	58	50
	not found to be good	8	8	33	0	8	8	8	17	33	83	33	17	0	0	25	25
Integration business n = 24	found to be good	88	83	38	63	75	83	46	54	71	29	75	50	100	88	58	54
	not found to be good	8	0	42	38	17	0	29	4	25	71	25	8	0	8	25	25
System business n = 12	found to be good	92	100	50	100	67	92	33	25	33	0	58	17	100	100	42	33
	not found to be good	8	0	33	0	25	8	17	42	42	83	33	17	0	0	33	17

90–100 70–89 50–69 30–49 <30

n = 80. Source: Own illustration.

for lead management. Generally, the examples created for inquiry management were rated less favorably, which confirms the observation of the generally lowest acceptance of gamification in this phase.

Especially the lead management and aftersales phases showed strong potential for the selected gamification elements such as earning achievements (LM1) or virtual goods (LM2) and scoring points (AS1) or combos (AS2). The lowest ratings were given for status elements such as leaderboards (LM3), social sharing (CM4, IM4, AS4) and a countdown (AS4).

These results show that only positive reinforcement works in gamification within the sales environment. Encouraging the employees to be successful in their field by awarding points, achievements or goals seems to be really motivating. However, putting pressure, or worse, public pressure, on the person is counterproductive since the employee might fear repercussions for his bad performance, by colleagues and superiors.

By transferring the visualized levels of acceptance per applied gamification element (= colored gradations in table 2) to a clearly written recommendation format, a "B2B Gamification Sales Matrix" was derived (figure 3). This matrix provides a starting point for selecting promising gamification elements for the business types and sales phases according to both the expert interviews and the results from the online survey experiment.

Summary, Conclusion and Outlook

The presented empirical study confirmed the positive potential of gamification within B2B sales which is often

Lessons Learned

1. In order to convince sales representatives of the positive potential of gamification and get them on board, show concrete and tangible gamification elements and examples.
2. Product business which is characterized by an anonymous market and low customer retention is particularly well suited for the use of gamification within B2B sales.
3. Lead management and aftersales are the phases within the sales management process where the successful use of gamification is most positive and therefore they should be the starting point when introducing gamification in your company.

Figure 3: B2B Gamification Sales Matrix

Business Type		Lead Management	Contact Management	Inquiry Management	Aftersales
Product Business	Dos	Achievements (quantitative + qualitative) Virtual goods Social sharing	Exploration		Points Combos
	Don'ts	Leaderboards	Surprise No social sharing	Achievements (Loading bar) Social sharing	Countdown Luck Social sharing
Project Business	Dos	Achievements (quantitative + qualitative) Social sharing	Avatar/Role Exploration Surprise		Points Combos
	Don'ts		No social sharing	Achievements (Loading bar) Level (Status) Social sharing	Luck
Integration Business	Dos	Achievements (quantitative + qualitative) Virutal goods	Avatar/Role Exploration	Achievements (Loading bar) Status display	Points Combos
	Don'ts	Leaderboards	Surprise	Social sharing	
System Business	Dos	Achievements (quantitative + qualitative) Virtual goods Social sharing	Exploration		Points Combos
	Don'ts		Surprise No social sharing	Achievements (Loading bar) Social sharing	Countdown Social sharing

Source: Derived from the Results of the Study.

neglected until concrete gamification elements are suggested. Lead management and aftersales were identified as phases in which gamification elements have the highest potential. With regard to the B2B business types only integration business shows a low potential for gamification applications. According to the authors' point of view this is also due to the fact that integration business is characterized by a high product complexity (= specificity) and an oftentimes long sales phase (including prototyping, test, and validation phases) with multiple personal interactions and negotiations, which is as yet challenging to transform into an automatized gamification application. In contrast, the product business which is characterized by single transactions and a broad and anonymous market together with a low degree of specificity of the investment goods is predestined for gamification. The derived B2B Gamification Sales Matrix can thus serve to identify which gamification elements to apply in which sales phase and for which kind of B2B business.

In order to implement gamification in the sales process landscape in the future, a first step is to identify the process steps that reduce employee engagement due to monotony. The use of proven and simple game mechanics can serve as a starting point. By testing the applications and achieving learning effects, the results can be scaled to further steps. The integration of the sales staff and especially of young employees with an affinity for games can be beneficial in this regard.

References

Backhaus, K., & Voeth, M. (2014). Industriegütermarketing: Grundlagen des Business-to-Business Marketing (10. Aufl.). Verlag Franz Vahlen.

Bravo, J., Hervas, R., Ruiz-Carraso, D., & Mondejar, T. (2017). Gamification mechanics for behavioral change: A systematic review and proposed taxonomy. PervasiveHealth ‹17: Proceedings of the 11th EAI International Conference on Pervasive Computing Technologies for Healthcare, 395–404.

Burke, B. (2014). Gamify: How gamification motivates people to do extraordinary things. Bibliomotion Inc.

Deterding, S., Sicard, M., Nacke, L., O'Hara, K., & Dixon, D. (2011). Gamification: Using game design elements in non-gaming contexts. CHI EA'11: CHI'11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems, 2425–2428.

Fenn, J., & LeHong, H. (2013). Hype cycle for emerging technologies, 2013. Gartner Research. www.gartner.com/en/documents/2571624/hype-cycle-for-emerging-technologies-

Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? — A literature review of empirical studies on gamification. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences. 10.1109/HICSS.2014.377.

Hunter, D., & Werbach, K. (2012). For the win: How game thinking can revolutionize your business. Wharton School Press.

Kearney (2021). Spielend mehr Leistung – wie Industrien mit Gamification die Produktion ankurbeln. Kearney. www.presseportal.de/pm/15196/4962978

Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In: G. Mey & K. Mruck (Eds.), Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie (pp. 601–613). VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.

Pufahl, M. (2019). Sales Performance Management: Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten (2. Aufl.). Springer Gabler.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. The Guilford Press.

Sailer, M. (2016). Die Wirkung von Gamification auf Motivation und Leistung. Springer Fachmedien.

Zupancic, D. (2019). Sales Driven Leadership: Professionelle Führung im Vertrieb. Springer Gabler.

Buchrezension

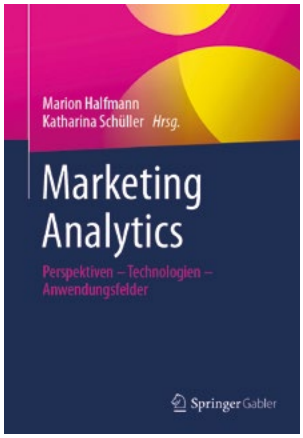
Abstract

Daten sind das neue Gold. Doch mittlerweile ist die Menge an Daten, die Unternehmen generieren, nicht mehr die bedeutendste Währung. Vielmehr müssen Unternehmen nun lernen, aus dem gewonnenen Gold Schmuck zu schmieden. Um zu verstehen, wie das volle Potenzial aus zusammengetragenen Daten für Marketing und Vertrieb geschöpft werden kann, bietet der Sammelband *Marketing Analytics – Der Trend der Zukunft* hilfreiche Einblicke. Durch die Unterteilung des Werkes in Perspektiven, Technologien und Anwendungsfelder wird den Lesenden das vielseitige Themenfeld Marketing Analytics klar strukturiert erklärt. Während sich die Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und Praxis im Kapitel Perspektiven auf den Nutzen für Unternehmen und Kundinnen und Kunden beziehen, werden gleichermassen kritische Themen, wie z.B. Kundenskepsis und Teambarrieren in Form von fehlenden Fähigkeiten und mangelnden technologischen Werkzeugen, beleuchtet. Da viele Unternehmen mit dem Dilemma der Umsetzung konfrontiert sind, wird den Lesenden im Bereich der Technologien anschaulich erklärt, welche Methoden und Werkzeuge essenziell sind, um datengetriebene Lösungen zu entwickeln. Die Mischung aus wissenschaftlichen und praxisnahen Texten erlaubt es, auch technologisch komplexere Bereiche, wie die Anwendung von Künstlicher Intelligenz, klar zu verstehen. Im letzten Kapitel werden schliesslich konkrete Anwendungsfelder aufgegriffen. In welchen Bereichen bietet die Nutzung von Marketing Analytics einen bedeutenden Vorteil? Beispiele wie Marktsegmentierung und Customer-Journey-Design, aber auch verschiedene Märkte und Geschäftsmodelle werden diskutiert.

Nutzen für die Praxis

Der Sammelband bietet durch die klare Struktur einen Leitfaden bezüglich der Fragen warum, wie und wo Marketing Analytics am eigenen Arbeitsplatz eingesetzt werden kann. So werden Praktikerinnen und Praktiker durch die anwendungsorientierten Inhalte und die klar aufgezeigten Vorteile von Marketing Analytics, wie Kundenzufriedenheit, inspiriert, die Erkenntnisse ins eigene Unternehmen zu tragen. Gleichzeitig wird der Leserschaft verdeutlicht, dass Personalisierung mittlerweile eine gängige Kundenerwartung ist. So gelingt es den Autorinnen und Autoren, das Potenzial von Marketing Analytics auf der einen und dessen Notwendigkeit auf der anderen Seite darzustellen. Insgesamt werden die Lesenden schrittweise an ein hochaktuelles Thema, welches für Praktikerinnen und Praktiker komplex wirken mag, herangeführt. Das Werk regt zum Handeln an, bietet Werkzeuge und konkrete Anleitungen zum Schmieden des Golds.

Isabel Aufricht



Katharina Schüller (Hrsg.)
Marketing Analytics

Perspektiven – Technologien – Anwendungsfelder
Ein Sammelband von Marion Halfmann
Springer Gabler, Wiesbaden GmbH
1. Auflage 2021 (Deutsch), 272 Seiten
CHF 47,99 / EUR 49,99
ISBN: ISBN 978-3-658-33808-4

Kernthesen

1. Wenn nicht jetzt, wann dann? Unternehmen sollten nicht länger warten, datenbasierte Entscheidungen in Marketing und Vertrieb einzubinden. Nicht nur das Potenzial ist gross, Verbraucherinnen und Verbraucher erwarten Personalisierung bereits als Standardleistung.
2. Für eine erfolgreiche Integration muss den Teammitgliedern die Angst genommen werden, nur mit Akzeptanz kann der gesamte Nutzen von Marketing Analytics ausgeschöpft werden.
3. Daten ermöglichen kundenzentrierte Handlungen, aber der Berg an Daten muss richtig verarbeitet werden: Der korrekte Prozess besteht aus den Schritten der Datensammlung, Datenvorbereitung (Speicherung und Bereinigung), Datenanalyse und Datenverwendung.

The Art of Social-Media-Influence

Was es für eine erfolgreiche Kampagne zu berücksichtigen gilt und welche Fauxpas man besser vermeiden sollte

Social-Media-Influencer-Marketing ist ganz im Trend der Aufmerksamkeitsökonomie ein Wachstumsmarkt, der über die Lifestyle-Themen Beauty, Luxury, Fashion, Travel und Food hinweg verläuft. Dieser Beitrag erforscht den Status quo dieses Phänomens und zeigt aktuelle Trends sowie die daraus resultierenden Herausforderungen für Marketers sowie Influencerinnen und Influencer auf.

Mag. Florian Gasser, M.Sc. M.Sc.

Der Aufstieg des Phänomens «Social-Media-Influencer»

Mag. Florian Gasser, M.Sc. M.Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
Institut für Systemisches Management
& Public Governance,
Universität St. Gallen, Schweiz;
Research Center for Tourism and
TransportInstitute for Systemic Management
and Public Governance (IMP-HSG)
Tel.: +41 (0) 71 2242843
florian.gasser@unisg.ch

Die Sender-Empfänger-Strukturen in der täglichen Kommunikation wie auch im Marketing waren in den letzten Jahrzehnten einem kontinuierlichen Wandel unterzogen. Mit dem Einzug von Web 2.0 entstand die Möglichkeit, dass jede einzelne Userin und jeder einzelne User eigenständig Inhalte erstellen (auch User Generated Content (UGC) genannt) und diese mit einem breiten Publikum teilen kann. Dies führte zu einer Transformation der klassischen Meinungsführer-Prinzipien (Feick & Price, 1987) hin zu E-Word-of-Mouth-Ausprägungen. Mit der Etablierung der sozialen Netzwerke und deren breiter Nutzung durch die Bevölkerung war es auf einmal möglich, auch als Privatperson eine hohe Bekanntheit aufzubauen. Mit der steigenden Reichweite von einzelnen Personen innerhalb der sozialen Netzwerke und auch dem Anstieg der Bekanntheit ausserhalb dieser, stieg auch das Interesse von Unternehmen, von diesem Werbepotenzial zu profitieren, sukzessiv an. Heutzutage nennt man das Phänomen Social-Media-Influencer-Marketing, welches 2022 ein Marktpotenzial von 18 Milliarden US-$ aufweist (eMarketer, 2022). Das Phänomen hat sich Schritt für Schritt über die letzten Jahren professionalisiert und hin zu einer eigenen Industrie entwickelt. Die zentralen Akteure – die sogenannten Social-Media-Influencerinnen und -Influencer (SMI) – werden definiert als eine «neue Art unabhängiger Dritter-Fürsprecherinnen und Fürsprecher, die durch Blogs, Tweets oder andere Social-Media-Plattformen Meinungen, Einstellungen und Verhalten des Publikums beeinflussen»[i] (Freberg et al., 2011, S. 90).

Die Selbstenthüllung des täglichen Lebens der SMI in deren Content baut dabei Vertrauen zum Publikum auf (Huang, 2015; Reinikainen et al., 2020; Breves et al., 2019), «suggeriert Privatheit und Offenheit» (Lettmann, 2018, S. 1209) und führt zu einer wahrgenommenen Authentizität – der indirekten Währung – der SMI (Ferchaud et al., 2018; Gleich, 2018). Dieser Vertrauensaufbau führt zu häufigeren Interaktionen und parasozialen Beziehungen, also einseitig geführten Beziehungen mit den eigenen Followerinnen und Followern (Chung & Cho, 2017). Diese parasoziale Beziehung wird durch ähnliche Psychografien der SMI bestärkt (Lettmann, 2018).

Von diesem erhöhten Vertrauen in die Meinung der SMI möchten zahlreiche Unternehmen profitieren, weshalb sich SMI-Marketing auf einem Wachstumspfad hinsichtlich Nutzung, Reichweite und damit verbundenem Werbepotenzial befindet (Rival IQ, 2019). Der prozentuelle Anteil von Marketers, die Teile ihres Budgets in SMI-Marketing investieren, soll von 65% 2020 auf 75% 2022 ansteigen (eMarketer, 2022). Welche Plattformen hier z.B. auf dem amerikanischen Markt auf dem Wachstumspfad sind, lässt sich in Abbildung 2 erkennen.

Gemäss dem *Swiss Influencer Marketing Report* folgen über 60% aller Millennials in der Schweiz (Personen zwischen 13–30 Jahren) Influencerinnen und Influencern auf mindestens einem sozialen Netzwerk (Clegg et al., 2020). Lag das Marktvolumen 2019 noch bei 6,5 Milliarden, sind es 2021 schon rund 13,8 Milliarden (Influencer Marketing Hub, 2021) und wird für 2022, wie in Abbildung 1 ersichtlich, auf 18 Milliarden US-$ ansteigen (eMarketer, 2022). Allein auf Instagram, welche von 90% der Millennials als wichtigste Influencer-Plattform angesehen wird (Clegg et al., 2020), konnten 2020 Influencerinnen und Influencer mit einem kollektiven Auftragsvolumen von ca. 2,3 Milliarden US-$ rechnen (Mediakik, 2019). Die Engagement-Rate ist neben den Tausend-Kontakt-Preisen (TKP) zentral, um die Vergütungsstruktur festzulegen. Dieser TKP gibt an, welcher Preis für einen Werbekunden je 1000 Besucherinnen und Besucher, die die Werbebotschaft sehen, veranschlagt wird.

Die Engagement-Rate, welche sich aus der Anzahl von Post-Engagements (Likes, Shares, Kommentare) durch die Anzahl Followers mal 100 definiert, sinkt typischerweise mit der Anzahl von Followerinnen und Followern. Kim Kardashian, lange Zeit die Influencerin mit den meisten Followerinnen und Followern auf Instagram (derzeit ca. 312 Millionen), kommt z.B. laut dem Engagement-Berechnungstool Phlanx (2021) Ende 2021 auf eine Engagement-Rate von 1,1%. Nach einer Studie von Markerly (2018), in der über 800 000 Instagram-Nutzerinnen und -Nutzer analysiert wurden, zeigt sich, dass die Engagement-Rate mit der Anzahl Followerinnen und Follower sinkt. Während «Local Heroes» mit Engagement-Raten um die 6–8% operieren, sind es bei Top-Tier-Influencerinnen und -Influencern und Celebrity-Influencerinnen und -Influencern um die 1,5–1,7% (Followeranzahl je Typologisierung siehe in

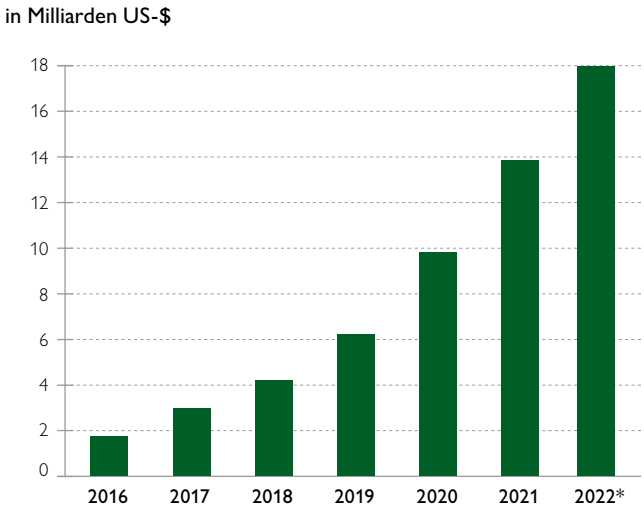
[i] Aus dem Originial: «new type of independent third party endorser who shape audience opinions, attitudes and behavior through the use of blogs, tweets or other social media platforms»

Abbildung 4). Es zeigt sich, dass Nischen-Influencerinnen und -Influencer mit kleineren Follower-Anzahlen ihre Zielgruppe effizienter erreichen. Dies hat mehrere Gründe. Beispielsweise ist die Zielgruppe von Celebrity-Influencerinnen und -Influencern meist deutlich heterogener als die Followerschaft von nummerisch kleineren Influencer-Kategorien, die sich auf spezifische Themen fokussieren. Je nach Ziel der Marketers für die SMI-Kampagne ist eine grössere, aber meist heterogenere Gruppe von Followerinnen und Followern nicht unbedingt vorteilhaft und häufig mit überproportionalen Kosten verbunden. Eine Kategorisierung hinsichtlich Engagement-Rate und der damit zuordenbaren SMI-Kategorisierungen findet sich in Abbildung 3.

Aktueller Stand der Forschung

Wie Taylor (2020) postuliert, sind viele Einflussvariablen von SMI-Marketing bis heute zu wenig erforscht, was sich auch mit den Erkenntnissen von Hudders et al. (2021) deckt, die Influencer-Marketing immer noch als «emerging research topic» ansehen. In die gleiche Argumentation stossen auch Liu et al. (2019) und Gasser (2022), die vor allem in Branchen, wie im Reisekontext, aufgrund der zusätzlichen Komplexität in der Entscheidungsfindung (Laesser & Bieger; 2021; Laesser & Dolnicar, 2012) noch weiteren Forschungsbedarf sehen. Auch wenn noch nicht alle Einflussvariablen bekannt sind, kann die Effektivität jedoch oft indirekt nachgewiesen werden – vor allem in den Bereichen, in welchen Vertrauen und Authentizität hoch sind (Ferchaud et al., 2018; Gleich, 2018).

Abb. 1: Weltweites Marktvolumen von Influencer-Marketing von 2016 bis 2022



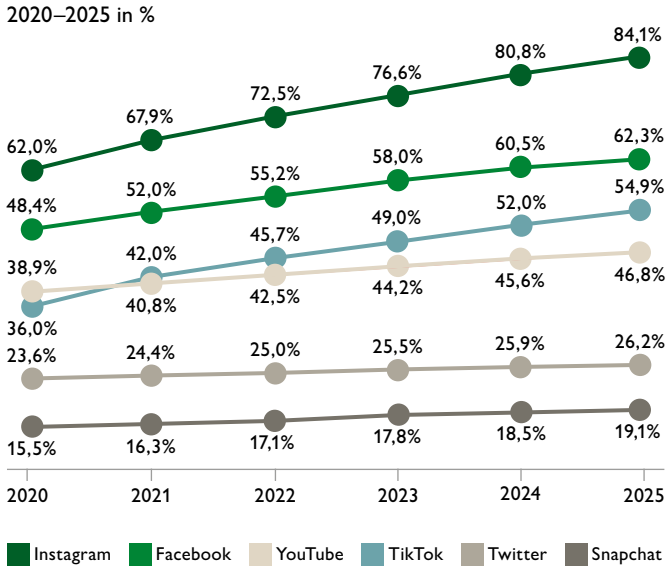
* Die Zahlen von 2022 entsprechen einer Schätzung von eMarketer, 2022.
Quelle: Eigene Darstellung nach Daten von Influencer Marketing Hub, 2021; eMarketer, 2022.

Welche Social-Media-Influencer-Partnerschaften sind erfolgsversprechend?

Je nach zur Verfügung stehendem Budget, der adressierten Zielgruppe und der Art der Werbebotschaft eignen sich unterschiedliche SMI als Werbepartner, was auch mit grossen Unterschieden in den Vergütungsstrukturen einhergeht. Celebrity-Influencerinnen und -Influencer bzw. Top-Tier-Influencerinnen und -Influencer haben zwar eine geringere Engagement-Rate, erreichen jedoch eine breitere Zielgruppe und können bei «one-Shot»-Werbemitteilungen für kurzfristig erhöhte Aufmerksamkeit sorgen. Bei Local Heroes erreicht man homogenere Gruppen, da sich diese verstärkt zu einzelnen spezifischen Themen äussern und die vermittelte Werbebotschaft meist vertrauenswürdiger überbringen können, als es Influencer-Typen mit grösserer Followerschaft vermögen. Basierend auf einer ersten Literaturanalyse, ergeben sich einzelne Charakteristika je nach Influencer-Typ, welche von interessierten Unternehmen vor einer Kontaktaufnahme evaluiert werden sollten, um eine erfolgreiche Social-Media-Kampagne zu starten. Dabei ist zu beachten, dass Social Media verstärkt von jüngeren Personen, wie Millennials und der Generation Y (Jahrgänge 1981–1995) und Z (geboren nach 1995), verwendet wird, was auch Auswirkungen darauf hat, welche Produkte geeignet sind, über diese Kanäle aktiver beworben zu werden (Clegg et al., 2020). Jedoch zeigt sich immer mehr, dass sich auch ältere Generationen verstärkt mit den sozialen Medien beschäftigen. Auch die kaufkräftigeren Baby-Boomer (Jahrgänge 1946–1964) nützen verstärkt soziale Medien. Bereits 2014 nutzten 46% der amerikanischen Seniorinnen und Senioren soziale Netzwerke (Smith, 2014). Personen über 50, die digitale Medien nutzen, werden häufig als Silver Surfer oder Best Ager bezeichnet. Zusätzlich spielen auch die demografischen Entwicklungen mit, da die Zielgruppe der sozialen Medien «mitaltert», weshalb die sozialen Netzwerke jeden Tag noch relevanter für Marketers in unterschiedlichsten Produktkategorien werden. Dies reicht von Babymode bis hin zu Do-it-yourself-blogs und Omas Handarbeitstipps.

Basierend auf dem aktuellen Status quo der Literatur (Lammenett, 2017; Grabs et al., 2018; Markerly, 2018; Mee, 2018; Wong, 2018), konnte eine erste Aufstellung zwischen unterschiedlichen Influencer-Kategorisierungen und wie sie sich in zentralen Charaktereigenschaften unterscheiden, erstellt werden (siehe Abbildung 4). Es lässt sich zusammenfassend sagen, dass

Abb. 2: Verwendete soziale Medien von US-Marketer für Influencer-Marketing



Quelle: Eigene Darstellung nach Daten von Influencer Marketing Hub, 2021; eMarketer, 2022.

mit der steigenden Anzahl von Followerinnen und Followern die Kosten für eine Werbepartnerschaft sukzessiv anwachsen, gleichzeitig aber auch die Qualität des Contents und die Professionalisierung ansteigen. Parallel dazu sinkt der notwendige Suchaufwand, aber auch die antizipierte Authentizität, die wiederum auch die Engagement-Rate fallen lässt.

Generell zeigt sich, dass langfristige Influencer-Beziehungen mit Unternehmen meist bei jenen Influencer-Typen besser funktionieren, die im unteren bis mittleren Follower-Segment operieren. Jedoch werden auch selten bei Celebrity- und Makro-Influencerinnen und -Influencern längere Partnerschaften abgeschlossen, da auch die Kostenstruktur hier relativ schnell stark ansteigt. Des Weiteren liefern längerfristige Influencer-Beziehungen nachhaltigere Erfolge als einmalige Platzierungen, da das Vertrauen und die Conversion-Rate höher sind, wenn die Influencerin oder der Influencer öfter ähnliche bzw. gleiche Produkte empfiehlt, anstatt es nur einmalig zu tun – besonders auch im Klein- und Mittelunternehmenskontext (Kanitz & Schade, 2021; Kim & Kim, 2021).

Wenn man sich für Influencerinnen und Influencer entscheidet, die eine geringere Followerschaft aufweisen, kann man mit einer Ansammlung von mehreren Partnern neben der relativen Reichweite auch die absolute Reichweite erhöhen. Dabei steigt typischerweise auch der zu veranschlagende Zeitaufwand des Unternehmens, wenn man mit vielen verschiedenen Akteuren parallel interagiert. Eine weitere Kehrseite ist, dass dadurch auch das Risiko einer negativen Gegenreaktion steigt, da man den beworbenen Content meist nicht so genau steuern kann und die SMI stets bedacht sind, ihre Authentizität zu schützen. Vor allem bei intimen Momenten können Nuancen entscheiden, ob der geteilte Inhalt als authentisch wahrgenommen und eine positive oder eine negative Gegenreaktion ausgelöst wird. Ein Bereich, wo Vertrauen besonders zum Vorschein kommt, ist der Bereich der Familien-Influencerinnen und -Influencer und sogenannten «Momfluencer». Ein Trend, den viele Marketer bereits erkannt haben (Archer, 2019).

Der Einfluss von Familien-Influencerinnen und -Influencern bzw. «Momfluencern»

Während in den letzten Jahren vor allem Influencerinnen und Influencer in den Kategorien Beauty, Luxury, Fashion sowie Food starken Aufwind und auch in der Forschung besondere Berücksichtigung erhielten, sind die Bereiche Reisen und Familie noch recht unterrepräsentiert (Sokolova & Kefi, 2020; Lee & Watkins, 2016). Familien-Influencerinnen und -Influencer decken beispielsweise unter anderem Themen wie Schwangerschaft, Kindererziehung, After-Baby-Body, Ernährung, Gesundheit, Organisation, Hausbau, Pflege, Spielzeuge und Fashion ab (Reachbird, 2021). Sogenannte «Momfluencer», eine Unterkategorie im Bereich der Familien-Influencerinnen, berichten über ihr tägliches Leben sowie

Zusammenfassung

In der Praxis wie auch in der Wissenschaft wird SMI-Marketing als «emerging topic» angesehen. Marketers haben in diesem Marketingformat nicht die vollständige Kontrolle über die finale Werbebotschaft und sollten deshalb zwingend ihre Zielvorstellungen mit den geeigneten SMI abgleichen. Bei besonders intimen und privaten Familien-Momenten mit Einbezug von Kindern und «Momfluencern» in die Werbebotschaft ist zusätzliche Vorsicht geboten, um spätere negative Publizität zu vermeiden. Mithilfe einer sorgfältig geplanten SMI-Strategie können die positiven Effekte der Meinungsführerschaft der SMI genutzt werden, um das Vertrauen der gewünschten Zielgruppe wie auch der breiten Gesellschaft in den eigenen Brand zu verbessern.

Abb. 3: Einstufung der Engagement-Rate

Engagement-Rate	Kategorisierung
Unter 1%	Sehr geringe Engagement-Rate Häufig bei • Top-Tier-/Celebrity-Influencerinnen und -Influencer • semioptimaler Produkt-Zielgruppen-Fit
1% – 3,5%	Durchschnittliche bis gute Engagement-Rate Häufig bei • Mid-Level-/Top-Tier-Influencerinnen und -Influencern • besseren Produkt-Zielgruppen-Fit
3,5% – 6%	Hohe Engagement-Rate Häufig bei • Micro- und Mid-Level-Influencerinnen und -Influencern • guter Produkt-Zielgruppen-Fit
Über 6%	Sehr hohe Engagement-Rate Häufig bei • Local Heroes • authentischen Influencerinnen und Influencern mit geringeren Influencer-Zahlen

Quelle: Eigene Darstellung nach Mee, 2018 & Phlanx, 2021.

Produkte und Dienstleistungen, welche ihr Leben als Mutter vereinfachen. Sie sind besonders erfolgreiche Gateways von Marketers zu anderen Müttern (Thompson, 2007) mit einem Marktsegment mit ca. 2,4 Billionen Dollar (Carter, 2017). Der Trend hin zu mehr Familien-Content wie z.B. durch «Momfluencer» hat sich die letzten Jahre kontinuierlich verstärkt (Archer, 2019). Zum einen, da Social-Media-Content zu Hause einfach erstellt werden kann und dies z.B. mit einer Mutterschaft gut vereinbar ist. Zum anderen wird dezidiert eine konkrete Zielgruppe angesprochen, die dieselben Merkmale aufweist und kontinuierlich auf der Suche ist, den Alltag für sich und den Nachwuchs einfacher und besser zu gestalten. Dies ist eine Zielgruppe, die für viele Unternehmen in den verschiedensten Bereichen rund um Retail, Fitness, Kinderprodukte, Ernährung usw. interessant ist. Während 52% aller Social-Media-Nutzer weiblich sind, fliessen 84% der Werbeausgaben auf Social Media in weibliche SMI (Hutchinson, 2019) – die häufig im Familien-Kontext operieren. Auch zahlreiche Agenturen haben mittlerweile das grosse Potenzial rund um «Momfluencer» erkannt, wie Philipp John in einem Interview mit *Die Zeit* bestätigt. Demnach ist dieser Bereich «sehr lukrativ», da junge Eltern viel zu organisieren haben und «natürlich Orientierung» suchen (Loetzner, 2021). Besonders Familien-Influencerinnen und -Influencer und «Momfluencer» können ein hohes Mass von Vertrauen aufbauen, da man mit den ähnlichen Herausforderungen wie die Followerschaft konfrontiert ist. Dies ist eine sowohl aus Marketer- als auch Influencersicht nicht zu vernachlässigende Komponente, da aus authentisch gelebter Privatheit in der Öffentlichkeit ein erfolgreiches Geschäftsmodell abgeleitet wird. Jedoch erodiert diese Privatheit auch tendenziell dadurch, dass immer mehr Micro-Influencerinnen und -Influencer auf dieses Konzept setzen. Gleichzeitig findet aber auch eine verstärkte Kooperation zwischen den Influencerinnen und Influencern statt, sodass z.B. auch Netzwerke gegründet werden, um Interessen besser zu vertreten und auch Aufmerksamkeit zu generieren. Ein Beispiel hierfür ist das *Netzwerk Schweizer Familienblogger*innen* (siehe: https://schweizerfamilienblogs.ch/). Dort haben sich derzeit 44 Mitglieder zusammengefunden, die sich einem Familienblogger-Kodex unterwerfen. Neben Ehrlichkeit, Transparenz und Glaubwürdigkeit der Werbebotschaften steht auch respektvolles Handeln als zentrales Ziel in diesem Kodex. Darin wird dezidiert festgehalten: «Wir stellen unsere Familie, insbesondere unsere Kinder nicht bloss, sondern gehen mit ihren Bildern, Erlebnissen und Daten achtsam um und respektieren ihre Rechte sowie die von der ganzen Familie und den Kindern gesetzten Grenzen» (Schweizer Familienblogs, o.D.). Es zeigt sich auch hier klar, dass es für die Mitgliederinnen und Mitglieder dieses Netzwerks klare Grenzen in der Thematik der Privatheit und dem Teilen von intimen Momenten gibt.

Bei vielen SMI in diesem Bereich handelt es sich um Privatpersonen, die mit Social-Media-Agenturen wie z.B. Reachbird oder Kingfluencers zusammenarbeiten, um den Akquise-Prozess der SMI als auch ein geeignetes Matching zwischen Marketers und Influencerinnen und Influencern zu organisieren. Trotzdem sollten Marketers beachten, dass a) jeder SMI individuelle Themenschwerpunkte und auch unterschiedliche Grenzen setzt und b) der direkte Kontakt mit SMI manchmal – obgleich der steigenden Professionalisierung – atypischer abläuft als mit klassischen Werbeagenturen. Zusätzlich sollte man stets die Wertvorstellungen der Gesellschaft und potenziellen Kundschaft im Auge behalten, um keine negativen öffentlichen Gegenreaktionen hervorzurufen.

Die Gefahren der Vermarktung von intimen Momenten

SMI können häufig zielgruppenspezifisch eingesetzt werden, besonders, wenn diese sich mit ansprechendem Content in konkreten Themenbereichen einen Namen machen. Einer der Nachteile von Influencer-Marketing ist allerdings, dass sich Werbebotschaften in den Händen von Influencerinnen und Influencern häufig nicht vollkommen steuern lassen, da diese ihre Authentizität und Vertrauenswürdigkeit durch das Setzen von individuellen Akzenten schützen wollen (Clegg et al., 2020). Aufgrund dieses Schutzes zur Wahrung der Authentizität nehmen diese häufig nur Aufträge an, die innerhalb ihrer persönlich

Abb. 4: Verschiedene SMI-Typen mit lokalisierten relevanten Charakteristika

	Local Heroes	Micro-Influencerinnen und -Influencer	Mid-Level-Influencerinnen und -Influencer	Top-Tier-Influencerinnen und -Influencer	Celebrity-/Makro-Influencerinnen und -Influencer
Reichweite (Followers / Friends)	500 – 1500	1000 / 1500 – 25 000	25 000 – 100 000	100 000+	500 000+
Relevanter Einsatzbereich / Charakteristika	Häufig Advocacy-Marketing Häufig sehr homogene Zielgruppe (Einsatz: Content-Distribution, Produkttests, Bewertungen & Gewinnspiele)	Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis (Einsatz: Produkttests, Content-Distribution, B-to-B, fokussierte Themengebiete, Nischenprodukte)	Grosse Unterschiede je nach Branche. (Einsatz: Produkttests, Content-Distribution, B-to-B, fokussierte Themengebiete, Nischenprodukte)	Strategische Abwägung zentral – auch über Dauer der Zusammenarbeit (Einsatz: Produktpräsentationen, Events & Trendsetter)	Hauptfokus ist meist, (einmalig) eine grosse Aufmerksamkeit zu generieren (Einsatz: Testimonials, Charity, Film & Fernsehen)
Kosten					
Qualität des Contents					
Suchaufwand					
Engagement-Rate [Post Engagement / Followers] mal 100					
Authentizität					
Langfristige Influencer-Beziehung?					

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lammenett, 2017; Grabs et al, 2018; Markerly, 2018; Mee, 2018; Wong, 2018).

Kernthesen

1. Das Thema Privatheit sollte bei der Wahl des Influencer-Typs nicht vernachlässigt werden. Ist das Produkt wirklich geeignet, um bei Familien-Influencerinnen und -Influencern platziert zu werden? Sind die Anforderungen im Privacy-Context vermittelbar und glaubwürdig?
2. Es gibt keine One-Size-Fits-All-Lösung zur Definition der geeignetsten SMI für eine SMI-Kampagne. Je nach Produktkategorie gibt es unterschiedliche Influencer-Typen, die die Produkte/Dienstleistungen am authentischsten und vertrauenswürdigsten vermarkten können.
3. Partnerschaften mit Micro-Influencerinnen und -Influencern und Local Heroes finden erhöhte Beliebtheit aufgrund ihrer engeren Zielgruppen und höheren antizipierten Authentizität. Der Einsatz derartiger Partnerschaften ist eine vielversprechende Ergänzung zu klassischen Marketingstrategien. Zudem wird sie verwendet, um primär jüngere Zielgruppen zu erreichen.
4. Das Wachstum der Micro-Influencerinnen und -Influencer und Local Heroes lässt die Privatheit von kleinen Influencerinnen und Influencern zunehmend erodieren. Die zukünftigen Auswirkungen dieser Entwicklung auf die Glaubwürdigkeit und den nachhaltigen Werbeeffekt stellen gegenwärtige Forschungslücken dar.

definierten Grenzen liegen und ihre Privatheit nicht gefährden. Wichtig ist auch, die Unterscheidung zwischen persönlichen und privaten Momenten zu definieren. Während diese Begriffe häufig als Synonym verwendet werden, gibt es in der Verwendung als Adjektiv Unterschiede. Ein persönlicher Moment bezieht sich auf die Erfahrung einer Person, kann aber auch für andere Personen sichtbar sein. Es wird häufig auch als «für eine Einzelperson kennzeichnend» definiert (DWDS, o.D.). Ein privater Moment hingegen ist häufiger vertraulicher Natur und wird oft auch als Opposition von Geschäftlichem bezeichnet. Zusätzlich entscheidet vorzüglich die Person selbst, mit wem sie die Informationen teilen möchte. Das Gegenteil eines persönlichen Moments ist ein unpersönlicher bzw. ein allgemeiner Moment. Als Gegenteil eines privaten Moments kann man einen öffentlichen bzw. einen öffentlich geteilten Moment sehen (Wikidiff, o.D.). Für das Recht und die Rechtswissenschaften in Deutschland beispielsweise sind Begriffe wie «Privatheit» und «Privatsphäre» nur «schwer fassbar» und sind an den englischen Begriff «Privacy» angelehnt (Geminn & Rossnagel, 2015).

Handlungsempfehlungen

1. Marketers sollten längerfristige Social-Media-Influencer-Beziehungen anstreben, da die Effizienz der Werbemitteilung und die Glaubwürdigkeit der verbreiteten Nachricht so nachhaltiger erfolgt.
2. Bei der Ansprache von Familien-Influencerinnen und -Influencern und «Momfluencern» sollte das Verstehen der Lebensrealitäten vorangestellt und frühzeitig gemeinsam die Erwartungen verglichen werden, um eine gewinnbringende Kooperation aufzubauen.
3. Ein Match zwischen der geplanten Werbebotschaft mit den Werten bzw. Charakteristika der SMI ist vital für eine erfolgreiche Social-Media-Influencer-Kampagne.
4. Marketers sollten den Umgang mit Privatheit der potenziellen Social-Media-Influence-Partner prüfen und ihn mit den eigenen Markenwerten abgleichen. Ist eine signifikante Diskrepanz erkennbar, sollte von einer Partnerschaft abgesehen werden.
5. Die Einbeziehung von Social-Media-Agenturen erhöht die Kosten von Social-Media-Influencer-Kampagnen, reduziert aber den Suchaufwand wie auch die potenziellen Gefahren von negativen Gegenreaktionen.

Für Marketers ist es deshalb vital, frühzeitig abzuklären, wo besagte Grenzen für die ausgewählten Influencerinnen und Influencer liegen, und ob die gewünschte Kampagne eine gewisse Distanz zu diesen roten Linien aufweist. Hier ist eine frühzeitige und transparente Kommunikation zwischen den Parteien das A & O.

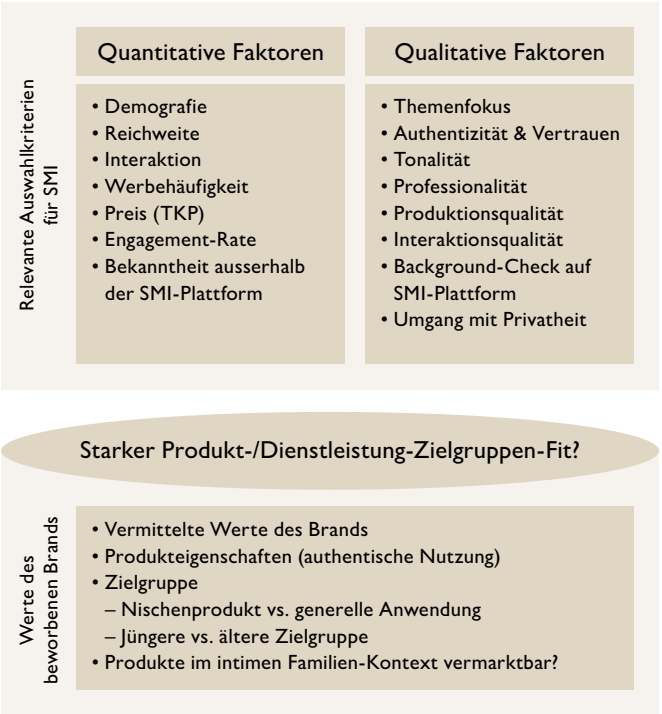
Bei der direkten Kontaktaufnahme mit potenziellen Influencerinnen und Influencern muss deshalb stets im Kopf behalten werden, dass das Gegenüber eine selbstständige Person ist, die versucht, ihr Familienleben mit dem Geschäftsmodell SMI zu vereinen. Die Varianz kann hier durchaus gross sein. Während eine Influencerin jeden Aspekt ihres Lebens teilen möchte und ihr Leben vollständig dem Geschäftsmodell unterwirft, kann ein anderer Influencer hier durchaus konkrete Grenzen bei den Kooperationsanforderungen setzen.

Beispielsweise bei «Momfluencern» sollte besonders das Thema Privatheit oder die Involvierung von Kindern behutsam beurteilt werden. Ein Beispiel zeigt sich z.B. bei einem Interview von «The Fit Mom» Diana Delic, welche die Vereinbarkeit von Fitness und Familie ihren 270 000 Followerinnen und Followern näherbringt. Dabei sind ihre Kinder zwar manchmal partiell involviert, aber der Schutz der Privatheit ihrer Kinder ist ihr wichtig. Wegen ihrer Reichweite erhält sie täglich bis zu 50 Angebote von Firmen mit unterschiedlichen Produktpaletten, die eine Partnerschaft anstreben. Da sie jedoch das Empfinden hat, man werde in der Branche häufig auch ausgenutzt und die Firmenvorgaben regelmässig ihre für sich definierten roten Linien überschreiten, sagt sie viele Angebote ab. Bei aktiven Anfragen, ihre Kinder zu involvieren, ist sie sehr restriktiv. Vor allem aus den Gründen, «dass man dann schnell nicht mehr authentisch» ist, sie keinen «negativen Einfluss» auf die Kinder eingehen möchte und reine «Kinder-Vermarktung» per se «richtig schlimm» findet, kommen viele potenziellen Partnerschaften nicht zustande (Werthenbach, 2021).

Auch Celebrities sind von negativen Gegenreaktionen nicht geschützt, wenn es um geteilte private Momente in der Familie geht. 2019 hatte beispielsweise ein Post von Gwyneth Paltrow zu einer negativen öffentlichen Gegenreaktion geführt, weil die eigene Tochter mit dem Kommentar «Mama, wir haben darüber schon einmal gesprochen. Du darfst nichts ohne meine Zustimmung posten» auf den Beitrag ihrer Mutter reagiert hatte (Dettwiler, 2019). Wäre man mit einem Produkt in so einem Szenario assoziiert, käme dies einem PR-Desaster gleich. In der gesellschaftlichen Debatte kommt dementsprechend oft die Frage hoch, ob und wie Kinder auf Social Media vermarktet werden sollten (Dettwiler, 2019; Werthenbach, 2021).

«Momfluencer» und «Familien-Influencerinnen und -Influencer» sind ein durchaus attraktives Ziel für Marketers, da es sich hier häufig um Local Heroes und Micro-Influencerinnen und -Influencer mit hohen Engagement-Raten und hoher antizipierter Authentizität handelt. Das Thema Privatheit wird von vielen Marketers jedoch bisher häufig ignoriert. Dabei ist der Umgang mit dieser Privatheit und der öffentlichen Meinung dazu häufig ein zentraler Knackpunkt, ob eine Kampagne erfolgreich ist oder zu einem PR-Fiasko führt. Es ist wichtig zu verinnerlichen, dass es sich bei «Momfluencern» um Individuen handelt, die versuchen, ihr tägliches Leben mit ihren Werten und einem Geschäftsmodell zu vereinen. Umso wichtiger ist es, eine klare Strategie als Unternehmen zu befolgen und besonders zurückhaltend zu agieren, wenn Familien- oder Kinder-Produkte adressiert werden sollten. Ein klarer offener Dialog ab Beginn der Kooperation ist hier unabdingbar, um einen später eintreffenden Mehraufwand abzuwenden sowie eine gegebenenfalls negative öffentliche Reaktion bestmöglichst auszuschliessen. Um einen guten Fit zwischen dem beworbenen Brand und den SMI zu bestimmen, sollte ein starker Produkt-Zielgruppen-Fit erreicht werden. Konkreter handelt es sich um zahlreiche quantitative als auch qualitative Faktoren, die man als Marketer im Auge behalten sollte (siehe Abbildung 5).

Abb. 5: Matching von Eigenschaften von SMI und den Werten des beworbenen Brands durch Marketers



Quelle: Eigene Darstellung nach Mee, 2018 & Phlanx 2021.

Fazit

Die ökonomischen wie auch sozialen Entwicklungen der letzten Jahre lassen einen kontinuierlich steigenden Trend der Nutzung von sozialen Medien erkennen. Die Professionalisierung des SMI-Bereichs hat dazu geführt, dass immer mehr Unternehmen Teile ihres Budgets für SMI-Marketing verwenden. Um das volle Vermarktungspotenzial des 21. Jahrhunderts als Marketer und Brand auszuschöpfen, ist es empfehlenswert, diese Werbemöglichkeit in die Marketingstrategie zu integrieren und aktiv mitzugestalten.

In näherer Vergangenheit haben sich vor allem Influencerinnen und Influencer der Kategorie Local Heroes und Micro-Influencerinnen und -Influencer mit einer kleineren bis moderaten, aber dadurch auch meist homogeneren Followerschaft bewährt, da diese mit höheren Engagement-Raten operieren und engere Zielgruppen erreichen. «Momfluencer» sind mit einigen Ausnahmen häufig Micro-Influencerinnen mit hohem Marktpotenzial, laufen aber Gefahr, dass die Vermarktung ihrer intimen Momente negative Gegenreaktionen der Gesellschaft auslösen können, die zu Image-Schäden des beworbenen Brands führen könnten. Marketers sollten die Grenzen hierfür frühzeitig gemeinsam mit den SMI klären, um abzuwägen, was im Rahmen der Kooperation erwartet werden kann und welche potenziellen Effekte in der gewünschten Zielgruppe erreicht werden können. Bei der Wahl der bestgeeigneten SMI sollten zentrale Rahmenbedingungen frühzeitig geklärt werden. Will man SMI auch in Familien-Szenarien einsetzen, dann sollte man mit erhöhtem Bewusstsein an das Thema Privatheit herangehen. Auch spezialisierte Agenturen können hier helfen, jene Influencerinnen und Influencer zu finden, welche für die Werbebotschaft am geeignetsten sind und die richtige Zielgruppe ansprechen. Bei Direktkontakten von Marketers mit Influencerinnen und Influencern ist es dabei besonders wichtig, frühzeitig die gegenseitigen Erwartungen abzuklären und die künstlerischen Freiheiten der Influencerinnen und Influencer einzuplanen, da diese ihre längerfristig wichtige Authentizität und auch partiell ihre Privatheit schützen wollen. Im sensiblen Familien-Bereich ist zu empfehlen, die Grenzen klar abzustecken. Dies zu akzeptieren ist alternativlos, um negative Auswirkungen durch etwaige PR-Schäden auszuschliessen. Sollte man sich hier nicht einig sein, sollte demnach von einer Partnerschaft abgesehen werden. Abschliessend lässt sich zusammenfassen, dass der Einsatz von Micro-Influencerinnen und -Influencern

wie z.B. «Momfluencern» und Familien-Influencerinnen und -Influencern aufgrund des hohen Niveaus an Vertrauensbasis und Authentizität mit grossen Chancen für Marketers und dem Aufbau eines Brands zusammenhängt. Gleichzeitig sind damit aber auch viele Risiken verbunden, wenn keine klare Strategie definiert wird und die Grenzen bezüglich Privatheit nicht genügend strikt gezogen werden. Durch die Abgleichung der eigenen Zielvorstellung der Werbebotschaften als Marketer und der unterschiedlichen Charakteristika zwischen den Influencertypen, wie in Abbildung 4 erläutert, kann bereits ein erster Grundstein für eine erfolgreiche SMI-Kampagne gelegt werden.

Literatur

Archer, C. (2019). How influencer 'mumpreneur' bloggers and 'everyday' mums frame presenting their children online. Media International Australia, 170(1), 47–56.

Breves, P. L., Liebers, M., Abt, M. & Kunze, A. (2019). The perceived fit between Instagram influencers and the endorsed brand: How influencer–brand fit affects source credibility and persuasive effectiveness. Journal of Advertising Research, 59(4), 440–454.

Carter, C. M. (2017). Millennial moms: The $2.4 trillion social media influencer. Forbes. https://www.forbes.com/sites/christinecarter/2017/06/15/millennial-moms-the-2-4-trillion-social-media-influencer/#f7b180f22615

Chung, S. & Cho, H. (2017). Fostering parasocial relationships with celebrities on social media: Implications for celebrity endorsement. Psychology & Marketing, 34(4), 481–495.

Dettwiler, G. (2019). Vom Familienalbum in die Timelines von Social-Media-Plattformen: Wie soll man mit Kinderbildern im Internet umgehen? NZZ. https://www.nzz.ch/wochenende/gesellschaft/die-privatsphaere-von-kindern-wird-auf-social-media-missachtet-ld.1476876

DWDS (o.D.). Der deutsche Wortschatz von 1600 bis heute, Begriff «persönlich». DWDS. https://www.dwds.de/wb/pers%C3%B6nlich

eMarketer (2022). US Video Influencer Marketing 2022. eMarketer. https://www.emarketer.com/content/us-video-influencer-marketing-2022#page-report,

Feick, L. F. & Price, L. L. (1987). The market maven: A diffuser of marketplace information. Journal of Marketing, 51, 83–97.

Ferchaud, A., Grzeslo, J., Orme, S. & LaGroue, J. (2018). Parasocial attributes and YouTube personalities: Exploring content trends across the most subscribed YouTube channels. Computers in Human Behavior, 80, 88–96.

Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K. & Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. Public Relations Review, 37, 90–92.

Gasser, F. (2022). The role of social media influencers in tourism marketing research: Derivation of a processual-model of influencing, influencer characteristics, and research operationalisations. AMA Winter Conference 22 Proceedings, 487–490.

Geminn, C. & Kassel, A. R. (2015). Privatheit und «Privatspähre» aus der Perspektive des Rechts – Ein Überblick. JursitenZeitung, 14, 703–708.

Gleich U. (2018). Influencer-Marketing, Media Perspektiven 2018, 451–560.

Grabs, A., Bannour, K. P. & Vogl, E. (2018). Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Instagram, Pinterest und Co (5. Aufl.). Rheinwerk Computing.

Held F. (2021). Influencer Marketing ist nicht nur Instagram. In M. Jahnke (Hrsg.), Influencer Marketing (S. 75–93). Springer Gabler..

Huang, L. (2015). Trust in product review blogs: The influence of self-disclosure and popularity. Behaviour & Information Technology, 34(1), 33–44.

Hutchinson, A. (2019). New report looks at the growth of influencer marketing on Instagram. SocialMediaToday. https://www.socialmediatoday.com/news/new-report-looks-at-the-growth-of-influencer-marketing-on-instagram-1/569277/

Influencer Marketing Hub (2021). Influencer marketing market size worldwide from 2016 to 2021 (in billion U.S. dollars). Statista. https://www.statista.com/statistics/1092819/global-influencer-market-size/

Lettmann S. (2018). Schleichwerbung durch Influencer-Marketing. Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, 12, 1206–1211.

Markerly (2018). Instagram Marketing: Does influencer size matter? Markerly. http://markerly.com/blog/instagram-marketing-does-influencer-size-matter/

Mee, G. (2018). What is a good engagement rate on Instagram. Scrunch. https://www.scrunch.com/blog/what-is-a-good-engagement-rate-on-instagram

Mediakix (2019). Global Instagram influencer market size from 2017 to 2020 (in billion U.S. dollars). Statista. https://www.statista.com/statistics/748630/global-instagram-influencer-market-value/

Kanitz, C. & Schade, M. (2021). Influencer Marketing – Nicht alles ist Gold, was auf Instagram glänzt. In P. Haag (Hrsg.), KMU- und Start-up-Management. Springer Gabler.

Kim, D. Y. & Kim, H. Y. (2021). Trust me, trust me not: A nuanced view of influencer marketing on social media. Journal of Business Research, 134, 223–232.

Laesser, C. & Dolnicar, S. (2012). Impulse purchasing in tourism – learnings from a study in a matured market. Anatolia, 23(2), 268–286.

Laesser, C. & Bieger, T. (2021). Komplexität von Kaufentscheidungen im touristischen Kontext: Erkenntnisse für andere Dientsleistungsdomänen. Die Unternehmung, 75(1), 43–60.

Lammenett, E. (2017). Influencer Marketing: Chancen, Potenziale, Risiken, Mechanismen, strukturierter Einstieg, Software-Übersicht. CreateSpace.

Lee, J. E. & Watkins B. (2016). YouTube vloggers› influence on consumer luxury brand perceptions and intentions. Journal of Business Research, 69(12), 5753–5760.

Liu, H., Wu, L. & Li, X. (2019). Social media envy: How experience sharing on social networking sites drives millenials' aspirational tourism consumption. Journal of Travel Research, 58(4), 355–369.

Loetzner, M. (2021). Momfluencer. Und dafür kriegt die Geld?!?. Zeit Magazin. https://www.zeit.de/zeit-magazin/2021-11/momfluencer-social-media-muetter-instagram-frauen-hass-netz

Phlanx (2021). Instagram Engagement Calculator, Phlanx. https://phlanx.com/engagement-calculator

Reachbird (2021). Die Top 5 deutschen Familien Influencer. Reachbird. https://www.reachbird.io/magazin/de/die-top-5-deutschen-familien-influencer/

Rival IQ (2019). Social Media Industry Benchmark Report 2019. Rival IQ. https://www.rivaliq.com/blog/2019-social-media-benchmark-report/#title-influencers

Schweizer Familienblogs (o.D.). Familienblogger Kodex. Schweizer Familienblogs. https://schweizerfamilienblogs.ch/kodex/

Smith, A. (2014). Older adults and technology use. Pew Research Center. http://www.pewinternet.org/2014/04/03/older-adults-and-technology-use

Sokolova, K. & Kefi, H. (2020). Instagram and YouTube bloggers promote it, why should I buy? How credibility and parasocial interaction influence purchase intentions. Journal of Retailing and Consumer Services, 53, 1–9.

Taylor, C. R. (2020). The urgent need for more research on influencer marketing, International Journal of Advertising, 39(7), 889–891.

Thompson, S. (2007). Mommy Blogs: A Marketer's Dream. Advertising Age, 78(9), 6–11.

Werthenbach, L. (2021). «The Fit Mom» Diana Delic macht Karriere. Rhein-Neckar-Zeitung. https://www.rnz.de/zeitjung_artikel,-vier-kinder-270000-follower-the-fit-mom-diana-delic-macht-karriere-_arid,776842.html

WikiDiff (o.D.). Personal vs Private – What's the difference, WikiDiff. https://wikidiff.com/personal/private

Wong, S. (2018). What's a "good" social engagement rate? Digital Marketing. Nvision. https://nvision.co/digital-marketing/good-social-engagement-rate/

Literatur zum Thema: «Cognitive Biases» im Marketing

Bücher

Ariely, D., & Jones, S. (2008). Predictably irrational. HarperCollins.

Barden, P. P. (2013). Decoded: The science behind why we buy. John Wiley & Sons.

Berger, J. (2016). Contagious: Why things catch on. Simon & Schuster.

Berger, J. (2020). The catalyst: How to change anyone's mind. Simon & Schuster.

Eyal, N. (2014). Hooked: How to build habit-forming products. Portfolio Penguin.

Heath, C., & Heath, D. (2007). Made to stick: Why some ideas survive and others die. Random House.

Housel, M. (2020). The Psychology of Money: Timeless lessons on wealth, greed, and happiness. Harriman House Limited.

Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Macmillan.

Kroeber-Riel, W. (2015). Strategie und Technik der Werbung: Verhaltenswissenschaftliche und neurowissenschaftliche Erkenntnisse. Kohlhammer Verlag.

Levitt, S. D., & Dubner, S. J. (2006). Freakonomics. William Morrow.

Shotton, R. (2018). The Choice Factory: 25 behavioural biases that influence what we buy. Harriman House Limited.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. Yale University Press.

Underhill, P. (2009). Why we buy: The science of shopping - Updated and revised for the Internet, the global consumer, and beyond. Simon & Schuster.

Artikel

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 47(2), 263–291.

Holt, D. B. (2002). Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. Journal of Consumer Research, 29(1), 70–90.

Jacowitz, K. E., & Kahneman, D. (1995). Measures of anchoring in estimation tasks. Personality and Social Psychology Bulletin, 21(11), 1161–1166.

Rennie, A., Protheroe, J., Charron, C., & Breatnach, G. (2020). Decoding decisions: Making sense of the messy middle. Think with Google. https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/9998/Decoding_Decisions_The_Messy_Middle_of_Purchase_Behavior.pdf

Thaler, R. H. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. Journal of Economic Behavior & Organization, 1(1), 39–60.

Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. Journal of Behavioral Decision Making, 12(3), 183–206.

White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. (2019). How to shift consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework. Journal of Marketing, 83(3), 22–49.

Zusammengestellt von
Prof. Dr. Matthias Fuchs

Thema der nächsten Ausgabe: Store of the Future

Stationäre Läden sind – trotz E-Commerce – ein wichtiger Bestandteil der Customer Journey. Unternehmen stehen aktuell vor der Herausforderung, ihre Läden attraktiver zu gestalten, indem sie Vorteile aus der digitalen und physischen Welt vereinen. Technologien dienen nicht nur als Kontaktpunkt zwischen Unternehmen und Kundinnen und Kunden, sondern ermöglichen es, wertvolle Kundendaten zu sammeln oder beispielsweise das Ladenpersonal bei der Kundenansprache und -beratung zu unterstützen. Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung kommen immer mehr Technologien auf den Markt, die zur Ausgestaltung eines Stores of the Future beitragen. Virtual-Reality-Applikationen, Service-Robots oder digitale Screens gehören aktuell zu den prominentesten Beispielen derartiger Technologien. Es stellt sich die Frage, welche Technologien einen echten Mehrwert bieten. Hinzu kommt, dass sich Kundenerwartungen ständig weiterentwickeln und anspruchsvoller werden. Viele Technologien, die gestern noch für Begeisterung sorgten, wie beispielsweise kostenloser WLAN-Zugriff, werden heute vorausgesetzt und sind lediglich ein Hygienefaktor. Diese Ausgabe widmet sich der Frage, wie der Store of the Future aussehen soll, um Kunden zu begeistern. Mögliche Fragestellungen dieser Ausgabe sind:

- Welche neuen Technologien ermöglichen es Unternehmen, das Erlebnis in stationären Läden zu verbessern?
- Wie reagieren Kundinnen und Kunden auf den Einsatz von neuen Technologien im stationären Laden?
- Wie kann die Zusammenarbeit von Ladenpersonal und Technologien optimiert werden?
- In welchen Situationen bevorzugen Kundinnen und Kunden die Interaktion mit einer Person, wann mit Technologie?

Impressum

Marketing Review St. Gallen
Thexis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
und Customer Insight
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Redaktionsleitung
Universität St. Gallen
Susanna Renner, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susannaelisa.renner@unisg.ch

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

Schlussredaktion
Wolfgang Mettmann (deutsch)
Renate Schilling (englisch)

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

Titelbild
© iStockphoto
(martinwimmer / 4x6)

Anzeigenleitung
Susanna Renner, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susannaelisa.renner@unisg.ch

Insights
Die Inhalte unter dieser Rubrik
sind aus der Marketingpraxis
gesponserte Beiträge.

Leserservice
Magdalena Britt
Telefon: +41 (0) 71 224 71 52
magdalena.britt@unisg.ch

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

Herausgeber
Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführend)
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Johanna Gollnhofer
Prof. Dr. Dennis Herhausen
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Christian Hildebrand
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Dr. h.c. 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,
MünsterProf. Dr. Anton Meyer, München
Prof. 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

Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise
Das Heft erscheint sechsmal
jährlich, Auflage: 3600 Exemplare.
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.

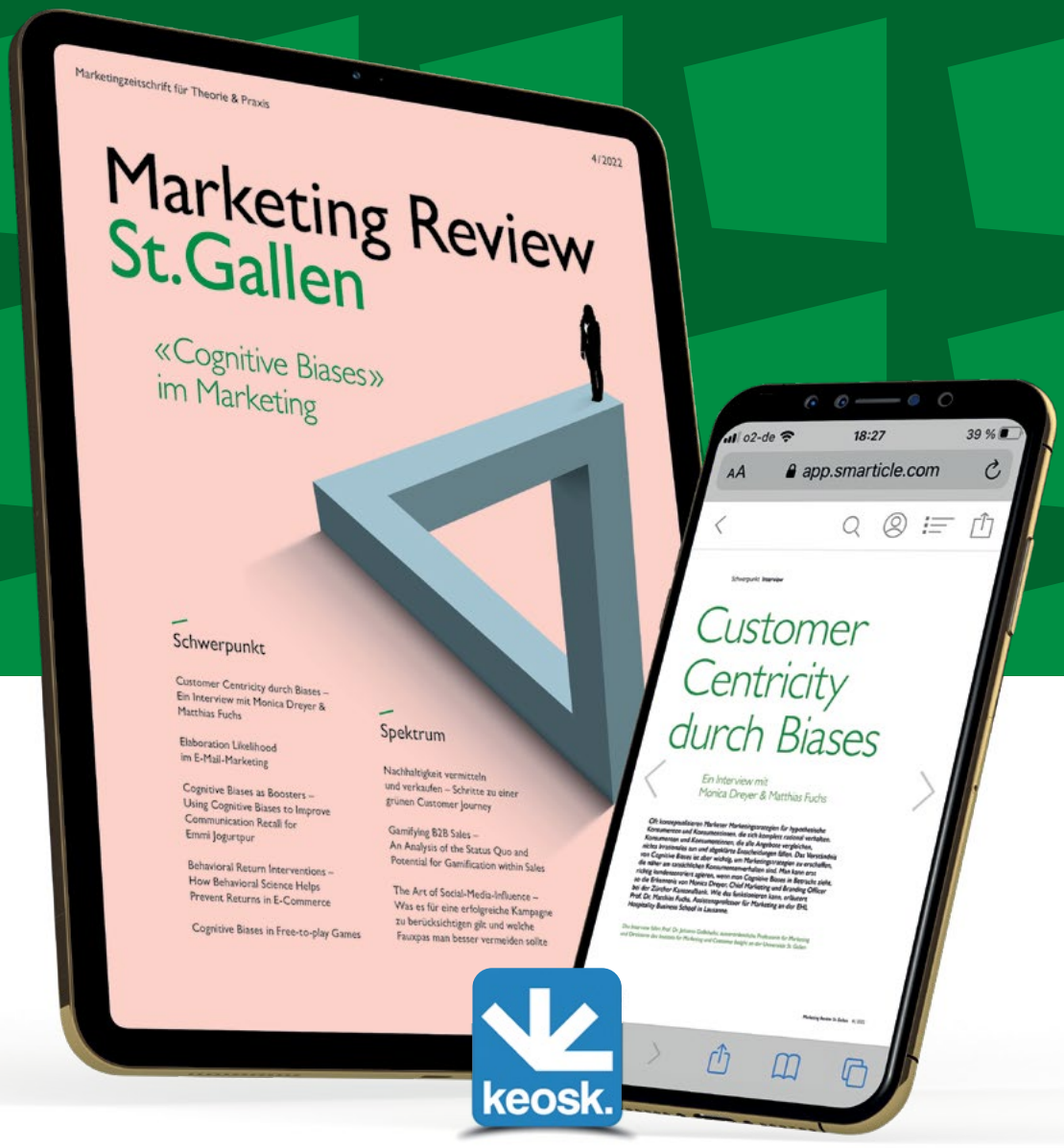
Für unverlangt eingeschickte Manuskripte, Fotos und Illustrationen wird keine Gewähr übernommen.

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 39. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544

Alles Inklusive!



Mit dem Abo der Marketing Review St. Gallen PRINT & ONLINE

Print-Abonnentinnen und -Abonnenten lesen das E-Journal in Ihrem persönlichen Kundenkonto kostenlos!

Lesen Sie Marketing Review St. Gallen mobil über keosk.de

FÖRDERVEREIN
FÜR KINDER MIT
SELTENEN KRANKHEITEN

TILL – Coffin-Siris-Syndrom / Botschafterin: Katarina Giger / Foto: Thomas Suhner

3. KMSK SPORT CHALLENGE 2022

Unterstütze mit deiner Teilnahme 350 000 Kinder mit seltenen Krankheiten in der Schweiz.

Virtuelle Teilnahme mit App
1.6.2022 – 30.9.2022

Anmeldung
www.kmsk.ch

PROJEKT-PARTNER

Clear Channel · Pfizer · ALEXION AstraZeneca Rare Disease · smadooh MEDIA · fundoo · EXCOMmedia · FIFA MUSEUM · taucherli