

Schmidt, Tobias; Hummel, Cornelius; Herrmann, Maik

Article

Ein Stimulation Model für die Marketingkommunikation

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Schmidt, Tobias; Hummel, Cornelius; Herrmann, Maik (2023) : Ein Stimulation Model für die Marketingkommunikation, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 40, Iss. 6, pp. 40-49

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/306253>

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

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.»

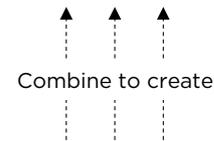
Vor allem vertriebllich ausgerichtete Kommunikation setzt daher meist nach wie vor auf die Kraft von rationalen Argumenten. Der Fokus auf «Reasons to believe» lässt aber ausser Acht, dass im Moment der Kaufentscheidung 95% der Informationsverarbeitung unbewusst stattfinden (Zaltman, 2003).

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.

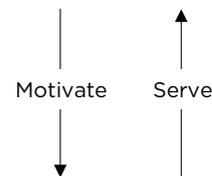
Das grösste Problem des Kauftrichters ist aber: Er suggeriert eine sinnvolle Arbeitsteilung in «Upper und Lower Funnel». Dadurch werden Silos weiter in einer Art und Weise verfestigt, die für den methodischen Fortschritt hinderlich ist (Ader et al., 2021).

Abb. 1: Elemente des JTBD

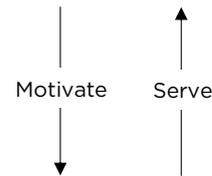
Ideal Self



Be Goals



Do Goals



Motor Control Goals

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 richtungweisenden 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.

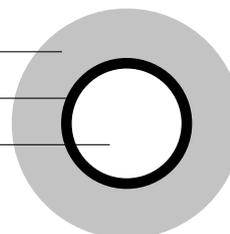
Marken haben in der Regel ein gewachsenes Set an Medien, über die sie kommunizieren (Zenith, 2022). Dieses gilt es,

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 Langleweiligkeit 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).

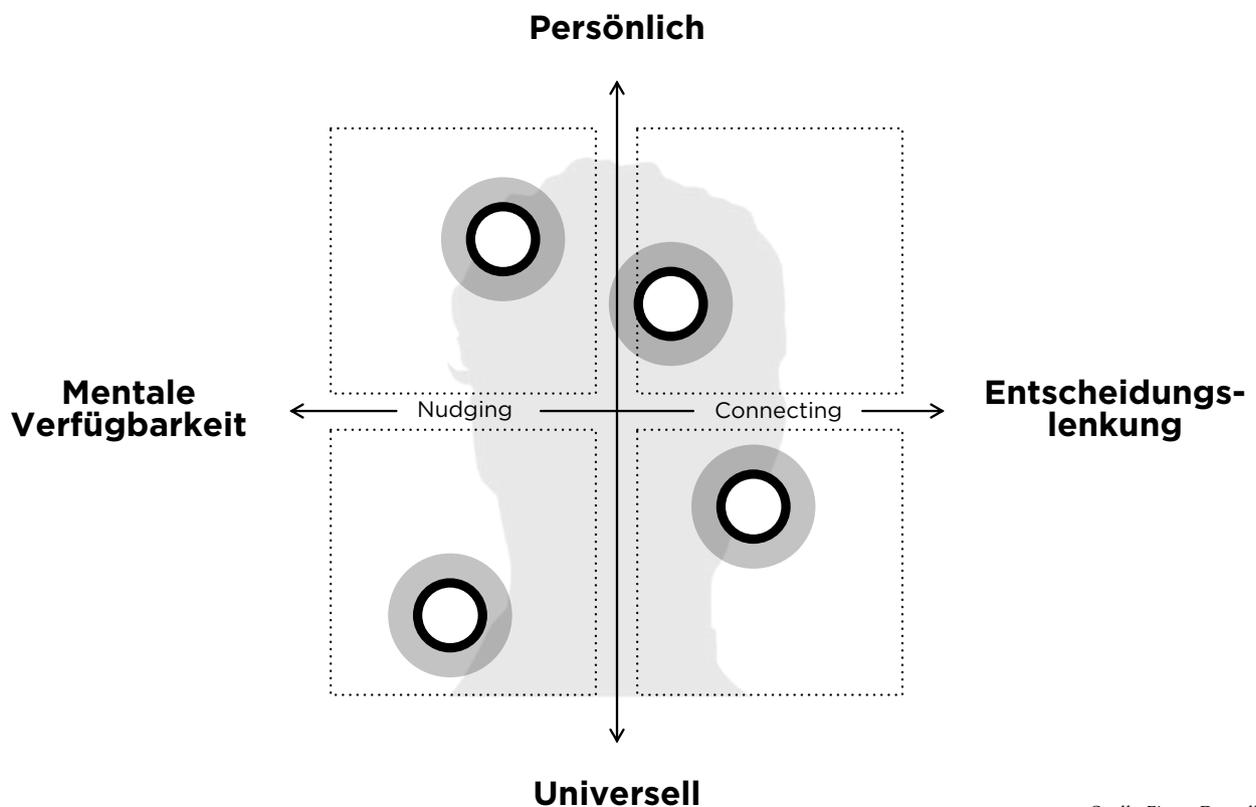
3.2 Art der Kommunikation in Abhängigkeit von der akzeptierten situativen Intimität

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



Quelle: Eigene Darstellung.

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,

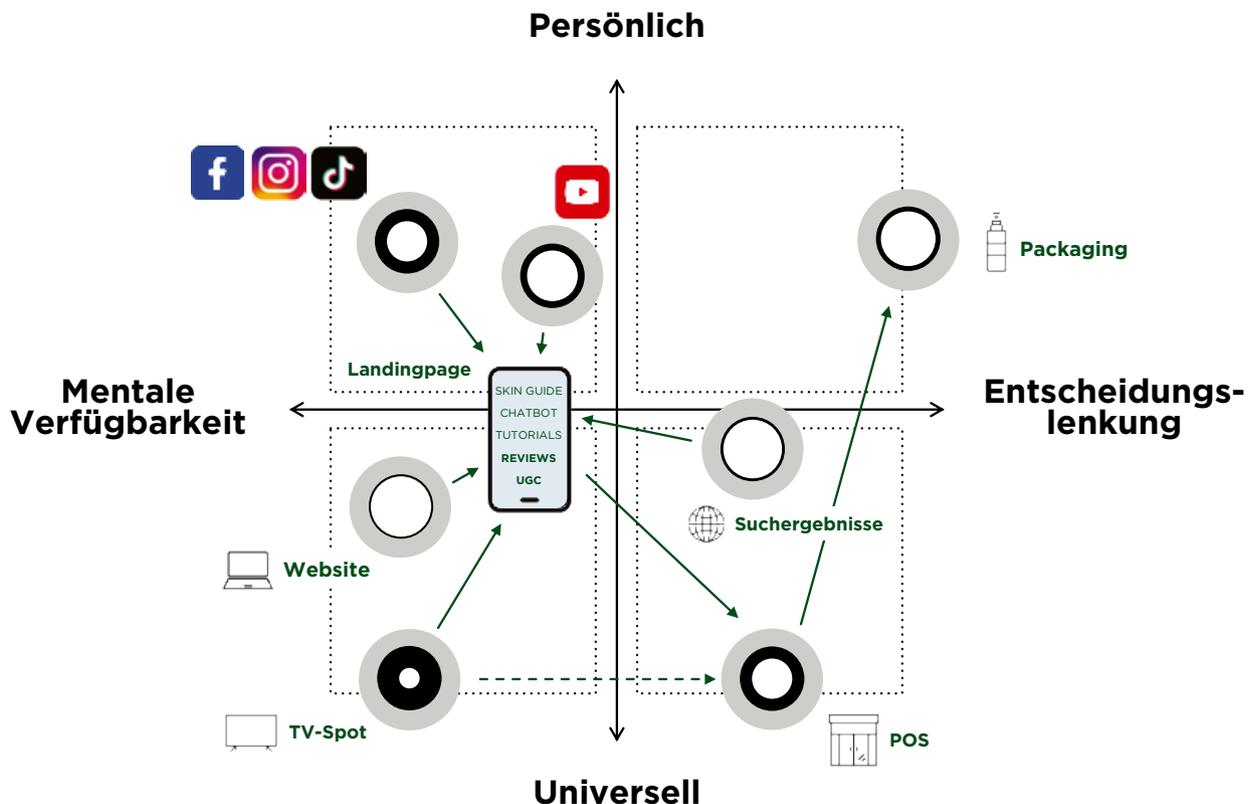
also welche Art von Content ist am effektivsten? Was sind die Trade-offs?

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; Girona & 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 Hautpflegeprodukt 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 auspielen. ■

Literatur

- Accenture. (2016, 13. Oktober). Consumers welcome personalized offerings but businesses are struggling to deliver, Ffinds 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., Perlatto, 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/EXK4XKX8>
- 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.
- Kalaiganam, 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/s11098-022-01876-5>
- 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/> Pattsall, 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/10.1080/10713756754>
- 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/>