

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

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 6/2023: Data and Creativity

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.) (2023) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 6/2023: Data and Creativity, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 40, Iss. 6

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/306248>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

Marketing Review St.Gallen

Data and
Creativity



Schwerpunkt

Die Magie der Daten
Gespräch mit Max Lederer,
Jung von Matt AG

The Data-Creativity Nexus –
Shaping the Future of Marketing
in the Age of Artificial Intelligence

Generative AI Tools in
Customer Service – Beyond the
Hype of 'Prompt Engineering'

Testing Social Media
Advertising Effectiveness
with Multi-Method User
Experience Research

Ein Stimulation Model für die
Marketingkommunikation

Spektrum

Gamification –
Anwendungen für Kundschaft und
Mitarbeitende der Baubranche

Drivers of Sustainable
Consumption –
Life Satisfaction and the
Concreteness of Sustainable
Product Attributes in Advertising





Universität St.Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight



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.

Intensivseminar Digital Marketing Academy Nächster Starttermin: 09. Januar 2024 (4 Tage)

CAS Marketing Management Nächster Starttermin: 16. Januar 2024 (6x3 Tage)

Intensivseminar Marketing Intelligence Nächster Starttermin: 20. Februar 2024 (3 Tage)



Jetzt informieren:
imc.unisg.ch/weiterbildung

From insight to impact.

Data and Creativity

Als wir vor ca. 18 Monaten das Schwerpunktthema für diese Ausgabe der Marketing Review St. Gallen definierten, waren Large-Language-Modelle und deren prominentester Vertreter ChatGPT noch nicht auf dem Radar der Marketers in Forschung und Praxis angekommen. Trotzdem beschäftigte uns bereits in Diskussionen mit Führungskräften und in unseren Forschungsprojekten eine Herausforderung: In welchem Verhältnis stehen datengetriebene Marketingansätze zum Gebot der kreativen Differenzierung?

Mit der fortschreitenden Digitalisierung unserer Gesellschaft und der Integration interaktiver und digitaler Methoden und Medien im Marketing verändern sich die Grundlagen für die Gestaltung markt- und kundenorientierter Strategien und Aktivitäten. Damit setzt sich auch ein fundamentaler Glaube an die «Macht der Daten» bzw. das Verständnis von Daten als Wettbewerbsvorteil («Data is the New Oil») zunehmend in den Unternehmen durch. Vergessen wird aber häufig, dass alleine der Zugriff auf einen weitreichenden Datenbestand noch lange nicht ausreicht, um nachhaltige Kunden- und Differenzierungsvorteile aufzubauen. Vielmehr gilt es, überlegene Erkenntnisse aus den Daten abzuleiten und entsprechende Konsequenzen für das Unternehmensverhalten abzuleiten – «Data makes your briefcase heavy – Insights make you rich!».

Differenzierungsvorteile und Alleinstellungsmerkmale basieren vielfach auf Ansätzen, deren Grundlage dann nicht unbedingt die «reine» Datenlage ist, sondern deren kreative Interpretation und innovative Umsetzung erfordert. Dennoch: Large-Language-Modelle wie ChatGPT und andere KI-getriebene Ansätze wie Bard und Dall-E stellen unser klassisches Verständnis davon infrage, wie Marketing dazu beiträgt, Marken, Unternehmen und ihre Angebote zu differenzieren. Marketing, wie wir es kennen, ist jedoch – zumindest heute – immer noch auf die Kreativität von Menschen angewiesen, sei es in der Marketingabteilung, in Werbeagenturen oder Markenberatungen. Gerade auch in der Nutzung von Large-Language-Modellen und KI-getriebenen Ansätzen!

Innovative Ansätze, die menschliche Kreativität mit analytischen Erkenntnissen und digitalen Schnittstellen verbinden, könnten den Weg zu neuen Marketingaktivitäten ebnen. Doch wie können Advanced Analytics, maschinelles Lernen und intelligente Automatisierung genutzt werden, um eine verwertbare Wissensbasis zu schaffen, die nicht nur hilft, die Handlungen der Kundinnen und Kunden zu verstehen, sondern auch echte Kreativität und eine Differenzierung auf dem Markt zu erreichen? Welche Methoden sind geeignet, um aus Datenstrukturen eine nachhaltige Positionierung oder effektive Marketingkampagnen abzuleiten?

Diesen Fragen widmet sich die aktuelle Ausgabe unserer Marketing Review St. Gallen. Viel Spass bei der Lektüre!



Illustration: © Studio Nippoldt

Prof. Dr. Marcus Schögel

Associate Professor, Senior Lecturer und akademischer Direktor des Masters in Marketing Management an der Universität St. Gallen.

Leiter des «Marketing Delta Programms» am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen
marcus.schoegel@unisg.ch



Illustration: © Studio Nippoldt

Prof. Dr. Dennis Herhausen

Associate Professor an der Vrije Universiteit Amsterdam und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen

dennis.herhausen@vu.nl

6/2023

Schwerpunkt

Interview

- 06 **Die Magie der Daten**
Gespräch mit Max Lederer,
Jung von Matt

Im Kern des Gesprächs steht die Balance zwischen Daten und Kreativität im Marketing. Max Lederer, Chief Innovation Officer, beleuchtet die Kernkompetenz moderner KI-Tools und zeigt gleichzeitig deren Grenzen auf.

Das Interview führt Thedda Deecke

Data & Creativity

- 14 **The Data-Creativity Nexus**
Shaping the Future of Marketing
in the Age of Artificial Intelligence

Through expert interviews, this study reveals the impact of artificial intelligence on marketing. It emphasizes the need to balance well-executed data integration with creative execution.

Alexander Hoffmann, Dominik K. Kanbach,
Thomas Wykes-Sneyd

- 22 **Generative AI Tools in
Customer Service**
Beyond the Hype of 'Prompt Engineering'

Introducing artificial assistant tools (AAT) for frontline employees brings new opportunities, skill demands, and challenges. This paper delves into implementation of AAT in a customer contact center and presents concrete use cases.

Thedda Deecke, Sina Wulfmeyer, Marcus Schögel



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe

Thedda Deecke

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin
am Institut für Marketing und Customer Insight
an der Universität St. Gallen

Illustration: © Studio Nippoldt



Spektrum Marketingmanagement

User Experience & Performance Measurement

- 32 **Testing Social Media
Advertising Effectiveness**
with Multi-Method User Experience Research

This exploratory study presents a multi-method approach combining facial coding and eye-tracking for predictive evaluation of social media ad performance.

**Tobias Ahnfeld, Alexander Hahn, Jan Joosten,
Katharina Klug, Dirk Totzek**

Marketingkommunikation

- 40 **Ein Stimulation Model für die
Marketingkommunikation**

Unter Berücksichtigung der Jobs-to-be-done-Theorie entwickeln die Autoren ein Stimulation Model, welches Content-Kreation und Media-planung vereint und effektivere Marketing-kommunikation ermöglicht.

Tobias Schmidt, Cornelius Hummel, Maik Herrmann

- 50 **Gamification**

Anwendungen für Kundschaft und Mitarbeitende der Baubranche

Anwendungsfälle von spielerischen Elementen in der deutschen Baubranche werden vorgestellt und deren Potenziale für die Mitarbeiterbindung und Kundenakquise beleuchtet.

**Manuel Kern, Marco Schmäh, Oliver Götz,
Laura Alice Petersen, Christian Alexander Bentz**

- 60 **Drivers of Sustainable Consumption**

Life Satisfaction and the Concreteness of Sustainable Product Attributes in Advertising

This experimental study shows that concrete messages about sustainability can enhance the perceived relevance of sustainable product features and thus promote sustainable consumption behavior, especially for individuals with low life satisfaction.

Béatrice Martin, Christina Antonie Reh

Service

- 13 Buchrezension
21 Call for Papers
70 Literatur zum Thema:
Data and Creativity
71 Vorschau & Impressum

Die Magie der Daten

Gespräch mit Max Lederer,
Jung von Matt

Das Interview mit Max Lederer, dem Chief Innovation Officer bei Jung von Matt, betont die bedeutende Rolle der Verbindung von Marketing, Daten und Kreativität. Jung von Matt strebt in der Attention Economy Erfolg an, indem es Technologie und Daten nutzt, um die Aufmerksamkeit der Nutzer in einer sich wandelnden Medienlandschaft zu gewinnen. Max Lederer betont die Bedeutung von Daten für präzise Briefings und kreative Inspiration. Die Agentur hat ein hauseigenes Künstliche-Intelligenz-Tool (KI-Tool), «JvM Stables», entwickelt, um Mitarbeitende bei der Nutzung von KI-Technologien zu unterstützen. Lederer hebt die Rolle der Kreativität hervor und betont, dass KI-Tools die Mitarbeitenden unterstützen, aber die eigentliche kreative Einzigartigkeit bleibt in der Hand des Menschen. Er erörtert auch Herausforderungen wie Datenschutz, Rechtskonformität und die Balance zwischen Qualität und Kosten in der Nutzung von KI-Tools im Marketing. Insgesamt sieht er Daten und KI in der Geschäftswelt als Chance, um im Markt mitzuhalten und zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

Das Interview führt Thedda Deecke, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen

Max, könntest du uns bitte die Sichtweise von Jung von Matt zur Bedeutung der Verbindung zwischen Marketing, Daten und Kreativität erläutern?

Bei Jung von Matt (JvM) steht für uns das Gewinnen des Spiels in der Attention Economy im Mittelpunkt. Der technologische Wandel stellt für uns einen kulturellen Wandel dar, den wir aktiv begleiten möchten. Unser Ziel ist es, jeden digitalen Trend zu nutzen, um mit unseren Markenpartnern in der Attention Economy erfolgreich zu sein.

Mit der Explosion der Medienkanäle geht es für uns nicht mehr darum, Werbung ins Fernsehen zu schiessen und auf maximale Reichweite zu hoffen. Stattdessen konkurrieren wir um die Aufmerksamkeit der Nutzerinnen und Nutzer, vor allem auf Smartphones. Dabei spielt Technologie eine entscheidende

Rolle. Besonders wenn sie uns hilft, den messbaren Einfluss der Kreativität zu maximieren, d.h., dass wir mehr erreichen bei gleichem Mediabudget.

Unterm Strich betrachten wir die Verbindung von Marketing, Daten und Kreativität aus drei Perspektiven:

- **Data Creativity:** Ein präzises Briefing und klare Markt- und Zielgruppen-Insights sind entscheidend für effektive kreative Ideen. Daten können auch eine Inspirationsquelle sein, ein Beispiel hierfür ist das Projekt «Four Seasons», bei dem wir Wetterdaten aus der Zeit, in der Vivaldi seine *Vier Jahreszeiten* komponierte, analysierten. Wir nutzten KI, um Veränderungen dieser Wetterdaten bis heute zu messen und entwickelten einen Algorithmus, der die Symphonie neu interpretierte. Wir inszenierten diese neu interpretierte Symphonie international mit vielen Orchestern in Ländern, die besonders vom Klimawandel betroffen sind. Dieses Projekt vermittelt auf eindrucksvolle Weise, wie der Klimawandel unsere Welt verändert und ist ein Beispiel für kreative Nutzung von Daten.

- **Daten als Effizienzhebel:** Wir können heute Zielgruppen besser analysieren und den Mediaeinsatz effizienter gestalten. Durch die Analyse von Daten können wir zum Beispiel personalisierte Marketingbotschaften und Angebote erstellen. Dies führt zu höherer Relevanz für die Kunden und letztendlich zu effizienteren Marketingkampagnen.

- **Daten als Messinstrument:** Wir legen grossen Wert auf evidenzbasierte Kreativität und messen die Effektivität von Werbekampagnen in Echtzeit. Unser Ziel ist es zu zeigen, dass Kreativität nachweisbare Wirkung erzielt.

Um unsere Arbeitsweise entsprechend anzupassen, haben wir auch organisatorische Veränderungen vorgenommen: Unsere Organisation ist dezentral aufgebaut und verschiedene Standorte haben unterschiedliche Unternehmenskulturen. Wir haben jedoch erkannt, dass bestimmte Themen, insbesondere die Balance zwischen Daten und Kreativität im Marketing, zu komplex sind, um von einzelnen Standorten bewältigt zu werden. Daher haben wir eine neue kreative Führungsspitze eingesetzt,



Max Lederer

Chief Innovation Officer Jung von Matt
jvm.com



«Bubbleversum» – interaktive Installation. Quelle: © Jung von Matt.

die sich dieser wachsenden Komplexität in den Marketinganforderungen besser stellen kann. Diese Führungsspitze besteht aus Daniel Schäfer und Szymon Rose, als Chief Creative Officers, sowie mir, Max Lederer, als Chief Innovation Officer für die gesamte internationale JvM-Gruppe.

Wir haben auch auf Teamebene Massnahmen ergriffen, um sicherzustellen, dass jedes Team sowohl kreative als auch datengetriebene Kompetenzen besitzt und Zugang zu den neuesten Tools hat. Wir investieren stark in Schulungen, damit alle effektiv mit Daten arbeiten können.

Ebenfalls suchen unsere Kundinnen und Kunden in der wachsenden Komplexität des Marktes Sicherheit und Kontrolle in den Daten. Daher beginnen wir z.B. Briefings nicht mehr ohne ein Dashboard, das mindestens die Mediadaten enthält, um, darauf aufbauend, bessere kreative Lösungen zu entwickeln.

Inwiefern spielt das Thema «Künstliche Intelligenz» eine Rolle für euch?

Unternehmen, die versäumen, Künstliche Intelligenz (KI) in ihre Geschäftsstrategie zu integrieren, werden zweifellos den Anschluss verlieren. Dies wird zu einer immer intensiveren Wettbewerbssituation führen, die massgeblich von der Nutzung von KI geprägt sein wird. Das Thema «Künstliche Intelligenz» hat für uns schon seit einiger Zeit eine immense Bedeutung erlangt. Die Grundlage für Automatisierungstechnologie war schon immer von zwei Schlüsselkomponenten abhängig: Rechenleistung und Datenvolumen. In

den letzten Jahren ist beides exponentiell angestiegen, und das eröffnet uns völlig neue Möglichkeiten. Wir sind daher froh, dass wir bereits frühzeitig die Grundlagen dafür gelegt haben.

Letztendlich besteht die Kernkompetenz moderner KI-Tools darin, riesige Datenmengen miteinander zu verknüpfen. Überall dort, wo eine Fülle von Daten zur Verfügung steht, entfalten AI-Tools ihre grösste Wirkung.

Doch hier möchte ich direkt auch auf den Aspekt der Kreativität und Unvorhersehbarkeit eingehen – die Grenzen der KI. Ein bemerkenswerter Punkt ist, dass mittlerweile nahezu jeder in der Lage ist, Durchschnittliches zu produzieren, und dies betrifft wirklich jede Art von Anwendung. Dies bedeutet, dass nicht mehr zwangsläufig ein Profi oder eine Agentur benötigt wird, um akzeptable Ergebnisse zu erzielen. Hier ist Vorsicht geboten, um nicht ausschliesslich auf absolute Messbarkeit zu setzen und dabei unsere eigene Individualität und Einzigartigkeit



keit zu vernachlässigen. Andernfalls riskieren wir, in einer Welt ohne Überraschungen und Magie zu landen, da Durchschnittlichkeit heutzutage kostengünstig produziert werden kann.

Diese Entwicklung zwingt Kommunikatoren und Werbetreibende zu schwierigen Entscheidungen. Soll man in hohe Qualität investieren oder auf Kostenersparnis setzen?

Welche zusätzlichen Herausforderungen siehst du neben der zunehmenden Prävalenz von Durchschnittlichkeit für Agenturen im Kontext von Daten, KI und Kreativität?

Im Grunde gibt es da drei zentrale Herausforderungen:

- (1) **Herausforderungen im Zusammenhang mit der steigenden Bedeutung von Software, Zertifizierung und Integration:** Die steigende Bedeutung von Software und die Notwendigkeit von Zertifizierungen werden eine zentrale Herausforderung darstellen. Investitionen in Software werden weiter zunehmen und dies erfordert nicht nur technisches Know-how von allen Mitarbeitenden, sondern auch eine agenturweite Zertifizierung in der richtigen Software-Nutzung. Der Zugang zu grossen Marken könnte in Zukunft von dieser Zertifizierung abhängig sein, ähnlich wie bei Webdesign, wo die Beherrschung von Content-Management-Systemen zertifiziert sein muss. Die Integration dieser Software und Tools wird entscheidend sein, um unsere kreativen Ideen erfolgreich umzusetzen.
- (2) **Datenschutz und Rechtskonformität im Zeitalter von KI:** Eine weitere entscheidende Herausforderung betrifft Datenschutz und Rechtskonformität. In der Ära der KI müssen wir streng auf Datenschutz und die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften achten, insbesondere im Hinblick auf die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Die Nutzung von neuen Tools und Fähigkeiten macht die Aufgabe komplexer. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, werden Expertinnen und Experten benötigt, die uns bei der Bewältigung unterstützen. Es ist wichtig zu betonen, dass es derzeit keine rechtliche Sicherheit gibt, wenn es um die kommerzielle Nutzung von KI-Tools geht, wie MidJourney und ähnlichen. Daher empfehlen

wir vorerst, diese Tools nicht für kommerzielle Zwecke einzusetzen.

- (3) **Die Balance zwischen Qualität und Kosten sowie die Bewahrung kreativer Einzigartigkeit:** Eine weitere zentrale Herausforderung liegt in der Entscheidung, ob in hochwertige Kreativität investiert oder auf Kosteneffizienz gesetzt werden sollte. Bei Jung von Matt glauben wir, dass der Schlüssel darin liegt, weiterhin auf unerwartete Ideen zu setzen, um aus der Masse herauszustechen. Dies ermöglicht es uns, die Herausforderungen der Demokratisierung und der Durchschnittlichkeit zu bewältigen. Generative KI-Tools können bestimmte Aufgaben unterstützen und die Effizienz steigern, aber die eigentliche kreative Einzigartigkeit und die Entstehung herausragender Ideen bleiben nach wie vor menschliche Fähigkeiten.

«Letztendlich besteht die Kernkompetenz moderner KI-Tools darin, riesige Datenmengen miteinander zu verknüpfen. Überall dort, wo eine Fülle von Daten zur Verfügung steht, entfalten AI-Tools ihre grösste Wirkung.»

Zusammengefasst bieten KI und generative Tools aufregende Chancen, aber sie stellen auch komplexe Herausforderungen dar. Die Balance zwischen Datenschutz und Innovation, die richtige Investitionsstrategie und die Wahrung menschlicher Kreativität sind entscheidend, um in der sich ständig entwickelnden KI-Landschaft erfolgreich zu sein. Unternehmen, die diese Herausforderungen nicht angehen, könnten in der wettbewerbsintensiven Marketingbranche Schwierigkeiten haben zu bestehen.

Ihr habt ein hauseigenes KI-Tool «JvM Stables» erschaffen, wie setzt ihr dieses ein und was versprecht ihr euch langfristig davon?

Als ChatGPT im vergangenen November eingeführt wurde, gründeten wir unverzüglich einen Roundtable. Bei Jung von Matt haben wir ein Team von neugierigen

und innovationsgetriebenen Mitarbeitenden, die gerne den Druck erhöhen, wenn sie das Gefühl haben, dass wir bei Innovationen mitmachen sollten. Der Druck war also schnell da, sodass wir unverzüglich ein interdisziplinäres Team aus Entwicklern, Designerinnen, Strategen und Projektmanagerinnen gebildet haben, das sich ausschliesslich mit dem Thema KI neu beschäftigt hat.

Neben ChatGPT haben wir auch alle anderen neuen Tools wie Dall-E und MidJourney in Betracht gezogen. Wir haben schnell erkannt, dass es aufgrund der unsicheren rechtlichen Situation bezüglich der Verwendung von KI-Ergebnissen und der teilweise veralteten Datensätze, auf denen die KI trainiert wurde, notwendig ist, ein Werkzeug zu entwickeln, mit dem wir direkt in den Maschinenraum der Anwendungen eingreifen können. Dieses Werkzeug sollte es uns ermöglichen, Daten hinzuzufügen, Modelle zu trainieren und sogar unerwünschte Ergebnisse zu beseitigen.

«Wir bei Jung von Matt sind der Überzeugung, dass der Schlüssel darin liegt, weiterhin auf unerwartete Ideen zu setzen, um aus der Masse herauszustechen. Das ist unserer Meinung nach der beste Weg, den Herausforderungen der drohenden Durchschnittlichkeit zu begegnen.»

Deshalb haben unsere Entwickler «JvM Stables» geschaffen, verschiedene Anwendungen, die viele Fähigkeiten der neuen Anwendungen im Markt vereinen. Der eigentliche Zauber kam zum Vorschein, als erfahrene Art-Direktorinnen und Designer mit ins Boot bei der Entwicklung geholt wurden. Sie verstanden nicht nur die Sprache der Bilddatenbanken, sondern auch die Art der Kommunikation mit Fotografen und Kameraleuten. Dabei war es entscheidend, dass die Benutzerinnen und Benutzer ihre Vorstellungen zur Beleuchtung, zu Kamerawinkeln und anderen Aspekten präzise formulieren konnten. Diese Begriffe stammen aus der kreativen Welt und

werden erst durch die Verbindung mit Technologie zu echter Magie.

Zusätzlich zur Erzeugung von Bildern wollten wir auch etwas für unsere Strateginnen und Strategen entwickeln, um Prozesse und Standardaufgaben effizienter zu gestalten.

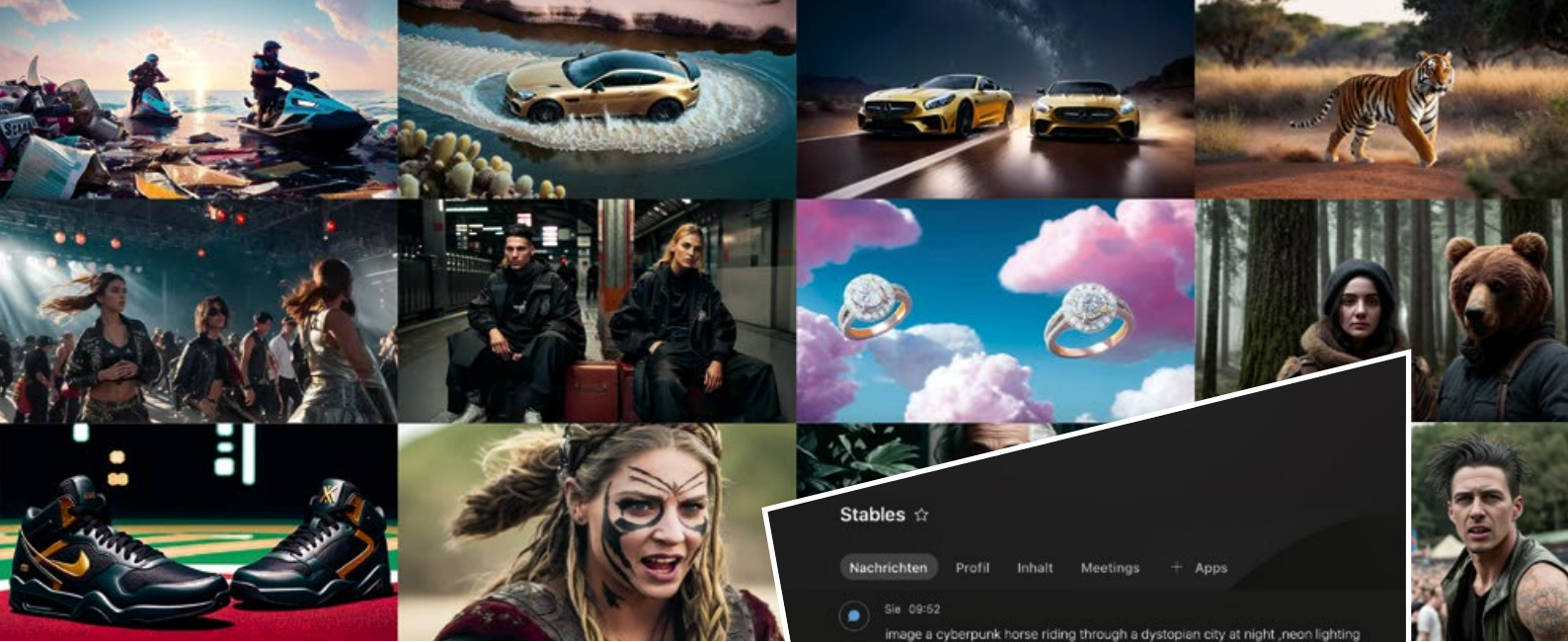
Unsere Lösung «JvM Stables» erfüllt mittlerweile fast alle Anforderungen unserer Anspruchsgruppen im Unternehmen:

- **Für die Strategen** haben wir die GPT-3.5-API genutzt, um unser hauseigenes Messaging-System «WebEx» mit ChatGPT zu verbinden. Die Strategen haben sich ein Prompt-Book für häufig wiederkehrende strategische Aufgaben geschrieben.
- **Für unsere kreativen Köpfe** haben wir ebenfalls «WebEx» als Schnittstelle zu unserer hauseigenen generativen KI genutzt, mit der wir eigenständig Bilder erstellen können. Die Mitarbeitenden interagieren also im Grunde wie mit einem neuen Mitarbeiter, der in bestimmten Bereichen die Arbeit effizienter gestaltet.
- **Für unsere Projektmanager:** Testen wir derzeit die Möglichkeit, KI-Tools zu nutzen, die beispielsweise Meetings transkribieren und automatisch Aufgaben in unsere Kanban-Boards übertragen können.

Verändert der Einsatz von KI-Tools auch die erforderlichen Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Im Bezug auf die Qualifikation von unseren Mitarbeitenden haben wir zwei Hauptziele:

- Kein Mitarbeiter soll jemals fürchten, durch KI ersetzt zu werden. Wir möchten im Gegenteil die Akzeptanz und Nutzung dieser Tools erhöhen und deshalb die Weiterbildung unserer Mitarbeitenden dahingehend kontinuierlich fördern. Wir glauben jedoch nicht an jeden Hype zum Beispiel des «Prompt Engineering» und prüfen vorab, was wichtig und richtig ist. Wir stellen deshalb keine neuen Mitarbeitenden für das Prompting ein. Stattdessen möchten wir unsere bestehenden Mitarbeitenden befähigen, effektiv mit den Tools zu arbeiten. Dies erfordert zum Beispiel die Fähigkeit, Probleme klar zu formulieren und analytisch sowie kreativ mit den Tools umzugehen. Ähnlich wie früher unsere Art-Direktoren gelernt haben, mit Photoshop umzugehen.



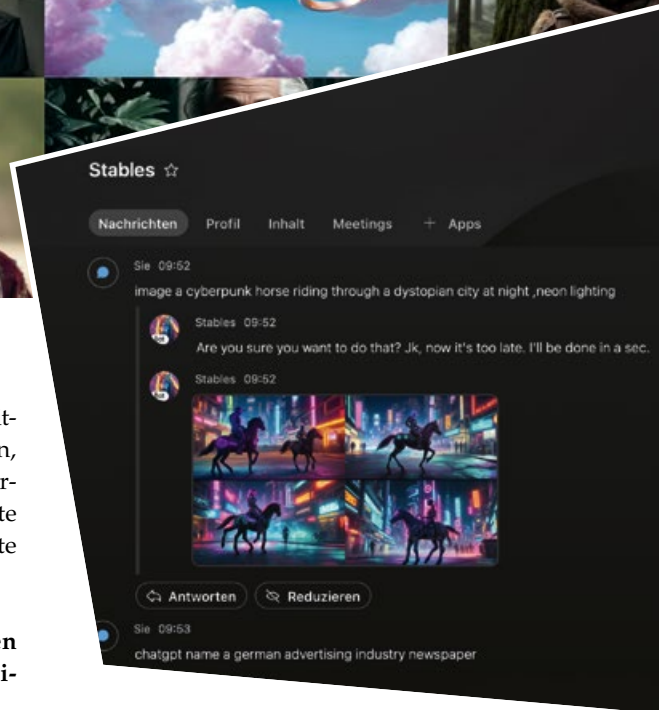
JvM Stables Impressions und das Messaging-Tool WebEx.
Quelle: © Jung von Matt.

- Ein weiteres Ziel ist die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für den Datenschutz. Wir möchten, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter verinnerlicht, dass keine sensiblen Daten in bestimmte Tools gelangen dürfen und Datenschutz höchste Priorität hat.

Wie beeinflussen Daten und neue Technologien deiner Meinung nach die Kreativität von Individuen?

Wir sehen, dass all diese neuen Tools uns insgesamt schneller und klüger machen. Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass wir hier kein Ende sehen, sondern ständig alles weiterentwickeln und testen werden. Ich glaube, dass es jetzt am wichtigsten ist, die Neugier und den Antrieb der Mitarbeitenden zu nutzen und jede Einzelne und jeden Einzelnen dazu zu befähigen, sich geschickt mit den Tools zu helfen und kontinuierlich dazuzulernen.

Es kann also sein, dass die Tools, die wir heute verwenden, in einem Jahr anders sind. Aber für mich ist das nicht der entscheidende Punkt. Es geht darum, sich jetzt auf diese Ära vorzubereiten. Vor allem sehen wir generative KI als eine Art Assistenz, als einen kleinen Helfer, der uns besser macht. Zum Beispiel kann eine Art-Direktorin von vielen wiederholenden und eher eintönigen Aufgaben wie Bildbearbeitung und Retusche profitieren. Das verkürzt den Prozess erheblich und führt zu einer etwa 80-prozentigen Steigerung der Geschwindigkeit. Das bedeutet im Grunde genommen, dass die Mitarbeitenden dann mindestens doppelt so viel Zeit haben, das zu tun, wofür sie bei Jung von Matt eingestellt wurden, nämlich, mit der Kraft des Unerwarteten hochwirksame und exzellente Kreativität zu schaffen.



Wir sind der Meinung, dass generative KI wie ChatGPT oder MidJourney nicht von alleine zu herausragenden Ideen kommen kann. Es ist wichtig zu beachten, dass ein typischer kreativer Prozess oft die Suche nach dem Fehler oder einem kleinen Fundstück in der Geschichte ist. Kreativteams, die Kampagnen für Marken entwickeln, tauchen oft tief in die Geschichte des Unternehmens ein und suchen nach einzigartigen Momenten. Zum Beispiel haben wir eine Kampagne für BMW gemacht, bei der unser Team im Mauermuseum in Berlin entdeckt hat, dass in den Sechzigern der BMW Isetta als Kleinfahrzeug genutzt wurde, um Menschen aus der DDR zu schmuggeln. Darauf basierend haben wir eine Kampagne entwickelt. Diese Idee und was daraus entstanden ist, hätte keine KI ohne unsere kreativen Köpfe alleine erschaffen können.

Dennoch können die Tools bei der ersten Recherche, der Ideenfindung, dem Brainstorming, der ersten Bildgenerierung, der Retusche, der Gestaltung und beim Entfernen von Ballast, wie bereits vorhandenen Arbeiten, hilfreich sein. Es gibt zahlreiche Anwendungsfälle, bei denen uns die Tools schneller und klüger machen, wie bereits erwähnt. Aber das Unerwartete, das schaffen immer noch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Kampagne Hyundai Santa Fe. Quelle: © Jung von Matt.

Wie siehst du die zukünftige Entwicklung und welche Veränderungen erwartest du in den kommenden Jahren?

In Bezug auf die zukünftige Entwicklung und die erwarteten Veränderungen in den kommenden Jahren bin ich vorsichtig, Prognosen abzugeben. Dennoch halte ich fest, dass Künstliche Intelligenz (KI) eine enorme Disruption für unsere Branche darstellt, vergleichbar mit dem Einfluss des Internets. Diese Technologie wird weitreichende Auswirkungen auf das Marketing haben.

«Die Balance zwischen Datenschutz und Innovation, die richtige Investitionsstrategie und die Wahrung menschlicher Kreativität sind entscheidend, um in der sich ständig entwickelnden KI-Landschaft erfolgreich zu sein.»

Es ist entscheidend, nicht nur den Marketingaspekt, sondern die gesamte Customer Journey zu betrachten. KI wird es ermöglichen, individuell zugeschnittene Kommunikation mit der Kundenschaft zu führen, ohne deren Namen zu kennen. Die Nutzung von persönlichen Daten zur Erstellung massgeschneiderter Angebote wird zur Norm werden.

Ich bin überzeugt davon, dass starke Marken in dieser neuen Ära wieder an Bedeutung gewinnen werden. Das bisherige Modell, das auf werbefinanzierten digitalen Diensten basiert, wird durch bequemere, KI-unterstützte Einkaufsprozesse ersetzt. Trotzdem bleibt die Herausforderung bestehen, in den Köpfen der Verbraucherinnen und Verbraucher präsent zu bleiben – die Attention Economy eben zu dominieren.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der zu berücksichtigen ist, betrifft die Rolle neuer Gatekeeper, zu denen Unternehmen wie OpenAI gehören. Diese Gatekeeper haben die Kontrolle darüber, welche Marken und Unternehmen mit bestimmten Begriffen oder Schlagworten in Verbindung gebracht werden. Diese Assoziationen können einen erheblichen Einfluss auf den Wettbewerb haben und die Sichtbarkeit von Marken im digitalen Raum beeinflussen. Es besteht die Gefahr, dass sich eine Monopolisierung entwickelt, die sogar stärker ist als die aktuelle Plattformökonomie, in der es darum geht, bei Suchmaschinen wie Google oben zu stehen. In dieser neuen Ära könnten diese Gatekeeper entscheidenden Einfluss darauf haben, welche Marken und Inhalte den Nutzerinnen und Nutzern angezeigt werden und welche nicht. Dies könnte die Vielfalt und Fairness im digitalen Wettbewerb beeinträchtigen und hat das Potenzial, die Geschäftspraktiken und Strategien von Unternehmen erheblich zu verändern.

Alles in allem erwarten uns aufregende Veränderungen in der Welt des Marketings und es ist entscheidend, flexibel und bereit für diese Entwicklungen zu sein. ■

Buchrezension

Abstract

Decisions Over Decimals: Striking the Balance between Intuition and Information widmet sich der Frage, wie wir in einer datengesteuerten Welt zukünftig bessere Entscheidungen treffen können. Die Autoren unterstreichen, dass in der heutigen Realität die Entscheidungsfindung mit Daten keine Wahl mehr ist, sondern eine Notwendigkeit darstellt. Um diese Herausforderung zu bewältigen, stellen sie ein Framework vor, das sie «Quantitative Intuition (QI)» nennen und betonen dessen entscheidende Rolle bei effektiver Entscheidungsfindung.

Dieses Framework vereint Datenanalyse und erfahrungsbasierte Intuition und soll dabei helfen, inmitten des heutigen Datenchaos bedeutungsvolle Muster zu erkennen. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass die Autoren von ihren Lesern nicht verlangen, dass sie bessere Voraussicht auf Kosten der Geschwindigkeit erzielen. Ihr Ziel ist das genaue Gegenteil: Wie können wir Entscheidungen effektiver und gleichzeitig effizienter gestalten?

Insgesamt bietet dieses Buch praktische Einblicke in die Optimierung des Entscheidungsprozesses und bietet wertvolle Ansätze für die Bewältigung der Herausforderungen in einer datengesteuerten Welt. Es ist jedoch wichtig anzumerken, dass die Autoren sich dabei stark an bereits bestehenden und offensichtlichen Theorien und Praktiken bedienen, was die Originalität ihres Ansatzes infrage stellen könnte. Trotzdem: Als Nachschlagewerk enthält es viele Empfehlungen für Praktikerinnen und Praktiker und bietet wertvolle Einblicke, die bei der

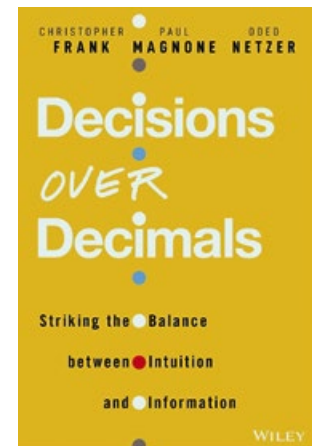
Bewältigung realer Entscheidungssituationen von Nutzen sein können.

Nutzen für die Praxis

Das Buch zeigt, wie die Einführung von Quantitativer Intuition (QI) dazu beitragen kann, die Qualität von Entscheidungen zu verbessern. Ein zentraler Nutzen für die Praxis umfasst:

- Optimierung des Entscheidungsprozesses: Das Buch stellt eine Vielzahl von Werkzeugen und Techniken vor, um Entscheidungsträgern zu helfen, effizienter und fundierter zu entscheiden.
- Betonung der richtigen Fragenstellung: Die Autoren unterstreichen die Wichtigkeit der richtigen Fragenstellung, um relevante Informationen zu identifizieren und den Entscheidungsprozess zu lenken. Das Buch hilft dabei, «die richtige Frage richtig zu stellen».
- Praxisnahe Beispiele: Das Buch bietet realistische Anwendungsbeispiele und Fallstudien, um die vorgestellten Konzepte zu veranschaulichen.

Thedda Deecke



Christopher J. Frank,
Paul F. Magnone, Oded Netzer
Decisions Over Decimals

Striking the Balance between
Intuition and Information
John Wiley & Sons, Ltd.,
1. Auflage 2022 (englisch), 256 Seiten
CHF 39,90 / EUR 29,99
ISBN: 978-1-119-89848-1

Kernthesen

- 1 Quantitative Intuition (QI): Die Einführung von Quantitativer Intuition (QI) als Ansatzpunkt für die Entscheidungsfindung, wobei betont wird, wie Daten und Intuition effektiv kombiniert werden können.
- 2 Effiziente Fragenstellung: Das Buch betont die richtige Fragenstellung als Schlüssel zur Identifizierung relevanter Informationen.
- 3 Aufteilung von Entscheidungen: Empfehlung, Entscheidungen in kleinere Schritte aufzuteilen, um den Prozess zu beschleunigen.

The Data-Creativity Nexus

Shaping the Future of Marketing
in the Age of Artificial Intelligence

This study investigates the impact of artificial intelligence on marketing. Based on an extensive dataset of interviews with marketing executives, the study assesses current practices and argues that the future of marketing is inextricably linked to the effective integration of data and creativity. Thus, this research sheds light on this under-explored nexus.

Alexander Hoffmann, M.Sc., Prof. Dr. Dominik K. Kanbach, Thomas Wykes-Sneyd, B.A.

In recent years, the marketing landscape has been evolving at an unprecedented pace. This rapid transformation has been driven primarily by the proliferation of artificial intelligence (AI) and the resulting shift in the way businesses approach marketing. Central to this transformation are two key elements: data and creativity. Long seen as separate entities, the integration of data and creativity is now emerging as a pivotal driver of success in the digital age (Davenport, 2014).

The role of data in marketing has become increasingly important, with companies harnessing vast amounts of information to guide their marketing strategies (Braverman, 2015). Simultaneously, creativity remains a cornerstone of effective marketing, as it has the power to capture attention, evoke emotion, and ultimately influence consumer behavior (Sasser & Koslow, 2008). However, despite the growing importance of data and creativity, their intersection remains largely unexplored in the literature. Despite calls for deeper research into AI's role in enhancing marketing creativity (Huang & Rust, 2021; Korteling et al., 2021), a deeper understanding remains elusive.

This article seeks to explore this critical intersection, arguing that the future of marketing is inextricably linked to the effective integration of data and creativity. To this end, qualitative research was conducted by interviewing decision-makers to understand their current challenges and the level of data management integration within their organizations. The interview transcripts were then systematically and inductively analyzed using a streamlined coding process focused on the frequency of code mentions, to identify prevalent themes and insights.

The findings reveal a landscape where, despite significant progress in the use of data for marketing initiatives, there

is still considerable untapped potential in the integration of data and creativity. This paper, therefore, argues for a paradigm shift in marketing strategies, emphasizing the need to balance well-executed data integration with creative execution. In doing so, it provides a call to action for marketers to fully embrace the synergy between data and creativity to shape the future of marketing in an increasingly competitive digital landscape.

Theoretical Background

This section examines the literature on AI's reshaping of marketing, the rise of data-driven marketing, and the enduring importance of creativity. These elements form an interconnected triad, in which AI and data enrich creative endeavors, and creativity, in turn, ensures that marketing remains both innovative and human-centric amidst rapid technological shifts.



Alexander Hoffmann, M.Sc.
HHL Leipzig Graduate School of Management,
Leipzig, Germany, and Senior Industry Manager
& Data Strategy Lead, Google Germany GmbH,
Munich, Germany
alexander.hoffmann@hhl.de

Prof. Dr. Dominik K. Kanbach,
HHL Leipzig Graduate School of Management,
Leipzig, Germany, and Woxsen University,
School of Business, Hyderabad, India
dominik.kanbach@hhl.de

Thomas Wykes-Sneyd, B.A.
Industry Leader, Google Germany GmbH,
Munich, Germany
thomasws@google.com

Marketing in the Age of AI

The advent of AI has fundamentally altered the marketing landscape. In the wake of these changes, it has been argued that the marketing discipline should not simply react to AI advances but rather take an active role in shaping them and thereby harnessing them to significant advantage (Davenport et al., 2020). AI has the potential to automate and optimize a range of marketing activities, providing insights from data that humans on their own could not extract (Norvig & Russell, 2021). This digital revolution has created new opportunities for personalization, segmentation, and targeted communication, enabling increasingly sophisticated and effective marketing strategies (Columbus, 2019; Deveau et al., 2023).

Data-Driven Marketing

The availability and effective utilization of data have catalyzed a transition to data-driven decision-making in marketing, leading to personalized and effective

strategies (Braverman, 2015; Provost & Fawcett, 2013). This transition enables marketers to understand and respond quickly to customer behavior, improving customer acquisition, retention, and profitability. It also presents significant challenges, especially in the areas of leadership, human resource development, and fostering a data-embracing organizational culture (Korherr et al., 2022a). Notably, this data-driven marketing landscape has served as a critical precursor to the successful integration of AI into marketing, enabling AI systems to learn, predict, and make intelligent decisions that transform marketing strategies.

Creativity in Marketing

In parallel with these technological advances, the role of creativity in marketing remains crucial (Erevelles et al., 2016). Creativity has long been recognized as a key differentiator in creating effective advertising (Amabile, 1983; Sasser & Koslow, 2008), as it helps capture consumers' attention, enhances recall, and influences purchasing decisions (Smith et al., 2008). Thus, despite the increasing focus on data, creativity still plays an integral role in branding, differentiating products in a crowded marketplace and fostering brand loyalty (Porter & Claycomb, 1997).

Integrating Data and Creativity

The nexus of data and creativity in marketing is a growing area of interest in academic research. Integrating data-driven insights with creative intuition can enhance marketing effectiveness, creating a synergistic relationship where each element strengthens the other (Davenport, 2014). However, striking a balance between the two is crucial; over-reliance on data and knowledge could risk stifling creativity, potentially hampering innovation in marketing strategies (Erevelles et al., 2016; Smithson, 1985; Smithson, 2008).

Methodology

A qualitative research approach was adopted to explore the role of data and creativity in the marketing strategies of leading online companies. Recognizing that expert interviews are especially suited to explorative research in novel fields and under-researched areas (Marschan-Piekkari & Welch, 2004), they served as the primary data collection method.

Consequently, 18 expert interviews were conducted with senior executives of the largest online lead generation companies (OLGC), using their insights to navigate this relatively uncharted territory. These executives were selected for interviews based on their management or leadership positions within their respective organizations (e.g., Chief Marketing Officer or Head of Marketing), meaning that they each play a key role in driving analytical change (Korherr et al., 2022b). Our recruitment strategy primarily used professional networks and also included direct invitations based on trusted recommendations. The companies in this study represent a diverse cross-section of the online lead generation market, with geographical representation from many European countries and industries such as energy, retail, banking, financial services and insurance, and home appliances. In terms of revenue, many of these companies fall into the €25–50 million per annum range, with several enterprises even exceeding €100 million, indicating a wide range of business sizes in the lead generation industry. It is im-

portant to note, however, that comprehensive revenue data was only available for some participants. While this study does not represent the entire online lead management market, the curated selection of interview participants provides comprehensive and representative coverage of most key industry verticals.

A semi-structured interview guide was developed to cover critical areas (e.g., data management) while still allowing flexibility for emerging themes such as creativity. The interview guide included questions designed to elicit information about the current marketing-related challenges facing these executives and the level of data management proficiency within their companies. Each 30–45 minute interview was transcribed verbatim. These transcripts, the primary data source, were subjected to a coding process using a qualitative data analysis tool. This allowed for the categorization of the interviewees' statements according to Mayring's methodology (Mayring, 2010). A streamlined coding process focusing on the frequency of code mentions was used to identify patterns, key themes, and best practices. This inductive approach provided us with a nuanced understanding of how the largest OLGCs in European countries approach data management and creativity in marketing.

Findings

Insights were derived from structured keyword searches and codings of the

Management Summary

This article explores the intersection of data and creativity in the digital marketing landscape. Through expert interviews, the research reveals the complexities of data management, highlighting both challenges and opportunities at each stage of the data lifecycle, from collection to activation. It promotes a paradigm shift in marketing, emphasizing the importance of integrating data with creativity for competitive digital marketing in the age of artificial intelligence.

transcripts, with a focus on the most frequently mentioned topics throughout the data management process (figure 1).

Regarding data management, a substantial majority of the respondents identified the proper use of data as very or extremely relevant for revenue growth. However, most interviewees were only somewhat satisfied with the current state of their company's data management practices. Furthermore, there was no consensus on the importance ranking of the three phases of data management. For some, data preparation was seen as the most critical phase, with the view that understanding, modeling, and classifying data in the best possible way is vital to effective marketing and revenue growth. They noted that data collection is often facilitated by existing systems (e.g., media-buying platforms), reducing its relative importance. Others placed a greater emphasis on data activation, arguing that applying insights derived from data to support marketing and customer relationship management is paramount for return on investment. Another group of respondents claimed that data collection needs priority due to the increasing challenges associated with tightening data protection regulations. They stressed that poor data collection practices could create a weak foundation for subsequent phases. Several interviewees also noted the interconnected nature of all phases, suggesting that the effectiveness of one phase often depends on the success of the others. Despite the different rank-

Main Propositions

- As AI transforms marketing, this study highlights the intertwined roles of data and creativity.
- The lifecycle of data presents various challenges, from collection to activation.
- Regulatory hurdles, especially GDPR, challenge first-party data collection.
- The role of creatives in AI-centric marketing remains undervalued and underexplored.
- Balancing AI insights with human creativity is pivotal for optimal marketing outcomes.

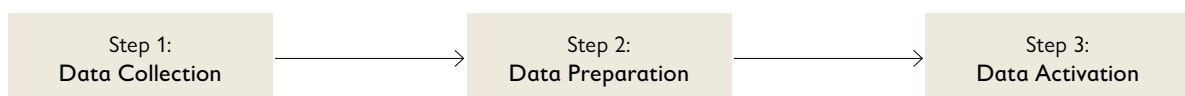
ings, there was a consensus that all three phases contribute to corporate revenue growth and marketing success.

Data Collection

In our analysis of interviewee responses, we identified the main obstacles in first-party data collection and the practices companies have implemented to overcome these challenges. These are ranked below by frequency of mention:

- Regulatory constraints:** This was the most frequently mentioned obstacle as companies grapple with stringent data protection regulations (e.g., GDPR). However, some proactive organizations (e.g., in the financial services sector) have established dedicated legal and compliance teams or invested in privacy-focused data management platforms to ensure that their data collection procedures remain within the confines of the law.
- Business model constraints:** Some companies, especially retailers, have found their business model to be a barrier to effective first-party data collection, especially those with limited returning users or those operating on a cost-per-click model (i.e., due to limited data collection opportunities). In response, some businesses have integrated loyalty programs to foster user retention and data sharing, while others have ventured into alternative monetization models that offer richer data collection opportunities.
- Harmonization issues and technical capabilities:** Many interviewees pointed to harmonization issues and integration challenges due to different tracking tools and data formatting schemes and structures. To overcome these technical barriers, companies have turned to unified data management solutions, middleware, or partnerships with technical experts specializing in data integration.

Figure 1: Data Management Process



Source: Own illustration.

- (4) Multi-stakeholder coordination: Several respondents identified coordinating the efforts of diverse technical, marketing, and support teams as a significant challenge. To improve this multi-stakeholder coordination, companies have established cross-functional committees and task forces to ensure consistent alignment. Additionally, the introduction of regular inter-departmental workshops and training sessions has been effective in streamlining processes and fostering collaboration.

Data Preparation

The examination of data preparation approaches reveals a diverse set of practices with discernible patterns of commonality.

The first approach to consider is sales data-based modeling. Regardless of the specific industry vertical in which they operate, most companies incorporate either binary sales outcomes (yes/no) or sales value data into their modeling strategies. This reliance on sales data is not just a mere preference, it is fundamental. Sales data is essential for training marketing algorithms, especially their reward functions. These algorithms include, but are not limited to, the bidding algorithms commonly employed across marketing platforms (e.g., search engine advertising platforms). The significance of sales data lies in its direct impact on the efficiency and accuracy of these algorithms, ensuring that they operate at their optimum.

Alongside sales data, a strong emphasis is placed on additional first-party data, such as behavioral and contextual data. Numerous companies are using proprietary data for modeling, which reduces dependence on third-party sources and provides a more detailed understanding of user behavior, enabling more sophisticated marketing and business strategies. Some companies were observed

to be creative in actively exploring the inclusion of attitudinal and intent data into their models to gain a more holistic understanding of their customer base.

Product ranking and recommendation models and customer lifetime value modeling were also found to be widely adopted. These approaches aim to improve product visibility, target audiences more effectively, and predict the total value a customer will generate over their lifetime with a company. Only a few respondents indicated that they did not engage in modeling, suggesting potential areas for future growth.

To lead in the next marketing era, teams must recalibrate their approach to data, embracing creativity within it.

In conclusion, while data preparation practices vary, most companies, regardless of their specific industry, employ a similar range of approaches to sales, audience, and supplementary first-party data. Such strategies are pivotal for businesses to comprehend their customer base, improve product visibility, and make informed strategic decisions. The increasing emphasis on first-party data and the integration of multiple data types represent an ongoing evolution in the industry's approach to data preparation.

Bridging Data Gaps

The research into how organizations deal with data gaps produced some remarkable results. Most respondents reported that they have to deal with inconsistent third-party data from external partners and employ various strategies such as custom scripts, API collectors, and in-house

alternatives to address these challenges. In a different approach, some respondents reported that they minimized this issue by prioritizing direct data collection from their own platforms, thereby reducing reliance on partners and the associated data gaps. However, technical difficulties often compound the challenge of managing data gaps. The availability of cookies and user journey tracking issues are notable barriers. To overcome these hurdles, many participants resort to extrapolation methods to fill existing data gaps, albeit at the cost of some accuracy. Intriguingly, a select group of advanced companies reported minimal concerns about data gaps. These firms, which are particularly efficient at collating audience data, attribute this to their ability to successfully synchronize user IDs provided by partners with their own data.

In conclusion, while many companies are actively developing strategies to manage data gaps, partner data inconsistencies and technical hurdles remain major challenges, indicating that this area requires further attention.

Data Activation

Responses on data activation and its alignment with best practices vary widely. Several respondents expressed satisfaction with their current practices, actively using first-party and third-party data insights for media buying and leveraging the capabilities of external marketing platforms. Some companies have sophisticated data activation mechanisms in place to refine bidding strategies. However, these are often hampered by data quality issues, such as cookie consent tracking, leading to data inputs that are considered suboptimal for use.

Despite these achievements, there was a broad consensus that there remains room for improvement, with many calling for better data usage in conjunction with more robust data preparation models,

which could prove critical to translating data science into business decisions. Moreover, the limitations of existing tools (e.g., such as those offered by marketing platforms) and the scarcity of certain types of data were cited as ongoing challenges. For instance, some respondents noted that bidding algorithms have significant improvement potential, while others expressed concerns about the limited availability of third-party data for online media campaigns. In these scenarios, the ability to fully activate data and align it with best practices is significantly hampered. The importance of embedding data-driven decision-making into the wider business process and innovation chain was also highlighted, with an explicit focus on securing buy-in from the management board.

Finally, some respondents expressed satisfaction with their current performance but acknowledged that there was room for improvement, particularly in targeting the right customers (i.e., using audience data). Despite the range of views, there is a consensus among the responses that underlines the pivotal role of data activation as the culminating point in the data lifecycle. Respondents emphasized that the success of this final step is critically dependent on efficient data collection and preparation, highlighting the need for continual improvement.

Unveiling the Role of Creativity

An under-researched area within the lead generation landscape is the role of creativity. The analysis reveals intriguing findings about the interaction between creativity and various stages of the data management process, predominantly during data collection and data preparation but also during marketing ad design.

In the data collection phase, while often seen as a technical endeavor, traces of creativity emerged in the types of data gathered. Notably, some interviewees

highlighted the inventive collection of attitudinal data, including motivations, opinions, and preferences. This underscores the importance of creative discernment in identifying valuable data for marketing.

Other elements of creativity were evident in the data preparation phase, especially in data modeling. For instance, some interviewees discussed their creative application of predictive modeling (i.e., to score leads) (Harding, 2017). The use of automated ranking and recommendation systems based on neural networks was another distinguishing feature of some well-known lead generation companies. These systems analyze user behavior and establish correlations with multiple variables to provide a personalized offer ranking, replacing manual work with advanced, automated processes.

Another innovative application of predictive modeling was the predictive use of various data points (e.g., the size of the first deposit, frequency of deposits, and country of origin) to predict a customer's lifetime value. This shows that, despite the technical nature of data preparation,

there is considerable scope for creativity in how data is managed and interpreted.

The Role of Creatives in an AI-dominated Landscape

When reviewing the findings from the dataset, there is one conspicuous absence. Despite the wide range of topics discussed, from the technical nuances of machine learning to the organizational challenges of talent management, the respondents largely overlooked one critical component of digital marketing: creatives. Serving as key consumer touchpoints, creatives (e.g., digital advertisements, images, videos) are as consequential as data analysis and targeting capabilities, driving engagement and conversions through emotional resonance and storytelling.

This oversight, possibly the result of a growing industry-wide bias towards data and AI, suggests that the crucial role of creatives is underestimated. This should be considered a major strategic blind spot because, in the context of AI, creatives are not static elements; they can be dynam-

Lessons Learned

- 1 Embrace the synergy between data and creativity, recognizing their combined potential in shaping the future of digital marketing.
- 2 Prioritize the integration of data-driven insights with creative intuition, ensuring a balanced approach that doesn't stifle innovation.
- 3 Acknowledge the pivotal role of creatives in AI-driven marketing and ensure they remain central in strategic discussions.
- 4 Continually recalibrate strategies to address the evolving challenges and opportunities of data collection, especially in the face of regulatory constraints.
- 5 Recognize the transformative potential of AI in the creative process, but also understand its limitations and emphasize the irreplaceable value of human creativity.

ically adapted to individual preferences, enhancing their effectiveness. Moreover, despite AI's ability to inform the creative process, it cannot ultimately replace human creativity, meaning that a balanced approach that leverages both AI and human creativity would be optimal for improving marketing results. The current neglect of creatives implies an opportunity for a reorientation that recognizes their essential role and ensures that they remain central in strategic discussion.

Discussion and Suggestions for Future Research

This research explored the intricate relationship between data collection, preparation, activation, and the often overlooked component of creativity in

AI-driven digital marketing. It uncovered several key insights, but, as with all research, it also raises new questions and identifies areas ripe for future investigation.

The findings underscore the complex nature of data, with distinct opportunities and challenges present at each stage of the lifecycle, from collection to activation. Future research could not only delve deeper into each stage but also investigate the ripple effects of how improvements at one stage, such as data preparation, affect subsequent stages.

The study also touched on the regulatory dimensions of data management, which warrant further investigation. The digital marketing landscape is dynamic, with its regulatory environment in constant flux. Ongoing research is essential to keep pace with these changes and

grasp their implications for businesses and consumers.

A significant gap identified by our research is the industry's neglect of the role of creatives in an AI-centric environment. The potential for AI to enhance the creative process is an underexplored domain. Future research should explore how AI can foster more personalized, compelling creatives and identify potential inherent limitations.

In conclusion, while this research has illuminated critical aspects of AI in marketing, the field remains vast and fertile for further investigation. Continuing to bridge the intersection of data and creativity will illuminate the way forward and usher in a new era of AI-enhanced marketing that is not only data-informed but also deeply creative, setting the stage for a transformative future. ■

References

- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Braverman, S. (2015). Global review of data-driven marketing and Advertising. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(3), 181–183. <http://dx.doi.org/10.1057/ddmp.2015.7>
- Columbus, L. (2019, July 7). 10 charts that will change your perspective of AI in marketing. *Forbes Magazine*. <https://www.forbes.com/sites/louiscolumnbus/2019/07/07/10-charts-that-will-change-your-perspective-of-ai-in-marketing/>
- Davenport, T. H. (2014). How strategists use “Big Data” to support internal business decisions, discovery and production. *Strategy & Leadership*, 42(4), 45–50. <http://dx.doi.org/10.1108/SL-05-2014-0034>
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
- Deveau, R., Griffin, S. J., & Reis, S. (2023, May 11). AI-powered marketing and sales reach new heights with generative AI. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/ai-powered-marketing-and-sales-reach-new-heights-with-generative-ai>
- Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897–904. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.001>
- Harding, K. (2017). AI & machine learning for predictive lead scoring. Objective. <https://objectiveit.com/blog/use-ai-and-machine-learning-for-predictive-lead-scoring/>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*, 24(1), 30–41. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670520902266>
- Korherr, P., Kanbach, D. K., Kraus, S., & Jones, P. (2022a). The role of management in fostering analytics: The shift from intuition to analytics-based decision-making. *Journal of Decision Systems*. <http://dx.doi.org/10.1080/12460125.2022.2062848>
- Korherr, P., Kanbach, D. K., Kraus, S., & Mikalef, P. (2022b). From intuitive to data-driven decision-making in digital transformation: A framework of prevalent managerial archetypes. *Digital Business*, 2(2). <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100045>
- Korteling, J. E. H., van de Boer-Visschedijk, G. C., Blankendaal, R. A. M., Boonekamp, R. C., & Eikelboom, A. R. (2021). Human- versus artificial intelligence. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 4. <https://doi.org/10.3389/frai.2021.622364>
- Marschan-Piekkari, R., & Welch, C. (2004). Qualitative research methods in international business: The state of the art. In E. Elgar (Ed.), *Handbook of qualitative research methods for international business* (pp. 5–24). Edward Elgar Publishing.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (pp. 601–613). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Norvig, P., & Russell, S. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.
- Porter, S. S., & Claycomb, C. (1997). The influence of brand recognition on retail store image. *Journal of Product & Brand Management*, 6(6), 373–387. <https://doi.org/10.1108/10610429710190414>
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data science and its relationship to big data and data-driven decision making. *Big Data*, 1(1), 51–59. <https://doi.org/10.1089/big.2013.1508>
- Sasser, S. L., & Koslow, S. (2008). Desperately seeking advertising creativity: Engaging an imaginative “3Ps” research agenda. *Journal of Advertising*, 37(4), 5–20.
- Smith, R. E., Chen, J., & Yang, X. (2008). The impact of advertising creativity on the hierarchy of effects. *Journal of Advertising*, 37(4), 47–62. <http://dx.doi.org/10.2753/JOA0091-3367370404>
- Smithson, M. (1985). Toward a social theory of ignorance. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 15(2), 151–172. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-5914.1985.tb00049.x>
- Smithson, M. J. (2008). Social theories of ignorance. In R. N. Proctor & L. Schiebinger (Eds.), *Agnology: The making and unmaking of ignorance* (pp. 209–229). Stanford University Press.



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 sven.reinecke@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktthemen

MRSRG 3.2024: Customer Success – only for B2B?

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 11. Dezember 2023 an marketingreview@unisg.ch



Redaktionsleitung

Susanna Maurer, M.Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing und Customer Insight (IMC-HSG) an der Universität St. Gallen

Illustration: © Studio Nippoldt

 **Universität St. Gallen**
Institut für Marketing und Customer Insight

**CUSTOM
EXECUTIVE
PROGRAMS**

Weiterbildung für Ihr Unternehmen

Expertise in Marketing, Kommunikation, Sales &
Digitaler Transformation

Download Broschüre



Generative AI Tools in Customer Service

Beyond the Hype
of 'Prompt Engineering'

The adoption of artificial assistant tools (AAT) powered by generative artificial intelligence and large language models to support frontline employees (FLEs) opens up promising new use cases while also introducing changing skillset requirements and new challenges (e.g., in compliance and data security). In this paper, the authors explore AAT implementation in a customer contact center, drawing conclusions from a qualitative study of practical use cases, necessary FLE skills and data security requirements and solutions. Recommendations are provided for implementing AATs using the GPT-3.5 Turbo API.

Thedda Deecke, M.A., Dr. Sina Wulfmeyer, Prof. Dr. Marcus Schögel

The rapid advancements in the field of artificial intelligence (AI), where tools possess elements of human intelligence, are extensively leveraged in today's service industry (Frey & Osborne, 2017; Huang & Rust, 2018). The capabilities of the adopted AI-powered tools are rapidly improving and increasingly overlapping with those of humans in recent years (Aker et al., 2023; Huang & Rust, 2020).

Especially noteworthy in this context is the release of ChatGPT in November 2022 – a chatbot based on the large language model (LLM) GPT-3.5 that utilizes deep learning to generate text that perfectly imitates human speech. This launch has created a new category of automation, with capabilities in analytical, creative, and writing tasks that have even achieved top scores in professional qualification exams such as the SAT (Brandl & Ellis, 2023; Dell'Acqua et al., 2023; Varanasi, 2023). ChatGPT – with an estimated 100 million active users (Brandl & Ellis, 2023) – has attracted phenomenal interest from both practitioners and researchers (Koc et al., 2023). Beyond its widespread usage and remarkable performance, it represents a transformative shift in automation, where its abilities overlap with those of the most creative, highly educated, and highly compensated workers (Dell'Acqua et al., 2023; Eloundou et al., 2023). Moreover, with the release of GPT-3.5 Turbo, an application programming interface (API) was made available to the public to connect ChatGPT to third-party applications. As a result, many companies are using this API to expand the functionalities of their existing tools (Lambert & Stevens, 2023).

It is therefore not surprising that customer service professionals are also beginning to see ChatGPT as an enhancement for workflows, processes, and existing tools, along with the potential challenges that might accompany its adoption (Demir et al., 2023; Marr, 2022). Building on this growing interest in ChatGPT and its transformative potential, this paper explores a specific example of an artificial assistant tool (AAT) deployed in contact centers that leverages GPT-3.5 API access. This research aims to shed light on how AATs may enhance the effectiveness of customer service work in calls and personal meetings while also addressing the challenges this entails. The following questions appear to be of particular relevance in this context:

- (1) What are the primary use cases in which FLEs leverage the enhanced functionalities of their AAT, made possible by the integration of the GPT-3.5 API?
- (2) How can managers prepare their employees to work effectively with AATs?
- (3) How can the GPT-3.5 Turbo API be used in accordance with European data security and compliance guidelines?

To provide answers to these questions, a qualitative investigation was started in the spring of 2023. The results of desk research, the



Thedda Deecke, M.A.

Doctoral Candidate and Research Associate
at the Institute for Marketing and Customer Insight
at the University of St. Gallen, Switzerland
thedda.deecke@unisg.ch

Dr. Sina Wulfmeyer

Chief Data Officer & DPO,
Unique AG, Zurich, Switzerland
sina@unique.ch

Prof. Dr. Marcus Schögel

Associate Professor and Senior Lecturer,
Institute for Marketing and Customer Insight,
University of St. Gallen, Switzerland
marcus.schoegel@unisg.ch

review and analysis of existing literature, a qualitative interview with the Chief Data Officer of the company selected for this case study and a qualitative analysis of 5664 prompts from 30 FLEs – prompts being the chat commands of the FLEs interacting with the AAT – form the empirical basis of the present study.

Literature Review

AI Tools in the Customer Service Sphere

Researchers agree that new AI tools will fundamentally transform work in customer service. Huang and Rust (2018, p. 34) go so far as to warn of 'a fundamental threat to human employment', while other authors see opportunities for human-AI collaboration (Chui et al., 2023; Decker et al., 2017; Wirtz et al., 2018). In more recent academic discussions, scholars have started to explore the use of AI tools, such as ChatGPT, in various service contexts. This includes the potential application of ChatGPT in the customer service of medium and small businesses (Subagja et al., 2023), the support of highly skilled knowledge workers by ChatGPT in the consulting field (Dell'Acqua et al., 2023) or its use in responding to customer complaints (Koc et al., 2023); new applications are constantly being added. Additionally, there is a growing number of blog posts and business press articles that envision future use cases, highlighting its potential to enhance the efficiency of contact centers. In conclusion, thought leaders share the common view that tasks at the frontier of ChatGPT capabilities can lead to significant gains in productivity and quality, but note that this is case-specific (Bouazzati, 2023; Dell'Acqua et al., 2023; Jain,

2023; Murphy, 2023). Notably, the desk research did not identify any papers that explicitly address the actual use of an AAT in contact centers, utilizing the GPT-3.5-API.

Upskilling Needs for Frontline Employees

There is a growing body of research on the impact of AI on the changing role of FLEs and the required skillset (Dwivedi et al., 2023; Larivière et al., 2017; Lim et al., 2022). Recent studies focus on the collaboration of FLEs with AI tools. However, they are predominantly concerned with theories of skills to be replaced by AATs (De Keyser et al., 2019; Huang & Rust, 2018, 2020) and design features related to user perception and acceptance (Boden et al., 2006). In recent months, scholars have also started to investigate the FLEs' changing role in customer service due to tools like ChatGPT. Generally, executives are informed to upskill employees in analytical and creative thinking as well as AI and big data (Di Battista et al., 2023; Eloundou et al., 2023; Reynolds et al., 2021). In direct relation to ChatGPT, three key areas for employee development stand out: prompt engineering, data protection and compliance literacy, as well as agile, scenario-based learning. The skill of 'prompt engineering' is especially emphasized in recent business press as being of great importance in the near future (Liu & Chilton, 2022; Oppenlaender et al., 2023; Smith, 2023). In this context, the skill of 'prompt engineering' refers to the ability to formulate technical questions that specify (1) the context, (2) the relevant information, and (3) the desired output (Dang et al., 2022; Dwivedi et al., 2023). Very recently, a few scholars have argued that it is not the skill of prompt engineering that will be important, but rather problem formulation. They argue that AI models are evolving so quickly that there is no need to upskill all workers to become experts in prompt engineering (Acar, 2023). Therefore, the debate about future upskilling needs remains open, which instigated a deeper examination of 'prompt engineering' in the context of FLEs and AATs in this study.

Challenges of Working with GPT-Based Technology

As generative AI models continue to advance, both individual users and businesses are navigating a landscape fraught with various risks when utilizing tools like ChatGPT (Dwivedi et al., 2023; Marr, 2022). Based on the authors' experience, the following points are most critical in this context:

- **Data storage concerns:** Many AI services, including OpenAI's offerings, store user data in the US.
- **Data usage for model training:** User data is often utilized for training the models, which can lead to concerns about how personal information is being used.

- **Regulatory compliance:** Not in line with GDPR when data is sent to a US-based API.
- **Legal framework ambiguities:** The legal agreements, including data processing agreements (DPAs), privacy statements, and terms of service for ChatGPT and similar tools, may lack clarity or comprehensiveness, leading to uncertainties.
- **Model hallucinations:** Hallucination of the models might create fake outputs.
- **Data timeliness:** Outdated information, as the OpenAI model is trained with data up until 2021 only.

Case Study

GPT-3.5 Integration: Conceptual Overview

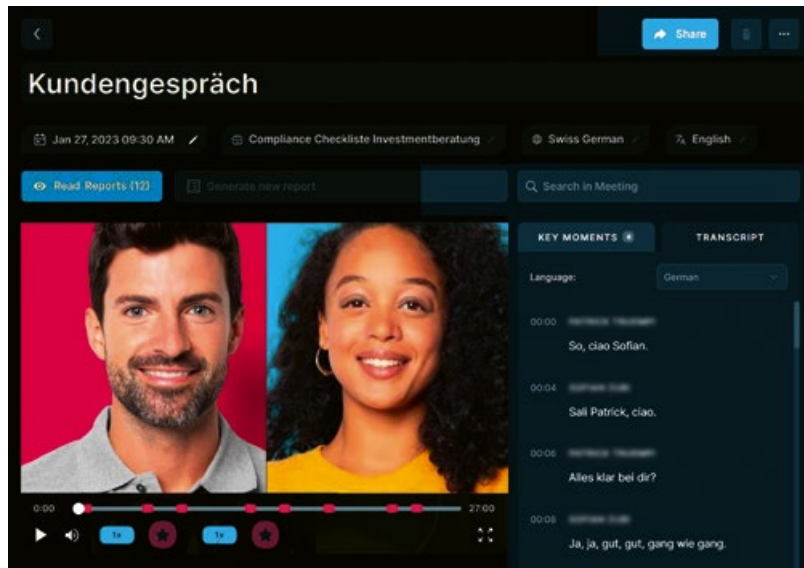
As mentioned above, in this paper the authors examine the adoption of an AAT in customer service situations that already use the GPT-3.5 Turbo API. The analyzed tool is a service platform provided by a Swiss-based B2B SaaS (software as a service) company focusing on conversational intelligence. The platform is able to record client conversations and leverages LLMs, namely OpenAI's GPT-3.5, to generate custom reports. The core functionality of the tool is the ability to automatically record, transcribe and subsequently analyze conversations. The platform consists of an online app as well as a mobile app for recording offline meetings. The tool uses generative AI to turn unstructured call data into structured customer relationship management (CRM) entries. Furthermore, it identifies key phrases to help FLEs spot new upselling and cross-selling opportunities. Additionally, during or after a meeting, FLEs can engage with the built-in chatbot to review the call, generate a transcript or summaries, and assess customer sentiment (see figure 1) (Unique, 2023).

GPT-3.5 Integration: Compliance & Data Protection

Compliance, data protection, and IT security are key issues for GPT-based solutions. For this reason, the SaaS company has designed a highly secure IT setup and adheres to the principle of data minimization, incorporating a robust compliance setup. For enhanced compliance, data protection, and IT security, a so-called compliance layer is in place for using the GPT API. The compliance layer, which consists of seven pillars, refers to a set of principles, processes, and control structures to comply with legal, regulatory, and internal requirements for their mainly financial services customers (see figure 2).

This proactive approach helps reduce the potential for credential misuse, ensures secure storage and management of

Figure 1: AAT-Interface – an Overview of the Capabilities

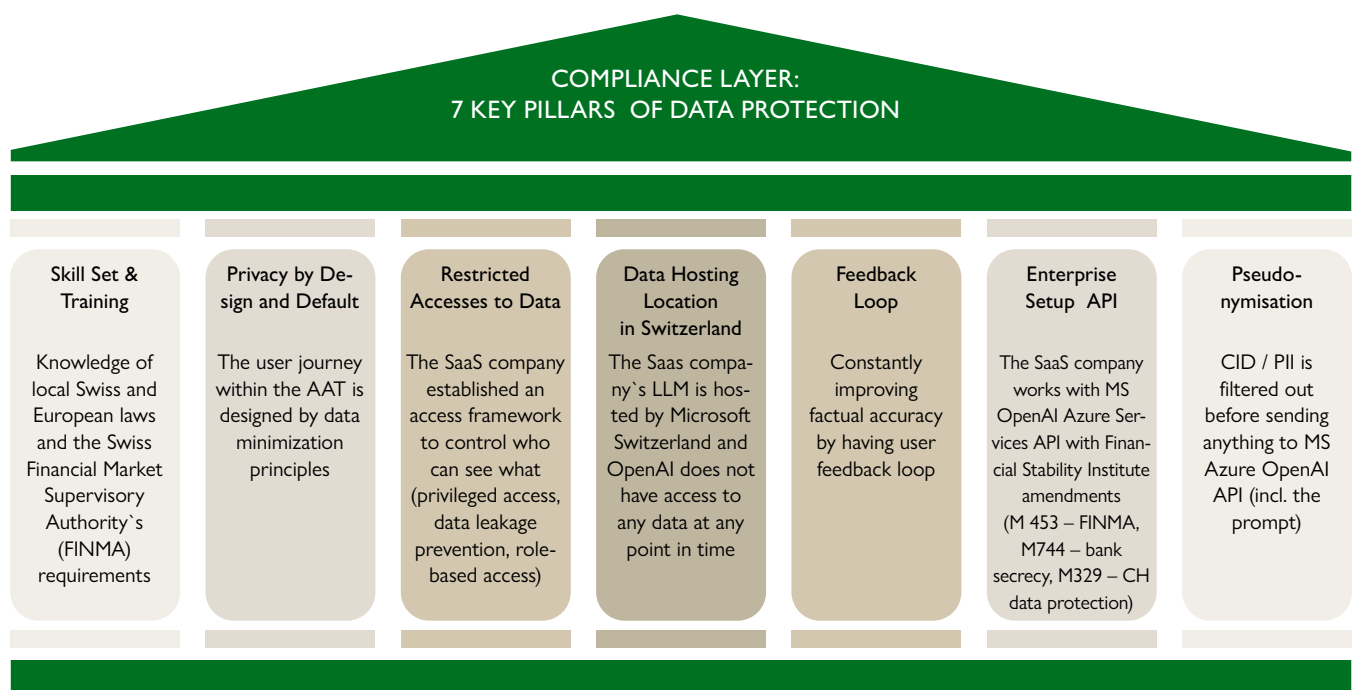


Source: Unique, internal document.

Management Summary

The integration of AATs using powerful generative AI presents a multitude of opportunities for companies. This article examines concrete use cases and identifies skills that will become more relevant in the future. It also sheds light on data security and compliance issues in this context. Three recommendations can be drawn from the findings: (1) The introduction of an AAT is a logical decision in customer service, as time savings and productivity gains are likely in numerous use cases. (2) 'Prompt Engineering' as a new skill is more hyped than a real challenge - focusing on analytical and creative skills is much more important. (3) Strategic time planning for compliance and data protection is important in the implementation phase.

Figure 2: Compliance Layer – 7 Key Pillars of AAT Data Protection



Source: Unique, internal document.

client data as well as adherence to the highest standards of privileged access, and enables rapid response to emerging threats.

Research Methodology

Dataset

In the examined 5664 chatlogs, the FLEs intuitively use prompts to communicate with the AAT chatbot. The 30 FLEs, on average 35 years old, are made up of 19 men and 11 women, and work in the contact center of the SaaS company under study, advising and selling the AAT while also utilizing the functionalities of the AAT themselves. They were not trained in prompt formulation prior to implementation. The prompts were collected for 2 weeks.

Study Design and Data Analysis

The analysis of the chatlogs was guided by the principles of grounded theory, as outlined by Corbin and Strauss (2008).

Grounded theory is appropriate in this case as it allows the authors to explore the dataset without preconceived notions. The findings are complemented by insights gained from interviews with representatives of the SAAS company.

By examining the 5664 prompts presented to the AAT, the authors could determine the main use cases for which employees use the AAT. It was also possible to infer from the frequency of usage which use cases appear to be particularly helpful.

Furthermore, it could be demonstrated that ‘prompt engineering’ remains a subject that requires further research. Therefore, the prompts were examined to determine how the FLEs compose and write the prompts and which skills appear to be particularly important for this purpose. The focus of this ‘skills investigation’ was to examine the following three skills that are frequently mentioned in the literature on prompting: technical prompting expertise, hereafter referred to as ‘craftsmanship’, as well as creative and analytical thinking (Acar, 2023; Dang et al., 2022; Oppenlaender et al., 2023).

In the following, we will look at the specifics of how we systematically assessed craftsmanship, creative and analytical

Figure 3: Co-Occurrences of Codes (# of code co-occurrences)

		Concept: Writing Style				
		Analytical Thinking #codes: 2455				
		Clarity and Conciseness #codes: 376	Personal Standardization #codes: 400	Personalization #codes: 68	Problem Resolution Efficiency #codes: 749	Revision #codes: 243
Concept: Use Cases	Next Steps #codes: 4468	55	124	146	227	78
	Detailed Meeting Summary #codes: 3960	132	173	221	288	55
	Email Configuration #codes: 1538	90	204	292	287	106
	Meeting Summary #codes: 1442	63	111	184	196	92
	Consent #codes: 519	0	0	2	2	1
	Goals Check #codes: 186	10	26	30	20	15
	Sentiment Analysis #codes: 57	7	0	26	15	14
	Transcript Snippet Extraction #codes: 48	17	0	1	18	0

Code Nomination (#codes): ☐ <100 Code Co-Occurrences ☒ >100 Code Co-Occurrences ☒ >200 Code Co-Occurrences

thinking during our analysis of the prompts and how we identified use cases within the prompts.

Creative Thinking: The literature review identified different methods scholars use to assess creativity in writing. In the case of chatlogs, the most compelling method is linguistic and syntactic analysis. Key features of creativity that scholars usually look for in this type of analysis are the following: a wide range of ‘figures of speech’, such as metaphors, adjectives, proverbs, etc. (Carter & McCarthy, 2004; D’Souza, 2021; Oppenlaender et al., 2023).

Analytical Thinking: This encompasses the central concept of actively using concise language and writing and revising prompts analytically. It emphasizes the importance of several key aspects, including personal standardization, personalization, and prompt revision, i.e., actively improving prompts to achieve better results (Oppenlaender et al., 2023).

Craftsmanship: In prompting, craftsmanship or ‘prompt engineering’ primarily refers to the skill of crafting instructions for large language models (LLMs), such as ChatGPT, to enforce rules and achieve specific qualities and quantities of generated output. A well-crafted prompt achieves three key objectives: (1) it establishes the context for the conversation, (2) it communi-

cates to the LLM what information is relevant and significant, and (3) it specifies the desired form and content of the output (White et al., 2023).

Use Cases: Use cases can be extracted from the prompt’s command as they always inherently contain the specific use case itself. For instance, when a prompt instructs the AAT to ‘write a follow-up email,’ the implied use case is ‘email configuration’ as it is inherently embedded within the prompt’s context.

Data Exploration

Step 1: During the 1st order coding step, 20 codes are generated inductively by microanalyzing the chatlogs line by line (see figure 3).

Step 2: Instantly, two concepts emerge: ‘use cases’ and ‘writing style’ (see the headings in figure 3).

Step 3: While the use cases can be identified directly, the writing styles will be examined in more detail in the following, with a focus on the three skills of craftsmanship, creative thinking, and analytical thinking. This step will determine whether the codes used to describe the writing styles can be subsumed under these three skills and how they are employed.

Concept: Writing Style				
Craftsmanship #codes: 570		Creative Thinking #codes: 751		
Technical Prompting-Proficiency #codes: 570		Descriptive Language #codes: 462	Metaphors #codes: 33	Storytelling Elements #codes: 256
	447	116	7	10
	473	207	20	104
	60	168	17	75
	4	131	12	46
	0	2	0	0
	3	29	7	21
	0	24	1	17
	0	1	1	1

Source: Authors’ illustration.

Main Propositions

- 1 There is a consensus that the use of AATs in customer service has a transformative character.
- 2 Productivity and quality of the work of FLEs can be significantly increased in many cases, especially in complex and time-intensive ones.
- 3 The connection of AATs to the ChatGPT-3.5 Turbo API is not trivial from a data protection and security point of view, but with the right experts at hand and a bit of planned time, it is definitely possible.
- 4 With the rapid progress of AATs, the need for professional prompt engineering will likely decrease.

Data Exploration: Results from Steps 1 and 2

Firstly, there is a clear objective included in the prompts provided, which is the inherited use case. For example, the writers want to force the bot to configure an email. Secondly, the codes characterize the writing style. This involves aspects such as the utilization of creative vocabulary, metaphors, or personal standardizations (see figure 3).

Data Exploration: Results from Step 3

The first concept ('use cases') represents the use case of the prompt, from which eight major use cases emerge. Three main use cases stand out, as FLEs primarily utilize the AAT for (1) next steps, (2) detailed meeting summaries, and (3) email configurations (see figure 3).

The second concept ('writing style') inherits the techniques demonstrated in crafting the prompts. The codes describing the writing style techniques can be readily associated with the three skills: creative thinking, analytical thinking, and craftsmanship (see figure 3).

Creative thinking: The codes encompass key features of creative writing, namely descriptive language (adjectives, adverbs, etc.), metaphors, and storytelling elements.

Analytical thinking: The codes include clarity and conciseness, personalization, personal standardization, problem-solving efficiency, revision, and length.

Craftsmanship: The code 'technical prompting proficiency' includes only prompts that specify (1) the context, (2) the relevant information, and (3) the desired output.

In the following section of step 3, we will take a closer look at how the techniques that show creativity, analytical thinking, and craftsmanship are used.

Creative Thinking in Prompts

The analysis reveals that writers employ different aspects of creativity for different use cases. After a thorough analysis of the corresponding lines to gain more insights into the utilization of the above-mentioned techniques, the creative techniques are ranked on a scale from 1 (indicating that the skill is required to the highest degree) to 3 (indicating that the skill is required to the least degree):

- (1) **Descriptive language:** Based on the dataset, it is evident that the writers prioritize the use of descriptive language as the most important creative technique. It

is particularly used in more complex prompts, in order to personalize the content and to provide contextual information. This enables the writers to incorporate subtle nuances and to provide a more precise description of the desired output.

- (2) **Storytelling Elements:** It is evident from the data that storytelling elements are frequently used to provide context to the requests or to have the answers presented within a specific narrative framework.
- (3) **Metaphors:** Although used to some extent, metaphors and figures of speech are not as prevalent.

Creative Thinking – Prompt Example

Prompt: Your task is to detect from the conversation so-called "magic moments". The criteria of a magic moment are: (1) Alex or Michael explain a topic in a way that leads to a positive reaction from the client.

(2) The participants share a funny moment, and they laugh and have fun during the conversation. As an answer, provide a summary of the topics discussed and add a snippet from the transcript. Keep the answer as short as possible. Write in German.

Analysis:

Descriptive Language

Metaphors

Story Telling Elements: The text sets up a task and criteria for identifying "magic moments" in a conversation, creating a narrative structure for the task.

Analytical Thinking in Prompts

For analytical thinking, the authors also performed a thorough analysis of the corresponding lines to get more insights into the utilization of the corresponding analytical techniques. The next step uses the same inverted rating scale as above:

- (1) **Problem-solving efficiency:** The writers exhibit efficient problem-solving techniques in various prompts. They prioritize quick and effective solutions, aiming to minimize unnecessary back-and-forth communication.
- (2) **Length:** By using the most efficient length of prompts (which may be longer or shorter depending on the specific task at hand) the FLEs greatly increase their prompt efficiency and prevent delays in achieving the desired goal.
- (3) **Personalization:** A high number of prompts were personalized, with detailed commands to elicit richer and more appropriate answers instead of using standardized prompts.

- (4) **Personal standardization:** Many FLEs develop some kind of standardization in their prompts, reusing those that work effectively.
- (5) **Clarity and conciseness:** The writers place a high priority on conveying information with clarity and conciseness. They skillfully construct prompts that are easily comprehensible and free of ambiguity.

Analytical Thinking – Prompt Example

Prompt: Assume that the customer is more satisfied when (a) They receive an appropriate solution to their problem directly during the conversation, (b) They are not suggested another conversation, (c) Their questions are answered accurately by the advisor.

Based on these criteria, rate the customer's satisfaction on a scale of 1 (very dissatisfied), 2 (dissatisfied), 3 (neutral), 4 (satisfied), 5 (very satisfied). Provide reasons why the customer might be dissatisfied.

Analysis:

Problem Resolution Efficiency: The prompt effectively conveys the importance of problem resolution efficiency by specifying that customers are more satisfied when they receive an appropriate solution directly during the conversation.

Length: The length of the prompt is appropriate for its purpose. It conveys the necessary information without unnecessary elaboration.

Personalization: The prompt was personalized to the specific context of this call instead of simply asking for the sentiment of the call.

Personal Standardization: This prompt was revised several times by the FLE until it worked and then the FLE used it as a standardized prompt for similar calls.

Clarity and Conciseness: The prompt is written in a clear and concise manner. It directly communicates the criteria for customer satisfaction and the rating scale.

Craftsmanship in Prompts

The analysis of the co-occurrence of the code belonging to the 'craftsmanship' theme reveals that writers used craftsmanship only in some cases. In particular, commands to generate detailed meeting summaries, next steps, and emails seem to intuitively trigger FLEs to write in a technically proficient way, including in their prompts (1) the context, (2) the relevant information, and (3) the desired output. However, when compared to the frequency with which creative and analytical skills were employed, craftsmanship was not as naturally prevalent and none of the FLEs consistently incorporated it into their writing style. It appears that a focus on craftsmanship does not necessarily increase the effectiveness of the prompts.

Craftsmanship – Prompt Example

Prompt: You are a salesperson working for a SaaS company. The following transcript is a snippet from a conversation you had with the client. From the perspective of the internals and based on the transcript above, create a follow up email. The email should be polite and professional. The email should summarise the transcript, list any action items that were discussed, and list the mentioned next steps.

Analysis:

The context

The relevant information

The desired output

Discussion

Regarding our first research question, the analysis identified the prominent use cases of the AATs chat function, showing that it was most frequently used for (1) generating next steps, followed by (2) creating detailed meeting summaries, and (3) configuring emails. The conversation with the SaaS employee revealed the significant value placed on the use cases, specifically their ability to save an average of one hour per FLE per day. Furthermore, employees are using the chat function to explore sentiment analysis, although not primarily.

In summary, the AATs chat function is most frequently utilized for practical tasks related to meeting management and data handling, demonstrating its usefulness in enhancing efficiency and ensuring data accuracy. This conclusion suggests that the chat function has the potential to play a vital role in streamlining the workflows of FLEs and enhancing productivity. This leads to recommendation one: 'The introduction of an AAT is a logical choice within the context of customer service.'

In response to the second research question, the authors investigated and compared the utilization of creative, analytical, and craftsmanship skills in writing prompts and concluded that analytical skills are most important for successful prompt writing, followed by creative abilities. Craftsmanship skills, which reflect 'prompt engineering' capabilities, appear to be less essential, given their limited application by the FLEs in using the tool effectively.

Within the analysis, it is clear that the majority of writers display a remarkable consistency, clarity, and a straightforward approach in their overall style. They give concise instructions or pose precise questions, indicating a high level of analytical

thinking throughout. The language used is direct, instructive, and focused on conveying the essential information relevant to the task at hand, ultimately leading to acceptable results.

While the utilization of analytical skills outweighs the immediate need for creative skills, some creativity in prompt writing is still deemed important. This requirement varies depending on the purpose and desired outcomes. It is clear that a proficient prompt writer with creative abilities has the potential to transcend conventional thinking, ultimately producing more profound, personalized, and enriched results.

Managers should opt for developing analytical thinking and creativity in their teams rather than 'prompt engineering'.

Based on the data, however, employing craftsmanship/prompt engineering was not significantly important to the FLEs. These findings appear to support the views of researchers who have previously expressed skepticism about the hype surrounding 'prompt engineering' as the most critical skill for the near future. Writing in the Harvard Business Review, Ogus Acar (2023), for example, suggests that the ability to formulate problems efficiently and straightforwardly will outweigh the need for a scientifically precise approach to prompt writing. This seems to match the observations made in the dataset presented in this paper, which leads to recom-

mendation two: 'Prompt engineering as a future skill is more hype than reality.'

In response to the third research question, the authors identified in the case study a compliance framework (see figure 2) that is closely aligned with European and Swiss data security compliance guidelines. However, during the interview with the Chief Data Officer it became evident that, from a data protection perspective, the implementation of the AAT and the integration of the compliance layer require significant customization, setup time, and individual configuration due to the varying complexity of each client's data infrastructure. Consequently, the concept of a 'one-size-fits-all' solution in this domain proves elusive. As a result, the decision to implement a tool such as AAT is intricately linked to the specific circumstances and existing infrastructure of each organization. This leads to recommendation three: 'Strategic time allocation for compliance and data protection is key when implementing AATs.'

Conclusion, Limitations and Further Research

In conclusion, this study underscores the significant increase in customer service productivity achievable through the introduction of an AAT powered by the GPT-3.5 Turbo API. It also emphasizes the importance of training employees in analytical thinking and creative skills, while prompt engineering is considered less critical for FLEs. Additionally, the study provides insights into how the implementation of an AAT can be aligned with European and Swiss data security standards, showing that this is certainly feasible, although a one-size-fits-all solution is not viable. This study examines the case of an implemented AAT within a specific context, which limits the generalizability of the findings and recommendations. Further investigations, such as examining the click rates within the tool, conducting user interviews, observing usage patterns, and various other potential investigations that could have substantiated and reinforced the assertions in this article, were deliberately omitted to maintain the scope of this paper.

Therefore, this paper is an insight into a real-world example of AAT tool implementation rather than foundational research. Exploring various comparable tools from different companies in real-life scenarios is an exciting research avenue that could contribute to a deeper understanding of the possibilities of generative AI, the potential for time and cost savings, as well as the associated challenges. In future studies, it is imperative to expand investigations to include the aforementioned aspects, such as conducting in-depth interviews with key users. ■

Lessons Learned

- 1 In the context of customer service, implementing an AAT is a logical choice.
- 2 Managers should opt for developing analytical thinking and creativity in their teams rather than 'prompt engineering'.
- 3 Strategic time allocation for compliance and data protection issues is key when implementing AATs.
- 4 There is no one-size-fits-all solution, and a thorough assessment of the existing infrastructure is essential before implementation.

References

- Acar, O. A. (2023, June 6). AI prompt engineering isn't the future. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2023/06/ai-prompt-engineering-isnt-the-future>
- Akter, S., Hossain, M. A., Sajib, S., Sultana, S., Rahman, M., Vrontis, D., & McCarthy, G. (2023). A framework for AI-powered service innovation capability: Review and agenda for future research. *Technovation*, 125.
<https://doi.org/10.1016/j.TECHNOVATION.2023.102768>
- Boden, C., Fischer, J., Herbig, K., & Spierling, U. (2006). *Citizentalk: Application of chatbot infotainment to e-democracy*. In S. Göbel, R. Malkewitz, & I. Lurgel (Eds.), *Technologies for interactive digital storytelling and entertainment: Third international conference, TIDSE 2006, Darmstadt, Germany, December 4-6, 2006. Proceedings* (pp. 370–381). Springer.
http://dx.doi.org/10.1007/11944577_37
- Bouazzati, T. (2023, February 28). How ChatGPT can revolutionize contact center operations. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/how-chatgpt-can-revolutionize-contact-center-tarig-bouazzati/>
- Brandl, R., & Ellis, C. (2023, August 31). ChatGPT statistics 2023: All the latest statistics about OpenAI's chatbot. *Tooltester Blog*.
<https://bit.ly/3ZFtFjy>
- Carter, R., & McCarthy, M. (2004). Talking, creating: Interactional language, creativity, and context. *Applied Linguistics*, 25(1), 62–88.
<https://doi.org/10.1093/APPLIN/25.1.62>
- Chui, M., Hazan, E., Roberts, R., Singla, A., Smaje, K., Sukharevsky, A., Yee, L., & Zimmel, R. (2023, June 14). The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. *McKinsey & Company*.
<https://mck.co/3thhKOT>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Dang, H., Mecke, L., Lehmann, F., Goller, S., & Buschek, D. (2022, September 3). How to prompt? Opportunities and challenges of zero- and few-shot learning for human-AI interaction in creative applications of generative models. *ArXiv Preprint*.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2209.01390>
- De Keyser, A., Köcher, S., Alkire, L., Verbeeck, C., & Kandampully, J. (2019). Frontline service technology infusion: Conceptual archetypes and future research directions. *Journal of Service Management*, 30(1), 156–183.
<https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2018-0082>
- Decker, M., Fischer, M., & Ott, I. (2017). Service robotics and human labor: A first technology assessment of substitution and cooperation. *Robotics and Autonomous Systems*, 87, 348–354.
<https://doi.org/10.1016/j.robot.2016.09.017>
- Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Kray, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2023). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit* (Working Paper No. 24-013).
<https://doi.org/10.2139/SSRN.4573321>
- Demir, M., Şirvan, & Demir, Ş. (2023). Is ChatGPT the right technology for service individualization and value co-creation? Evidence from the travel industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 40(5), 383–398.
<https://doi.org/10.1080/10548408.2023.2255884>
- Di Battista, A., Grayling, S., Hasselaar, E., Leopold, T., Li, R., Rayner, M., & Zahidi, S. (2023, May). *Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
- D'Souza, R. (2021). What characterises creativity in narrative writing, and how do we assess it? Research findings from a systematic literature search. *Thinking Skills and Creativity*, 42. <https://doi.org/10.1016/j.TSC.2021.100949>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Kshetri, N., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., ... Wright, R. (2023). "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71.
<https://doi.org/10.1016/j.IJINFORMGT.2023.102642>
- Eloundou, T., Manning, S., Mishkin, P., & Rock, D. (2023, March 17). GPTs are GPTs: An early look at the labor market impact potential of large language models. *ArXiv Preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.10130>
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2020). Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*, 24(1), 30–41. <https://doi.org/10.1177/1094670520902266>
- Jain, T. (2023, May 18). 10 ChatGPT best practices in call centers 2023. *Enthu.Ai/Blog*.
<https://bit.ly/46Cz4fg>
- Koc, E., Hatipoglu, S., Kivrak, O., Celik, C., & Koc, K. (2023). Houston, we have a problem! The use of ChatGPT in responding to customer complaints. *Technology in Society*, 74. <https://doi.org/10.1016/j.TECHSOC.2023.102333>
- Lambert, J., & Stevens, M. (2023). ChatGPT and generative AI technology: A mixed bag of concerns and new opportunities. *Computers in the Schools*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/07380569.2023.2256710>
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V., & De Keyser, A. (2017). "Service encounter 2.0": An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, 79, 238–246.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.008>
- Lim, W. M., Kumar, S., Verma, S., & Chaturvedi, R. (2022). Alexa, what do we know about conversational commerce? Insights from a systematic literature review. *Psychology & Marketing*, 39(6), 1129–1155.
<https://doi.org/10.1002/MAR.21654>
- Liu, V., & Chilton, L. B. (2022, April 29). Design guidelines for prompt engineering text-to-image generative models. *Proceedings of the 2022 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1–23.
<https://doi.org/10.1145/3491102.3501825>
- Marr, B. (2022, December 28). What does ChatGPT really mean for businesses? *Forbes Magazin*. <https://bit.ly/3tpjrtm>
- Murphy, T. (2023, April 27). How to use ChatGPT for customer service. *Techtarget/Blog*. <https://bit.ly/3PCnpGC>
- Oppenlaender, J., Linder, R., & Silvennoinen, J. (2023, March 13). Prompting AI art: An investigation into the creative skill of prompt engineering. *ArXiv Preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.13534>
- Reynolds, L., Ai, M., Ai, K., & Mcdonell, K. (2021, May). Prompt programming for large language models: Beyond the few-shot paradigm. In Y. Kitamura, A. Quigley, K. Isbister, & T. Igarashi (Eds.), *CHI EA '21: Extended abstracts of the 2021 CHI conference on human factors in computing systems*, 1–7. <https://doi.org/10.1145/3411763.3451760>
- Smith, C. S. (2023, April 5). Mom, dad, I want to be a prompt engineer. *Forbes Magazin*. <https://bit.ly/46BK3py>
- Subagja, A. D., Ausat, A. M. A., Sari, A. R., Wanof, M. I., & Suherlan, S. (2023). Improving customer service quality in MSMEs through the use of ChatGPT. *Journal Minfo Polgan*, 12(1), 380–386. <https://doi.org/10.33395/JMPV12I1.12407>
- Varanasi, L. (2023, June 25). AI models like ChatGPT and GPT-4 are aceing everything from the bar exam to AP biology. *Business Insider*.
<https://bit.ly/3rGYdgv>
- White, J., Fu, Q., Hays, S., Sandborn, M., Olea, C., Gilbert, H., Elnashar, A., Spencer-Smith, J., & Schmidt, D. C. (2023, February 21). A prompt pattern catalog to enhance prompt engineering with ChatGPT. *ArXiv Preprint*.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2302.11382>
- Wirtz, J., Patterson, P. G., Kunz, W. H., Gruber, T., Lu, V. N., Paluch, S., & Martins, A. (2018). Brave new world: Service robots in the frontline. *Journal of Service Management*, 29(5), 907–931. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0119>

Testing Social Media Advertising Effectiveness

with Multi-Method User Experience Research

This study highlights the importance of pre-testing social media ads and explores the challenges of objectively assessing ad performance. It outlines how a multi-method approach combining facial coding and eye-tracking can help identify successful ads before launch. The findings emphasize the growing importance of user experience research (via digital empathy) for social media advertising and performance marketing.

Tobias Ahnfeld, M.Sc., Prof. Dr. Alexander Hahn, Jan Joosten, M.A.,
Prof. Dr. Katharina Klug, Prof. Dr. Dirk Totzek

93% of global working-age internet users spend about 2.5 hours a day on social media (DataReportal, 2023). Social media (SM) is the fastest-growing advertising channel, with an expected compound annual growth rate (CAGR) of 4.5% until 2027. In 2023, the social media advertising (SMA) market amounted to an estimated US\$207 billion (Statista, 2023). Accordingly, advertisers using SMA are increasingly competing for user attention (Davenport, 2001; Teixeira, 2014). Two of the major challenges in SMA are as follows (Liadeli et al., 2023; Oberlo, 2023): First, the **time lag in assessing performance**. Advertisers usually identify successful ads by measuring user behavior, such as engagement and conversions. This means that ad performance can only be judged *after* rather than *before* investing. Second, **subjective creativity**: Effective SMA includes creative content (e.g., pictures, stories, posts, videos) that should be evaluated *objectively* using implicit methods rather than *subjectively* using explicit methods. According to Nosek (2007), explicit methods are based on controllable, intended responses that require cognitive resources, such as survey questions about subjective experiences. In contrast, implicit methods aim to collect objective data on bodily expressions without any intended cognitive or conscious influence, providing subconscious user ratings. Advertisers are therefore faced with the question of how to cost-efficiently design and optimize creative and appealing SMA based on *objective* evaluation criteria *before* investing. This exploratory study examines why and how user experience (UX) research methods based on artificial intelligence (AI) can enhance a multi-method research approach for testing and optimizing SMA content. As UX research explicitly encompasses spontaneous hedonic user reactions in human-computer interactions, it is a promising way to measure the creative and business impact of SM activities. Using selected ads of a digitally oriented fashion brand, this

paper shows that implicit facial coding data matches actual ad performance. Facial coding uses measurements of subconscious physiological responses by tracking facial micro-expressions controlled by the autonomic nervous system (ANS) and provides objectivity in emotion analysis (Köster et al., 2015; Jiang et al., 2014). While survey data, which is the prevailing standard for pre-testing ads, has practical advantages and draws upon extensive experience to measure explicit responses, it may yield ambiguous results when it comes to capturing implicit reactions (Teixeira et al., 2012). To measure these implicit reactions, eye-tracking data is collected without cognitive processes of the participant by employing infrared sensors to capture precise local and temporal pupil fixation and movement (Blake, 2013), which subsequently helps to identify the elements in ad content that can lead to improved ad performance. These findings are meaningful for various target groups in a variety of ways to (better) understand the growing relevance of digital empathy for UX research methods and customer understanding (Klug & Hahn, 2021). Digital empathy focuses on emotionally adapted and optimized human-computer interactions based on users' moods and emotions (Hahn et al., 2020). In particular, the following groups involved in SMA can benefit from these findings of the multi-method approach:

- (1) *Advertisers* will be able to understand (sooner) which ad content has engaged and empathically captured their audience to design ad campaigns strategically.
- (2) *Advertising agencies* are empowered to provide a competitive advantage to both their corporate clients by creating objectively creative campaigns and advertisers by converting UX insights into effective campaigns. Therefore, agencies become 'translators', transforming digital insights into successful campaigns.



Tobias Ahnfeld, M.Sc.
Research Assistant and
Doctoral Candidate,
University of Applied Sciences,
Nuremberg, Germany
tobias.ahnfeld@th-nuernberg.de

Prof. Dr. Alexander Hahn
Professor of Emotional AI
and User Experience Research,
University of Applied Sciences,
Nuremberg, Germany
alexander.hahn@th-nuernberg.de

Jan Joosten, M.A.
Research Assistant and
Doctoral Candidate, BeLab,
University of Applied Sciences,
Nuremberg, Germany
jan.joosten@th-nuernberg.de

Prof. Dr. Katharina Klug
Professor of Business
and Media Psychology,
University of Applied Sciences,
Ansbach, Germany
katharina.klug@hs-ansbach.de

Prof. Dr. Dirk Totzek
Professor of Marketing
and Chair of Marketing and
Services, University of Passau,
Passau, Germany
dirk.totzek@uni-passau.de

- (3) *Performance marketing professionals* strive to improve their understanding of customer behavior to rapidly adapt their marketing activities and gain insights into the critical drivers of ad performance. These findings enable them to refocus their efforts and optimize return on investment (ROI) by making informed decisions, tailoring their strategies, and allocating resources effectively.
- (4) *UX researchers* may (better) interpret and translate complex data on hedonic and aesthetic aspects of creative ad design.
- (5) *Campaign managers* can (better) identify the most promising ads during the initial campaign optimization process before spending on SMA fees.

The process of developing SMA (Barnhart, 2023) generally consists of three phases: strategy setting, content creation, and performance evaluation. In the **strategy setting phase**, *advertisers* and *ad agencies* define target audiences, desired steps, and actions in user journeys and business models to optimize the return on marketing investment (ROMI). In the content creation phase, ad agencies develop concepts and create brand-relevant and aesthetic ad content to attract and engage the target audience. This design phase involves creative and subjective tasks and can be very costly, especially when professional footage is used. In the final **performance evaluation phase**, *campaign managers* optimize the technical setup and integration of the ad campaign across platforms. After a campaign has been launched, *performance marketing professionals* analyze digital user behavior (e.g., impressions, likes, comments, and clicks) to drive insights based on KPIs (key performance indicators) and further optimize the campaign. This part involves highly analytical and objective tasks.

Clearly, the process of developing SMA combines strategic, creative, and ana-

lytical tasks. It involves developing a campaign strategy, creating compelling content, managing and evaluating campaigns. In this context, it is particularly challenging to bridge the two 'worlds' of the subjective creation phase and the objective performance evaluation by mirroring ad effects (at best, *before* investing in paid ads) (McDuff et al., 2017). Current UX research methods (e.g., facial coding) offer an option to bridge this gap by helping to implement practical and empathic SMA using artificial intelligence. These methods can complement both (1) the explicit evaluation of ad creation and (2) implicit measurements of behavioral ad performance (e.g., engagement rate and conversion rate).

UX Research Methods

User experience research methods integrate multiple comprehensive measurements to capture cognitive and emotional user reactions. This provides a valuable approach to combining the outputs of creative and analytical work.

Management Summary

Empathic user experience research offers innovative methods for the predictive evaluation of social media ad performance. This study presents an experiment that uses a multi-method approach combining facial coding and eye-tracking to identify successful ads before they are launched. The results suggest that facial coding helps to distinguish high-performing from low-performing ads by quantifying emotional reactions and translating them into user preferences. Eye-tracking subsequently identifies content that can capture users' attention.

Please note that facial coding, which is used in academic research on emotions and classical commercial testing, is not originally a UX method, but rather a method that is also used in UX research. UX research employs several research methods, such as facial coding, which recognizes human emotions and fosters empathy in human-machine interactions, to understand better which creative ad designs increase customer engagement (Klug & Hahn, 2021). This approach allows for a fast and resource-efficient analysis of user responses. Implicit measurement techniques can enable user-friendliness in UX research by collecting data subconsciously and implicitly (Hahn & Maier, 2018).

By incorporating implicit measurements into the research methodology, the multi-method approach enhances the objectivity of emotion and attention measurement using facial coding and eye-tracking data (see figure 1). User reactions are captured subconsciously and take into account the fluid nature of emotions, which cannot be reduced to a single data point as in a survey (Beer et al., 2015). After all, a user experiences multiple emotional reactions throughout a (digital) user journey.

By using eye-tracking for attention research, this study offers valuable insights into the exact visual triggers that capture users' attention while simultaneously recording participants' emotional responses (Wedel et al., 2016). Given the strong visual connection between attentional and cognitive perception processes, this methodology offers a unique opportunity to uncover the underlying mechanisms that drive user engagement to further optimize advertising strategies based on empirical evidence (Wedel et al., 2017).

Unlike other implicit user data, such as engagement or conversion rates, measurements of emotions and attention provide valuable insights into user behavior

at an early stage, i.e., before making significant financial investments in SMA. This acknowledges the limitations of relying solely on explicit, self-reported surveys and highlights the importance of capturing implicit reactions and the multifaceted nature of emotions (Wedel et al., 2016).

For a more comprehensive understanding of user responses, a multi-method approach must include both behavioral performance measures (e.g., engagement and conversion rate) and implicit measures (e.g., emotions and attention) to shed light on the dynamic interplay between immediate user reactions, such as attention and emotions, and ad performance. Ultimately, this mix of methods aims to overcome biases, such as social desirability or the subjectivity bias (Blair et al., 2020; Ekman, 2009), which are currently an issue in standard methods of evaluating creative content such as ads, for example by using surveys only (see figure 1).

Empirical Study

Digital UX insights are essential, especially for digital brands and SM start-ups that mainly focus their marketing communication on SM and sell (exclusively) in online shops (Dwivedi et al., 2021). These businesses typically engage with their customers in a digital environment. Digital user experience insights, such as digital empathy, are essential for understanding customer needs and therefore a critical success factor.

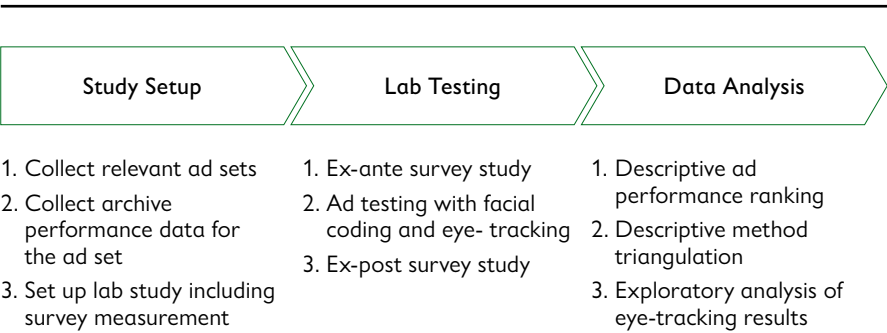
This study applies UX research methods to an exemplary SMA design process for an SM fashion brand focusing on sustainable women’s clothing. The brand is exclusively present on social networks and makes substantial investments in SM content creation and paid advertising, usually video content showcasing current fashion collections. Videos have a high potential for user engagement due

Figure 1: Overview of Multi-Method Research Approach

	Before Ad Payment	After Ad Payment
Subjective KPIs	Survey Data: Set of questions that are posed to a group of people	
Objective KPIs	Facial Coding: AI-based emotion detection based on facial expressions	Engagement Rate: Number of reactions, likes + comments + shares, divided by the number of impressions
	Eye Tracking: Identifies attention patterns based on eye movements and gaze patterns	Conversion Rate: Number of actual purchases in the online store divided by the number of impressions

Source: Authors’ own illustration.

Figure 2: Overview of Research Process



Source: Authors’ own illustration.

to their ability to capture attention, facilitate information retention and comprehension, create emotional connections, and drive shareability and virality on SM platforms (Wertz, 2023).

In the study setup (see figure 2), four different current ads using brand videos were selected that varied in the number of text elements (text-intensive in ads 1 and 4 vs. less text-intensive in ads 2 and 3) and in the ad’s atmosphere (physically attractive models in ads 1 and 2 vs. funny/cuddly ones in ads 3 and 4). Moreover, the ads were chosen to have a wide range

of engagement and conversion rates (= behavioral data was higher for ads 1 and 2 vs. lower for ads 3 and 4), as measured by two KPIs from Facebook Analytics (Meta Business Suite, 2022).

For laboratory testing, the software package *iMotions* 9.2 was used for eye-tracking (TOBII X2 Eye Tracker – 60Hz) and facial coding (Affectiva’s AFFDEX algorithm), and *Typeform* for survey measures. All empirical data was collected in the BeLab of the University of Applied Sciences in Nuremberg. Prior to the lab tests, an ex-ante survey was conducted

for screening and collecting demographic information. A total of 60 female users in the fashion brand's target group, aged between 18 and 54, participated in the study. Users were exposed to the four different ad stimuli in random order, with a neutral stimulus presented beforehand, and eye-tracking and facial coding data were recorded for each ad. Afterward, each ad was rated in an ex-post survey regarding ad perception, ad credibility, and ad mood. All constructs are based on established marketing research and were measured on a 7-point Likert scale ranging from (1) = strongly disagree to (7) = strongly agree (Bruner & James, 1992). For ad perception, the participants were asked to rate whether *'The ad was very relevant to me'*; ad credibility was determined by the participants' evaluation of *'This ad is believable'*, and ad mood was rated according to the participants' perception of *'I felt emotionally involved in the ad.'*

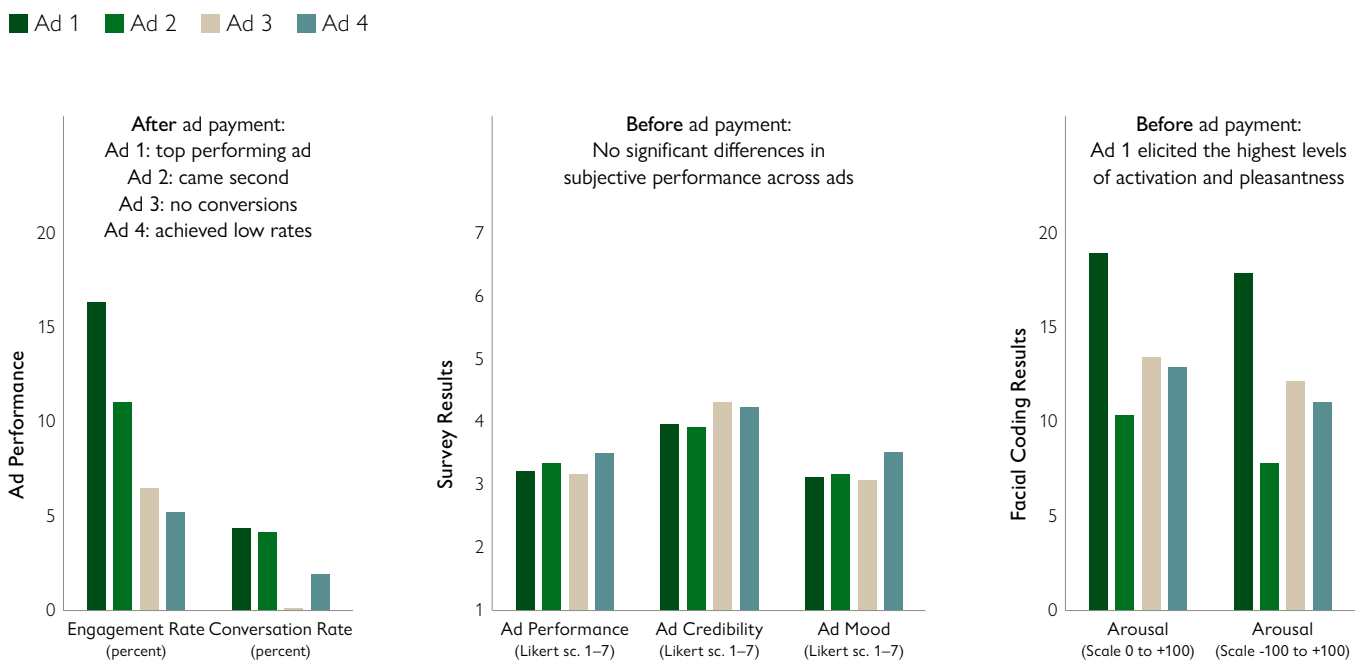
For data validation, a thorough cross-check was performed to ensure the presence of complete observations with sufficient data quality per participant. To assess the effectiveness of advertisements in the field, this research evaluated ad performance using two key performance indicators (KPIs): engagement rate and conversion rate, as derived from Meta Business Suite. The engagement rate is defined as the ratio of reactions (likes, shares, comments) to the total number of views (impressions). The conversion rate is measured as the percentage of website visitors who completed a purchase in the brand's online store relative to the total number of visitors who arrived via the ads in the online store. The data analysis includes (a) a descriptive ranking of the behavioral ad performance (engagement rate, conversion rate), (b) a triangulation of these rankings with survey data and facial coding data, and (c) an exploratory analysis of the eye-tracking results.

Analysis and Results

The descriptive analysis of behavioral and performance data measured over a 4-week period with more than 12,000 impressions for each ad revealed specific and consistent orders of engagement and conversion rates for each ad. The top-performing ad 1 achieved an engagement rate of 16.3% and a conversion rate of 4.3%. Ad 2 came second with an engagement rate of 11.0% and a conversion rate of 4.1%. Ads 3 and 4, in the third and fourth positions, respectively, had lower engagement rates of 6.4% and 5.2% and conversion rates of 0.0% and 2.0% (see figure 3).

The survey data showed no significant differences in means based on t-tests of the explicit perception of ad items across ads. Thus, explicit survey data did not accurately predict ad performance.

Figure 3: Descriptive Results



Source: Authors' own illustration.

Facial coding analysis provided data on arousal and valence levels (30 frames per second). While arousal ('activation') measures the level of excitement, valence ('pleasantness') indicates the direction or value of emotions (Barrett et al., 1999). Compared to the performance analysis, the analysis of emotional data suggests conclusions that are in line with the performance analysis but contrary to the survey results (see figure 3). The ad with the highest engagement rate (ad 1) also had the highest mean scores for arousal and valence. Accordingly, ad 1 elicited the highest levels of activation and pleasantness in the participants, with significant differences in the means according to the t-test conducted.

Triangulation of the data revealed a positive, strong correlation (Spearman correlation coefficient) between arousal and engagement rate ($r = 0.54$) and between valence and engagement rate ($r = 0.54$). Weaker correlations were found between arousal and conversion rate ($r = 0.08$) and between valence and conversion rate ($r = 0.08$). However, the correlations are not significant due to the small sample size of ads ($n = 4$).

A follow-up exploratory **eye-tracking analysis** was conducted to identify content-related differences that might explain variations in ad perception and performance. Relevant eye-tracking KPIs included areas of interest, respondent count, time to first fixation, fixation duration, dwell time, and first and last fixations. These measurements provide insights into users' visual attention and ad engagement (Mustikawan et al., 2021).

From an eye-tracking perspective, the 'winning ads' based on the conversion and engagement performance data (1 and 2) have two key characteristics: (1) The ads feature more content with exposed skin, which appears to be more appealing and attractive. (2) The ads predominantly showcase darker-colored fashion compared to the brighter-colored, lower-perfor-

Main Propositions

- 1 Understanding the importance of digital empathy helps to create engaging advertising content.
- 2 Multi-methods of digital empathy research can be used to create a competitive advantage.
- 3 Emotion and attention research can help evaluate the performance of social media advertising.

ming ads. This is in line with the darker colors of the brand's signature items. An implicit finding may be that a higher degree of congruence with the brand image achieves higher engagement and conversion rates. Further research could explore the nuances of this relationship and provide more detailed insights.

As might be expected, the higher-performing ads attracted more attention to the products, resulting in higher respondent counts, more fixations, and longer fixation durations for the claim at the end of

formance, which only became apparent in behavioral data (see figure 3). By incorporating facial coding and eye-tracking into SMA testing, the study was able to predict the winning ad's performance based on implicit reactions (subconscious emotion and visual attention). Eye-tracking data provides further insights into ad content characteristics that may influence ad performance. The results clearly demonstrate the value of integrating facial coding and eye-tracking techniques to understand ad performance better and predict ad effectiveness *before* investing in SMA. As such, the findings challenge the reliance on explicit, self-reported survey data and highlight the need to consider implicit measures for more accurate assessments of ad performance.

Discussion, Limitations, and Further Research

This study makes notable contributions to the field of multi-method UX research and the effectiveness of SMA, as outlined above. However, it is important to emphasize that while the results demonstrate a degree of generalizability in improving the understanding of user responses, further research is needed to establish the reliability and validity of these findings.

Integrating facial coding and eye-tracking can enhance our understanding of social media ad performance.

the ad. Surprisingly, the 'call-to-action button' received the least attention across all ads. The fashion models drew attention away from the intended action (to buy) but not from the ad's overall message conveyed by the tagline, which had an inspiring and positive attitude.

Interestingly, explicit, self-reported survey data could not predict actual ad per-

formance. It is worth noting that while the top-performing ad could be reliably predicted, the results for the second-best performing ad remained ambiguous. In line with some existing studies that address the prevailing challenges associated with facial coding, such as the accurate detection of conscious expressions like simulated or forced smiles (Höfling et al., 2021), this research seeks to contribute

to this ongoing discourse. Additionally, some studies claim that micro-expressions can only be detected using facial electromyography (EMG) (Dong, 2022).

It is important to note that this experiment only focuses on the products of a single brand within the fashion industry, with four social media ads ($n = 4$). Expanding the industry and product scope could potentially improve the predictive capabilities across a wider range of product performance levels. Furthermore, 44% of the users were familiar with the brand and 11% had already purchased at least one item. The relationship of such prior brand knowledge to user reactions and advertising effectiveness could also be explored. Broadening the research in terms of product scope and industry and using a wider set of survey constructs might also be topics for future research.

While this study informs agencies and UX researchers that testing the effectiveness of social media advertising is feasible, it does not outline the investments

and skills required. Thus, future research should evaluate concrete cost-benefit ratios by comparing multi-method UX research costs with actual monetary SM marketing efficiency/effectiveness gains. Future research might explore the fastest and most cost-efficient technologies on the market across providers and explore the value of 'automated' eye-tracking

UX Researchers,
brand managers,
advertisers, and
agencies can use UX
methods for creating
and pre-testing
engaging ad content.

and facial coding methods. Falling prices and technological advances in sensors, software, and interfaces to downstream systems will lead to decreasing prices for these UX research methods.

Implications

This study extends SMA research by adding implicit UX-based measurements to well-established explicit (e.g., surveys) and behavior-based (e.g., conversion rate) evaluation tools. The findings suggest that ad effectiveness can be implicitly predicted by considering facial coding and eye-tracking data before releasing the ad on SM, thus avoiding misguided investments. Accordingly, the integration of modern UX research methods into the SMA process helps reduce misdirected SM investments. Therefore, marketers should integrate implicit data in the early stages of ad development (Hahn et al., 2018). Facial coding can discriminate between high- and low-performing ads by quantifying emotional reactions and translating them into user preferences; eye-tracking identifies content that can capture users' attention.

Using survey data alone is not a valid approach to predicting ad performance. This may be due to users' lack of self-awareness or inability to articulate the cognitive and emotional processes that lead to their actions (Klug & Hahn, 2021). Moreover, users are often unable to identify subconscious influences in their actual behavior.

The box **Lessons Learned** summarizes these findings for advertisers, ad agencies, performance marketers, UX researchers, and digital campaign managers. They need to understand the growing importance of adding UX research (digital empathy methods) to their current toolkit to understand better what ad content will engage their target audience.

Ad agencies and campaign managers may use these methods to pre-test future ad campaigns before investing in SMA. Ad agencies can employ these methods to create a competitive advantage for their corporate clients and differentiate themselves from competitors.

Lessons Learned

- 1 Performance marketers, ad agencies, ad designers, and UX researchers should use digital empathy research to learn what ad content engages their audiences and to design future campaigns.
- 2 Ad agencies can employ multi-methods of digital empathy research to create a competitive advantage for their corporate clients and differentiate themselves from their competitors.
- 3 Ad agencies and ad designers can use the findings on the role of implicit measurements to create and test future ad campaigns before spending their SMA budget.
- 4 UX researchers may utilize their multi-method research to evaluate SMA performance and bridge the gap between designers and performance marketing experts.
- 5 Using existing data from past campaigns they can explore on a large scale what content drives engagement and conversion.

Moreover, they may use them to quickly prototype effective ads for performance testing as a unique service for corporate clients.

UX researchers can use existing data from past ad campaigns for lab studies to determine which content drives engagement and conversion rates on a large scale. They can employ a set of SMA performance measurement methods to bridge the gap between designers and performance marketing managers.

Digital campaign managers can use these methods to (better) focus on the most promising ads rather than spending impression-based ad fees on SM platforms during the initial campaign optimization process.

In the long run, such tests will guide brand managers, advertisers, and agencies in creating brand-relevant creative content assets while ensuring user engagement with their ads. Thus, combining creative work and AI-based marketing

analytics will become an essential skill in the future (Ameen et al., 2022), as the efficient prediction of human behavior through real-time, AI-based evaluations and the correct application of UX research methods will become increasingly important.

Overall, this study contributes to a greater awareness of the factors that influence customer behavior and provides insights for improving marketing strategies. ■

References

- Ameen, N., Sharma, G. D., Tarba, S., Rao, A., & Chopra, R. (2022). Toward advancing theory on creativity in marketing and artificial intelligence. *Psychology & Marketing*, 39(9), 1802–1825. <https://doi.org/10.1002/mar.21699>
- Barnhart, B. (2021, March 29). Paid social 101: The basics of running effective ads. Sproutsocial. <https://sproutsocial.com/insights/paid-social-101/>
- Barrett, L. F., & Russell, J. A. (1999). The structure of current affect: Controversies and emerging consensus. *Current Directions in Psychological Science*, 8(1), 10–14. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/1467-8721.00003>
- Beer, J. M., Smarr, C. A., Fisk, A. D., & Rogers, W. A. (2015). Younger and older users' recognition of virtual agent facial expressions. *International Journal of Human-Computer Studies*, 75, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.11.005>
- Bruner, G. C., Hensel, P. J., & James, K. E. (1992). *Marketing scales handbook: A compilation of multi-item measures*. American Marketing Association.
- Blair, G., Coppock, A., & Moor, M. (2020). When to worry about sensitivity bias: A social reference theory and evidence from 30 years of list experiments. *American Political Science Review*, 114(4), 1297–1315. <http://dx.doi.org/10.1017/S0003055420000374>
- Blake, C. (2013). Eye-tracking: Grundlagen und Anwendungsfelder. In W. Möhring & D. Schlütz (Eds.), *Handbuch Standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft* (pp. 367–387). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Datareportal. (2023). *Global social media statistics*. <https://datareportal.com/social-media-users/>
- Davenport, T., & Beck, J. (2001). *The attention economy: Understanding the new currency of business*. Harvard Business School Press.
- Diefenbach, S., Kolb, N., & Hassenzahl, M. (2014). The 'hedonic' in human-computer interaction: History, contributions, and future research directions. *Proceedings of the 2014 Conference on Designing Interactive Systems*, 305–314. <http://dx.doi.org/10.1145/2598510.2598549>
- Dong, Z., Wang, G., Lu, S., Dai, L., Huang, S., & Liu, Y. (2022). Intentional-deception detection based on facial muscle movements in an interactive social context. *Pattern Recognition Letters*, 164, 30–39. <https://doi.org/10.1016/j.patrec.2022.10.008>
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- Ekman, P. (2009). *Telling lies: Clues to deceit in the marketplace, politics, and marriage* (revised edition). WW Norton & Company.
- Hahn, A., Klug, K., & Riedmüller, F. (2020). Digital empathy: Kombinierte Erfassung über Affective Computing und Eye-Tracking. *Digitale Welt*, 4, 24–27. <https://doi.org/10.1007/s42354-020-0278-4>
- Hahn, A., & Maier, M. (2018). Affective computing: Potenziale für empathisches digitales Marketing. *Marketing Review*, 35(4), 52–65.
- Höfling, T. T. A., Alpers, G. W., Gerdes, A. B., & Föhl, U. (2021). Automatic facial coding versus electromyography of mimicked, passive, and inhibited facial response to emotional faces. *Cognition and Emotion*, 35(5), 874–889. <http://dx.doi.org/10.1080/02699931.2021.1902786>
- Jiang, Y., King, J. M., & Prinyawiwatkul, W. (2014). A review of measurement and relationships between food, eating behavior and emotion. *Trends in Food Science & Technology*, 36(1), 15–28. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2013.12.005>
- Klug, K., & Hahn, A. (2021). Digitale Empathie von Conversational Interfaces: Wie sich automatisierte Interaktionen mit Chatbots empathisch gestalten lassen. *Marketing Review St. Gallen*, 38(4), 18–25.
- Köster, E. P., & Mojet, J. (2015). from mood to food and from food to mood: A psychological perspective on the measurement of food-related emotions in consumer research. *Food Research International*, 76, 180–191. <http://dx.doi.org/10.1016/j.foodres.2015.04.006>
- Liadeli, G., Sotgiu, F., & Verlegh, P. W. (2023). A meta-analysis of the effects of brands' owned social media on social media engagement and sales. *Journal of Marketing*, 87(3), 406–427. <https://doi.org/10.1177/00222429221123250>
- McDuff, D., & El Kaliouby, R. (2017). Applications of automated facial coding in media measurement. *IEEE Transactions on Affective Computing*, 8(2), 148–160. <https://doi.org/10.1109/TAFFC.2016.2571284>
- Mustikawan, A., Swasty, W., & Naufalina, F.E. (2021). Utilization of eye-tracking technology in design and marketing decision making. *ASEAN Marketing Journal*, 13(2), 158–170. <https://doi.org/10.21002/amj.v13i2.13542>
- Nosek, B. A. (2007). Implicit-explicit relations. *Current Directions in Psychological Science*, 16(2), 65–69. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00477.x>
- Picard, R. W. (2003). Affective computing: Challenges. *International Journal of Human-Computer Studies*, 59(1–2), 55–64. [https://doi.org/10.1016/S1071-5819\(03\)00052-1](https://doi.org/10.1016/S1071-5819(03)00052-1)
- Statista. (2023). *Social media advertising: Worldwide*. <https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-advertising/social-media-advertising/worldwide>
- Teixeira, T. (2014). The rising cost of consumer attention: Why you should care, and what you can do about it. (Harvard Business School Working Paper, 14–055). https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/14-055_2ef21e7e-7529-4864-b0f0-c64e4169e17f.pdf
- Teixeira, T., Wedel, M., & Pieters, R. (2012). Emotion-induced engagement in internet video advertisements. *Journal of Marketing Research*, 49(2), 144–159. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1509/jmr.10.0207>
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
- Wedel, M., & Pieters, R. (2017). A review of eye-tracking research in marketing. *Review of Marketing Research*, 4, 123–147. [http://dx.doi.org/10.1108/S1548-6435\(2008\)0000004009](http://dx.doi.org/10.1108/S1548-6435(2008)0000004009)
- Wertz, J. (2022, October 30). How to increase engagement through video marketing. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2022/10/30/how-to-increase-engagement-through-video-marketing/>

Ein Stimulation Model für die Marketing- kommunikation

Seit 20 Jahren versucht sich die Marketing-Industrie an der Integration von Content-Kreation und Mediaplanung – mit mässigem Erfolg. Die Autoren haben ein Stimulation Model entwickelt, das den verschiedenen, an der Umsetzung von Kampagnen beteiligten Funktionen als gemeinsames Paradigma dienen kann und so die Grundlage für das Erarbeiten effektiver Marketingkommunikation bildet.

Tobias Schmidt, Cornelius Hummel, Maik Herrmann

1. Gesucht wird: ein gemeinsames Sprungbrett für agile Kommunikationsentwicklung

Die Notwendigkeit, Marketing-Kampagnen integriert zu entwickeln, wird seit Langem ausgiebig diskutiert. Doch nach wie vor gleicht das methodische Sich-Herantasten mehr einem Feigenblatt als echtem Lösungswillen. Zu hoch sind die Silos, die sich über Jahrzehnte im Kreativ- und Mediabereich aufgebaut haben (Hammer, 2020).

Die Kreativbranche denkt nach wie vor in «big ideas» (Childers et al., 2018), das Maximieren der kommerziellen Wirkung einer Kampagne, für das es eine enge Verzahnung mit der Media-Agentur bräuchte (Pattisall, 2022), steht oft nicht im Vordergrund (Elliott, 2022). Und die Media-Industrie bezieht die Qualität des Contents in die Analyse und Optimierung traditionell nicht mit ein. Ein etabliertes Set an Parametern, das durch Auditoren vorgegeben wird, lässt dies mittlerweile auch oft nicht mehr zu (Bache et al., 2020).

Doch der Druck, ein ganzheitliches, unternehmerisch geprägtes Verständnis von Kommunikationsplanung zu entwickeln, wird in einer digital dominierten Welt immer grösser. Zu offensichtlich sind die Potenziale, wenn man durch die verhaltenswissenschaftliche Brille auf das Thema schaut (Strong, 2018). Gleichzeitig steigen im digitalen Zeitalter die Erwartungen seitens der CFOs an Marketing-RoI-Ausweisbarkeit und Transparenz (Jefferson, 2023). CMOs stehen häufig unter dem Druck hoher Investitionen, die in Martech-Infrastruktur getätigt wurden (Gartner, 2022). Da es durch die Überfüllung

86% aller Marketing-Executives sagen, dass sie Grundlegendes an der Arbeitsweise ihrer Funktion ändern müssen, um nachhaltig Wachstum zu erzeugen.

und Fragmentierung vieler Märkte aber immer schwieriger wird, mit Werbung durchzudringen (Hsu, 2019), sagen 86% aller Marketing-Executives, dass sie Grundlegendes an der Arbeitsweise ihrer Funktion ändern müssen, um nachhaltig Wachstum zu erzeugen (Gartner, 2023).

Die hohe Komplexität dieser Aufgabe erfordert – das ist weitgehend Konsens – ein agiles Set-up (Gartner, 2018; Kalaignanam et al., 2021). Aber es gibt noch keine allgemein akzeptierte



Tobias Schmidt

Senior Executive Partner bei Publicis Consulting

Tel.: +49 (0) 176 19061216

tobias.schmidt@publicis.com

Cornelius Hummel

Director bei Publicis Consulting

Tel.: +49 (0) 151 54422909

cornelius.hummel@publicis.com

Maik Herrmann

Executive Director bei Digitas Pixelpark

Tel.: +49 (0) 170 7015747

maik.herrmann@digitaspixelpark.com

Methodik, wie man im cross-funktionalen Team die Aufgabe angeht. Es gibt hier und da erste Gehversuche aus den beteiligten Disziplinen heraus, aber ein gemeinsames Modell, auf dessen Basis einzelne Massnahmen erarbeitet, getestet und optimiert werden können, wurde noch nicht gefunden.

2. Das Erzeugen von Kaufentscheidungen als verbindendes Element zwischen Kreation und Media

Es ist faszinierend zu sehen, wie weit Managerinnen und Manager oder strategische Planerinnen und Planer aus verschiedenen Unternehmensfunktionen und Agenturtypen konzeptionell voneinander entfernt sind (Faw & O'Brien, 2021). Dabei wollen am Ende doch alle das gleiche: Kaufentscheidungen für ein Produkt erzeugen. Und genau hier ist u.E. der Ansatzpunkt für die Lösung: ein gemeinsam getragenes Modell, wie Kaufentscheidungen zustande kommen und beeinflusst werden können. Aber was genau sind die Schwachpunkte in den verschiedenen gängigen Methoden? Und was wäre die vereinende Grundlage?

2.1 Die Schwächen gängiger Methoden

Die gängigen Media-Strategien fokussieren sich auf die Erzeugung von Markenkontakten und deren maximale Wirksamkeit durch die Erhöhung von Frequenz, Immersion oder

«Distinctiveness». Dabei wird Aufmerksamkeit als «Feature based» gesehen, also erzeugt durch visuelle Merkmale des Stimulus. Dadurch lässt sich die im Nachhinein gemessene Wirkung aber nur zum Teil erklären, denn das Auge ist keine Kamera und menschliche Wahrnehmung eine Kombination aus selektiver Aufmerksamkeit und prä-attentiver Verarbeitung (Healey et al., 1996; Trick & Enns, 1997). Die (viel stärkere) «Reward based attention» (Chelazzi et al., 2013) entsteht durch inhaltliche Relevanz für Betrachtende und bleibt aussen vor.

Das grösste Problem des Kauftrichters: Er suggeriert eine sinnvolle Arbeitsteilung in «Upper und Lower Funnel». Dadurch werden Silos verfestigt, die für den methodischen Fortschritt hinderlich sind.

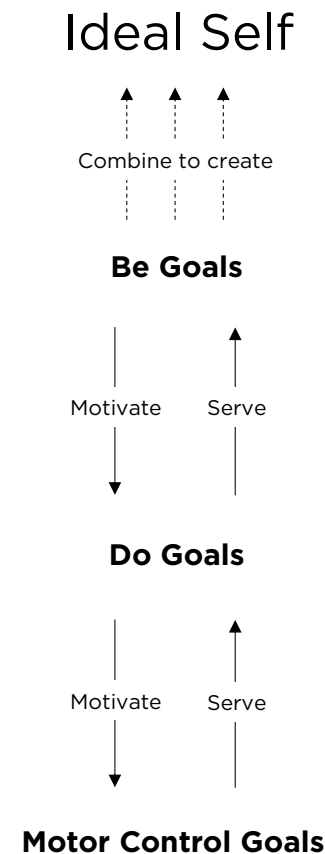
Auch die Tools der Kreativen haben Schwachpunkte. So gehört als Ergänzung zu den «Benefits» eines Produktes die «Emotionalität» als Anforderung mittlerweile zum guten Ton eines jeden Briefings. Aber es liegt in der Umsetzung oft ein grundlegendes Missverständnis vor: Emotion ist nicht die Botschaft von Werbung und Motivation entsteht nicht aus Emotion (Scheier, 2018). Und Emotion richtig einzusetzen, ist ein schmaler Grat, da Menschen sehr unterschiedlich auf emotionale Stimuli reagieren. Oder in den Worten von Lisa Feldman Barrett (2017): «A human brain can create many kinds of minds.»

Vor allem vertrieblisch ausgerichtete Kommunikation setzt daher meist nach wie vor auf die Kraft von rationalen Argumenten. Der Fokus auf «Reasons to believe» lässt aber ausser Acht, dass im Moment der Kaufentscheidung 95% der Informationsverarbeitung unbewusst stattfinden (Zaltman, 2003).

Um überhaupt eine gemeinsame Arbeitsgrundlage zu haben, ist daher der klassische «Marketing Funnel» immer noch ein weit verbreitetes Tool (Bonchek & France, 2014). Dabei handelt es sich eigentlich gar nicht um ein präskriptives Modell, sondern nur um einen statistischen Snapshot. Wirkmechanismen werden nicht abgebildet und Vorhersagen sind daher nur eingeschränkt möglich.

Das grösste Problem des Kauftrichters ist aber: Er suggeriert eine sinnvolle Arbeitsteilung in «Upper und Lower Funnel». Dadurch werden Silos weiter in einer Art und Weise verfestigt, die für den methodischen Fortschritt hinderlich ist (Ader et al., 2021).

Abb. 1: Elemente des JTBD



Quelle: In Anlehnung an Powers (1973a).

2.2 Operationalisierung von System 1 / System 2

Die meisten etablierten Narrative bringen Organisationen hier nicht weiter, da sie vereinfacht in Kontravalenz («entweder ... oder») denken. Kahneman (2011) hingegen hat in seiner richtungsweisenden Arbeit menschliche Entscheidungsfindung als permanenten Kampf um Dominanz zwischen «System 1 und 2» beschrieben. Belastbare Parallelen zu Begriffspaaren aus der Werbung gibt es nicht. Ist eine Kampagne erfolgreich, wird meist ein abstrakter Zusammenhang zum «Gefallen» der Motive hergestellt.

Dass sowohl kreative als auch langweilige Kampagnen hoch effektiv sein können, wurde empirisch schon vor Jahren nachgewiesen (Perrey et al., 2007). Damals wurde als Ursa-

che sehr allgemein auf die Unterschiedlichkeit von Branchen hingewiesen. Mittlerweile gibt es dazu die entscheidungstheoretisch fundierte, holistische Begründung: den «Job-to-be-done».

Das zuerst von Christensen (2016) vorgeschlagene Modell wurde über die Jahre von verschiedenen Seiten kontinuierlich weitergedacht. Die Kernaussage ist wie folgt: Menschen haben eine Lücke zwischen ihrem «Actual self» und ihrem «Ideal self», beschrieben durch «Jobs-to-be-done» (JTBD). Sie kaufen Produkte, die diese Lücke schliessen (Klement, 2018). JTBDs haben eine funktionale Komponente (Erreichen der sog. «Motor Control Goals») und beschreiben den expliziten Nutzen des Produktes (Erreichen der «Do Goals»). Letztere werden häufig als «Category Entry Points» (Colwell, 2022) bezeichnet. Beides ist aber nur Mittel zum Zweck, die eigentliche Motivation entsteht aus einem übergeordneten «Be Goal» (Powers, 1973a; Powers, 1973b).

Wenn man Kaufentscheidungen möglichst effektiv beeinflussen will, gilt es also, zunächst den JTBD des Produktes herauszuarbeiten. Ein Motor Control Goal könnte z.B. «Brokkoli schneiden» sein, um das Do Goal «Ein gesundes Abendessen für meine Kinder zubereiten» zu erreichen, das wiederum das übergeordnete Be Goal «Ein verantwortungsvoller Vater sein» bedient. In diesem Fall ist die implizite Assoziation «Caring» zentral. Es könnte aber auch darum gehen, «Ein Gourmet-Menü für meine Gäste zuzubereiten», um «Mich als perfekte Gastgeberin zu präsentieren», was eine diametral andere Motivation («Status») darstellt.

2.3 Der JTBD definiert relevante Kommunikationskontexte

Für unsere Wahrnehmung spielt der mentale Zustand im Augenblick eine zentrale Rolle. JTBDs, und zwar im Wesentlichen die

Zusammenfassung

Der Druck auf CMOs, ein ganzheitliches, unternehmerisch geprägtes Verständnis von Kommunikationsplanung zu entwickeln, wächst. Eine zentrale Herausforderung ist dabei die Effektivitätssteigerung durch die dynamische Abstimmung von Content, Kontext und Person. Die gängigen Methoden basieren meist nicht auf einem Modell der Kaufentscheidung. Die Autoren haben ein Stimulation Model entwickelt, das neueste verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt.

Be Goals, bestimmen unsere Wahrnehmung von Attention bis Choice. Die Aufmerksamkeitsspanne von Konsumentinnen und Konsumenten sinkt durch permanente Reizüberflutung immer weiter (Kitz, 2021) und die Sequenz von Markenkontakten ist immer schwieriger vorhersehbar (Morgan, 2020). Always-on ist mittlerweile das dominierende Prinzip (Haller et al., 2020). Wir reagieren am ehesten auf Stimuli, deren visuelle Codes unseren momentanen JTBD bedienen, indem sie die richtigen impliziten Assoziationen auslösen. Der innere Zustand und die Situation ändern sich, aber das Prinzip bleibt immer dasselbe: Wir nehmen wahr und wählen das, was verspricht, die Lücke zwischen Actual Self und Ideal Self zu schliessen. Dieser Vorgang ist dynamisch, aber nicht zufällig (Barden, 2022).

Der JTBD bestimmt daher die Kontexte, in denen Marketingkommunikation für ein Produkt am effektivsten ist. Im obigen Beispiel könnte das je nach Positionierung bedeuten, dass entweder die Website eltern.de oder die Website schoener-wohnen.de der passende Kontext ist.

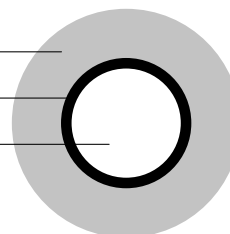
Marken haben in der Regel ein gewachsenes Set an Medien, über die sie kommunizieren (Zenith, 2022). Dieses gilt es,

Abb. 2: Terminologie

Kontext

Medium

Content



Quelle: Eigene Darstellung.

gemäss dieser Logik zu filtern, und dann Kommunikationskontexte präzise zu definieren. YouTube beispielsweise ist ein Medium, aber erst in Verbindung mit einer Aussage, was die- oder derjenige davor geschaut hat, wonach sie oder er gesucht hat, wie das Wetter, die Tageszeit, das Weltgeschehen etc. ist, wird daraus ein Kontext.

Durch die Orientierung am Be Goal ergeben sich auch u.U. völlig neue Kontexte: Wenn das Be Goal die Aufwertung der eigenen Persönlichkeit durch Exklusivität ist, wird das Auto besser im Uhrenmagazin beworben als in der Auto-Zeitung.

JTBDs, und zwar im
Wesentlichen die Be Goals,
bestimmen unsere
Wahrnehmung von Attention
bis Choice.

Mit Be Goals sind häufig auch Verhaltensmuster unmittelbar verbunden, die für das Erzeugen von Kaufentscheidungen von fundamentaler Bedeutung sind (die sog. «Ways-in»). Diese psychologischen Effekte können die Definition von Kontexten beeinflussen (Graves, 2010). Korreliert beispielsweise das Verlangen nach Snacks zur Kompensation von Stress oder Langeweile mit Tageszeiten oder Mediennutzung, kann man die Kontexte entsprechend medial (hier: Social Media) und zeitlich (vor Essenszeiten) eingrenzen.

Das Ergebnis ist eine Shortlist an detailliert beschriebenen, effektiven Kommunikationskontexten als Ausgangspunkt für die Erarbeitung von Massnahmen.

3. Kommunikationsdimensionen

Aufbauend auf der Liste der Kommunikationskontexte, stellt sich die Frage nach der jeweils effektivsten Art der Kommunikation. Aber welche Dimensionen und Ausprägungen gibt es dabei eigentlich?

3.1 Art der Kommunikation in Abhängigkeit von der mentalen Distanz zur Kaufentscheidung

Auch wenn menschliche Entscheidungsfindung kein linearer Prozess ist (Fischer & Funke, 2016), ist die mentale Distanz zur Kaufentscheidung in verschiedenen Momenten sehr

unterschiedlich. (Damit ist nicht Distanz im zeitlichen Sinne gemeint!)

Im Moment der Entscheidung bedienen wir uns Heuristiken, deren Basis lange vorher gelegt wurde. Wir greifen u.a. auf Assoziationen zurück, die vor langer Zeit gebildet wurden (ebd.). Dieses Prinzip hat unter dem Namen «mentale Verfügbarkeit» in der Marketing-Szene Einzug gehalten (Sharp, 2010). Allerdings ist es entscheidend, sich nicht nur auf den expliziten Nutzen des Produktes zu fokussieren, sondern auch die Motivationsebene mit einzubeziehen (Ritson, 2018).

Neben dem Moderieren der Interaktion in einer konkreten Entscheidungssituation kommt daher dem Aufbau von mentaler Verfügbarkeit als Kombination aus Bekanntheit der Category Entry Points und impliziten Assoziationen eine zentrale Bedeutung zu (Seven.One Media, 2022).

Alles, was zwischen mentaler Verfügbarkeit und Kaufentscheidung passiert, entzieht sich zum grossen Teil der Steuer-

Kernthesen

- 1 Ein Kreation und Media verbindendes Paradigma muss auf dem gleichen Modell der Kaufentscheidung aufbauen.
- 2 Der sog. «Job-to-be-done» bestimmt die relevanten Kommunikationskontexte und dient dem Eingrenzen der Audiences.
- 3 Effektiver Content orientiert sich an der mentalen Distanz zur Kaufentscheidung und der akzeptierten situativen Intimität.
- 4 Nur wenn Media- und Content-Leitplanken transdisziplinär erarbeitet wurden, können Kreation und Analytics ihr volles Potenzial ausspielen.

Handlungsempfehlungen

Wir empfehlen die Entwicklung eines Stimulation Model für ein effektives Zusammenarbeiten der Marketing-Organisation. Es schafft die Basis für iteratives Arbeiten und Kreation und Data/Analytics können ihr volles Potenzial ausspielen.

barkeit. Die Sequenz und Kausalität, die der Marketing-Funnel suggeriert, sind wissenschaftlich nicht begründbar. Zwei Dinge können Marketers allerdings tun: Durch sog. «Nudges» Verhaltensänderungen herbeiführen – und neben der mentalen Verfügbarkeit auch physische Verfügbarkeit, also das Erzeugen von konkreten Kaufentscheidungssituationen, herstellen (Roach, 2021).

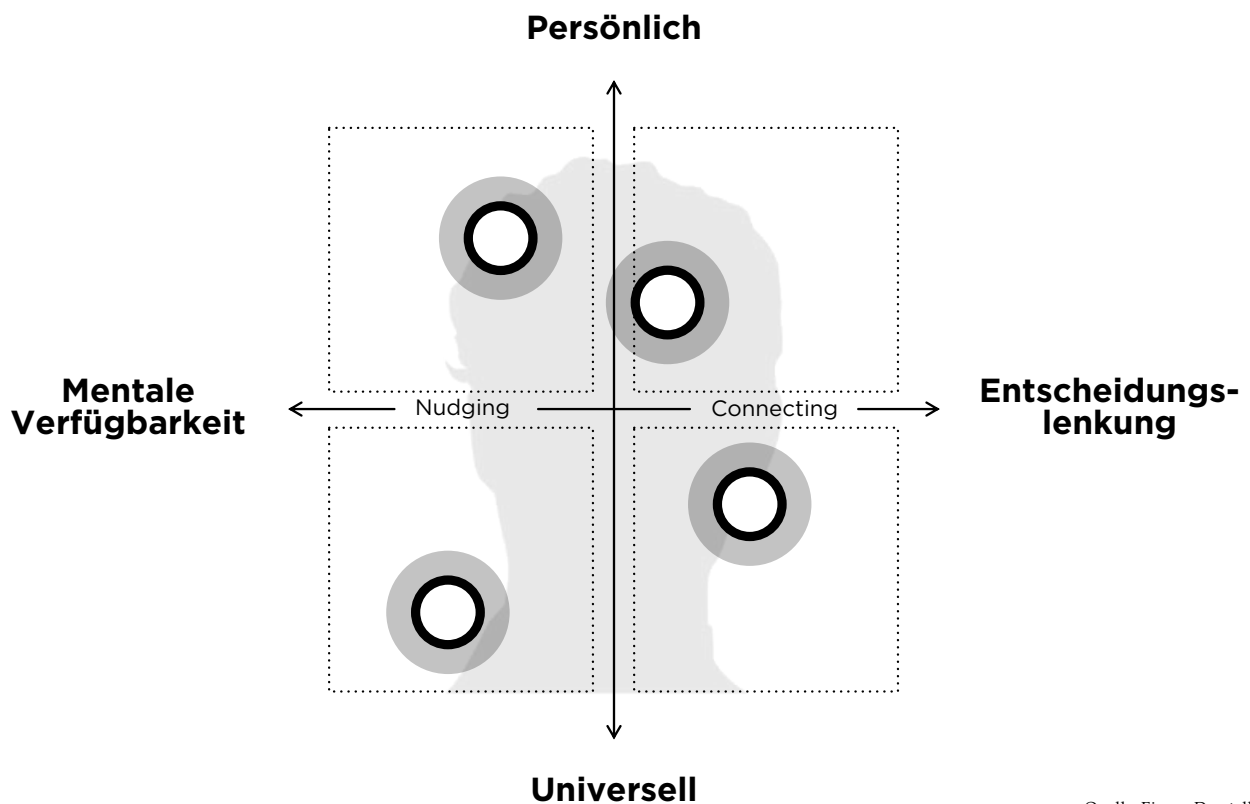
3.2 Art der Kommunikation in Abhängigkeit von der akzeptierten situativen Intimität

Das Thema datenbasierte Personalisierung beschäftigt schon seit Jahren die Marketing-Community, und das Potenzial für Effektivitätssteigerung wird ausgiebig diskutiert (Boudet et al., 2019a). Dabei muss man unterscheiden zwischen Individualisierung, also der Adaption von Content an mit Targeting adressierte Individuen und Personalisierung i.e.S., also als eine als «nur für mich» wahrgenommene

Kommunikation. Nur Letzteres beeinflusst als zusätzliche Wahrnehmungsdimension das Entscheidungsverhalten. Klassische Content-Adaptionen werden als solche u.U. gar nicht wahrgenommen, da ein Individuum ja nicht weiss, was andere sehen. Eine als personalisiert wahrgenommene Botschaft hingegen kann, obwohl in gleicher Form millionenfach ausgespielt, dennoch das Entscheidungsverhalten beeinflussen (Li, 2016).

Für die spezifische Personalisierung einer Kommunikation ist die akzeptierte situative Intimität der zentrale Faktor: Grundsätzlich berührt Personalisierung die Intimsphäre – und je nach Situation (z.B. in der Fussgängerzone, in einer E-Mail ...) sind unterschiedliche Grade an Personalisierung akzeptiert. Richtig angewendet, wurde eine positive Wirkung auf Anziehung (Monem, 2021) und Kauf (Accenture, 2016; Monetate, 2018) nachgewiesen. Wir unterscheiden neben der universellen und der personalisierten Botschaft noch die Segment-Ansprache als Mittelweg. Hier fühlt sich der Angesprochene als Teil einer Gruppe.

Abb. 3: Arten der Ansprache



3.3 Der Möglichkeitsraum

Die beiden Dimensionen spannen eine Matrix auf. Sie sind grundsätzlich voneinander unabhängig. Häufig wird in der Praxis davon ausgegangen, dass der Grad der Personalisierung automatisch immer grösser wird, je weiter man sich Richtung Kauf bewegt. Uns fällt kein Grund ein, warum das grundsätzlich so sein sollte.

4. Ein Stimulation Model für effektive Kommunikation

Für jeden Kontext muss die passende Art von Kommunikation festgelegt werden. Für die Verortung und damit Auswahl des Typs Kommunikation sind sowohl die mentale Wirkung als auch limitierende Faktoren des Mediums entscheidend. Aber was genau bestimmt die Position der Kreise,

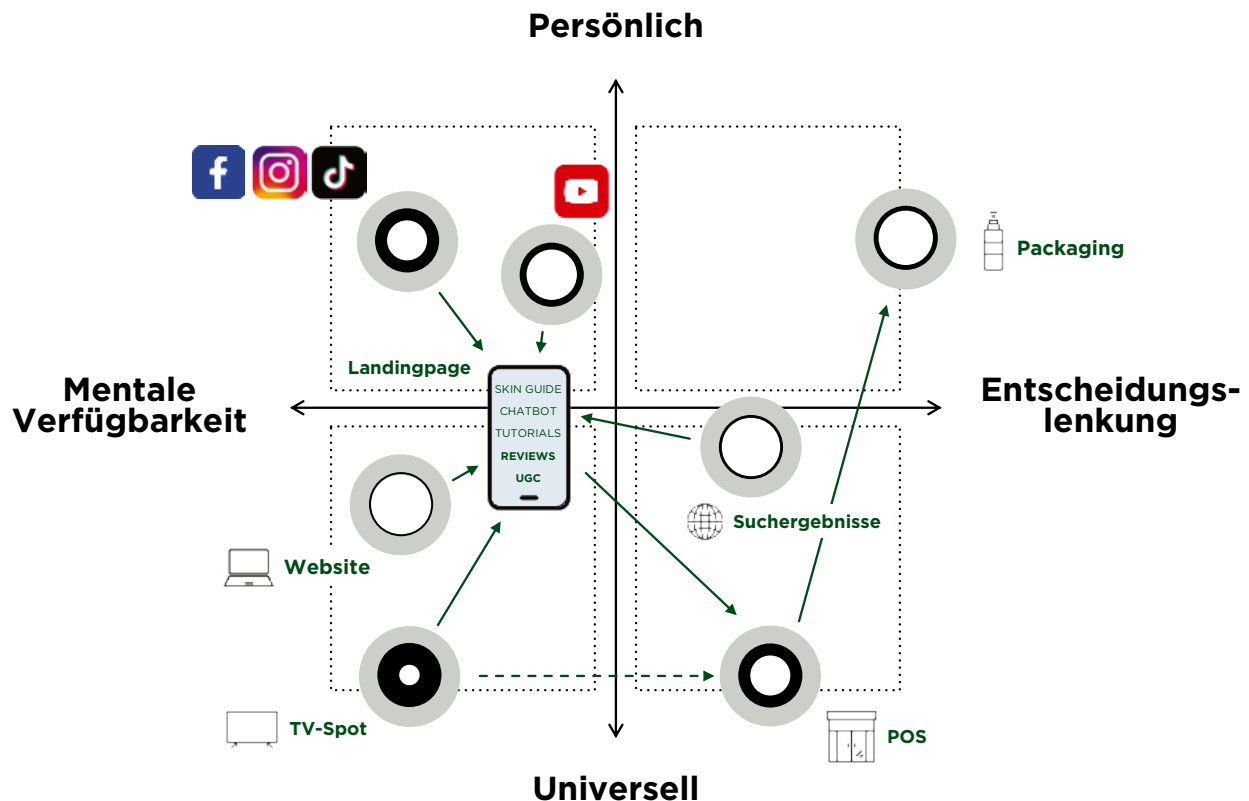
also welche Art von Content ist am effektivsten? Was sind die Trade-offs?

4.1 Die Verortung horizontal

Die horizontale Verortung erfolgt aufgrund einer Annahme über die Art der Verarbeitung durch das Individuum. Ausschliesslich assoziativ angelegte Kommunikation ist in Kontexten effizient, die keinen unmittelbaren Entscheidungskontext darstellen. Die «Cognitive Load»-Theorie legt nahe, dass mentale Verfügbarkeit am leichtesten in Situationen mit geringer Anstrengung des Gehirns («cognitive ease») aufgebaut wird (Plass et al., 2010).

Transaktionsfokussierte Kommunikation hingegen kann auch nur im Transaktionskontext ihre Wirkung entfalten. In konkreten Entscheidungssituationen werden bestehende Assoziationen abgerufen, die dann den Frame für Informationen und Argumente bilden (Zaltman, 2003).

Abb. 4: Erarbeitung einer konkreten Massnahme



Situationen, in denen Routinen durchbrochen werden sollen, eignen sich für Nudging (Thaler & Sunstein, 2021). In diesen Situationen findet ein meist unbewusster Entscheidungs- oder Bestätigungsprozess statt.

Für den optimalen Grad an Personalisierung einer Kommunikation ist die akzeptierte situative Intimität der zentrale Faktor.

Connecting-Kommunikation macht dann Sinn, wenn ein Individuum sich schon in der mentalen Anbahnung einer Kaufentscheidung befindet (Roach, 2021).

Käuferin eines Hautpflegeproduktes

JTBD:

«Das Produkt soll altersbedingte Hautflecken reduzieren, sodass ich mich jünger und attraktiver fühle.»

Implizite Assoziationen

Vertrauen, Genuss

Verhaltensmuster:

Social Proof

Targeting

Weiblich 35+



Niedrige Immersion



Hohe Immersion



Starke Customer-Journey-Hypothese



Schwache Customer-Journey-Hypothese

Quelle: Eigene Darstellung.

Limitationen des jeweiligen Mediums spielen ebenfalls eine Rolle. Emotionen, die den Wahrnehmungskanal öffnen und Fokussierung erzeugen (Mitchell, 2023), lassen sich über Bilder besonders leicht transportieren. Text-Medien wiederum können nur schwer einen emotionalen Rahmen schaffen (Interscope, 2010). Bewegtbildformate wiederum eignen sich nur begrenzt für grosse Mengen an Information (Kok, 2020).

4.2 Die Verortung vertikal

Die vertikale Verortung wird bestimmt durch die intendierte Wirkung, die Intimität im jeweiligen Kontext hat. Personalisierung wirkt nicht per se positiv. Beide Arten der Ansprache – persönlich und universell – bieten Vorteile und die vertikale Verortung bedeutet eine Abwägung. Grundsätzlich kann Personalisierung die Aufmerksamkeit für die Kommunikation erhöhen (Jung, 2017), die Relevanz der Inhalte steigern (De Groot, 2022) und das Nutzungserlebnis verbessern (Gutierrez et al., 2019). In einer Studie von McKinsey (2023) verbinden Konsumentinnen und Konsumenten Personalisierung mit der positiven Erfahrung von Nähe. Aber sie birgt auch die Gefahr, als aufdringlich empfunden zu werden (Van Doorn & Hoekstra, 2013; Lee & Rha, 2016; Gironde & Korgaonkar, 2018), Druck auszuüben und einschüchternd zu wirken (Dehling et al., 2019) sowie ein Gefühl der Schutzlosigkeit zu erzeugen (Aguirre et al., 2015; Gutierrez et al., 2019). Auf der anderen Seite ermöglicht die universelle Ansprache, mit einer Botschaft die gleichen Assoziationen in vielen Köpfen zu verankern (Weinberg & Lombardo, 2022) und sich dabei Word-of-Mouth-Effekte zunutze zu machen, die Grösse der kommunizierenden Marke zu vermitteln und ein Gefühl von Social Proof zu erzeugen.

Auch Personalisierungsmöglichkeiten haben oft Grenzen, die sich z.B. aus Datenschutz (Boudet et al., 2019b) oder den technischen Möglichkeiten des Mediums (Gitter et al., 2020) ergeben.

4.3 Techniken

Es gibt verschiedene Wege, wie die Verortung der Kontexte zustande kommt. Ein Weg ist die Bewertung jedes einzelnen Kontextes durch ein Team mit cross-funktionaler (Marke, Marketingkommunikation, Vertrieb) Kompetenz. Häufig ist hierbei externe, verhaltenswissenschaftliche Expertise nötig.

Eine Möglichkeit, die insbesondere für Marken mit umfassender Kommunikationsmarktforschung infrage kommt, ist die Zuordnung von Kontexten über die faktisch stattfindende

Mediennutzung. Insbesondere die horizontale Verortung lässt sich so datenbasiert umsetzen.

5. Die Erarbeitung konkreter Massnahmen

Ein Stimulation Model ist keine Kampagne. Der eigentliche Wert entsteht erst durch die Nutzung bei der Erarbeitung konkreter Massnahmen.

Hierbei werden durch integrierte Kampagnen-Teams neue Massnahmen konzipiert, getestet, optimiert und ggf. skaliert. Dabei können z.B. weitere, disruptive Kontexte erarbeitet werden. Ist beispielsweise Social Proof die entscheidende Heuristik für eine Verhaltensänderung, könnte man eine Plattform mit Reviews und User Generated Content entwickeln, zwecks Nudging in Kampagnen einbinden. Ebenso können u.U. Customer Journeys gezielt erzeugt und die Immersion einzelner Medien berücksichtigt werden.

An dieser Stelle kommt auch das Targeting ins Spiel. Da durch die Auswahl der Kontexte bereits eine Selektion stattfindet, bietet sich ein Ausschlussverfahren über den JTBD an: Nur wenn ein Individuum den für die Kommunikation angelegten JTBD überhaupt hat, ist das Herbeiführen eines Kaufes realis-

Der entscheidende Unterschied zu etablierten Methoden ist, dass die wesentlichen Media- und Content-Leitplanken «transdisziplinär» aus dem JTBD des Kunden erarbeitet werden.

tisch. Daher sind JTBDs die logische Basis für die Definition der relevanten Audiences. Ein Hauptpflegeprodukt für ein Do Goal, das geschlechtsspezifisch und nur in einer bestimmten Altersgruppe auftritt, lässt sich so eingrenzen. Wie immer bewegt sich man hier in einem Spannungsfeld: Zu viele Targeting-Kriterien machen die Aktivierung sehr teuer, zu wenige produzieren Streuverluste.

Einzelne Massnahmen können nun in kontrollierten Experimenten, sowohl im Labor als auch Real Market Experiments, getestet, optimiert und im Erfolgsfall skaliert werden. Das umfasst auch Content-Alternativen. Die Teams arbeiten dabei autonom, um effiziente Abstimmung zu ermöglichen.

Der entscheidende Unterschied zu etablierten Methoden ist, dass die wesentlichen Media- und Content-Leitplanken «transdisziplinär» aus dem JTBD des Kunden erarbeitet wurden und nicht im Zuge einer sequenziellen Kampagnenumsetzung von der jeweils dominierenden Funktion gesetzt wurden.

6. Empfehlung

Wir empfehlen die Entwicklung eines Stimulation Model für ein effektives Zusammenarbeiten der Marketing-Organisation. Es schafft die Basis für iteratives Arbeiten und Kreation und Data/Analytics können ihr Potenzial voll ausspielen. ■

Literatur

Accenture. (2016, 13. Oktober). Consumers welcome personalized offerings but businesses are struggling to deliver, Finds Accenture interactive personalization research. Accenture Interactive Personalization Pulse Check. <https://newsroom.accenture.com/news/consumers-welcome-personalized-offerings-but-businesses-are-struggling-to-deliver-finds-accenture-interactive-personalization-research.htm>

Aguirre, E., Mahr, D., Grewal, D., De Ruyter, K. & Wetzels, M. (2015). Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness. *Journal of Retailing*, 91(1), 34–49. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.09.005>

Bache, M., Süßlin, M. & Koch, T. (2020, 9. Juni). Vom Irrwitz des Auditing. *Absatzwirtschaft*. <https://www.absatzwirtschaft.de/media-kolumne-vom-irrwitz-des-auditing-225478/>

Barden, P. (2022). *Decoded: The science behind why we buy* (2. Aufl.). Wiley.

Barrett, L. F. (2017). *How emotions are made: The secret life of the brain*. Mariner Books.

Bonchek M. & France, C. (2014, 7. Mai). Marketing can no longer rely on the funnel. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/05/marketing-can-no-longer-rely-on-the-funnel>

Boudet, J., Gregg, B., Rathje, K., Stein, E. & Vollhardt, K. (2019a, 18. Juni). The future of personalization – and how to get ready for it. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-personalization-and-how-to-get-ready-for-it>

Boudet, J., Huang, J., Rathje, K. & Sorel, M. (2019b, 7. November). Consumer-data privacy and personalization at scale: How leading retailers and consumer brands can strategize for both. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/consumer-data-privacy-and-personalization-at-scale>

Chelazzi, L., Perlato, A., Santandrea, E. & Della Libera, C. (2013). Rewards teach visual selective attention. *Vision Research*, 85, 58–72. <https://doi.org/10.1016/j.visres.2012.12.005>

Childers, C. C., Haley, E. & McMillan, S. (2018). Achieving strategic digital integration: Views from experienced New York City advertising agency professionals. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 39(3), 244–265. <https://dx.doi.org/10.1080/10641734.2018.1491435>

Christensen, C. M. (2016). *Competing against luck*. Harper Business.

Colwell, R. (2022, 14. Januar). Opinion: How to build mental availability for your brand. *Adworld*. <https://www.adworld.ie/2022/01/14/opinion-how-to-build-mental-availability-for-your-brand/>

De Groot, J. I. M. (2022). The personalization paradox in Facebook advertising: The mediating effect of relevance on the personalization: Brand attitude relationship and the moderating effect of intrusiveness. *Journal of Interactive Advertising*, 22(1), 57–74. <https://doi.org/10.1080/15252019.2022.2032492>

- Dehling, T., Zhang, Y. & Sunyaev, A. (2019). Consumer perceptions of online behavioral advertising. IEEE 21st Conference on Business Informatics (CBI), 345–354. <https://doi.org/10.1109/CBI.2019.00046>
- Elliott, J. (2022, 4. Juli). Ad agencies are not incentivized toward effectiveness. The Media Leader. <https://the-media-leader.com/ad-agencies-are-not-incentivized-toward-effectiveness/>
- Faw, L. & O'Brien, K. (2021, 26. Juli). Decades after splitting, creative and media agencies want to get back Together. Adweek. <https://www.adweek.com/agencies/decades-after-splitting-creative-and-media-agencies-want-to-get-back-together/>
- Fischer A. & Funke, J. (2016). Entscheiden und Entscheidungen: Die Sicht der Psychologie. In S. Kirste (Hrsg.), Interdisziplinarität in den Rechtswissenschaften (S. 217–229). Duncker & Humblot.
- Gartner. (2018). Four steps for building an agile marketing organization. <https://www.gartner.com/en/marketing/research/agile-marketing-in-4-steps-infographic-free-research-2018>
- Gartner. (2022, 3. Oktober). Gartner survey finds marketers utilize just 42% of their martech stack capabilities. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-10-03-gartner-survey-finds-marketers-utilize-just-42-percent-of-their-martech-stack-capabilities>
- Gartner. (2023, 22. Mai). Gartner survey reveals 71% of CMOs believe they lack sufficient budget to fully execute their strategy in 2023. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-05-22-gartner-survey-reveals-71-percent-of-cmos-believe-they-lack-sufficient-budget-to-fully-execute-their-strategy-in-2023>
- Gironda, J. T. & Korgaonkar, P. K. (2018). iSpy? Tailored versus invasive ads and consumers' perceptions of personalized advertising. Electronic Commerce Research and Applications, 29, 64–77. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2018.03.007>
- Gitter, G., Raymond, M., Robinson, K. & Wilkie, J. (2020, 10. Februar). The end of shopping's boundaries: Omnichannel personalization. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-end-of-shoppings-boundaries-omnichannel-personalization>
- Graves, P. (2010). Consumer.ology. Nicholas Brealey Publishing.
- Gutierrez, A., O'Leary, S., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K. & Calle, T. (2019). Using privacy calculus theory to explore entrepreneurial directions in mobile location-based advertising: Identifying intrusiveness as the critical risk factor. Computers in Human Behavior, 95, 295–306. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.015>
- Haller, K., Lee, J. & Cheung, J. (2020, Juni). Meet the 2020 consumers driving change. IBM Research Insights. <https://www.ibm.com/downloads/cas/EXK4KX8>
- Hammer, P. (2020, 22. Oktober). Media und Kreation: Auf der Suche nach dem Dream-Team. W&V. <https://www.wuv.de/Archiv/Media-und-Kreation-Auf-der-Suche-nach-dem-Dream-Team>
- Healey, C. G., Booth, K. S. & Enns, J. T. (1996). High-speed visual estimation using preattentive processing. ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI), 3(2), 107–135. <https://doi.org/10.1145/230562.230563>
- Hsu, T. (2019, 28. Oktober). The advertising industry has a problem: People hate ads. New York Times. <https://www.nytimes.com/2019/10/28/business/media/advertising-industry-research.html>
- Interscope (2010). Media effectiveness. Interscope Research Inc.
- Ipsos. (2017, 15. Dezember). Ipsos encyclopedia: System 1/ System 2. <https://www.ipsos.com/en/ipsos-encyclopedia-system-1-system-2>
- Jefferson, M. (2023). The language of effectiveness. MarketingWeek.
- Jung, A. (2017). The influence of perceived ad relevance on social media advertising: An empirical examination of a mediating role of privacy concern. Computers in Human Behavior, 70, 303–309. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.008>
- Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. Penguin.
- Kalaighnam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L. & Gal, D. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. Journal of Marketing, 85(1), 35–58. <https://doi.org/10.1177/0022242920952760>
- Kitz, V. (2021). Konzentration: Warum sie so wertvoll ist und wie wir sie bewahren (3. Aufl.). Kiepenheuer&Witsch.
- Klement, A. (2018). When coffee & kale compete. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Kok, A. (2020). Video-Tutorial versus textbasierte Anleitung. Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, 457. <http://dx.doi.org/10.18452/21671>
- Lee, J. & Rha, J. (2016). Personalization-privacy paradox and consumer conflict with the use of location-based mobile commerce. Computers in Human Behavior, 63, 453–462. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.056>
- Li, C. (2016). When does web-based personalization really work? The distinction between actual personalization and perceived personalization. Computers in Human Behavior, 54, 25–33. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.049>
- McKinsey. (2023, 30. Mai). What is personalization? <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-personalization>
- Mitchell, J. (2023). Emotion and attention. Philosophical Studies, 180, 73–99. <https://doi.org/10.1007/s10998-022-01876-5>
- Monem, H. N. A. (2021). The effectiveness of advertising personalization. Journal of Design sciences and Applied Arts, 2(1), 114–121. <https://doi.org/10.21608/jdsaa.2021.31121.1061>
- Monetate (2018). Ecommerce quarterly report.
- Morgan, B. (2020, 31. August). Customer journeys are becoming increasingly complex. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/08/31/customer-journeys-are-becoming-increasingly-complex/> Pattisall, J. (2022, 13. Juli). Media is the flywheel for integration and growth. Forrester. <https://www.forrester.com/blogs/media-is-the-flywheel-for-integration-and-growth/>
- Perrey, J., Wagener, P. & Wallmann, C. (2007). Kreativität oder Content Fit: Was wirkt besser in der Werbung? akzente 2007(3), 16–21.
- Plass, J. L., Moreno, R. & Brünken, R. (2010). Cognitive load theory. Cambridge University Press.
- Powers, W. T. (1973a). Behavior: The control of perception. Aldine.
- Powers, W. T. (1973b). Feedback: Beyond behaviorism. Science, 179(4071), 351–356. <https://doi.org/10.1126/science.179.4071.351>
- Ritson, M. (2018, 16. August). Byron Sharp is wrong: Of course brand perceptions influence sales. MarketingWeek. <https://www.marketingweek.com/mark-ritson-byron-sharp-brand-perceptions/>
- Roach, T. (2021, 1. September). Why the sales funnel is the cockroach of marketing concepts. MarketingWeek. <https://www.marketingweek.com/sales-funnel-100-years/>
- Scheier, C. (2018). All you need is emotion. Really? Decode Science Update 2018(01). https://decodemarketing.com/media/pages/science-update/archiv/184e55926d-1588852579/de_su_24_emotion_engl.pdf
- Seven.One Media. (2022). Effekte von Werbung auf die mentale Verfügbarkeit. Research Flash No. 55. <https://www.seven.one/documents/20182/6447830/Research+Flash+55+Mentale+Verfuegbarkeit.pdf/592db463-7e3d-5317-e026-ad-b9d8663a6f?t=1665761751512>
- Sharp, B. (2010). How brands grow (1. Aufl.). Oxford University Press.
- Strong, C. (2018). The behavioural science of CPG: Disrupting the customer experience. Ipsos. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-10/the_behavioural_science_of_cpg_003.pdf
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2021). Nudge: The final edition. Allen Lane.
- Trick, L. M. & Enns, J. T. (1997). Measuring preattentive processes: When is pop-out not enough? Visual Cognition, 4(2), 163–198. <https://doi.org/10.1080/17473759754>
- Van Doorn, J. & Hoekstra, J. C. (2013). Customization of online advertising: The role of intrusiveness. Marketing Letters, 24(4), 339–351. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9222-1>
- Weinberg, P. & Lombardo, J. (2022, 6. Mai). Forget personalisation, it's impossible and it doesn't work. MarketingWeek. <https://www.marketingweek.com/peter-weinberg-jon-lombardo-personalisation-impersonalisation/>
- Zaltman, G. (2003). How customers think: Essential insights into the mind of the market (1. Aufl.). Harvard Business School Press.
- Zenith. (2022, 8. Juni). Advertising Expenditure Forecasts 2022. Prognose der Anteile der einzelnen Medien an allen Werbeinvestitionen weltweit in den Jahren 2021 und 2024 [Graph]. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/162139/umfrage/anteile-der-einzelnen-medien-an-allen-werbeinvestitionen-weltweit/>

Gamification

Anwendungen für Kundschaft und
Mitarbeitende der Baubranche

Auch im B-to-B-Geschäft erweist sich Gamification als ein äusserst kraftvolles Werkzeug, um Kundinnen und Kunden in spannende Erfahrungen einzubinden. Am Beispiel der Baubranche soll aufgezeigt werden, wie Unternehmen von diesen faszinierenden, oftmals innovativen Konzepten lernen und das volle akquisitorische Potenzial ausschöpfen können.

Dr. Manuel Kern, Prof. Dr. Marco Schmäh, Prof. Dr. Oliver Götz,
Laura Alice Petersen, Christian Alexander Bentz

Der Mensch beginnt bereits im Kindesalter zu spielen und hört damit auch im Erwachsenenalter, oft in Form von Wettbewerben, nicht auf. Im Zuge des technologischen Fortschritts und der Digitalisierung sind nun neue Formen des Spielens möglich. Der Einsatz von spielerischen Elementen wird als Gamification bezeichnet. Die Anwendungsfälle reichen dabei von internen Personalprozessen bis hin zu After-Sales-Programmen im Marketing und Vertrieb (Ahmadi, 2020). Insbesondere im Business-to-Consumer (B-to-C)-Bereich ist deutlich erkennbar, dass mehr und mehr Unternehmen Elemente von Spielen in ihre Prozesse integrieren, um entweder mit der Kundschaft oder den Mitarbeitenden enger in Kontakt treten zu können (Hwang & Choi, 2019; Bauer et al., 2020; Rocha, Pereira & de Jesus Pacheco, 2020). Diese Integration der IT ist auch für das Qualitätsmanagement von Serviceunternehmen in Summe von entscheidender Bedeutung (Fauser, 2017). Im Business-to-Business (B-to-B)-Kontext ist das Thema vergleichsweise weniger untersucht. Aus diesem Grund beschäftigt sich die vorliegende Studie mit dem Thema Gamification im B-to-B-Marketing und -Vertrieb. Das Thema wird dabei auf die deutsche Baubranche als repräsentativen Wirtschaftszweig fokussiert.

Hinführung zum Thema

Kurzeinordnung der Baubranche in Deutschland

Die Baubranche gehört in Deutschland mit 2,4 Millionen Beschäftigten und rund 440 Milliarden Euro an nominalen Bauvolumen zu einem der wichtigsten Wirtschaftszweige (Statistisches Bundesamt, 2021; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2021). Aufgrund der zunehmenden Wohnraumknappheit ist die Baubranche zudem von gesellschaftlicher Bedeutung. Zeit-

gleich haben die Covid-Pandemie und insbesondere die daraus resultierende Zinserhöhung bei weiter steigenden Baukosten die Branche unter Druck gesetzt. Trotz dieser erschwerten Bedingungen erwies sich die Branche als durchaus resilient, was u.a. auf die schnelle Anpassungsfähigkeit zurückzuführen ist. Beispielhaft sind hier interne Kollaborations-Tools oder die externe Refokussierung auf Bestandsgeschäfte zu nennen. In dieser angepassten Branche befinden sich auch die befragten Expertinnen und Experten der Firmen Hilti Deutschland AG und der Adolf Würth GmbH & Co. KG sowie ein Branchenexperte. Diese zählen zu den Bauzulieferern und dadurch zu den Bauwerkzeugherstellern.

Besonderheiten des B-to-B-Marketings in der Bauzulieferbranche

Die Baubranche umfasst vielfältige Märkte, bei welchen sich v.a. die B-to-B-Märkte durch eine stärkere Segmentierung kennzeichnen. Die Produkte sind dabei oft komplex und damit erklärungsbedürftiger als die des B-to-C-Marktes (Masciadri & Zupancic, 2010). Aus jenem Grund betreiben derzeit nur etwa 1,3% der deutschen B-to-B-Unternehmen und -Grosshändler über alle Branchen hinweg einen eigenen Online-Shop (Schmidt & Marheine, 2021). Folglich haben Kundinnen und Kunden meist ein sehr rationales Beschaffungsverhalten und ein grösseres Sachverständnis bezüglich der Produkte (Pfortsch & Godtfroid, 2013). Bei den Käufern handelt es sich häufig um mehrere Personen, die für die Beschaffung innerhalb einer Organisation zuständig sind, auch genannt «Buying Center» (Hiemeyer & Stumpp, 2020). Basis der Preisgestaltung und Wahl der Konditionen ist die Segmentierung des Kundenportfolios anhand des Umsatzpotenzials und der Kundenaus-schöpfung (Hiemeyer & Stumpp, 2020). Aufgrund der genannten Eigenschaften,



Dr. Manuel Kern
Dozent ESB Reutlingen,
ESB Business School
mankern@outlook.com

Prof. Dr. Marco Schmäh
Lehrstuhl für Marketing & Sales
Management, ESB Business School
[Marco.Schmaeh@](mailto:Marco.Schmaeh@Reutlingen-University.de)
Reutlingen-University.de

Prof. Dr. Oliver Götz
Lehrstuhl für Int. Business
to Business Marketing & Int. Sales
Management, ESB Business School
[Oliver.Goetz@](mailto:Oliver.Goetz@Reutlingen-University.de)
Reutlingen-University.de

Laura Alice Petersen
Absolventin ESB Business School, M.Sc.
International Business Development
[Laura_Alice.Petersen@](mailto:Laura_Alice.Petersen@Student.Reutlingen-University.de)
Student.Reutlingen-University.de

Christian Alexander Bentz
Absolvent M.Sc.
International Business Development
[Christian_Alexander.Bentz@](mailto:Christian_Alexander.Bentz@Student.Reutlingen-University.de)
Student.Reutlingen-University.de

Zusammenfassung

Der Einsatz von spielerischen Elementen gewinnt im B-to-B immer mehr an Bedeutung. Die vorliegende Studie untersucht den Einsatz von Gamification-Elementen im B-to-B-Marketing und -Vertrieb, speziell in der deutschen Baubranche. Dabei zeigt sich, dass Gamification in Richtung der Mitarbeitenden häufiger genutzt wird als in Richtung der Kundschaft. Doch auch mit Blick auf nachrückende Kunden-Generationen wächst das Potenzial von Gamification zur Lead-Generierung und zur Unterstützung der Omni-Channel-Strategie.

aber auch wegen der verkürzten Vertriebswege wird im B-to-B-Geschäft in der Regel der Direktvertrieb gewählt (Pförtsch & Godefroid, 2013).

Aktuelle Trends und Herausforderungen

Neben der bereits angesprochenen gesamtwirtschaftlichen Herausforderung nach der Covid-Pandemie steht die Baubranche seit einigen Jahren vor mehreren Herausforderungen. Zum einen ist hier der Mangel an Fachkräften zu nennen, zum anderen der erhöhte Preisdruck in der Bauzuliefererbranche. Weiterhin setzt sich der Trend «Building Information Modeling (BIM)» fort (Blepp, 2019). BIM bezeichnet eine digitale Arbeitsmethode, bei welcher auf Grundlage von digitalen Veranschaulichungen und Modellen alle wichtigen Informationen und Daten zu den Bauwerken erfasst werden und somit detaillierte Aussagen über den Lebenszyklus gemacht werden können (BIM, 2020). Durch diese BIM-Arbeitsweise entsteht eine transparente

Kommunikation zwischen allen Beteiligten, weshalb Kosten, Zeitpläne und auch Risiken einfacher und früher erkannt und kontrolliert werden können (BMVI, 2022).

Dies geht einher mit dem beginnenden Generationenwechsel innerhalb der Handwerksbetriebe, durch den nun Personen der Generation Y zu den Entscheiderinnen und Entscheidern sowie Käuferinnen und Käufern werden, was sich auch in deren Käuferverhalten widerspiegelt. Daraus resultiert eine sich verstärkende Veränderung der Vertriebskanäle hin zu Online-Marktplätzen, Plattformen oder Webshops (Weibel & Lindenau, 2017; Lässig et al., 2015). Die Mehrheit dieser Trends wird getrieben von der Digitalisierung (Schober & Hoff, 2016). Hieraus entstehen zwei wesentliche Herausforderungen für Bauzulieferer. Zum einen, die Entwicklung und Implementierung eines Omni-Channel-Vertriebskonzeptes. Zum anderen die frühzeitigere Identifikation von Kundinnen und Kunden, um zeitnah in deren Kaufentscheidungsprozess eintreten zu können (Weibel & Lindenau, 2017; Lingqvist, Plotkin & Stanley, 2015; Mahlmäki, Ojala & Myllykangas, 2016).

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, besteht ein potenzieller Weg darin, für (Neu-)Kundschaft sowie für Mitarbeitende Anwendungen zu schaffen, mit welchen sie stärker mit Unternehmen der Baubranche interagieren. Hierzu bietet Gamification die Möglichkeit, Kundinnen und Kunden (v.a. der Generation Y) strukturiert und zielgerichtet zu akquirieren bzw. zu betreuen. Um Gamification in diesem Kontext zu bewerten, fokussiert sich diese Studie auf folgende Schwerpunkte:

- (1) Was sind aktuell bekannte und künftige Gamification-Anwendungsfälle?
- (2) Wie wird Gamification in der Baubranche aktuell genutzt?
- (3) Wie wird sich das Thema in dieser Branche in Zukunft entwickeln?

Relevante theoretische Grundlagen der Gamification

Einordnung des Themas in den Kontext des B-to-B-Marketings

Gamification wird als die Nutzung von Spiel-Design und Technik-Elementen in spielfremden Bereichen definiert (de-Marcos et al., 2014; Deterding et al., 2019). Dies hat einen technologischen – und in den meisten Fällen virtuellen – Ursprung, wird aber auf der Grundlage von Theorien der Psychologie, der Verhaltenswissenschaften, des Managements und der Wirtschaft entwickelt (Ahmadi, 2020). Zudem befasst sich Gamification mit dem Beschäftigen von

Gamification nutzt diese Eigenschaften und Dynamiken, um Engagement und Freude spielerisch auf Prozesse ausserhalb eines eigentlichen Spiels in den Mittelpunkt zu stellen.

Menschen, dem Lösen von Problemen sowie der Motivation zu verschiedenen Handlungen (Zinger, 2014; Hamari, Koivisto & Sarsa, 2014). Dabei ist ein essenzieller Aspekt der Spielgestaltung, den Nutzerinnen und Nutzern durch die Aktivität Freude zu bereiten und sie so zu binden (Koivisto & Hamari, 2019). Die nennenswertesten Dynamiken, welche aus Gamification resultieren, sind Belohnung, Position, Erfolg, Selbstaussdruck sowie Nächstenliebe (Ahmadi, 2020; Stieglitz et al., 2017). Gamification nutzt

diese Eigenschaften und Dynamiken, um Engagement und Freude spielerisch auf Prozesse ausserhalb eines eigentlichen Spiels in den Mittelpunkt zu stellen.

Die zuvor diskutierte Definition zeigt, dass Gamification, angepriesen als eine «neue industrielle Revolution, die durch das Spiel angetrieben wird» (Hardwood & Garry, 2015), unter anderem das Thema Customer Engagement anspricht (Eisingerich et al., 2019). Mit Blick auf die bestehende Fachliteratur ist dieses im Kontext der Customer Experience und damit auch der gesamten Customer Journey zu sehen (Hiemeyer & Stumpp, 2020). Dabei kann Gamification als zusätzlicher digitaler Kundenkontaktpunkt definiert werden. Gamification kann dabei auf keinen bestimmten Punkt der Customer Journey reduziert werden. Denn es unterstützt vielfältige Marketingziele wie die Absatzförderung, Lead-Generierung, Kunden- und Markenbindung sowie die Schaffung eines Kundenerlebnisses (Yang & Zhao, 2019; Yang, Asaad & Dwivedi, 2017; Ahmadi, 2020). Hierbei haben die verschiedenen Spielertypen (Mitarbeitende und Kundschaft) unterschiedliche Anwendungsfälle, welche im Folgenden diskutiert werden.

Anwendungsfälle für den Spieler «Mitarbeitender» im B-to-B

Generell steht im Zentrum der Betrachtung die Nutzerin (Spielerin) bzw. der Nutzer (Spieler) der Gamification-Anwendung (Ahmadi, 2020; Robson et al., 2016).

Sehr verbreitet ist der Einsatz von Gamification im Bereich Training bzw. Ausbildung von (Vertriebs-)Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Einige Studien bestätigen, dass die Vermittlung von Inhalten durch Formate wie «Lernspiele» (Connolly et al., 2012) oder andere Techniken die Motivation der Lernenden steigern sowie die Ergebnisse verbessern

können (Domínguez et al., 2013; Jung et al., 2014; Maciuliene & Skaržauskiene, 2016, zitiert nach Rocha et al., 2020; Heim, 2021). Durch die Integration von Gamification können sogar reale Situationen spielerisch erprobt werden (Rocha et al., 2020). Für den Erfolg ausschlaggebend ist jedoch die frühzeitige «Akzeptanz und Nutzungsbereitschaft durch die Mitarbeitenden» (Stieglitz, 2015, S. 81).

Ein weiterer, in der Literatur eingeschränkt diskutierter Anwendungsfall, ist der Einsatz von Gamification im Rahmen des Belohnungssystems der Vertriebsmitarbeitenden. Dabei wird das Ziel verfolgt, den zu erzielenden Umsatz der Vertriebsmitarbeitenden zu steigern (Wozniak, 2020; Albers, Raman & Lee, 2015). Hierzu können Spielelemente in Form von Platzierungen oder Rankings in Verbindung mit Belohnungen als eine zusätzliche Motivation eingesetzt werden (Wozniak, 2020).

Anwendungsfälle für den Spieler «Kundschaft» im B-to-B

Im Gegensatz zum Anwendungsfall der Mitarbeitenden als Spielerin oder Spieler

existiert zum jetzigen Zeitpunkt über die Kundschaft als Spieler im B-to-B nur wenig fundierte Forschung.

Hardwood und Garry (2015) und Raj und Gupta (2018) haben einen positiven Effekt bei dem Einsatz von Gamification auf die Bindung der Kundschaft zu einer Organisation sowie der Loyalität zur Marke nachgewiesen. Hierbei wurden verschiedene Mechanismen wie Wettbewerbe, Aufgaben und Belohnungen analysiert, deren Einsatz zu unterschiedlichen Auswirkungen auf das Kundenverhalten führt, wie allgemein höhere Kundenaktivität (Stieglitz, 2015) oder Austausch zwischen Kundschaft und Unternehmen (Hardwood & Garry, 2015). Daraufhin wurden Emotionen wie Spass und Genuss festgestellt, welche zu einer positiven Reaktion führten, zum Beispiel Spielwiederholung oder Kaufabschluss (Harwood & Garry, 2015). Bauer et al. (2020) fanden heraus, dass Gamification ohne monetäre Vorteile für die Kundschaft ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und -bindung sowie auf Word-of-Mouth-Marketing hat.

Weitere Forschungen zeigen, dass der Einsatz von Gamification die Kund-

Kernthesen

- 1 Gamification findet im B-to-B vor allem Anwendung in den Bereichen Weiterbildung und Ausbildung der Mitarbeitenden.
- 2 In der Baubranche wird Gamification kaum bzw. vereinzelt nur als kanalübergreifendes Tool entlang der Customer Journey genutzt.
- 3 Der Generationenwechsel spiegelt sich immer stärker im Käuferverhalten von morgen wider.
- 4 Gamification bietet das Potenzial, neue Kontaktpunkte zu Kundinnen und Kunden knüpfen und diese zu intensivieren.
- 5 Dadurch wird es möglich, früher in den Kaufentscheidungsprozess einzutreten und diesen gezielt zu beeinflussen.

schaft bei der Wahl des Absatzkanals beeinflussen kann. Mithilfe von Gamification-Elementen kann die Kundschaft gezielt zwischen dem stationären und digitalen Handel gesteuert werden (Stein, Eckhardt & Robra-Bissantz, 2017).

Einen weiteren positiven Effekt kann Gamification auf die Kaufintention von Kundschaft im B-to-C haben, beispielsweise durch Wettbewerbe unter Kundinnen und Kunden (Hwang & Choi, 2019; Yang & Zhao, 2019) oder Gamification-Elemente wie Badges, welche vorherige Erfahrung von Online-Rezensenten auf Online-Plattformen wie TripAdvisor signalisieren, um Neukundschaft in ihrer Kaufentscheidung zu stärken (Wang et al., 2020). Abbildung 1 fasst die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche zusammen.

Methodik

Nachdem die theoretischen Grundlagen gelegt wurden, wird im Folgenden kurz auf die Methodik der Studie eingegangen, um den wissenschaftlichen Ansprüchen zu entsprechen und die verwendete Analysemethodik trans-

parent darzulegen (Berg & Milmeister, 2008; Mayring, 2015; Pförsch & Godefroid, 2013).

Die vorliegende Studie zielte darauf ab, die gewonnenen Erkenntnisse aus der theoretischen Sekundärforschung in der Praxis zu identifizieren und zu

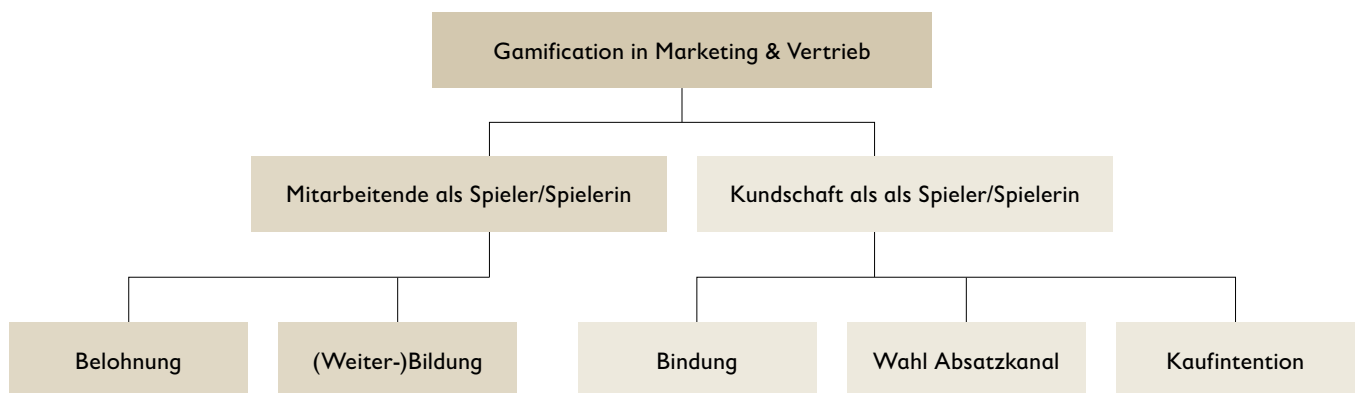
Mithilfe von Gamification-Elementen kann die Kundschaft gezielt zwischen dem stationären und digitalen Handel gesteuert werden.

bewerten. Folglich wird ein qualitativer, explorativer Forschungsansatz gewählt, um die Anwendungsgebiete im Bereich Gamification qualitativ zu untersuchen (Homburg, 2017). Die damit verbundenen Fragestellungen verlangen ein detailliertes Wissen zu den Verhaltensweisen von Kundinnen und Kunden in der Baubranche sowie On-

line- und Offline-Marketingstrategien der Zulieferer innerhalb dieser Branche. Deshalb wird bei der Erhebung der Primärdaten die Methode der Experteninterviews gewählt (Helfferich, 2011). Als Expertinnen und Experten für diese Studie gelten Personen mit mehrjähriger Vertriebserfahrung, direktem Kundenkontakt und/oder fachlicher Expertise in den Bereichen Digital Commerce oder Produktmanagement innerhalb der untersuchten Branche. Die Interviews wurden anhand eines Interviewleitfadens durchgeführt und gelten somit als nichtstandardisierte Interviews (Gläser & Laudel, 2010).

Die Teilnehmenden wurden gemäss einer bewussten Fallauswahl selektiert und repräsentieren die Firmen Hilti Deutschland AG, Adolf Würth GmbH & Co KG sowie Bex Technologies GmbH. Während des Interviews wurde ein Fragenkatalog mit offenen vorformulierten Fragen genutzt, welcher in jedem halbstrukturierten Interview genutzt wurde. Dementsprechend bestand die Möglichkeit, die Fragen dem Gesprächsverlauf anzupassen oder umzuformulieren (Gläser & Laudel, 2010; Helfferich, 2011). Die Interviews wurden

Abb. 1: Anwendungsfälle von Gamification in Marketing & Vertrieb



Quelle: Eigene Darstellung.

paraphrasiert und die wesentlichen Erkenntnisse geclustert. Die Cluster ergaben drei Kategorien, welche die Kernaussagen der Expertinnen und Experten zusammenfassen und Gegenstand der Studie darstellen.

- (a) Aktuelle Anwendungsfelder: Gamification für Mitarbeitende und Kundschaft
- (b) Lead-Generierung als wesentliches Kundenanwendungsfeld
- (c) Implikationen für B-to-B-Unternehmen

Basierend auf den erstellten Clustern, werden die Erkenntnisse der Interviews im folgenden Kapitel diskutiert.

Erkenntnisse aus den Interviews

Aktuelle Anwendungsfelder: Gamification für Mitarbeitende und Kundschaft

«Die Bauwirtschaft gehört bis dato zu den am wenigsten von der Digitalisierung erfassten Wirtschaftszweigen.» (Schrantz, Gerger, Urban, 2020, S. 379), weshalb Gamification, laut Expertinnen und Experten, im B-to-B-Bereich und insbesondere in der Bauzuliefererbranche noch kaum Anwendung findet. Aktuell nutzen nur vereinzelt B-to-B-Unternehmen Gamification als kanalübergreifendes Tool entlang der Customer Journey.

Mit dem Kunden als Spieler werden die Ziele Lead-Generierung, Kundenbindung, Kaufincentivierung und Aufmerksamkeitsgenerierung verfolgt. Hinsichtlich des Ziels der frühen Lead-Generierung werden Beispiele genannt, wie Gewinnspiele auf Messen in Verbindung mit dem Austesten der neuen Software sowie Social-Media- oder Augmented-Reality-Filter-Wettbewerbe. Dies soll gleichzeitig Aufmerksamkeit und Bewusstsein für die Marke schaffen. Als Kaufincentive

Handlungsempfehlungen

- 1 Nutzen Sie Gamification gezielt zur Lead-Generierung und zur Unterstützung Ihrer Omni-Channel-Strategie, um die neue Generation der Buying-Center langfristig an Ihre Marke zu binden.
- 2 Binden Sie Ihre Produkte grundsätzlich so in ihre Gamification-Strategie ein, dass Kundschaft oder Mitarbeitende immer deren Mehrwert verstehen.
- 3 Nutzen Sie die gesammelten Daten der Kundenpräferenzen und -informationen aus den (Online-)Anwendungen und binden Sie sie ganzheitlich in Ihre Kundenbetreuung ein.

wird Gamification in Form von Glücksspielen oder Gewinnen nach erfolgreichem Ausfüllen von Umfragen bereits eingesetzt (Blohm & Leimeister, 2013).

Nach Meinung der Experten bietet Gamification im B-to-B auch grosses Potenzial für Lead-Generierung, da mit spielerischen Elementen der Kundschaft vorab Informationen zu einem neuen, komplexeren Produkt einfach vermittelt werden können.

Viel wichtiger im B-to-B-Geschäft ist jedoch die Kundenbindung. Hierbei sind Beispiele wie ein Bundesligatippspiel und Tresor-Knack-Spiele für Bestandskundinnen und -kunden zu nennen.

Weitaus ausgeprägter ist die Anwendung mit den Mitarbeitenden als Spieler. Hierbei werden die Ziele des interaktiven

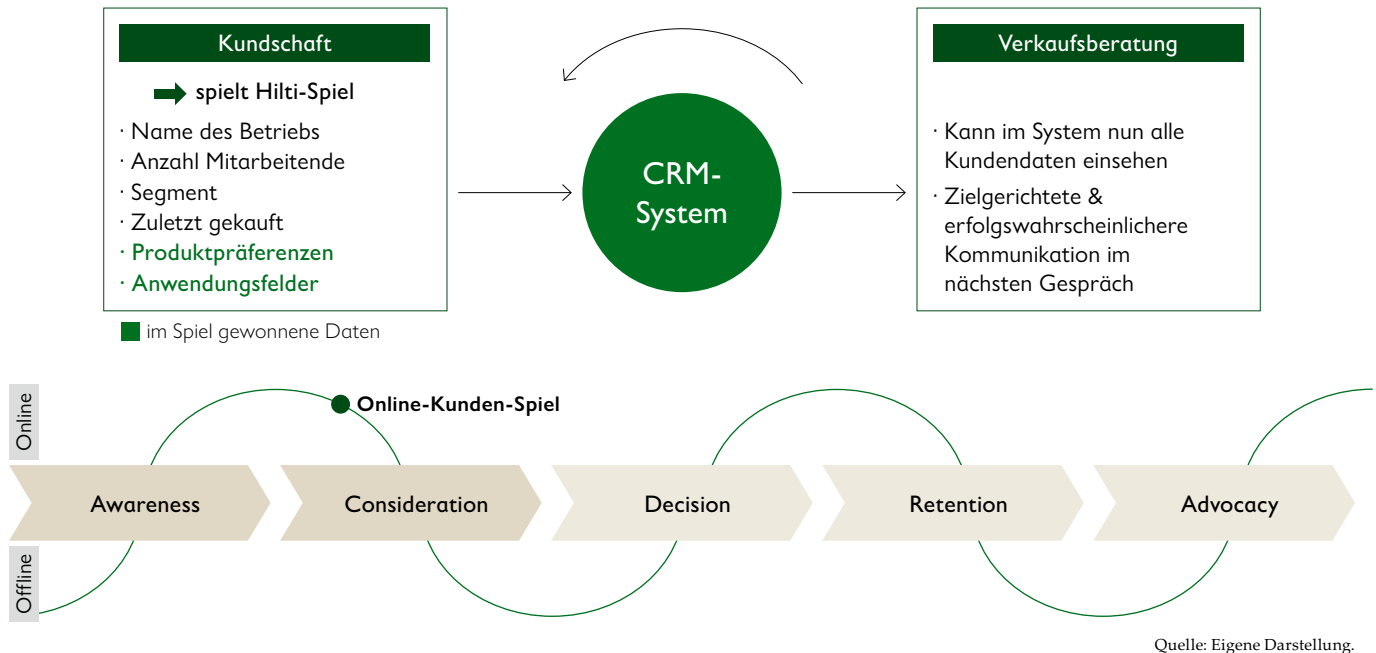
Wissensaufbaus und der Verkaufsincentivierung genutzt. Um das Wissen der Mitarbeitenden aufzubauen, nutzt Hilti eine interaktive Lernsoftware, in der Vertriebsmitarbeitende in Spielen und Quizen nötiges Wissen über Produkte und Anwendungen aufbauen. Auch teamindividuelle Spiele, wie beispielsweise die spielerische Nutzung der Betriebsmittelverwaltungssoftware, werden als Lernmethode eingesetzt. Als Incentive zum Verkauf der Produkte wurden Beispiele wie teaminterne Rallies, Rekordübersichten oder Medaillenspiele genannt.

Lead-Generierung als wesentliches Kundenanwendungsfeld

Ist der Kunde der Spieler, so lassen sich drei Hauptziele identifizieren: Kaufincentivierung, Lead-Generierung und Kundenbindung. Einigkeit herrscht darin, dass Gamification der Kundschaft im Hinblick auf einfache, universelle Produkte einen Kaufanreiz geben kann (Blohm & Leimeister, 2013). Jedoch sieht ein Experte dies nur als kurzfristigen Gewinn. Dem gegenüber stehen zwei

Interviewaussagen, dass im B-to-B verstärkt über die Kundenbindung verkauft werden sollte. Diese könnte zusätzlich mittels Gamification gestärkt werden, beispielsweise durch kanalübergreifende Treuesysteme. Weitere «Spielereien» in Form von Wettbewerben werden eher kritisch gesehen, da die Kundinnen und Kunden meist keine Zeit hierfür

Abb. 2: Beispielhafte Lead-Generierung mittels Gamification



haben, beziehungsweise aufgrund des geringen Kostenanteils für diese Produktinvestitionen sich diese Zeit nicht nehmen. Nichtsdestotrotz könnten derartige Ausprägungen von Spielen indirekt einen positiven Effekt auf die Kaufentscheidung des Buying-Centers haben, indem jüngere Mitarbeitende als Spiel-Teilnehmende die Meinung der Entscheider beeinflussen. Nach Meinung der Experten bietet Gamification im B-to-B auch grosses Potenzial für Lead-Generierung, da mit spielerischen Elementen der Kundschaft vorab Informationen zu einem neuen, komplexeren Produkt einfach vermittelt werden können. Übergreifend ist es wichtig, das Produkt in das Spiel so einzubinden, dass die Kundschaft dessen Mehrwert versteht. Essenziell bei jeglicher Online-Anwendung von Gamification ist es, die gesammelten Daten zu nutzen und ganzheitlich in die Kundenbetreuung einzubinden. Ein Experte stellt hierbei eine beispielhafte Integration in die Customer Journey vor.

Essenziell bei jeglicher Online-Anwendung von Gamification ist es, die gesammelten Daten zu nutzen und ganzheitlich in die Kundenbetreuung einzubinden.

Die Kundschaft gelangt über die Website zum Spiel, während des Spiels könnten Daten über Präferenzen und bevorzugte Anwendungsbereiche der Kundin oder des Kunden gesammelt werden. Diese Informationen werden dann in das Kundenmanagement-System eingepflegt und der zuständigen Verkaufsberaterin oder dem zuständigen Verkaufsberater zugänglich gemacht, die oder der den Lead übernimmt. Dieser Ablauf ist beispielhaft dargestellt.

Implikationen für B-to-B-Unternehmen

Die Mehrheit der Expertinnen und Experten sind sich einig, dass die Relevanz von Gamification hoch ist. Primär soll Gamification bei der Lead-Generierung sowie der damit verbundenen Informationsbeschaffung über die Kundschaft unterstützen. Besonderer Fokus liegt im Kontext des Generationenwechsels. Des Weiteren kann Gamification als Werkzeug dienen, den Pull-Ansatz im Vertrieb weiter zu stärken. Im Zuge der Digitalisierung werden der B-to-B-Vertrieb und dessen Prozesse digitaler, weshalb Gamification eine wichtige Rolle einnehmen wird.

Die Nutzung von Gamification als Kundenbindungsinstrument kann auch positive Auswirkungen auf die Kundenbeziehung haben. Insbesondere durch digitale Gamification-Elemente innerhalb digitaler Kontaktpunkte (Social Media,

Newsletter, etc.) können nachrückende Generationen besser angesprochen und gebunden werden. In Vertriebsunternehmen der Bauzuliefererbranche kann dadurch Kleinkundschaft, deren Betreuung durch einen Vertriebsmitarbeitenden im Aussendienst nicht rentabel erscheint, durch digitale Gamification-Elemente an das Unternehmen gebunden werden.

Zudem weisen verschiedene Autoren positive Auswirkungen durch den Einsatz von Gamification auf die Kaufintention der Kundschaft im B-to-C nach (Hwang & Choi, 2019; Yang & Zhao, 2019). Gamification kann als Tool genutzt werden, um Kundinnen und Kunden kurzfristig zum Kauf zu bewegen, insbesondere bei einfachen Produkten. Um dies zu verdeutlichen, wird im Folgenden ein konkreter Anwendungsfall vorgestellt.

Anwendungsfall am Beispiel der «Hilti Challenge»

Wie aus den Interviews hervorgegangen ist, nutzt die Hilti Deutschland GmbH bereits Gamification-Elemente im Rahmen ihrer Vertriebsaktivitäten. Der konkrete Anwendungsfall der sog. «Hilti Challenge» wird zusätzlich zu den Erkenntnissen aus den Interviews im Folgenden vorgestellt:

Hilti steht seit jeher für mehr Leistung und mehr Zuverlässigkeit. Um die Überlegenheit der eigenen Produkte eindrucksvoll unter Beweis zu stellen, überlegte sich das Unternehmen 2016 eine besondere Marketingkampagne. Im Rahmen der Hilti Innovationstage wurde in 120 Hilti Centern in vier Ländern Europas, unter anderem in Deutschland, das Hilti Wettbohren ausgerufen. Dabei wurden über 1000 Herausforderinnen und Herausforderer aus dem Handwerk eingeladen, mit den eigenen Geräten gegen den damals neuen Hilti Kombihammer TE 30-ATC/AVR anzutreten.

Die Aufgabe bestand darin, drei Bohrlöcher mit einer Tiefe von 200 mm und einem Durchmesser von 16 mm in C50-Beton zu bohren. Wer es schaffte, den Hilti Kombihammer zu schlagen, erhielt den TE 30-ATC/AVR geschenkt. So sollte durch Fachkräfte der Branche eindeutig festgestellt werden, welches Modell auf dem Markt das leistungsstärkste ist. Am Ende der Challenge konnte keines der teilnehmenden Geräte es mit dem Hilti Kombihammer aufnehmen. Das positive Feedback hat das Qualitätsversprechen von Hilti bestätigt. «Du bist in der halben Zeit fertig. Da nehme ich auch zwei», sagte einer der Teilnehmer wörtlich. Zusammengefasst verfolgt Hilti mit der Gamification-Massnahme folgende Ziele:

- Authentizität erhöhen: Produkt (Überlegenheit) zum Anfassen
- Branding verbessern: Positive Aufmerksamkeit durch Eventveranstaltung und Produktüberzeugung
- Engagement intensivieren: Einbindung der Zielgruppe in die Produktvermarktung

- Referenzen schaffen: Bestätigung der Überlegenheit des eigenen Produkts durch die Zielgruppe

Fazit

Die vorliegende Studie fokussierte sich auf Anwendungsfälle von Gamification im B-to-B-Bereich. Dabei wird Gamification häufiger als Incentivierung oder zur (Weiter-)Bildung der Mitarbeitenden eingesetzt als in Richtung der Kundschaft. Dennoch wird auch für diese Zielgruppe grosses Potenzial gesehen. Insbesondere mit Blick auf nachrückende Generationen scheint das Thema vor allem zur Lead-Generierung und zur Unterstützung der Omni-Channel-Strategie an Relevanz zu gewinnen. Zusätzlich kann aus bestehender Literatur abgeleitet werden, dass Gamification auch im B-to-B als Kundenbindungsinstrument erfolgreich eingesetzt werden kann. Dies gilt primär für Kleinkundschaft, welche aufgrund der Kundenpotenzialklasse nicht durch den Direktvertrieb

Abb. 3: Hilti Wettbohren



Quelle: Hilti, 2016.

betreut werden kann. Somit ist der Einsatz von Spielmechanismen entlang der gesamten Customer Journey möglich. Herausforderungen beim Einsatz von Gamification im B-to-B-Geschäft sind primär die limitierte Zeit der Kundinnen und Kunden oder des Buying-Centers und die Relevanz des Zulieferers für diesen.

Literatur

- Ahmadi, M. M. (2020). Managing the new gamified world: How gamification changes business. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(7), 370–390.
- Albers, S., Raman, K. & Lee, N. (2015). Trends in optimization models of sales force management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 35(4), 1–17. <https://doi.org/10.1080/08853134.2015.1085807>
- Bauer, J. C., Linzmajer, M., Nagengast, L., Rudolph, T. & D'Cruz, E. (2020). Gamifying the digital shopping experience: Games without monetary participation incentives increase customer satisfaction and loyalty. *Journal of Service Management*, 31(3), 563–595. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2018-0347>
- Berg, C. & Milmeister, M. (2008). Im Dialog mit den Daten das eigene Erzählen der Geschichte finden. Über die Kodierverfahren der Grounded-Theory-Methodologie. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 9(2).
- Blepp, C. (2019, März). Wachstum in der Bauzuliefererindustrie 2021. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. <https://www.pwc.de/de/industrielle-produktion/pwc-wachstum-in-der-bauzuliefererindustrie-2021.pdf>
- Blohm, I. & Leimeister, J. (2013). Gamification: Gestaltung IT-basierter Zusatzdienstleistungen zur Motivationsunterstützung und Verhaltensänderung. *Wirtschaftsinformatik – Zeitschrift Der Angewandten Informatik*, 55(4), 275–278. <https://doi.org/10.1007/s11576-013-0368-0>
- BMI. (2020, 17. Juli). Digitale Planungsmethode BIM: Öffentliche Auftraggebende und Planende lernen in Zukunft nach einheitlichem Standard. <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/pressemitteilungen/DE/2020/07/digitale-planungsmethode-bim.html>
- BMVI. (2022, 28. Oktober). Digitales Planen, Bauen, Infrastrukturmanagement: Einführung und Einsatz von Building Information Modeling (BIM). <https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Artikel/DG/digitales-bauen.html>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2021, 5. Januar). Bauwirtschaft. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-bauwirtschaft.html>
- Connolly, T., Boyle, E. A., MacArthur, E., Hainey, T. & Boyle, J. (2012). A systematic literature review of empirical evidence on computer games and serious games. *Computers and Education*, 59(2), 661–686. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.03.004>
- de-Marcos, L., Domínguez, A., Saenz-de-Navarrete, J. & Pagés, C. (2014). An empirical study comparing gamification and social networking e-learning. *Computers & Education*, 75, 82–91. <http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2014.01.012>
- Deterding, S. (2019). Gamification in management: Between choice architecture and humanistic design. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 131–136. <https://doi.org/10.1177/1056492618790912>
- Eisingerich, A. B., Marchand, A., Fritze, M. P. & Dong, L. (2019). Hook vs. hope: How to enhance customer engagement through gamification. *International Journal of Research in Marketing*, 36(2), 200–214. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.02.003>
- Fauser, S. (2017). *Services Marketing: Quality and other essentials*. Shaker Verlag.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hamari, J., Koivisto, J. & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. 47th Hawaii International Conference on System Science. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Harwood, T. & Garry, T. (2015). An investigation into gamification as a customer engagement experience environment. *Journal of Services Marketing*, 29(6), 533–546. <http://dx.doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0045>
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten* (4. Aufl.). Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hiemeyer, W.-D. & Stump, D. (2020). Allgemeine Grundlagen des B2B-Marketings und -Vertriebs. In 2.-D. Hiemeyer & D. Stump (Hrsg.), *Integration von Marketing und Vertrieb: Ein konzerninterner Ansatz für ein erfolgreiches Schnittstellenmanagement* (S. 9–112). Springer Gabler.
- Hilti Deutschland, Österreich, Schweiz. (2016, 24. Juni). Vergleich von Kombihämmern: Das Hilti Wettbohren [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=kzBX0Aj892Q>
- Homburg, C. (2017). *Marketingmanagement* (6. Aufl.). Springer Gabler.
- Hwang, J. & Choi, L. (2019). Having fun while receiving rewards? Exploration of gamification in loyalty programs for consumer loyalty. *Journal of Business Research*, 106, 365–376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.031>
- Koivisto, J. & Hamari, J. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification. *International Journal of Information Management*, 45, 191–210. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>
- Lässig, R., Hentschel, S., Leutiger, P., Tornier, S., Fey, A. & Hirt, F. (2015, November). Die Digitale Zukunft des B2B Vertriebs: Warum Industrieunternehmen sich auf veränderte Anforderungen ihrer Kunden einstellen müssen. Roland Berger GmbH.
- Lingqvist, O., Plotkin, C. & Stanley, J. (2015, 1. Februar). Do you really understand how your business customers buy? McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy>
- Linzmajer, M., Nagengast, L., Rudolph, T. & D'Cruz, E. (2020). Gamifying the digital shopping experience: games without monetary participation incentives increase customer satisfaction and loyalty. *Journal of Service Marketing*, 31(3). <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2018-0347>
- Mahlmäki, T., Ojala, M. & Myllykangas, M. (2016). The drivers towards interactive digital sales processes in business-to-business markets. *Proceedings of the 20th International Academic Mindtrek Conference*, 42–48. <http://dx.doi.org/10.1145/2994310.2994326>
- Masciadri, P. & Zupancic, D. (2010). Die Besonderheiten des B2B-Geschäfts und der B2B-Kommunikation. In P. Masciadri & D. Zupancic (Hrsg.), *Marken- und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft* (S. 21–27). Springer Gabler.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz Verlag.
- Pförsch, W. & Godefroid, P. (2013). *Business-to-Business-Marketing* (5. Aufl.). Herne.
- Raj, B. & Gupta, D. (2018). Factors influencing consumer responses to marketing gamification. *International Conference on Advances in Computing, Communications and Informatics*, 1538–1542. <https://doi.org/10.1109/ICACCI.2018.8554922>
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I. & Pitt, L. (2016). Game in: Engaging customers and employees through gamification. *Business Horizons*, 59(1). <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2015.08.002>
- Rocha, E. M., Pereira, G. M. & de Jesus Pacheco, D. A. (2020). The role of the predictive gamification to increase the sales performance: a novel business approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5). <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0005>
- Schmidt, E. & Marheine, C. (2021). Überleben neben Amazon Business und Co.? Der Weg zum eigenen B2B-Online-Marktplatz. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 13(2), 84–95. <https://link.springer.com/article/10.1365/s35764-021-00325-y>
- Schober, K.-S. & Hoff, P. (2016). Digitalisierung in der Bauwirtschaft: Der europäische Weg zu «Construction 4.0». Roland Berger GmbH.
- Schranz, C., Gerger, A. & Urban, H. (2020). Augmented Reality im Bauwesen: Teil 1 – Anwendungs- und Anforderungsanalyse. *Bauingenieur*, 96 (10), 379–388. <http://dx.doi.org/10.37544/0005-6650-2020-10-49>
- Statistisches Bundesamt. (2021, 5. Januar). Branchen und Unternehmen: Bauen. https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Bauen/_inhalt.html
- Stein, A., Eckhardt, L. & Robra-Bissantz, S. (2017). Spielerisch lockt der Einzelhandel den Kunden: Einfluss von Belohnungen auf die Kanalwahl. *Springer Fachmedien*. <https://doi.org/10.1365/s40702-017-0347-9>
- Stieglitz, S., Lattemann, C., Robra-Bissantz, S., Zarnekow, R. & Brockmann, T. (2017). Gamification: Using game elements in serious contexts. Springer.
- Stieglitz, S. (2015). Gamification: Vorgehen und Anwendung. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 52(6), 816–825. <https://doi.org/10.1365/s40702-015-0185-6>
- Wang, L., Gunasti, K., Shankar, R., Pancras, J. & Gopal, R. (2020). Impact of gamification on perceptions of word-of-mouth contributors and actions of word-of-mouth consumers. *MIS Quarterly*, 44 (4), 1987–2011. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3256050>
- Weibel, M. & Lindenau, A. (2017). Digitalisierung im Business-to-Business-Marketing und -Vertrieb erfolgreich realisieren. *Marketing Review* St. Gallen, 84–93.
- Wozniak, J. (2020). Gamification for sales incentives. *Contemporary Economics*, 14(2), 144–161. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.337>
- Yang, P. & Zhao, Y. (2019). The impact of gamification element on purchase intention. 16th International Conference on Service Systems and Service Management, 1–6. 978-1-7281-1941-0/19
- Yang, Y., Asaad, Y. & Dwivedi, Y. (2017). Examining the impact of gamification on intention of engagement and brand attitude in the marketing context. *Computers in Human Behavior*, 73, 459–469. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.066>
- Zinger, D. (2014, 8. Mai). Game on: A primer on gamification for managers. <https://www.td.org/magazines/td-magazine/game-on-a-primer-on-gamification-for-managers>



Hier gelangen Sie
zu unserem Shop

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

Qualität ohne Kompromisse.

Drivers of Sustainable Consumption

Life Satisfaction and the Concreteness of Sustainable Product Attributes in Advertising

To promote the sustainability of their products, marketers are rethinking their advertising. This study investigates the role of consumer life satisfaction and concrete messages in advertising. It shows that dissatisfied individuals attach higher importance to sustainable product attributes when they are presented in concrete terms, thus providing insights into the psychology of sustainable consumption.

Béatrice Martin, M.Sc., Christina Antonie Reh, M.Sc.

As the climate crisis unfolds, more and more companies are highlighting the sustainability attributes of their products in their advertising. Crises are known to affect consumers' sense of security and overall mental well-being. For more than a decade, the global index of unhappiness has been rising (Ammar et al., 2020; Clifton, 2022). This study highlights the interplay of consumers' current life satisfaction, sustainable consumption behavior and the concreteness of messaging in advertising. In two discrete choice experiments with 466 participants, this research demonstrates that dissatisfied people rate sustainable product attributes higher when they are advertised with concrete messages. The results show a positive, significant association between current dissatisfaction with life and a higher perceived relevance of concretely framed sustainability attributes of products, which remains largely robust to various controls. Thus, the study provides insights into the behavioral psychology of sustainable consumption, suggesting that marketers should consider indicators such as the satisfaction with life scale (SWLS) (Diener et al., 1985) when designing sustainability advertising. Ultimately, it highlights the need to address the psychological factors that underlie sustainable consumer behavior. Addressing dissatisfied consumers could increase overall sustainable consumption, as concretely communicated sustainability attributes are perceived as more relevant by dissatisfied consumers than by satisfied ones. The current crisis, which has left many people dissatisfied, may offer an opportunity to promote more sustainable consumption behavior – if communicated concretely.

Marketing can strongly influence consumer behavior and shape society. Sustainable consumption has been found to be one of the key levers to counteract climate change on the individual level (Grabs et al., 2016). Thus, consumer-facing marketing professionals have a significant role to play since they could use their campaigns to accelerate the transition towards a net zero economy (Kotler, 2011). To maximize their impact, marketing professionals need to know how to communicate about sustainability effectively. This is not limited to 'green' or 'sustainably minded' consumers as sustainable consumption will not remain a niche topic. However, how to persuade consumers to buy more sustainable products, which are often more expensive than conventional ones, remains an unresolved communication challenge.

At the core of the issue is the thin line between transparency about a product's sustainable footprint and overloading the consumer with too much detailed information. Knowing how much information to communicate about what makes a product sustainable is a key issue that could become a game changer for the effective framing of sustainability messages. Too much information can overwhelm consumers (Schmitt et al., 2018a), yet too little or too vague information can make them suspect greenwashing (Szabo & Webster, 2020). Thus, marketers need



Béatrice Martin, M.Sc.

Research Assistant and Doctoral Candidate,
Chair of Digital Marketing,
WHU – Otto Beisheim School of Management,
Vallendar, Germany
beatrice.martin@whu.edu

Christina Antonie Reh, M.Sc.

Research Assistant and Doctoral Candidate,
Chair of Digital Marketing,
WHU – Otto Beisheim School of Management,
Vallendar, Germany
christina.reh@whu.edu

to carefully assess which attributes of sustainability to mention in their advertising, and how to frame their messages about these attributes. Text-only messages are often perceived as vague communication. Numbers have been shown to provide a cue for 'hard facts' (MacInnis et al., 1991) and can serve to reinforce text messages and to make them more concrete and specific. It is therefore important to investigate what is more effective for communicating the sustainability attributes of a product – text-only and vague, or number-based and concrete.

Marketing and psychological research have so far failed to provide clear-cut results that point decision-makers into one single direction. With this research, the authors aim to provide a cornerstone for how advertising may be used to encourage more people to consume more sustainably.

Thus, the goal of this research is to provide a better understanding of the impact of message concreteness on the perceived relevance of single and general sustainability attributes of a product. This study is meant to derive a nuanced picture of how to address heterogeneous consumer groups differing in their attitudes with regard to sustainability and their general satisfaction with life. The results of this study show that the more concrete a message is, the higher the importance weights of the sustainability attributes. These results are mainly driven by two attributes of concrete sustainability communication: environmental impact and ingredient type. The effect is stronger on sustainability attributes' relevance for people dissatisfied with their life vs. satisfied and stronger for 'green' vs. 'non-green' consumers. Challenging times can indeed serve as a catalyst for climate action by leveraging the interdependence between human well-being, life satisfaction, and the environment.

Management Summary

With two discrete choice experiments, this research shows that concrete messages about sustainability can enhance the perceived relevance of sustainable product attributes and thus foster sustainable consumption behavior – in particular for individuals with low life satisfaction. A positive and significant association between low life satisfaction and a preference for products with concretely communicated sustainability attributes was established. This highlights the importance of addressing the psychological factors that underlie sustainable consumer behavior and framing sustainability messages in a concrete manner to promote sustainable consumption.

assertive (Baek et al., 2015). A high level of interactivity can also enhance a sustainability message (Szabo & Webster, 2020). However, it is not clear yet how this relates to sustainability attributes. Vague claims do not seem to increase consumers' perceptions of greenwashing or lower consumers' purchase intentions (Schmuck et al., 2018). Construal level theory (CLT) of psychological distance provides a possible explanation for these different observations: CLT posits that there is a difference between objects that are psychologically perceived as closer to oneself, e.g., when they are detailed and have a directly relatable context (e.g., concrete messages), and psychologically distant objects that are seen at an abstract level, such as vague messages (Liberman & Trope, 1998). Reczek et al. (2018) presented initial findings that environmentally friendly products can be made more appealing by presenting detailed, concrete information about the sustainability attributes of the product. Thus, exposing individuals to sustainable vs. traditional product attributes in advertising may lead to more positive reactions if the sustainability features presented in the message are psychologically proximal, which is expected from concrete messages, rather than distal (concrete vs. vague messages).

Also, individual preferences can influence the response of consumers to sustainability messages. For example, environmentally conscious consumers, often referred to as 'green' consumers, are more likely to be skeptical of the sustainability messages in product advertising (Szabo & Webster 2020). On the other hand, Tucker et al. (2012) found that green consumers respond equally well to strong and weak 'green' product claims. They do not seem to doubt 'green' communications, independent of their style. Thus, 'green' consumers are generally supposed to be more responsive to sustainability messages, yet there is little knowledge about whether this holds true for different levels of concreteness.

Theoretical Background

Sustainability messages, whether social, economic, or environmental (Brown et al., 1987), can be powerful: They can affect individual behavior and influence consumer choice. The complete picture of what is effective sustainability communication is very complex. Many scandals about companies exaggerating or completely fabricating the environmental benefits of their products have damaged consumer trust (Chen & Chang, 2013). Thus, marketers advertising a sustainable product need to be careful in their communication.

Whether there is a communication design that encourages sustainable consumption, and what it might be, is not yet fully understood. One key aspect is the wording since it can strongly influence consumers' purchase decision, e.g., by sounding

Main Propositions

- 1 It matters which sustainability attributes of a product marketers select for their advertising, as not all attributes are equally relevant to consumers.
- 2 Concrete message framing can enhance the perceived relevance of the sustainability attributes of a product.
- 3 Consumers dissatisfied with their lives put a lower value on sustainability attributes of a product, but concrete messages can significantly and positively influence their perception.

Lessons Learned

- 1 Functional product attributes are still the most important ones, but sustainability attributes are gaining in relevance.
- 2 For encouraging more sustainable consumption, knowledge about which sustainable product attributes are most relevant to consumers in their purchase decisions is key.
- 3 The use of concrete sustainability messages, independently of which sustainability attributes are used, outperforms vague message framing.

Other consumer characteristics such as life satisfaction have been shown to significantly impact the effectiveness of different advertising strategies (Ju et al., 2017). So far, research on the impact of life satisfaction on sustainable behavior yields a mixed picture. On the one hand, a happy life is reported to be consistent with a more ecologically sustainable life. Researchers such as Nguyen et al. (2022) found that this is supported by various actions and purchase acts, such as giving eco-friendly gifts or buying regional foods (Kasser & Sheldon, 2002), purchasing recycled products or shopping with reusable bags (Wang & Kang, 2019; Binder & Blankenberg, 2017). On the other hand, recent results of laboratory experiments show no significant positive association between life satisfaction and sustainable behavior (Lange & Dewitte, 2020). So, higher levels of life satisfaction may not always lead to pro-environmental behavior. Some researchers also suggested that happy people might be too mentally happy to care about important contemporary issues, thus being less likely to act pro-socially to improve society or the world (Kushlev et al., 2019). This is also referred to as the ‘Pollyanna’ effect (Iliev et al., 2016). Overly optimistic and very happy people tend to participate less in some kinds of political action, whereas subjective satisfaction generally is positively associated with healthy behavior, interpersonal pro-social behavior, and political activity like voting or being active in the conservation of nature (Prati et al., 2017a; Kushlev et al., 2019). Pro-environmental consumption behaviors are seen – in this context – as pro-social behaviors, since they benefit other people and the environment (Schmitt et al., 2018b; Zelenski & Desrochers, 2021). Recently, research found that you need to care for yourself first before you can care for others (Diener et al., 2018); people with lower levels of subjective well-being are more likely to be consumed by their personal worries and do not care for others.

The economics of wellbeing argues that life satisfaction generally decreases during crises and times of inflation. Decreasing worldwide happiness levels have been reported for decades and are reinforced by the current crises, e.g., COVID-19 (Ammar et al., 2020; Clifton, 2022). At the same time, the number of weather-related disasters (e.g., heat waves, fires, droughts and flooding) has reached new records – the climate crisis is in full swing (World Meteorological Organization, 2021). It is well documented that climate change can influence life satisfaction (Maddison & Rehdanz, 2011; Weimann et al., 2015). More sustainable consumption could help to slow down and counteract climate change (Ritchie et al., 2023).

Thus, the key questions addressed in the present research are: Can marketing messages influence sustainable consumption? Does life satisfaction have an influence on how sustainably an individual consumes? Which impact does message framing have on consumers’ responses to sustainability vs. functional attributes of a product?

Empirical Approach

Methodology

To explore how consumers respond to different sustainability messages, discrete choice experiments (DCEs) were used. As part of the choice modeling approach, they are a multi-attribute stated preference technique and allow to ask respondents to perform a simple task closely resembling real-world decisions (Schlereth & Skiera, 2017). Unlike in field experiments, where many extraneous factors may influence the results, researchers have more control when using DCEs. They reveal latent patterns and nuances of complex consumer choices (Beisecker et al., 2022).

To capture the relevance of different sustainability attributes in comparison to functional attributes, eight attributes were used in the DC design: four functional ones (product performance, type of packaging, packaging size, price), three sustainability attributes (environmental impact, ingredient type, animal friendliness) and one additional visual attribute (image) (Table 1). We implemented and executed the questionnaire using the Online survey platform DISE (Schlereth et al., 2012).

The functional attributes were chosen based on prior research on product choices (Silayoi & Speece, 2007), and the sustainability attributes based on research by Schnabl et al. (2022) who studied the

Table 1: Set-up of the Study

Study	Study 1 (category cosmetics)	Study 2 (category pet food)
No. of respondents	N=236	N=230
Method	Discrete choice experiment	
Industry/ Product category	Cosmetics/body oil	Pet food/dry dog food
Task	Trade-off decision between three displayed products with 8 items as displayed attributes	
Experimental design	2-part between-participants (representative sample)	
Experimental manipulation	Concrete vs. vague messages	
Dependent measure	Product choice	
Attributes	Sustainability attributes: environmental impact (2 levels), ingredient type (3 levels), animal friendliness (2 levels) Functional attributes: product performance (2 levels), type of packaging (3 levels), packaging size (3 levels), price (3 levels) Additional attribute: image (2 levels)	

Source: Own illustration.

concept of sustainability attributes and found that for fast-moving consumer goods (FCMG), these three attributes are most important to consumers. Each respondent got to view eight choice sets, each with three alternatives presented. To ensure a broader applicability of the findings, the experiment was conducted for two different fast-moving consumer goods: a cosmetic product (body oil) and pet food (dry dog food). The cosmetic and pet food sectors are both rapidly growing industries in which the question of sustainability is steadily gaining relevance for consumers and producers alike. This makes these industries well suited as contexts for the present research. To differentiate how consumers respond to vague vs. concrete messages in advertisements for sustainable products, two experimental conditions were designed for each context, namely concrete and vague messages (see Tables 1, 2 and 3). In the first condition, all attributes were described with a concrete message including numbers or the name of a certificate, e.g., ‘100% cruelty-free certified by PETA’ for the ani-

mal friendliness attribute. In the second condition, all attributes were described with a vague message, e.g., ‘This product was not tested on animals.’ Price and images were identical in the two versions. In each experiment, respondents were randomly assigned to either the vague or the concrete version.

Additionally, the respondents were asked to self-report their green attitudes using the GREEN scale developed by Haws et al. (2013). This is a one-factor six-item scale that predicts consumers’ green consumption behavior. Also, they had to indicate their satisfaction with life (SWL) (Pavot & Diener, 2008). Life satisfaction was measured using the SWL scale, which consists of five items (e.g., ‘My life is close to ideal’) that have to be scored from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). Based on the results of these two scales, the researchers grouped the respondents into ‘green’ and ‘non-green’, ‘satisfied’ and ‘dissatisfied’ consumers (see Appendix 1). These responses were used to determine how

Table 2: Textual Information Presented per Experimental Condition

Category of attributes	Specific attribute	# Levels	Condition 1 (concrete information)	Condition 2 (vague information)		
Study 1 (category cosmetics)	Sustainability attributes	Environmental impact	2	This product avoids the emission of 2.53kg CO2eq by reducing the need of palm oil/–	We limit the carbon footprint of this product/–	
		Ingredient type	3	100% organic ingredients certified by DEMETER/ 100% natural ingredients certified by NATRUE/–	Only organic ingredients/ All natural ingredients/–	
		Animal friendliness	2	100% cruelty-free certified by PETA/–	No animal was harmed in the production of this product/–	
	Functional attributes	Price	3	14€/16€/18€		
		Packaging size	3	100ml/200ml/300ml		Travel size/Regular size/Maxi size
		Type of packaging	3	Re-fillable system with >10,000 re-fill retail locations/100% recycled materials/ 100% virgin plastic packaging	Re-fillable packaging concept/ Made from recycled materials/ Plastic packaging	
		Product performance	2	Keeps the skin soft for 24h/–	Keeps the skin soft for an entire day/–	
		Product image	2	neutral/green background (see Table 3)		
Study 2 (category pet food)	Sustainability attributes	Environmental impact	2	This product lowers the carbon footprint by 642.7kgCO2eq/per dog per year through reducing the need of meat/–	We limit the carbon footprint of this product/-	
		Ingredient type	3	100% organic ingredients/ 100% natural ingredients/–	Only organic ingredients/ All natural ingredients/–	
		Animal friendliness	2	100% cruelty-free certified by PETA/–	This product was not tested on animals/–	
	Functional attributes	Price	3	29.99€/34.99€/39.99€		
		Packaging size	3	6kg/8kg/10kg		Small size/Regular size/Maxi size
		Type of packaging	3	Re-fillable system with >10,000 re-fill retail locations/100% recycled materials/ 100% virgin plastic packaging	Re-fillable packaging concept/ Made from recycled materials/ Plastic packaging	
		Product performance	2	100% hypoallergenic for sensitive stomachs/–	Healthy for sensitive guts/–	
		Product image	2	neutral/green background (see Table 3)		

Source: Own illustration.

Table 3: Illustration of the Product Images Used (Neutral vs. ‘Green’ Backgrounds)

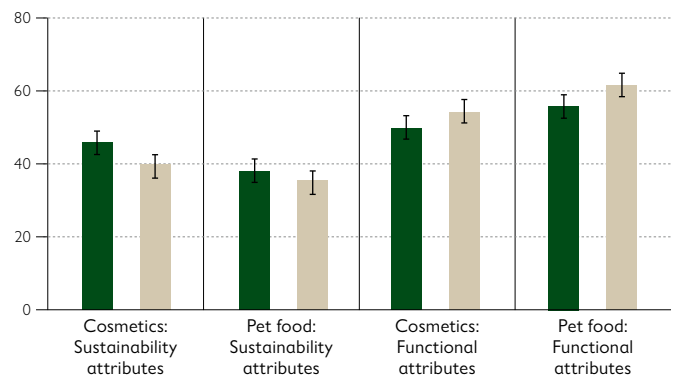
	Neutral background	Green background
Study 1 (category cosmetics)		
Study 2 (category pet food)		

Source: Own illustration.

Figure 1: Relevance of Sustainability vs. Functional Attributes in Concrete vs. Vague

Importance weights in % ■ Concrete message ■ Vague message

Importance weights for sustainability vs. functional attributes in Study 1 & 2 for concrete vs. vague message



Source: Own illustration.

consumers’ personal life situations might influence how they respond to concrete or vague sustainability messages. Finally, demographic information such as gender and age was collected.

Data Collection

Two discrete choice experiments with convenience samples were conducted in November 2022, with a total of 236 respondents in Study 1 (category cosmetics) and 230 respondents in Study 2 (category pet food). The pet food study replicated the cosmetics study to test the applicability of the results to another consumer goods category.

Respondents were recruited through Prolific, a panel provider. They were paid a small amount of money for their time, and the researchers used attention check questions to control the quality of responses. Respondents were pre-screened using the tools provided by Prolific to ensure that they were between the ages of 18 and 70 years, currently resident in Western Europe, and, in the case of Study 2, dog owners, in order to obtain realistic choices.

In Study 1, 52.97% of respondents identified as female, and 45.76% as male, in Study 2, 55.08% of respondents identified as female, and 41.53% as male. The majority were between 18 and 40 years old (Study 1: 63.99%; Study 2: 65.25%), and more than half of them (Study 1: 58.47%; Study 2: 62.29%) have at least an undergraduate degree. 66.53% of the respondents of Study 1 and 69.49% of the

respondents of Study 2 indicated that they have to watch their budget closely or very closely (see Appendices 2 and 3).

Results

The descriptive results show that consumers responded differently to vague and concrete messages, both for sustainable and functional attributes, as shown in Figure 1. Overall, concrete messaging led to a higher perceived relevance of sustainability attributes, whereas vague messaging outperformed for functional attributes.

The cumulative importance weights of the sustainability attributes increased by 6.27 percentage points (46.24% vs. 39.97%) for cosmetics and by 2.8 percentage points (38.62% vs. 35.82%) for pet food when the message was worded in concrete terms. Welch’s t-tests, which account for unequal variances between test groups, show the difference is highly significant ($p < 0.01$) in both cases. The functional attributes lost in importance relative to the sustainability attributes when the messages were worded concretely. While, overall, functional attributes remained more important than sustainability attributes, the difference diminished by 13.16 percentage points ((55.80% vs. 38.62%) – (50.26% vs. 46.24%)) in the cosmetics study and by 11.37 percentage points ((61.24% vs. 35.82%) – (54.42% vs. 39.97%)) in the pet food study.

The general increase in the importance of sustainability attributes when concrete messages were used is significantly ($p < 0.05$)

driven by two out of the three sustainability attributes used for cosmetic products in this study (figure 2): environmental impact and ingredient type. The importance of ingredient type increased by +1.11 percentage points (18.68% vs. 17.57%) and that of environmental impact by +4.98 percentage points (11.08% vs. 6.10%). While animal friendliness is more important to consumers of cosmetic products than environmental impact, its relevance was not significantly influenced by a change from vague to concrete messaging. For pet food (figure 2 right), the relevance of environmental impact and ingredient type also significantly ($p < 0.05$) increased when concrete messages were used, but the relevance of animal friendliness decreased significantly ($p < 0.05$). When vague messages were used, animal friendliness was the most relevant sustainability attribute for consumers choosing pet food, whereas when concrete messages were used, its importance weight dropped below that of ingredient type. For the functional attributes, message concreteness also influenced the relevance of individual attributes. For example, packaging gained significantly ($p < 0.05$) in relevance when the messages were vague. This result is robust across both studies. The relevance of the price, which was not varied between versions, did not change significantly depending on the concreteness level used to describe the other attributes. The results of Welch's t-tests were confirmed by a regression analysis that controlled for other co-founding variables such as employment, status, education, budget, and climate change worry. This analysis is not included here because it is beyond the scope of this paper.

Being 'green' makes consumers generally more receptive to any sustainability messages (Haws et al., 2013). Consumers' green attitude amplified the difference in relevance between concrete and vague sustainability messages. In the case of cosmetics, green consumers found concrete sustainability messages by 7.21 percentage points (48.96% vs. 41.75%) more relevant than vague messages (see figure 3 left). This effect was highly significant ($p < 0.01$). For non-green consumers, the difference was only 0.53 percentage points (38.52% vs. 37.99%) and not significant. For pet food (see figure 3 right), green consumers found concrete sustainability messages by 2.40 percentage points (39.84% vs. 37.44%) more relevant than vague ones, while non-green consumers found them by 2.42 percentage points (35.32% vs. 32.74%) more relevant than vague ones. Both differences are not significant, yet point in the same direction as in the cosmetics study.

Overall life satisfaction also had an influence on consumers' responses to sustainability messages. For consumers dissatisfied with their lives, the average cumulative importance weight for cosmetic products was 47.98% if the messages they viewed were concrete but only 38.88% if the messages were vague (see figure 4 left). The difference is highly significant ($p < 0.01$).

Consumers satisfied with their lives were much less affected by the concreteness of a message. Here the importance weights for the sustainability attributes were 44.70% for concrete

Figure 2: Relevance of Individual Sustainability vs. Functional Attributes in Concrete vs. Vague Messages

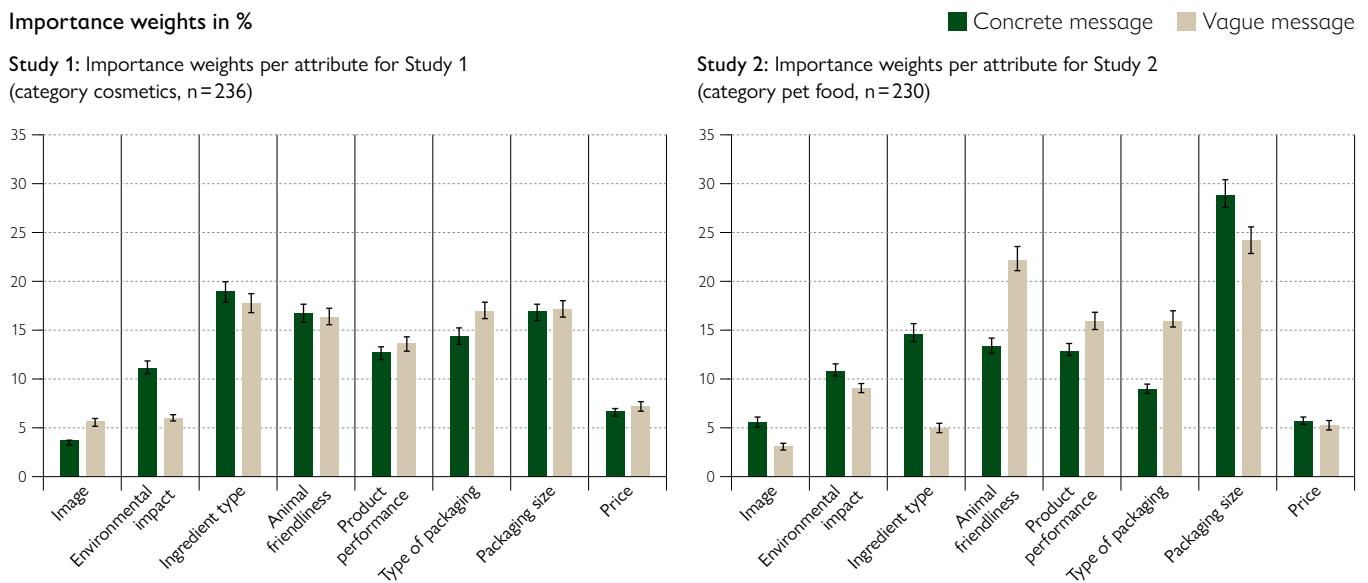
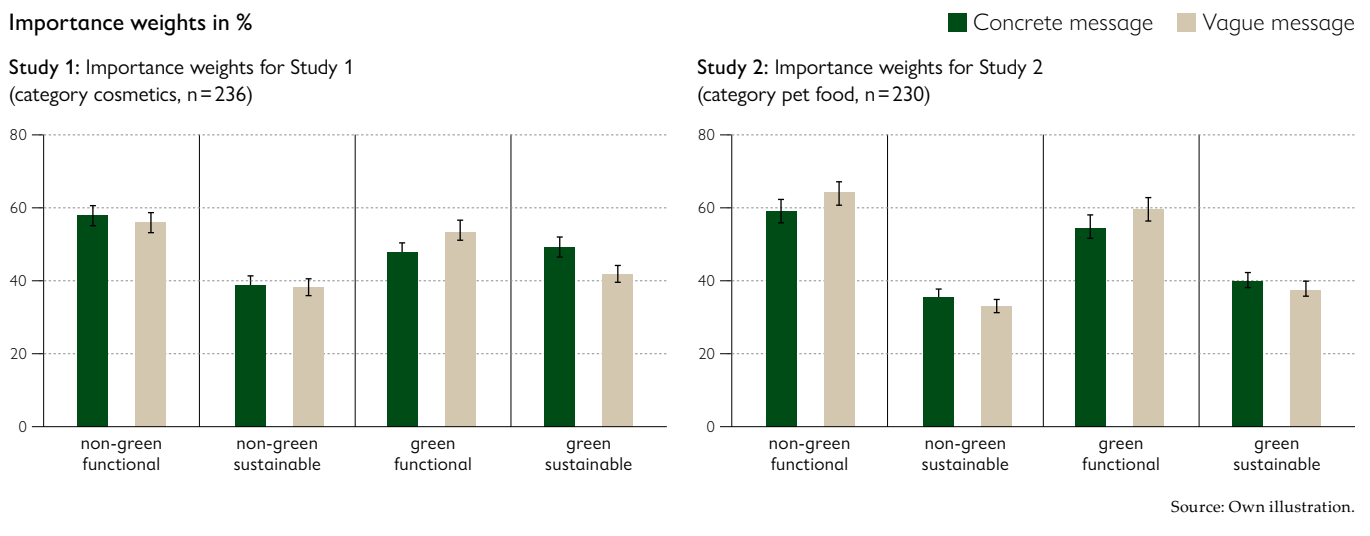


Figure 3: Relevance of Sustainability vs. Functional Attributes in Concrete vs. Vague Messages for Green vs. Non-green Consumers



messages and 41.05% for vague messages. The difference is still significant ($p < 0.05$), but much smaller. The pattern was the same for pet food (see figure 4 right): Consumers dissatisfied with their lives responded more strongly to changes in the concreteness of messages than those satisfied with their lives.

Discussion

This research suggests that using concrete messages to communicate sustainability attributes can encourage consumers to buy sustainable products. As suggested by CLT, choosing a sustainable product becomes easier when proximity is perceived (Liberman & Trope, 1998; Trope & Liberman, 2010). This is in alignment with recent studies (Reczek et al., 2018).

The results show that, overall, functional product attributes have a higher relevance for purchase decisions than sustainability attributes. This means that consumers regard a product's performance and price as more important for their purchase decision than its environmental impact or its ingredients. This is in accordance with research on the sustainability claims of various new products that negatively affected sales (Van Doorn et al., 2021).

Green consumers place more importance on a product's sustainability attributes than less environmentally aware consumers, regardless of how concrete the message is. Yet, they value sustainability attributes more if these are communicated

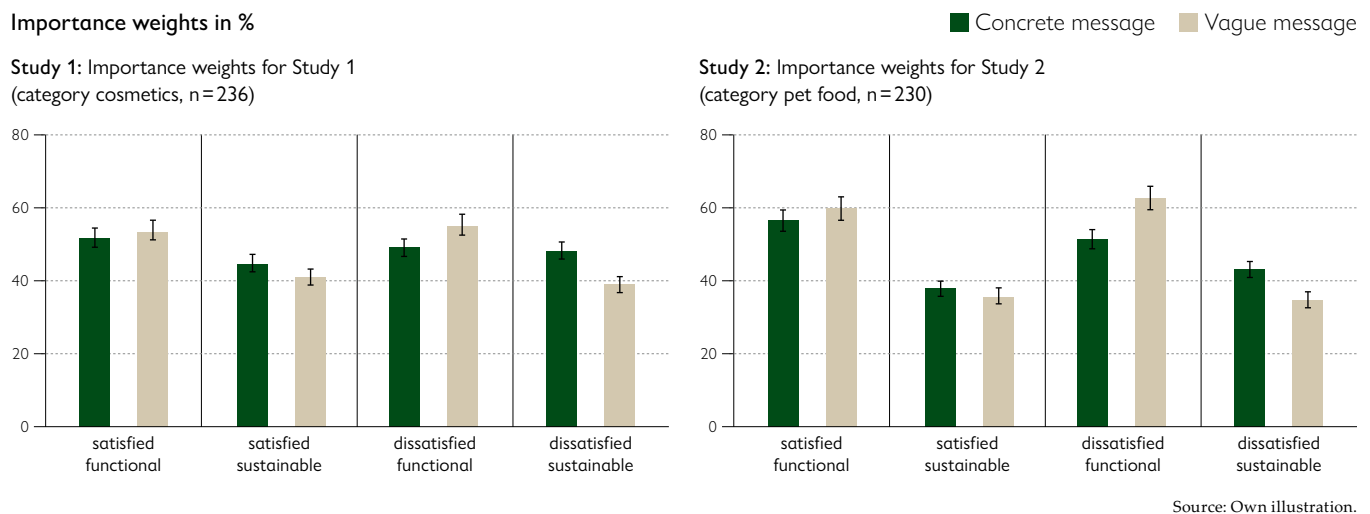
concretely rather than just vaguely. For consumers with less environmental consciousness, the effect of concrete messages was lower, yet still existent. This difference may be due to the fact that green consumers are more likely to suspect greenwashing and therefore do not respond positively to vague sustainability messages. Consumers with a lower environmental consciousness are less likely to suspect greenwashing. They are also more likely to experience information overload and thus do not respond positively to more concreteness in a sustainability message. Consequently, it may make sense for marketers to target their 'green' and 'non-green' consumers separately, e.g., via different media or retail formats. These findings go beyond the traditional analysis of the relationship between environmental awareness, income or wealth and sustainability (Hagerty & Veenhoven, 2003).

While the average relevance of sustainability attributes is higher for consumers satisfied with their lives, the relevance of sustainability attributes for consumers dissatisfied with their lives increases significantly if the sustainability messages are concrete rather than vague. Thus, happy people are more likely to act sustainably, which has also been found in previous research (Sameer et al., 2021; Prati et al., 2017b; Kushlev et al., 2019). The 'Pollyanna' effect, i.e., that happy people do not care about sustainability, as argued by Iliev et al. (2016), thus cannot be confirmed by the present study. However, it yields new insights into the behavior of dissatisfied people: When addressing dissatisfied consumers, the messages have to be concrete and specific, e.g.,



For further supplementary tables to the article, visit:
<https://unisg.link/MRSG-Martin-Reh>

Figure 4: Relevance of Sustainability vs. Functional Attributes in Concrete vs. Vague Message for Satisfied vs. Dissatisfied Consumers



with regard to environmental impact and ingredients. By making sustainability messages more concrete, the lower relevance they attribute to sustainability can be counteracted. This finding suggests that marketers need to adapt their communication strategy in the current times of crisis and rising consumer dissatisfaction to promote sustainable consumption behavior.

ideal time for companies to get their consumers to pay more attention to the sustainability attributes of their products by focusing on making their marketing messages more concrete. To obtain the information they need to develop concrete messages, companies can use impact estimation programs to calculate the exact carbon footprint of their supply chain (Peano et al., 2015).

Managerial Implications

According to this research the product attributes most important for consumers' purchasing decisions are still of a functional nature. However, there is also potential in sustainability attributes, and the best way to encourage more 'non-green' and dissatisfied people to rate sustainability attributes higher is with a concrete message on environmental impact and ingredient type.

For dissatisfied consumers, the authors find that concrete communication of sustainability attributes has a significant effect on their ranking of the relevance of these attributes. This means that there is an opportunity for companies to use the current crisis to encourage more sustainable consumption behavior. In mentally challenging times of insecurity, climate crisis, inflation, and war, consumers are more susceptible to messages that are concrete and specific. Although times are tough right now, there is untapped potential in sustainability advertising. The current circumstances could prove to be an

References

- Adger, W. N., & Brown, K. (2009). Vulnerability and resilience to environmental change: Ecological and social perspectives. In N. Castree, D. Demeritt, D. Liverman, & B. Rhoads (Eds.), *A companion to environmental geography* (pp. 109–122). Wiley.
- Ammar, A., Chtourou, H., Boukhris, O., Trabelsi, K., Masmoudi, L., Brach, M., Bouaziz, B., Bentlage, E., How, D., Ahmed, M., Mueller, P., Mueller, N., Hsouna, H., Aloui, A., Hammouda, O., Paineiras-Domingos, L. L., Braakman-Jansen, A., Wrede, C., Bastoni, S., ..., & Hoekelmann, A. (2020). COVID-19 home confinement negatively impacts social participation and life satisfaction: A worldwide multicenter study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 6237. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176237>
- Baek, T. H., Yoon, S., & Kim, S. (2015). When environmental messages should be assertive: examining the moderating role of effort investment. *International Journal of Advertising*, 34(1), 135–157. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/02650487.2014.993513>
- Beisecker, S., Schlereth, C., & Hein, S. (2022). Shades of fake news: How fallacies influence consumers' perception. *European Journal of Information Systems*. <https://dx.doi.org/10.1080/0960085X.2022.2110000>
- Binder, M., & Blankenberg, A. K. (2017). Green lifestyles and subjective well-being: more about self-image than actual behavior? *Journal of Economic Behavior and Organization*, 137, 304–323. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.03.009>

- Brown, B. J., Hanson, M. E., Liverman, D. M., & Merideth, R. W. (1987). Global sustainability: Toward definition. *Environmental Management*, 11, 713–719. <https://doi.org/10.1007/BF01867238>
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. *Journal of Business Ethics*, 114, 489–500. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1360-0>
- Clifton, J. (2022, September 15). The Global Rise of Unhappiness. Gallup. <https://news.gallup.com/opinion/gallup/401216/global-rise-unhappiness.aspx>
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253–260. <http://dx.doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Van Doorn, J., Risselada, H., & Verhoef, P. C. (2021). Does sustainability sell? The impact of sustainability claims on the success of national brands' new product introductions. *Journal of Business Research*, 137, 182–193. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.032>
- Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., & Schäpke, N. (2016). Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, 134, 98–111. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.061>
- Hagerty, M. R., & Veenhoven, R. (2003). Wealth and happiness revisited: Growing national income does go with greater happiness. *Social Indicators Research*, 64, 1–27. <https://doi.org/10.1023/A:1024790530822>
- Haws, K. L., Winterich, K. P., & Naylor, R. W. (2013). Seeing the world through green-tinted glasses: Green consumption values and responses to environmentally friendly products. *Journal of Consumer Psychology*, 24(3), 336–354. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcps.2013.11.002>
- Iliev, R., Hoover, J., Dehghani, M., & Axelrod, R. (2016). Linguistic positivity in historical texts reflects dynamic environmental and psychological factors. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113(49), E7871–E7879. <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.1612058113>
- Ju, L., Jun, J. W., Dodoo, N. A., & Morris, J. (2017). The influence of life satisfaction on nostalgic advertising and attitude toward a brand. *Journal of Marketing Communications*, 23(4), 413–427. <https://doi.org/10.1080/13527266.2015.1051093>
- Kasser, T., & Sheldon, K. M. (2002). What makes for a merry christmas? *Journal of Happiness Studies*, 3(4), 313–329. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1021516410457>
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132–135. <http://dx.doi.org/10.2307/41228615>
- Kushlev, K., Drummond, D. M., Heintzelman, S. J., & Diener, E. (2019). Do happy people care about society's problems? *The Journal of Positive Psychology*, 15(4), 467–477. <https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1639797>
- Lange, F., & Dewitte, S. (2020). Positive affect and pro-environmental behavior: A preregistered experiment. *Journal of Economic Psychology*, 80. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2020.102291>
- Liberman, N., & Trope, Y. (1998). The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of temporal construal theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 5–18. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.1.5>
- MacInnis, D. J., Moorman, C., & Jaworski, B. J. (1991). Enhancing and measuring consumers' motivation, opportunity, and ability to process brand information from ads. *Journal of Marketing*, 55(4), 32–53. <http://dx.doi.org/10.1177/002224299105500403>
- Maddison, D., & Rehdanz, K. (2011). The impact of climate on life satisfaction. *Ecological Economics*, 70(12), 2437–2445. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.07.027>
- Nguyen, H. V., Le, M. T. T., Pham, C. H., & Cox, S. S. (2022). Happiness and pro-environmental consumption behaviors. *Journal of Economics and Development*. <https://doi.org/10.1108/JED-07-2021-0116>
- Pahl-Wostl, C., Odume, O. N., Scholz, G., De Villiers, A., & Amankwaa, E. F. (2023). The role of crises in transformative change towards sustainability. *Ecosystems and People*, 19(1). <https://doi.org/10.1080/26395916.2023.2188087>
- Pavot, W., & Diener, E. (2008). The satisfaction with life scale and the emerging construct of life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137–152. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/17439760701756946>
- Peano, C., Baudino, C., Tecco, N., & Girgenti, V. (2015). Green marketing tools for fruit growers associated groups: Application of the life cycle assessment (LCA) for strawberries and berry fruits ecobranding in northern Italy. *Journal of Cleaner Production*, 104, 59–67. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.087>
- Prati, G., Albanesi, C., & Pietrantonio, L. (2017a). The interplay among environmental attitudes, pro-environmental behavior, social identity, and pro-environmental institutional climate: A longitudinal study. *Environmental Education Research*, 23(2), 176–191. <http://dx.doi.org/10.1080/13504622.2015.1118752>
- Prati, G., Albanesi, C., & Pietrantonio, L. (2017b). Social well-being and pro-environmental behavior: A cross-lagged panel design. *Human Ecology Review*, 23(1), 123–139. <http://dx.doi.org/10.22459/HER.23.01.2017.07>
- Reczek, R. W., Trudel, R., & White, K. (2018). focusing on the forest or the trees: How abstract versus concrete construal level predicts responses to eco-friendly products. *Journal of Environmental Psychology*, 57, 87–98. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2018.06.003>
- Ritchie, H., Rod s-Guirao, L., Mathieu, L., Gerber, M., Ortiz-Ospina, E., Hasell, J., & Roser, M. (2023). Population growth. *Our World in Data*. <https://ourworldindata.org/population-growth>
- Sameer, Y. M., Elmassah, S., Mertzanis, C., & El-Maghaby, L. (2021). Are happier nations more responsible? Examining the link between happiness and sustainability. *Social Indicators Research*, 158(1), 267–295. <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02698-4>
- Schlereth, C., & Skiera, B. (2017). Two new features in discrete choice experiments to improve willingness-to-pay estimation that result in SDR and SADR: Separated (adaptive) dual response. *Management Science*, 63(3), 829–842. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2015.2367>
- Schlereth, C., Eckert, C., & Skiera, B. (2012). Using discrete choice experiments to estimate willingness-to-pay intervals. *Marketing Letters*, 23(3), 761–776. <http://dx.doi.org/10.1007/s11002-012-9177-2>
- Schmitt, J. B., Debbelt, C. A., & Schneider, F. M. (2018a). Too much information? Predictors of information overload in the context of online news exposure. *Information, Communication & Society*, 21(8), 1151–1167. <http://dx.doi.org/10.1080/1369118X.2017.1305427>
- Schmitt, M. T., Aknin, L. B., Axsen, J., & Shwom, R. L. (2018b). Unpacking the relationships between pro-environmental behavior, life satisfaction, and perceived ecological threat. *Ecological Economics*, 143, 130–140. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.07.007>
- Schmuck, D., Matthes, J., & Naderer, B. (2018). Misleading consumers with green advertising? An affect–reason–involvement account of greenwashing effects in environmental advertising. *Journal of Advertising*, 47(2), 127–145. <https://doi.org/10.1080/00913367.2018.1452652>
- Schnabl, L., Reh, C. A., Martin, B., Schmitz, A.-K., & Schlereth, C. (2023, May 26). The effectiveness of sustainable marketing messages: Trading off sustainability and conventional product attributes. EMAC 2023 Conference, Odense, Denmark. <https://www.emacconference2023.org/wp-content/uploads/2023/05/Programbog.pdf>
- Silayoi, P., & Speece, M. (2007). The importance of packaging attributes: A conjoint analysis approach. *European Journal of Marketing*, 41, 1495–1517. <https://doi.org/10.1108/03090560710821279>
- Szabo, S., & Webster, J. (2020). Perceived greenwashing: The effects of green marketing on environmental and product perceptions. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 719–739. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04461-0>
- Tangari, A. H., Garretson-Folse, J. A., Burton, S., & Kees, J. (2010). The moderating influence of consumers' temporal orientations on the framing of societal threats and corporate responses in cause-related marketing campaigns. *Journal of Advertising*, 39, 19–34. <http://dx.doi.org/10.2753/JOA0091-3367390203>
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440–463. <https://doi.org/10.1037/a0018963>
- Tucker, E. M., Rifon, N. J., Lee, E. M., & Reece, B. B. (2012). Consumer receptivity to green ads. *Journal of Advertising*, 41(4), 9–23. <http://dx.doi.org/10.2307/23410030>
- Wang, E., & Kang, N. (2019). Does life satisfaction matter for pro-environmental behavior? Empirical Evidence from China general social survey. *Quality and Quantity*, 53(3), 449–469. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0763-0>
- Weimann, J., Knabe, A., & Schob, R. (2015). Measuring happiness: The economics of well-being. MIT Press.
- World Meteorological Organization. (2021). Weather-related disasters increase over past 50 years, causing more damage but fewer deaths. <https://public.wmo.int/en/media/press-release/weather-related-disasters-increase-over-past-50-years-causing-more-damage-fewer>
- Zelenski, J. M., & Desrochers, J. E. (2021). Can positive and self-transcendent emotions promote pro-environmental behavior? *Current Opinion in Psychology*, 42, 31–35. <http://dx.doi.org/10.31234/osf.io/adhx2>

Literatur zum Thema Data and Creativity

Bücher

Bornet, P., Barkin, I. & Wirtz, J. (2021). Intelligent automation: Welcome to the world of hyperautomation: Learn how to harness Artificial intelligence to boost business & make our world more human. World Scientific Books.

Buxbaum, H.-J. (2020). Mensch-Roboter-Kollaboration. In H.-J. Buxbaum (Hrsg.), Mensch-Roboter-Kollaboration. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Dykes, B. (2019). Effective data storytelling: How to drive change with data, narrative and visuals. John Wiley & Sons.

Harford, T. (2021). The data detective: Ten easy rules to make sense of statistics. Penguin Publishing Group.

Klein, G. A. (2011). Streetlights and shadows: Searching for the keys to adaptive decision making. MIT Press.

Morrow, J. (2021). Be data literate: The data literacy skills everyone needs to succeed. Kogan Page Publishers.

Voulgaris, Z. (2022). The data path less traveled: Step up creativity using heuristics in data science, artificial intelligence, and beyond. Technics Publications.

Harford, T. (2021). The data detective: Ten easy rules to make sense of statistics. Penguin Publishing Group.

Klein, G. A. (2011). Streetlights and shadows: Searching for the keys to adaptive decision making. MIT Press.

Morrow, J. (2021). Be data literate: The data literacy skills everyone needs to succeed. Kogan Page Publishers.

Artikel

Cvetanovski, B., Jojart, O., Gregg, B., Hazan, E. & Perrey, J. (2021, 21. Juni). The growth triple play: Creativity, analytics, and purpose. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-growth-triple-play-creativity-analytics-and-purpose>

De Keyser, A., Köcher, S., Alkire, L., Verbeeck, C. & Kandampully, J. (2019). Frontline service technology infusion: Conceptual archetypes and future research directions. Journal of Service Management, 30(1), 156–183. <http://dx.doi.org/10.1108/JOSM-03-2018-0082>

Dell, F., Saran, A., Mcfowland, R. E., Krayer, L., Mollick, E., Candelon, F., Lifshitz-Assaf, H., Lakhani, K. R. & Kellogg, K. C. (2023). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of ai on knowledge worker productivity and quality. Harvard Business School (Working Paper No. 24-013). <https://ssrn.com/abstract=4573321>

Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., ... Wright, R. (2023). "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. International Journal of Information Management, 71, 1–63. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>

Eloundou, T., Manning, S., Mishkin, P. & Rock, D. (2023). GPTs are GPTs: An early look at the labor market impact potential of large language models. OpenAI; Open-Research; University of Pennsylvania (Working Paper). <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.10130>

Huang, M. H. & Rust, R. T. (2020). Engaged to a robot? the role of ai in service. Journal of Service Research, 24(1), 30–41. <https://doi.org/10.1177/1094670520902266>

Huang, M.-H. & Rust, R. T. (2020). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 49, 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>

Kallevig, A., Ozuem, W., Willis, M., Ranfagni, S. & Rovai, S. (2022). Managing creativity in the age of data-driven marketing communication: A model for agencies to improve their distribution and valuation of creativity. Journal of Advertising Research, 62(4), 301–320. <http://dx.doi.org/10.2501/JAR-2022-025>

Maddikunta, P. K. R., Pham, Q. V., B, P., Deepa, N., Dev, K., Gadekallu, T. R., Ruby, R. & Liyanage, M. (2022). Industry 5.0: A survey on enabling technologies and potential applications. Journal of Industrial Information Integration, 26, 1–19. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jii.2021.100257>

Smith, C. S. (2023, 5. April). Mom, dad, I want to be a prompt engineer. Forbes Magazin. <https://www.forbes.com/sites/craigsmith/2023/04/05/mom-dad-i-want-to-be-a-prompt-engineer/>

Zusammengestellt von
Thedda Deecke

Thema der nächsten Ausgabe: Consumer Reviews

Produktbewertungen haben einen erheblichen und nachhaltigen Einfluss auf die Konsumlandschaft. Sie beeinflussen die Art und Weise, wie Verbraucherinnen und Verbraucher einkaufen und konsumieren. So vertrauen 91% der Verbraucherinnen und Verbraucher Online-Bewertungen ebenso sehr wie persönlichen Empfehlungen (Murphy 2018) und begeisterte Bewertungen beeinflussen Kaufentscheidungen stärker als Rabatte oder andere Anreize (Reich, Maglio, 2019; Kats 2018). Der Austausch von Produktbewertungen mit Verbraucherinnen und Verbrauchern auf der ganzen Welt hat den Konsumentinnen und Konsumenten eine noch nie dagewesene Macht verliehen (Urban 2005; Watson & Wu, 2021). Um darauf angemessen reagieren zu können, müssen Unternehmen verstehen, wie Produktbewertungen Kaufentscheidungen beeinflussen und wie sie gesteuert werden können.

Zu den Themen von potenziellem Interesse gehören unter anderem:

- Wie bewerten die Konsumentinnen und Konsumenten gekaufte Produkte?
- Warum und wann bewerten Konsumentinnen und Konsumenten gekaufte Produkte?
- Wie beeinflussen Produktrezensionen die Wahrnehmung der Rezensenten von gekauften Produkten?
- Wie wirken sich Online-Rezensionen auf das Marketing aus?
- Wie unterscheidet sich die Qualität der Informationen in Online-Rezensionen?
- Wie wirken sich Online-Bewertungen auf Kundenzufriedenheit, Loyalität und Vertrauen aus?

Impressum

Marketing Review St. Gallen

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

Redaktionsleitung

Universität St. Gallen
Susanna Maurer, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susanna.maurer@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

© neuroflash GmbH (KI generiertes Bild)

Anzeigenleitung

Susanna Maurer, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susanna.maurer@unisg.ch

Insights

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

Leserservice

Sanja Karapetrovic
Telefon: +41 (0) 71 224 71 52
sanja.karapetrovic@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
Andreas Balazs
Prof. Dr. Hans H. Bauer
Dr. Hans-Jürg Bernet
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Manfred Bruhn
Prof. Dr. Christoph Burmann
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch
Dr. Alexander Haldemann
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Krafft
Prof. Dr. Michael Löffler
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert
Prof. Dr. Anton Meyer
Prof. Dr. Dominique von Matt
Dr. Michael Reinhold
Felix Richterich
Urs Riedener
Prof. Dr. Bernhard Swoboda
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke

Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal
jährlich, Auflage: 2500 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.

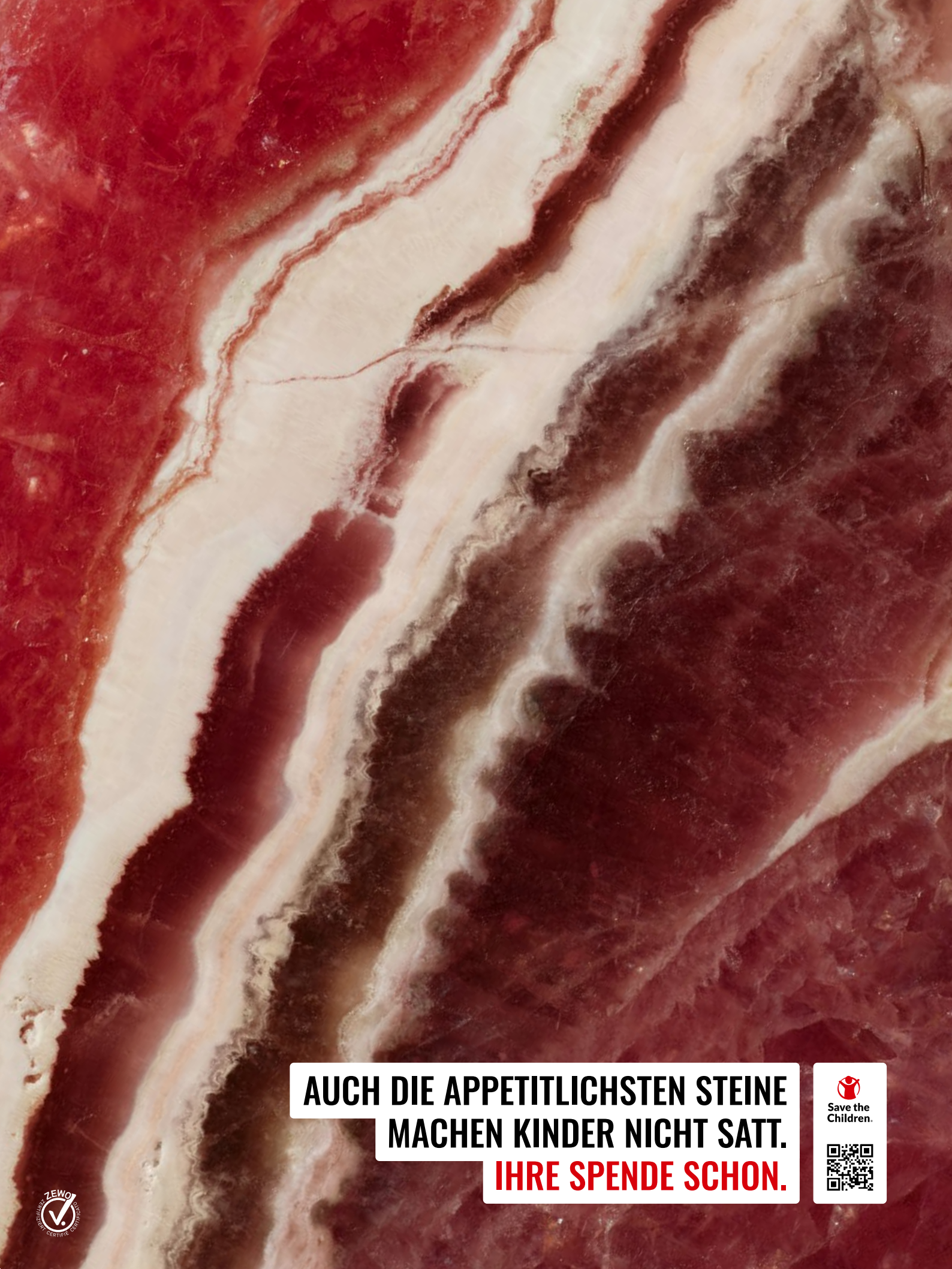
Die Artikel von Marketing Review
St. Gallen sind mit grösstmöglicher
Sorgfalt erstellt. Die Redaktion
übernimmt jedoch keine Gewähr für
die Richtigkeit, Vollständigkeit und
Aktualität der abgedruckten Inhalte.
Für den Inhalt der Werbeanzeigen ist
das jeweilige Unternehmen bzw. die
jeweilige Gesellschaft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

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

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 40. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544



**AUCH DIE APPETITLICHSTEN STEINE
MACHEN KINDER NICHT SATT.
IHRE SPENDE SCHON.**

