Waldemar Pförtsch
Uwe Sponholz

Das neue Marketing-Mindset

Management, Methoden und Prozesse für ein Marketing von Mensch zu Mensch

Springer Gabler

Das neue Marketing-Mindset

Waldemar Pförtsch · Uwe Sponholz

Das neue Marketing-Mindset

Management, Methoden und Prozesse für ein Marketing von Mensch zu Mensch

Springer Gabler

Waldemar Pförtsch
Business School, Pforzheim University
Pforzheim, Deutschland

Uwe Sponholz
Würzburg-Schweinfurt
Hochschule für angewandte Wissenschaften
Schweinfurt, Deutschland

ISBN 978-3-658-25518-3 ISBN 978-3-658-25519-0 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-25519-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Dieses Buch ist unseren Kindern
Adam, Peter und Anna,
Alexander und Kim
gewidmet.

Geleitworte

The book introduces us to the theme of human integrity and honor in the context of market place. The book emphasizes that human values of trust and service to others are the foundations of human economic activity rather than sale of commodities and luxuries. The book has reframed marketing as a way of solving crucial human problems, by emphasizing that human beings should be given primacy over the products we engineer or the profits we make. For scholars and practitioners of marketing and business, the book takes one through a refreshing journey of exploring what truly constitutes human integrity in marketing. It encourages us to question our approach to marketing-from a consumeristic frame to a service-dominant frame. It invites us to approach marketing as a tool for the holistic development of human societies and for meaningful viable business.

To achieve business goals, respecting the individual/human subject is fundamental rather than accelerating consumerism. The Bangalore Model evolved in this work is unique in several ways. Influenced by design thinking, service-dominant logic, and digitalization, it explains why marketing needs renovation. Further, it emphasizes how marketing needs to be practiced-as a mindset, operational process, and management task characterized by a human to human interaction. Finally, it espouses the importance of trust and empathy in stating what marketing should be used for. I believe that Das neue Marketing-Mindset is more than a book, it is a way of life that forces traditionally understood notions of marketing to be dispelled and replaced by human-centric approaches with wider social implications.

Dr. Fr Thomas C. Mathew
Vice Chancellor of Christ University
Bangalore (India)

Das Buch führt uns in das Thema menschliche Integrität und Wertschätzung im Kontext des Marktes ein. Das Buch betont, dass die menschlichen Werte des Vertrauens und des Dienstes an anderen die Grundlagen menschlichen Wirtschaftens sind und nicht der Verkauf von Waren und Luxusgütern. Die Autoren sehen das Marketing als eine Möglichkeit zur Lösung entscheidender menschlicher Probleme, indem sie betonen, dass der Mensch Vorrang vor den Produkten, die wir entwickeln oder den Gewinnen, die wir erzielen, hat.

Für Wissenschaftler und Praktiker aus den Bereichen Marketing und Management führt das Buch durch eine erfrischende Reise, auf der untersucht wird, was wirklich menschliche Integrität im Marketing ausmacht. Sie ermutigt uns, unseren Marketingansatz infrage zu stellen. Die Autoren empfehlen einen Wandel vom konsumorientierten zum dienstleistungs-dominanten Bezugsrahmen. Sie laden uns ein, das Marketing als Instrument für die ganzheitliche Entwicklung einer menschlichen Gesellschaft und für sinnorientiertes Wirtschaften zu sehen.

Um nachhaltig seine Geschäftsziele zu erreichen, ist die Achtung des Individuums/Menschen entscheidender als kurzfristig den Konsum zu beschleunigen. Das in dieser Arbeit entwickelte Bangalore Modell ist in vielerlei Hinsicht einzigartig. Beeinflusst von Design-Thinking, Service-Dominant Logic und Digitalisierung, erklärt es, warum das Marketing einer Erneuerung bedarf. Darüber hinaus wird betont, wie Marketing betrieben werden muss – als Denkweise, ebenso als operativer Prozess und als Managementaufgabe, die durch eine Mensch-zu-Mensch-Interaktion gekennzeichnet ist. Schließlich wird die Bedeutung von Vertrauen und Empathie bei der Festlegung, wofür Marketing verwendet werden soll, hervorgehoben. Ich glaube, dass Das neue Marketing-Mindset weit mehr ist als ein weiteres Buch zum Thema Marketing. Es zeigt vielmehr eine Herangehensweise, die dazu zwingt, die traditionelle Vorstellung von Marketing zurück zu lassen und durch einen menschenorientierten Ansatz mit weitreichenden sozialen Implikationen zu ersetzen.

Dr. Fr Thomas C. Mathew
Vize-Kanzler der Christ University
Bangalore (Indien)

Vorwort

Das vorliegende Buch wurde weitestgehend an zwei Standorten der Christ University in und um Bangalore, Indien geschrieben. Die Christ University ist ein wichtiger Hochschulpartner für die Hochschule Würzburg-Schweinfurt und das seit mehr als 10 Jahren. Es ist alles andere als selbstverständlich, dass einer der Autoren fast sechs Monate kostenfrei auf den Campussen des Hochschulpartners ohne weitere Verpflichtungen verbringen durfte, um in aller Abgeschiedenheit und Ruhe an dem Buch arbeiten zu können. Dafür danken wir insbesondere dem Vice Chancellor der Christ University Father Thomas C. Mathew und Prof. Suniti Phadke, die uns das ermöglicht haben.

Am 8. Februar 2018 saßen wir zum ersten Mal gemeinsam auf dem Balkon des Guest Houses der Christ University in Bangalore und begannen mit der Ausarbeitung Konzeptes für das vorliegende Buch. Wir wollten unsere gemeinsame Erfahrung und Einsichten zusammenbringen: Das neueste Marketing, die besten Design Thinking und Service-Dominant Logic Ansätze, aber auch die neusten Einsichten zur Digitalisierung vereinen.

Wir beide hatten in den letzten Jahren intensiv in diesen Bereichen geforscht, Artikel und Bücher geschrieben, verschiedene Lehrveranstaltungen konzipiert und durchgeführt und viele Industrieprojekte bearbeitet. Dabei ist uns klargeworden, dass die Art und Weise, wie Marketing verstanden und umgesetzt wird, wesentlich für den Erfolg verantwortlich ist. Im Englischen wird das Mindset genannt. Wir erkannten, dass sich das Mindset im Marketing gewandelt hat und eine bestimmte Wertorientierung verwendet, die notwendig ist, um das Marketing am Menschen auszurichten.

Marketing soll nach unserer neuesten Einschätzung für den Menschen sein und sich nicht gegen ihn richten. Deswegen fördern wir einen Human-to-Human (H2H) Mindset. Wir verstehen den Mensch als Mittelpunkt und nicht als Mittel (Punkt!). Deswegen kreierten wir ein neues Mind- und Management-Set für das Marketing, das wir in unserer internen Arbeit „Mensch Marketing“ genannt haben.

Bei unserer Analyse der gegenwärtigen Situation haben wir auch festgestellt, dass sich die gängigen Marketingkonzeptionen den neuen Gegebenheiten anpassen müssen. Das Push-Marketing im 4P Marketing-Mix passt nicht mehr in die Gegebenheiten der digitalen Welt. Das Internet ist bi-direktional, wenn nicht sogar multi-direktional. Das

Kundenwissen, der Kunden-Pull oder auch kundengeneriertes Wissen (user generated content) spielt eine immer größere Rolle. Deswegen müssen sich die Marketingkonzepte unter dem Einfluss der Digitalisierung ebenfalls wandeln.

Wie viele andere Autoren auch, kommen wir zu der Einsicht, dass Marketing sich verändern muss und dass heute ein völlig neuer Ansatz notwendig wird. In dem von uns entwickelten Bangalore-Modell wird dieser Entwicklungspfad beschrieben und für den Leser transparent gemacht. Außerdem führen wir Sie in das Mensch Marketing ein.

Waldemar Pförtsch
Uwe Sponholz

Noch ein paar didaktische Hinweise

Das Buch ist nach dem Prinzip des Storytellings aufgebaut. Zur Veranschaulichung der Umsetzbarkeit werden immer wieder kleinere Fallbeispiele dargestellt, um zu zeigen, dass sich H2H-Marketing nicht auf eine Marketingform bezieht, sondern universell für die verschiedenen Formen genutzt werden kann. Das Buch richtet sich an deutschsprachige Entscheider, Neugierige, Lehrende und Studierende. Es ist aber nicht auszuschließen, dass die Erkenntnisse auch für das Ausland interessant sind. Belege dazu müssen noch gesucht werden. Am Ende jeden Kapitels stellen wir Fragen zum Nachdenken, die von Ihrer persönlichen Situation und Perspektive abhängen und die wir deshalb in dem Buch nicht pauschal beantworten können. Wir benutzen meist die männliche Form. Das ist geschlechtsneutral zu verstehen!

In Bewunderung von ausgezeichneten Managementdenkern wie Vargo/Lusch und Philip Kotler, die wir kennenlernen und mit denen wir zum Teil zusammenarbeiten durften, geht es uns um die nachhaltige Verbesserung der Welt und um ein menschenorientiertes Marketing. Dieses hat unter anderem Philip Kotler in seinem Buch „Marketing 4.0“ aufgezeigt. Solche Vordenker, aber auch technische Entwicklungen wie die fortschreitende Digitalisierung geben uns wertvolle Anregungen, die wir gerne in Zukunft über einen regen Austausch diskutieren und weiterentwickeln wollen.

Kontakt
Waldemar Pförtsch waldemar@pfoertsch.com
Uwe Sponholz usponholz@in-cito.de

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1
1.1 Hintergrund und Problemstellung 2
1.2 Zentrale Fragestellungen des Buches 4
1.3 Vorgehensweise 5
Literatur 8

2 Notwendigkeit eines neuen Marketingansatzes 9
2.1 Anstöße aus Wissenschaft und Praxis 11
2.2 Fallbeispiele zum Wandel des Marketings 22
2.3 Menschzentriertheit und die Lösung existenzieller menschlicher Probleme als Wendepunkt im Marketing 29
2.4 Das Bangalore Modell als konzeptioneller Rahmen für Mensch Marketing 37
Literatur 40

3 Einflussfaktoren im Bangalore Modell 43
3.1 Design Thinking – Impulsgeber für Marketing als Mindset und iterativer Innovationsprozess 46
3.1.1 Design Thinking als Begriff 51
3.1.2 Design Thinking als Mindset 55
3.1.3 Design Thinking als Prozess und Werkzeugkasten 65
3.1.4 Design Thinking und die Lösung von „wicked problems“ 77
3.1.5 Design Thinking und Lean-Start-up-Methode 80
3.1.6 Design Thinking und Business Model Generation 83
3.2 Service-Dominant Logic (S-DL) als theoretisches Fundament des Mensch Marketings 85
3.2.1 Fundamentale Prämissen der Service-Dominant Logic 85
3.2.2 Verständnis der zentralen Begriffe der Service-Dominant Logic 92

3.2.3 Von der Goods-Dominant Logic zur Service-Dominant Logic . . . 106
3.2.4 Theoretische und integrierender Impuls der Service-Dominant Logic . . . 110
3.3 Digitalisierung – Vernetzung von Menschen und Daten . . . 118
3.3.1 Begriff und Entwicklung der Digitalisierung . . . 120
3.3.2 Marketingrelevante Aspekte der Digitalisierung . . . 124
3.3.2.1 Verändertes Kaufverhalten – Homo Digitalis . . . 127
3.3.2.2 Verändertes Verhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager . . . 131
3.3.2.3 Verändertes Verhältnis zwischen Mensch und Maschine . . . 134
3.3.2.4 Entmaterialisierung und Individualisierung des Wertangebotes . . . 136
3.3.2.5 Steigende Bedeutung von Vertrauen . . . 139
3.3.3 Digitalisierung für die Aufgaben des Marketings nutzen . . . 141
3.3.3.1 Big Data und Data Analytics . . . 142
3.3.3.2 Marketing Automation und Growth Hacking . . . 146
3.3.3.3 Bessere Messbarkeit des Marketings . . . 148
Literatur . . . 151

4 Mensch Marketing im Bangalore Modell . . . 161
4.1 H2H Marketing als Mindset . . . 165
4.1.1 Mindset als Begriff . . . 167
4.1.2 Marktorientierung als Marketing Mindset . . . 170
4.1.3 Bangalore Modell und das H2H Mindset . . . 174
4.1.3.1 Menschzentriert – der menschliche Ansatz . . . 176
4.1.3.2 Serviceorientiert . . . 180
4.1.3.3 Agil, lean und experimentierfreudig . . . 183
4.1.3.4 Empathisches Interesse an anderen Perspektiven . . . 186
4.1.3.5 Kollaboration, Co-Creation und Vernetzung . . . 188
4.1.4 Das H2H Mindset konkretisiert . . . 196
4.2 H2H Marketing als iterativer Prozess statt statischem Marketing-Mix . . . 203
4.2.1 Bangalore Modell und der H2H Prozess . . . 204
4.2.2 Die Evolution des Marketing-Mix als Ausgangspunkt für den H2H Prozess . . . 207
4.2.2.1 4Ps-Model – Der klassische Marketing-Mix . . . 209
4.2.2.2 Weiterentwicklungen des klassischen Marketing-Mix . . . 212

4.2.2.3 Konsequenzen der Marketing-Mix Evolution für das operative H2H Marketing 234
4.2.3 Zurück zu den Wurzeln – an das „Fuzzy Front End of Innovation“. 236
4.2.4 Co-Creation des Wertangebotes steht im Zentrum 242
4.2.5 Netzwerke aufbauen und pflegen 244
4.2.6 Operatives Marketing als iterativer Prozess durch die Business Model Canvas 248
4.2.7 Voraussetzungen für den H2H Marketingprozess schaffen 258
4.2.7.1 H2H Mindset im Unternehmen als Voraussetzung für den H2H Marketingprozess. 259
4.2.7.2 H2H Prozess im Unternehmen einführen und als Standardmethode für Projektformate etablieren 261
4.2.7.3 H2H Mindset als Kernelement im Leitbild verankern. 265
4.2.7.4 Organisatorische Rahmenbedingungen für H2H Marketing schaffen 271
Literatur. 278

5 H2H Management im Bangalore Modell 287
5.1 Markenmanagement im H2H Marketing 288
5.1.1 Bangalore Modell und H2H Markenmanagement 289
5.1.2 Komponenten des H2H Markenmanagements. 291
5.1.2.1 Ganzheitliche Markenführung 292
5.1.2.2 Co-Branding mit dem Kunden 302
5.1.2.3 Markenprägendes Design 307
5.2 Vertrauensmanagement im H2H Marketing 309
5.2.1 Bangalore Modell und die gestiegene Bedeutung von Vertrauen 310
5.2.2 Theoretische Grundlagen für Vertrauensmanagement 312
5.2.2.1 Theoretische Grundlagen eines Vertrauensmanagementmodells 313
5.2.2.2 Vertrauen und Vertrauensarten 321
5.2.2.3 Ursache-Wirkungs-Modell als Basis für H2H Vertrauensmanagement 327
5.2.3 H2H Vertrauensmanagement 347
5.2.3.1 Customer-Experience-Management (CXM). 349
5.2.3.2 Reputationsmanagement 374
Literatur. 389

6 Der iterative H2H Prozess 395
6.1 Den H2H Prozess immer mit einem Briefing starten. 398
6.2 H2H Problem finden 402
6.3 Human Insights – Tiefgehende Einblicke erlangen 406
6.3.1 H2H Aufgabe verstehen und Problemraum erkunden 407
6.3.2 Tiefgehende Erkenntnisse gewinnen 410
6.3.2.1 Ermittlung von tiefgehenden Einblicken über die Feldforschung 410
6.3.2.2 Ermittlung von tiefgehenden Einblicken über Big Data Analytics 411
6.3.3 Erkenntnisse strukturieren und verdichten. 420
6.4 Wertangebot (Value Proposition) vorentwickeln 428
6.4.1 Komponenten des Wertangebotes 430
6.4.2 Wissen und Fähigkeiten in Netzwerken. 432
6.4.3 Produkte und Dienstleistungen als Serviceanwendungen 433
6.4.4 Human-Experience-Design – die Erfahrung miteinander gestalten 436
6.4.5 Preis als Quantifizierung des Wertes für den Kunden 443
6.4.5.1 Die Wertanalyse aus Sicht des Kunden. 446
6.4.5.2 Target Costing und die Cost-Volume-Profit-Analyse zur Sicherstellung des Anbieterwertes 451
6.5 Wertvolle Inhalte: Mit Content Marketing – informieren, beraten und unterhalten 453
6.5.1 Grundlagen des Content Marketing im H2H Marketing 455
6.5.2 Der Prozess des Lean-Content-Marketing 461
6.5.2.1 Organisatorische und technische Voraussetzungen für das Content Marketing schaffen 462
6.5.2.2 Content-Planung 468
6.5.2.3 Content Audit 471
6.5.2.4 Content und Content Formate generieren 475
6.5.2.5 Content veröffentlichen und vermarkten. 488
6.5.2.6 Erfolg des Content Marketing messen 488
6.5.3 Engagement für Content-Co-Creation 492
6.5.4 Storytelling im H2H Marketing – Bildende Inhalte als Geschichte erzählen 498

6.6 Zugang für Kunden ermöglichen und managen 510
6.6.1 Wertangebot verfügbar machen 512
6.6.2 Interagierend kommunizieren 522
6.6.3 Beziehung entwickeln 532
6.6.4 Wissen mehren und erneuern 534
Literatur 547

7 Zusammenfassung und Ausblick 555
7.1 Wesentliche Erkenntnisse des Menschen Marketing 558
7.2 Mensch Marketing und die Sinnfrage 559
Literatur 564

Abbildungsverzeichnis 565

Tabellenverzeichnis 573

Firmenverzeichnis 575

Stichwortverzeichnis 577

Über die Autoren

Dr. Waldemar Pförtsch ist Professor für International Business an der Universität Pforzheim und Dozent für B2B-Marketing und B2B Brand Management an der Mannheim Business School, Tongji School of Economic and Management (SEM) Shanghai, Indian Institute of Management Kalkutta (IIMC) und bei ESAN in Lima, Peru. Von 2007 bis 2010 war er Professor für Business Marketing an der China International Business School Shanghai (CEIBS). Weitere Lehraufträge waren das Executive MBA Programm der Liautaud Graduate School of Business und der Steinbeis Universität Berlin, der Berufsakademie Villingen-Schwenningen. Er war Visiting Associate Professor an der Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University und Dozent für Strategisches Management an der Lake Forest Graduate School of Management. Er hat online bei der University of Maryland University College Graduate School unterrichtet.

Zu Beginn seiner Karriere war er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität Berlin und arbeitet für die United Nation Industrial Development (UNIDO). Er ist auch Unternehmensberater und Coach mit Erfahrungen in Nordamerika, Asien und Europa; und hatte mit der UBM/Mercer Consulting Gruppe, Arthur Andersen Operational Consulting und LEK Consulting gearbeitet.

Als Autor hat Dr. Pförtsch mehr als 20 Bücher und zahlreiche Artikel zum Thema International Business und International-B2B-Marketing & Branding und der Digitalisierung veröffentlicht und unterstützt Unternehmen und Institutionen bei der Internationalisierung und der Markenbildung.

Dr. Uwe Sponholz ist Professor für Service Engineering, Innovationsmanagement und Design Thinking, B2B Marketing und Vertrieb sowie Strategic Management an der FHWS – University of Applied Sciences Würzburg-Schweinfurt. Er lehrt außerdem an der Christ University, Bangalore India und anderen ausländischen Universitäten. Als Dekan der FHWS war er strategischer Treiber der Internationalisierung der Hochschule und der Einführung innovativer Lehrmethoden. Heute verantwortet er neben seiner Lehrtätigkeit noch die Studiengangleitung des MBA Business with Europe und die Leitung zweier Labore (Creative Cube und VR Labor).

Sein beruflicher Werdegang begann beim Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln, zunächst als wissenschaftlicher Mitarbeiter, später als Abteilungsleiter der neu ins Leben gerufenen Consultingsparte des Instituts. Danach wechselte er zu Alliances Management Consultants nach Paris, einer kleinen Unternehmensberatung, die sich auf die strategische Beratung großer Dienstleister spezialisiert hat. Von dort ging es zu FAG nach Schweinfurt, bei der er maßgeblich an der Entwicklung und Implementierung eines globalen Servicekonzeptes verantwortlich war.

Seit Jahren unterstützt er Unternehmen mit Design Thinking Workshops und Consulting Projekten. Er ist zusätzlich als Gesellschafter eines Unternehmens tätig.

Abkürzungsverzeichnis

3D	Drei Dimensional
4As	Acceptability, Affordability, Accessibility, Awareness
4Cs	Consumer wants and needs, Cost to satisfy, Convenience to buy, Communication
4Ps	Product, Price, Place, Promotion
5Cs	Communication, Channel, Cost, Customer Solution, Community
5Es	Evolve the Solution, Exchange the Knowledge, Expand the Value, Extent the Access, Engage the Brand
7Ps	People, Process, Physical Evidence, Product, Place, Price, Promotion
A2A	Actor-to-Actor
A/D	Analog/Digital
ABC	Activity Based Costing
AD	Außendienst
AG	Aktien Gesellschaft
AIDA	Attention, Interest, Desire, Action
AMA	American Marketing Association
AR	Augmented Reality
B2B	Business-to-Business (Industriegüter)
B2C	Business-to-Consumer (Konsumgüter)
BAN	Body Area Networks
BAR	Brand Advocacy Ratio
BCE	Brand Caused Earnings
BMC	Business Model Canvas
CAD	Computer Aided Design
CCC	City Car Club
CD	Compact Disc
CE	Customer Engagement
CEIBS	China International Business School Shanghai
CEO	Chief Executive Officer
CI	Corporate Identity

CMO	Chief Marketing Officer
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
CX	Customer Experience
CXM	Customer Experience Management
D/A	Digital/Analog
DAX	Deutscher Aktien Index
DIN	Deutsches Institut für Normung
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
DVD	Digital Versatile Disk
eBook	electronic book
eCommerce	electronic commerce
E-Mail	electronic mail
ERP	Enterprise Resource Planning
eShop	electronic shop
e-shots	E-Mail marketing newsletter
eWOM	E-word of Mouth
E-word	electronic word
EX	Experience
F-Faktor	Faktor für Freunde, Familie, Facebook, Followers, etc.
F&E	Forschung und Entwicklung
FAG	Fischer's Automatische Gussstahlkugelfabrik
FHWS	Hochschule Würzburg-Schweinfurt.
FM	Facility Management
FMOT	First Moment of Truth
G-DL	Goods-Dominant Logic
GE	General Electric
GmbH & Co KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
H2H	Human-to-Human
HPI	Hasso-Plattner-Institut
HR	Human Ressource
i-Campus	Internationaler Campus
IBM	International Business Machines
IDEO	Innovation Design Engineering Organization
IIMC	Indian Institute of Management Calcutta
Inc.	Incorporated
INA	Industrie-Nadellager
IoT	Internet of Things
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information Technology
Kellogg	Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University

KGW	Kundengenerierte Werbung
KI	Künstliche Intelligenz
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KTP	Kundenkontaktpunkte
LKW	Lastkraftwagen
LuK	Lamellen und Kupplungsbau
M2M	Machine-to-Machine
MAN	Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg
MBV	Market-Based-View
MOOCs	Massive Open Online Courses
MQL	Marketing Qualified Leads
MRO	Maintenance Repair Operations
MVC	Minimal Viable Content
MVP	Minimal Viable Product
NGC	Nutzer-generierter Content
NGO	Nichtregierungsorganisation
NPS	Net Promotor Score
O-DL	Object-Dominant-Logic
OEE	Overall Equipment Effectiveness
OEM	Original Equipment Manufacturer
OP	Operation
PAR	Purchasing-Action-Ratio
PEP	Produkt-Entstehungsprozess
PIN	Persönliche Identifikationsnummer
PKW	Personenkraftwagen
POV	Point of View
POS	Point of Sale
PR	Public Relation
PSS	Produkt-Service-System
RBV	Resource Based View
RepTrak	Reputation Tracking
RFID	Radio-Frequency Identification
ROE	Return on Equity
ROME	Return on Marketing Equity
S-DL	Service-Dominant Logic
SAVE	Solutions, Access, Value and Education
SDAX	Small-Cap-DAX
SE	Societas Europaea
SEA	Search Engine Advertisement
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization

SIVA	Solutions, Information, Value und Access
SKF	Svenska Kullagerfabriken
SMOT	Second Moment of Truth
SMS	Short Message service
SoLoMo	Social Local Mobile
SOR	Stimulus Organism Response
SQL	Sales Qualified Leads
SR	Stimulus Response
TKNI	ThyssenKrupp Industrieservice GmbH
TRIZ	Teoriya Resheniya Izobretatel'skih Zadach
UBM	Unternehmensberatung München
UGC	User Generated Content
UMUC	Maryland University College Graduate School
UNIDO	United Nation Industrial Development
USA	United States of America
UX	User Experience
VIP	Very Important Person
VR	Virtual Reality
WLAN	Wireless Local Area Network
WOM	Word of Mouth
WOW	Ausruf der Anerkennung, des Staunens, der Überraschung, der Freude
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
ZF	Zahnradfabrik Friedrichshafen
ZMOT	Zero Moment of Truth

Einleitung

1

Inhaltsverzeichnis

1.1 Hintergrund und Problemstellung 2
1.2 Zentrale Fragestellungen des Buches. 4
1.3 Vorgehensweise 5
Literatur. 9

Wir sind der festen Überzeugung, dass Marketing sich verändert hat und sich weiter verändern wird, indem der Mensch in den Mittelpunkt des Denkens und Handelns gestellt wird. Um dies ganz deutlich zu machen, nennen wir unser Buch „**Das neue Marketing-Mindset** – Management, Methoden und Prozesse für ein Marketing von Mensch zu Mensch" und wollen die neue Marketing Realität mit Leben füllen. Wir könnten es auch **„Mensch Marketing"** nennen, weil damit gleichzeitig auf die Bedeutung des Begriffs Mensch im Englischen eingegangen werden kann. Der ursprünglich deutsche Begriff Mensch wurde aus dem Yiddisch ins Amerikanische als feststehender Begriff übernommen und wird für die Bezeichnung von grundanständigen, zutiefst humanen Menschen im Wirtschaftsleben verwendet.

Wir verwenden die Begriffe „Mensch Marketing" und **„H2H Marketing"** synonym. H2H steht für „Human to Human" und soll damit der Terminologie im Marketing folgen (B2B, B2C, A2A, …) folgen, um klarzustellen, dass hier Marketing von Menschen für Menschen gemacht wird. Als Schlussfolgerung bedeutet das, dass wir ein sinnorientiertes Marketing als neues Konzept anbieten. Wir wollen damit ein klares Statement abgeben, dass die vom Marketing über Jahrzehnte propagierte Kunden- und Marktorientierung in der heutigen vernetzten Welt nicht mehr ausreicht, um sich einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, sondern alle handelnden Menschen (Mitarbeiter des eigenen Unternehmens, Mitarbeiter von Partnerunternehmen, Mitarbeiter von Wettbewerbern, Mitarbeiter von Kundenunternehmen, etc.) berücksichtigt werden

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

W. Pförtsch und U. Sponholz, *Das neue Marketing-Mindset,*
https://doi.org/10.1007/978-3-658-25519-0_1

wollen. Wir sind der Meinung, dass Kosten und Angebot im Vergleich zum Wettbewerb nicht mehr ausreichen, um sich zu positionieren und zu differenzieren.

Ein sinnorientiertes Marketing widmet sich der Lösung zutiefst menschlicher Probleme: sozialer, ökologischer und ökonomischer Art. Das Konzept des Mensch Marketings kann erklären, warum einige Unternehmen heute erfolgreicher sind als andere. Mit einigen wenigen Ausnahmen entsteht Wachstum weder allein durch tolle technologische Ideen noch durch große Marketingbudgets, sondern es entsteht durch den Einsatz von Menschen auf den unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens und beim Kunden oder Lieferanten. Und wir gehen davon aus, dass H2H Marketing *das* Erfolgsrezept für Unternehmen jeder Größe oder Branche sein wird. Das von uns hier vorgestellte Konzept des H2H Marketing bezieht sich auf das gesamte Wertschöpfungsnetz eines Unternehmens. Bisher wurden immer nur einzelne Aspekte betrachtet. Wir möchten die Betrachtungsweise von Funktion und Organisation verlassen und schlagen einen integrierten, holistischen Ansatz vor.

Wir sind nicht alleine auf diese Ideen gekommen, sondern die einzelne Phänomene der Digitalisierung und der damit verbundenen disruptiven Veränderungen haben uns veranlasst, die Realität in den Unternehmen zu betrachten und entsprechende Konsequenzen für das Marketing umfassend und ganzheitlich zu entwickeln. Das vorliegende Buch ist als eine Art Überblick und Integration verschiedenster moderner Strömungen und Phänomene zu verstehen. Deshalb gehen wir auf einzelne Aspekte des Marketings wie beispielsweise die Positionierung oder den Vertrieb (um nur zwei zu nennen) nur oberflächlich ein. Es ist geplant, einzelne wichtige Punkte in später folgenden Büchern und Artikeln zu vertiefen.

In dem einleitenden Kapitel geht es zunächst um den Hintergrund, warum beide Autoren sich dazu entschieden haben, dieses Buch zu schreiben. Des Weiteren geht es um die zentralen Fragestellungen und Zielsetzungen, die beide mit diesem Buch verfolgen. Abschließend wird die Vorgehensweise kurz vorgestellt und skizziert.

1.1 Hintergrund und Problemstellung

Es war während der Tagung des Arbeitskreises für Marketing (AfM), einem organisierten Zusammenschluss von aktuell fast 630 Professorinnen und Professoren für Marketing und angrenzenden Fachgebieten an deutschsprachigen Hochschulen[1], in Düsseldorf 2015. Waldemar Pförtsch suchte im Kollegenkreis einen Co-Autor für die sechste Auflage seines Buches Business-to-Business-Marketing als Nachfolger für Peter Godefroid, der nicht mehr zur Verfügung stand (Pförtsch und Godefroid 2013). So kamen beide Autoren ins Gespräch und vereinbarten die Zusammenarbeit. Bereits bei dem ersten Treffen wurde die Möglichkeit angesprochen, dass vielleicht etwas ganz Anderes herauskommen kann als die sechste Auflage des Buches **Business-to-Business-Marketing**

[1]Siehe Arbeitskreises für Marketing (AfM) www.arbeitsgemeinschaft.marketing.

(wir kürzen Business-to-Business im Folgenden mit B2B ab). Das hat sich dann im Nachhinein bestätigt. Schnell wurde den beiden Autoren klar, dass aktuelle Entwicklungen wie die Digitalisierung dazu geführt haben, Marketing wie es heute an Hochschulen gelehrt und in Unternehmen betrieben wird, generell infrage zu stellen. Dazu gehörte auch die Zersplitterung von Marketing in immer mehr Spezialdisziplinen. Die Beschäftigung mit Themen wie Design Thinking, Service-Dominant Logic und Digitalisierung in Marketing und Vertrieb haben letztlich dazu geführt, dass die Idee einer sechsten Auflage dem Wunsch gewichen ist, etwas Neues zu schreiben, das diese Themen aufnimmt und verarbeitet.

Insbesondere die intensive Auseinandersetzung mit der Frage, was Design-Thinking ist, hat zu der Frage geführt, was denn eigentlich „Marketing-Thinking" ist und ausmacht. Allein diese Frage hat bei vielen Gesprächspartnern aus Wissenschaft und Praxis intensiveres Nachdenken und wenig spontane Antworten hervorgerufen. Wenn die Praxis nach den Inhalten gefragt wird, dann kommt häufig die generelle Konzeption und Gestaltung von Werbung oder Kommunikation als Antwort. Auch die Planung und Gestaltung von Messen wird bei B2B Unternehmen genannt. Markenführung und -gestaltung scheint auch noch ein Feld zu sein, das den Marketingverantwortlichen im (B2C) Unternehmen zugestanden wird. Viele Erkenntnisse der Spezialdisziplinen (B2C-Marketing, Service-Marketing, Digitales- oder Online-Marketing, etc.) lassen sich inzwischen auch auf das B2B Marketing anwenden und umgekehrt. Viele Tätigkeiten, die dem Digitalen Marketing zugeordnet werden, werden in den Unternehmen heute eher von IT-Spezialisten denn von Marketingspezialisten ausgeführt.

Beide Autoren haben den Eindruck, dass der Wunsch in Theorie und Praxis groß ist, die Rolle und die Aufgaben von Marketing im Unternehmen zu überdenken und den aktuellen Entwicklungen in Theorie und Praxis anzupassen. Im Kern geht es darum, den Menschen wieder in das Zentrum des Denkens und Handels im Marketing zu stellen und gleichzeitig zu klären, was Marketing im Unternehmen dazu beitragen kann, dass dies auch tatsächlich passiert. All die genannten Anstöße und Entwicklungen haben dazu geführt, ein Buch über Human-to-Human Marketing (im Folgenden H2H Marketing) zu schreiben. Eigentlich hätte der Titel Human-with-Human Marketing heißen sollen. Es ist den Autoren aber keine sinnvolle Alternative zur „2" eingefallen, die sich bei den Abkürzungen etabliert hat. Der letztlich gewählte Titel „Das neue Marketing Mindset" soll daran erinnern, dass es um mehr als nur das Marketing als Unternehmensfunktion geht. Der Untertitel des Buches „Management, Methoden und Prozesse für ein Marketing von Mensch zu Mensch" soll daran erinnern, dass es hier um ein Marketing von Menschen für Menschen geht. Eine einseitige Ausrichtung auf den Kunden im Sinne einer „Customer Centricity" wird vermieden, da beide Autoren der Überzeugung sind, dass sich „gutes" Marketing nur dann realisieren lässt, wenn die Mitarbeiter des anbietenden Unternehmens ein entsprechendes Mindset haben und in der Ausübung ihrer Tätigkeit genauso einen Sinn sehen wie die Menschen auf Kundenseite. Im nächsten Abschnitt geht es darum, die zentralen Fragestellungen des Buches zu klären.

Im Übrigen geht es beiden Autoren nicht darum, „klassisches" Marketing auf den Friedhof zu verbannen. Viele Vorgehensweisen und Praktiken haben nach wie vor ihre

Gültigkeit und ihren Sinn. Allerdings können die Unternehmen in zunehmendem Maße nicht mehr ausschließlich darauf bauen.

1.2 Zentrale Fragestellungen des Buches

Das Buch widmet sich erstens der Frage, ob es wirklich *notwendig* ist, Marketing als akademische Disziplin und als Basis möglicher Berufsbilder so grundsätzlich infrage zu stellen, dass es eines neuen Ansatzes bedarf. Welche *Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis* gibt es, die die Notwendigkeit nach deutlichen Änderungen des Marketings offensichtlich machen? Welche Praktiken in den Unternehmen deuten darauf hin, dass sich bereits ein neues Verständnis von Marketing durchsetzt, ohne es als solches zu erkennen und zu benennen?

Wir stellen infrage, ob Marketing wirklich den *Menschen* ins Zentrum des Denkens und Handelns stellt.

- Wie kann es sein, dass es Autoren gibt, die aussagen, dass „Marketing“ und „Wahrheit“ nicht zusammen in einem Satz gesagt werden können (J. N. Sheth und Sisodia 2006)?
- Welchen Beitrag liefert das Marketing, wenn es um die Lösung zutiefst menschlicher Probleme **(H2H Probleme)** geht, zu denen so gut wie alle sozialen, ökologischen und ökonomischen Probleme unserer Heimat Erde zählen?
- Wieso wird Marketing immer wieder eine einseitige und teils aggressive Konzentration auf das „Verkaufen“ im Sinne von „Überlisten des Kunden“ vorgeworfen?
- Wieso schreiben so viele Unternehmen sich auf die Fahnenstange, kundenzentriert zu denken und zu handeln, haben aber nur die eigene Gewinnmaximierung im Sinn?
- Warum ist das Image von Marketing bei Konsumenten und Kollegen in den Unternehmen so schlecht?
- Wie soll eine Beziehung zwischen den beteiligten Menschen bei Kunden und Anbietern ohne Vertrauen funktionieren, wenn das durch das Marketing permanent verletzt wird?
- Wieso sprechen wir heute von Produktmanagement, wenn es uns wirklich darum geht, Kunden bei ihren Problemen und Zielen zu unterstützen und nicht ein „Produkt“ zu verkaufen?

Natürlich wird in diesem Zusammenhang auch der Frage nachgegangen, welche neueren Strömungen es gibt, um solchen Missstände zu begegnen. Diese Strömungen gilt es zu systematisieren und zwar hinsichtlich ihrer Wirkung auf ein „modernes“ Marketing und nicht hinsichtlich der Quelle. Wir werden feststellen, dass nicht alle der identifizierten Treiber für ein neues Marketing auch tatsächlich dem Gebiet des Marketings entspringen. Wie lassen sich die identifizierten Treiber in ein *Modell* fassen, dass die Treiber systematisiert und deren Wirkung auf das Marketing untersucht und nennt? Wie hat ein *neues Marketing* auszusehen, das den identifizierten Notwendigkeiten gerecht wird und gleichzeitig noch praktikabel ist? Geht es ausschließlich um einen neuen Mindset oder auch um neue Vorgehensweisen bei der operativen Umsetzung von diesem neuen Marketing? Was unterscheidet dieses neue operative Marketing vom klassischen

Marketing-Mix, der seinerseits eine zunehmend dynamische Evolution durchlaufen hat? Hierzu wurde das **H2H Marketing** als dynamisches Konzept zur Lösung von H2H Problemen entworfen. Hierfür wurde das **Bangalore Modells** konzeptioniert. Es beantwortet auf seinen drei Ebenen die drei zentralen Fragestellungen:

1. Warum es notwendig ist, Marketing zu überdenken. Was sind die Treiber einer solchen Änderung?
2. Wie Marketing gedacht und praktiziert werden sollte, um den veränderten Bedingungen gerecht zu werden.
3. Wozu Marketing eingesetzt werden sollte. Was sind die zentralen Zielgrößen und wie lassen sich diese managen?

Im folgenden Abschnitt wird erläutert, in welchen Kapiteln die einzelnen Fragestellungen im Laufe des Buches bearbeitet werden.

1.3 Vorgehensweise

Die Fragestellungen werden in folgender Reihenfolge bearbeitet (vgl. Abb. 1.1). Nach der Einführung in Kap. 1 wird in Kap. 2 geklärt, warum und woraus sich die Notwendigkeit ergibt, Marketing neu zu justieren. Dabei wird in Abschn. 2.1 auf Anstöße eingegangen, die beide Autoren aus Wissenschaft und Praxis erfahren haben. In Abschn. 2.2 wird anhand einiger Fallbeispiele dargestellt, wie die Unternehmen auf die Notwendigkeit, sich zu ändern reagiert haben. In Abschn. 2.3 geht es um die Erkenntnis, dass Marketing künftig den souveränen Menschen und die Lösung elementarer mensch-

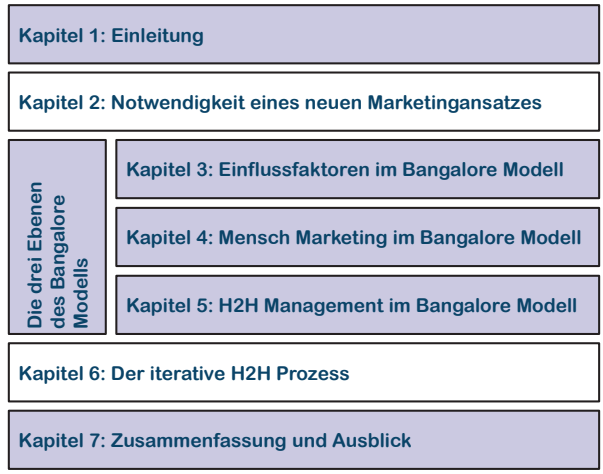


Abb. 1.1 Illustration der Vorgehensweise

licher Probleme in den Mittelpunkt stellen muss. Es wird ein Umkehr- bzw. Wendepunkt vorgestellt, der unseres Erachtens derjenige ist, der eine Rückkehr bzw. ein „Weiter so" verbietet. Dabei geholfen haben zwei Manifeste, welche die Autoren für ihr eigenes Verständnis von Marketing identifiziert haben. Es geht einerseits um das Cluetrain Manifesto von 1999, das die Menschen als Souverän in den Mittelpunkt stellt und das Ende der einseitigen Kommunikation fordert. Auf der anderen Seite geht es um das Manifest **„First Things First"** von 2014, indem dazu aufgerufen wird, sich bei Innovationen zu allererst um die Lösung der wirklich wichtigen Probleme dieser Welt zu konzentrieren. Fast alle sozialen und ökologischen, aber inzwischen auch die meisten ökonomischen Probleme, weisen die Merkmale von sogenannten **„wicked problems"** auf. Da nicht alle diese Probleme „wicked" sind, nennen wir sie in unserem Zusammenhang „H2H Probleme". Wer Sinn und Zweck seines Handelns und Tuns hinterfragt, wird nicht an diesen Problemen und seinem Beitrag der Lösung vorbeikommen. Abschn. 2.4 dient der Einführung und Illustration des von den Autoren entwickelten **Bangalore Modells.** Allerdings wird dort lediglich ein Überblick über die drei Ebenen des Modells gegeben. Das Modell selbst dient als konzeptioneller Bezugsrahmen für Mensch Marketing.

In den Kap. 3, 4 und 5 wird das von beiden Autoren entwickelte Bangalore Modell mit all seinen drei Ebenen und Komponenten vorgestellt. Der Name ergibt sich aufgrund der Tatsache, dass es in Bangalore auf einem Campus der Christ University entwickelt wurde. Kap. 3 beschäftigt sich mit den **theoretischen und praktischen Einflüssen,** die zur Entwicklung des Mensch Marketings geführt haben. In den Abschn. 3.1 bis 3.3 geht es um die von den Autoren zugrunde gelegten Einflüsse, die mit dem existenziellen Wendepunkt zur Entwicklung des H2H Marketings geführt haben. Abschn. 3.1 ist dem **Design Thinking** als Mindset und Methode gewidmet. Abschn. 3.2 beschäftigt sich mit der **Service-Dominant Logic (S-DL)** als zweitem Treiber, Marketing zu überdenken. Abschn. 3.3 geht schließlich auf die **Digitalisierung** als Veränderungstreiber ein.

Kap. 4 beschäftigt sich mit der Präzisierung des **Mensch Marketing** mit seinen Komponenten. Abschn. 4.1 geht auf H2H Marketing als **Mindset** ein. Dieser Mindset ist Voraussetzung für die operative Umsetzung des H2H Marketings als **iterativem H2H Prozess,** der in Abschn. 4.2 hergeleitet und vorgestellt wird.

In Kap. 5 geht es schließlich um das **H2H Management.** In diesem Abschnitt wird neben dem Vertrauensmanagement das Markenmanagement beschrieben. Mensch Marketing beschäftigt sich auf drei unterschiedlichen Ebenen mit der **Marke.** Auf oberster, strategischer Ebene in Form von Markenmanagement, das sicherstellt, dass die Marke über alle Kontaktpunkte der **Customer Journey** konsistent, authentisch und relevant wird/oder bleibt, indem die Markenidentität entwickelt, gelebt und kommuniziert wird. Hinzu kommt auf mittlerer Ebene das Co-Branding, als die Mitwirkung von Kunden und Partnern an Markenidentität und -image. Schließlich wird auf sehr operativer Ebene markenprägendes Design als Aufgabe des Designs vorgestellt, das es zur Aufgabe hat, das Design von Produkten, Dienstleistungen und Erfahrungen mit der Marke abzustimmen oder umgekehrt die Marke mit dem Design „aufzuladen". Eigentlich gehören die beiden unteren Ebenen zum operativen **H2H Prozess,** der erst später erläutert wird. Der Übersichtlichkeit halber werden allerdings alle drei Ebenen bereits unter dem

Markenmanagement abgehandelt. Beim H2H Management geht es im Kern darum, Vertrauen in Unternehmen und/oder Marke systematisch zu managen. Bei Beziehungen zwischen Menschen kommt dem Vertrauen eine besondere Bedeutung zu, sowohl bei der Kundenbindung als auch bei der Neukundenakquise. Im ersten Fall ist Erfahrungsvertrauen gemeint, im zweiten Reputationsvertrauen. Beides sollte zentral gemanagt werden. Es werden **Customer-Experience-Management** (CXM) für Aufbau und Pflege des Erfahrungsvertrauens sowie **Reputationsmanagement** für Aufbau und Pflege des Reputationsvertrauens unterschieden. Der Umstand, dass Vertrauen kein Konstrukt ist, das sich leicht fassen und messen lässt, macht es für die Unternehmen nicht leichter, Vertrauen auch als Kennzahl systematisch zu entwickeln, zu messen und zu steuern.

Die einzelnen Phasen des iterativen Umsetzungsprozesses stehen in Kap. 6 im Vordergrund. Der **H2H Prozess** selbst ist stark von Design Thinking als iterativem Entwicklungsprozess beeinflusst. Die einzelnen Schritte des iterativen Prozesses werden in den Folgekapiteln konzeptionell entwickelt und vorgestellt. In Abschn. 6.1 geht es darum, dass der H2H Prozess stets mit einem professionellen Briefing gestartet wird. Dieses Briefing ist unabhängig von der spezifischen Phase, mit der der Prozess gestartet wird durchzuführen. Der eigentliche Prozess startet, sofern er von Anfang an durchlaufen werden soll, mit der Suche und Analyse des **H2H Problems** (vgl. Abschn. 6.2). Abschn. 6.3 beschäftigt sich mit **menschlichen Einblicken,** die als „Golden Nuggets" die Grundlage für das weitere H2H Marketing darstellen. Human- und nicht Customer-Insights, weil sich im H2H Marketing nicht nur auf die Menschen beim Kunden, sondern bei allen beteiligten Parteien (Wertschöpfungsnetzwerke) konzentriert wird. In Abschn. 6.4 wird auf den Kern des Wirkens im H2H Marketing eingegangen. Es geht um die Entwicklung und Optimierung der „Value Proposition" im Sinne eines **Wertangebotes.** Abschn. 6.5 widmet sich den **wertvollen Inhalten,** die mit dem H2H Marketing für Mitarbeiter, Kunden und Wertschöpfungspartner geschaffen werden. Es handelt sich dabei um Content Marketing, bei dem der Lean-Start-upLean-Start-up Gedanke auf das H2H Marketing übertragen wird. Die besondere Rolle Big Data und Analytics als Quelle von Content wird ebenso durch ein eigenes Unterkapitel gewürdigt wie die Co-Creation von Content durch Kunden und soziale Netzwerke und die Bedeutung von Storytelling bei der Kreation von Content. Abschn. 6.6 widmet sich der Gestaltung des **Zugangs** vom Kunden zum Unternehmen und vice versa. Dabei werden zwar Kommunikations- und Distributionskanäle unterschieden, aber dennoch in einem Kapitel zusammengefasst, weil der Kunde in der Customer Journey nicht unterschiedliche Wege beim physischen Zugang zur Produkten und Dienstleistungen einerseits und bei der Kommunikation andererseits nimmt.

Im abschließenden Kap. 7 wird der Bogen geschlossen, indem die gesammelten Erkenntnisse zusammengefasst werden (Abschn. 7.1) und ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen auf Basis der Sinnfrage gewagt wird (Abschn. 7.2).

Das Buch folgt dem Prinzip des Storytellings, indem eine Grundstruktur des Geschichtenerzählens aufgegriffen wird. Wir machen das, weil eine erzählte Geschichte viel leichter die Aufmerksamkeit des Lesers wecken kann als eine sachliche Ansprache. Über viele Jahrtausende hat der Mensch Geschichtenerzählen gelernt und auch in der



Abb. 1.2 H2H Marketing als Geschichte

modernen Betriebswirtschaft wird **„Storytelling“** vermehrt eingesetzt. Wir wollen Ihre Aufmerksamkeit wecken und Sie veranlassen, den Sinn und die darin enthaltenen Einsichten schnell und leicht aufzunehmen.

Demnach ergibt sich folgende Geschichte für unser Buch (vgl. Abb. 1.2). Der Held der Geschichte ist das H2H Marketing. In Kap. 0 erfolgt der „Aufruf zum Abenteuer“, indem wir auf die Notwendigkeit eingehen, Marketing zu verändern. Der Impetus („eines Tages“) für unser Buch stellt den existenziellen Wendepunkt gegen Ende des Kapitels dar.

Er ist als Aufruf für notwendige Veränderungen (im Sinne des Aufbruchs zu einer großen Reise) zu verstehen. Kap. 3 liefert mit der ersten Ebene des Bangalore Modells die Landkarte für das unbekannte Terrain auf das wir uns während der großen Reise begeben. Auf dem Weg sind viele mutige Heldentaten von den Unternehmen zu erbringen, indem sie den H2H Mindset erkunden sowie den H2H Prozess und das H2H Management durchlaufen, die letztlich dazu führen, dass in Kap. 6 H2H Marketing als iterativer und dynamischer Prozess umgesetzt wird. In Kap. 7 endet die Geschichte mit der Moral, indem Sinn und Bedeutung der Geschichte für die Zukunft der Unternehmen aufgezeigt werden.

Wir starten das Abenteuer mit der Notwendigkeit eines neuen Marketingansatzes im folgenden Kapitel.

Literatur

Pförtsch, Waldemar und Godefroid, *Peter 2013. Business-to-Business-Marketing,* 5. aktualisierte Auflage, Kiehl, Herne.

Notwendigkeit eines neuen Marketingansatzes

2

Inhaltsverzeichnis

2.1 Anstöße aus Wissenschaft und Praxis 11
2.2 Fallbeispiele zum Wandel des Marketings. 22
2.3 Menschzentriertheit und die Lösung existenzieller menschlicher Probleme als Wendepunkt im Marketing. 29
2.4 Das Bangalore Modell als konzeptioneller Rahmen für Mensch Marketing. 37
Literatur. 40

Zusammenfassung

In diesem Kapitel lernt der Leser die Gründe kennen, warum wir es für notwendig erachten, Marketing neu zu denken und anders zu machen. Ein „weiter so wie bisher" verbietet sich aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen durch die verstärkte **Internationalisierung** und der Ausbreitung der Internetnutzung. Marketing wird von vielen Seiten herausgefordert. Globalisierung hat die regionalen Bedingungen grundsätzlich verändert und die Digitalisierung ist zur neuen Herausforderung geworden. Marketing hat ein negatives Image bei Kunden und Kollegen im Unternehmen. Das liegt zum einen daran, dass Marketing sein Versprechen der Kunden- und Marktorientierung nur selten einhält und zum anderen daran, dass Marketing eher überlistet und überredet statt den Kunden überzeugt.

Marketing ist in der betrieblichen Realität häufig auf die Kommunikationsfunktion beschränkt. Aufgrund des Kompetenzvakuums der Marketingabteilungen bei der Beherrschung der digitalen Transformation droht das Marketing auch noch diese Funktion zu verlieren. Die Digitalisierung führt dazu, dass die Effizienz von Marketingaktivitäten nahezu in Echtzeit gemessen werden kann. Das erhöht den Druck, sich auf kurzfristig wirkende Verkaufsförderungsmaßnahmen zu konzentrieren.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

W. Pförtsch und U. Sponholz, *Das neue Marketing-Mindset,*
https://doi.org/10.1007/978-3-658-25519-0_2

Marketing muss wieder zum Kern der Wertschöpfung zurückkehren. Es muss bei der Innovation im Unternehmen eine entscheidende Rolle bei der Suche nach und dem Verständnis von ungelösten Problemen (vorrangig von sogenannten wicked problems) einnehmen. Basis dafür ist die Empathie für die Menschen heute und morgen als Nutzer möglicher Lösungen. Marketing muss wieder Kundenkontakt haben. Marketing muss mit den beteiligten Menschen (Mitarbeiter, Kunden, Partner, …) verschmelzen.

In diesem Kontext stellt sich die Frage, ob Marketing in seiner gegenwärtigen Form weiter existieren kann und/oder ob es die Orientierung ändern muss. Anhand einiger Beispiele wird gezeigt, dass die Unternehmen schon seit längerem auf die Veränderungen reagieren. Marketing müsste bei der Transformation des produzierenden Gewerbes zum Anbieter von **Produkt-Service-Systemen** (PSS) aufgrund der Kompetenzen eine wichtige Rolle spielen, erhält dazu in der Praxis aber selten die Gelegenheit.

Es wird vorgeschlagen, im Marketing Kundenzentriertheit zur Menschzentriertheit zu erweitern und sich der Lösung existenzieller menschlicher Probleme zu widmen, welche die Masse der Menschen betrifft. Marketing muss endlich den Menschen ins Zentrum seines Denkens und Handelns stellen und nicht nur als leeres Versprechen in den Vision- und Mission-Statements der Unternehmen platzieren. Es geht um mehr als die Lösung der Probleme reicher Menschen, es geht um die Lösung der wirklichen Probleme dieser Welt. Marketing muss die Rolle einnehmen, permanent darauf hinzuweisen. Dazu haben die Autoren das Bangalore Modell konzipiert, das aktuelle Entwicklungen und Strömungen aufnimmt und in Form von Mindset, Marketingprozess und Managementansätzen verarbeitet. Dieses Modell wird mit seinen Ebenen in diesem Kapitel kurz illustriert und die wesentlichen Komponenten werden benannt.

Marketing, insbesondere in der deutschsprachigen technikorientierten Industrie, wird häufig negativ betrachtet (Hall 2017). Hintergrund ist ein Rollen- und Funktionsverständnis, das sich über Jahrzehnte geformt hat. Die Marketingverantwortlichen tragen daran selber ihren Teil der Schuld. Mitte der 50er-Jahre des 20ten Jahrhunderts war Marketing „en vogue“. Ein Thema, das aus den USA nach Deutschland schwappte. Das Thema wurde hochgepuscht. In fast allen Großstädten wurden Marketingklubs gegründet. Die Gründungswelle erfasste Stück für Stück die ganze Republik und durchdrang auch kleinere Städte und Regionen. Die Marketingklubs fanden großen Zuspruch in Industrie und Handel. Seit den 90er-Jahren sind Zuspruch und Einfluss der Marketingklubs gesunken. Fast parallel dazu verebbte das Interesse an Marketing als innovativem Thema und der Einfluss des Marketings als Funktion in Industrieunternehmen sank und wurde oft auf die Marketingkommunikation reduziert.

Im folgenden Abschnitt zeigen wir Anstöße zur neuen **Marketingorientierung** aus Wissenschaft und Praxis gleichermaßen. Beides lässt sich nicht immer klar trennen, da sowohl die Wissenschaft die Praxis (normativ) beeinflusst als auch die Praxis die Wissenschaft (deskriptiv).

2.1 Anstöße aus Wissenschaft und Praxis

Es gilt zu beachten, dass Marktorientierung nicht mit Marketingorientierung im Sinne einer unternehmerischen Dominanz von Marketingabteilungen und -aktivitäten gleichgesetzt werden darf (Claßen 2016). Marketing kann zwar lediglich als Unternehmensfunktion (Marketingorientierung) verstanden werden, erfolgreiche Unternehmen fassen Marketing allerdings im Sinne von Marktorientierung zusätzlich als **Unternehmensphilosophie** auf, die dafür sorgt, dass Marktorientierung unternehmensweit implementiert wird. Die Bedeutung von Marketing als Denkhaltung einerseits und als Funktion im Sinne einer Marketingabteilung geht auf Meyer und Davidson (2001) zurück.

Während Marktorientierung weiter zentraler Bestandteil erfolgreicher B2C- und B2B-Unternehmen ist, ist die Marketingorientierung insbesondere bei deutschen B2B-Unternehmen nicht hoch ausgeprägt. Marktorientierung kann aus zwei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden: einer kulturbasierten und einer verhaltensorientierten (Claßen 2016).

Bei der **verhaltensorientierten Sichtweise** wird Marktorientierung als eine Ansammlung von koordinierten Prozessen verschiedener Unternehmensabteilungen verstanden, welche die Gewinnung und Nutzung von Marktinformationen verfolgen (Claßen 2016). Marktorientierung äußert sich demnach in einer konsequenten:

- Gewinnung von Marktinformationen (intelligence generation),
- Kommunikation dieser Informationen an die gesamte Organisation (intelligence dissemination) und
- Verwendung in Form einer Ausarbeitung und Umsetzung strategischer Marketingaspekte wie der Auswahl von Zielmärkten, der Festlegung des Leistungsprogrammes, etc.

Die **kulturbasierte Sichtweise** versteht Marktorientierung als Manifestation einer Unternehmenskultur bzw. -philosophie. Alle Mitarbeiter eines Unternehmens, das Marktorientierung als Unternehmensphilosophie wählt, verpflichten sich, für den Kunden einen im Vergleich zum Wettbewerb überlegenen Wert zu schaffen. Die marktorientierte Unternehmensführung selbst ist von Kritik nicht verschont, weil sie reaktiv auf Marktentwicklungen reagiert und nicht ressourcenorientiert Marktentwicklungen gestaltet (Benkenstein, in Bruhn und Kirchgeorg 2018). Hier vertreten beide Autoren die Auffassung, dass es keines „entweder oder“, sondern eines „sowohl als auch“ bedarf. Marketing muss beides sein: ressourcen- und marktorientiert. Beides gehört für uns zu einem Marketing-Mindset, der die gesamte Unternehmung und nicht nur die Marketingabteilung durchdringen muss.

Marketing wird als Funktion zunehmend infrage gestellt (Benkenstein, in Bruhn und Kirchgeorg 2018). Daran sind die Marketingexperten in den Unternehmen zum Teil selbst schuld. Während andere Funktionen wie Produktion und Logistik permanent daran gearbeitet haben, Produktivität und Effizienz zu steigern, „verschlingt“ das Marketing permanent wachsende Budgets. Gleichzeitig ist die Effektivität der

eingeleiteten Maßnahmen eher zurückgegangen denn gestiegen (Claßen 2016). Häufig werden Effektivität und Effizienz der Marketingmaßnahmen nicht oder nur unzureichend gemessen. Nach einer Studie der Kreativ-Agentur Strichpunkt verfügen im Jahr 2014 nur ein Drittel der im Dax 30, MDax, TecDax oder SDax gelisteten Unternehmen über einen Markenvorstand oder einen Marketing-/Werbevorstand (Böttcher 2015). Marketing sollte eine Balance zwischen Anbieter- und Kundenvorteilen anstreben. Wichtige, strategische Aufgabenstellungen wie das Business Development werden in den Unternehmen nicht mehr dem Marketing zugerechnet (Voeth, in Bruhn und Kirchgeorg 2018). Marketing wird auf die Konzeption und Ausübung der absatzpolitischen Instrumente (meist nur die Kommunikation) reduziert.[1] „Durch gezielte Vermengung von operativen Tätigkeiten mit dem Marketing wie Newsletter-Marketing, E-Mail-Marketing, Affiliate Marketing und vielen mehr hat eine Entwertung der strategischen Anlage von Marketing stattgefunden (Thunig 2018).“ Begonnen hat die Vermischung mit dem Begriff des Dialogmarketings in den 1980er Jahren. Mit **Dialogmarketing** war ein Kanal gemeint, der es erlaubt, eine individuelle Kommunikation vom Anbieter mit einem Kunden zu führen und kein neuer Marketingansatz. Damit hat schleichend begonnen, was inzwischen Tatsache ist. Marketing wird meist auf das Instrument „Kommunikation“ reduziert. Weitere Beispiele sind Affiliate Marketing, Guerilla Marketing, Content Marketing, Social-Media-Marketing. Das Internet hat diese Entwicklung beschleunigt und vervielfacht. Das hat aber nichts mit einem Bedeutungsverlust von Marketing an sich zu tun, sondern mit einem Irrtum der gängigen Praxis und der akademischen Zunft.

Wir machen in Anlehnung an Sheth und Sisodia (2006) vier verschiedene Typen von Marketing-Praktiken aus (siehe Abb. 2.1).

- *Unethisches Marketing* liegt vor, wenn Marketing versucht, Kunden irrezuführen, zu desinformieren oder auf andere ausbeuterische Art und Weise versucht, sich Vorteile auf Kosten der Kunden zu verschaffen statt mit Ihnen gemeinsam Wert für den Kunden zu erzielen. Beispiele sind irreführende Werbung (z. B. gewichtsreduzierende Produkte), manipulative Vertriebstaktiken (z. B. bei Finanzdienstleistungen) und „Gewinnspiele“. Vertrauen geht dabei verloren und ein nachhaltiger Gewinn der anbietenden Organisation ist nicht zu erwarten.
- *Dummes Marketing* bedeutet, dass Marketingpraktiken zu einem Verlust des Vertrauens beim Anbieter führen. Einige Unternehmen versuchen Kunden zu „kaufen“ bzw. abzuwerben, indem sie Niedrigstpreise vorgaukeln (z. B. Mobilfunkanbieter), die sich nur über längere Bindungsdauern oder gar nicht erreichen lassen. Die Kunden „hoppen“ aber bereits zum frühest möglichen Zeitpunkt zum nächsten „Billiganbieter“. Viele Kunden picken sich die Rosinen heraus, indem sie nur dann im Handel einkaufen, wenn diese mit Discountpreisen locken.

[1]Reduktion von Marketing auf die Kommunikationsfunktion, siehe https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/werbesprech-marketing-braucht-haltung/21036730.html; Zugegriffen: 07.07.2018.

- *Sinnloses Marketing* bedeutet, dass weder für den Anbieter noch den Kunden durch den Austausch von Service Wert entsteht. Die Forschung beispielsweise zeigt, dass viele Großunternehmen Milliarden Euro für unnötige und minderwertige Werbung ausgeben (Sheth und Sisodia 2006). Das bringt weder den Kunden etwas (keine wertvolle Information über Produkte oder Dienstleistungen, die sie interessieren könnten) noch den Anbietern, die mehr Geld investieren als sie über den Verkauf dieser Produkte und Dienstleistungen zurückerhalten.

Im Sinne der beteiligten Akteure wäre es am besten, wenn beide Parteien einen Wert durch den Serviceaustauch schaffen. Nur dann kann von Mensch Marketing gesprochen werden. In der Realität ist leider zu beobachten, dass das Positivsummenspiel nicht selbstverständlich ist. Obwohl es so offensichtlich ist, dass lediglich die Win-win-Situation, also der Ausgleich der Interessen von Kunde und Anbieter im Sinne des Marketings sein kann, sind die anderen drei Konstellationen in Abb. 2.1 in der Realität häufig anzutreffen. Die Situation lässt sich z. B. mit dem Gefangenendilemma vergleichen, das aufgrund tatsächlichem oder auch nur vermutetem Opportunismus bei einem der beiden Parteien dazu führt, dass sich beide „Gefangenen“ gegenseitig verraten und damit in der linken unteren Ecke landen.

Wer Ergebnisse von Umfragen bei Konsumenten bzgl. ihrer Einstellung gegenüber erlebter Marketingpraktiken betrachtet (vgl. Tab. 2.1), der wird sich nicht über das zunehmend schlechte Image von Marketing und dessen Tendenz, als unethisch oder sinnlos klassifiziert zu werden.

Fast jeder kennt die Anrufe von Telemarketers, die ungefragt ein Produkt verkaufen wollen oder die Internet pop-up-ads, die einem die Sicht auf die eigentliche Internetseite versperren.



Abb. 2.1 Einordnung von Mensch Marketing

Tab. 2.1 Konsumenteneinstellungen gegenüber üblichen Marketingpraktiken in den USA. (In Anlehnung an Sheth und Sisodia 2006)

	Negativ (%)	Neutral (%)	Positiv (%)
Freie Proben	6,2	14,2	79,6
Werbung während dem Super Bowl	6,3	15,2	78,5
Frequent Flyer Programme von Fluggesellschaften	9,0	28,6	62,4
Lebensmittel Gutscheine	15,0	27,9	57,1
Kaufhausgutscheine in Zeitungen	17,6	24,6	57,8
Verpackungsinnovationen	13,9	37,9	48,2
„Jeden Tag gleicher Preis“ (kein Sonderverkauf)	17,7	38,7	43,6
Treuerabattkarten von Supermärkten	24,7	23,2	52,0
Verkäufer ohne Erfolgsbeteiligung	22,1	34,2	43,6
Handel mit ständigen Sonderverkaufsaktionen	36,4	29,4	34,2
Werbung von verschreibungspflichtigen Medikamenten	37,9	33,7	28,4
Verkaufsaktion mit dem „niedrigsten Preis des Jahres“	48,0	29,1	22,8
Zugaben gegen eingesandte Gutscheine	52,0	20,6	27,4
Musik-/Video-/Bücherklubs	46,4	33,0	20,6
Verkäufer mit Erfolgsbeteiligung	51,0	31,2	17,8
Werbung während Kindersendungen	48,8	38,5	12,7
Gebühren für Servicekonzepte (z. B. Garantie)	52,3	28,8	18,9
Versandgebühren	50,9	37,3	11,8
Sonderverkauf, der lediglich ein, zwei Stunden dauert	64,8	18,7	16,5
Sweepstakes (lotterieähnliches Glücksspiel)	62,9	25,3	11,7
Junk Mail, die „echter“ Mail ähnelt	87,0	10,3	2,7
Internet Pop-up Werbung	92,2	5,3	2,6
Callcenter Anrufe (Telemarketing)	94,2	3,1	2,7

Hinzu kommen öffentlichkeitswirksame Skandale wie z. B. gefälschte Marktforschungsergebnisse.[2] Unterbezahlte Marktforscher faken Interviews und Fragebögen, um einigermaßen davon leben zu können, in aller Regel mit dem Wissen der Marktforschungsinstitute selbst. Solche Skandale ruinieren den Ruf der Marketingzunft weiter.

[2]Marketing Skandale, siehe http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/manipulation-in-der-marktforschung-wie-umfragen-gefaelscht-werden-a-1190711.html /letzter Zugriff am 09.02.2018.

Homburg et al. haben erstmals empirisch belegen können, dass die Marketingabteilungen tatsächlich an Bedeutung verloren haben (Homburg et al. 2015). Die Entwicklung in der Unternehmenswelt lassen sich wie folgt zusammenfassen (J. N. Sheth und Sisodia 2006):

- Marketing muss endlich glaubwürdig sein, indem es den Kunden die Wahrheit sagt, auch wenn das nicht immer angenehm ist.
- Die Unternehmen müssen ihren Kunden und Mitarbeitern gegenüber genauso integer sein wie sie es gegenüber ihren Shareholdern sind.
- Marketing-Kommunikation muss authentisch sein, da die Kunden es intuitiv spüren, ob hinter einer personalisierten Kommunikation eine Person oder eine durch die Digitalisierung ermöglichte automatisierte Kommunikation steckt. Sofern die automatisierte Kommunikation dem Nutzer wertvolle Informationen liefert, ist gegen eine solche Automatisierung nichts einzuwenden, sondern zu begrüßen. Allerdings sollte der Sender solcher Informationen nicht versuchen, dem Nutzer „vorzumachen", dass die Personalisierung von einem Menschen durchgeführt wurde. Dann ist die Kommunikation eben nicht mehr authentisch und vertrauenswürdig.
- Vertrauen ist wahrscheinlich das, was in den Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden am meisten fehlt. Ohne Vertrauen von Kundenbeziehungsmarketing zu sprechen, ist ein Witz und gleichzeitig extrem ineffektiv, wenn dabei noch viel Geld in teure CRM-Systeme investiert wurde. Vertrauen setzt die Verletzlichkeit zwischen den handelnden Personen voraus. Ohne diese Verletzlichkeit kann nicht von Vertrauen gesprochen werden. Die Unternehmensführungen müssen aufhören, eine solche Verletzlichkeit lediglich von den Kunden und/oder Mitarbeitern zu fordern. Sie müssen auch sich selbst verletzlich machen in ihrer Beziehung zu Mitarbeitern, Kunden und anderen Partnern.
- Die Unternehmen müssen ihre Kunden mit Respekt und nicht wie Idioten behandeln, die jederzeit „ausgetrickst" werden können.
- Um den Unternehmenswert zu maximieren, bedarf es zwischen Unternehmen und Kunden gegenseitiger Empathie und Verlässlichkeit.
- Marketing und Vertrieb sind sehr gut darin, den Kunden etwas zu sagen, gleichzeitig aber schlecht darin, den Kunden wirklich zuzuhören. Es wird der Dialog gepriesen, aber der Monolog praktiziert.
- Marketing ist eher laut, rüpelhaft, störend denn höflich und respektvoll.
- Marketing spricht häufig von Kundenorientierung ohne wirklich die Perspektive des Kunden zu übernehmen.

Fast alle oben angesprochenen Missstände hängen mit dem Vertrauen zusammen, das die Menschen in Marketing nicht (mehr) haben. Ohne Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit, Integrität, Authentizität, Empathie für einander, Verlässlichkeit und konstruktiven Dialog wird Vertrauen weder von den Kunden noch den Kollegen im eigenen Unternehmen zurückgewonnen werden können. Auf Vertrauen wird Abschn. 5.2 noch näher eingegangen.

Solche Änderungen in den marketingpraktizierenden Unternehmen durchzusetzen, wird Mut und Ausdauer erfordern, hat es sich doch über Jahrzehnte bewährt, so zu verfahren, wie oben dargestellt. Die Unternehmen müssen lernen (und viele tun dies bereits), dass so betriebenes Marketing den Unternehmen langfristig schadet, auch wenn es kurzfristig hilft.

Aus den bisherigen Ausführungen sollte deutlich geworden sein, dass sich Marketing in der Unternehmenswelt zu häufig auf die **Kommunikationsfunktion** hat reduzieren lassen. Zu dem wahrgenommenen Bedeutungsverlust hat aber auch das Marketing selbst beigetragen, indem es sich zu häufig für eine zu kurzfristige Zielorientierung der Unternehmen hat einspannen lassen und im Rahmen dessen unethische oder sinnlose Marketingpraktiken durchgeführt hat. Das hat nicht nur zu einem negativen Image in der Öffentlichkeit, sondern auch zu einem negativen Image in den anderen Abteilungen der Unternehmen geführt. Die Kernbotschaften bisher lauten, dass sich Marketing zwar gerne Kunden- oder Marktorientierung auf die Fahnen schreibt, es aber häufig bei einem bloßen Lippenbekenntnis belässt („gesagt, aber nicht getan"). Wirkliche Kundenorientierung sieht anders aus. Das muss sich ändern. Des Weiteren ist es betriebliche Realität, dass Marketing als Funktion in den Unternehmen häufig auf die Kommunikation reduziert wird. Innovation, Produktpflege, Vertrieb und Preisfindung machen andere Abteilungen. Das muss sich nicht ändern, da es letztlich egal ist, wer diese Funktionen ausführt. Aber es ist nicht egal, ob diejenigen, welche die Funktionen ausüben, das richtige *Mindset* haben und den Kunden sowie dessen Wohl wirklich im Sinn haben.

Daneben lässt sich mit der *digitalen Transformation* der Wirtschaft ein Treiber für die zunehmende Bedeutungslosigkeit der Marketingabteilungen ausmachen (vgl. zur Digitalisierung ausführlicher Abschn. 3.3), die zu den größten aktuellen Herausforderungen zählt (siehe Abb. 2.2). Die Marketingfachleute müssen aufpassen, dass der Einsatz neuer Technologien nicht dazu führt, dass sie vernachlässigen, was und warum sie etwas tun. Die Strategie muss immer an erster Stelle stehen. Technologie alleine löst nichts. Das Internet bietet eine große Chance aber es ermöglicht auch, Fehler schneller und häufiger für die Öffentlichkeit sichtbar zu machen.

Die Marketingorganisation sieht sich selbst unter großem Veränderungsdruck, dem sie sich nur wenig gewachsen sieht, und das bei gleichzeitig steigendem Geltungsanspruch (Bathen und Jelden 2014).

Die fehlenden Kompetenzen, die sich die Marketingfachleute selbst bescheinigen, um sich auf die aktuellen Veränderungen in der täglichen Arbeit einzustellen, verursachen ein Kompetenzvakuum, das längt von Experten anderer Abteilungen, insbesondere den IT-Abteilungen, gefüllt wird. Denn den größten Veränderungsdruck sehen Marketingexperten in Deutschland (Basis: 810 Teilnehmer einer Online-Umfrage unter Mitgliedern des Deutschen Marketingverbandes 2014) bei der *Digitalisierung* und *veränderten Anforderungen der Mitarbeiter an die Arbeitswelt* (vgl. Abb. 2.3).

Die Selbsteinschätzung, was die Bedeutung des Marketings angeht, kommt aufgrund der oben genannten Entwicklungen wie Hybris daher. Ein bisschen mehr Demut wie es manche Autoren fordern, würde der eigenen Offenheit, etwas ändern zu müssen, gut tun (J. N. Sheth und Sisodia 2006). Weil die Marketingfachleute mit den technologischen

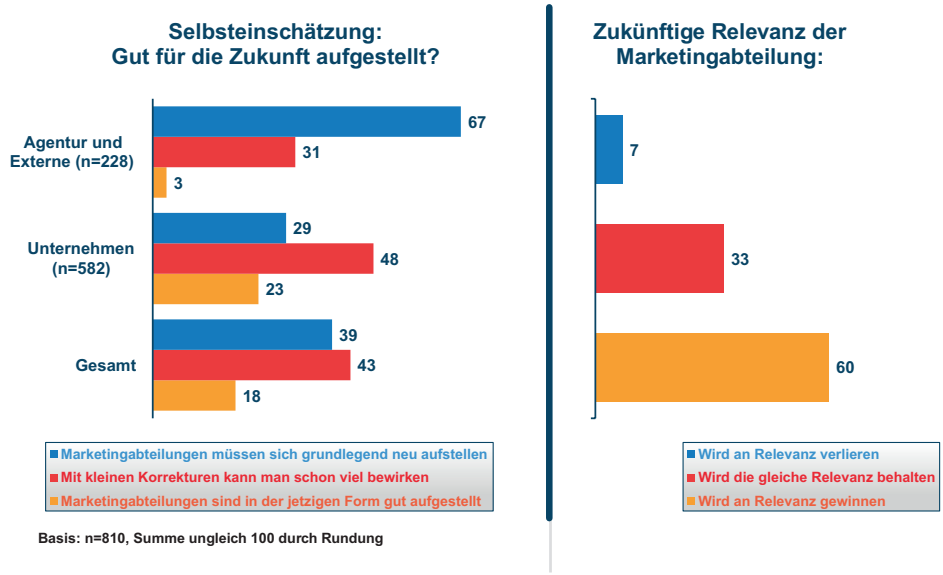


Abb. 2.2 Selbsteinschätzung von Zukunftsfähigkeit und künftiger Relevanz von Marketingabteilungen. (In Anlehnung an Bathen und Jelden 2014)

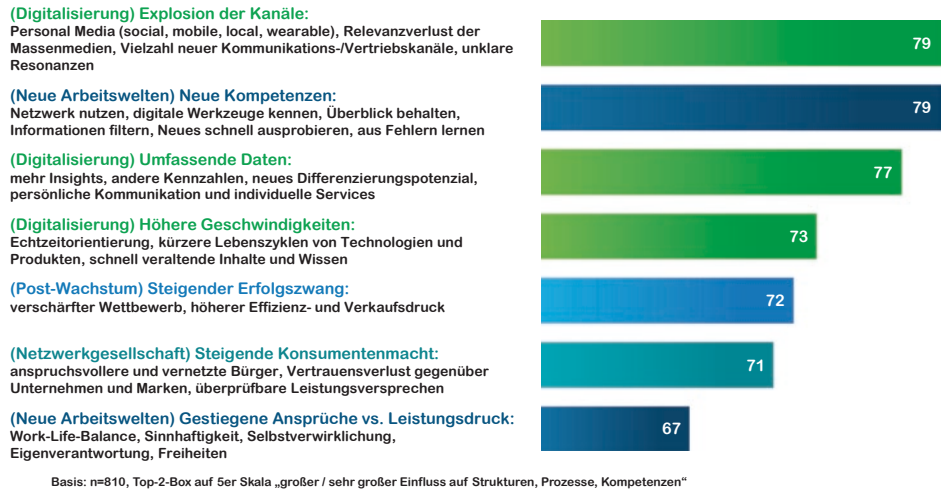


Abb. 2.3 Herausforderungen Marketing. (In Anlehnung an Bathen und Jelden 2014)

Veränderungen bis dato nicht mithalten, wird ihnen die letzte verbliebene Funktion zunehmen weggenommen: die Kommunikation. Die Expertise liegt mehr und mehr bei den IT-Abteilungen. Die Marketingabteilung wird bisweilen nur noch gebeten, den Content für die digitalen Inhalte zu liefern und zwar bitte so, dass die IT-Abteilung das im Internet und den sozialen Medien umsetzen kann.

Eines scheint sicher zu sein: die Digitalisierung und Automatisierung wird die Funktion und Organisation von Marketing in den Unternehmen dramatisch verändern. Das zeigen schon populäre Berufsbezeichnungen wie z. B. Customer-Insight-Manager, Content Manager oder Customer-Experience-Manager. Die Digitalisierung hat zudem zu einer nie dagewesenen Transparenz der Marketingaktivitäten und deren Effizienz geführt. In nahezu Echtzeit lässt sich messen, ob eine „Marketingaktion" den erhofften, kurzfristigen Erfolg hat. Das verstärkt den Druck auf die Marketingabteilungen weiter, sich auf kurzfristige kommunikative Maßnahmen zu fokussieren und langfristiger wirkende Arbeit z. B. an der Marke zu vernachlässigen.

Die *Kernbotschaften zur digitalen Transformation* lauten zum einen, dass Marketing sich nicht von kurzfristigen Unternehmenszielen korrumpieren und auf effektive Verkaufsförderungsmaßnahmen reduzieren lassen darf. Gleichzeitig muss sich Marketing die digitalen Kompetenzen aneignen, um in der digitalen Welt nicht den Anschluss an besser ausgebildete Kunden und Abteilungen im eigenen Unternehmen zu verlieren. Drittens darf bei aller Digitalisierung der Faktor Mensch nicht von der Agenda der Unternehmen verschwinden. Bei aller Euphorie, was sich alles digitalisieren lässt, darf nicht vergessen von *wem,* für *wen* und *warum* digitalisiert wird. Nur dann lässt sich die Digitalisierung sinnvoll zum Wohle der Menschen einsetzen.

Simon Hall, ein britischer Marketingspezialist, geht gar so weit, die Marketing-Ära in die 1950er Jahre zu legen (Hall 2017). Die Tabelle zeigt seine Interpretation der Wirtschaftsentwicklung (vgl. Tab. 2.2).

Tab. 2.2 Industriewandel. (Hall 2017)

Wirtschaftsperiode	Beschreibung	Zeitraum
Produktionszeitalter	Betonung liegt auf der Güterproduktion, Innovationen in Produktionstechniken, die eine schnellere Herstellung ermöglichen	1900 bis 1930
Marketingzeitalter	Fokus auf die Verbraucher und darauf, deren Bedürfnisse und Präferenzen zu erfüllen	Seit den 1950er Jahren
Beziehungszeitalter	Stärkere Beschäftigung mit den Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten	Seit den 1990er Jahren
Globalisierungszeitalter	Größere Konzentration auf die Internationalisierung, Globalisierung	Seit den 1990er Jahren
Internetzeitalter	Stärkere Nutzung des Internets zur Kommunikation und zum Handel	Seit Mitte der 1990er Jahre
Digitales Zeitalter	Charakterisiert durch digitale Anwendungen	Seit den späten 2000er Jahren

Marketing musste sich über die Jahrzehnte hinweg immer verändern, indem es sich veränderten Rahmenbedingungen angepasst hat. So unterscheidet Bruhn beispielsweise verschiedene Phasen des Marketings anhand der jeweiligen Schwerpunktsetzung (Bruhn und Kirchgeorg 2018, S. 28). Diese lassen sich Tab. 2.3 entnehmen.

Marketing setzt heute den Schwerpunkt auf die digitale Vernetzung. Digitale Anwendungen (Online Marketing, Content Marketing, Suchmaschinenmarketing, etc.) und die durch die Digitalisierung erleichterte Vernetzung mit den Stakeholdern prägen das Marketing derzeit. Es ist nicht so, dass es keine Unternehmen mehr gibt, die produktionsorientiert denken und handeln oder deren Marketing nicht verkaufsorientiert wären. Die Mehrheit der Unternehmen befindet sich allerdings in den jeweiligen Zeiträumen in den zugeordneten Phasen. In der Phase der digitalen Vernetzung sind noch nicht viele deutsche Unternehmen angekommen. Wir gehen mit Bruhns Einschätzung zum gegenwärtigen neuen Denken im Marketing einher; er ordnet denn auch Meilensteine des Marketings in den Zeitablauf ein. Für ihn sind das (Bruhn und Kirchgeorg 2018, S. 31):

- „Das Denken in den 4Ps (Das Instrumentalparadigma)“
- „Das Denken in Wettbewerbsvorteilen (Das Wettbewerbsparadigma)“ und
- „Das Denken in Relationship Marketing (Das Beziehungsparadigma)“

Wer diese Paradigmen mit den Entwicklungsstufen in Tab. 2.3 vergleicht wird feststellen, dass das letzte Paradigma nur die zweitletzte Phase der Beziehungsorientierung abdeckt. Die Phase der digitalen Vernetzung hat noch kein Paradigma. Wir sind der Meinung, dass die S-DL (Service-Dominant Logic) einen solchen Paradigmenwechsel darstellt (vgl. Abschn. 3.2) und dass neben der Digitalisierung auch das Design Thinking Mittel und Wege aufzeigen, welches Paradigma möglicherweise als nächstes zu erwarten ist. Das „Weiterdenken von Marketing“ (Bruhn und Kirchgeorg 2018) müsste dann auf dem Beziehungsparadigma aufsetzen und den Menschen in seiner digitalen (und analogen) Vernetzung ins Zentrum der Überlegungen stellen (vgl. dazu das Cluetrain Manifesto in Abschn. 2.3).

Tab. 2.3 Phasen im Marketing unterschieden nach Schwerpunkten. (In Anlehnung an Bruhn und Kirchgeorg 2018)

Phasen im Marketing	Zeitraum
Phase der Produktionsorientierung	1950er Jahre
Phase der Verkaufsorientierung	1960er Jahre
Phase der Marktorientierung	1970er Jahre
Phase der Wettbewerbsorientierung	1980er Jahre
Phase der Umfeldorientierung	1990er Jahre
Phase der Beziehungsorientierung	2000er Jahre
Phase der digitalen Vernetzung	2010er Jahre

Laut Tab. 2.3 befinden wir uns zurzeit in der Phase der digitalen Vernetzung. Wir sind genauso davon überzeugt wie er, dass die *Digitalisierung* einen erheblichen Einfluss auf das Marketingverständnis und die Aufgaben des Marketings sowie die operative Umsetzung des Marketings in den Unternehmen hat und haben wird. Unzweifelhaft leben wir heute in der Shared Economy. „Ownership is no longer the ultimate expression of consumer desire (…). Instead of buying and owning things, consumers want to access the goods and prefer to pay for the experience of temporarily accessing them (Bardhi und Eckhardt 2012, S. 881).“ Bardhi und Eckhardt (2012) führen eine neue Dimension des Konsums ein, die auf einer Skala mit den Polen „liquid“ und „solid“ gemessen wird. „Liquid“ steht für den flüchtigen, zugangsbasierten und entmaterialisierten Konsum. „Solid“ steht für den dauerhaften, auf Eigentum beruhenden und materiellen Konsum (Bardhi und Eckhardt 2017). Die Shared Economy führt dazu, dass dem Marketing nun auch noch die Steuerung der Kommunikation (der letzten Aufgabe, die dem Marketing in den Unternehmen noch zugetraut wird) mit seinen Stakeholdern entgleitet. Jeder kommuniziert mit jedem und über jeden. Der Kunde (und zwar unabhängig davon ob Endverbraucher oder Geschäftskunde) ist besser informiert als jemals zuvor. Der Trend zu mobilen Endgeräten führt dazu, dass sich das Informations- und Entscheidungsverhalten der Menschen grundlegend ändert. Das Smartphone entwickelt sich seit seiner Einführung rasant zum Zugang zu einer *mobilen Service-Welt,* die uns permanent umgibt und auf die von überall und zu jeder Zeit zugegriffen werden kann. Der Mensch ist nicht mehr so stark fremdbestimmt, wann er wo und zu welcher Zeit, welche Informationen bekommt. Vielmehr kann er jetzt überall und jederzeit entscheiden, welche Information er sich für welche Entscheidung auch immer beschafft.

Philip Kotler verwendet in diesem Zusammenhang unter anderem den F-Faktor (Freunde, Familie, Facebook, Followers, etc.), der die Bedeutungszunahme der *menschlichen Kommunikation* hervorhebt (Kotler et al. 2016). „Ein wichtiger Bestandteil des Konsums von heute ist das Bedürfnis nach Informationen, Wissen und Daten. Der Durst nach Informationen war sicherlich bereits vor der Digitalisierung da, doch nun haben sich die Möglichkeiten des Informationsgewinns explosionsartig erweitert. Durch Industrialisierung und Massenkonsum wurde der Konsum von Produkten langsam zur Gewohnheit. Der Bedarf ist hier zwar dank Werbung und Verfall noch nicht vollständig erfüllt, aber vergleichsweise stark gesättigt. Dies schafft Raum für neue Bedürfnisse und Wünsche, unter anderem nach mehr Wissen und Informationen sowie nach mehr Service (Stengel et al. 2017, S. 129)“.

Die Studie „Zukunft des Konsums“ hinterfragt, warum Menschen trotz stetig steigendem Angebot an Waren und Dienstleistungen nicht zufrieden sind. Was fehlt ihnen? Sie kommt zu dem Schluss, dass der „Hyper-Konsum“ dem „Sinn-Konsum“ weichen wird, bei dem die Menschen das richtige Maß nach Dingen suchen, die ihnen helfen, ihr Leben besser, befriedigender und sinnvoller zu gestalten (Huber et al. 2013).

Die Veränderung der Produktlebenszyklen durch Digitalisierung (3-D-Druck) und Globalisierung (unterschiedlicher Reifegrad verschiedener Märkte) führt einerseits zu einer Verlängerung der Produktlebenszyklen **(long tail)** als auch zu einer Verkürzung durch den permanenten Druck zu Differenzierung und Innovation (vgl. z. B. Anderson

2007). Dies ist nur ein Beispiel dafür, dass traditionelle Maßstäbe und Verhaltensmuster als Orientierungsansätze für das Management verloren gehen.

Was unserer Meinung in Tab. 2.2 fehlt, ist die zunehmende *Dienstleistungsorientierung,* die seit den 1990er Jahren eingesetzt hat und unter anderem zu der später noch zu diskutierenden Service-Dominant-Logic (S-DL) geführt hat (vgl. Abschn. 3.2). Sie mag sich in dem „Beziehungszeitalter" wiederfinden.

Der Wandel von der Produkt- über die Lösungs-/Dienstleistungs- zur Erfahrungsgesellschaft wird auch von anderen Autoren gesehen und im Zusammenhang mit dem maßgeblichen Gegenstand von Innovationen betrachtet (Prahalad und Ramaswamy 2003).

In diesem Zusammenhang (vgl. Tab. 2.4) wird ein **Perspektivenwechsel** bei der Rolle technologischer Entwicklungen gefordert. Es geht nicht mehr darum, neue Technologien ausschließlich dahin gehend einzusetzen, neue Produkte und Dienstleistungen zu ermöglichen, sondern darum, mit den Technologien neue, von den Kunden gewünschte Erfahrungen zu schaffen (Prahalad und Ramaswamy 2003). Unternehmen, die (traditionell) noch den Fokus auf Produkt- und/oder Dienstleistungsverbesserungen in der Innovation haben, sind unternehmens- und produktzentriert. Sie werden die technischen Möglichkeiten der Miniaturisierung einsetzen, um ihre Produkte leichter und tragbarer zu machen. Unternehmen, die erfahrungsorientiert denken, werden versuchen, den Kunden mit der Miniaturisierung Erfahrungen zu ermöglichen, die sie bisher nicht hatten. Eine einzigartige, vom Kunden mitgestaltete Erfahrung ist weder unternehmens- noch produktzentriert. Sie ist auch nicht kundenzentriert in dem Sinn, dass der Anbieter dafür verantwortlich ist, dass der Kunde das gemeinsam erstellte Angebot nutzen kann

Tab. 2.4 Entwicklung von traditioneller Innovation zur Erfahrungs-/Erlebnisinnovation. (In Anlehnung an Prahalad und Ramaswamy 2003)

	Traditionelle Innovation	Erfahrungs-/Erlebnis Innovation
Innovationsschwerpunkt	Produkte und Prozesse	Erlebniswelten
Wertbasis	Produkte und Dienstleistungen	Co-kreierte Erfahrungen/ Erlebnisse
Wertverständnis	Unternehmen schafft Wert Lieferkettenzentrierte Erfüllung von Produkten und Dienstleistungen Angebotsdruck und Nachfragesog für Firmenangebote	Wert wird co-kreiert Erlebniswelten für Individuen, um Erfahrungen/Erlebnisse für den kontextuellen Bedarf mitzugestalten Individuell zugeschnittene Mitgestaltung von Wert
Technikverständnis	Moderator von Features und Funktionen Technologie- und Systemintegration	Vermittler von Erfahrungen/ Erlebnissen Integration von Erfahrungen/ Erlebnissen
Fokus der Lieferketten	Unterstützt die Erfüllung von Produkten und Dienstleistungen	Erfahrungsnetzwerk unterstützt die Mitgestaltung von personalisierten Erlebnissen

(Prahalad und Ramaswamy 2003). Aber sie ist auf jeden Fall menschzentriert, dialog- und interaktionsgetrieben sowie netzwerkorientiert. Faktoren, die für das H2H Marketing von hoher Bedeutung sind.

Die meisten B2B Unternehmen haben sich inzwischen zum System- oder Lösungsanbieter entwickelt. Es ist den meisten Unternehmen durchaus bewusst, dass sie mit einer eindimensionalen Produktorientierung in dem globalen und transparenten Wettbewerbsumfeld nicht mehr bestehen können. Mit seriell vorgefertigten Produkten lassen sich die Kunden bei ihren individuellen Problemen und Zielen (meist) nicht mehr „abspeisen". Bruhn fügt dem Entwicklungspfad vom Produkt- zum Systemlösungs-, zum Dienstleistungsanbieter mit dem Wertschöpfungsanbieter noch eine weitere Entwicklungsstufe hinzu, die auch beide Autoren so sehen (Bruhn und Kirchgeorg 2018). Die Gestaltung sehr dynamischer Wertschöpfungsnetze (nicht mehr Wertschöpfungsketten) wird mit zu den Aufgaben des künftigen Marketings gehören.

2.2 Fallbeispiele zum Wandel des Marketings

Nicht alle Unternehmen sind auf diesem Weg zum Lösungsanbieter erfolgreich. Als Fallbeispiele für ein erfolgreiches Unternehmen dient hier exemplarisch das Unternehmen SKF.

Fallbeispiel SKF – auf dem Weg zum Lösungsanbieter

Ende der 1990er Jahre gab es in Europa mit SKF, INA und FAG drei große Wettbewerber im Wälzlagermarkt. SKF war zu dieser Zeit als Pionier insbesondere im Industriegeschäft aufgebrochen, sich zum Lösungsanbieter für die Betreiber von gelagerten Maschinen und Anlagen (sogenannte Maintenance-Repair-Operations, kurz MRO) zu entwickeln (Dahlbom et al. 2010). Das Unternehmen war damit sehr erfolgreich und hat sich konsequent als Lösungspartner der Industrie bei allen Fragen zuverlässiger Rotation entwickelt. Das Industriegeschäft macht heute laut Jahresbericht von 2017 59 % des Umsatzes, der Rest verteilt sich auf die Mobilitätsbranchen wie der Automobilindustrie (OEM 21 %/Aftermarkt 9 %), Aerospace (5 %), Bahn (4 %) und Zweirad (2 %).

Diese Entwicklung begann bereits in den 1970er Jahren. Die Berufung von Sune Karlsson als CEO von SKF in den späten 1990er Jahren verlieh dem Servicegeschäft von SKF einen starken und nachhaltigen Wachstumsschub, der durch mehrere, nennenswerte Akquisitionen von Dienstleistungsunternehmnen flankiert wurde (Gremyr et al. 2010). Mit dieser Entwicklung verbunden war der Abschied vom Angebot kostenloser Dienstleistungen. SKF berechnet seine Industriedienstleistungen heute in weit höherem Maße als andere Industrieunternehmen und erhält vom Senior Management die notwendige strategische und operative Unterstützung (Gremyr et al. 2010). Das Serviceangebot von SKF ist in Abb. 2.4 dargestellt und zeigt, wie SKF sein Dienstleistungsangebot rund um das Thema „zuverlässige Rotation" strukturiert hat. Der Weg zum serviceorientierten **Lösungsanbieter** ist kein Selbstgänger.

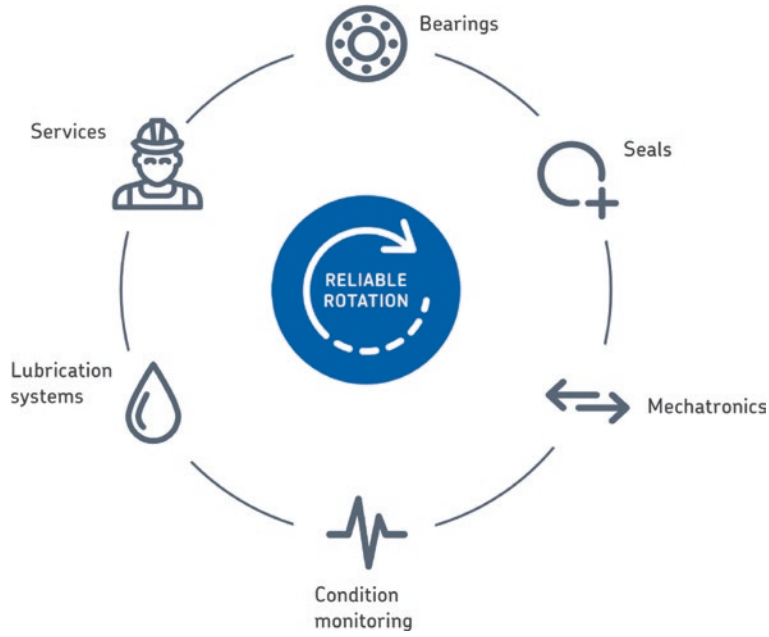


Abb. 2.4 SKF als Lösungsanbieter der Industrie für zuverlässige Rotation

Ein Beispiel dafür, dass die Transformation vom produzierenden Unternehmen zum Lösungsanbieter steinig sein kann, und auch wieder verlassen wird, sind die VOITH AG und ThyssenKrupp.

Fallbeispiel Voith – der steinige Weg zum Lösungsanbieter

Der Technikkonzern Voith feierte 2017 sein 150-jähriges Bestehen. Das Unternehmen produziert Anlagen und Produkte für Energie, Öl&Gas, Papier, Rohstoffe sowie für die Transport- und Autoindustrie. Am bekanntesten sind die Wasserturbinen oder die Papierfabriken, aber sie liefern auch Turbolader oder Retarder.

Service und Dienstleistungen sind eine große Herausforderung für dieses Unternehmen und deswegen hat Voith die DIW AG (Deutsche Industriewartung AG) dazugekauft und die Sparte Voith Industrial Services gegründet. Anfang 2017 überraschte das Unternehmen mit dem Verkauf dieser Sparte.

Wesentliche Teile der Sparte wurden ausgegliedert und an das Private-Equity-Unternehmen Triton verkauft. Es wurde umfirmiert und hat jetzt den Markennamen Leadec. Zusätzlich wurde der Bereich Prozess- und Kraftwerkstechnik abgespalten und in die Marke Veltec eingebracht. Damit hat Voith seine Service-Kompetenz auf die eigenen Produkte und Anlagen konzentriert und überlässt weitgehende Serviceleistungen den Marken Leadec und Veltec.

Fallbeispiel ThyssenKrupp – vom Produkthersteller zum Dienstleistungsanbieter

Auch das Unternehmen ThyssenKrupp hat versucht, sich vom Produkthersteller zum Dienstleistungsanbieter zu entwickeln. Im Jahre 2004 hat das Unternehmen stolz verkündet, dass mit der Übernahme der WIG Industrieinstandhaltung GmbH die ThyssenKrupp Industrieservice GmbH (TKIN) entstanden ist. Die TKIN hat sich selbst als Spezialist für zahlreiche Gewerke von Industriekunden rund um die Instandhaltung positioniert. Im Jahre 2006 war das Unternehmen laut einer Studie der Fachhochschule für Ökonomie und Management in Essen der bekannteste Dienstleister in der Instandhaltung in Deutschland. TKIN stand zu diesem Zeitpunkt für das größte Leistungsangebot und die größte Technikkompetenz im Markt der Industrie-Dienstleistungen. Im Jahre 2009 wurde dann die TKIN von dem Facility Management Spezialisten WISAG übernommen. Damit scheint die Evolution zum Dienstleistungsanbieter schlagartig beendet. ThyssenKrupp hat sich wieder auf die Produktion und den Handel von Stahl und Hochleistungskomponenten fokussiert. Planung und Entwicklung von Großanlagen bleiben neben dem Handel Dienstleistungen, die stark mit der Produktkompetenz Stahl verbunden sind.

Wie bei der VOITH AG kann von außen spekuliert werden, was zu der „Rückbesinnung“ geführt hat. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass ThyssenKrupp die für Industriedienstleistungen notwendigen Kernkompetenzen nicht mehr im eigenen Hause gesehen hat, sondern mit der WISAG einen professionellen Dienstleister gefunden hat, der genau diese Kompetenzen hat.

Die Kernbotschaften der drei oben illustrierten Fallbeispiele sollen dreierlei zeigen. *Erstens,* es gibt grundsätzlich zwei unterschiedliche Wege, um sich zum Lösungsanbieter zu entwickeln. Einerseits kann ein Unternehmen den Weg zum Systemanbieter beschreiten und seinen Kunden so eine „Hardware“-Lösung anbieten, die in sehr enger Partnerschaft mit dem Kunden zusammen entwickelt auf dessen Bedürfnisse und Erwartungen maßgeschneidert ist. Zum anderen kann der Anbieter ein Dienstleistungsprogramm rund um das Produkt/die Komponente aufbauen, dass es dem Anbieter erlaubt, dem Kunden Probleme rund um die Anwendung zu nehmen und so dabei zu unterstützen, sich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren. Auch hier wird der Anbieter zum Systemlieferanten. Allerdings besteht das System aus Produkt und Dienstleistung, einem sogenannten **Produkt-Service-System** (PSS) oder hybridem Produkt (Aurich und Clement 2010; Spath und Demuß 2006).

Zweitens sollen die Fallbeispiele zeigen, dass der Weg zum (hybriden) Dienstleistungsanbieter kein einfacher ist. Im Wesentlichen lässt sich das auf eine unzureichende strategische Ausrichtung auf die Dienstleistung, eine im Vergleich zur Produktentwicklung unprofessionelle Dienstleistungsentwicklung, der es an Systematik und Prozess fehlt, und auf ein mangelndes Verständnis von Dienstleistungen generell zurückführen.

Drittens kann auch der Dienstleister von den Produktherstellern lernen. Das Internet of Things (IoT) gibt den Herstellern die Möglichkeit, ihre Produkte zu „Datensammlern“ zu entwickeln, die ihnen Big Data ihrer dann smarten Produkte während der

Nutzung- und Entsorgungsphase im Lebenszyklus liefern. Auf der Basis dieser Daten können sie via Analytics Wissen und Fähigkeiten aufbauen, das ihnen dabei helfen kann, dem Kunden (noch) bessere Lösungen anzubieten und bei Problemen zu helfen, die der Kunde selbst vielleicht gar nicht kennt.

Die Produkte werden dann zur Suchmaschine für den Hersteller ähnlich wie Google und Co. Statt der Suchmaschine dient das Produkt selbst als Datensammelmaschine und bei entsprechend ausgereiften analytischen Methoden auch als Findmaschine für unerkannte Probleme und der möglichen Lösung.

Jetzt stellt sich noch die Frage, was das mit Marketing zu tun hat. Die Teildisziplin Dienstleistungsmarketing[3] hat aufgrund der zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung von Dienstleistungen in der Wirtschaft selbst an Beachtung und Bedeutung gewonnen. Wer sich die amtliche Statistik ansieht, weiß, dass Industrienationen wie Deutschland längst in der **Dienstleistungsgesellschaft** angekommen sind. Der Beitrag des Dienstleistungsmarketings liegt zunächst einmal darin, dass es sich wie keine andere Disziplin um die Definition des Begriffes „Dienstleistung" bemüht hat und dabei konstitutive Merkmale herausgearbeitet hat, die für die Produktion und die erfolgreiche Vermarktung von Dienstleistungen von hoher Bedeutung sind (Bruhn und Meffert 2012). Das **Dienstleistungsmarketing** macht klar, dass für die Dienstleistungsproduktion Potenzialfaktoren (z. B. tangible Potenziale wie Personal und Gebäude, aber auch intangible wie Wissen und Fähigkeiten) vorgehalten werden müssen, bevor die Dienstleistung produziert werden kann.

Die Dienstleistungsproduktion ist ein Prozess, an dem der Kunde als externer Faktor direkt oder indirekt mitwirkt. Dadurch, dass der Kunde an der Produktion beteiligt ist, kann die Dienstleistung nicht vorproduziert und gelagert werden. Die Dienstleistung muss demnach vermarktet werden, bevor sie produziert ist. Zusammen mit der Intangibilität erschwert das die Vermarktung erheblich, was einer der Gründe sein kann, dass reine Produktunternehmen erhebliche Schwierigkeiten bei der Transformation zum dienstleistenden Unternehmen haben. Die Integration des Kunden (und damit eine starke Kundenorientierung) von der Dienstleistungsentwicklung bis hin zur Produktion ist beim Dienstleistungsmarketing definitorisch bedingt. Die Faktorkombination in dem Produktionsprozess führt zu dem Dienstleistungsergebnis, dessen Qualität sich häufig gar nicht oder erst viel später feststellen lässt. Das stellt besondere Anforderungen an das Qualitätsmanagement, die dank dem Dienstleistungsmarketing thematisiert und analysiert wurden.

Es ist dem Dienstleistungsmarketing zu verdanken, dass dem klassischen Marketing-Mix mit dem Personal ein fünftes „P" (in vielen Fällen auch mehr wie die Physische Fazilität oder der Prozess) hinzugefügt wurde, das im Produktmarketing nicht vorkommt. Das rührt daher, dass das Personal so offensichtlich der wichtigste Produktionsfaktor bei

[3]Wir nutzen immer den Begriff Dienstleistung, um ihn von dem Begriff Service im Sinne der S-DL abzugrenzen.

Dienstleistungen ist. Das gilt natürlich auch für die Produktion von Produkten, doch ist es hier nicht so offensichtlich. Neben der Kundenorientierung kann das Dienstleistungsmarketing also auch eine Mitarbeiterorientierung fördern. Das Personal wird zwar häufig als **Humankapital** bezeichnet, leider wird es in der Bilanz der Unternehmen aber nicht wie anderes Kapital behandelt. Es taucht lediglich als Kostenfaktor in der Gewinn- und Verlustrechnung auf. Zumindest bei Produktion und Vermarktung als oben identifizierte Hürde der produktorientierten Unternehmen kann Dienstleistungsmarketing einen wertvollen Beitrag für die Unternehmen auf dem Weg zum Anbieter von PSS liefern.

Von professionellen Dienstleistern können die produzierenden Unternehmen lernen, wie wichtig es ist, sich intensiv mit dem wichtigsten Produktionsfaktor „Mensch" als Kunden und als Mitarbeiter im eigenen Unternehmen zu beschäftigen und diesen zu stärken. Dazu wieder ein Fallbeispiel.

Fallbeispiel Sodexo – die entscheidende Rolle der Mitarbeiter und Führungskräfte

Das Unternehmen Sodexo hat mit dem Erwerb der Eiring & Ott KG im Jahre 1991 den deutschen Cateringmarkt (ursprünglich Sodexho) betreten. Lange Jahre hatte das Unternehmen in Deutschland erhebliche Probleme, profitabel zu wachsen. Das lag vor allem an einem instabilen Management aber auch an unzufriedenen Mitarbeitern, was zu einer hohen Fluktuation gerade bei den Betriebsleitern der Restaurants in Betrieben, Kliniken und Schulen geführt hat. Das Unternehmen hat mit der strategischen Entscheidung, den Fokus auf Mitarbeiterqualifizierung, -motivation und -zufriedenheit zu richten, eine bis heute anhaltende Wende beim profitablen Wachstum mit personalintensiven Dienstleistungen rund um das Facility Management geschafft.

Im Mittelpunkt stand die Entwicklung und Umsetzung eines Personalqualifizierungs- und -bindungskonzeptes. Die Mitarbeiter in leitenden wie ausführenden Funktionen erhielten nicht nur neue, wichtige Kompetenzen, sondern auch einen Motivationsschub, der dazu geführt hat, dass über alle Niederlassungen in Deutschland hinweg ein hervorragender Service im Kontakt mit den Kunden erbracht wird. Die Ergebnisse stützen die These, dass nur Mitarbeiter mit hoher Identifikation mit dem Unternehmen in der Lage sind, die Kunden nachhaltig zu begeistern und zu binden.

Auch hier lautet die Kernbotschaft, dass es die Menschen sind, auf die es ankommt. Die Menschen im Unternehmen müssen sich selbst wohlfühlen und von dem überzeugt sein, was sie für die Kunden machen, ansonsten wird die Erfahrung der Kunden keine außergewöhnliche sein, die zu einer so hohen Kundenbindung wie bei Sodexo führt.

Die Service-Dominant Logic (S-DL) führt die Ansätze und Gedanken rund um das Dienstleistungsmarketing zusammen und entwickelt sie weiter (vgl. Kap. 1). Sie hilft im Marketing hoffentlich dabei, die immer weitere Zersplitterung in Teildisziplinen wie CRM, B2B, B2C, Content Marketing, Digitales Marketing oder Online-Marketing, Search-Engine-Marketing, etc. zu stoppen ebenso wie die Nutzung immer neuer und immer kürzer verwendeter Buzzwords wie Guerilla-, Ambush-, und Affiliate-Marketing. Der SAVE-Ansatz und andere Evolutionsstufen des Marketing-Mix gehören ebenfalls zu

den Anstößen, die zur Entwicklung des H2H Marketings geführt haben, da einige der Evolutionsstufen Gedanken enthalten, die für das H2H Marketing insbesondere als iterativem Umsetzungsprozess von Bedeutung sind (vgl. Abschn. 4.2.2).

Neben Digitalisierung und Dienstleistungsorientierung fehlt in Tab. 2.2 mit *Design Thinking* ein weiterer wesentlicher Anstoß für das Überdenken von Marketing als Mindset und Funktion (vgl. Abschn. 3.1). Design Thinking hat in vielen Dax-Unternehmen Einzug gehalten, häufiger als Innovationsmethode und seltener als Mindset. Die bereits mehrfach angesprochene digitale Transformation offenbart vielen Unternehmen, dass sie der Gefahr ausgesetzt sind, dass ihr Geschäftsmodell durch disruptive Innovationen (aus dem Bereich der Digitalisierung) gefährdet wird. Die Unternehmen erkennen, dass ihre weitestgehend standardisierten und linearen Innovationsprozesse nicht dazu passen, selbst radikale/disruptive Innovationen zu finden.

Im Rahmen dessen spricht sich bei den Unternehmen herum, dass Design Thinking eine Methode darstellt, mit der sich radikale/disruptive Innovationen entwickeln lassen. Beide Autoren sind der Meinung, dass Marketing eine wichtige Rolle im Innovationsprozess der Unternehmen, insbesondere am **„fuzzy front-end of innovation“** spielen sollte. Leider lässt sich in der betrieblichen Realität häufig beobachten, dass Marketing nur am „back-end of innovation“ kurz vor der Markteinführung in den Innovationsprozess involviert wird. Design Thinking wird meist in der oben genannten frühen Phase des Innovationsprozesses eingesetzt. In dieser Phase sollten sich Design Thinking und Marketing gegenseitig befruchten. Einen weiteren Anstoß stellt Design Thinking deshalb dar, weil mit dem Thema eine intensive Auseinandersetzung mit dem Begriff des Designs und dem Berufsstand des Designers einherging. Es wurde seziert, was genau die Vorgehensweise und Methodik eines Designers ausmacht und das wurde auf die Innovation von Produkten, Dienstleistungen, Systemen und Geschäftsmodellen übertragen. Einer der Autoren beschäftigt sich intensiv mit Design Thinking als Innovationsmethode und mit Design Thinking als Mindset. Dabei wurde deutlich, dass Design Thinking und Marketing insbesondere in den Phasen der empathischen Problemerkundung und dem Prototyping (vgl. Abschn. 3.1) einige Überschneidungen haben. Damit steht der Autor nicht alleine da (Lewrick und Link 2015; Reinecke 2016; Faulkner 2018; Chen und Venkatesh 2013). Die Überschneidungen beziehen sich auf die starke Kundenorientierung oder besser *Menschenorientierung.*

Im Gegensatz zum Marketing macht Design Thinking hier allerdings Ernst. Nichts geht ohne die Auseinandersetzung mit dem (den) Nutzer(n). Die Analyse und Prognose des *Kaufverhaltens* sind dabei zentral. „Design-driven Innovation“ beschäftigt sich mit der Funktion von Design Thinking, die *Marke* mit neuen Bedeutungen in der Wahrnehmung der Kunden aufzuladen (Verganti 2009). Des Weiteren arbeiten Design Thinking und Marketing (zumindest in der Funktion des Business Development) Hand in Hand bei der Geschäftsmodellentwicklung. Beide, Marketing wie Design Thinking verstehen sich häufig mehr als Unternehmensphilosophie (oder Mindset) denn als Funktion oder Methode. Marketing kann von Design Thinking in mehrfacher Hinsicht lernen. Es kann genauso „human-centered“ agieren. Es kann die Menschen und nicht nur den Kunden und das eigene Unternehmen als abstrakte Organisationen in den Mittelpunkt stellen.

Es kann lernen, Empathie für die Menschen zu entwickeln, für die Menschen im Unternehmen und für die Menschen beim Kunden und den Partnern im Wertschöpfungsnetz sowie für die Menschen bei allen anderen Stakeholdern. Marketing kann lernen, dass Marktforschung mehr bedeutet, als lediglich Daten abzuliefern. Es geht um die qualitative Auseinandersetzung mit den Menschen und die Einnahme ihrer Sichtweise. Die Erweiterung der eigenen Perspektive durch ein Team, das divers und open-minded ist, gehört ebenfalls dazu. Das abduktive und nicht das ausschließlich deduktive und/oder induktive Forschen und infrage stellen ebenso. Das iterative Vorgehen, bei dem das Team immer wieder eine Idee oder einen Gedanken baut oder anderweitig sichtbar macht, um schnellstmöglich mit dem Nutzer testen zu können, ob das Team auf dem richtigen Weg ist. Fehler sind gewollt und sollen möglichst schnell erfolgen, um nicht zu lange in die falsche Richtung zu laufen. Auf der anderen Seite kann jedes Design-Thinking-Team von einem Marketingexperten profitieren, der neben der Kundenorientierung auch noch den Blick für die eigenen Kompetenzen, die eigene Marke und die Wettbewerbsposition hat. Außerdem reichern quantitative Marktforschungsmethoden, das Monitoring von Trends und das Know-how der Segmentierung die Kompetenzen eines Design-Thinking-Teams. Hinzu kommen eventuell vorhandene Kompetenzen und Erfahrungen bei Produkttests in der Testphase des Design Thinkings.

Grönroos und Gummesson argumentierten bereits Ende der 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts, dass Marketing nicht eine eigenständige Geschäftsfunktion bleiben muss für welche die Marketingabteilung zuständig ist (Grönroos 2006, S. 317). Die weiter oben geschilderte Hochphase hat dazu geführt, dass Denkweise und Ziele des Marketings in vielen Unternehmensphilosophien und Leitbildern Eingang gefunden haben. Provokativ könnte behauptet werden, dass Marketing seinen Sinn und Zweck erfüllt hat und deshalb von der Bühne abtreten kann.

Dieser Meinung sind beide Autoren nicht. Marketing ist heute notwendiger denn je. Vielleicht braucht Marketing etwas mehr Marketing wie Blankenberg und Haupt (2015) fordern. Die Marketingfachleute in den Unternehmen schaffen es nicht, die Entscheidungsträger der Unternehmen von dem Wert ihrer Tätigkeit für den Unternehmenserfolg zu überzeugen. Der Posten des CMO (Chief Marketing Officer) existiert in vielen Unternehmen nicht einmal. Gummesson war bereits 2005 der Meinung, dass sich die Marketingtheorie neu erschaffen müsse, wolle sie nicht degenerieren (Gummesson 2005, S. 317). Er fordert einen Paradigmenwechsel, der nicht nur eine inkrementelle Veränderung darstellt, der auf einer Menge existierender Literatur aufsetzt, sondern eine neue Grundlage für die Zukunft schafft. Ausgehend von dem Market-Based-View (MBV), der im Wesentlichen auf die Arbeiten von Michael E. Porter zurückgeht (Porter 2013, 2014) und dem Resource-Based-View (RBV), der auf Prahalad/Hamel zurückgeht (Conner und Prahalad 1996) und zwischen 1996 und 2004 vom Marketing adaptiert wurde (vgl. Kumar 2015), wird ein neuer Ansatz empfohlen. „Trotz aller notwendigen Marktorientierung (im Sinne von Kunden- und Wettbewerbsorientierung), dürfen weder die nötige Beständigkeit noch das Alignment zwischen Potenzialseite einerseits und Kunden- und Wettbewerbsseite andererseits (Meyer und Davidson 2001) verloren gehen“ (Blankenberg und Haupt 2015). Einen solchen geforderten Paradigmenwechsel sehen

beide Autoren in der Service-Dominant Logic (S-DL) auf die in Kap. 1 detaillierter eingegangen wird.

Die bisherigen Aufführungen machen deutlich, dass Marketing sich seiner heutigen Kompetenzen und Defizite bewusst wird.

2.3 Menschzentriertheit und die Lösung existenzieller menschlicher Probleme als Wendepunkt im Marketing

Beide Autoren haben für sich zwei Manifeste als konkrete Aufforderung verstanden, ihr eigenes Verständnis von Marketing und die Vorgehensweise, wie Marketing zu praktizieren ist, zu verändern. Zum einen handelt es sich um das „Cluetrain Manifesto" von 1999 und zum anderen um das „First-Things-First Manifesto" in der Version von 2014. Diese werden kurz vorgestellt und der Zusammenhang zur Notwendigkeit, dass Marketing sich ändern muss, hergestellt.

Die Kernaussage des von Rick Levine und einer Gruppe von Internetpionieren formulierte Cluetrain Manifesto (vgl. Abb. 2.5) lautet bereits 1999 weit vor der Gründung von Facebook und anderen sozialen Netzwerken:

> „Wir sind keine Zielgruppen oder Endnutzer oder Konsumenten. Wir sind Menschen – und unser Einfluss entzieht sich Eurem Zugriff. Kommt damit klar!" (Steinbach et al. 2015, S. IX).

Wenn du heute nur Zeit hast für eine Einsicht, dann sollte es diese sein …

Wir sind keine Zuschauer oder Empfänger oder Endverbraucher oder Konsumenten. Wir sind Menschen – und unser Einfluss entzieht sich eurem Zugriff.

Kommt damit klar.

Das Cluetrain Manifesto

Online Märkte…

Vernetzte Märkte beginnen sich schneller selbst zu organisieren als die Unternehmen, die sie traditionell beliefert haben. Mit Hilfe des Webs werden Märkte besser informiert, intelligenter und fordernder hinsichtlich der Charaktereigenschaften, die den meisten Organisationen noch fehlen.

…Menschen der Erde

Der Himmel ist übersät mit Sternen. Wolken ziehen über uns am Tag und in der Nacht. Ozeane senken und heben sich. Was immer ihr gehört habt, dies ist unsere Welt, der Platz an dem wir leben. Was immer man Euch erzählt hat, unsere Freiheit kann man uns nicht nehmen. Unser Herz hört nicht auf zu schlagen. Menschen der Erde, erinnert euch..

Abb. 2.5 Das Cluetrain Manifesto. (In Anlehnung an www.cluetrain.com)

Laut Steinbach et al. (2015) skizziert das Manifest das Ende der einseitigen Kommunikation, indem es konstatiert: „Die Märkte der Zukunft basieren auf Beziehungen der Menschen untereinander und auf den Beziehungen der Unternehmen zu den Menschen“ (Steinbach et al. 2015, S. IX). Das Manifest enthält wie der Anschlag von Luther in Wittenberg 95 Thesen. Es stellt im Zusammenhang mit den neuen Möglichkeiten des Internets dar, welche Optionen Menschen heute haben, sich zu organisieren und von störender Kommunikation durch die Unternehmen zu befreien[4]

Alle Menschen, die Marketing lehren, beraten oder betreiben sollten sich diese hochaktuellen Thesen genauestens durchlesen. Es ist offensichtlich, dass sich viele Thesen gegen diejenigen richten, die Marketing machen. Sie werden feststellen, dass so gut wie niemand sagen kann, dass die Thesen für das eigene Verständnis und Handeln bereits selbstverständlich sind. Viele Kunden haben sich emanzipiert und haben sich zu gleichwertigen Partnern entwickelt. In geradezu prophetischer Art und Weise haben diese Internetpioniere die verändernde Kraft des Internets vorausgesehen und die Macht sozialer Netzwerke beschrieben bevor sie entwickelt waren. Und noch etwas haben diese Internetpioniere vorausgesehen. Es ist nicht die Technologie (nicht die des Internets noch die der Digitalisierung heute), welche die Veränderung darstellt, sondern der Mensch selbst. „Es ist also nicht in erster Linie die digitale Technologie, die die Veränderung darstellt. Es ist der Kunde selbst, der sich durch die Technologie verändert hat (Steinbach et al. 2015, S. 1)“. Marketing als Disziplin und Theorie hat ironischerweise die Kundenorientierung aus den Augen verloren, die erst durch das Marketing als Unternehmensphilosophie in die meisten Unternehmen Einzug gehalten hat.

Mit der S-DL wird diese Kundenorientierung und die Kundenperspektive revitalisiert (Payne et al. 2009, S. 379). Marketing ist oft aufdringlich und spricht im Rahmen der Marktsegmentierung gerne von Zielgruppe. Daran haben die neuen Möglichkeiten der Personalisierung und Automatisierung nichts geändert. Je genauer wir im Marketing zielen, desto effizienter. Unter dem Deckmantel der Personalisierung verkaufen wird das „Zielen“ als Wert für den Kunden, weil dieser ja nur noch Informationen erhält, die er benötigt. Wer ehrlich ist, wird zustimmen, dass es darauf ankommt, die Kaufwahrscheinlichkeit für das eigene Produkt oder die eigene Dienstleistung zu erhöhen. Der aktuelle Facebook-Skandal mit der Praxis, gesammelte Daten der Nutzer von Facebook an andere Unternehmen zu verkaufen, um damit Geschäfte zu machen, spricht Bände von der Glaubwürdigkeit der Unternehmen.

Dabei kann die Kommunikation über Netzwerke dazu beitragen, dass jeder Einzelne als Teil einer Gemeinschaft mehr sieht als nur den Aspekt, den er aufgrund seine

[4]Steinbach Manifest vgl. http://www.cluetrain.com/auf-deutsch.html abgerufen 20.07.2018.

Perspektive und Aufmerksamkeit gerade als wahr annimmt. Mit respektvoller und wertschätzender Kommunikation sollte es gelingen, dass jeder Netzwerkbeteiligte unterschiedliche Wahrheiten kennen und respektieren lernt. Das Gleichnis „Die blinden Männer und der Elefant“, das auf Buddha zurückgehen soll, besagt, dass die die einzelnen Blinden (es sollen Mönche sein), jeder für sich ein Körperteil des Elefanten untersucht und sagen soll, um was es sich handelt (vgl. Abb. 2.6). Es steht sinnbildlich dafür, dass es nicht eine Wahrheit gibt, sondern viele. Über den Austausch von Informationen der eigenen Wahrheit sollte die Gruppe in der Lage sein, das große Ganze zu sehen (big picture).

Die Kernbotschaften des Cluetrain Manifestes lauten zum einen, dass Marketing die Kunden als souveräne Menschen begreifen und behandeln muss und sich die neuen Technologien nicht zum Selbstzweck, sondern zum Wohle der Kunden einsetzen sollen. Zum anderen sollen die Erkenntnisse und Meinungen des anderen (Kunde, Geschäftspartner, Kollege) akzeptiert werden und statt „Ja, aber“ sollte Marketing mehr „Ja, und“ sagen. Diesen *Mindset* gilt es im Marketing und im ganzen Unternehmen zu fördern. Das Sinnbild des Elefanten kann auch für die einzelnen Marketingdisziplinen genommen werden, die nicht jeder für sich auf ihre Wahrheit pochen sollte, sondern die jeweiligen Erkenntnisse zum Großen und Ganzen.

Der zweite grundlegende Anstoß für die Autoren stellt die Tatsache dar, dass Marketing und Entwicklung sich zu selten um die Lösung der wirklich wichtigen menschlichen



Abb. 2.6 Das Gleichnis von den Blinden und dem Elefanten. (Druck von Hanabusa Itchō 1888)



Abb. 2.7 Manifest „First Things First“ von Ken Gardland 1964

Probleme kümmern. Gerade in Ländern wie Indien ist zur Zeit zu beobachten, wie das Marketing den Konsum einer wachsenden Mittelschicht befeuert, statt bei der Suche und der Lösung drängender menschlicher Probleme zu unterstützen. Die klügsten Köpfe Indiens arbeiten an den „Problemen der Reichen“, so Sam Pitroda, Leiter des National Innovation Council India (Wadhawan 2016). „Von den sozialen Innovationen, die durch Technologie ermöglicht werden, werden mehr und mehr vom Boden der „Pyramide“ kommen, also den Entwicklungsländern und den Bedürfnissen ihrer Bevölkerung (Stenros 2013)“. Viele erfolgreiche zukünftige Innovationen werden soziale Innovationen sein, weil wir weltweit unser Verhalten und unsere Gewohnheiten für eine bessere Lebensqualität auf unserem Planeten ändern müssen (Stenros 2013). Und die erfolgreichsten Innovationen erfordern ein hybrides Innovationsmodell, in dem verschiedene Wissensquellen wie Kunst, Technologie, Wissenschaft, Design und Business intensiv zusammenarbeiten werden (Berkhout et al. 2010).

Bereits 1963 hat Ken Garland sein Manifest „First Things First“ geschrieben und 1964 veröffentlicht (vgl. Abb. 2.7).

Das Manifest wurde in 2000 erneuert und von 33 Grafikdesignern (unter anderem von Ken Garland) unterzeichnet. Dort steht geschrieben (http://www.designishistory.com/1960/first-things-first/):

Ein Manifest:

Wir, die Unterzeichnenden, sind Grafikdesigner, Fotografen und Studenten, die in einer Welt aufgewachsen sind, in der uns die Techniken und Apparate der Werbung immer wieder als das lukrativste, effektivste und wünschenswerteste Mittel zur Nutzung unserer Talente präsentiert wurden. Wir wurden mit Publikationen bombardiert, die diesem Glauben gewidmet sind und die Arbeit derer würdigen, die ihre Fähigkeiten und Fantasie gepeitscht haben, um solche Dinge zu verkaufen.

Die mit Abstand größte Zeit und Mühe derer, die in der Werbebranche arbeiten, werden für diese trivialen Zwecke verschwendet, die wenig oder gar nichts zu unserem nationalen Wohlstand beitragen.

Gemeinsam mit einer zunehmenden Zahl der Bevölkerung haben wir einen Sättigungspunkt erreicht, an dem der hohe Schrei des Konsumentenverkaufs nur noch Lärm ist. Wir denken, dass es andere Dinge gibt, die es wert sind, unsere Fähigkeiten und Erfahrungen zu nutzen. Es gibt Schilder für Straßen und Gebäude, Bücher und Zeitschriften, Kataloge, Bedienungsanleitungen, Industriefotografie, Lehrmittel, Filme, Fernsehbeiträge, wissenschaftliche und industrielle Publikationen und alle anderen Medien, durch die wir unseren Handel, unsere Bildung, unsere Kultur und unser Bewusstsein für die Welt fördern. Wir plädieren nicht für die Abschaffung der Hochdruckwerbung: Das ist nicht machbar. Wir wollen auch nicht den Spaß am Leben verlieren. Aber wir schlagen eine Umkehrung der Prioritäten zugunsten der nützlicheren und nachhaltigeren Formen der Kommunikation vor. Wir hoffen, dass unsere Gesellschaft von Gimmick-Händlern, Statusverkäufern und versteckten Überzeugern müde wird, und dass der vorherige Aufruf unserer Fähigkeiten für lohnende Zwecke sein wird. In diesem Sinne schlagen wir vor, unsere Erfahrungen und Meinungen auszutauschen und sie Kollegen, Studenten und anderen Interessierten zur Verfügung zu stellen.

Die Autoren damals wie heute rufen dazu auf, dass die Prioritäten im Design sich ändern sollten. Sie sollen ihre erlernten Fähigkeiten nicht mehr einsetzen, um „Hundekekse, Designerkaffee, Diamanten, Reinigungsmittel, Haargel, Zigaretten, Kreditkarten, Sneakers, Butt Toner, Leichtbier, SUVs[5] zu verkaufen. Stattdessen sollen Designer ihre Fähigkeiten lieber einsetzen, um die wirklich wichtigen Dinge auf der Welt zu verbessern. Das sind allen voran soziale und ökologische Probleme. Soziale und ökologische Kampagnen brauchen die Unterstützung der Designer. Damit sind sie nicht alleine. Bereits in den 1980er Jahren fordert Fritjof Capra in seinem Buch „Wendezeit“, dass es höchste Zeit ist, das vorherrschende mechanistische Weltbild durch ein neues Weltbild zu ersetzen, weil es dazu geführt hat, dass verschwenderische Produktion und verschwenderischer Konsum nicht als Übel erkannt werden (Capra 2015).

Das kann eins zu eins auf die Marketingexperten übertragen werden. Marketing sollte seine Fähigkeiten endlich darauf verwenden, diese Probleme zu lösen. Marketing hat eine große Verantwortung dafür zu tragen, dass der dominante Lebensstil der Menschen (zumindest im entwickelten Teil der Welt) in keinster Weise als nachhaltig zu bezeichnen ist. Marketing verführt zu Hyperkonsum und sorgt dafür, dass sich die sozialen und ökologischen Probleme der Welt dadurch verschärfen, dass die gleichen Wünsche bei der Masse der Menschen in den Entwicklungsländern geschürt werden (Tonkinwise 2015).

[5] http://www.designishistory.com/1960/first-things-first/; letzter Zugriff am 15.01.2019.

Es ist ebenfalls klar, dass sich diese Probleme nicht durch noch mehr Konsumartikel lösen lassen[6]

Beispiele für solche erfolgreichen und nachhaltigen Innovationen sind unter anderem:

- Die „Little Sun lamp“ von Olafur Eliasson (Higgins 2012)
- „Nokia Life“ mit annähernd 100 Mio. Nutzern in India, China, Indonesia and Nigeria (Stenros 2013)
- Mikrokredite wie sie von dem Nobelpreisträger Muhammad Yunus erfunden wurden[7]

Die oben angesprochenen sozialen und ökologischen Probleme werden auch als „wicked problems“ bezeichnet. *„Wicked problems“* sind Probleme, für die es keine Lösung gibt, die sich einer Lösung aufgrund ihrer Eigenschaften verschließen. Statt einer Lösung gilt es sie zu „zähmen“ (Camillus 2008). Aus diesem Grund heißen sie „wicked“, nicht im Sinne von „böse“ oder „bösartig“.[8] Die meisten sozialen Innovationen richten sich auf diesen Problemtyp (Buchanan 1992).

Die Idee, sich auf soziale Innovationen zu konzentrieren, ist nicht neu und nicht nur ein Ergebnis des geschäftsfeindlichen Denkens von naiven Idealisten. „[…] Es geht darum, die spannendsten Wachstumsmärkte der Zukunft zu finden (Hart und Christensen 2002)“. Diese Bewegung wird „Pyramidenbasis“ genannt. Es ist vergleichbar mit den Entwicklungen in der Politik in den westlichen Industrienationen. Die wirklich wichtigen Probleme werden nicht angepackt. Zumindest nicht von der Öffentlichkeit wahrnehmbar. Mit der Diskussion populistischer Themen versuchen die Parteien sich zu positionieren, Profil zu gewinnen und verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen. Damit wird viel zu viel Zeit verschwendet. Ähnlich verhält es sich bei den Unternehmen.

Die meisten der etablierten Unternehmen haben jedoch Probleme, auf solchen Gebieten erfolgreich zu innovieren. Während sie inkrementelle Innovationen meistern können, schaffen sie es nicht, bahnbrechende Innovationen zu entwickeln, die notwendig sind, um die Probleme der Basis der Pyramide zu lösen. Unternehmen, die mit beiden Arten von Innovationen umgehen können, werden als „beidhändig“ („ambidextrous“) bezeichnet. Sie trennen ihre traditionellen F&E-Einheiten, die sich auf die effiziente Optimierung vorhandener Lösungen konzentrieren, von Einheiten, die mit der Erforschung bahnbrechender Innovationen beschäftigt sind. Gleichzeitig pflegen diese Einheiten enge Verbindungen auf der Führungsebene (O’Reilly III und Tushman 2004). Wicked problems zeichnen sich durch ihre Unschärfe aus. Da nahezu alle sozialen Probleme ein enormes Wachstumspotenzial darstellen und von Natur aus „wicked“ sind,

[6]Mikrokredite des Nobelpreisträger Muhammad Yunus http://www.humantific.com/tag/operationalizing-wicked-problem-solving/ Zugriff am 09.04.2018, 17:15.

[7]Siehe: https://www.zeit.de/2011/11/Grameen-Bank-Yunus; Zugriff am 09.04.2018, 18:51 Uhr.

[8]vgl. http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/archive/publications-archive/tackling-wicked-problems, letzter Zugriff am 09.04.2018.

müssen Unternehmen nach Methoden und Verfahren suchen, um aus solchen Problemen innovative Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu machen. Eine dieser Methoden ist Design Thinking (Cox et al. 2016), die gerade in der Geschäftswelt sehr beliebt ist. Wissenschaft und Wirtschaft müssen jedoch empirisch den Erfolg und die Substanz nachweisen.

Wicked problems lassen sich auf unterschiedliche Art und Weise definieren (Camillus 2008). Sie weisen mehrere oder alle der folgenden Eigenschaften auf, die von Rittel und Webber (1973) definiert wurden. Diese lassen sich weitestgehend durch Design Thinking (vgl. Abschn. 3.1) lösen.

1. Es gibt keine definitive Formulierung eines wicked problems
2. Wicked problems haben keine Stopp-Regel
3. Lösungen von wicked problems sind nicht wahr oder falsch, sondern gut oder schlecht
4. Es gibt keinen unmittelbaren und keinen ultimativen Test einer Lösung für ein wicked problem
5. Jede Lösung für ein wicked probem ist eine „One-Shot-Operation“
6. Wicked problems haben keine zählbare (oder erschöpfend beschreibbare) Menge möglicher Lösungen
7. Jedes wicked problem ist grundsätzlich einzigartig
8. Jedes wicked problem kann als Symptom eines anderen Problems betrachtet werden

Die Existenz einer Diskrepanz, die ein wicked problem beinhaltet, kann auf vielfältige Weise erklärt werden

9. Der Planer hat kein Recht, sich zu irren

Die genannten Eigenschaften wurden seit 1973 immer wieder bis in die heutige Zeit diskutiert und hinterfragt. Gestrichen wurde keine der Eigenschaften, aber es gibt eine Erweiterung um sechs weitere Eigenschaften von „wicked problems“ (Horn und Weber 2007).

10. Da es keine eindeutige Definition des Problems gibt, sind darin mehrere Wertkonflikte enthalten.
11. Es gibt mehrere ideologische, politische oder wirtschaftliche Beschränkungen für mögliche Lösungen.
12. Es gibt große Widerstände gegen Änderungen.
13. Abgesehen von der Komplexität des Problems selbst sind die Daten zur Beschreibung des Problems oft nicht eindeutig oder fehlen. Es kann schwierig sein, tatsächlich Informationen zu sammeln. Es gibt keinen Experten mit der Antwort.
14. Da die Probleme komplex sind, gibt es mehrere mögliche Interventionspunkte.
15. Die Folgen einer bestimmten Intervention sind schwer vorhersehbar.

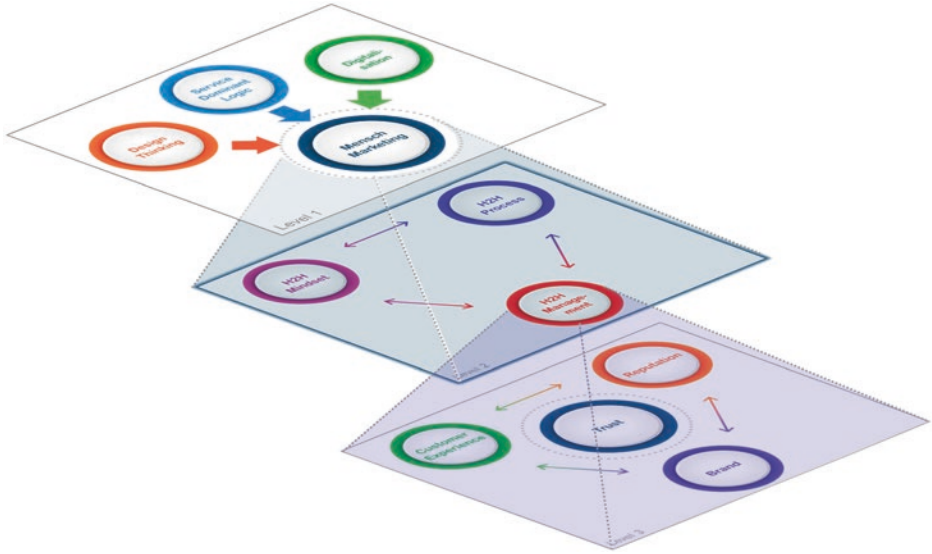
Diese Eigenschaften machen es so schwer, sie zu lösen. Da nicht alle menschlichen Probleme „wicked“ sind, nennen wir sie „H2H Probleme“ und meinen damit Probleme, die von Menschen mit den betroffenen Menschen gemeinsam gelöst werden, ohne die ökonomischen Prinzipien für die Lösungsanbieter zu vernachlässigen. Zu finden sind diese Probleme relativ leicht, indem man sich die Probleme in Ländern wie Indien genauer anschaut. Entwicklungsländer wie Indien könnten zum Inkubator für soziale Innovationen werden. Fast alle sozialen und ökologischen Probleme der Welt sind in diesem Land sehr präsent und Innovatoren können sie genau unter die Lupe nehmen, um den Problemraum zu erforschen und gute Lösungen zu finden. Warum setzt sich Indien nicht an die Spitze, um bei der Erforschung und Ausbeutung von Sozial- und Umweltproblemen der Menschheit Weltmeister zu werden, statt zu versuchen, die westlichen Welt in Produkt-, Service- und Prozessinnovationen auf dem Gebiet der Technologie zu imitieren und mit ihr zu konkurrieren? Dabei könnten auch die wohlhabenden Industrienationen helfen, denn die H2H Probleme in Ländern wie Indien haben globale Auswirkungen.

Aufgrund der zunehmenden Komplexität und der zunehmenden globalen Vernetzung der Volkswirtschaften und Unternehmen zählen inzwischen auch die ökonomischen (ob auf makro- oder mikroökonomischer Ebene) Probleme zu den H2H Problemen. Wir sind der Ansicht, dass Marketing die Aufgabe in den Unternehmen wahrnehmen muss, die Innovationsanstrengungen der Unternehmen auf eben diese Probleme, auf die Probleme der Masse der Menschen auszurichten. Das kann nur funktionieren, wenn sich die Unternehmen nach allen Seiten öffnen, da ein Unternehmen alleine, solche Probleme nicht angehen kann. Co-Creation wird zur Maxime, egal ob beim Innovieren, beim Produzieren oder beim Liefern. Natürlich darf Marketing den Blick auf die Kompetenzen im eigenen Unternehmen nicht verlieren und es muss die wirtschaftliche (in Kooperation mit dem Business Development) und die technische Machbarkeit (in Kooperation mit der Forschung und Entwicklung) im Auge behalten.

Zwangsläufig gibt die Mitarbeit an der Lösung dieser H2H-Probeme einen Sinn für das eigene Denken und Handeln, sowohl aus Sicht der Mitarbeiter als auch aus Sicht der Kunden und der Gesellschaft. Kunde und Gesellschaft werden es dem Unternehmen in Form von Vertrauen danken. Die Beteiligung von Marketing gerade zu Beginn des Innovationsprozesses wird an dieser Stelle gefordert, anders kann eine Beeinflussung der Unternehmenspolitik hin zur Lösung von wicked problems nicht gelingen. Hier ist Marketing aufgefordert, sich über seine Kompetenzen klarer zu werden, um diese sinnvoll in den Innovationsprozess einzubringen. Sich mit Menschen zu verbünden, die Design Thinking als Innovationsmethode und als Mindset verinnerlicht haben, kann hier der richtige Weg sein.

Im nächsten Abschnitt führen wir das sogenannte Bangalore Modell als konzeptionellen Rahmen für das Mensch Marketing ein, um solche H2H-Probleme lösen zu können.

2.4 Das Bangalore Modell als konzeptioneller Rahmen für Mensch Marketing



Bangalore Modell mit drei Ebenen

In diesem Kapitel wird das von uns so benannte „Bangalore Modell“ des Mensch Marketings entwickelt und vorgestellt. Der „existenzielle Wendepunkt“ (vgl. Abschn. 2.3) hat die Autoren inspiriert, Marketing neu zu denken, aber auch neu umzusetzen. Die klassischen Marketingansätze verschwinden deshalb nicht, sondern haben je nach Unternehmen und je nach Kontext immer noch Gültigkeit.

Das Modell bildet den konzeptionellen Bezugsrahmen für das Mensch Marketing. Es wurde deshalb Bangalore Modell genannt, weil es in Bangalore entstanden ist und Bangalore wie kein anderer Ort in Indien für die Digitalisierung, Aufbruchstimmung/Gründung, Innovationszentrum und trotz allem nach wie vor für die Lösung von wicked problems steht. In dem vorliegenden Abschnitt wird das Bangalore Modell eingeführt und dessen drei Ebenen kurz erläutert bevor in den Folgekapiteln die drei Ebenen im Detail beschrieben werden.

In der ersten Ebene geht es darum, aktuelle Strömungen und Entwicklungen zu identifizieren und zusammenzufassen, die dabei helfen, Marketing so zu verändern, dass es tatsächlich menschzentriert ist und einen gesellschaftlich wertvollen Beitrag liefert, ohne betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten und Gesetzmäßigkeiten zu vernachlässigen. Es wurden mit Design Thinking, Service-Dominant Logic (S-DL) und

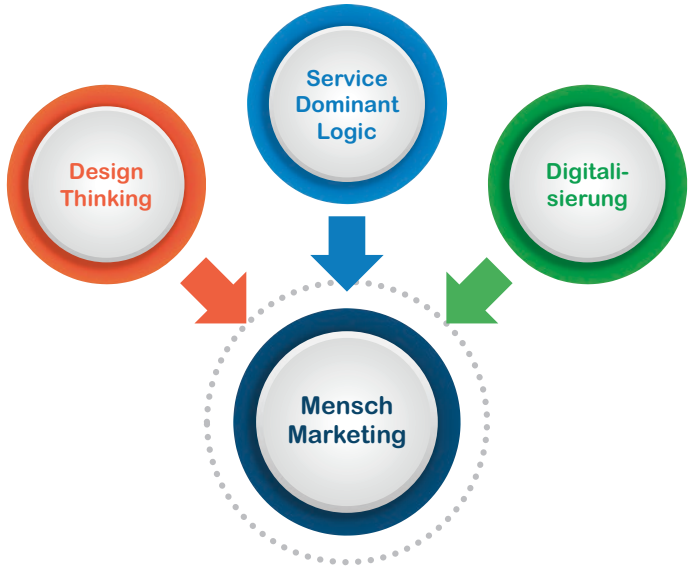


Abb. 2.8 Bangalore Modell Ebene 1

Digitalisierung drei solcher Einflüsse erkannt (vgl. Abb. 2.8). Die drei Einflüsse und deren Auswirkungen auf das Mensch Marketing werden in Kap. 3 im Detail beschrieben.

Auf einer zweiten Ebene des Bangalore Modells wird Mensch Marketing selbst konzeptionalisiert. Es handelt sich um die drei Elemente (vgl. Abb. 2.9):

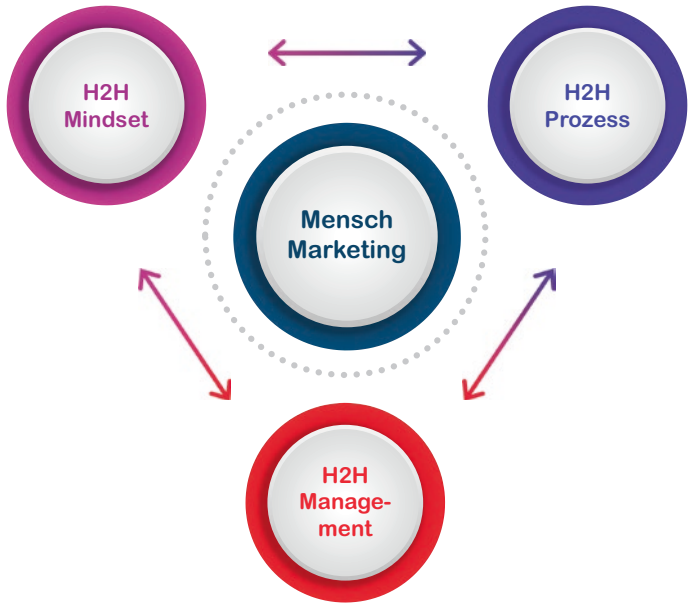


Abb. 2.9 Bangalore Modell Ebene 2



Abb. 2.10 Bangalore Modell Ebene 3

1. H2H Mindset der am Mensch Marketing beteiligten Menschen als notwendige Voraussetzung, um Mensch Marketing zu verstehen und umsetzen zu können.
2. H2H Prozess als iterativer Prozess, um Mensch Marketing operativ umzusetzen.
3. H2H Management, um Vertrauen als zentrale Zielgröße des Mensch Marketings planen und steuern zu können.

Diese Ebene wird in Kap. 4 im Detail beschrieben. Zunächst der H2H Mindset (Abschn. 4.1), dann der H2H Prozess (Abschn. 4.2).

H2H Management wird dann erst in Kap. 5 im Detail beschrieben, da es sich wiederum in drei Teilaufgabenbereiche gliedert und die dritte Ebene im Bangalore Modell darstellt. Es geht um das Management der Marke, der Customer Experience (CX) und der Reputation des wertschöpfenden Unternehmens (vgl. Abb. 2.10). Alle drei Managementaufgaben werden in Kap. 5 detailliert vorgestellt und beschrieben.

Wir wenden uns zunächst der ersten Ebene, den Einflussfaktoren des Mensch Marketings zu.

Fragen

- Fragen und Denkanstöße für Ihren Wissens-Transfer Wofür steht das „Mensch“ im Mensch Marketing?
- Was sind kritisch zu betrachtende Marketing-Veränderungen?
- Durch welche Wirtschaftsperioden sind wir in den letzten 100 Jahren gegangen?
- Welche Marketing-Phasen hat es gegeben?

- Welche Veränderungen gibt es bei Unternehmen?
- Wie charakterisiert sich der existenzielle Wendepunkt des Marketings?
- Was sind die Kernbotschaften des Cluetrain Manifesto?
- Wie können die Forderungen des First Things First Manifesto im Marketing angewandt werden?
- Was sind „wicked problems" und welche Eigenschaften zeichnen sie aus?
- Warum sprechen wir nicht mehr von „Herausforderungen", sondern von „Problemen"?
- Wie kann die Lösung von Problemen zu profitablem Wachstum für ein Unternehmen beitragen?
- Wie kann sich Ihr Unternehmen in Zukunft mit der Lösung menschlicher Probleme positionieren und vom Wettbewerb differenzieren?
- Welche Stellung hat Marketing in den Unternehmen und welche Aufgaben übernimmt Marketing heute noch?
- Benötigen Sie noch Marketing, wenn die Kaufentscheidungen künftig automatisiert von Maschinen vorgenommen werden?
- Warum bedarf es eines neuen Verständnisses des Marketings?
- Wieso heißt das Bangalore Modell so?
- Welche drei Ebenen umfasst das Bangalore Modell?
- Wie hängen die drei Ebenen zusammen?

Literatur

Anderson, Chris. 2007. *The Long Tail – Der lange Schwanz. Übersetzt von Michael Bayer und Heike Schlatterer*. München: Hanser.

Aurich, Jan C., und Michael H. Clement, Hrsg. 2010. *Produkt-Service Systeme*. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-01407-9.

Bardhi, Fleura, und Giana M. Eckhardt. 2012. Access-Based consumption: The case of car sharing: Table 1. *Journal of Consumer Research* 39 (4): 881–898. https://doi.org/10.1086/666376.

Bardhi, Fleura, und Giana M. Eckhardt. 2017. Liquid consumption. *Journal of Consumer Research* 44 (3): 582–597. https://doi.org/10.1093/jcr/ucx050.

Bathen, Dirk, und Jörg Jelden. 2014. Marketingorganisation der Zukunft. Deutscher Marketing Verband. http://www.marketingorganisation-der-zukunft.de/das-buch/. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Berkhout, Guus, Dap Hartmann, und Paul Trott. 2010. Connecting technological capabilities with market needs using a cyclic innovation model Guus Berkhout, Dap Hartmann and Paul Trott Connecting technological capabilities with market needs using CIM. *R&D Management* 40 (5): 474–490. https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00618.x.

Blankenberg, Nina, und Sina Haupt. 2015. No Guts. No Glory! Zur Krux von Marketing im Wandel. In *Always Ahead im Marketing. Offensiv, digital, strategisch,* 271-278. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09030-2.

Böttcher, Dirk. 2015. brand eins Wirtschaftsmagazin|brand eins. 2015. http://www.contentconverter-cont.de/webservices/promotion/brandeins/index.html. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Bruhn, Manfred, und Heribert Meffert. 2012. *Handbuch Dienstleistungsmarketing*. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3661-5.

Bruhn, Manfred, und Manfred Kirchgeorg, Hrsg. 2018. *Marketing Weiterdenken*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18538-1.

Buchanan, Richard. 1992. Wicked problems in design thinking. *Design Issues* 8 (2): 5. https://doi.org/10.2307/1511637.

Camillus, John C. 2008. Strategy as a wicked problem. *Harvard Business Review* 86 (5): 98–106.

Capra, Fritjof. 2015. *Wendezeit: Bausteine für ein neues Weltbild*. Frankfurt am Main: Fischer.

Chen, Steven, und Alladi Venkatesh. 2013. An investigation of how design-oriented organisations implement design thinking. *Journal of Marketing Management* 29 (15–16): 1680–1700. https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.800898.

Claßen, Matthias. 2016. Marktorientierung in Business-to-Business-Märkten. Wiesbaden: Springer Fachmedien. http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-10914-1. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Conner, Kathleen R., und Coimbatore K. Prahalad. 1996. A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science* 7 (5): 477–501.

Cox, Andrew M., Stephen Pinfield, und Jennifer Smith. 2016. Moving a brick building: UK libraries coping with research data management as a ‚Wicked' problem. *Journal of Librarianship and Information Science* 48 (1): 3–17. https://doi.org/10.1177/0961000614533717.

Dahlbom, Bo, Hanseth, Ole, und Ljunberg, Jan. 2010. Conservative Success: Organization and infrastructure evolution at SKF. In *From Control to drift. The dynamics of corporate information infrastructures*, Hrsg. Cibora, Claudio U. et al., 87–104. Oxford: Oxford University Press.

Faulkner, Sarah. 2018. How design thinking can help solve tough consumer research challenges in innovation. American Marketing Association. 8. April 2018. https://www.ama.org/resources/Best-Practices/Pages/How-Design-Thinking-Can-Help-Solve-Tough-Consumer-Research-Challenges-in-Innovation.aspx.

Gremyr, Ida, Lina Löfberg, und Lars Witell. 2010. Service innovations in manufacturing firms. *Managing Service Quality: An International Journal* 20 (2): 161–175. https://doi.org/10.1108/09604521011027589.

Grönroos, Christian. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory* 6 (3): 317–333. https://doi.org/10.1177/1470593106066794.

Gummesson, Evert. 2005. Qualitative research in marketing: Road map for a wilderness of complexity and unpredictability, Hrsg. Nick Lee. *European Journal of Marketing* 39 (3/4): 309–327. https://doi.org/10.1108/03090560510581791.

Hall, Simon Verfasser. 2017. Innovative B2B marketing. New York: Kogan Page. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540=“978-0-7494-8080-6”. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Hart, Stuart L., und Clayton M. Christensen. 2002. The great leap. *MIT Sloan Management Review* 44 (1): 51–56.

Higgins, Charlotte. 2012. Olafur Eliasson produces cheap solar lamp for developing countries. *The Guardian*, 12. Juli.

Homburg, Christian, Arnd Vomberg, Margit Enke, und Philipp Grimm. 2015. The loss of the marketing department's influence: Is it really happening? And why worry? *Journal of the Academy of Marketing Science* 43 (1): 1–13. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0416-3.

Horn, Robert E., und Robert P. Weber. 2007. *New tools for resolving wicked problems: Mess mapping and resolution mapping processes*. Watertown: Strategy Kinetics LLC.

Huber, Thomas, Andreas Steinle, Franziska Steinle, und Zukunftsinstitut, Hrsg. 2013. *Die Zukunft des Konsums: Wie Meta-Services die Wirtschaft umkrempeln*. Frankfurt: Zukunftsinstitut.

Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, und Iwan Setiawan. 2016. *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. New Jersey: Wiley.

Kumar, V. 2015. Evolution of marketing as a discipline: What has happened and what to look out for. *Journal of Marketing* 79 (1): 1–9.

Lewrick, Michael, und Patrick Link. 2015. Design thinking tools: Early insights accelerate marketers' success. *Marketing Review St. Gallen* 32 (1): 40–51.

Meyer, Anton, und Hugh J. Davidson. 2001. *Offensives Marketing,* (1. Aufl.). [grundlegend überarb. und erw. dt. Ausg.].

O'Reilly, I.I.I., A. Charles, und Michael L. Tushman. 2004. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review* 82 (4): 74–81.

Payne Adrian et al. 2009. Co-Creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research* 62 (3): 379–389. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.013.

Porter, Michael E. 2013. *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Frankfurt: Campus.

Porter, Michael E. 2014. Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten = (Competitive Advantage). Übersetzt von Angelika Jaeger und Michael Schickerling, 8., durchgesehen Aufl. Campus Strategie. Frankfurt a. M.: Campus.

Prahalad, C.K., und Venkatram Ramaswamy. 2003. The new frontier. *MIT Sloan management review* 44 (4): 12–18.

Reinecke, Sven. 2016. What is it that design thinking and marketing management can learn from each other? In *Design thinking for innovation: Research and practice*, Hrsg. Walter von Brenner und Falk Uebernickel, 151–162. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26100-3_11.

Rittel, Horst WJ, und Melvin M. Webber. 1973. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences* 4 (2): 155–169.

Sheth, Jagdish N., und Rajendra S. Sisodia. 2006. *Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.

Spath, Dieter, und Lutz Demuß. 2006. Entwicklung hybrider Produkte – Gestaltung materieller und immaterieller Leistungsbündel. In *Service Engineering,* Hrsg. Prof Dr-Ing Bullinger habil, Prof e h Dr h c Hans-Jörg, und Professor Dr Dr h c mult August-Wilhelm Scheer, 463–502. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-29473-2_20.

Steinbach, Jan, Michael Krisch, und Horst Harguth. 2015. Helpvertising. essentials. Wiesbaden: Springer Fachmedien. http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-07691-7. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Stengel, Oliver, Alexander van Looy, und Stephan Wallaschkowski, Hrsg. 2017. *Digitalzeitalter – Digitalgesellschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16509-3.

Stenros, Anne. 2013. Innovation in business. In *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship*, Hrsg. Elias G. Carayannis, 949–961. New York: Springer.

Thunig, Christian. 2018. Marketing Weiterdenken – Reflexion von Christian Thunig. In *Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung,* Hrsg. Manfred Bruhn und Manfred Kirchgeorg, 99–101. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18538-1_7.

Tonkinwise, Cameron. 2015. Design for transitions – From and to what? *Design Philosophy Papers* 13 (1): 85–92.

Verganti, Robert. 2009. *Design-driven innovation*. Boston: Harvard Business Press. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540=978-1-4221-2482-6.

Wadhawan, Julia. 2016. Eine Frage der Form. *absatzwirtschaft* 9 (2016): 24–30.

Einflussfaktoren im Bangalore Modell

3

Inhaltsverzeichnis

3.1 Design Thinking – Impulsgeber für Marketing als Mindset und iterativer Innovationsprozess . . . 46
3.1.1 Design Thinking als Begriff . . . 51
3.1.2 Design Thinking als Mindset . . . 55
3.1.3 Design Thinking als Prozess und Werkzeugkasten . . . 65
3.1.4 Design Thinking und die Lösung von „wicked problems“ . . . 77
3.1.5 Design Thinking und Lean-Start-up-Methode . . . 80
3.1.6 Design Thinking und Business Model Generation . . . 84
3.2 Service-Dominant Logic (S-DL) als theoretisches Fundament des Mensch Marketings . . . 85
3.2.1 Fundamentale Prämissen der Service-Dominant Logic . . . 85
3.2.2 Verständnis der zentralen Begriffe der Service-Dominant Logic . . . 92
3.2.3 Von der Goods-Dominant Logic zur Service-Dominant Logic . . . 106
3.2.4 Theoretische und integrierender Impuls der Service-Dominant Logic . . . 110
3.3 Digitalisierung – Vernetzung von Menschen und Daten . . . 118
3.3.1 Begriff und Entwicklung der Digitalisierung . . . 120
3.3.2 Marketingrelevante Aspekte der Digitalisierung . . . 124
3.3.2.1 Verändertes Kaufverhalten – Homo Digitalis . . . 127
3.3.2.2 Verändertes Verhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager . . . 131
3.3.2.3 Verändertes Verhältnis zwischen Mensch und Maschine . . . 134
3.3.2.4 Entmaterialisierung und Individualisierung des Wertangebotes . . . 136
3.3.2.5 Steigende Bedeutung von Vertrauen . . . 139
3.3.3 Digitalisierung für die Aufgaben des Marketings nutzen . . . 141
3.3.3.1 Big Data und Data Analytics . . . 142
3.3.3.2 Marketing Automation und Growth Hacking . . . 146
3.3.3.3 Bessere Messbarkeit des Marketings . . . 148
Literatur . . . 151

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

W. Pförtsch und U. Sponholz, *Das neue Marketing-Mindset*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-25519-0_3

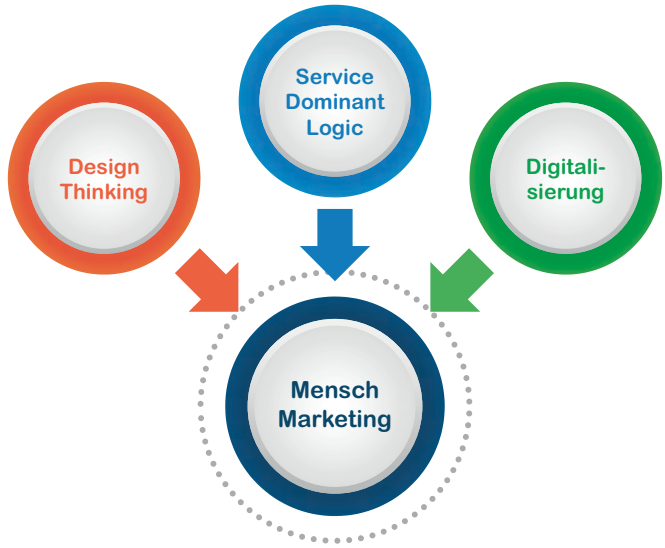
Zusammenfassung

In diesem Kapitel werden mit dem Design Thinking, der Service-Dominant Logic (S-DL) und der Digitalisierung die Entwicklungen beschrieben, die für die Autoren ursächlich für die Entwicklung des Mensch Marketings sind. Die Leser, die die einzelnen Konzepte bereits kennen, müssen diese Abschnitte nicht unbedingt lesen. Allerdings haben wir uns bewusst für eine recht ausführliche Beschreibung entschieden, da wir einerseits davon ausgehen, dass viele Leser die Themen noch nicht so genau kennen. Andererseits spiegeln die Ausführungen unseren spezifischen Blickwinkel wider, der die Grundlage für das Verständnis des Mensch Marketing legt.

Beiden Autoren sind keine deutschsprachigen Quellen bekannt, welche Design Thinking so komprimiert und dennoch umfassend beschreiben. Design Thinking wird im Einzelnen definiert und als Mindset, Methode sowie Werkzeugkasten vorgestellt, indem die inzwischen umfassende Literatur zu dem Thema zusammengefasst wurde. Zudem wird Design Thinking im Zusammenhang mit der Lösung schlecht definierter Probleme („wicked problems“) und der Geschäftsmodellentwicklung mit Lean-Start-up-Methode sowie der Business Model Canvas (BMC) diskutiert.

Die Bedeutung der S-DL für das Marketing spielt in Deutschland bestenfalls eine kleine Nebenrolle während sie in der anglo-amerikanischen Literatur in den letzten 10 Jahren eine überragende Rolle in der Diskussion um Marketing als mögliche „Grand Theory“ spielt. Auf der Basis der fundamentalen Prämissen der S-DL und dem Verständnis zentraler Begriffe wird auf die Veränderung des Mindsets sowie die theoretischen und integrierenden Impulse der S-DL eingegangen, die für das H2H Marketing von hoher Bedeutung sind.

Zu guter Letzt stellen die Ausführungen zur Digitalisierung nur einen kleinen Ausschnitt dessen dar, welche Auswirkungen diese auf die Geschäftswelt hat und haben wird. Unser Fokus liegt auf Aspekten der Digitalisierung, die unserer Ansicht nach nachhaltig das Verhalten der Marktteilnehmer und damit auch das Marketing verändern. Marketing neigt dazu, die Digitalisierung auf die Wandlung analoger in digitale Informationen zu reduzieren. Damit geht einher, dass die Funktion von Marketing noch stärker als bisher auf die Kommunikationsfunktion reduziert wird. Aufgrund der fehlenden Kompetenzen, wird diese Funktion nun vermehrt von IT-Experten übernommen. Für eine Umkehr muss Marketing die Digitalisierung der eigenen Tätigkeiten in Angriff nehmen. Das wird aber nur funktionieren, wenn Marketing seine eigenen Prozesse definiert und transparent dokumentiert. Marketing erhält durch die Digitalisierung die Chance, tiefergehende Kenntnisse des „Homo Digitalis“ und dessen verändertes Kaufverhalten zu erhalten. Wenn Marketing diese Erkenntnisse kreativ und interdisziplinär auf der Basis von Kompetenzen in Datenmanagement und -analyse für das Wertangebot des eigenen Unternehmens nutzt, dann steigt damit auch wieder die Bedeutung von Marketing. Dann kann Marketing die Aufgabe übernehmen, die digitale Transformation der Unternehmen mit innovativen Geschäftsmodellen zu bewältigen, die für die beteiligten Menschen „Sinn“ machen.



Das Bangalore Modell besteht in einer ersten Ebene aus den Einflussfaktoren Design Thinking, Service-Dominant Logic und Digitalisierung, die sich auf das Mensch Marketing auswirken und dazu geführt haben, Mensch Marketing in einen zugrundeliegenden Mindset, einen operativen **Umsetzungsprozess** und das Management der zentralen Zielgröße „Vertrauen" unterteilt haben (vgl. im Folgenden Abb. 3.1). Design Thinking hat im Wesentlichen dazu geführt, Mensch Marketing als Mindset und als iterativen Innovationsprozess zu verstehen. Die Service-Dominant Logic (S-DL) liefert das theoretische Fundament für Mensch Marketing, indem sie viele Fragmente integriert, statt sie zu separieren. Sie kann erklären, warum es notwendig geworden ist, den statischen Marketing-Mix weiterzuentwickeln.

Die Digitalisierung ist Chance und Risiko zugleich. Sie schafft eine einfache Möglichkeit, Netzwerke zu initiieren und zu steuern, die notwendig sind, um die komplexen und äußerst dynamischen Probleme der Menschheit zu lösen, da kein Beteiligter allein die Kompetenzen hat, um sie zu lösen. Sie bietet dem Marketing die Chance, überraschende Einblicke und Erkenntnisse der beteiligten Menschen zu erhalten, auf deren Basis individuelle, persönliche Erfahrungen und Erlebnisse designed werden können. Zudem ist die Digitalisierung eine Chance für die Lösung der bestehenden menschlichen sozialen, ökologischen und ökonomischen Probleme, da sie neue Geschäftsmodelle erlaubt, die schonender mit knappen Ressourcen (z. B. über shared Economy) umgeht. Sie bietet die Chance, Marketing und Vertrieb effizienter zu gestalten, indem Prozesse, sofern sie definiert sind, automatisieren hilft. Sie ist durch die Tendenz der Entmaterialisierung und der Tendenz den Menschen als Entscheidungsträger durch die Maschine zu ersetzen aber auch ein Risiko für das Marketing. Die Netzwerke benötigen Vertrauen als Grundvoraussetzung. Sonst geht kein Beteiligter das erste Wagnis ein, sein Wissen und seine Fähigkeiten transparent im Netzwerk oder Ökosystem einzubringen und sich damit auch gegenüber dem Wettbewerb verletzlich zu machen. Zudem ist die



Abb. 3.1 Einflüsse auf das Mensch Marketing

Rolle und die Funktion von Marketing generell fraglich, wenn nicht mehr Menschen über Einkauf und Nutzung von Wertangeboten entscheiden, sondern Maschinen. Wozu dann noch eine Marke emotionalisieren? Wozu noch Erlebnisse schaffen, die begeistern? Wen wollen wir denn begeistern, die Maschine? Deshalb ist Mensch Marketing nicht für eine Ära der starken Künstlichen Intelligenz (KI) gedacht, die den Menschen weitestgehend ersetzt, sondern für eine Ära der schwachen KI, die den Menschen unterstützt.

In vorliegendem Kapitel geht es zunächst um die Beschreibung der drei Einflussfaktoren, bevor es in Kap. 4 um die Beschreibung des Mensch Marketings geht. Dort wird die zweite Ebene des Bangalore Modells erläutert, die aus dem H2H Mindset, dem H2H Prozess und dem H2H Management besteht. Wir verwenden die Begriffe Mensch Marketing und H2H Marketing Management synonym. Wir beginnen mit dem Einflussfaktor Design Thinking.

3.1 Design Thinking – Impulsgeber für Marketing als Mindset und iterativer Innovationsprozess

„Hinter Design Thinking verbirgt sich keine hoch komplizierte Wissenschaft“ (Gürtler 2013, S. 17). Dennoch soll hier neben einem kurzen Überblick über Design Thinking als Methode und Mindset kurz etwas zu Geschichte und theoretischer Fundierung dieser inzwischen so populären Innovationsmethode gesagt werden. In den letzten

Jahren erfuhr das Thema „Design Thinking“ eine immer größer werdende Aufmerksamkeit (Johansson-Sköldberg et al. 2013). Design Thinking ist derzeit „hipp“. Wird das Begriffspaar bei Google eingegeben, dann erhält der Suchende 61,6 Mio. Einträge.[1] Etwa die Hälfte der im DAX gelisteten Unternehmen nutzen Design Thinking bereits im eigenen Unternehmen (Zydra 2014, S. 1). Einige Fallbeispiele mögen das verdeutlichen.

Design Thinking wird heute in der Praxis vielfältig eingesetzt: bei der Produktentwicklung, der Geschäftsmodellentwicklung und der Verbesserung der Customer Experience (CX) (Blatt und Sauvonnet 2017). Aufgrund der Schwierigkeit, dass die meisten Design-Thinking-Projekte in der Wirtschaft der Geheimhaltung unterliegen, ist es schwer, Fallbeispiele zu nennen. So konnten eigene Projekte der Autoren leider nicht hierzu verwendet werden. Bei der Literaturrecherche wurden aber immerhin ein paar Fallbeispiele gefunden, von denen im Folgenden drei kurz dargestellt werden sollen.

Fallbeispiel GE Healthcare – Philosophie des Design-Thinking-Teams

GE Healthcare verfügt über eine cross-funktionale Organisation unter dem Titel „global design group“ (Luchs et al. 2015). Die Philosophie des Design Teams lautet übersetzt: „Die Magie von Wissenschaft und Empathie“. In einem internen GE Dokument steht geschrieben: „Ob Produkt, Nutzerschnittstelle oder Nutzerumgebung, unsere Philosophie ist es, diese Erfahrung mit Technologie, Begeisterung, Hoffnung und dem tiefen Verständnis menschlicher Bedürfnisse zu bereichern …. Unsere Designwerte [beinhalten] Authentizität; empathisches Design, geteilte Informationen und vertrauensvolle Beziehungen, Vorstellungskraft am Arbeitsplatz, essenzieller Ausdruck und die Wissenschaft und Mathematik von Schönheit (Luchs et al. 2015).“ Um die Organisation dahin gehend zu verändern, wurde eine Initiative unter dem Namen „Menlo Innovation Ecosystem“ (im Folgenden kurz Menlo genannt) ins Leben gerufen, die dafür sorgen soll, dass mehr und mehr Mitarbeiter den Mindset von Menlo (also Design Thinking) kennenlernen und in ihrem betrieblichen Alltag übernehmen. Dazu wurde ein Projektformat entwickelt, das im Wesentlichen aus fünf Phasen besteht. Philosophie („mindset“) und Methodik folgen der Design Thinking Logik.

- Phase 1 mit dem Titel „Exploratory“ ist ein intensives Briefing des Projektinitiators („sponsor“ genannt), bei dem die Teamleiter mit Menlo-Mitarbeitern in den Dialog treten, um die Design Challenge zu hinterfragen und zu verstehen. In dieser Phase werden zudem die Rahmenbedingungen für das Projekt (Dauer, Budgets, Teamzusammensetzung, etc.) geklärt.
- Phase 2 wird als „Boot Camp“ bezeichnet und dient der Teamentwicklung sowohl was die Beziehung untereinander als auch die notwendige Expertise betrifft.

[1]Die Suche am 27. Juni 2016 um 21:08 Uhr unter www.google.de durchgeführt.

- Mit „The Research Plan“ betitelt, umfasst Phase 3 die Erforschung der Nutzer und des Problemkontextes, um tiefgehende Einblicke („insights“) zu generieren.
- Im „Innovation Camp“ (Phase 4) werden die Forschungsergebnisse präsentiert und zwar nicht nur intern, sondern insbesondere auch den Kunden, um ein direktes Feedback von diesen zu bekommen.

Die Erkenntnisse werden so verdichtet, dass Probleme aus der Sicht der Kunden definiert und priorisiert werden. In der gleichen Phase werden Lösungsideen kreiert, in Form von groben Prototypen gebaut und wieder über die Konfrontation mit Kunden getestet. Zuletzt werden drei bis fünf Lösungen dem Senior Management präsentiert. Die als „Follow Up“ bezeichnete Phase 5 soll sicherstellen, dass Mindset und damit verbundenes Verhalten nach dem Menlo-Programm von den Beteiligten auch wirklich gelebt wird. Diese Phase ist nie wirklich beendet, ebenso wenig wie die Entwicklung von Methoden und Instrumenten für die Phase. Als Erfolgsfaktoren für Menlo wurden

1. Der separate physische Raum als klares Signal für einen Ort, an dem kein Platz ist für „business as usual“ und als „sicherer Ort“ identifiziert.
2. Werden offen zutage tretende kulturelle Konflikte und deren Lösung bei der praktischen Arbeit als Erfolgsfaktor erkannt.
3. Der dritte und letzte Erfolgsfaktor wird in der Autonomie und der Absage an jegliche Bürokratie des Trainingsformates genannt.

Neben den Erfolgsfaktoren wurden auch Hürden erkannt, die es bei Design-Thinking-Projekten wie Menlo zu berücksichtigen gilt. Bei Design-Thinking-Initiativen wie Menlo, die nicht zu finanziell erfolgreichen Ergebnissen führen müssen, kann es schwierig werden, die notwendigen finanziellen Mittel sicherzustellen. Zudem führen erfolgreiche Programme wie Menlo häufig dazu, dass die knappen personellen Ressourcen im Tagesgeschäft stark belastet werden und es dadurch zu Konflikten zwischen Trainingsformat und operativem Management kommt. Letztlich führt ein geändertes Mindset von Mitarbeitern beim Mittelmanagement häufig zu Widerständen, weil es bewusst oder unbewusst, seine eigene Autorität und Stellung im Unternehmen gefährdet sieht.

Medtronics, ein Medizingerätehersteller aus den USA hat 2015 das „Applied Innovation Lab“ ins Leben gerufen, das unter anderem mit der Hilfe von Design Thinking sicherstellen soll, dass für Patienten „sinnvolle“ Innovationen auf den Markt gebracht werden.[2] Im Kern geht es darum, dass Mitarbeiter von Medtronics und Kliniken zusammen mit Patienten in einer immersiven Virtual Reality-Umgebung die Patientenerfahrung verstehen und verbessern wollen. Auf der Basis der Erkenntnisse werden Geschäftsmodelle sowie Produkt- und Dienstleistungslösungen für Kliniken als Kunden von Medtronics entwickelt, welche die Patientenerfahrung in der Klinik und im Alltag der Patienten spürbar verbessern helfen.

[2] http://www.medtronic.com/us-en/healthcare-professionals/services/applied-innovation-lab.html.

Carglass® hat 2015 mit einem Design-Thinking-Projekt unter dem Titel „1fach!Erfolgreich!“ das Kundenerlebnis in den deutschlandweiten Service-Centern nachhaltig verändert (Blatt und Sauvonnet 2017). Anstoß für das Projekt waren zahlreiche Kunden, die trotz fachmännischer Expertise der Servicemitarbeiter von Carglass® ihre beschädigte Scheibe am Fahrzeug aufgrund von Unsicherheit bei der Entscheidungsfindung nicht reparieren oder ersetzen ließen. Das Management war der Meinung, dass die Servicemitarbeiter nicht nur die Rolle des Fachexperten, sondern auch die Rolle des Kundenexperten übernehmen müssen, um bei den Kunden das für die Entscheidung notwendige Vertrauen aufzubauen. Das Kundenerlebnis sollte verbessert werden. In dem Projekt waren alle Hierarchieebenen des Unternehmens und 300 Sevice-Center beteiligt. Die Customer Journey wurde mithilfe ethnografischer Methoden analysiert und mögliche Probleme aus Kundensicht identifiziert. Schritt für Schritt wurden Lösungsideen generiert und in drei ausgewählten Test Service Centern „ausprobiert“. Als Erfolgsfaktoren für das Projekt wurden mehrere Dinge genannt.

1. Die breite, dialogorientierte Beteiligung von über 500 Mitarbeitern während des Projektes, die als Botschafter der eingesetzten Methodik und der gefundenen Lösungen fast alle Mitarbeiter des Unternehmens persönlich erreicht haben.
2. Der Einsatz der Test Service Center als „Prototypes“, um die Ideen schnell testen, weiterentwickeln oder verwerfen zu können.
3. Der Einsatz von Visualisierung bei der Aufbereitung der Ergebnisse des Projektes, die schließlich zu einem Comic-Film geführt haben, die wesentlichen Anpassungen des Kundenerlebnisses entlang der Customer Journey im Service Center zeigt; sowohl für die Mitarbeiter als auch die Kunden.

Aus den Fallbeispielen sollte zweierlei deutlich werden. Erstens, geht es beim Design Thinking nicht nur um eine Innovationsmethode, sondern um ein Mindset, das beteiligte Menschen haben müssen, um wirklich für Nutzer sinn- und bedeutungsvolle Innovationen zu entwickeln. Zweitens, geht es darum, dass sich die beteiligten Menschen in den Nutzer „hineinfühlen“, um die Kundenerfahrung („customer experience“) zu optimieren. Wir werden im Folgenden auf die Ursprünge des Design Thinkings eingehen, bevor Design Thinking als Mindset und als Methode vorgestellt wird.

Ursprünge des Design Thinkings

Die Forschung auf dem Gebiet der Arbeits- und Vorgehensweisen von professionellen Designern, wie Architekten und Ingenieuren, ist keineswegs neu. Die Designforschung ist bis in die späten 1960er Jahre zurückzuverfolgen. Als einer ihrer Begründer gilt Herbert Alexander Simon (1969). Der Begriff „Design Thinking“ selbst wurde wahrscheinlich erstmals 1991 im Zusammenhang mit dem Symposium „Research in Design Thinking“ erwähnt (Plattner et al. 2009, S. 61). In den 1990er Jahren, entwickelten David Kelley, Gründer von IDEO, sowie Larry Leifer und Terry Winograd, Professoren

der Stanford University, aus den bisherigen Erkenntnissen der Designforschung ein Konzept, das sie als Design Thinking bezeichneten, welches die Kompetenzen von professionellen Designern vereint.

Dank einer 35 Mio. US$ Spende des ehemaligen Gründers der SAP SE und heutigen Mäzens Hasso Plattner entstand 2005 die d.school an der Universität Standford in den USA. Die d.school hat sich der Ausbildung von Menschen in Methodik und Prozess des Design Thinkings sowie der Forschung und Entwicklung verschrieben. Inzwischen firmiert die d.school unter der Bezeichnung Hasso Plattner Institute of Design. Hasso Plattner ist es auch zu verdanken, dass Design Thinking den Sprung nach Deutschland geschafft hat. 2007 gründete er das Hasso-Plattner-Institut (HPI) in Potsdam, an dem seit mehr als einem Jahrzehnt Design Thinking vermittelt und weiterentwickelt wird.[3] Die klassische Ingenieursausbildung an der Universität Potsdam wurde erweitert, um den Kunden als Nutzer von Produkten und Services in den Mittelpunkt bei der Entwicklung zu stellen und nicht die Technik (P. D. W. Brenner und Uebernickel 2015, S. 20). Doch tatsächlich wird bereits Thomas Edison als Pionier auf dem Gebiet Design Thinking genannt. In seinem Laboratorium in Menlo Park, New Jersey, umgab er sich mit forschenden, improvisierenden und experimentierenden Denkern. Er brach mit der Vorstellung des „einsam agierenden Genies“ und erschuf einen teambasierten Innovationsansatz. Ebenfalls beinhalteten seine Projekte zahlreiche Iterationen, welche von Scheitern und Neuversuchen geprägt waren, was auch heute als essenzieller Bestandteil des Design-Thinking-Gedankens gesehen wird.

Durch bewusste Iterationsprozesse soll ein ständiger Lern- und Verbesserungsprozess stattfinden (T. Brown 2008, S. 86). Entwicklungsprojekte werden heute maßgeblich durch die Dynamik der Technologieentwicklung einerseits und von der Dynamik globaler Märkte mit sich stetig ändernden Kundenanforderungen und -bedürfnissen andererseits beeinflusst und erfahren dadurch eine Komplexität, die eine Fachdisziplin und auch ein Unternehmen nicht mehr alleine beherrschen kann. Der Zwang zur Kollaboration wird von diesen Entwicklungen vorgegeben (Grots und Pratschke 2009, S. 18). Der Bedarf an geeigneten Entwicklungsmethoden und -tools ist zweifelsohne vorhanden.

Um der Forderung nach Kundenorientierung gerecht werden zu können, setzen zahlreiche Unternehmen auf Design Thinking. Das Hasso-Plattner-Institut fand in einer wissenschaftlichen Studie heraus, dass Unternehmen und Organisationen das Innovationskonzept Design Thinking weitaus vielseitiger und umfangreicher nutzen als vermutet (Schmiedgen et al. 2016). Ohne Zweifel werden und wurden mit Design Thinking sehr erfolgreiche und innovative Ergebnisse erzielt. Dies trifft sowohl für ingenieursgetriebene als auch designorientiere Projekte zu. Auch wurden viele innovative Geschäftsmodelle dadurch entwickelt. Das heißt Design Thinking und Design ergänzen sich. Design hat aber auch eine ganz eigenständige Komponente, es kann Sachen schön und ästhetisch machen.

[3]HPI Academy, 2017; https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html; Zugriff am 10.04.2018; 12:00.

Bei aller Euphorie der Nutzer der Methode und dem allergrößten Teil der veröffentlichten Literatur sollte hier nicht verschwiegen werden, dass es bei einer umfangreichen Literaturrecherche keinerlei Nachweise der Vorteilhaftigkeit der Methode Design Thinking gibt (Bopp und Burkhard 2017, S. 2). Meist trifft man bei der Recherche auf Interviews mit Organisationen, die Design Thinking seit einigen Jahren praktizieren, jedoch werden dabei größtenteils nur subjektiv empfundene Vorteile abgefragt (Carlgren et al. 2016, S. 46). Vergleiche zu anderen Entwicklungsmethoden konnten, bis auf wenige Ausnahmen (Gericke et al. 2010, S. 8), ebenfalls nicht gefunden werden. Das liegt unter anderem daran, dass Unternehmen, die Design Thinking eingeführt haben das nicht nur partiell machen, indem sie ein Entwicklungsprojekt mit Design Thinking und eines ohne durchführen, um dann den Output (wie auch immer der definiert wäre) zu vergleichen. Experimentell wird das derzeit an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt am Labor „Creative Cube“ versucht. Die Ergebnisse liegen demnächst vor und werden voraussichtlich 2019 in Form eines Forschungsberichtes veröffentlicht.[4]

3.1.1 Design Thinking als Begriff

Was genau unter Design Thinking zu verstehen ist, geht aus der inzwischen vielfältigen Literatur nicht genau hervor. Eine anerkannte, allgemeingültige Definition für Design Thinking hat sich bisher nicht durchsetzen können (Vetterli et al. 2012). Design Thinking versteht sich als Sammlung von Techniken verschiedener Disziplinen, die in Kombination die Erfolgswahrscheinlichkeit und Verlässlichkeit von nutzerzentrierten Ideen erhöhen können (Gürtler 2013). Obwohl Design Thinking in Theorie und Praxis Anwendung findet, scheint es, als würden sich die beiden Bereiche getrennt und parallel voneinander entwickeln (Johansson-Sköldberg et al. 2013, S. 121; Kimbell 2011, S. 289).

Der eine Bereich wird als *„Designerly Thinking“* bezeichnet und fokussiert auf die Designforschung. Cross beispielsweise untersucht die Aktivitäten und Denkweisen von Designern, indem er sie während der Arbeit beobachtet, sie befragt und anschließend analysiert, was er aufgenommen hat. Er synthetisiert seine Ergebnisse zu einer Liste an Fähigkeiten, die Designer haben müssten, um die beobachteten Aufgaben erledigen zu können (Cross 2011). Diese Art der Forschung ist sehr stark mit dem Begriff des Designs und den Tätigkeiten des Designers verbunden.

[4]Es handelt sich dabei um ein dreiteiliges Experiment, bei dem die gleiche Problemstellung von drei unterschiedlichen Teams mit drei unterschiedlichen Methoden bearbeitet wurden. Die Teams entwickelten Problemlösungen mit dem Design Thinking Ansatz, dem klassischen Produktentwicklungsprozess nach VDI-Richtlinie 2221/2222 und einem selbst entwickelten Ansatz, der sich Design Building nennt und die Methoden von Design Thinking und Lego Serious Play® mischt. Die Experimente wurden aufgezeichnet (Audio und Video) und werden derzeit hinsichtlich Prozess, Kreativität und Output ausgewertet.

Der andere Forschungszweig, der sich mit normativ-pragmatischen Ansätzen beschäftigt, die sich mit der Übertragung der Aufgaben eines Designers auf die Entwicklung von Dienstleistungen, Kundenerfahrungen, Geschäftsmodellen, Strategien und Lehrveranstaltungen beschäftigt, wird von Johannsson-Sköldberg et al. (2013) unter dem Begriff *„Design Thinking"* zusammengefasst. Der Begriff Design Thinking wird in der Literatur bisher immer mit Blickpunkt auf das jeweilige Anliegen der Arbeiten der Autoren ausgerichtet.

In Tab. 3.1 ist eine Übersicht von Definitionen im Zeitverlauf gegeben, die im Wesentlichen auf ein Masterprojekt zurückgehen, das einer der Autoren betreut hat (Bopp und Burkhard 2017). Die Autoren beziehen sich häufig auf Beschreibungen von Design Thinking, die auf Erfahrungsberichten von anwendungsorientierten Design-Thinking-Experten basieren oder sie legen den Fokus bei der Definition auf eine bestimmte Dimension (Prozess, Problemverständnis, etc.). Trotz einiger Gemeinsamkeiten in den Darstellungen des Design-Thinking-Konzepts, unterscheiden sie sich durch die jeweiligen Perspektiven und spezifischen Anwendungsbereiche, obwohl sich die Autoren gegenseitig zitieren (vgl. Martin und Brown) (Carlgren et al. 2016, S. 39). In manchen Artikeln wird der Begriff Design Thinking schlichtweg gar nicht definiert. Zusätzlich besteht in der Literatur eine Ungewissheit in der Kategorisierung von Design Thinking. Design Thinking wird einmal als Ansatz beschrieben, an anderer Stelle als Werkzeugkasten, Prozess, Denkweise, Charaktereigenschaft, Teil des Entwicklungsprozesses, Methode, Arbeitskultur, Fähigkeit oder Disziplin. Teilweise werden sogar unterschiedliche Begriffe der Kategorisierung in einem einzigen Artikel verwendet (Brown 2008, S. 86–88).

Nicht zuletzt erschweren die vielseitigen Anwendungsmöglichkeiten eine einheitliche Definition von Design Thinking (Matthews und Wrigley 2017). Wer die vielen unterschiedlichen Definitionen synthetisieren will, wird aller Voraussicht bei der Einteilung von Brenner et al. (2016) landen. Design Thinking kann als iterativer Prozess, als Toolbox verschiedener Techniken für die einzelnen Prozessschritte und als Mindset definiert werden. Schmiedgen et al. (2016) haben in einer empirischen Untersuchung acht Interpretationen unter den Anwendern von Design Thinking gefunden, die sich aber den drei oben genannten zuordnen lassen (Schmiedgen et al. 2016 in Meinel/Leifer/Plattner (Hrsg.), S. 161 f.). Die gleiche Erfahrung haben wir mit den gefundenen Definitionen in Tab. 3.1 auch gemacht. Das Begriffsverständnis von Design Thinking als Prozess und Methode einerseits und als Denkansatz oder Mindset andererseits lässt sich bereits an der Zusammensetzung des Begriffes festmachen. Wird er in seine beiden Bestandteile zerlegt, wird klar, dass es einerseits um „Design" und andererseits um „Denken" geht. Deswegen beschäftigen wir uns zunächst mit dem Begriff „Design".

Design

Im anglo-amerikanischen Verständnis steht Design für „[…] den umfassenden Prozess des bewussten, absichtsvollen und planmäßigen Gestaltens von Objekten, Systemen oder Strukturen (Plattner et al. 2009, S. 59)."

Damit können Produkte, Dienstleistungen aber auch Geschäftsmodelle oder Strategien Gegenstand eines Designprozesses sein. Design ist mehr als nur „Form- und Farbgebung". Der Mehrwert von Design im Zusammenhang mit Innovationen liegt in der Art und Weise,

Tab. 3.1 Definitionen des Begriffes Design Thinking. (Quelle: in Anlehnung an Bopp und Burkhard 2017)

Autor(en)	Bestehende Definition
(Owen 2006)	Ansatz, der durch Annäherung an alle Facetten eines Problems einzigartige Innovationen hervorbringen kann
(Dunne und Martin 2006)	• Vereint deduktive, induktive und abduktive Logik in einem Entwicklungsprozess • Meint die Art und Weise wie Designer denken: die mentalen Prozesse, die sie nutzen, um Objekte, Dienstleistungen oder Systeme zu designen
(T. Brown 2008)	• Methode, die das gesamte Spektrum der Innovationsaktivitäten mit einem menschenbezogenen Designethos verbindet • Disziplin, welche die Sensibilität und Methoden des Designers nutzt, um die Bedürfnisse der Menschen mit dem zu verbinden, was technologisch machbar ist, und was eine tragfähige Geschäftsstrategie in Kundenwert und Wert und Marktchance umsetzen kann
(Grots und Pratschke 2009)	Systematische Entwicklung von an Menschen und deren Bedürfnisse angepassten Innovationen durch in Designprozessen gewonnene Erkenntnisse
(Plattner et al. 2009)	Design Thinking als „erfinderisches Denken“ und systematische Innovationsmethode, die in allen Lebensbereichen angewendet werden kann
(Gero 2010)	Prozess, durch den in einer eigens geschaffenen Welt agiert wird, um das darin Gestaltete später mit der tatsächlichen Welt in Verbindung zu bringen
(Lockwood 2010)	Ein mensch-zentrierter Innovationsprozess, der Beobachtung, Kollaboration, schnelles Lernen, Visualisierung von Ideen, Rapid Prototyping für Konzepte und entsprechende Geschäftsanalysen, betont
(Burghardt et al. 2011)	Generische Methode zur nutzer- und praxisorientierten Generierung von Problemlösungen und Innovationen
(Eppler und Hoffmann 2012)	Ansatz „[…] in dem viele kreative und analytische Methoden vereint werden, um die Entwicklung von neuen Ideen sowie deren Erprobung in einer Reihe von Prototypen zu ermöglichen“
(Müller und Thoring 2012)	Design Thinking basiert auf einem nutzerzentrierten Ansatz der sich multidisziplinärer Teams bedient, um komplexe (bösartige) Probleme anzugehen und innovative Lösungen zu entwickeln
(Gürtler 2013)	Sammlung interdisziplinärer Techniken, durch deren Kombination Erfolgswahrscheinlichkeit sowie Verlässlichkeit von nutzerzentrierten Ideen erhöht werden kann
(Gobble 2014)	Design Thinking umfasst eine ganze Reihe von Werkzeugen und Leitsätzen, die aus fremden Disziplinen entliehen sind und sich auf menschliche Bedürfnisse und Erfahrungen konzentrieren

(Fortsetzung)

Tab. 3.1 (Fortsetzung)

Autor(en)	Bestehende Definition
(Glen et al. 2015)	Ansatz, der durch Iterationen schnelles Lernen und umfassendes Situationsverständnis ermöglicht und somit Lösungen für komplexe Probleme hervorbringen kann, die von Menschen bezüglich ihrer Güte bewertet werden
(Armstrong 2016)	Methode, die es Organisationen erlaubt, in Zukunft produktiv zu innovieren auf der Basis dessen, was sie aus neuen Erkenntnissen über Nutzer- oder Kundenbedürfnisse lernen
(W. Brenner und Uebernickel 2016)	Mindset, Prozess und Toolbox/Eine zukunftsorientierte Innovationsmethode, die auf Beispielen basiert
(Roberts et al. 2016)	Systematischer Innovationsprozess, der tief greifende Empathie für die Wünsche, Bedürfnisse und Herausforderungen von Endnutzern an erste Stelle rückt, um durch ein ganzheitliches Problemverständnis umfassendere und effektivere Lösungen entwickeln zu können

wie Designer an Probleme herangehen (Price et al. 2013). Design wird unter anderem auch als Akt verstanden, der Dingen einen Sinn gibt (Verganti 2009, S. 25 f.). Sinn bzw. Bedeutung hat eine Sach- oder Dienstleistung für die Kunden (Menschen), die sie kaufen und verwenden und deren Bedürfnisse damit befriedigt werden (sollen). Nicht nur die Funktion/Leistung einer Sach-/Dienstleistung alleine befriedigt die Bedürfnisse der Menschen, sondern auch die Bedeutung/der Sinn der Nutzung durch den Menschen (vgl. Abb. 3.2).

Der Sinn beantwortet, *warum* eine Sach- oder Dienstleistung genutzt wird. Hier geht es um psychologische und kulturelle Gründe der Nutzung und nicht um die funktionellen. Insbesondere hier sehen wir die Aufgaben von Marketing. Aus der Abbildung soll auch deutlich werden, dass Innovation ein Zusammenspiel aus Engineering, Design und Marketing benötigt. Nur wer Funktion und Bedeutung der Nutzung durch den Menschen bei einer Innovation berücksichtigt, wird zu einer „radikalen" Innovation gelangen. In diesem Sinne wird Design beim Design Thinking verstanden und in diesem Sinne kann sich Marketing fragen, welche Rolle es hierbei spielt. Insbesondere bei Sinn und Bedeutung für die Menschen sollte Marketing eine wichtige Rolle spielen.

Thinking

In dem Begriff Design Thinking ist noch das Wort **Thinking** enthalten und soll hier näher untersucht werden. Konzentriert sich der Begriffsbestandteil „Design" eher auf eine bestimmte Art, etwas zu machen deutet der Begriff „Thinking" darauf hin, dass es sich auch um einen Denkprozess handelt. Neben dem „Gestalten" geht es um eine Geisteshaltung und eine gewisse Art zu denken. Design Thinking steht „[…] im übertragenen Sinne [für] „erfinderisches Denken" (Plattner et al. 2009, S. 59)." Beim zweiten Teil des Wortes Design Thinking geht es also mehr um die Denkweise eines Designers beim ersten Teil eher um die Arbeitsweise eines Designers. Beides wird in der Literatur und Praxis auf das interdisziplinär zusammengestellte Team übertragen. „Design Thinking setzt bei den Fähigkeiten an, die sich Designer über Jahrzehnte angeeignet haben – in ihrem Bestreben,

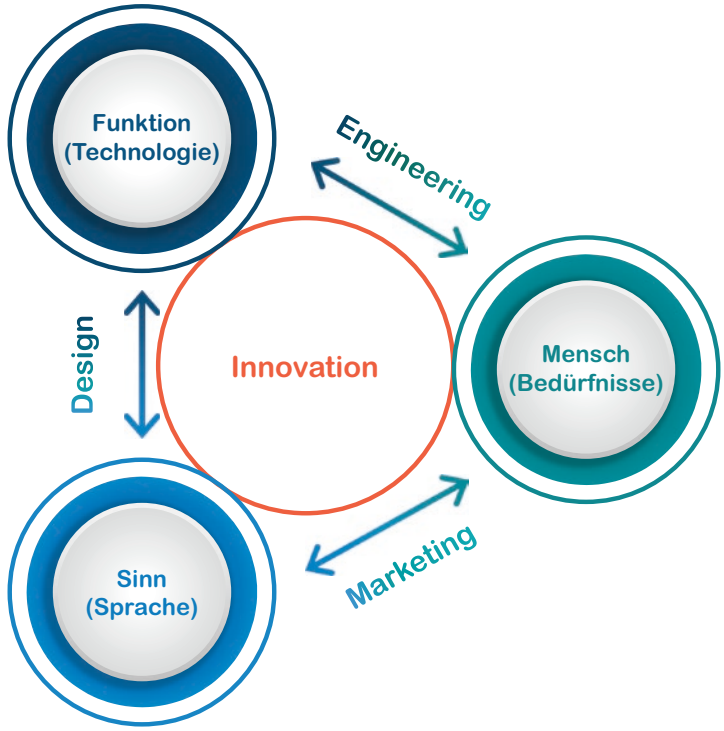


Abb. 3.2 Innovation und menschliche Bedürfnisse. (Nach Verganti 2009)

menschliche Bedürfnisse mit den verfügbaren technischen Mitteln in Einklang zu bringen, und das innerhalb der geschäftlichen Rahmenbedingungen (T. Brown et al. 2016)." Wir wollen aber an dieser Stelle den Designern gerecht werden und uns klar davon distanzieren, dass sich Wissen und Fähigkeiten des Designers, die er sich mühevoll über viele Jahre hinweg angeeignet hat, in einem ein- bis dreitägigen Workshop erlernen lassen. Es geht hier hauptsächlich um die Denkweise, den Mindset, den Designer oft vorweisen, der aber nicht auf die Designer beschränkt ist. Diesen haben auch Menschen anderer Disziplinen und es ist genau dieser Mindset, den die Teammitglieder eines Entwicklungsteams (oder eines Marketingteams) haben sollten. Natürlich sind noch einige Techniken, wie die Visualisierung in der Toolbox des Design Thinkings enthalten, die sich erlernen lassen. Spätestens hier sollte der Unterschied zum Designer schnell deutlich werden. Die Autoren sind gar der Meinung, dass der Mindset wichtiger ist als der Prozess und die Toolbox. Deshalb nehmen wir im nächsten Abschnitt Design Thinking als Mindset näher unter die Lupe.

3.1.2 Design Thinking als Mindset

Design Thinking als **Mindset,** Kultur oder Philosophie zielt auf mehrere Kernelemente, die Design Thinking definieren. So ist damit zunächst eine (Unternehmens-)Kultur gemeint, wo speziell Innovationen von Menschen für Menschen *(humanzentriert)* gemacht

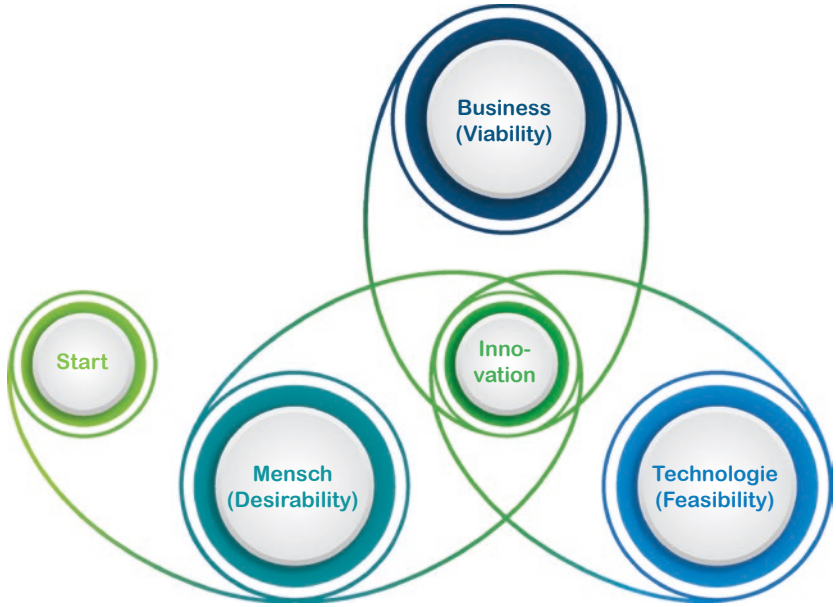


Abb. 3.3 Innovationen beginnen immer mit der Wünschbarkeit für die Menschen

werden. Dies wird als wichtigstes Element von Design Thinking betrachtet und im Folgenden im Detail dargestellt (vgl. im Folgenden Brenner und Uebernickel 2016, S. 8 ff.).

Auf den Begriff Mindset und dessen Bedeutung für das H2H Marketing wird später ausführlich eingegangen (vgl. Abschn. 0). Der Mindset der einem Design Thinker zugrunde liegen sollte, wird dort zu dem H2H Mindset weiterentwickelt. Es gehört zu den grundlegenden Prinzipien des Design Thinking mit der Wünschbarkeit für den Menschen (in den meisten Fällen dem Nutzer einer Lösung) zu beginnen, bevor auf die Rentabilität und die (technische sowie organisatorisch) Machbarkeit für den Anbieter eingegangen wird (vgl. Abb. 3.3). In der Realität ist allerdings zu beobachten, dass viele Innovationsbemühungen mit der Machbarkeit und oder dem „Business Case" beginnen. Das Management in den Unternehmen hat den dafür erforderlichen Mindset in aller Regel noch nicht.

Im Design Thinking gilt der Grundsatz *„fail early and often"*. Fehler bzw. das Scheitern sollen nicht vermieden werden, sondern möglichst frühzeitig im Innovationsprozess erfolgen. Je früher festgestellt wird, dass das Entwicklungsteam auf dem falschen Weg ist, desto günstiger ist das. Das erfordert von den Unternehmen, die mit Design Thinking im Innovationsprozess arbeiten, eine hohe Fehlertoleranz und die Toleranz viele Iterationsschleifen im Entwicklungsprozess zuzulassen. Um die Fehler herauszubekommen, gilt im Design Thinking der Grundsatz, die „Fehler" über die Auseinandersetzung mit dem (potenziellen) Nutzer der Idee zu ermitteln. Das Entwicklerteam befindet sich quasi ständig im Zustand des *Experimentierens.* Um den (potenziellen) Nutzern die Idee zu vermitteln, muss das Team die Idee in irgendeiner Form visualisieren und über Prototypen

„anfassbar“ (tangible) machen, damit eine eingehende Beurteilung überhaupt möglich ist. Wird eine Idee vom Team favorisiert, wird sie „gebaut“, „gemalt“ oder „gespielt“ und zwar möglichst unter Beteiligung der (potenziellen) Nutzer. Das Feedback der Nutzer wird vom Entwicklerteam verwendet, um eine Idee zu verwerfen, anzupassen oder weiterzuverfolgen. Wird festgestellt, dass die Idee in die „Irre“ geführt hat, wird wieder zum Ausgangspunkt zurückgekehrt und eine andere Idee ausprobiert. Design Thinking kombiniert divergierendes und konvergierendes Denken im Wechsel. Insbesondere durch das bewusste und provozierte Ausbrechen aus gewohnten Bahnen, Denkmustern, Regeln, Rahmenbedingungen wird versucht, den Problemraum und später den Lösungsraum deutlich zu erweitern (=divergierend). Nach einer Phase divergierenden Denkens wird dann im Anschluss versucht, den Problem- und Lösungsraum so zu verdichten, dass das Entwicklungsteam an einem Design-Ansatzpunkt entwickeln kann.

Prinzipiell unterscheiden wir hier drei unterschiedliche Aspekte, wenn wir von Design Thinking als Mindset sprechen. Zum einen geht es um bestimmte *Persönlichkeitsmerkmale,* die die am Design Thinking beteiligten Menschen aufweisen. Zweitens geht es um eine *Denkweise*, „[...] die sich von technischen [und wirtschaftlichen] Ansätzen, Probleme zu lösen, abhebt (Blatt und Sauvonnet 2017, S. 20).“ Drittens verstehen wir Design-Thinking-Mindset als *Kultur* und deren dort verankerten und gelebten Regeln, wie in erster Instanz im Unternehmen und in zweiter Instanz im Team miteinander umgegangen wird und was wichtig ist. Manche bezeichnen letzteres „[…] als die wahren Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung kreativer Lösungen begreifbar zu machen (Blatt und Sauvonnet 2017, S. 42).“ Während es sich bei den ersten beiden Aspekten um individuelle Sachverhalte geht, bezieht sich der dritte Aspekt auf die gesamte Organisation oder das Team, in dem Design Thinking praktiziert wird. Um beides zu differenzieren, sprechen wir im Folgenden von „Mindset“, wenn es um individuelle Denk- und Handlungsorientierungen geht und von „corporate mindset“, wenn es um die von der Organisation formulierte und gelebte Organisationskultur geht. Wir sehen in allen drei Aspekten eine Grundvoraussetzung dafür, dass Design Thinking im Unternehmen gelingen kann.

Die Autoren Blatt und Sauvonnet (2017) haben für sich drei Erfolgsfaktoren für Design Thinking als Mindset erkannt und meinen damit die erste Kategorie der oben beschriebenen Aspekte (Blatt und Sauvonnet 2017, S. 43):

1. **Optimismus:** Ein Design Thinker sollte optimistisch sein und sich durch frühes Scheitern und Irren genauso wenig entmutigen lassen, wie durch die Tatsache, dass seine Ideen vom Team nicht favorisiert werden. Scheitern ist immer gut, wenn daraus gelernt wird. Der Spruch „Fail early and often“, der in den Regeln des HPI in Potsdam geschrieben steht, drückt aus, dass Scheitern zur Methode gehört. Das ist weder für die praktizierenden Unternehmen noch die beteiligten Menschen einfach, da wir anders sozialisiert wurden. Weder im Unternehmen noch während der Ausbildung lässt sich eine gelebte Fehlerkultur ausmachen. Irren im Sinne von schnell testen und früh scheitern, kann viel Geld und Zeit sparen. Optimismus tritt häufig gepaart mit Enthusiasmus auf.

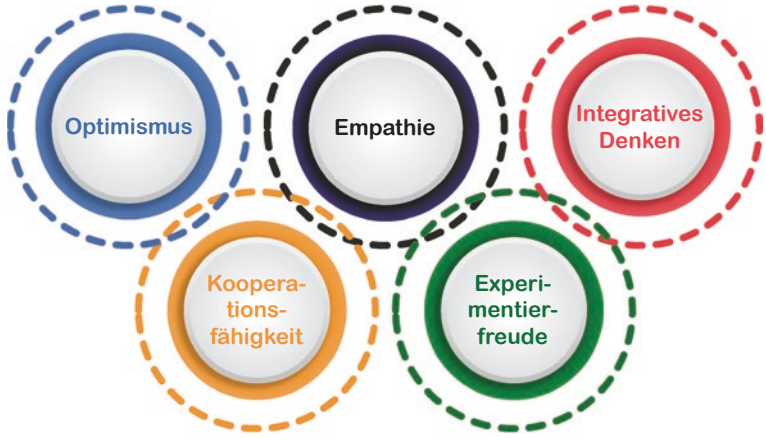


Abb. 3.4 Eigenschaften eines Design Thinkers. (In Anlehnung an Schallmo 2017)

2. **Pragmatismus:** Design Thinker sollten pragmatisch sein. Sie haben Spaß am Experimentieren und Bauen. Wenn sie nicht weiterwissen, machen sie einfach mal und legen los. „Learning by doing" könnte man auch dazu sagen. Nur so gelingt es den Design Thinkern sich nicht in langem Planen und Konzeptionieren zu verlieren, sondern recht schnell zum Machen zu kommen.
3. **Intuition in Zeiten der Unsicherheit:** Intuition wird zwar im Management in der Praxis häufiger angewendet, aber als wirksame Methode nicht zugelassen. „Der intuitive Verstand ist ein Geschenk", wird Albert Einstein als Zitat nachgesagt (Blatt und Sauvonnet 2017). Dabei ist intuitives Entscheiden weiterverbreitet, als man gemeinhin vermuten könnte. Kahnemann (2015) bezeichnet das schnelle, automatisierte Denken, das auch in Entscheidungsprozessen zu beobachten ist als „schnelles Denken" und grenzt es so vom „langsamen" Denken ab, bei dem uns logischer und analytischer Verstand aktiviert wird, was deutlich länger dauert und wesentlich mehr anstrengt als das schnelle, intuitive Denken (Kahneman 2015).

Andere Autoren ergänzen diese drei Eigenschaften eines Design Thinkers, indem sie noch Empathie, Integratives Denken und Kooperationsfähigkeit hinzufügen (Schallmo 2017) (T. Brown 2008). Die Experimentierfreude wird hier mit dem oben erklärten Pragmatismus gleichgesetzt. Das integrative Denken wird der zweiten Kategorie von Aspekten des Design Thinking Mindsets zugeordnet und deshalb erst weiter unten kurz vorgestellt. Dafür fügen wir noch die Achtsamkeit als weitere Eigenschaft von Design Thinkern hinzu, damit wird die Beherrschung der Eigenschaften des Design-Thinking-Mindsets zur Königsdisziplin und vergleichbar mit den Prinzipien des Olympischen Gedankens, das Beste der aus den Menschen für die Menschheit herauszuholen (vgl. Abb. 3.4).

4. **Empathie:** „Nach dem Lehrbuch Sozialpsychologie ist Empathie »[…] die Fähigkeit, sich selbst an die Stelle einer anderen Person zu versetzen und Ereignisse und Emotionen (wie Freude und Trauer) aus deren Perspektive zu erleben« (Aronson et al. 2008, S. 553) zitiert aus (Frey 2016)." Sie lässt sich in eine emotionale und eine kognitive Komponente aufteilen. Die emotionale Empathie meint die Fähigkeit, mit anderen Menschen mitzufühlen und ihre Emotionen zu teilen. Die kognitive Empathie meint die Fähigkeit, die Perspektive eines anderen Menschen einzunehmen und sich in dessen Gedanken hineinzuversetzen. Gerade bei der Phase des Point of View (vgl. Abschn. 3.1.3) ist es sehr wichtig sich in die Kunden einzufühlen und deren Perspektive zu übernehmen, um den richtigen Designstandpunkt zu definieren. Aber auch als Teammitglied ist es wichtig, sich in andere Teammitglieder einfühlen zu können und deren Perspektive zu übernehmen. Empathie geht für uns stark mit der Mensch- und Nutzerzentriertheit des Design Thinkings einher und ist für Design Thinker unverzichtbar. Im Marketing wird Empathie manchmal auch als Vertrautheit („intimacy") gleichgesetzt (Hall 2017), wir verwenden weiterhin den Begriff Empathie.
5. **Achtsamkeit:** In diesem Zusammenhang fügen wir eine weitere Eigenschaft hinzu. „Achtsamkeit (engl. »mindfulness«) meint das bewusste Lenken der Aufmerksamkeit auf den gegenwärtigen Moment, das vorurteilslose und wertfreie Erleben des Hier und Jetzt (Frey 2016)." Nur dann kann man bei Methoden wie „Apprenticing" oder „One day in the life" die Situation eines Nutzers an sich selbst beobachten.
6. **Kooperationsfähigkeit:** Im Design Thinking wird mehrfach davon gesprochen, dass multidisziplinäre Teams zu den Erfolgsfaktoren der Methode gehören (Gürtler 2013; Schallmo 2017; Plattner et al. 2009). „Die unabdingbare Basis eines jeden Design-Thinking-Prozesses bildet ein Team, das sich aus verschiedenen Disziplinen, Abteilungen und Hierarchieebenen zusammensetzt und neben internen auch externe Mitglieder umfassen kann. Durch die Durchmischung der Disziplinen liegt die Stärke solcher Teams nicht nur in der Vervielfältigung der jeweiligen inhaltlichen und methodischen Besonderheiten, sondern auch in den verschiedenen Blickwinkeln und Erfahrungen, die jedes Mitglied einbringt" (Grots und Pratschke 2009, S. 19). In Abb. 3.5 ist die Zusammensetzung beispielhaft aufgezeigt. Bezeichnenderweise wird Marketing hier nicht genannt, sondern soll wohl unter „…" zu finden sein.

Wir machen hier einen klaren Unterschied zwischen multidisziplinären und interdisziplinären arbeitenden Teams. Um ein multidisziplinäres Team zusammenzustellen reicht es aus, Personen danach auszuwählen, dass sie unterschiedlichen Disziplinen angehören. Das heißt noch lange nicht, dass die Teammitglieder dann auch offen gegenüber dem Wissen, den Meinungen und Aussagen der Mitglieder aus anderen Disziplinen sind und mit diesen konstruktiv zusammenarbeiten und kommunizieren können. Für die Kommunikation und Kooperation von Disziplinen und Fächern wird der Begriff Interdisziplinarität verwendet (Speck 1996). Natürlich muss zunächst einmal die Kompetenz im eigenen Fachgebiet vorhanden sein, bevor davon gesprochen werden kann, dass über ein interdisziplinäres Team Effektivität und Effizienz in Problemlösungsprozessen

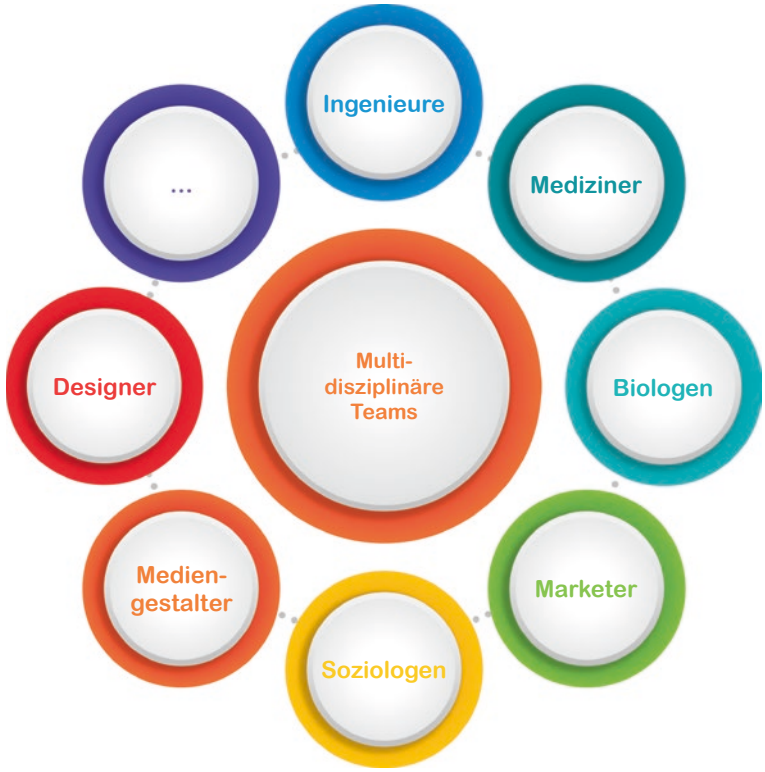


Abb. 3.5 Multidisziplinäre Teams im Design Thinking

gesteigert werden kann. Ein geeignetes Teammitglied muss beides haben, Kompetenz in einer Fachdisziplin, einem Markt, einer Methode, etc. und die Bereitschaft andere Disziplinen zu akzeptieren und mit diesen offen und wertschätzend zusammenzuarbeiten und zu kommunizieren. Das ist wohl im Design Thinking gemeint, wenn von Menschen mit T-Profil gesprochen wird (vgl. zum T-Profil Abschn. 4.1.3.5). Die Offenheit gegenüber anderen Perspektiven, Meinungen und gegenüber anderem Fachwissen aber auch das Gespür, wann meine eigenen Kompetenzen während der Teamarbeit benötigt werden, sind für den Mindset der Design Thinker sehr wichtig. Da Marketing eine „Nahtstellenfunktion" im Unternehmen und mit externen Stakeholdern hat, handelt es sich um ein Element, das für den H2H Mindset benötigt wird.

7. **Neugier** wird noch von Leifer et al. (2017) hinzugefügt: Design Thinker sollten sich durch eine hoch ausgeprägte Neugier auszeichnen. Sie sind darauf aus, permanent Neues zu lernen und variieren dabei die Denkzustände (divergent – konvergent/abduktiv – induktiv – deduktiv/analytisch – intuitiv).

Neben den Persönlichkeitseigenschaften der Design Thinker wird der Mindset von einer bestimmten Art zu Denken geprägt. Die oben erwähnte Fähigkeit zum **integrativen Denken** gehört dazu. „Integratives Denken meint die Befähigung, sich nicht nur auf analytische Prozesse zu verlassen, die Entweder-oder-Lösungen hervorrufen, sondern ebenso die Fähigkeit aufzuweisen, prominente und teilweise auch widersprüchliche Aspekte eines Problems zu identifizieren, um dadurch schließlich neuartige und innovative Lösungen zu kreieren, die existierende Alternativen übertreffen (Hilbrecht und Kempkens, in: Keuper et al. 2013)." Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal von Design Thinking ist, dass es Intuitionen und ebenso Aspekte des analytischen Denkens miteinander verknüpft. Damit schafft Design Thinking die Voraussetzungen dafür, „Kreativen eine Richtung zu geben und die Logiker querdenken zu lassen (Blatt und Sauvonnet 2017, S. 72) zitiert nach (Grots und Pratschke 2009, S. 19)." Damit lassen sich Produkte, Prozesse, Systeme und Erfahrungen ganzheitlicher verstehen. Es geht darum, dass sich damit Komplexität viel leichter beherrschen lässt. Gleichzeitig soll darauf hingewiesen werden, dass Komplexität nicht unnötig geschaffen wird, denn Verwirrung tut dem Design-Thinking-Prozess in keinster Weise gut. Wo immer Standards möglich sind, haben diese große, entlastende Wirkung. Die klassische Uhr mit analogem Zifferblatt wurde aufgrund des viel leichteren Wahrnehmungsprozess nie durch die digitale Uhr als Standard ersetzt (Norman 2016a).

„Es geht darum, eine Denkweise zu trainieren, die sich dem Schaffen von Möglichkeiten und nicht dem Modifizieren von Existentem widmet." (Blatt und Sauvonnet 2017, S. 72) zitiert nach Prof. Michael Shamiyeh.[5] Damit ist integratives Denken mit dem oben erwähnten Persönlichkeitsmerkmal der Intuition verbunden. Die Fähigkeit zu Intuition wird beim integrativen Denken gepaart mit der Fähigkeit zum analytischen Denken. Des Weiteren ist „Systemisches Denken" (Systems Thinking) ebenfalls damit gemeint. Auf den Wert, Widersprüche aufzudecken und diese für eine neuartige Problemlösung zu nutzen, wird später noch einmal im Zusammenhang mit der Lösung von wicked problems eingegangen (vgl. Kap. 1).

Neben integrativem Denken zeichnet sich Design Thinking auch durch die Nutzung von drei Denkweisen aus: dem induktiven, deduktiven und dem abduktiven Denkansatz, der auf Charles Sander Peirce zurückgeht (Reichertz 2013). Alle drei werden im Design Thinking verwendet (vgl. Abb. 3.6).

Wir gehen davon aus, dass sich durch abduktives Schließen wirklich Neues finden lässt. Doch was ist neu? Hierzu gibt es zwei Meinungen (Reichertz 2013). Einerseits gibt es Vertreter, die der Auffassung sind, dass es nichts Neues auf der Welt gibt, alles ist schon dagewesen. Es wird lediglich durch die Kombination von bestehendem Wissen oder neuen Beobachtungen aufgedeckt. Demgegenüber gibt es Vertreter wie Peirce (in Reichertz 2013) die durchaus der Meinung sind, dass Menschen „Neues" entdecken können. Dabei kann es sich um etwas handeln, was für die gesamte Menschheit neu

[5]Mehr Information unter www.michealshamiyeh.com.

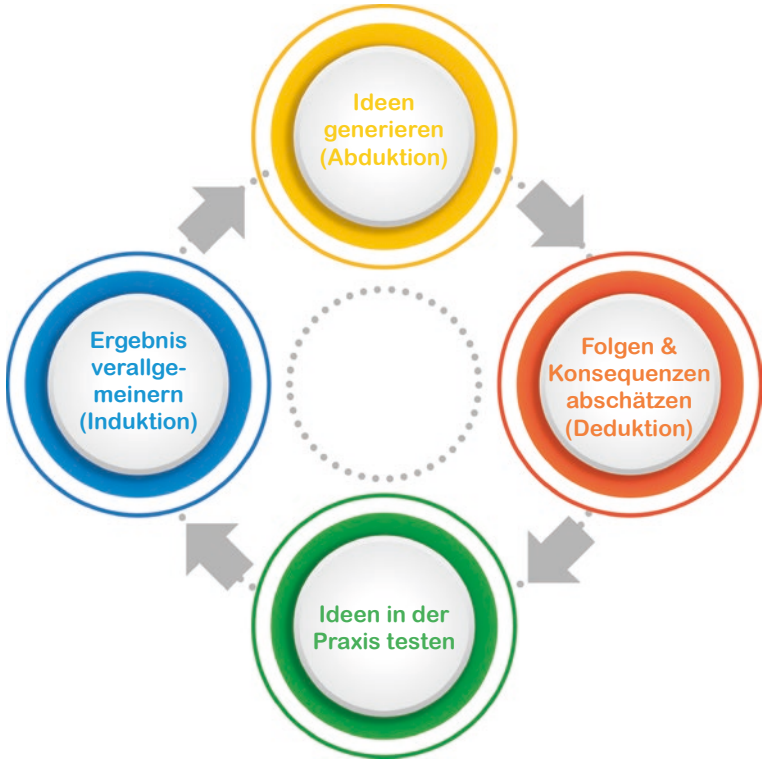


Abb. 3.6 Im Design Thinking verwendete Denklogiken. (In Anlehnung an Blatt und Sauvonnet 2017)

ist, wie wissenschaftliche Entdeckungen wie die Schwerkraft durch Newton oder die Relativitätstheorie von Einstein. Neu ist aber auch eine Erkenntnis für das Individuum, das diese Erkenntnis noch nicht hatte, die es aber für sich neu erschlossen hat. Beide Interpretationen haben ihre Berechtigung und beide werden im Design Thinking berücksichtigt. So werden in der Forschungsphase viele Dinge, Verhaltensweisen und Ereignisse gesammelt, um dann später aus den Beobachtungen etwas Neues zu entdecken (erste Interpretation). Es ist aber im Design Thinking noch wichtiger, dass das Überraschende oft nicht unmittelbar in den Forschungsergebnissen liegt. Durch das Gruppieren, Synthetisieren und Verbinden verinnerlichen (inkubieren) die Teammitglieder und es kommt immer wieder zu sehr überraschenden Ideen, die bisher keiner im Team hatte. Wenn es dann noch eine Idee ist, die bisher keiner auf der Welt hatte, ist die Chance gegeben, etwas wirklich radikal Neues zu entdecken, welches das Potenzial zur Disruption haben kann.

Im Gegensatz zur Induktion (oder Deduktion) hat die Abduktion zwei unbekannte Größen beim Schließen. Es gibt eine Beobachtung. Eine Regel oder andere Fälle sind nicht bekannt. Abduktion ist damit nicht mehr, aber auch nicht weniger als qualifiziertes

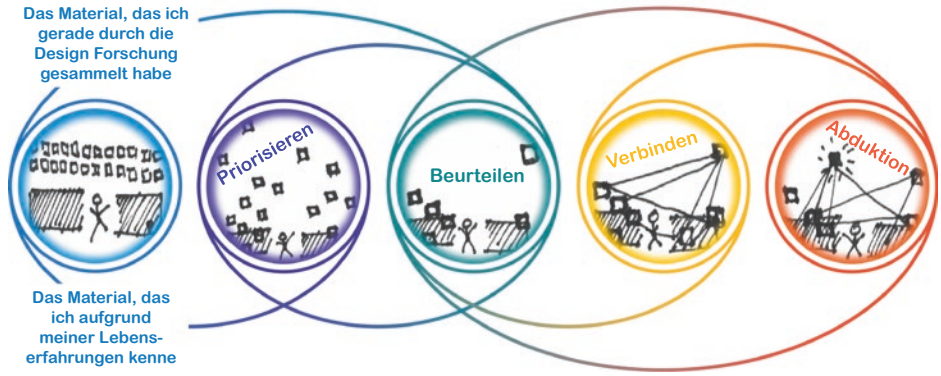


Abb. 3.7 Abduktiver Syntheseprozess beim Design Thinking. (In Anlehnung an Kolko 2010)

Raten, indem von einer (oder mehreren Beobachtungen) auf eine Hypothese und eine Regel bzw. ein Modell zu schließen ist. Wenn nichts offensichtlich dagegenspricht, dann wird die Hypothese an der Realität getestet. Die Hypothese muss für anderen Menschen verständlich gemacht werden (also visualisiert oder gebaut werden) und dann wird sie mit Menschen ausprobiert. Das ist exakt die Vorgehensweise, die Design Thinking propagiert. Bauen – Testen – Lernen. Alle Elemente, die Menschen brauchen, um zu Schlussfolgerungen zu kommen, werden im Laufe des Design-Thinking-Prozesses mitberücksichtigt. Der bei Kolko (2010) dargestellte Syntheseprozess unter Nutzung von abduktivem Denken illustriert sehr gut, wie sich der Prozess beim Design Thinking einstellt (vgl. Abb. 3.7).

Die Ergebnisse aus der Forschungsphase (vgl. Abschn. 3.1.3) werden zusammen mit den Ergebnissen, die auf den Lebenserfahrungen der Teammitglieder beruhen in aller Regel auf Haftnotizen geschrieben und an ein Whiteboard oder eine Whitewall geklebt. Die Teammitglieder gruppieren die Ergebnisse z. B. über Affinitäten, die sei in den Haftnotizen finden. Im nächsten Schritt werden die gebildeten Gruppen interpretiert. Anschließend werden Zusammenhänge und Verbindungen zwischen den Gruppen hergestellt. Der letzte Schritt ist dann ein abduktiver Denkvorgang, indem eine oder mehrere Größen, Faktoren etc. ins Spiel gebracht werden, die bisher überhaupt nicht Teil des Forschungsprozesses waren. Die neue Idee, die durch abduktives Schließen gefunden werden soll, wird in zwei Phasen gebraucht. Zum einen in der Phase, in welcher der Standpunkt des Nutzers zu einem Problem definiert wird. So soll ein (Detail-)Problem gefunden werden, das bisher noch niemand entdeckt hat. Ein unentdecktes Problem zu finden, dürfte deutlich schwerer sein, als eine Lösungsidee zu finden, die noch niemand hatte. Zum anderen in der (offensichtlicheren) Ideengenerierungsphase, wenn es um neue Lösungsideen geht.

Design Thinking will zuerst das Problem verstehen und erst dann Zeit und Energie auf die Lösung verwenden. Dabei gibt es je nach Ausbildung mehr oder weniger große „Vorbelastungen“. Unsere (zugegeben stark subjektive) Beobachtung: besonders schwer

haben es deutsche, männliche Ingenieure oder Wirtschaftswissenschaftler. Ingenieur und Wirtschaftswissenschaftler deshalb, weil sie während ihrer Ausbildung stark auf analytisch-logisches Lösen von Problemen, aber nicht auf das intuitive Finden von Problemen trainiert wurden. Deutsch deshalb, weil das Prozessdenken und die Regelwut in Deutschland wahrscheinlich noch weiter verbreitet sind als in anderen Teilen der Erde. Männlich deshalb, weil Männer (im Gegensatz zu Frauen) nicht lange zuhören können, wenn jemand von einem Problem erzählt, ohne sofort eine mögliche Lösung anzuführen.

Abschließend ein paar Anmerkungen zur dritten Kategorie von Aspekten, die der Unternehmenskultur zugerechnet werden können. Wir haben diese kulturellen Aspekte in den 10 Geboten der Design-Thinking-Kultur in Anlehnung an das HPI Potsdam zusammengefasst.

- Baue Empathie für den Menschen/Nutzer auf; fühle dich ein und gehe in seinen Schuhen!
- Erforsche und verstehe zuerst das Problem!
- Verliebe dich nicht in deine erste Idee!
- Generiere viele, statt wenige perfekt Ideen!
- Kritisiere andere Ideen nicht zu früh! Erspare dir smarte Fragen! Smarte Fragen sind der beste Weg, innovative Ideen zu torpedieren!
- Baue auf den Ideen anderer Menschen auf (Ja, … und …)! Unterstütze Ideen, die auf den ersten Blick verrückt erscheinen!
- Visualisiere und baue deine Ideen! Du kannst das!
- Fokussiere dich auf das Wesentliche, wenn es darauf ankommt!
- „Fake it before you make it!“[6] oder „Scheitere früh und oft!“. Teste deine Ideen so früh wie möglich!
- Wenn du denkst, dass du fertig bist, dann fange noch mal von vorne an (Iterationen)!

Trotz solcher Regeln, kann es immer wieder zu Problemen während des Prozesses kommen. Die Beachtung der Regeln sollte Teil der Kultur der praktizierenden Unternehmen sein oder werden. Dazu müssen möglichst viele der Regeln, der Persönlichkeitsmerkmale und der geförderten Denkweisen in der Wertelandkarte der Unternehmen Eingang finden und Top-Down vorgelebt und Bottom-Up eingefordert und praktiziert werden. Dazu gehört auch, dass die Unternehmen die Rahmenbedingungen schaffen, damit Design Thinking wirklich gelebt werden kann. Dazu reicht es nicht aus, ein paar kreative Räumlichkeiten zur Verfügung zu stellen und ein paar Regeln an die Wand zu hängen. Es macht keinen Sinn, dass ein Unternehmen, eine Fehlerkultur propagiert, aber keine Fehler in der Entwicklung oder an anderer Stelle erlaubt. Im nächsten Abschnitt geht es um Design Thinking als Prozess und Werkzeugkasten.

[6]Ein gutes Beispiel lieferte IBM, sihe https://www.startupvalley.news/de/pretotyping-fake-it-before-you-make-it/ abgerufen 27.07.2018.

3.1.3 Design Thinking als Prozess und Werkzeugkasten

Trotz sämtlicher kreativer Freiheiten, die den Nutzern im Rahmen von Design Thinking eingeräumt werden, stehen im Hintergrund jeglicher Innovationsprojekte klare und strukturierte Prozesse (Grots und Pratschke 2009, S. 19). „Design Thinking ist kein Algorithmus, also eine genau definierte Handlungsvorschrift zur Lösung eines Problems […] sondern eine Heuristik, die ganz bestimmte Verfahrensschritte vorgibt, die sich in der Praxis in einer bestimmen Abfolge als zweckmäßig erwiesen haben und die unter ganz bestimmten Bedingungen, nämlich in einem multidisziplinären Team, ihr vollständiges Erfolgsspektrum entfalten können (Gürtler 2013).“ Die Aussage von Gürtler (2013) lässt sich in den sogenannten Wissenstrichter einordnen (vgl. Abb. 3.8). Design Thinking versucht mit einem meist iterativen Prozess, der sich in der Praxis bewährt hat, ein zufällig entdecktes Problem zu lösen. Erst danach kommt ein Algorithmus, z. B. in Form eines wohldefinierten Produktentstehungsprozesses (PEP) zum Zuge.

„Das Besondere dabei ist sowohl das Wechselspiel zwischen analytischem und intuitivem Denken als auch zwischen deduktiver und induktiver Logik. Heuristiken sind Intuitionen, die zur Sprache gebracht werden, jedoch nicht garantieren, dass dadurch ein bestimmtes Ergebnis erzeugt wird. Algorithmen hingegen sind bestätigte Produktionsprozesse, die ein bestimmtes Ergebnis sicherstellen“ (Hilbrecht und Kempkens, in: Keuper et al. 2013 zitiert nach Martin 2009). Meistens sind Menschen nicht in allen drei Ebenen des Wissenstrichters gleichermaßen talentiert und geübt. Arthur Fischer und Elon Musk sind Personen, bei denen angenommen werden kann, dass sie sehr stark in der Phase der zufälligen Entdeckung sind. Steve Jobs oder Werner von Siemens waren Menschen mit außerordentlicher Intuition, wenn es darum ging, auf das „richtige Pferd“ zu setzen. Bill Gates dagegen dürfte seine Stärken vor allem in der Analytik haben. Des Weiteren kann der Wissenstrichter dazu dienen, was heute schon und künftig möglicherweise noch mehr von



Abb. 3.8 Wissenstrichter. (Nach Martin 2009)

Maschinen in Form von künstlicher Intelligenz übernommen wird bzw. werden kann. Autonome Fahrzeuge sind bereits dabei, das Stadium der Heuristik bzw. Intuition zu nutzen.

Wie schon bei der Definition des Begriffes Design Thinking variieren die Ansichten verschiedener Autoren und Organisationen in Bezug auf eine konkrete Gliederung des Prozesses (Carlgren et al. 2016, S. 40; Seidel und Fixson 2013, S. 21). Die amerikanische d.school der Stanford University unterteilt den Design-Thinking-Prozess in die fünf Phasen „Empathize“, „Define“, „Ideate“, „Prototype“ und „Test“. Unterschiede zwischen dem Prozessmodell der d.school und dem Mikrozyklus der schweizer Innovationsforscher (Brenner und Uebernickel 2015) ergeben sich in den ersten beiden Phasen in Bezug auf die Reihenfolge sowie lediglich in Bezug auf die Nomenklatur.

In der Veröffentlichung von Blatt und Sauvonnet (2017) wird ein guter, aber nicht ganz vollständiger Überblick über die Prozessmodelle, die zum Design Thinking führen, aufgezeigt (vgl. Tab. 3.2). Zahl und Bezeichnung der Phasen variieren zwar in der Literatur, grundlegende Unterschiede sind aber nicht zu erkennen (Gürtler 2013, S. 35). Im Wesentlichen enthalten sie alle eine Phase, in der Daten gesammelt und ausgewertet werden, um das Problem zu verstehen, eine Phase, in der Ideen zur Lösung generiert werden und eine Phase, in der die Ideen ausprobiert und verbessert werden. Zu diesem Schluss kommen ebenfalls Carlgren et al. (2016, S. 40). Sie identifizieren die Grundelemente als „Data Gathering“, „Idea Generation“ und „Testing“. Wyatt und Brown (2010, S. 33) greifen in ihrem allein aus drei Phasen bestehenden Prozessmodell, „Inspiration“, „Ideation“ und „Implementation“, inhaltlich ebenfalls auf diese drei Grundelemente zurück.

An dieser Stelle werden lediglich einige der Prozessmodelle visualisiert, um prinzipielle Unterschiede aufzuzeigen, die einen jeweiligen Mehrwert haben. Der Prozess, der sich zumindest an den Hochschulen am ehesten durchzusetzen scheint, ist der Prozess der HPI School of Design Thinking in Potsdam (Blatt und Sauvonnet 2017). Das Prozessmodell vom HPI wird im Folgenden detaillierter beschrieben, um die Phasen und die jeweils eingesetzten Werkzeuge vorzustellen (vgl. Abb. 3.9).

Das Prozessmodell im Design Thinking nach der HPI School of Design Thinking

In der *Phase des Verstehens („Understand“)* geht es zunächst darum, dass das Designteam ein tiefgehendes und einheitliches Verständnis von der Problemstellung bekommt, die das Team am besten in Form des Design-Briefs bekommen hat. Verstehen hängt nicht davon ab, viele Fakten zu wissen, sondern davon, dass man die richtigen Konzepte, Erklärungen und Theorien kennt (Deutsch 1998). Demnach ist es für das Verstehen eines Sachverhaltes/Problems essenziell, nach Mustern und Zusammenhängen zu suchen und den Problemkontext zu verstehen (Pitter 2018).

Die Teammitglieder müssen in dieser Phase mit all ihren (hoffentlich vertretenen) unterschiedlichen Fähigkeiten und Kenntnissen aus unterschiedlichen Disziplinen zu „Sofort-Experten“ werden, die das Problem von allen möglichen Blickwinkeln durchleuchten. Hier empfehlen die Autoren eine tiefgehende Problemraumanalyse (vgl. Abb. 3.10). In der Problemverständnisphase ist es durchaus gewollt (wie in allen späteren Phasen auch), dass die Ausgangsproblemstellung vom Team verändert wird.

Tab. 3.2 Überblick über verschiedene Design Thinking Prozesse bei Autoren. (Blatt und Sauvonnet 2017)

Autoren	Prozessschritte / Phasen								
Bauer und Eagen 2008	Verstehen			Träumen		Bauen			
	Eintauchen		Redefinieren	Ideen bilden	Wählen	Prototyping		Präsentieren	
Brown 2008	Inspiration			Ideen bilden				Implementieren	
Dunne und Martin 2006				Ideen generieren (Abduktion)		Konsequenzen vorhersagen	Test	Generalisieren (Induktion)	
	Verstehen		Beobachten	Visualisieren		Bewerten und redefinieren		Implementieren	
Lindberg et al. 2009	Externes Wissen sammeln		Problem abgrenzen	Ideen bilden	Konzept spezifizieren	Tangibel machen			
			Synthese		Synthese				
			Pfad		Pfad				
	Wissenssammlung								
	Sechs Arbeitsregeln								
Stickdorn und Schneider 2010	Exploration			Kreation		Reflexion		Implementierung	
Hochschulen	Prozessschritte / Phasen								
HPI 2010	Verstehen	Beobachten	Point of View	Ideen bilden		Prototype	Test		
HSG 2011	(Re-)Definition Problem / Bedürfnis finden & Sofortexpertise			Brainstorming & Ideen bilden		Prototype	Test		
Hochschule Luzern	Verstehen	Beobachten	Point of View	Ideen bilden		Prototype	Test	Reflektieren	



Abb. 3.9 Design Thinking Prozess der HPI School of Design Thinking in Potsdam

Das Team visualisiert und synthetisiert (wie nach jeder Phase) die Ergebnisse des Erkenntnisprozesses und entscheidet sich (vorläufig) für eine (oder mehrere) Problemfacette(n). Diese sollen in der nächsten Phase im Feld erschlossen werden. Die *Phase Beobachten* bezeichnen die Autoren („Observe“) lieber mit „Feldphase“, weil in dieser Phase neben der Beobachtung etliche ethnografische Methoden wie Tiefeninterviews oder empathische Methoden wie das Shadowing oder Mystery Shopping zum Einsatz kommen. Es ist ein großer Vorteil, wenn das Team hier auf einen gut ausgebildeten Ethnografen zurückgreifen kann, der diese Methoden bereits häufiger in der Praxis angewendet hat. Auch Techniken des Requirement Engineerings können zum Einsatz kommen, um die Mängel von Wahrnehmung und Sprache (Tilgung, Generalisierung

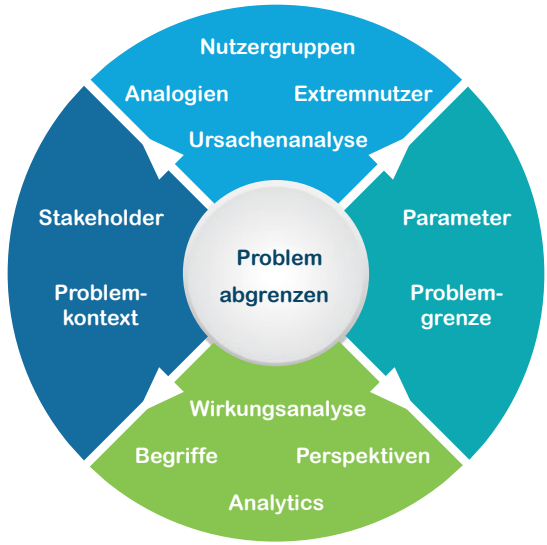


Abb. 3.10 Problemraumerkundung im Design Thinking

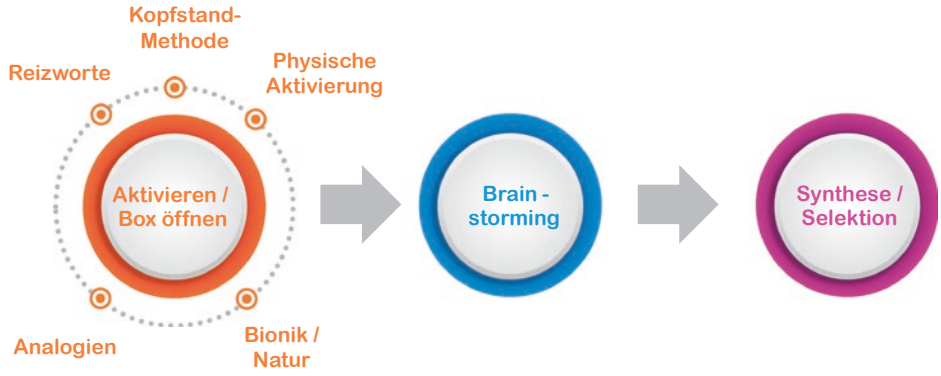


Abb. 3.11 Möglicher Ablauf eines Brainstormings beim Design Thinking

und Verzerrung) zu überwinden (Rupp und die SOPHISTen 2014). Die gesammelten Erkenntnisse aus der Feldphase werden dokumentiert und sich dann gegenseitig vorgestellt. Hier kommt (wie in fast jeder Phase) die Technik des Storytellings zum Einsatz (vgl. zum Storytelling auch Abschn. 6.5.4). Ziel ist es, die möglichen Nutzergruppen so zu analysieren, dass möglichst viele überraschende Einblicke („Insights" oder auch „Golden Nuggets" genannt) von dem Team ermittelt werden können. Auf deren Basis legt das Team in der *Phase Definieren („Define")* ein konkretes Problem für eine konkrete Nutzergruppe fest. Danach wird das Problem aus Sicht der Nutzergruppe formuliert, was auch Point of View (POV) genannt wird.

Um zu dem eigenen Standpunkt des Problems zu kommen, selektiert das Team (vorerst) eine Nutzergruppe und erstellt für diese eine Persona. Für diese Persona wird dann ein POV-Statement formuliert. Auf das Konzept der Persona wird weiter unten noch einmal detaillierter eingegangen (vgl. Abschn. 6.3.3). Neben Persona und POV-Statement kommen weitere Techniken wie Affinitätsdiagramme und Empathy Maps zum Einsatz, um die in der Feldphase gesammelten Informationen und entdeckten „Golden Nuggets" zu systematisieren und weiter zu verdichten.

Die Frage „Wie können wir …?" öffnet den Raum zur Kreation von Ideen *(Ideenphase – ideation).* Er gibt gleichzeitig Richtung ohne den Lösungsraum zu sehr einzuschränken. Auch in dieser Phase kommen Techniken und Regeln zum Einsatz, welche das Team dabei unterstützen sollen, möglichst viele Lösungsideen zu generieren. Im Wesentlichen läuft es meist auf die eine oder andere Form von Brainstorming hinaus. Dabei ist wichtig, dass das Brainstorming gut vorbereitet und nachbereitet wird. Hier geht es prinzipiell darum, die beteiligten Teammitglieder zu aktivieren, sie dabei zu unterstützen, ihre mentalen Einschränkungen bei der Produktion von Ideen zu überwinden (vgl. Abb. 3.11).

Dann kann zunächst jeder für sich oder im Team möglichst viele und möglichst verrückte Ideen sammeln. Die Ideen werden (wie in fast jeder Phase) auf Haftnotizen

geschrieben und auf möglichst großen Wandflächen gesammelt. Danach geht es im Team darum, sich die Ideen gegenseitig vorzustellen. In einer zweiten Phase kann dann jedes Teammitglied auf den Ideen der anderen aufbauen, indem z. B. die Methode 6-3-5[7] angewandt wird.

Nachdem die Ideen verdichtet und vom Team priorisiert wurden, wird eine Idee ausgewählt, die in der *Phase des „Prototype",* in der die Idee gebaut oder im Falle von intangiblen Dienstleistungen oder Erfahrungen/Interaktionen auch als „Aufführung" inszeniert wird. Da es sich um ein möglichst simples „Modell" handeln sollte, das z. B. kritische Funktionen testen will, nennen wir diese Phase „Prototype", um sie von dem im Engineering verwendeten, weit aufwendigeren Prototypen abzugrenzen.

In der letzten Phase *(Test-Phase)* geht es darum, die „gebaute" oder „inszenierte" Idee, den (potenziellen) Nutzern vorzustellen und erfahrbar zu machen, damit diese ein Feedback geben können. Die Nutzer können eingeladen werden oder das Team geht raus zu den Nutzern, um den Prototyp dort vorzustellen. Das Team darf sich, wie schon gesagt, nicht in seinen Prototypen „verlieben" und versuchen, den (potenziellen) Nutzern zu verkaufen, wie das häufig bei weitestgehend fertigen Prototypen der Fall ist. Das gelingt meist besser, weil es sich um wenig aufwendige Modelle handelt, die verwendet werden, um zu scheitern. Wenn das Team aus dem Feedback lernt, dass es etwas vergessen hat oder gänzlich auf dem falschen Weg ist, dann wird je nach Feedback in eine der früheren Phasen zurück-iteriert, notfalls bis zur Redifinition des Problems, also bis ganz an den Anfang des Prozesses zurück. Das ist im Design Thinking gewollt und setzt voraus, dass Teammitglieder und Unternehmen den passenden Mindset haben (vgl. Abschn. 3.1.2).

Der Vorteil des HPI-Prozesses ist das leicht ersichtliche iterative Vorgehen, das es ermöglicht, immer wieder vor- und zurückzuspringen. Manche Vertreter stellen das iterative Element auch als Zyklus dar (vgl. Abb. 3.12).

An dieser Stelle sei erwähnt, dass der Prozess des Human-Centered-Designs sehr ähnlich aufgebaut ist und aus den Phasen Beobachten, Ideenbildung, Prototyping und Testen besteht (Norman 2016b). Die Gemeinsamkeiten sind sehr auffällig daher wird hier nicht weiter differenziert zwischen Human-Centered-Design und Design Thinking.

Das HPI in Potsdam beschreibt die Anfangsphase „Empathize" genauer als ihre amerikanische Schwester in Stanford, indem eine Aufspaltung in die Bestandteile „Understand" und „Observe" erfolgt. Das erscheint den Autoren auch aufgrund der selbst gemachten Erfahrungen als richtig und gut, da die Phase des Verstehens der Feldphase vorausgehen muss, um ein gemeinsam geteiltes Problemverständnis sicherzustellen und um in etwa zu wissen, was das Team erforschen will. Auch Lonczewski und Fehrenbach (2016), Grots und Pratschke (2009) sowie Gürtler und Meyer (2013) strukturieren den Design-Thinking-Prozess in sechs Phasen.

[7]Siehe, http://www.ideenfindung.de/6–3-5-Methode-Kreativit%C3%A4tstechnik-Brainstorming-Ideenfindung.html.

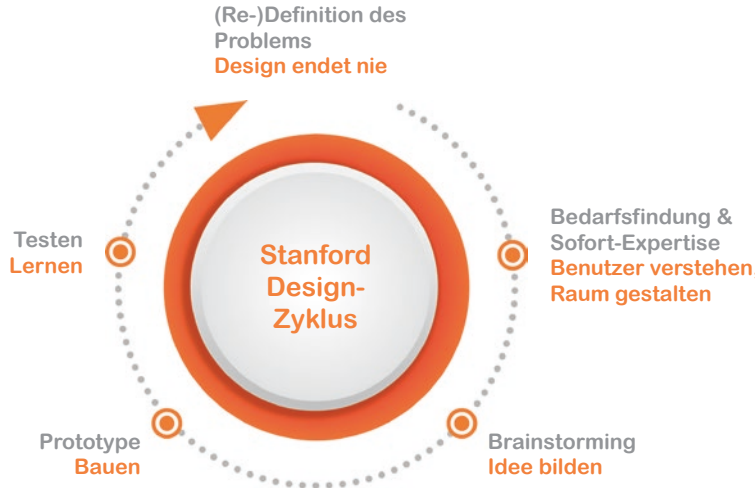


Abb. 3.12 Stanford Design-Zyklus

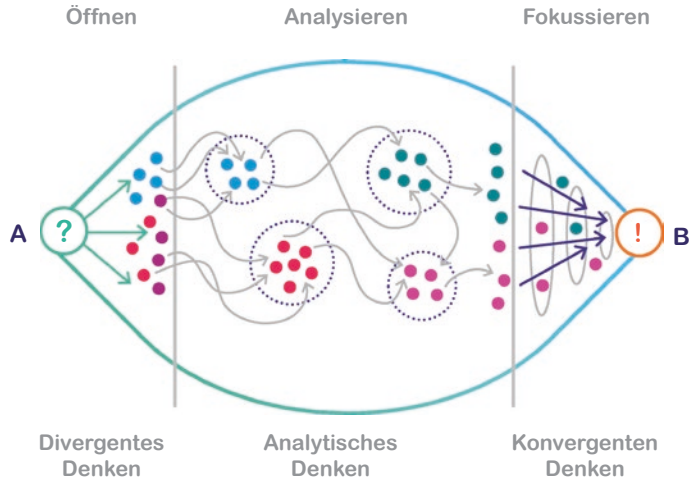


Abb. 3.13 Das Diamanten-Modell im Design Thinking

Die Darstellung des HPI kann um das sogenannte „Diamanten-Modell im Design Thinking“ ergänzt werden (vgl. Abb. 3.13), das in den meisten Publikationen erwähnt wird und den Prozessmodellen zugrunde iegt.

Der Begriff „Diamant“ ergibt sich bildhaft aus der Form, die sich aus den unterschiedlichen Phasen bei der Problemanalyse und der Lösungssuche ergibt. Die Form soll die Kombination von divergentem, analytischem und konvergentem Denken symbolisieren.

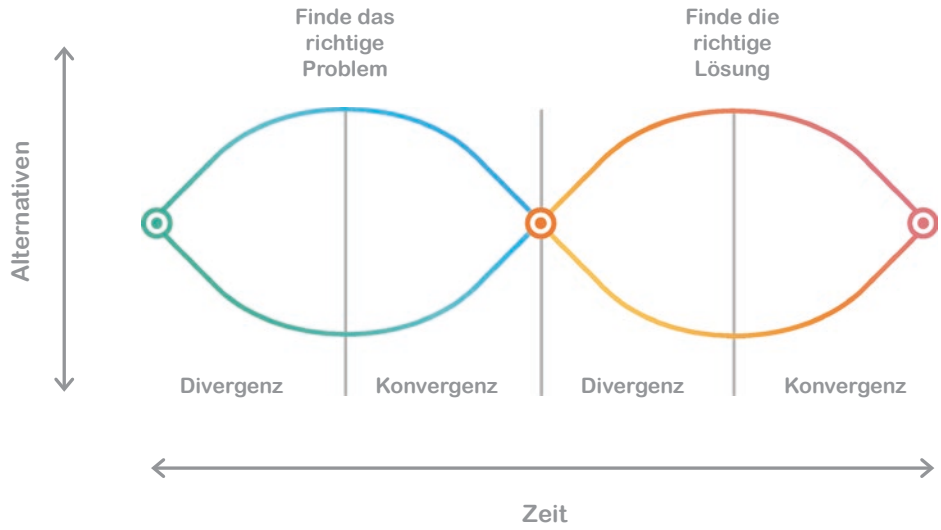


Abb. 3.14 Das Double-Diamond-Designmodell

Beim divergenten Denken, das auch als laterales Denken bezeichnet wird[8], beschäftigt sich der Mensch ergebnisoffen, intuitiv und experimentierfreudig mit einem Problem oder der Lösung eines Problems. Ziel ist es, möglichst viele Facetten eines Problems oder möglichst viele Ideen für die Lösung eines Problems zu finden. Die gefundenen Problemelemente oder Ideen werden dann erforscht und analysiert. In der sich anschließenden Phase ist konvergentes Denken gefordert, bei dem Problem- oder Lösungsraum durch überwiegend rationales Schließen auf ein Problem oder eine Idee reduziert werden, die im weiteren Entwicklungsprozess weiterbearbeitet werden soll.

In Abb. 3.14 werden die zwei großen Phasen des Design Thinking deutlich. Die Phase, in der das Problem analysiert und definiert wird und die Phase, in der Lösungsideen generiert, gebaut und getestet werden. In beiden „großen" Phasen werden über divergentes Denken möglichst viele Aspekte oder Ideen generiert, um diese dann über konvergentes Denken zu synthetisieren und schließlich zu selektieren.

Leifer et al. (2017) haben sich die Mühe gemacht einen der Diamanten mit durchzuführenden Aktivitäten zu präzisieren (vgl. Abb. 3.15). Mit der „Groan Zone" deuten sie an, dass es speziell in der Mitte zu Frustrationen im Team kommen kann, da der Übergang vom Divergenten zum Konvergenten immer bedeutet, dass auf manche gefundenen Aspekte und Ideen verzichtet werden muss. Beides, divergentes und konvergentes Denken lässt sich unterstützen (siehe beispielsweise Abb. 3.11 zu Techniken, divergentes Denken zu stimulieren).

In Abb. 3.16 sind beide Modelle integriert dargestellt. Damit wird deutlich, dass die ersten drei Phasen der Problemanalyse und die nächsten drei Phasen der Lösungssuche

[8]umgangssprachlich auch Querdenken genannt.

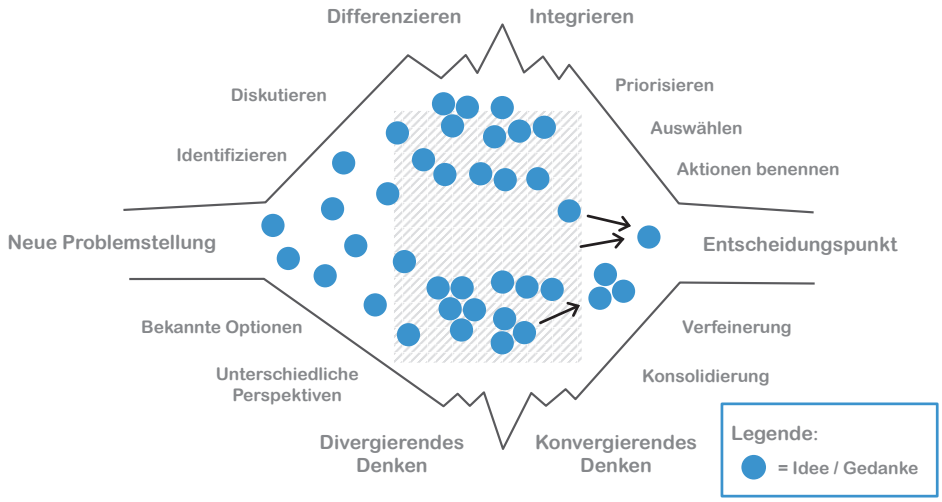


Abb. 3.15 Diamanten Modell mit Aktivitäten. (Nach Leifer et al. 2017)

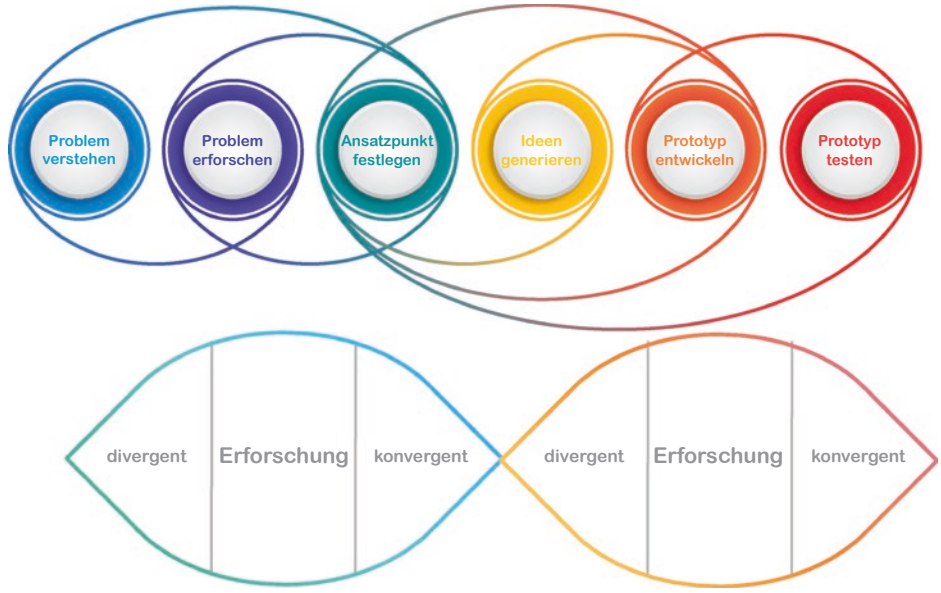


Abb. 3.16 Design Thinking Prozess mit Double Diamond kombiniert

und -analyse gewidmet sind. Außerdem wird sofort ersichtlich, welche dieser Phasen sich durch divergentes, analytisches und konvergentes Denken auszeichnen sollten. Bei der Teamzusammensetzung sollte darauf geachtet werden, dass Menschen beteiligt sind, die ihre Stärken in einer dieser Denkrichtungen haben. Die meisten Menschen sind

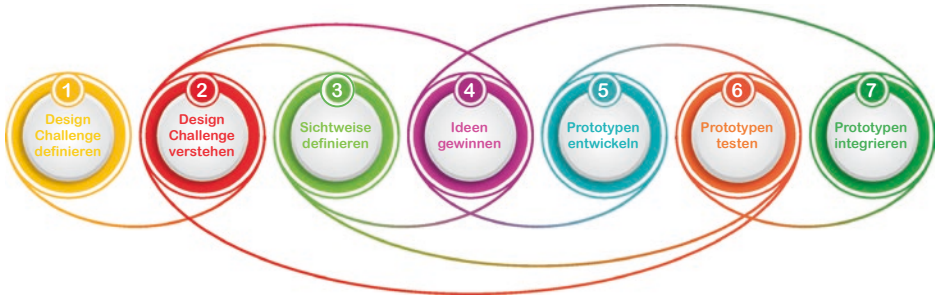


Abb. 3.17 Design Thinking Prozess bei Schallmo (2017)

lediglich in einer dieser Phasen stark. Es ist Aufgabe der Moderation, diese Stärken zur rechten Zeit im Prozess zu fördern und gleichzeitig eine Frustration der Teammitglieder, die ihre Stärken in anderen Phasen haben, zu vermeiden.

Die beiden Diamanten unterscheiden sich hinsichtlich Dauer und Intensität der Subphasen. Bei der Problemphase wird länger und intensiver divergentes Denken eingesetzt, um den Problemraum zu erweitern. Dagegen fällt die Erforschungsphase in der Lösungsphase relativ lange aus, da das Bauen und Testen der Lösungsideen viel Zeit in Anspruch nimmt.

Der nächste Verbesserungsvorschlag betrifft den Beginn des Prozesses. Der Prozess startet nämlich nicht mit der Phase des Verstehens, sondern mit dem Design Brief oder der Definition der Design Challenge. Die Definition der Design Challenge ist sehr kritisch, da die Challenge nicht zu weit gefasst sein darf und schon eine Suchfeldrichtung vorgeben sollte. Sie darf aber auch nicht zu eng sein, da die Gedanken und Vorgehensweise des Teams sonst zu stark eingeengt werden. Gute Design-Challenges müssen genügend Raum für Ideen lassen, die am Anfang des Projektes nicht offensichtlich sind. Es kommt noch eine dritte Anforderung hinzu: „Idealerweise bezieht sich die Fragestellung auf Menschen und menschliche Erlebnisse“ (Gürtler 2013). Das sieht Schallmo (2017) sehr ähnlich, wenn er der Phase „Design Challenge verstehen“ die Phase „Design Challenge definieren“ voranstellt (vgl. Abb. 3.17).

Die originäre Fragestellung muss genügend Raum für Innovationen lassen, die am Anfang des Projekts nicht bekannt sind. Die Fragestellung muss die richtige Balance zwischen fokussiert und offen finden. Im Design-Thinking-Prozess von Schallmo (2017) sind die Phasen der Abarbeitung im Einzelnen genannt. Zuerst wird das Design Challenge definiert, um es dann als zweiten Schritt zu verstehen, was zu lösen ist. Wenn dann die Sichtweisen definiert sind, können die Ideen generiert werden. Als nächsten Schritt können Prototypen entwickelt und getestet werden. Dann beginnt die Umsetzung der gewonnen Ideen und die Verwendung der Prototypen in Fertigung und Vertrieb.

Schallmo (2017) nennt die Umsetzungs-Phase „Prototypen integrieren“ und betont wie andere Autoren auch (vgl. Tab. 3.2) die Wichtigkeit dieses letzten Schrittes. Diese Phase ist äußerst kritisch, da hier der Übergang vom Design Thinking zum Engineering und zur Entwicklung eines Business Case stattfindet.

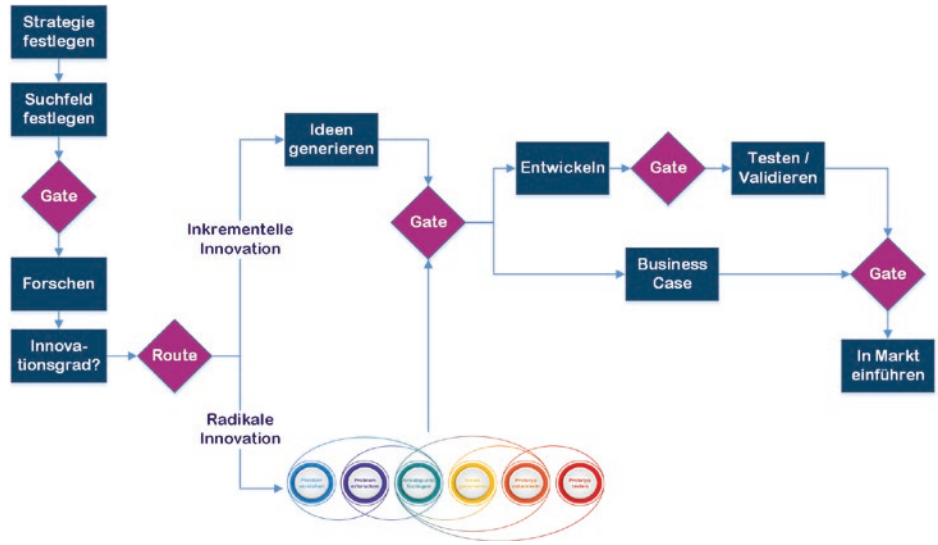


Abb. 3.18 Integration des Design-Thinking-Prozesses in einen übergeordneten Innovationsprozess mit Stage-Gates

Uns erscheint an dieser Stelle wichtig, dass die Phase der Umsetzung (im Sinne des Engineerings) nicht im Design Thinking explizit enthalten sein sollte, allerdings die Nahtstellen zum Engineering und zur detaillierten Geschäftsmodellentwicklung noch klargemacht werden sollten (vgl. Abb. 3.18). In der Abbildung ist ein Produktentstehungsprozess (PEP) mit Stage-Gates abgebildet. Der Stage-Gate-Prozess ist von Robert G. Cooper entwickelt worden (Cooper 2008, 2010). Er wurde mehrfach geändert und renoviert. Es bleibt die Kritik, dass der Stage-Gate-Prozess linear und nicht iterativ ist und sich für die Entwicklung radikaler Innovationen nicht eignet. Deshalb macht es Sinn, im Laufe des PEP den zu erwartenden Innovationsgrad festzulegen. Für den Fall inkrementeller Innovation reicht es aus, den Stage-Gate-Prozess (in der Abbildung der obere Teil) zu durchlaufen, um Lösungsideen zu generieren. Für den Fall, dass es sich um radikale oder disruptive Innovationen handelt, sollte der Design-Thinking-Prozess durchlaufen werden (vgl. den Prozess vom HPI in Abb. 3.9, der in der Abbildung unten integriert ist). Die Ideen können also im Falle inkrementeller Innovation mit einem hoch standardisierten Entwicklungsprozess gewonnen werden oder im Falle radikaler/disruptiver Innovation mit dem Design-Thinking-Prozess.

Dadurch kann einerseits vermieden werden, dass ein Design-Thinking-Team in einen übergeordneten Produkt-Entstehungsprozess (PEP) integriert wird und nicht als „spinnendes Team“ als Club der Sonderlinge im Unternehmen (noch besser in einem „Creative Space“ in einem eigenen Gebäude außerhalb des Unternehmens von den anderen funktionalen Abteilungen des Unternehmens betrachtet wird. Und andererseits ist dem Team von Anfang an bewusst, dass am Ende des Design Thinking Prozesses etwas

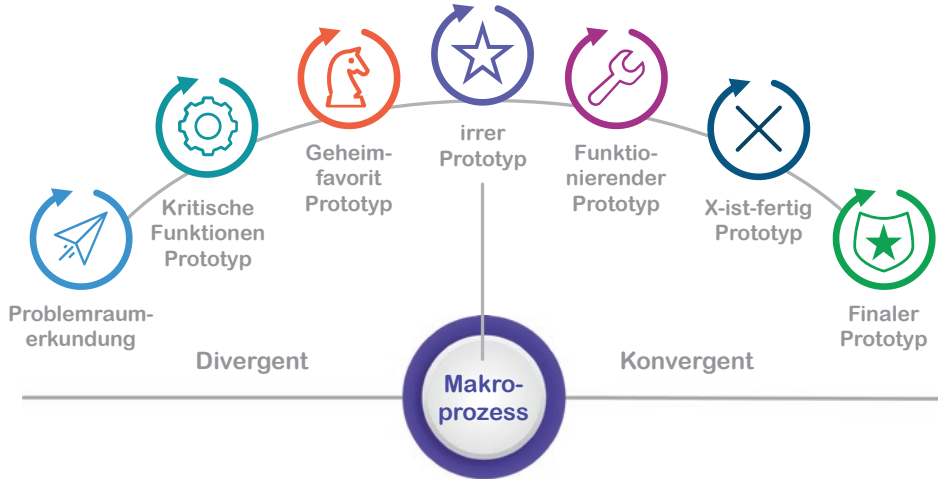


Abb. 3.19 Makroprozess bei Brenner und Uebernickel (2015)

herauskommt, das als Business Case und als Entwicklungsprojekt weiterverfolgt wird. Es ist sinnvoll, die Personen, die für den Business Case bzw. die technische Entwicklung zuständig sind, von Anfang an zu benennen und ins Team zu integrieren.

Wie weit das Design-Thinking-Team gehen sollte, bevor es an die technische Entwicklung übergibt, lässt sich ganz gut aus dem Prozessverständnis von Brenner und Uebernickel (2015) und Brenner und Uebernickel (2016) entnehmen. Die beiden Autoren unterteilen den Prozess zusätzlich in einen Mikro- und einen Makrozyklus, welcher aus fünf (Mikrozyklus) respektive sechs Phasen (Makrozyklus) besteht. Betrachtet man den Mikrozyklus, so gründet das stark iterative Vorgehen des Design Thinkings nach Uebernickel's Auffassung auf der planmäßigen Wiederholung der Phasen „(Re) Define the Problem", „Needfinding and Synthesis", „Ideate", „Prototype" und „Test". Der erwähnte Makrozyklus befasst sich mit verschiedenen, den gesamten Prozess überlagernden Prototypen (vgl.Abb. 3.19).

Den Reifegrad des zu entwickelnden Prototypen zu unterscheiden macht durchaus Sinn und wird als bereicherndes Element beibehalten. Allerdings fallen lediglich die ersten drei Prototypen (Critical Function, Dark Horse und Funky Prototype) unter das Design Thinking. Nachdem die vom Team identifizierten kritischen Funktionen mit den Critical-Functions-Prototypen getestet wurden, entwickelt das Team einen Prototyp, der alle identifizierten Rahmenbedingungen und Einschränkungen bewusst missachtet, um einen völlig verrückten Prototypen zu schaffen, auf den niemand setzen würde (der Name Dark Horse rührt vom Pferdewettsport her und meint ein Pferd, auf das niemand setzt, das dann aber überraschenderweise doch gewinnt). Dadurch soll disruptiv-radikalen Innovationen der Weg geebnet werden. Der Funky-Prototyp stellt letztlich die Verdichtung aller bis dahin entwickelten Prototypen dar, der alle Funktionen aufnimmt, die als wertvoll und machbar erachtet wurden. Das ist für uns der richtige Zeitpunkt, um an die Forschung und Entwicklung zu übergeben.

Design Thinking ist neben definiertem Prozess auch Methodenbaukasten. Wie bereits oben bei der Beschreibung des HPI-Prozesses vorgestellt, gibt es für jede Phase einen mehr oder weniger umfangreichen Satz an Methoden und Werkzeugen. Der Umfang hängt von dem Moderator oder den Moderatoren ab. Es wird hier übrigens empfohlen, immer mit Moderation zu arbeiten, damit sich die Teammitglieder auf die inhaltlichen Aufgaben und nicht um die Rahmenbedingungen kümmern müssen. Neben den oben bereits aufgeführten Tools wollen wir noch die Customer Journey besonders betonen. Sie hilft über alle Phasen hinweg, sich auf den Nutzer und seine Handlungen und Gefühle zu konzentrieren. Es gibt bereits zahlreiche Literatur zu den eingesetzten und empfohlenen Methoden für die verschiedenen Phasen. Beispielhaft genannt seien hier die Werke von Gerstbach (2017), Curedale (2012) und Brenner und Uebernickel (2015). Abschließend wird Design Thinking noch im Zusammenhang mit Lösung von wicked problems betrachtet, weil H2H Marketing insbesondere zur Lösung solcher Probleme eingesetzt werden kann.

3.1.4 Design Thinking und die Lösung von „wicked problems“

Design Thinking eignet sich besonders gut für die Lösung von wicked problems im Sinne von schlecht definierten Problemen, nicht im Sinne von „bösartigen“ Problemen. Es wurde Abschn. 2.3 konstatiert, dass wicked problems in der gefundenen Literatur nicht wirklich definiert wurden, sondern sich über die Zuschreibung mehrerer oder aller Eigenschaften kennzeichnen lassen, die auf Rittel und Weber (1973) zurückgehen und im Laufe der Zeit erweitert wurden (Horn und Weber 2007). Hier wird nun jede der Eigenschaften konkret daraufhin untersucht, ob Design Thinking als Prozess und Toolbox tatsächlich dabei helfen kann, diese (unangenehmen, schwierigen) Eigenschaften zu entschärfen.

1. *Es gibt keine definitive Formulierung eines wicked problems:* Design Thinking ermutigt, den Problemraum mit sehr unterschiedlichen Perspektiven der interdisziplinären Teammitglieder zu analysieren und neu zu formulieren, wenn das Team sich entscheidet, es zu überarbeiten. Schlecht definierte Probleme brauchen viel mehr Zeit zur Analyse als jedes andere Problem, und Design Thinking erforscht den Problemraum intensiver als jede andere Problemlösungsmethode. Das eigentliche Problem ist die Formulierung des Problems und das ist genau das, was getan werden muss, wenn das Designteam nach dem „Point of View“ (POV) sucht. Das Team kann das Problem nicht verstehen, ohne seinen Kontext zu verstehen, und Design Thinking unterstützt dies, indem es ethnografische Methoden verwendet, um den Kontext des Problems darzustellen. Darüber hinaus ermutigt Design Thinking das Design-Team, abduktiv, deduktiv und induktiv zu denken.
2. *Wicked problems haben keine Stopp-Regel:* Die iterative Natur von Design Thinking passt perfekt zu dieser Eigenschaft schlecht definierter Probleme. Sobald das Team

eine gute/akzeptable Lösung gefunden hat, gibt es keine Regel, die das Team dazu anhält, hier anzuhalten. Es kann zu einem anderen POV iterieren, um andere mögliche Lösungen zu finden.

3. *Lösungen von wicked problems sind nicht wahr oder falsch, sondern gut oder schlecht:* Es gibt keinen besseren Richter, ob etwas gut oder schlecht ist, als den Nutzer der neuen Lösung.
4. *Es gibt keinen unmittelbaren und keinen u ltimativen Test einer Lösung für ein wicked problem:* Nicht einmal Design Thinking kann dieses Problem lösen. Dennoch ist Design Thinking eine sehr gute Methode, um die Komplexität des wicked problems zu reduzieren und mehrere Teillösungen zu entwickeln und zu testen, die Schritt für Schritt eingeführt werden können.
5. *Jede Lösung für ein wicked problem ist eine „One-Shot-Operation":* Dies gilt für fast jede Art von Innovation. Prototypen können entwickelt und getestet werden, bevor Innovationen im wirklichen Leben umgesetzt werden. Design Thinking kann jedoch das komplexe Problem in einzelne Probleme aufteilen, die das Designteam vor der Implementierung in einem realen Fall testen und optimieren kann.
6. *Wicked problems haben keine zählbare (oder erschöpfend beschreibbare) Menge möglicher Lösungen:* Auch hier ermöglicht Design Thinking mit seinem iterativen Prozess, in die vorherigen oder nachfolgenden Phasen vor und zurück zu gehen. Unterschiedliche Designteams werden unterschiedliche Lösungen entwickeln und sogar das gleiche Team wird je nach Situation und Kontext zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen.
7. *Jedes wicked problem ist grundsätzlich einzigartig:* Design Thinking erfordert kein Lernen von oder Anpassen an ähnlichen Problemen, da der erste Schritt immer die Erforschung des Problemraums ist. Dieser Raum ist neu für das Design-Team, wenn es eine neue Design-Herausforderung beginnt. Natürlich sucht das Designteam nach Analogien oder Benchmarks in einem anderen Kontext, aber dies stellt nur eine Technik dar, um die Herausforderung in der Tiefe zu verstehen.
8. *Jedes wicked problem kann als Symptom eines anderen Problems betrachtet werden:* Durch die Anwendung einer abduktiven Logik benötigt das Design Thinking nicht unbedingt eine rationale Ursachenanalyse, die deduktiv (ex-post-Erklärung) und/oder induktiv (prädikativ) ist. Einige intuitive Annahmen zu einem bestimmten Problem können als Ausgangspunkt dienen. Die Analyse kann zu einem anderen Problem führen, bis das Designteam sich für ein bestimmtes Problem während der POV-Phase entschieden hat.
9. *Die Existenz einer Diskrepanz, die ein wicked problem beinhaltet, kann auf vielfältige Weise erklärt werden:* Im Design Thinking gibt es weder richtig noch falsch, sondern gut oder schlecht. Besonders am Anfang jeder Innovation – dem so genannten „fuzzy front end of innovation" – ist diese Unschärfe der Normalzustand. Diese Unschärfe begleitet die Lösung eines wicked problems über den gesamten Prozess, nicht nur am Anfang.
10. *Der Planer hat kein Recht, sich zu irren:* Dieses Kriterium steht im Gegensatz zu einem der Postulate des Design Thinkings: „Früh und oft scheitern". Solange

Annahmen und Prototypen getestet werden, gibt es keine Suche nach „Perfektionismus“, auch nicht bei der Lösung von wicked problems. Sobald die Lösung implementiert ist, werden Fehler jedoch nicht toleriert, solange sie die Qualität oder sogar die Sicherheit des Menschen negativ beeinflussen. Da Fehler früh und häufig gemacht werden, wird die Chance, während der Implementierungsphase einer Lösung zu versagen, durch Design Thinking minimiert.

11. *Da es keine eindeutige Definition des Problems gibt, sind darin mehrere Wertkonflikte enthalten:* Hier kann Design Thinking besser als andere Problemlösungsmethoden in der Problemerkundungsphase helfen, die unterschiedlichen Stakeholder und deren Sichtweise auf ein Problem zu erkunden. Es ist ein Ziel von Design Thinking, Konflikte oder Widersprüche aufzuspüren und durch diese auf interessante Probleme und deren Lösung zu stoßen, ähnlich wie das die Methode TRIZ[9] versucht. Es gibt bereits Versuche, Design Thinking und TRIZ zu kombinieren (Orloff 2017).
12. *Es gibt mehrere ideologische, politische oder wirtschaftliche Beschränkungen für mögliche Lösungen:* Design Thinking hilft dabei, diese Einschränkungen zu finden und zu benennen. Es gibt keine Beschränkung, die nicht umgangen oder gelöst werden könnte. Es kann sein, dass genau eine solche Beschränkung den POV definiert und das Team sich daranmacht, Beschränkung für Beschränkung zu lösen (bzw. zu umgehen). Andererseits können die „Verursacher“ der Beschränkung eingeladen werden, an dem Design-Thinking-Prozess teilzunehmen, entweder als Teammitglied oder als Stakeholder.
13. *Es gibt große Widerstände gegen Änderungen:* Das ist für uns eine sehr allgemeingültige Aussage. Es sei jedoch betont, dass Design Thinking als Mindset genau diesem Umstand begegnen will. Es hat noch nie ein besseres Mittel gegen solche Ängste gegeben, als sie zu allererst wahrzunehmen, dann zu verstehen und dann offen und ehrlich darüber zu kommunizieren. „Die konkrete Umsetzung einer solchen Herangehensweise setzt allerdings eine Veränderungsbereitschaft der Teilnehmer voraus. In unserer Gesellschaft sind die alltäglichen Denkmuster in der Regel sehr stark geprägt durch lösungsorientierte Verhaltensweisen. Design Thinking verkörpert mit seinem nutzer- und problemzentrierten Ansatz eine andere Art des Denkens und Arbeitens, indem Betroffene zu aktiven Beteiligten werden und so am Prozess zur Lösung eines Problems unmittelbar teilhaben“ (Blatt und Sauvonnet 2017, S. 22).
14. *Abgesehen von der Komplexität des Problems selbst sind die Daten zur Beschreibung des Problems oft nicht eindeutig oder fehlen:* Es kann schwierig sein, tatsächlich Informationen zu sammeln. Es gibt keinen Experten mit der Antwort. Dann kann die Problemerkundung und -lösung nicht nur auf Analytik und Logik beruhen, sondern muss sich manchmal der Intuition bedienen (vgl. dazu Abschn. 3.1.2).
15. *Da die Probleme komplex sind, gibt es mehrere mögliche Interventionspunkte:* Auch dafür ist Design Thinking als iterativer Prozess gut aufgestellt. Wenn der

[9]TRIZ wird als Akronym für den russischen Titel des Buches Teoriya Resheniya Izobretatel’skih Zadach verwendet, was so viel wie die Theorie erfinderischen Problemlösens bedeutet (Orloff 2017).

Interventionspunkt in einer späteren Entwicklungsphase kommt und sich die Rahmenbedingungen derart ändern, dann muss das Team wieder nach vorne in den Prozess springen. Design Thinking ist sehr dynamisch.

16. *Die Folgen einer bestimmten Intervention sind schwer vorstellbar:* Ja, und deshalb tastet sich das Team mit dem Ideenbau und -test schrittweise voran.

Nach unserer subjektiven Meinung ist Design Thinking gut geeignet, wicked problems zu lösen (Luchs et al. 2015). Natürlich wird das nicht immer (gleich gut) gelingen. Aber hey, kein Grund aufzugeben.

Design Thinking wird nicht nur bei der Produktentwicklung eingesetzt, sondern auch bei der Unternehmensgründung und der Geschäftsmodellentwicklung. Dabei macht sich z. B. d Lean-Start-up-Methode zunutze, die im nächsten Abschnitt erklärt wird.

3.1.5 Design Thinking und Lean-Start-up-Methode

Design Thinking liegt der Lean-Start-up-Methode zugrunde, die von Eric Ries entwickelt wurde (Ries 2011). Lean-Start-up ist (wie Design Thinking) ein iterativer und agiler Prozess, der durch einen permanenten Zyklus aus Bauen, Messen und Lernen (Build-Measure-Learn) versucht, schnellstmöglich mit möglichst geringem Aufwand, das sogenannte Minimal Viable Product (MVP) zu bauen, welches das Problem des Kunden löst. So arbeitet sich der Entwickler bzw. das Entwicklerteam schnell bis zum funktionierenden Geschäftsmodell vor. Der „Learning-Loop“ ist in Abb. 3.20 abgebildet.

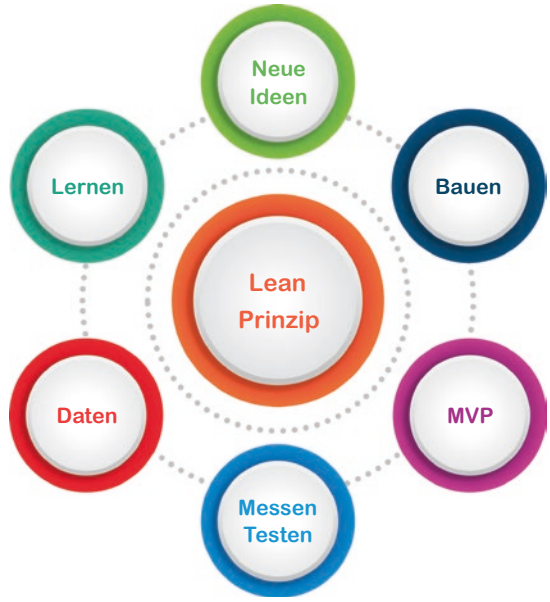


Abb. 3.20 Der Lernzyklus der Lean StartUp Methode

Neben dem Lernkreislauf (learning loop) ist das MVP ein weiteres wichtiges Kernelement der Lean-Start-up-Methode. Das MVP ist die Produktversion, die es ermöglicht, den Lernkreislauf einmal komplett zu durchlaufen und zwar mit minimalem Aufwand und schnellstmöglicher Entwicklungszeit (Ries 2011). Das Ziel des MVP ist es, den Lernprozess so schnell wie möglich zu beginnen, nicht ihn zu beenden. Deshalb werden wertvolle Produktfeatures und -merkmale erst später entwickelt, sobald der MVP steht und funktioniert.

Die Idee eines MVPs ist vor allem, das Produkt auf seine Kernfunktionalitäten zu reduzieren. Mit einem Minimum an Aufwand soll ein Maximum an Feedback generiert werden. Schrittweise wird das Merkmal (oder die Merkmale) gesucht, die das Produkt für die Kunden letztendlich so attraktiv (viable) macht, dass sie es kaufen/haben wollen (vgl. Abb. 3.21). Ein Test am Kunden ist allerdings erst möglich, wenn das Produkt (oder die Dienstleistung oder die Software) so funktioniert, dass sich der Nutzer die „besondere" Eigenschaft auch vorstellen und bewerten kann. Statt lange Produktmerkmale zu entwickeln und zu testen, die einen minimalen Wert für den Nutzer darstellen, sucht das MVP schnell und mit geringstmöglichem Aufwand das Merkmal zu finden, das einen hohen Wert bei der Nutzung verspricht.

Der Zusammenhang zwischen Design Thinking und Lean-Start-up-Methode ist in Abb. 3.22 dargestellt.

Der Prozess startet wie immer beim Design Thinking damit, den Nutzer eines zu bearbeitenden Problems zu verstehen. Danach wird das Problem aus einer spezifischen Sichtweise heraus definiert (POV). Dann werden Ideen für die Lösung des Problems gesucht. Ist das Team der Meinung, dass ein wichtiges Element eines MVP gefunden ist (Hypothese), dann wird dieses sofort mit den einfachsten Mitteln als Prototyp gebaut, um es am Nutzer zu testen. Dazu werden Daten gesammelt und ausgewertet. Die Erkenntnisse fließen in eine Veränderung oder eine komplett neue Version eines MVP ein, der wiederum am Nutzer getestet wird. Der Kreislauf (Loop) wiederholt sich so oft, bis eine funktionsfähige und für den Nutzer attraktive Version gefunden wurde.

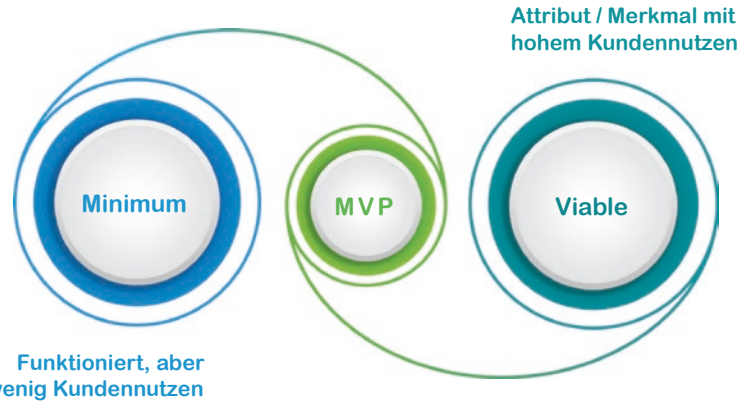


Abb. 3.21 MVP als Mischung aus minimaler Funktion und der Killer Applikation

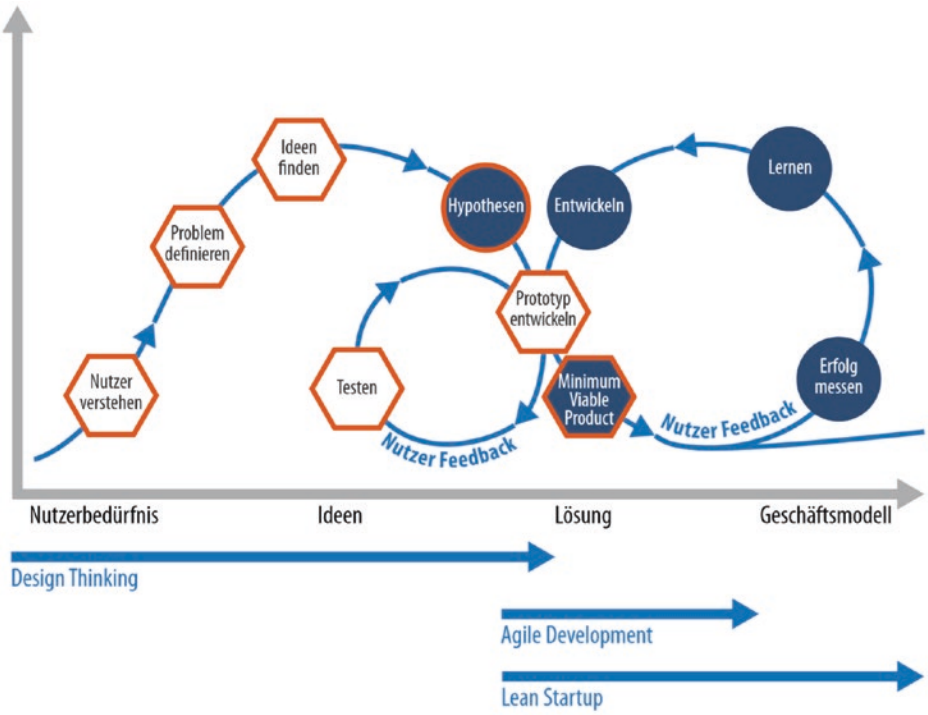


Abb. 3.22 Zusammenhang von Design Thinking und der Lean-Start-up-Methode. (Hirschfeld und Josche 2018)

Außerdem bedient sich die Lean-Start-up-Methode der Lean Manufacturing Methode. Sie versucht, den Innovationsprozess zu verschlanken, indem unwirtschaftliche Praktiken weggelassen werden. Der Ansatz wird heute von sehr vielen Startups genutzt, um das MVP und das passende Geschäftsmodell zu entwickeln. Es eignet sich ohne notwendige Anpassungen allerdings nicht für bestehende, am Markt etablierte Unternehmen, obwohl das viele dieser Unternehmen heute versuchen, um mit den disruptiven Startups mithalten zu können (Seggie et al. 2017). Die Vorgehensweise ist einerseits als Prinzip für den H2H Mindset von Bedeutung (vgl. Abschn. 4.1) und andererseits als iterativer Prozess für den H2H Iterationsprozess (vgl. Abschn. 4.2).

Neben der Produktentwicklung bietet sich die Lean-Start-up-Methode auch für die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle an. Dazu bedient sich die Methode dem Business Model Canvas, der aus neun integrierten Komponenten besteht (Osterwalder und Pigneur 2011) und in Abschn. 3.1.6. vorgestellt wird. Alle oder Teile der Komponenten werden im Laufe des Lean-Start-up Prozesses iterativ entwickelt, getestet und verbessert bis ein funktionierendes Geschäftsmodell gefunden ist. Mit dem Business Canvas Modell ist das leicht möglich.

3.1.6 Design Thinking und Business Model Generation

Mit der Business Model Canvas (BMC) steht eine Methode zur Verfügung, die Gedanken und Methoden von Design Thinking und S-DL anwendet, um ein Geschäftsmodell zu entwickeln (Osterwalder und Pigneur 2011). Viele Experten und Unternehmen sind inzwischen der Auffassung, dass BMC den veralteten Businessplan ablösen wird. Mit der BMC können neue Serviceideen geplant oder bestehende Ideen überarbeitet werden.

Die Business Model Canvas (oder auf deutsch die Geschäftsmodell-Leinwand) ist in Abb. 3.23 dargestellt. Die Canvas besteht aus neun verschiedenen Feldern, die schrittweise und iterativ zur Entwicklung eines bestehenden oder eines neuen Geschäftsmodells ausgefüllt werden. Bei den neun Feldern handelt es sich um

- Schlüsselpartner,
- Schlüsselaktivitäten,
- Schlüsselressourcen,
- Kostenstruktur,
- Wertangebot,
- Kundenbeziehungen,
- Kanäle,
- Kundensegmente und
- Einnahmequellen.

Es wird kein Vorschlag unterbreitet, in welcher Reihenfolge die Komponenten des Geschäftsmodells zu entwickeln sind.

Im Kern geht es laut ***Osterwalder et al.*** bei der Geschäftsmodellentwicklung darum, das Grundprinzip zu finden und zu beschreiben, nach dem ein Unternehmen für seine Kunden Wert schafft. Da das Wertangebot für das H2H Marketing zentral ist, wird die Canvas später dazu in abgewandelter Form genutzt, dem H2H Iterationsprozess einen Handlungsrahmen zu geben. Die Erfinder der Business Model Canvas haben ein sehr ähnliches Verständnis von „value proposition" als Wertangebot und nicht (nur) als Wertversprechen. Es handelt sich um etwas wirklich Substanzielles, das den Kunden ein Problem löst (pain reliever) oder zu mehr Erfolg verhilft (gain winner). Und noch etwas stimmt mit unseren H2H Ansatz überein. Osterwalder et al. trennen die Kanäle nicht mehr, auf denen die Kunden mit dem Unternehmen oder vice versa in Verbindung stehen. Egal ob es sich um Distributions- oder Kommunikationskanäle handelt. Des Weiteren werden bei der Geschäftsmodellentwicklung mit der Canvas Instrumente und Werkzeuge vorgeschlagen, die auch im Design Thinking Verwendung finden. Beispiele hierfür sind Customer Insights, Visualisierung, Prototyping und Storytelling. Auch mit dem Mittel der Persona wird gearbeitet, um die Kundensegmente und ihre Bedürfnisse besser zu beschreiben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Business Model Canvas inzwischen eine breite Anwendung findet und dazu geführt hat, dass die Geschäftsmodellentwicklung mit Unterstützung von Design Thinking populär geworden ist. Mit Design Thinking werden so nicht nur Produkte und Dienstleistungen, sondern auch ganze Geschäftsmodelle

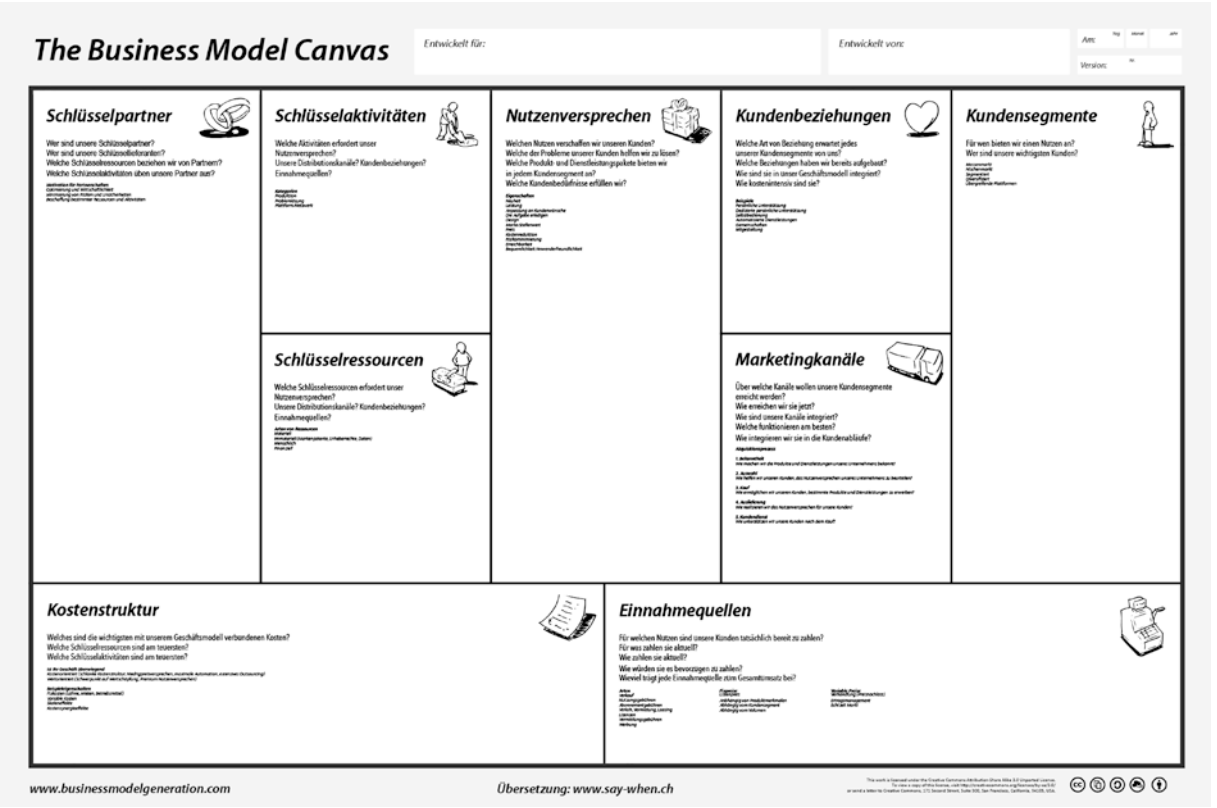


Abb. 3.23 Business Model Canvas in deutscher Sprache. (www.businessmodelgeneration.com)

entwickelt. Damit leiten wir zum nächsten Einflussfaktor für das H2H Marketing über: der Service-Dominant Logic (S-DL).

3.2 Service-Dominant Logic (S-DL) als theoretisches Fundament des Mensch Marketings

Die Service-Dominant Logic (S-DL) liefert das theoretische Fundament vor allem für den iterativen Umsetzungsprozess des H2H Marketings. Sie liefert aber auch Impulse für das Verständnis von H2H-Marketing als neuer Geisteshaltung oder Weltanschauung. Die S-DL geht auf einen Artikel im Journal of Marketing aus dem Jahr 2004 zurück (vgl. Vargo und Lusch 2004). Dieser Artikel zählt zu den bedeutendsten Artikeln der vergangenen 20 Jahre. Ein Folgeartikel der beiden Autoren zur S-DL zählt zu den 10 einflussreichsten B2B-Marketingartikeln für die Managementpraxis der letzten Jahre (vgl. Baraldi et al. 2014). Im Folgenden werden zunächst die fundamentalen Prämissen der S-DL in der von den Autoren aktuellsten Fassung vorgestellt. Die Prämissen wurden im Laufe der Jahre angepasst und ergänzt. Nachdem die Prämissen vorgestellt und erläutert wurden, werden die zentralen Begriffe der S-DL, die eine veränderte Sichtweise von Marketing nach sich ziehen, definiert und beschrieben. Es handelt sich um die Begriffe Service, Value und Co-Creation. Anschließend wird diskutiert, warum die Verschiebung einer Goods-Dominant Logic (G-DL) zu einer S-DL eine Änderung im Mindset von Marketing bedeutet. Die konkreten Einflüsse dieses Mindsets werden dann später in Abschn. 4.1 vorgestellt. Abschn. 3.2.4 schließt mit den integrierenden Impulsen der S-DL zu einer „Grand Theory“ für das Marketing.

3.2.1 Fundamentale Prämissen der Service-Dominant Logic

Die S-DL basiert auf inzwischen 11 (ursprünglich 8) fundamentalen Prämissen zur Beschreibung und Erklärung von *Austauschprozessen* zwischen Marktteilnehmern wie z. B. zwischen Kunde und Lieferant (Drengner 2012, S. 9). Vargo und Lusch fassen diese übersichtlich in einer Tabelle zusammen (vgl. Tab. 3.3). Dabei sind drei Entwicklungsstadien zu sehen. In der zweiten Spalte stehen die „Fundamentalen Prämissen“ aus dem Jahr 2004 (Vargo und Lusch 2004), in der dritten Spalte die angepassten und auf 10 ergänzten Prämissen aus dem Jahr 2008 (Vargo und Lusch 2008) und in der letzten Spalte schließlich das letzte Update aus dem Jahr 2016 (Vargo und Lusch 2016), bei dem eine weitere Prämisse auf nun 11 Prämissen dazugekommen ist und 5 der Prämissen als Axiome deklariert wurden, von denen sich die verbleibenden Prämissen ableiten lassen.

Die Prämissen (bzw. Axiome) werden der Reihe nach kurz vorgestellt und auch die Entwicklung erklärt.

1. *Service ist die fundamentale Basis für den Austausch:* Service wird von Vargo und Lusch verstanden als die „Anwendung von Fähigkeiten und Wissen (operante Ressourcen) zum

Tab. 3.3 Die fundamentalen Prämissen der S-DL. (Vargo und Lusch 2016)

Fundamentale Prämissen	2004	2008	Aktualisierung
FP1	Die Anwendung spezieller Fähigkeiten und Kenntnisse ist die Grundeinheit des Austausches	Service ist die grundlegende Basis des Austausches	Keine Änderung **Axiom Status**
FP2	Indirekter Austausch kaschiert die Grundeinheit des Austausches	Indirekter Austausch kaschiert die fundamentale Grundlage des Austausches	Keine Änderung
FP3	Waren sind Verteilungsmecha-nismen für Service-angebote	Keine Änderung	Keine Änderung
FP4	Wissen ist die grundlegende Quelle für Wettbewerbsvorteile	Operante Ressourcen sind grundlegende Quelle des Wettbewerbsvorteils	Operante Ressourcen sind grundlegende Quelle strategischen Vorteils
FP5	Alle Volkswirtschaften sind Dienst-leistungs-wirtschaften	Keine Änderung	Keine Änderung
FP6	Der Kunde ist immer der Koproduzent	Der Kunde ist immer ein Mitschöpfer des Wertes	Wert wird von mehreren Akteuren co-kreiert, immer unter Einbezug des Begünstigten **Axiom Status**
FP7	Das Unternehmen kann nur Wertangebote machen	Das Unternehmen kann keinen Wert liefern, sondern nur Wertangebote	Akteure können keinen Wert liefern, sondern nur an der Schaffung und dem Angebot von Wertangeboten partizipieren
FP8	Eine serviceorientierte, Sichtweise ist kundenorientiert und relational	Eine serviceorientierte Sichtweise ist von Natur aus kundenorientiert und relational	Eine serviceorientierte Sichtweise ist von Natur aus nutznießerorientiert und relational
FP9		Alle gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteure sind Ressourcenintegratoren	Keine Änderung **Axiom Status**

(Fortsetzung)

Tab. 3.3 (Fortsetzung)

Fundamentale Prämissen	2004	2008	Aktualisierung
FP10		Wert wird immer eindeutig und phänomenologisch vom Begünstigten bestimmt	Keine Änderung **Axiom Status**
FP11			Die Wertschöpfung wird durch akteursgenerierte Institutionen und institutionelle Arrangements koordiniert **Axiom Status**

Wohle einer anderen Partei (Vargo und Lusch 2004, 2008; Lusch und Vargo 2014).“ Mit der Prämisse soll ausgesagt werden, dass die Anwendung von Fähigkeiten und Wissen die fundamentale Basis für den Austausch im ökonomischen Sinne darstellt. Unabhängig davon, ob es sich um eine dyadische Geschäftsbeziehung (z. B. zwischen Anbieter und Kunde) handelt oder um eine Geschäftsbeziehung mehrerer Akteure in einem Netzwerk (oder wie es in der S-DL heißt in einem Service-Ökosystem). Mit dieser Prämisse erhalten operante Ressourcen wie Wissen und Fähigkeiten die höchste Bedeutung, wenn es um einen Austausch geht. Demnach tauschen zwei oder mehrere Akteure Service aus. Die Prämisse wurde zu ihrer ursprünglichen Version in zweierlei Hinsicht verändert. Zum einen wurde der Begriff „Einheit“ („unit“) durch den Begriff „Basis“ ersetzt, da der Begriff Einheit stark von der G-DL geprägt ist. Zum anderen wurde der Satzteil Anwendung von Fähigkeiten und Wissen durch den Begriff „Service“ ersetzt, da dieser ex definitione die Anwendung von Fähigkeiten und Wissen beinhaltet. Dadurch sollte die zentrale Rolle von Service beim Austausch betont werden. Auf die Bedeutung des Begriffes Service wird später noch einmal detaillierter in Abschn. 3.2.2 eingegangen.

2. *Indirekter Austausch verdeckt die fundamentale Basis eines Austauschs:* Die Industrialisierung hat zu einer zunehmenden Arbeitsteilung (Taylorismus) von an der Produktion beteiligten Akteuren geführt. Diese Entwicklung beruhte maßgeblich auf den Effizienzvorteilen (Erfahrungskurvenvorteile) einer zunehmenden Spezialisierung der wirtschaftlichen Akteure. Das hat dazu geführt, dass nicht mehr Service gegen Service getauscht werden konnte, weil die beteiligten Akteure häufig nicht mehr in direktem Austausch miteinander standen. Der Austausch fand zunehmend indirekt über die Bezahlung einer erhaltenen Leistung statt, sei es in direktem Austausch zwischen zwei oder mehr beteiligten Parteien oder über vertikale Marketingsysteme (Distribution). Geld fungiert als Speicher für Service (vergleiche zu der Funktion von Geld als finanzielles Feedback Abschn. 6.4.5) und wird als Tauschmittel eingesetzt, das durch den eigenen Einsatz von Service für andere Akteure verdient wurde. Das betrifft nicht nur die Austauschbeziehungen zwischen anbietenden und kaufenden Unternehmen, sondern auch zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Durch die zunehmende Spezialisierung und durch die Nutzung indirekter Kanäle ging nicht nur der Kontakt zu den Endkunden verloren, sondern die Mitarbeiter verlieren aufgrund ihrer Spezialisierung auch den Sinn für das, was sie tun und für wen sie es tun. Geld, große Organisationen und vertikale Marketingsysteme „transportieren“ lediglich den Service. Die fundamentale Basis für den Austausch bleibt der Service, auch wenn er durch die genannten „Vehikel“ verdeckt wird. Die Prämisse blieb bisher unverändert.
3. *Produkte sind ein Distributionsmechanismus für das Serviceangebot:* In der G-DL wird üblicherweise davon ausgegangen, dass Produkte den Wert darstellen, den ein Hersteller „produziert“. Sie werden vom Hersteller produziert und dann an Kunden verkauft, die den Wert dann konsumieren. Der Kunde wird bei dieser Logik auf die Rolle des Wertvernichters reduziert. Insofern konnte Wert produziert und auch an den Kunden geliefert werden, der diesen dann nutzt („verbrauchte“). Die S-DL interpretiert Produkte als Distributionsmechanismus für das Wissen und die

Fähigkeiten des Anbieters (Service). Die operanten Ressourcen des Herstellers stecken sozusagen in den Produkten. Der Anbieter kann den Service auch direkt über Dienstleistungen wie Trainings „transportieren". Produkte transportieren die operanten Ressourcen indirekt. Davon abzugrenzen ist die Tatsache, dass Produkte Dienstleistungen (Services) transportieren. Kauft ein Kunde beispielsweise einen Kühlschrank, dann erwirbt er ein Gerät, das ihm die Dienstleistung „Kühlen von verderblichen Waren" erbringt. Auch diese Prämisse blieb seit 2004 unverändert.

4. *Operante Ressourcen sind die fundamentale Quelle strategischer Vorteile:* Damit ist gemeint, dass sich Unternehmen und andere Organisationen strategische Vorteile heute nicht mehr über operande Ressourcen wie Maschinen und Anlagen erschließen, sondern über operanten Ressourcen wie Wissen und Fähigkeiten. Die Prämisse wurde zweimal verändert. Ursprünglich wurde lediglich Wissen als fundamentale Quelle von Wettbewerbsvorteilen genannt. Im Jahr 2008 haben Vargo und Lusch dann den Begriff „Wissen" durch den umfassenderen Begriff der „operanten Ressourcen" ersetzt. In der aktuellen Variante wurde der Begriff „Wettbewerbsvorteil" noch durch den Begriff „strategischer Vorteil" ersetzt, weil die reine Wettbewerbsorientierung die Sicht einschränkt. Strategische Vorteile müssen sich nicht immer darauf beziehen, besser als der Wettbewerb zu sein. Das ist ebenfalls wichtig, aber zweitrangig. Erstrangig ist es, einem Austauschpartner ein gutes Wertangebot zu machen, dass diesem dabei hilft, einen Wert für sich daraus zu generieren. Erst dann geht es darum, dass dieses Angebot besser sein sollte als das des Wettbewerbs, weil der Austausch sonst nicht zustande kommt. Der „Komparative Konkurrenzvorteil" (KKV) bei Backhaus und Voeth (2014) bietet hier eine ähnliche Sichtweise an und zwar insofern, dass das Angebot zuallererst einen Kundenvorteil generieren muss, der für den Kunden dann noch höher sein sollte als bei alternativen Angeboten des Wettbewerbs. Der eigene Vorteil für das Unternehmen (Anbietervorteil) wird in dem KKV auch noch berücksichtigt.
5. *Alle Volkswirtschaften sind Service Volkswirtschaften:* Die Erkenntnis, dass Service die fundamentale Basis für den Austausch zwischen Wirtschaftakteuren ist, bedeutet gleichzeitig, dass alle Volkswirtschaften Service-Gesellschaften sind. Ursprünglich hieß es bei Vargo und Lusch (2004) dass alle Volkswirtschaften Services-Gesellschaften seien. Seit der wichtigen Unterscheidung von Service als Anwendung von operanten Ressourcen und Services als Dienstleistungen muss es Einzahl Service heißen, da sowohl Produkte als auch Dienstleistungen unter Service fallen. Das haben Vargo und Lusch in ihrer aktuellen Version wohl vergessen (Vargo und Lusch 2016).
6. *Wert wird von mehreren Akteuren mitgestaltet, wobei der Nutznießer immer beteiligt ist:* Der Wert wird immer vom Nutznießer eines Service-Austausches mitgestaltet. Im Englischen wird der Begriff Co-Creation (auch Co-Creation oder Cocreation geschrieben) für das Mitgestalten verwendet und auch im deutschen Sprachgebrauch heißt es öfter Co-Creation. Auf diese Prämisse wird in Abschn. 3.2.2 näher eingegangen, weil er von hoher Bedeutung für das Verständnis der S-DL, aber auch für das Verständnis des H2H Marketings ist. Diese Prämisse wurde zweimal verändert. Zunächst hieß es (2004), dass der Kunde immer Koproduzent (Co-producer) ist, was eine intensive Diskussion in der Forschungsgemeinschaft weltweit nach sich zog.

Vargo und Lusch räumen selbst ein, dass der Begriff Produzent schlecht gewählt ist, weil sie einen Begriff der G-DL gewählt haben, um die S-DL zu erklären (Vargo und Lusch 2008). Deshalb haben sie den Begriff Co-Production durch den Begriff Co-Creation of value ersetzt. Auf den Unterschied zwischen Co-Creation und Co-Production gehen wir weiter unten detaillierter ein (vgl. Abschn. 3.2.2) Es sei an dieser Stelle nur erwähnt, dass Co-Production des Kunden durchaus vorkommt und in der Form von Open-Innovation (also der Beteiligung an der Entwicklung des Wertangebotes) als auch in Form von Mitarbeit im Sinne von Self-Service möglich ist. Des Weiteren wird das Wort value hinzugefügt, um deutlich zu machen, dass es bei der Mitwirkung hier um die Beteiligung bei der Wertschöpfung geht. In der Version von 2016 wird dann der Kunde ersetzt durch mehrere Akteure, da in Wertschöpfungsnetzen oder Ökosystemen mehr als die zwei Akteure – Anbieter und Kunde – beteiligt sind. Allerdings ist der Nutznießer (das kann der Kunde, aber auch ein anderer Partner sein) immer an der Wertschöpfung beteiligt.

7. *Akteure können keinen Wert liefern, sich aber an der Wertschöpfung und dem Angebot von Wertangeboten beteiligen:* Auch diese Prämisse wurde zweimal im Zeitverlauf verändert. Ursprünglich hieß es, dass das Unternehmen lediglich ein Wertangebot oder wie andere Autoren sagen, ein Wertversprechen machen kann. Auch hier sei auf die ausführlichere Diskussion in Abschn. 3.2.2 verwiesen, bei dem der fundamentale Perspektivenwechsel für den Anbieter erklärt wird, der mit dieser Prämisse verbunden ist. In der zweiten Version hieß es dann, dass das Unternehmen keinen Wert liefern kann, sondern lediglich Wertangebote anbieten kann. Die ursprüngliche Version wurde dahingehen missinterpretiert, dass der Anbieter nach der Erstellung des Wertangebotes mit der Wertschöpfung fertig ist. Das wollten Vargo und Lusch aber nicht damit aussagen. Sie wollten mit der Prämisse betonen, dass der Nutznießer bei der Wertschöpfung auf jeden Fall dabei sein muss, der Anbieter dabei sein kann, aber Wert nicht liefern kann, da dieser ja vom Nutznießer mitgestaltet wird. In der aktuellen Version wird wieder deutlich, dass Akteure statt Unternehmen verwendet wird, um Verständnis und Analyse für Wertschöpfungsnetze bzw. Service-Ökosysteme zu öffnen.
8. *Eine servicezentrierte Sicht ist zwangsläufig nutznießer- und beziehungsorientiert:* Auch diese Prämisse wurde zweimal umformuliert. Ursprünglich hieß es, dass ein servicezentrierter Blick immer kunden- und beziehungsorientiert sei. Diese Aussage wurde in der zweiten Version noch verschärfter formuliert, indem das Wort „zwangsläufig“ zugefügt wurde. Was Vargo und Lusch damit aussagen wollen, ist, dass aufgrund des Verständnisses der Mitwirkung des Kunden, ein Unternehmen, das service-zentriert denkt und handelt *immer* kunden- und beziehungsorientiert sein muss. Dagegen hat die G-DL dazu geführt, dass sich Unternehmen Kundenorientierung und Kundenbeziehungsmarketing auf die Fahne schreiben mussten, damit sie sich tatsächlich wieder dem Kunden und der Beziehung mit ihm zuwenden. In der S-DL ist das eine Selbstverständlichkeit und muss eigentlich gar nicht mehr genannt werden. In der letzten Version wurde dann wieder der Begriff „Kunde“ durch den Begriff „Nutznießer“ ersetzt, weil es mehr als nur Kundenbeziehungen gibt, die mit der S-DL betrachtet werden können.

9. *Alle sozialen und wirtschaftlichen Akteure sind Ressourcenintegratoren:* In 2006 wurde diese Prämisse hinzugefügt. Die ursprüngliche Version hatte noch anders gelautet wurde aber wenig später in die heutige Form umformuliert (Lusch und Vargo 2006). Mit dieser Prämisse wurde der Begriff des Akteurs eingeführt, um anzudeuten, dass es mehr als die dyadische Beziehung zwischen Anbieter und Kunde gibt. Die Ressourcenintegration soll hervorheben, dass das Geschäftsmodell der am Austausch beteiligten Akteure (wir bevorzugen später den Begriff Menschen) darin besteht, Ressourcen zu integrieren und in Service zu transformieren. Die Marktteilnehmer einer Volkswirtschaft sind zunehmend so stark spezialisiert, dass sie gegenseitig ihre operanten Ressourcen austauschen und bei sich integrieren, um Wert zu schaffen.
10. *Wert wird immer in einzigartiger Weise und phänomenologisch durch den Nutznießer festgelegt:* Es wird hier noch einmal untermauert, dass der Wert durch den Nutznießer eines Austausches festgelegt wird und zwar in einzigartiger Weise. Kein anbietendes Unternehmen kann festlegen, welchen Wert sein Angebot für einen einzelnen Kunden hat. Der Wert kann bei dem gleichen Produkt bei unterschiedlichen Kunden unterschiedlichen Wert schaffen. Der Begriff phänomenologisch kann laut Vargo und Lusch durch „auf Erfahrung beruhend" ersetzt werden (Vargo und Lusch 2008). Den Begriff „experience" haben sie bewusst vermieden, weil er als „Erlebnis" interpretiert werden kann, was an Spaß erinnert, den Menschen beispielsweise in einem Vergnügungspark erleben. Für uns ist der Begriff Erfahrung der geeignetere, weil er für das H2H Marketing gleich in mehrfacher Hinsicht von Bedeutung ist. Der Begünstigte einer Austauschbeziehung schöpft einen einzigartigen Wert aus der Erfahrung, die er mit dem Austausch gemacht hat.
11. *Die Mitgestaltung von Wert wird durch von Akteuren generierte Institutionen und institutionelle Vereinbarungen koordiniert:* In der aktuellen Auflage der Prämissen wird abschließend noch die elfte Prämisse hinzugefügt. Damit wollen Vargo und Lusch die (neue) Institutionenökomomie in die S-DL integrieren, bei der die Gestaltung von Institutionen im Sinne von Regelungen und Vereinbarungen eine marktsteuernde Funktion erfüllen. Da der Blick der S-DL im Laufe der Zeit von der Betrachtung der dyadischen Beziehung zu Service-Ökosystemen erweitert wurde, sehen Vargo und Lusch die Notwendigkeit, dass die Austauschprozesse in solchen Systemen durch ServiceorientierteInstitutionen geregelt werden müssen. Damit geht ein weiterer integrierender Impuls von der S-DL auf dem Weg zu einer „Grand Theory" aus.

Die Prämissen 1, 6, 9, 10 und 11 werden als zentrale Prämissen von ***Vargo und Lusch*** zu Axiomen erhoben, von denen die anderen Prämissen abgeleitet werden können (Vargo und Lusch 2016). Nachdem alle Prämissen und deren historische Entwicklung vorgestellt wurden, wenden wir uns einer eingehenderen Betrachtung der für uns wesentlichen Begriffe Service, Value und Co-Creation im Sinne von Mitgestaltung zu.

3.2.2 Verständnis der zentralen Begriffe der Service-Dominant Logic

Service im Sinne der S-DL ist nicht mit dem Begriff Service im Sinne von Dienstleistung zu verwechseln, sondern steht für die Anwendung operanter Ressourcen wie Fähigkeiten und Wissen zum Wohle anderer, welche die Grundlage für den Austausch zwischen zwei oder mehr Marktteilnehmer darstellen (Vargo und Lusch 2004, S. 2). Vargo und Lusch definieren Service …

▶ **Definition Service** „[…] als die Anwendung spezialisierter Kompetenzen (Wissen und Fähigkeiten) durch Taten, Prozesse und Leistungen zum Wohle anderer Unternehmen oder zum eigenen Wohle (Vargo und Lusch 2004, S. 2)."

Service, verstanden als die Anwendung von Wissen und Fähigkeiten, wird gegen Service getauscht. Dieser Service wird allerdings von indirekten Austauschformen wie Produkten, Dienstleistungen, Geld und anderen Institutionen wie Verträgen überdeckt. Dadurch ist Service als grundlegende Austauschform nicht immer direkt identifizierbar. Sach- und Dienstleistungen des Anbieters „transportieren" Wissen und Fähigkeiten des Anbieters für die Bereitstellung und Erbringung von Service. Wissen und Fähigkeiten sind Quelle für nachhaltige Wettbewerbsvorteile, nicht die angebotenen Sach- und Dienstleistungen. Wichtig in unserem Zusammenhang ist, dass die operanten Ressourcen in den verschiedensten Formen angeboten werden können. Die Anwendung kann als Produkt, als Dienstleistung, als System aus Produkt und Dienstleistung (Produkt-Service-System), als Software aber auch als Erfahrung zum Austausch angeboten werden. Insofern macht die traditionelle Aufteilung der Wirtschaftsstatistik in Produktions-, Dienstleistungs- und Landwirtschaftsgewerbe keinen Sinn mehr.

Der Begriff *„Value"* ist neben dem Begriff „Service" zentral für das Verständnis der S-DL. Wert wird nicht auf funktionelle Aspekte des Wertangebotes beschränkt, sondern schließt ausdrücklich hedonistische Werte mit ein, die durch positive Erlebnisse des Kunden in der Interaktion mit dem Anbieter hervorgerufen werden. Weitere Werttypen stellen der symbolische, der ökonomische und der relationale Wert dar (vgl. Tab. 3.4).

Ist die grundlegende Funktion eines Wertangebotes nicht gegeben, dann ist das Angebot in der Wahrnehmung der Kunden in aller Regel nichts „wert". Zudem ist die Quantifizierung von Wert eine grundlegende und sehr schwierige Aufgabe in Marketing und Vertrieb. Am ehesten lässt sich der ökonomische Wert quantifizieren (vgl. Abschn. 6.4.5). Der Kunde in einer Kunden-Lieferanten-Beziehung ist immer an der Schaffung von Wert beteiligt *(Co-Creation of value).* Das ist nur zu verstehen, wenn der Definition von Wert der S-DL gefolgt wird. Demnach entsteht der Wert für einen Kunden, wenn dieser die operanten Ressourcen des Anbieters und seine eigenen nutzt, um für sich einen Wert zu schaffen („value-in-use" statt „value-in-exchange"). Der Wert ist zudem vom Kontext und den gemachten Erfahrungen („value-in-context") abhängig (vgl. Prämisse 10). Der Anbieter kann seinen Kunden keinen Wert „liefern", sondern lediglich ein Werteversprechen bzw. Wertangebot (value proposition) geben und kommunizieren.

Tab. 3.4 Mögliche Werttypen. (In Anlehnung an Drengner 2012)

Werttyp	Beschreibung
Funktionaler Wert	Das Wertangebot ist geeignet, konkrete utilitaristische Ziele des Kunden zu erreichen. Dies kann dadurch passieren, dass der Service a) die vom Kunden gewünschten Merkmale besitzt (z. B. Qualität), b) in der gewünschten Weise funktioniert (z. B. Zuverlässigkeit des Anbieters) oder c) zu den gewünschten Konsequenzen führt (z. B. Lösung des Problems)
Hedonistischer Wert	Das Wertangebot ist geeignet, beim Kunden Erfahrungen hervorzurufen, die dieser positiv empfindet. Diese Erfahrungen können auf sensorischen Erlebnissen (Musik, Essen), Emotionen (z. B. Spaß, Überraschung) oder intellektuell stimulierende Herausforderungen (z. B. Rätsel lösen) beruhen
Symbolischer Wert	Das Wertangebot ist aufgrund seiner symbolischen Bedeutung geeignet, das Selbstwertgefühl des Nutzers zu steigern. Dies ist z. B. der Fall, wenn ein Kunde aufgrund seines Besitzes an materiellen Dingen stolz auf die eigene Person ist oder mit dem Besitz seinen Status gegenüber anderen Menschen manifestiert. Symbolischer Wert entsteht auch dann, wenn der Service genutzt wird, um Anderen etwas Gutes zu tun (z. B. Spenden, ehrenamtliche Arbeit)
Ökonomischer Wert	Das Wertangebot ist geeignet, die vom Kunden gewünschten Ziele effizient zu erreichen, indem die Person z. B. Kosten, Zeit, Aufwand und/oder Risiken minimiert
Relationaler Wert	Das Wertangebot ist geeignet, soziale Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen oder zu pflegen (z. B. soziales Netzwerk, Mitgliedschaft in Vereinen)

Damit Anbieter und Kunde die richtigen Fähigkeiten und das richtige Wissen in den Wertschöpfungsprozess einfließen lassen können, ist ein tiefgehendes Verständnis und ein Abgleich der Leistungsprozesse zwingend notwendig. Da der Wert durch den Austausch von Service gemeinschaftlich durch Interaktion und/oder Kommunikation miteinander entsteht, ist die servicezentrierte Perspektive immer mensch- und beziehungsorientiert. Mensch- und nicht nur kundenorientiert deshalb, weil sowohl die Mitarbeiter des Kunden als auch des Anbieters im Zentrum der Interaktionen und der Kommunikation stehen, wenn es um den Austausch von Fähigkeiten und Wissen geht. Damit rückt auch die Beziehung als Folge von Aktivitäten und nicht die Transaktion in den Fokus.

Statt den Kunden und seine Prozesse nur aus der Anbietersicht zu definieren und zu analysieren, werden potenziell wertschaffenden Prozesse und Systeme auf der Basis von vorhandenem Wissen und Fähigkeiten gemeinsam definiert (Co-Production of Value Proposition) und ausgeführt (Co-Creation of Value). Die Verwendung der Begriffe „Co-Production“ und „Co-Creation“ ist insofern missverständlich, dass der Begriff der „Kreation“ eher mit der „Schaffung“ in Verbindung gebracht wird. In der S-DL wird aber „Co-creation“ im Zusammenhang mit „Value“ genannt. Der Kunde „kreiert“ also den Wert durch die Nutzung des gelieferten Angebotes mit. Die Co-Production ist der Co-Creation of Value zeitlich vorgelagert (siehe Abb. 3.24).

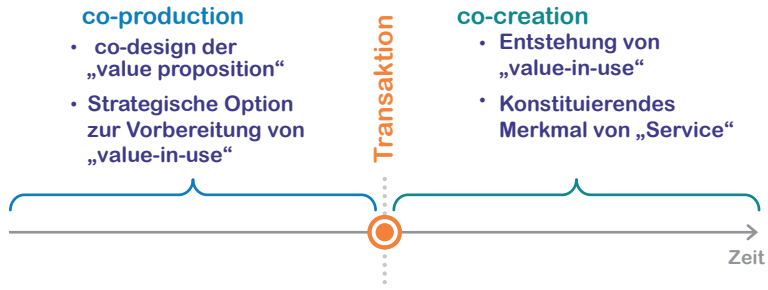


Abb. 3.24 Co-Production und Co-Creation of Value

Die Co-Production bezeichnet die Partizipation des Kunden an der Herstellung (=production) des Wertangebotes, wie beispielsweise die Beteiligung an der Leistungsentwicklung (hier wird häufig von Open Innovation gesprochen) oder an einem Montageprozess, und ist optional (vgl. Vargo und Lusch 2013, S. 91). Die Co-Production ist eine Untergruppe und spezielle Form der Mitgestaltung. Der Kunde wirkt selbst zusammen mit dem anbietenden Unternehmen bei Entwicklung und/oder Herstellung der Leistung mit (Greer et al. 2016, S. 33).

Der Begriff „Co-Creation of Value“ bezieht sich dagegen darauf, dass der Kunde IMMER daran beteiligt ist, dass Wert entsteht (geschaffen wird im Sinne von „Creation“), weil sich Wert nur über die Nutzung des Wertangebotes (value-in-use) im Kontext des Kunden (value-in-context) ergibt. Strenggenommen bezieht sich „Co“ hier auf den Anbieter und nicht den Kunden, da der Anbieter nicht immer bei der Nutzung des Wertangebotes durch den Kunden einen Beitrag liefern muss.

Alves et al. haben sich die Mühe gemacht, die veröffentlichte Literatur zum Thema Co-Creation von Wert zwischen den Jahren 1995 und 2015 zu sammeln und inhaltsanalytisch auszuwerten (Alves et al. 2016). Dabei haben sie vier Forschungscluster identifiziert. Abb. 3.25 zeigt die gefundenen Inhalte in Form von Word-Clouds.

Das erste Cluster fasst Co-Creation als Geschäftslogik auf, bei der die beteiligten Akteure operante Ressourcen zur Wertsteigerung integrieren. Gleichzeitig wird bei Literaturbeiträgen dieses Clusters klar hervorgehoben, dass es die Anbieter sind, die Wert ko-kreieren und nicht die Kunden. Cluster zwei beschäftigt sich mit Co-Creation als Wissensquelle für die Innovation von Produkten und Dienstleistungen. Cluster drei fokussiert auf die Co-Creation von Erfahrungen und deren Einfluss auf die Loyalität in einer Geschäftsbeziehung. Schließlich beschäftigt sich Literatur, die dem Cluster vier zugeordnet werden kann mit Co-Creation als gemeinsame Gestaltung der Kundenbeziehung und der Markenerfahrung.

Aus der S-DL-Prämisse, dass Wert immer vom Kunden und dem anbietendem Unternehmen ko-kreiert wird, ergibt sich, dass die gemachten Erfahrungen der Co-Creation die Grundlage für den Wert darstellen und dass der Mensch für diese Erfahrung zentral ist (vgl. Abb. 3.26). Dieser logische Strang von links nach rechts gelesen ist für das Mensch Marketing zentral (in der Abbildung die orangene erste Ebene). Eine vollständige



Abb. 3.25 Forschungscluster zum Thema „Co-Creation of Value“

Automatisierung der Interaktion zwischen Kunde und Anbieter macht einen solchen Ansatz obsolet. Als Konsequenz ergibt sich, dass die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde der Ort der Wertentstehung ist und dass es für Unternehmen sinnvoll ist, sich mit der Qualität dieser Interaktion zu beschäftigen. Die Bedeutung der Qualität der Interaktion wiederum bedingt, dass sich Unternehmen auf die Innovation von Erfahrungswelten konzentrieren müssen, die aufgrund der Individualisierung und Personalisierung nur in einem Netzwerk zu stemmen sind.

Der Kunde kann im Value Co-Creation Prozess noch weitere Rollen übernehmen (vgl. Abb. 3.27). Die Rolle des Co-Erzeugers („co-producer“) und des Co-Designer wurden bereits oben erläutert. Als *Co-Distributor* ist der Kunde bei der Distribution von Leistungen und/oder Informationen integriert (Agrawal und Rahman 2015). Co-Distribution ist Teil der Co-Erzeugung. Der Kunde kann zum Beispiel in Selbstbedienungsrestaurant

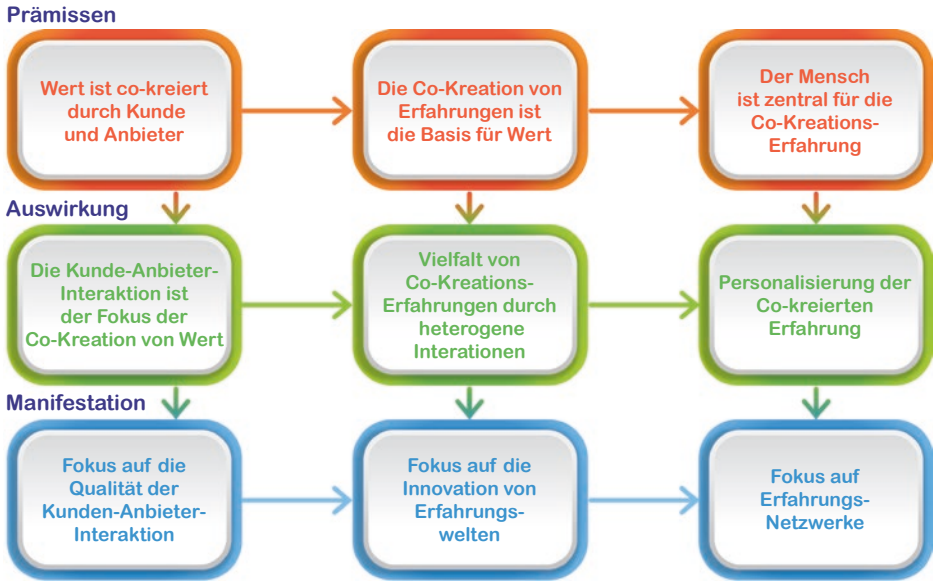


Abb. 3.26 Der Referenzrahmen für Wertentstehung. (Nach Prahalad und Ramaswamy 2004)

die Leistung der Distribution der Mahlzeit von der Ausgabetheke (oder dem Buffet) an den Tisch selbst übernehmen. Als Co-Promoter engagiert sich der Kunde als Promoter oder Opponent eines Unternehmens, eines Produktes oder einer Marke. Insbesondere seit der rasanten Adoption von Social-Media als Kommunikationsinstrument mit der eigenen Community, hat diese Rolle an Bedeutung für die Unternehmen gewonnen.

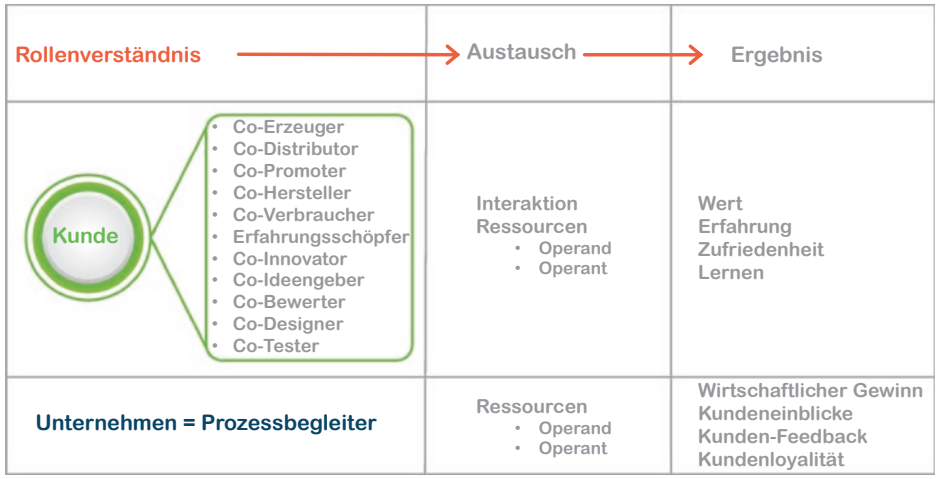


Abb. 3.27 Mögliche Rollen des Kunden im Value Co-Creation Prozess. (Nach Agrawal und Rahmann 2015)

Als *Co-Hersteller („co-manufacturer")* übernehmen Kunden auch teilweise die Rolle des Herstellers, indem sie das Wertangebot zum Teil selbst herstellen. Leicht ist das bei elektronischen Dienstleistungen und Informationsleistungen. Beispiele sind Beiträge in Wikis, YouTube-Filme, Blogs, etc. Der Kunde kann aber auch *Co-Verbraucher („co-consumer")* für andere Nutzer in der Vor-Nutzungs-, Nutzungs- und Nachnutzungsphase eines Wertangebotes sein, indem er seine Erfahrungen mit anderen Nutzern in diesen Phasen teilt. Die Kunden sind immer auch Erfahrungsschöpfer *(„experience creator"),* da sie die Erfahrung mit einem Unternehmen, einem Produkt oder einer Dienstleistung durch Interaktion bzw. durch deren Nutzung erst schaffen. Unter anderem als Lead User oder als Subjekt, das in einem Innovationsprozess Feedback und Input für den Anbieter schafft, übernimmt der Kunde die Rolle als *Co-Innovator.* Eine spezielle Rolle im Innovationsprozess kann die des *Co-Ideengebers* für den Anbieter sein *(„co-ideator").* Eine weitere Rolle im Innovationsprozess ist die des *Co-Bewerters* („co-evaluator"). Zu guter Letzt kann der Kunde auch *Co-Designer* oder *Co-Tester* im Innovationsprozess sein. Alle Rollen des Kunden, die sich auf den Innovationsprozess beziehen, werden durch Design Thinking stark gefördert (vgl. Abschn. 3.1). Die Rolle des wertanbietenden Unternehmens ist die des Prozessbegleiters, der die möglichen Rollen des Kunden als „Co" begleitet, ermöglicht und erleichtert. Der Austausch basiert auf persönlichen Interaktionen zwischen Kunde und Anbieter sowie dem Austausch operander und operanter Ressourcen. Der Austauschprozess (besser Austauschzyklus) führt beim Kunden zu unterschiedlichen Ergebnissen. Das ist vor allem Wert, aber auch Erfahrungen, Zufriedenheit mit dem Austausch und Lernfortschritte. Für den Anbieter steht der wirtschaftliche Gewinn im Vordergrund. Das Ergebnis des Austauschs kann aber auch immateriell sein, indem der Anbieter Kundeneinblicke erhält, von den Kunden ein Feedback erhält oder die Loyalität des Kunden gewinnt.

Vargo und Lusch bezeichnen die Handelnden, die an dem Austausch von Service beteiligt sind, generisch als Akteure, die im Wesentlichen alle das gleiche machen: in dem Prozess der gemeinsamen Werterzeugung („Co-Creation of Value") Ressourcen integrieren und sich am Serviceaustausch beteiligen (Vargo und Lusch 2016). Sie verstehen die gemeinsame Werterzeugung als Wertschöpfungszyklus, der damit startet, dass Akteure sich daran beteiligen, ihre verfügbaren Ressourcen zu integrieren und damit Service untereinander auszutauschen. Der Austausch wird durch von den Akteuren selbst erzeugte Regeln und Regelungen begünstigt oder eingeschränkt. Diese Regeln und Regelungen etablieren vernetzte und verzahnte Service-Ökosysteme, die es den beteiligten Akteuren wiederum erleichtern, ihre Ressourcen für den Austausch zu integrieren, etc. Mit jedem durchlaufenen Zyklus verbessern sich die Qualität der Beziehung untereinander und die Effizienz des Austauschs.

Vargo und Lusch sprechen in diesem Zusammenhang von einer A2A-Orientierung, die wir hier mit H2H-Orientierung übersetzen. Diese Orientierung ermöglicht es, das Zusammenspiel von verschiedenen Akteuren bei der Wertschöpfung in Netzwerken zu betrachten und zu erklären. Vargo und Lusch bezeichnen diese Netzwerke als „service ecosystems", die sie als relativ eigenständiges, selbstregulierendes System von



Abb. 3.28 Gemeinsame Werterzeugung („value Co-Creation“) als Prozess. (Nach Vargo und Lusch 2016)

ressourcenintegrierenden Akteuren definieren, die durch akzeptierte Regeln und gegenseitige Wertschöpfung durch den Austausch von Service verbunden sind (Vargo und Lusch 2016). Abb. 3.28 zeigt, wie Wert in Form eines Prozesses ko-kreiert wird.

Der Wert der Weiterentwicklung von Vargo und Lusch im Vergleich zur ursprünglichen Version der S-DL (Vargo und Lusch 2004) liegt darin, dass Wertschöpfung nicht mehr nur zwischen zwei Beteiligten (Anbieter und Kunde), sondern zwischen Akteuren eines Netzwerks stattfinden kann und dass die „Co-Creation of Value“ die Ressourcenintegration von beteiligten Akteuren des Netzwerks miteinbezieht (vgl. Abb. 3.29).

Hinzu kommt, dass Kunden-Communities, Interaktionen zwischen Kunden und der Rolle des Kunden bei Produktdesign und Innovation eine hohe Bedeutung zugesprochen wird (Payne et al. 2009). Speziell durch die fortschreitende Digitalisierung sind die Möglichkeiten der Mitgestaltung des Kunden in der Kommunikation und an den Leistungen des Anbieters stark gestiegen. In einer zunehmend vernetzten Welt, in der Branchen- und Landesgrenzen zunehmend verschwinden und in der die Komplexität aufgrund rasanter technologischer Entwicklungen für alle Beteiligten zunehmend steigt, reichen die eigenen Kompetenzen häufig nicht mehr aus, um gemeinsam mit dem Kunden eine wertvolle Erfahrung „herzustellen“. Sowohl das anbietende Unternehmen als auch die Kunden greifen auf zugängliche Netzwerke zurück (vgl. Abb. 3.29).

Ein Unternehmen kann der Knotenpunkt bzw. Hub in einem solch komplexen und äußerst dynamischen Service-Ökosystem werden. Die anderen Akteure, seien es Kunden

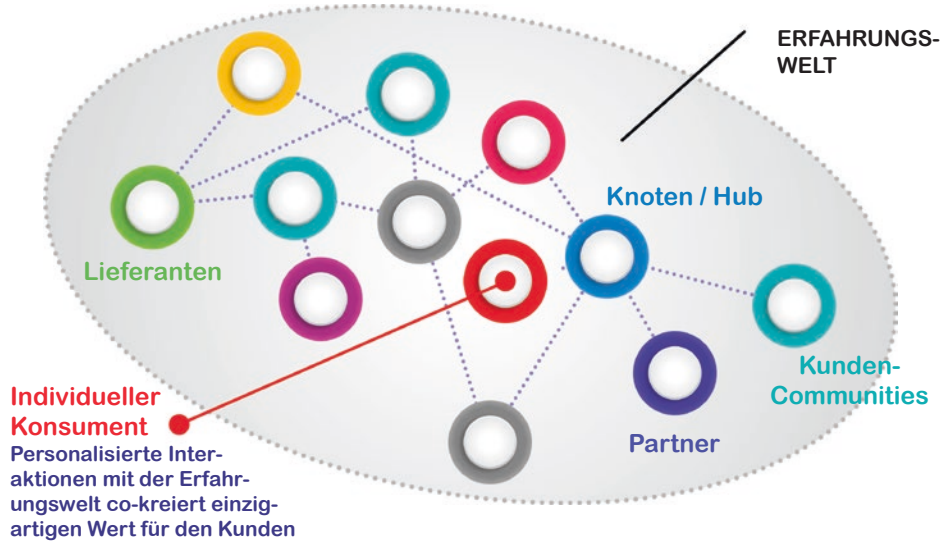


Abb. 3.29 Anbieternetzwerke und Kunden-Communities im Erfahrungsraum. (Nach Prahalad und Ramaswamy 2003)

oder Wertschöpfungspartner mit ihren jeweiligen Communities, wechseln im Zeitverlauf, je nach Anwendungsfall des anbietenden Unternehmens. Die Etablierung eines solchen Service-Ökosystems wird damit zu einer zentralen Aufgabe der anbietenden Unternehmen bzw. des Marketings dieser Unternehmen.

In Abb. 3.30 sind unterschiedliche Co-Creation-Prozesse dargestellt. Alle drei unterschiedlichen Akteure (Anbieter, Konsument und externe Dritte wie z. B. soziale Medien) sind von ihrem eigenen Service-Ökosystem (hier Sphäre) umgeben. In der direkten Beziehung zwischen Anbieter und Kunde lassen sich zwei Arten von Co-Creation-Prozessen unterscheiden: die interaktive Wertschöpfung und die interaktive Wertschaffung (Drengner 2015). Beides entsteht aus der direkten (bilateralen) Interaktion zwischen dem Anbieter und dem Kunden. Der Anbieter kann von Kunden in dessen Sphäre integriert werden (Anbieterintegration), um sich beispielsweise das notwendige Wissen darüber anzueignen, welche Probleme der Kunde aktuell hat und welche operanten Ressourcen der Kunde benötigt, um diese Probleme zu lösen. Dadurch wird der Anbieter in den Wertschaffungsprozess des Kunden integriert. Gleichzeitig kann der Kunde in die Entwicklung und Gestaltung des Wertangebotes integriert werden (bilaterale Kundenintegration). Hier wird von interaktiver Beteiligung des Kunden an der Wertschöpfung des Anbieters gesprochen.

Davon zu unterscheiden ist das Crowdsourcing, bei dem das kollektive Wissen der Nutzer von externen Akteuren, wie z. B. die Nutzer von Internetplattformen, bei der Erstellung und Entwicklung des Wertangebotes integriert werden kann. Außerdem

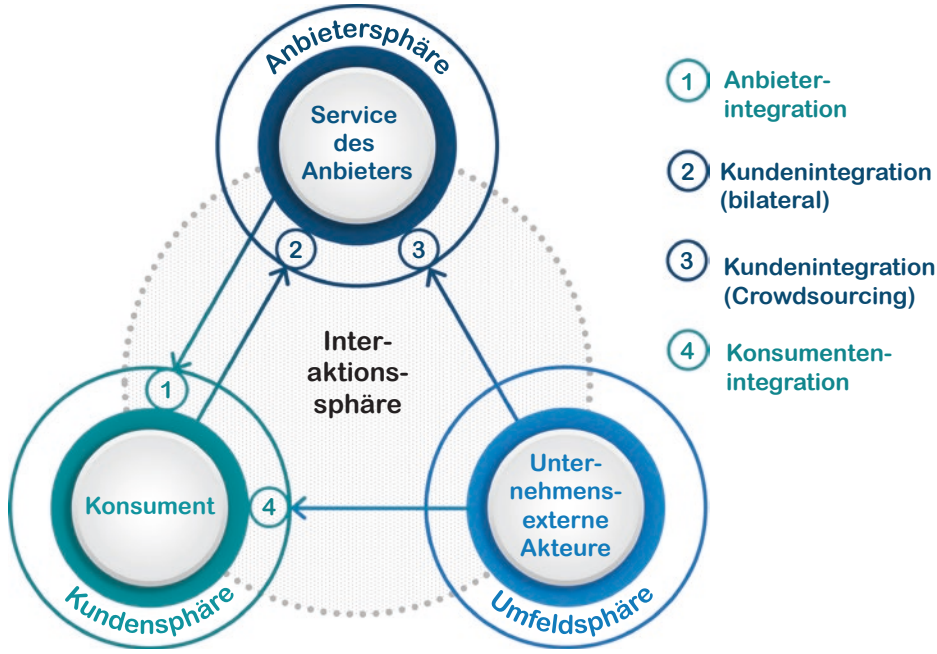


Abb. 3.30 Co-Creation Prozesse und Sphären der Wertschöpfung. (Nach Drengner 2015)

können die Kunden untereinander wertschöpfend kommunizieren und interagieren (Konsumentenintegration).

„Maßgeblich für die Entstehung von‚value-in-use" ist „[..] die Integration von Ressourcen, die der Anbieter zur Verfügung stellt, und Ressourcen, die vom Nachfrager beigetragen werden (Backhaus und Voeth 2015)." Vargo/Lusch nennen neben dem Angebot von Service die Ressourcenintegration als weitere Kernaktivität des Anbieters beim Austausch von Service (Vargo und Lusch 2013, S. 92). Dies lässt sich über die folgende Abbildung sehr gut verdeutlichen (Backhaus und Voeth 2014).

Im B2B-Umfeld wird evtl. deutlicher, was mit Ressourcenintegration gemeint ist. Aus der schematischen Prozessdarstellung in Abb. 3.31 geht klar hervor, dass der Anbieter den Prozess und die Praktiken, Werte etc. des Kunden (als operante Ressourcen der potenziellen Co-production) verstehen muss. Statt sich nur auf das Kernprodukt zu konzentrieren, muss sich der Anbieter unter dem Blickwinkel der Ressourcenintegration beispielsweise Fragen wie die folgenden stellen (Grönroos 2011). Wie bestellt der Kunde Produkte und Dienstleistungen? Wie und wo werden Produkte und Materialien gelagert? Wie werden Produkte und Dienstleistungen implementiert? Wie gelangen Produkte und Dienstleistungen in den Produktionsprozess des Kunden? Welche Informationen werden von dem Kunden wo im Produktionsprozess gewonnen und wie werden sie genutzt? Der Anbieter muss seine Ressourcen dem Kunden in dessen Kontext (value-in-context) so zur

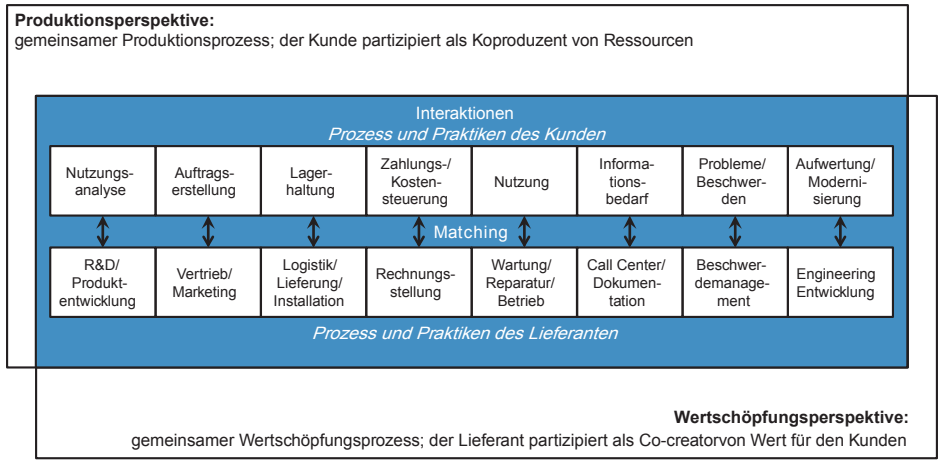


Abb. 3.31 Interaktive Wertschöpfung und Phasen des Wertschöpfungsprozesses. (Nach Backhaus und Voeth 2014)

Verfügung stellen, dass dieser über die Nutzung dieser Ressourcen (value-in-use) einen Wert für sich schaffen kann. Während der Ideenfindungs- und Erfindungsphase ist es aus Sicht der S-DL unabdingbar, sich ständig die Frage zu stellen, welcher Job (welcher Service) für den Kunden erledigt werden soll (Greer et al. 2016, S. 34). Die S-DL bereitet die Bühne für mehr Open-Innovation und das zu einer Zeit, in der unser Verständnis von Innovation sich ändert von einem geschlossenen, geschützten innerbetrieblichen Prozess in F&E-Abteilungen zu einem offenen Prozess, an dem andere Menschen und Organisationen beteiligt werden (Greer et al. 2016, S. 34). Das zunehmende Vertrauen in offenere Innovationsprozesse schließt Wissenszu- und -abflüsse durch durchlässige und unscharfe Grenzen der Organisation ein (Greer et al. 2016, S. 34). Die wesentliche Rolle des Lieferanten besteht darin, den Wertschöpfungsprozess des Kunden zu erleichtern (Grönroos 2011, S. 244). Co-Creation ist nur möglich, wenn eine Interaktion zwischen den Kunden und dem Lieferanten stattfindet. Die Interaktionsqualität hat Einfluss darauf, wie stark der Lieferant Co-Creation Gelegenheiten nutzen kann (Grönroos 2011, S. 245).

Der intensive Wettbewerb von Produktherstellern über die zunehmende Internationalisierung und die zunehmende Transparenz globaler Angebote haben dazu geführt, dass die Leistungsangebote immer austauschbarer werden. Es wird in diesem Zusammenhang auch von Commoditisierung gesprochen. Deshalb versuchen viele Produkthersteller sich als System- und/oder Lösungsanbieter vom Wettbewerb zu differenzieren (Wilken und Jacob 2015; Bruhn und Meffert 2012). Die meisten Lösungsanbieter stellen heute hybride Lösungen, also Pakete aus Sach- und Dienstleistungen an (Wiesner und Sponholz 2007). Dienstleistungsunternehmen und Lösungsanbieter müssen sich seit jeher mit dem Thema Ressourcenintegration beschäftigen. Eine Möglichkeit, Servicepotenziale zu identifizieren, stellt die Methode der „knowledge-white-space“ dar, bei der ein Problem

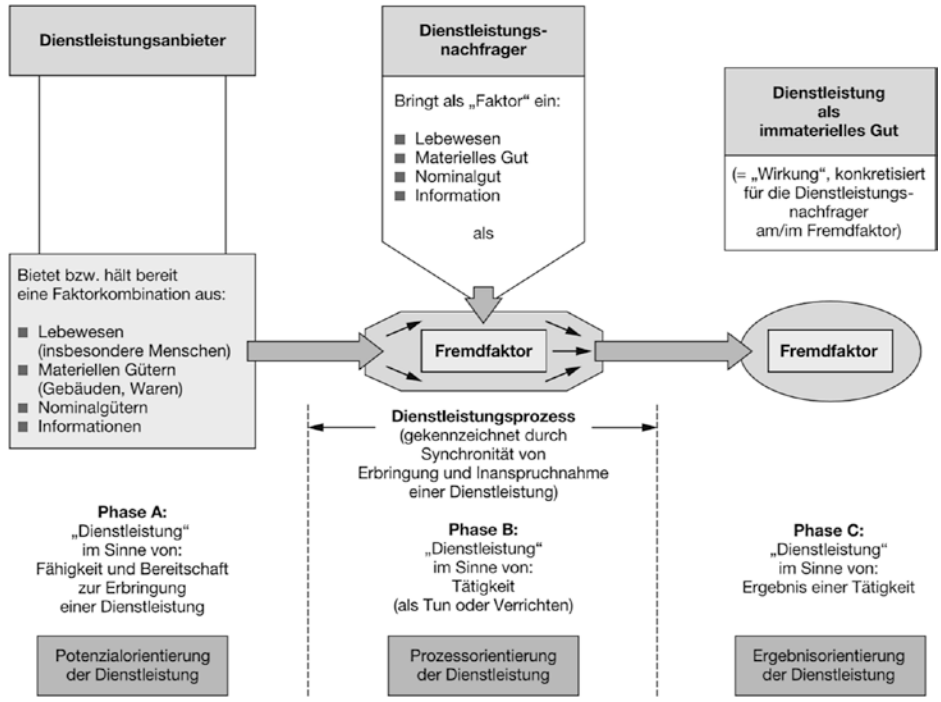


Abb. 3.32 Phasenspezifischer Zusammenhang der drei konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen. (Bruhn und Meffert 2012)

vom Kunden und/oder Lieferanten erkannt und benannt werden kann, es aber nur wenige Lösungsbeispiele zudem benannt werden können, die das Problem nicht gänzlich lösen können (Oshio 2014). Dienstleistung wird als Prozess verstanden, bei dem die Potenziale (Ressourcen) des Anbieters mit den Potenzialen des Kunden integriert werden, um eine Wirkung für den Kunden als Ergebnis der Dienstleistung zu erzielen (vgl. Abb. 3.32).

Der Grad der Integration des Kunden (bzw. seiner Objekte) kann zwar stark variieren (vom Selbstbedienungsrestaurant bis zum Lieferservice). Hier wird allerdings die Auffassung vertreten, dass eine Dienstleistung nie ohne die Integration der Kundenressourcen stattfinden kann. Kunden akzeptieren immer weniger die Rolle als Testobjekte von vorab designten Wertangeboten der Hersteller. Sie wollen bereits in die Entwicklung von Innovationen integriert werden (Golecki 2012). Die Auseinandersetzung mit Dienstleistungsmarketing ist dementsprechend eine sehr gute Vorbereitung auf die Planung, Ausführung und Steuerung von Maßnahmen im Rahmen der Co-Creation of Value.

Erfahrungen (vgl. Abschn. 6.4.4) sind besonders wichtig, wenn es darum geht, den Kunden für den Mitgestaltungsprozess zu ermutigen, weil diese Erfahrungen aus Begegnungen und Handlungen mit dem Anbieter selbst oder aus Informationen über den

Anbieter entstehen. Mit der Zeit wächst die Fähigkeit des Kunden, mitzugestalten, weil er durch die gemachten Erfahrungen lernt (Payne et al. 2009, S. 382).

Der Anbieter bzw. das Anbieternetzwerk sollte mit der Berücksichtigung von Mitgestaltungsmöglichkeiten beginnen. Es lassen sich dabei unterschiedliche Formen der Mitgestaltung unterscheiden: das emotionale Engagement des Kunden, Selbstbedienungsmöglichkeiten, den Kunden durch Erfahrungen beteiligen, Prozesse, die es dem Kunden erlauben, seine Probleme selbst zu lösen sowie die aktive Beteiligung der Kunden an der Produktentwicklung (Open Innovation). Die passende Form und Mischung dieser gemeinschaftlichen Wertschöpfungsprozesse ist in höchstem Maße situationsspezifisch und variieren in Abhängigkeit von der Art und Dauer der Beziehung.

Die Ausführungen zur Co-Creation of Value sollen an einem Fallbeispiel näher erläutert werden, das sich bei Payne et al. finden lässt (Payne et al. 2009). Eine weitere Anwendung kann der Leser für das Fallbeispiel Bodystance in unserem Begleitbuch erfahren.

Fallbeispiel City Car Club (Carsharing Geschäftsmodell) in Helsinki – Co-Creation und Kundenfeedback

Bei dem Fallbeispiel handelt es sich um das finnische Unternehmen City Car Club (CCC), das ein Carsharing Geschäftsmodell in Helsinki entwickelt hat. Das Fallbeispiel sollte nicht mit dem Unternehmen Enterprise Car Club verwechselt werden. Das Unternehmen Enterprise Rent-A-Car hat das den englischen Carsharing-Betreiber City Car Club, der ebenfalls 2010 aber in London gegründet wurde, in 2015 übernommen. Hier geht es um das finnische Unternehmen CCC, das 2010 in Helsinki ins Leben gerufen wurde (www.citycarclub.fi).

CCC nutzt kreativ die neuesten verfügbaren Technologien, um Co-Creation zu ermöglichen. So kann der Kunde z. B. sein Mobiltelefon nutzen, um ein Auto zu buchen, Zugang zum Fahrzeug zu erhalten (PIN-Verfahren, um das Fahrzeug zu öffnen und am Ende wieder zu schließen), den Mietvorgang abzuschließen und für die Nutzung zu zahlen. Die Schlüssel des Fahrzeugs liegen entweder im Aschenbecher oder im Handschuhfach des jeweiligen Fahrzeugs. Sollte der Sprit zuneige gehen, dann findet der Nutzer eine Tankkarte im Handschuhfach. Dann sendet der Nutzer eine SMS mit dem Text „PIN“ an die Servicenummer von CCC und erhält einen Einwegcode sowie eine Botschaft mit der Art von Treibstoff, die das Fahrzeug benötigt. Abschließend kann das Fahrzeug irgendwo in Helsinki abgestellt werden. Den Schlüssel legt der Nutzer wieder in den Aschenbecher oder das Handschuhfach. Danach schließt er alle Türen, ruft die Servicenummer an und das Auto verschließt sich automatisch. Das Geschäftsmodell spart Anbieter und Kunden Kosten und erhöht die Bequemlichkeit.

Die Beziehung zwischen CCC und seinen Kunden sowie deren Ziele lassen sich in drei Phasen zuordnen (vgl. Tab. 3.5 und Abb. 3.33).

Die Planung eines Co-Creation-Prozesses beginnt immer mit einem tiefen Verstehen der Kundenprozesse. Idealerweise liegen zu dem Zeitpunkt der Planung des Co-Creation-Prozesses bereits ein Service-Blueprint oder noch besser eine Customer Journey vor. Im Falle von Produktionsbetrieben als mögliche Kunden in einem

Tab. 3.5 Ziele für die Beziehungsphasen im Fallbeispiel City Car Club. (Nach Payne et al. 2009)

	Beziehungsphase		
	Akquisition	Stabilisierung	Verbesserung
Das Club-mitglied:	• Ist überzeugt, dass die Mitgliedschaft wertvoll ist • Ist positiv überrascht, das Carsharingkonzept kennenzulernen • Hat sich als neues Mitglied registriert	• Hat grundlegend gelernt, den Service zu nutzen • Ist sich der eigenen Verantwortlichkeiten und die des Clubs bewusst • Zahlt seine monatlichen Rechnungen • Nutzt den Service mehr als einmalig	• Hat angefangen, den Service regelmäßig zu nutzen • Hat gelernt, ein Auto über die Webseite zu buchen • Hat den Club weiter-empfohlen
Der Club hat:	• Ein neues Mitglied akquiriert • Korrekte Daten von dem Mitglied • Informationen, wie der Kunden auf den Club aufmerksam wurde	• Begonnen, Erträge mit dem Mitglied zu generieren • Das Mitglied ermutigt, die Services des Clubs zu nutzen • Ein erstes Servicenutzungsprofil kreiert	• Begonnen, beständig Erträge mit dem Mitglied zu erzielen • Das Nutzerprofil des Mitglieds zu verbessern • Das Mitglied in Interaktionen mit dem Club zu weiteren Entwicklungen engagiert

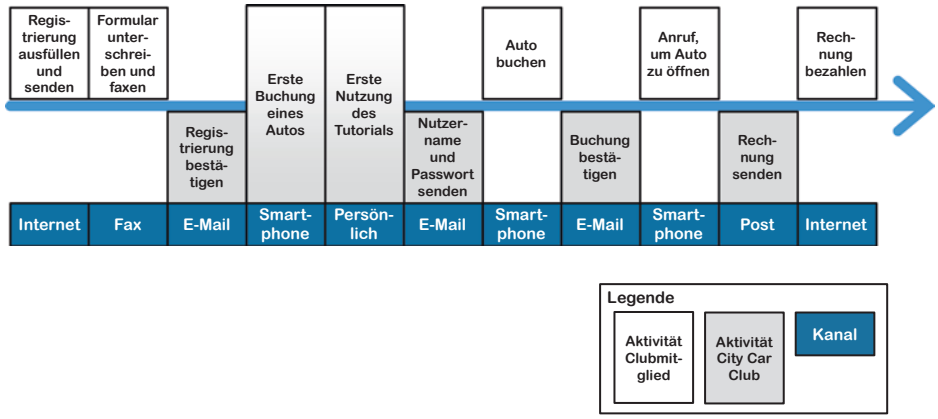


Abb. 3.33 Darstellung von Kontakten in einer Kundenbeziehung am Beispiel City Car Club. (Nach Payne et al. 2009)

solchen Prozess wurde ein Mapping der gesamten Produktionsstätte mit allen Prozessen und allem aufgestelltem Equipment durchgeführt.

Die erfolgreiche Implementierung erfordert abteilungsübergreifende Koordination, um eine konsistente Erfahrung über alle Beziehungsphasen (Kontakt – Aufbau – Absicherung – Ausbau – Exit) zu kreieren. Die Planung des Lernprozesses sowohl für den Kunden als auch den Anbieter und die Messung des Erreichten können die Grundlage für eine hervorragende Beziehungserfahrung sein. Selbstverständlich spielt Kommunikation auch in der Akquisitionsphase eine wichtige Rolle. Die funktionalen und emotionalen Vorteile der angebotenen Leistung werden über das vorab erworbene tiefe Verständnis der Kundenprozesse ermittelt.

Einen spezifischen Touchpoint zu designen, eröffnet beachtliche Innovationspotenziale (wie z. B. die automatische Öffnung des Fahrzeugs mithilfe des übermittelten Codes via Smartphone). Die Ansatzpunkte können systematisiert und identifiziert werden, indem Vignetten entwickelt und für jeden Kontaktpunkt verwendet werden (vgl. Tab. 3.6). Die daraus resultierende Überraschung des Kunden wird ihn dazu veranlassen, dieses Ereignis vielen anderen Menschen mitzuteilen.

Der Anbieter sollte möglichst viele Möglichkeiten für ein Feedback der Kunden schaffen. Neben Feedbackmöglichkeiten über das Web zur Verbesserung der Prozesse und regelmäßigen Surveys bietet CCC seinen Stammkunden immer mal wieder tolle Leistungen wie z. B. Theatertickets an und schafft somit die Möglichkeit, dass sich

Tab. 3.6 Design eines Kundenkontaktpunktes am Beispiel City Car Club. (Nach Payne et al. 2009)

PKW-Tür öffnen	
Ziel	Der Nutzer holt den PKW erfolgreich ab
Marken-sichtbarkeit	Sticker auf dem PKW mit dem Club-Logo/Ansage auf dem Anrufbeantworter/Schild am Parkplatz
Content	Kunde wählt die Nummer 0200 8811, der automatische Anrufbeantworter begrüßt ihn und gibt Anweisungen. Der Kunde gibt seinen PIN Code und die letzten drei Nummern des Autokennzeichens ein. Die Tür öffnet sich innerhalb von Sekunden
Input	Daten bei der Kundenreservierung (Datum, Zeit, Abholort)
Output	Die Startzeit der PKW-Nutzung, die für die Berechnung der Nutzungsgebühr benötigt wird
Kanal	Smartphone, Parkplatz
Service-umgebung	Straße, Parkplatz, Beleuchtung, Stadtteil, PKW (Typ, Sauberkeit, Alter, Größe, Farbe, …), etc.
Haken/Anker	Positives Gefühl, das dadurch entsteht, dass sich die Türen des PKW von selbst öffnen. Der Anruf, der die Nutzungsgebühr initiiert und automatisch beendet, wenn der Wagen zurückgegeben wird
Verant-wortlichkeit	Wer ist für den Kontaktpunkt im Unternehmen verantwortlich?

die Stammkunden untereinander treffen und austauschen. Auch die Leistung, an zentralen Parkplätzen in der Innenstadt Helsinkis kostenfrei parken zu können, hat sich aus einem solchen Feedback ergeben. Dabei kommen sie auch mit Nicht-Nutzern in Kontakt. Die Erfahrung wird in der Community der Kunden (offline und online) geteilt und dadurch verstärkt. Zugleich vermarkten die Stammkunden bei solchen Gelegenheiten CCC an potenzielle neue Kunden (Payne et al. 2009, S. 387).

Die Einbindung und Verpflichtung der eigenen Mitarbeiter ist für einen gelungenen Co-Creation-Prozess wichtig (Merrilees et al. 2017). Ebenso wichtig ist die transparente Kommunikation zum Kunden, dass eine gemeinsame Entwicklung von Wert erwünscht ist und die Klärung der Rolle, die der Kunde dabei einnehmen soll (Leroi-Werelds et al. 2017). Das gilt für alle Co-Creation-Prozesse sowohl im B2B- als auch im B2C-Umfeld. Ohne Frage sollten die dynamischen Fähigkeiten des Anbieters bzw. Anbieternetzwerks (Teece 2009) in Co-Creation Prozessen dazu beitragen, das Wertangebot fortlaufend zu verbessern und an die Wünsche der Kunden anzupassen.

Value-Co-Creation ist ein starker Indikator dafür, dass Vertrauen und Commitment zwischen den beteiligten Menschen herrscht und dafür, dass Vertrauen und Commitment aufgebaut werden (Jaworski und Kohli 2006).

Weiter geht es mit der Veränderung des Mindset, den der Wechsel von der G-DL zur S-DL mit sich bringt.

3.2.3 Von der Goods-Dominant Logic zur Service-Dominant Logic

In Tab. 3.7 ist dargestellt, dass es zwischen der Goods-Dominant Logic als grundlegender Weltanschauung und der Service-Dominant Logic von heute eine Übergangsphase gegeben hat, die auf die S-DL vorbereitet hat. Dieser Übergang wird im Folgenden beschrieben.

▶ Die in Tab. 3.7 genannten Übergangskonzepte können Unternehmen, die noch der G-DL verhaftet sind als Orientierung dienen, wie ein Übergang zur S-DL aussehen kann (Kowalkowski 2010).

Die Goods-Dominant Logic (G-DL) entstand zur Zeit der industriellen Revolution. Sie ist eine Logik der Aufteilung und Trennung. Arbeiter, Angestellte und Kunden arbeiteten hoch-spezialisiert getrennt voneinander, um die Produktion von Massengütern zu planen, herzustellen, zu lagern, zu steuern, zu kaufen, zu distribuieren und zu konsumieren (Greer et al. 2016, S. 28). Alles ist darauf ausgerichtet, dass ein Produkt möglichst effizient hergestellt, gelagert und dann an den Kunden verkauft wird, der es anschließend konsumiert. Am schwersten wiegt die Trennung vom Kunden, die aufgrund der G-DL stattgefunden hat (Greer et al. 2016, S. 29).

Der Fokus beim Austausch von Angebot und Nachfrage sind der G-DL folgend die produzierten Waren. Bei Übergangskonzepten wie dem Dienstleistungsmarketing liegt

Tab. 3.7 Ausgewählte Konzepte in der G-DL, der Übergangsphase und der S-DL. (Quelle: in Anlehnung an Lusch und Vargo)

G-DL Konzepte	Übergangskonzepte	S-DL Konzepte
Waren	Dienstleistungen	Service
Produkte	Angebote	Erfahrungen
Features/Produktattribute	Nutzen	Lösung
Mehrwert	Koproduktion	Mitgestaltung von Wert
Preis	Wertlieferung	Wertangebot/Wertversprechen
Value-in-exchange	Value-in-use	Value-in-context
Supply Chain	Wertschöpfungsketten	Wertschöpfungsnetze
Werbung	Integrierte Kommunikation	Dialog
Vermarkten	Vermarkten an	Vermarkten mit
Produktorientierung	Marktorientierung	Serviceorientierung

der Fokus auf dem Austausch von Dienstleistungen, bei der S-DL auf dem Austausch von Service, wobei Service die Anwendung (auch als Prozess interpretiert) von operanten Ressourcen meint, die direkt über Dienstleistungen und indirekt über Waren transportiert werden können (vgl. Abb. 3.34).

Der Preis (noch ein selbstständiges Konzept in der G-DL) wird in der S-DL integraler Bestandteil des Wertangebotes (vgl. Abschn. 6.4.5). Das Wertangebot, verstanden als Service, wird zum Teil direkt gegen anderen Service getauscht, zum Teil aber auch gegen Geld getauscht. Das Geld ist das quantifizierte finanzielle Feedback des Kunden für den Wert, den er mit dem Angebot schaffen konnte. Der Preis als finanzielles Feedback für den erhaltenen Wert ergibt sich nicht am Point of Sales (POS), sondern erst nachdem der Service im spezifischen Kontext genutzt wurde.

▶ Ohne die Erfahrung der Nutzung kann es keine Bewertung des Wertes geben.

Auch die Interpretation, wie Wert zustande kommt, ist wichtig für das Verständnis der S-DL als Mindset. In der G-DL entsteht Wert über den simplen Austausch von Waren gegen Geld. In der Übergangsphase entsteht Wert dadurch, dass das Wertangebot meist in Form von Dienstleistungen genutzt wird (value-in-use). Dienstleistungen entfalten ihren Wert ausschließlich bei der Nutzung. Die Interpretation von value-in-context erweitert die Perspektive auf den spezifischen Kontext, in dem der Service erbracht wird. Das kann trotz objektiv gleichem Service einen völlig unterschiedlichen Wert auslösen. Die gleiche Reinigungsleistung kann in einem Produktionsumfeld einen völlig anderen Wert für den Nutznießer haben als in einem Büroumfeld. In Tab. 3.8 sind die unterschiedlichen Sichtweisen auf die Wertschöpfung zwischen G-DL und S-DL aufgelistet. Der Schöpfer von Wert ist bei der G-DL das anbietende Unternehmen. In

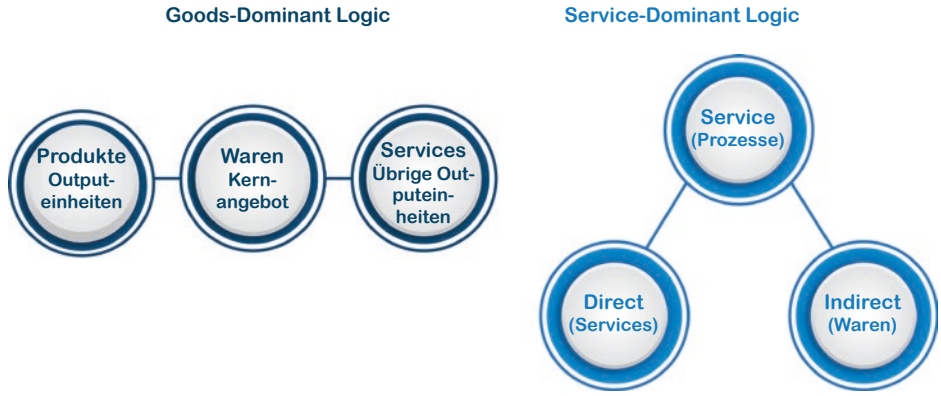


Abb. 3.34 Die Hierarchie beim Austausch in der G-DL und der S-DL

der S-DL sind es das anbietende Unternehmen, Wertschöpfungspartner und immer der Kunde. Die Unternehmen fügen durch zusätzliche Features oder Attribute den Sachleistungen oder Dienstleistungen einen Mehrwert hinzu. Dagegen können in der S-DL die Unternehmen nur Wert anbieten. Durch die Interpretation, dass Wert nur durch Nutzung im Kontext des Kunden geschaffen werden kann, verlängert sich außerdem der Zeitraum, in dem der Anbieter mit dem Kunden interagieren und in Beziehung bleiben sollte, da sich der Wert während der Nutzungsphase aus den gemachten Erfahrungen des Kunden mit den Gütern und Dienstleistungen des Anbieters ergeben.

Die Perspektive, Marketing mit dem Kunden zu machen, ist eine beziehungsorientierte Interpretation von Marketing in der S-DL während es sich in der G-DL und auch noch in der Übergangsphase um Marketing für den Kunden handelt, das einseitig vom Anbieter zum Kunden hin ausgerichtet ist und nicht auf Dialog und Interaktion. Deshalb sollte unser Ansatz auch „Human with Human" Marketing und nicht „Human to Human" heißen. Das wird auch in der Kommunikation der Unternehmen mit den Kunden deutlich. In der G-DL reicht es aus, Werbung zu betreiben. In der Übergangsphase geht es darum, alle Kommunikation (Inhalte, Formate und Kanäle) zu integrieren, sodass sie konsistent und relevant ist. In der S-DL liegt der Fokus auf dem Dialog mit den Kunden und anderen Wertschöpfungspartnern. Die Kunden werden nicht mehr als Ziele, sondern als mindestens gleichwertige Ressourcen betrachtet und sie bestimmen, was, wo und wann sie Informationen einbringen oder einfordern.

Die Produktorientierung ist einer Dienstleistungsorientierung und inzwischen einer Serviceorientierung gewichen. Manche sprechen auch von einer Erfahrungsorientierung. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass es heute immer noch Produkt- und Dienstleistungsorientierung gibt, aber die Serviceorientierung wird dominant. Jedes Unternehmen muss sich heute die Frage stellen, welche Orientierung es vertritt und wie lange es sich der Serviceorientierung verweigern kann.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Unternehmen, die auf dem Weg von der G-DL zur S-DL sind, den Mindset in mehrfacher Hinsicht ändern müssen. Die

Tab. 3.8 Wertschöpfung in der G-DL und der S-DL. (Vargo und Lusch 2008, S. 148)

	Goods-Dominant Logic	Service-Dominant Logic
Werttreiber	Austauschwert	Gebrauchswert, situativer Wert
Wertschöpfer	Unternehmen, oft mit dem Input anderer Unternehmen in der Lieferkette	Kunde, Unternehmen und Netzwerkpartner
Wertschöpfungs-prozess	Unternehmen bringen Wert in Waren oder Services ein; Wert wird durch verbesserte oder ergänzte Attribute hinzugefügt	Unternehmen schlagen einen Wert durch Marktangebote vor: Kunden setzen die Wertschöpfung durch die Nutzung fort
Zweck von Wert	Den Wohlstand des Unternehmens steigern	Anpassungsfähigkeit, Überlebens-fähigkeit und Systemwohl durch Service (angewandtes Wissen und Fähigkeiten) steigern
Messung von Wert	Nominalwert, Preis, der für den Austausch bezahlt wird	Die Anpassungs- und Überlebensfähigkeit des Systems des Nutznießers
Genutzte Ressourcen	Vorrangig operande Ressourcen	Vorrangig operante Ressourcen, manchmal transferiert, indem sie in operanden Ressourcen eingebettet werden
Rolle des Unternehmens	Wert produzieren und vertreiben	Wert anbieten und co-kreieren, Serviceanbieter
Rolle von Waren	Ausbringungsmenge, operande Ressourcen, die Wert enthalten	Instrument für operante Ressourcen, ermöglicht den Zugang zu den Vorteilen der Kompetenzen des Unternehmens
Rolle des Kunden	Den vom Unternehmen geschaffenen Wert verbrauchen oder zerstören	Wert co-kreieren durch die Integration der angebotenen Ressourcen mit anderen privaten oder öffentlichen Ressourcen

Kunden- bzw. Marktorientierung ist in der S-DL unabdingbar (vgl. Prämisse 8). Neu ist zusätzlich eine Ressourcenorientierung, da die spezifischen operanten Ressourcen des Unternehmens Basis für das Wertangebot der Unternehmen sind. Wert wird nur durch Nutzung im Kontext des Kunden (oder des Wertschöpfungspartners) geschaffen. Das fordert von den Unternehmen eine völlig neue Interpretation der Rollen von Anbieter und Kunde. Der Kunde als „Zerstörer“ von Wert dominiert in der G-DL (vgl. Abb. 3.35). Der Produzent ist in der G-DL derjenige, der das Wissen und die Fähigkeiten hat und in der Lage ist, ein Produkt herzustellen, das den Wert für den Kunden darstellt. Die Rolle des Kunden besteht darin, diesen Wert zu „verbrauchen“ oder zu „zerstören“.

Die S-DL ist dagegen ihrem ganzen Wesen auf Kollaboration aus, sei es mit Kunden oder anderen Partnern eines Netzwerkes (vgl. Abb. 3.36).



Abb. 3.35 Der Kunde als Zerstörer von Wert in der G-DL. (Nach Lusch und Vargo 2009)

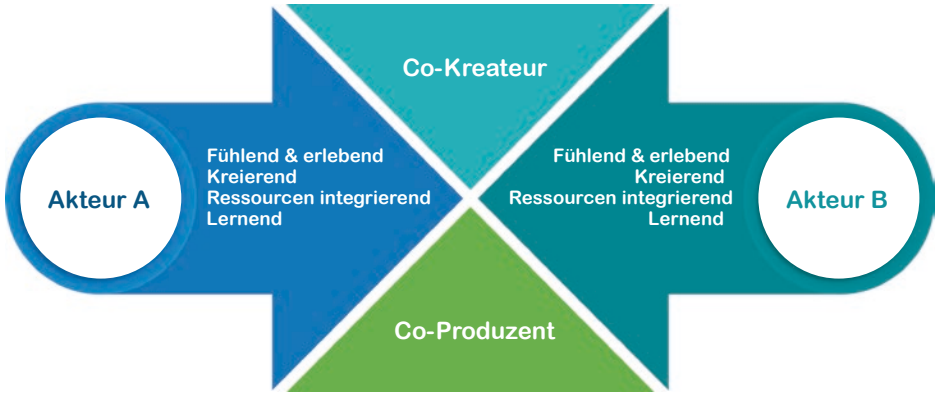


Abb. 3.36 Die S-DL ist inhärent kollaborativ. (Nach Lusch und Vargo 2009)

Beide Akteure kollaborieren beim Austausch von Service, indem sie Wert ko-kreieren und Wertangebote ko-produzieren. Beide machen dabei Erfahrungen, kreieren, integrieren Ressourcen und lernen.

Im nächsten Abschnitt geht es um die theoretischen und integrierenden Impulse der S-DL auf ein Marketing als „Grand Theory".

3.2.4 Theoretische und integrierender Impuls der Service-Dominant Logic

Es ist nicht leicht zu verstehen, aber Service (nicht im Sinne von Dienstleistung) ist die Grundlage für jede Art von Austausch (Vargo und Lusch 2015). Vargo und Lusch wiederholen immer wieder, dass die G-DL nach wie vor relevant ist (Vargo und Lusch 2015).

Bis zu den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts dominierte ein Marketing, das vor allem darauf aus war, Güter (also tangible Güter) erfolgreich in Form von (meist einmaligen) Transaktionen am jeweiligen Markt gegen Geld zu tauschen. Mit der Entwicklung der *Marketing Management* Denkschule seit den 50er Jahren wurde Marketing in das strategische Marketing und das operative Marketing *(Marketing-Mix)* mit den 4 Ps (product, price, place, promotion) differenziert und als wichtige Funktion neben oder unter dem Vertrieb in den meisten Unternehmen etabliert. Marketing als Managementfunktion war stark anbieterzentriert. Das wird schon bei den Bezeichnungen des absatzpolitischen Instrumentariums deutlich. Sowohl Produkte als auch Informationen wurden über direkte und/oder indirekte Absatzkanäle von den Anbietern in den Markt „gedrückt" („push" bzw. outbound marketing). Die Kommunikation erfolgte im Wesentlichen von einem Sender (dem Anbieter oder Händler) an viele Kunden (Konsumenten). Marketing wurde in B2C- (business-to-consumer) und B2B-Marketing (business-to-business) differenziert, da große Unterschiede bei der Ausgestaltung des Marketing-Mix bei der Vermarktung von Produkten für Endverbraucher und der Vermarktung von Produkten an Organisationen ausgemacht wurden. Eine erfolgreiche Vermarktung der (des) entwickelten Produkte(s) war die Herausforderung („challenge") für das Marketing.

Was heute Marketing Management genannt wird, hat seinen Ursprung im Konsumgütermarketing von Massenprodukten in den USA (Gummesson 2005, S. 319). Im Sinne der G-DL dominierte das Verständnis von Marketing als Funktion im Unternehmen. Zu den Aufgaben des Marketings gehörten die Marktsegmentierung und die Positionierung mit strategischer Konnotation und die Planung und Umsetzung des sogenannten Marketing-Mix als operatives Marketing. Die Marktbedingungen und das Rollenverständnis von Anbieter und Kunde führten dazu, dass Kommunikation und andere Elemente des Marketing-Mix aktiv vom Anbieter kreiert wurden (outbound). Dem Kunden blieb nur eine passive Rolle.

In der Übergangsphase spielten die Fragmentierung des Marketings in Teildisziplinen und ein sich verschärfender Wettbewerb im Zuge der Globalisierung eine große Rolle dabei, die G-DL allmählich in Frage zu stellen. Das Konsumgütermarketing stellte sich zunächst als allgemeingültige Theorie dar, wurde aber einerseits durch das B2B-Marketing mit dem Fokus auf die Unterschiede zwischen Kunden und Konsumenten und andererseits durch das Dienstleistungsmarketing mit dem Fokus auf die Unterschiede zwischen Sach- und Dienstleistung herausgefordert. Es ist nun an der Zeit, diese drei „Theorien" zu einer Theorie zu integrieren (Gummesson 2011, S. 191). Dienstleistungsmarketing und B2B-Marketing entdeckten auf der Basis von realen Daten Beziehungen, Netzwerke und Interaktion als Kernmerkmale im Marketing. Damit war auch der Anstoß zum Relationship-Marketing gegeben (vgl. Berry 1983 oder Bruhn 2016). Weil sie aber so gar nicht zur vorherrschenden Theorie des Marketing Managements passen wollten, wurden sie als Spezialfälle abgetan obwohl sie tatsächlich den Großteil des Marketings repräsentieren (Gummesson 2005, S. 321).

Der starke Wettbewerb und ein weitestgehend homogenes Marktangebot zwang Konsumgüterhersteller, sich stärker mit der Erklärung und Prognose des Kaufverhaltens

zu beschäftigen. Der Einsatz von SOR-Modell anstelle von SR-Modellen war eine Folge. Eine starke Kundenorientierung und später eine Marktorientierung (mit den Teilnehmern Kunde, Anbieter und Wettbewerb) bzw. Wettbewerbsorientierung im Marketing waren die Folge.

Seit dem Artikel von Lynn Shostack (1977) gilt Dienstleistungsmarketing als interessantes und gleichzeitig akzeptables Forschungsgebiet im Marketing und es hat sich seitdem separat vom dominanten Konsumgütermarketing entwickelt (Grönroos 2006, S. 317). Dienstleistungen wurden, wenn überhaupt, als „Mehrwert" zum Sachleistungsangebot konzipiert und vermarktet. Seit den 90er Jahren wurde zunehmend die Bedeutung von Dienstleistungen für die westlichen Volkswirtschaften erkannt. Aufgrund der Andersartigkeit von Dienstleistungen wie der zweistufigen Produktion (Vorhalten von Potenzialen und der notwendigen Integration des Kunden bei der eigentlichen Leistungserstellung) sowie der Immaterialität der Dienstleistung (siehe zu konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen Meffert et al. 2015, S. 12 ff.) ergeben sich Unterschiede im Marketing von Dienstleistungen (Wiesner und Sponholz 2007). Deshalb etablierte sich neben dem B2C- und B2B-Marketing das Dienstleistungsmarketing als eigenständige Disziplin im Marketing.

Die Erkenntnis, dass erfolgreiches Marketing ohne Berücksichtigung der Interaktionen zwischen Anbieter und Kunde während des Konsumptionsprozesses nicht umgesetzt werden kann, ist der nordischen Schule des Dienstleistungsmarketings zu verdanken (Grönroos 2006, S. 319). Der Fokus lag bei dieser Denkschule von Anfang an auf der Gestaltung, der Erleichterung und dem Management von Interaktionen und nicht auf der Optimierung von Austauschprozessen. Die Frage, wie die Interaktion mit Kunden gefördert und optimiert werden kann, spielt(e) im Marketing wenn überhaupt eine untergeordnete Rolle, was in der Literatur dadurch erklärt wird, dass diejenigen, die eine Marketingfunktion im Unternehmen ausüben, nicht an Ort und Stelle sind, wenn es um die Interaktion mit den Kunden geht (Grönroos 2006, S. 321).Kundenorientierung als Mindset muss deshalb auf jeden Mitarbeiter im Unternehmen ausgedehnt werden.

Es gibt Autoren, die heute in Abgrenzung zu S-DL von einer Object-Dominant Logic (O-DL) sprechen (Tomczak und Scharfenberger 2015). Der Beitrag will zeigen, dass es bei aller von der Wissenschaft zugesprochenen Bedeutung von Dienstleistungen nicht dazu führen darf, dass die Wirkungskraft von Objekten vergessen wird. Dem stimmen beide Autoren zu. Auch Objekte (wie z. B. ästhetisch designte Produkte, stellen ein Wertangebot für die Kunden dar und entfalten einen Wert durch ihre Nutzung und ihre Demonstration (verstanden als Geltungsnutzen). Es wird auch zugestimmt, dass die „Greifbarkeit" von Objekten prinzipiell die Handhabung eines Sachverhaltes „begreifbarer" macht. Als Beispiele nennen Sie die herausragende Bedeutung der Produkte von Apple und Hilti, die sich ihrer Aussage nach einer O-DL bedienen (vgl. Abb. 3.37).

Allerdings greifen Tomczak und Scharfenberger auf ein Verständnis von „Service" zurück, dass lediglich auf eine mögliche Interpretation von „Service" eingeht. Sie unterliegen damit einem Phänomen, das immer wieder auftaucht. „Service" wird mit „Dienstleistung" und nicht mit der „Anwendung von Wissen und Fähigkeiten zum Wohle des



Abb. 3.37 Die Object-Dominant-Logic bei Apple und Hilti. (Tomczak und Scharfenberger 2015)

Kunden“ übersetzt. Ein solches Begriffsverständnis sieht keinen Widerspruch darin, dass auch Objekte Träger von Wissen und Fähigkeiten sind, die dem Kunden einen Wert liefern können.

Die S-DL bringt die bisher mittelmäßige Marketingtheorie auf den Weg zu einer *übergreifenden Theorie („Grand Theory“).* Auf diesem Weg vereint die S-DL das Marketing Management, das Dienstleistungsmarketing, das B2B-Marketing, Beziehungs- und Interaktionsansätze sowie die System- und Netzwerktheorie und inzwischen auch die Neue Institutionenökonomie. Solch ein umfassender, holistischer Ansatz ist im Marketing, das bisher durch partiale, quantitative Studien weniger Variablen gekennzeichnet war, einzigartig (Gummesson 2011, S. 190).

Was eine „neue“ Marketingtheorie benötigt, ist neben einer Neukonzeption auch Kontextualisierung, also die Forschung, wie sich eine Konzeption im realen Kontext anwenden lässt (Gummesson 2005, S. 318). Ansonsten bleibt es beim Lehrbuch. Deshalb widmet sich ein ganzes Begleitbuch dieser Arbeit mit der Umsetzung des H2H Marketing anhand von Fallbeispielen.

Vargo und Lusch üben einen integrierenden Impuls auf die unterschiedlichen Teildisziplinen des Marketings aus, der in Zukunft dazu führen kann, dass diese Teildisziplinen wieder zusammenwachsen. Im Vordergrund steht Marketing als sozialer und wirtschaftlicher Prozess, in dem operante Ressourcen wie *Wissen und Fähigkeiten* darüber entscheiden, ob das *Wertangebot* (value proposition) eines Anbieter auf einem Markt zum (finanziellen) Erfolg führt, weil die Kunden diesem Angebot einen *Wert* (value) beimessen (Vargo und Lusch 2004, S. 4). Die Anbieter müssen laut dieser Logik Informationen aus dem Markt ziehen („pull“ bzw. inbound marketing), um ihr Leistungsangebot kundengerecht zu definieren und zu vermarkten. Der Kunde, seine Bedürfnisse und Erwartungen und sein Kaufverhalten stehen im Zentrum der Planungen und Handlungen im Marketing. Die Lösung (solution) der wahrgenommenen Kundenprobleme hat höchste Priorität. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Internet und sozialen Medien als neue Kommunikationskanäle und Plattformen für Communities wird der Dialog mit den Kunden und die Kommunikation zwischen den Kunden eine wichtige Rolle einnehmen, um auszuloten, welche operanten Ressourcen Anbieter und Kunden haben.

Erstmals lässt sich eine individuelle Kommunikation mit den Kunden aufgrund der technischen Möglichkeiten und der zunehmenden Automatisierung von Kommunikation realisieren. Die Kunden sind aufgrund der Ubiquität von Informationen so aufgeklärt, dass sie von den Unternehmen nur noch Botschaften erhalten wollen, die für sie von Wert im Sinne einer Wissensmehrung (education) oder der Befriedigung hedonistisch-emotionaler Bedürfnisse dienen (edutainment). Die Unternehmen müssen den Kunden über das „Pull"-Prinzip Zugang (access) zu ihren operanten Ressourcen über alle von den Kunden gewünschten Kanäle (Omni-Channel) verschaffen. Damit sind sowohl Prozesse des Informations- als auch Leistungsaustauschs (Sach- und Dienstleistungen) gemeint.

Grönroos betont den *Prozess- und Interaktionscharakter* der Definition von Service bei *Vargo und Lusch.* „[…] services can be defined as processes that consist of a set of activities which take place in interactions between a customer and people, goods and other physical resources, systems and/or infrastructures representing the service provider and possibly involving other customers, which aim at solving customers' problems" (Grönroos 2006, S. 323). Demnach können alle Interaktionen, die den Zweck haben, Kundenprobleme zu lösen, als Service verstanden werden, unabhängig davon, ob es sich um Interaktionen von Mitarbeitern des Kunden mit Mitarbeitern des Anbieters, dessen Waren und andere physische Ressourcen, Systemen und/oder Infrastruktur handelt. Diese und andere Definitionen begreifen Service als Aktivität oder ein Bündel an Aktivitäten. Service kann aber auch als Sichtweise verstanden werden, wie Wert geschaffen wird (Grönroos 2006, S. 323). In diesem Sinne stellt ‚Service' eine Marketinglogik dar. Die zentrale Frage lautet dann, wie ein Wert für den Kunden entsteht. In der Goods-Dominant Logic (G-DL) ergibt sich der Wert für den Kunden aus dem Austausch einer Ware, weil davon ausgegangen wird, dass der Wert in der Ware quasi eingebettet ist (Grönroos 2006, S. 323). Der Wert für den Kunden entfaltet sich mit dem Erwerb der Ware. In der Literatur mehren sich die Stimmen, dass Wert für den Kunden erst entsteht, wenn er die erworbene Ware oder Dienstleistung tatsächlich nutzt (value-in-use). Vorab gibt es lediglich einen potenziellen Nutzen. Das kann leicht an einem Beispiel verdeutlicht werden.

Beispiel für value-in-use

Angenommen ein Zeitungsverlag erwirbt eine Druckmaschine. Der Wert der Druckmaschine ergibt sich für den Verlag erst, durch die Nutzung der Druckmaschine, also der Produktion von Zeitungen. Wie kann Marketing für diese Druckmaschine gemacht werden, wenn nicht genau bekannt ist, welche Probleme es für den Zeitungsverlag bei der Produktion seiner Zeitungen geben kann? Der Wert der Druckmaschine ist demnach nicht in der Maschine selbst eingebettet, sondern wird von dem Kunden selbst auf der Basis der Nutzung in seinem Kontext definiert. Der Anbieter erzeugt lediglich die Ressourcen und Mittel, die erforderlich sind, damit der Kunde seinen eigenen Wert schaffen kann (Grönroos 2006, S. 324).

Die value-in-use-Perspektive zählt allerdings noch zur G-DL. Der Anbieter stellt Waren zur Verfügung, die es dem Kunden (alleine) ermöglichen, seinen Wert mithilfe der erworbenen Ware durch Nutzung der Ware zu erwerben. Waren sind wertunterstützende

Ressourcen. Dienstleistungen dagegen sind wertunterstützende Prozesse. Die Service-Logic meint, dass der Anbieter Prozesse ermöglicht, die den Wertschöpfungsprozess des Kunden unterstützen. Wegen der notwendigen Beteiligung von Kunde und Anbieter an diesem Prozess sind beide Co-Produzenten des Service als auch Co-Kreateur des Wertes (Grönroos 2006, S. 324).

Gummesson beurteilt *B2B Marketing* als wichtige Dimension und Perspektive auf Märkten, aber wertlos als übergeordnete Kategorie. Er geht sogar so weit, dass die Jahrzehnte alte Unterteilung in Produzierendes-, Dienstleistungs- und Landwirtschaftsgewerbe in der Wirtschaftsstatistik aufgegeben werden sollte (Gummesson 2011, S. 191). Diese Trennung ist, sofern der S-DL gefolgt wird, nicht mehr sinnvoll, da diese Logik davon ausgeht, dass alle Unternehmen Serviceunternehmen sind (Greer et al. 2016, S. 29).

Unterstützt wird der Trend zur S-DL durch die Tatsache, dass auch Sachguthersteller aufgrund der gestiegenen Bedeutung von Kundenbeziehungen mehr und intensivere Kundenkontakte haben als früher. Die Zahl der Interaktionen und deren Bedeutung für die Anbieter ist stetig gestiegen, was durch die G-DL nicht erklärt werden kann, wohl aber durch die S-DL (Grönroos 2006, S. 326).

Die produktorientierte Marketingliteratur geht von dem Marketing-Mix aus, der von Vollzeit-Marketingfunktionen gemanaged wird, wobei es sich bei dem Produkt im Wesentlichen um eine mehr oder weniger standardisierte Ware handelt. Durch den Einsatz von Marktforschung wird sichergestellt, dass das Produkt die Anforderungen der Zielkunden erfüllt. Mehr Auseinandersetzung mit dem Konsumprozess selbst sieht das klassische Marketing nicht vor (Grönroos 2006, S. 328).

Aufgrund der gestiegenen Transparenz und Geschwindigkeit durch das Internet sind Arbeiter, Anbieter, Kunden und andere Stakeholder zunehmend in Echtzeit miteinander verbunden. Wirtschaft und Gesellschaft lassen sich zunehmend durch sog. many-to-many-Netzwerke charakterisieren (Greer et al. 2016, S. 28). Die Bedeutung und die (Aus-)Wirkungen solcher Netzwerke und Beziehungsgeflechte lassen sich mit der sequenziellen und separierenden G-DL nicht mehr erklären und nutzen. Die S-DL befürwortet ein solches *kollaboratives System- und Netzwerkdenken,* bei dem die Teilnehmer aus dem gegenseitigen Tausch von Wissen und Fähigkeiten (also Service im Sinne der S-DL) Wert zum Wohle aller schaffen (Greer et al. 2016, S. 30). Das Streben und die Entwicklung vieler Unternehmen zum Lösungs- und Systemanbieter kann deshalb mit der S-DL wesentlich besser beschrieben und erklärt werden. Das dürfte auch für den Geschäftstypenansatz von Backhaus/Voeth von Bedeutung sein. Selbst Produktanbieter suchen ihr (Differenzierungs-)heil im Angebot von Dienstleistungen, die nur dann einen Wert für den Kunden haben, wenn sie Wissen und Fähigkeiten umfassen, die der Kunde für seine eigene Zielerreichung benötigt. Für Trends wie Industrie 4.0 sind solche kollaborativen Netzwerke von zentraler Bedeutung. Selbstverständlich spielt Vertrauen in solchen Netzwerken ebenfalls eine zentrale Rolle, ohne dass es gar nicht zu einem wertschöpfenden Austausch der Fähigkeiten käme.

In Tab. 3.9 ist abschließend dargestellt, in welchen Teildisziplinen des Marketings die S-DL bereits diskutiert wurde.

Tab. 3.9 Anwendung der S-DL in Teilbereichen des Marketings. (Vargo und Lusch 2017)

Marketing Teildisziplin	Fokus/Konsequenzen	Literaturquelle
Branding	Erkenntnisse von der S-DL für das B2B Branding. Branding wird zu einem kommunikativen Interaktionsprozess und Markenwert wird von den Kunden (nicht) bestätigt. Aufbau einer Forschungsagenda basierend auf der S-DL, um Marken als kollaborative, co-kreierende Wertschöpfungstätigkeiten (im Folgenden Co-Branding genannt) von Unternehmen für all ihre Stakeholder zu verstehen. Rückgriff auf die S-DL, um ein konzeptionelles Modell für Design und Planung der Kundenerfahrung zu entwickeln, welche das „Co-Branding" betrifft. Nutzung der S-DL und ihrem A2A-Ansatz, um nutzergenerierten Content über Marken zu verstehen	Ballantyne und Aitken (2007) Merz et al. (2009) Payne et al. (2009) Halliday (2016)
Kundenengagement	Die theoretischen Grundlagen des Kundenengagements erforschen, indem auf die Theorie des Beziehungsmarketings und die S-DL zurückgegriffen wird. Rückgriff auf die S-DL, um das Kundenengagement über den Moment des Kaufs hinaus zu erweitern	Brodie et al. (2011) Vivek et al. (2012)
Vom Kunden wahrgenommener Wert	Synthetisierung der S-DL und Sozialem Konstruktionsansatz, um Wert als Wert in einem sozialen Kontext zu verstehen. Erweiterung der S-DL Diskussion über Wert hinaus, indem Wert als eine Erfahrung charakterisiert wird	Edvardsson et al. (2011) Helkkula et al. (2012)
Consumer Culture Theory (CCT)	Positionierung der CCT und der S-DL als natürliche Verbündete. Synthetisierung von CCT und S-DL, um Co-Branding in Marken-Communities zu studieren	Arnould (2007) Schau et al. (2009)
Internationales Marketing	Anwendung der S-DL und ihrem Service-Ökosysteme-Ansatz für internationales Marketing	Akaka et al. (2013)

(Fortsetzung)

Tab. 3.9 (Fortsetzung)

Marketing Teildisziplin	Fokus/Konsequenzen	Literaturquelle
Logistik/SCM	Verknüpfung von leistungsabhängiger Logistik und der S-DL. S-DL-Perspektive auf die Co-Creation von Logistikwert (Logistik als Kontext, Logistikdienstleistungen) S-DL als informatives Bezugssystem für Werteketten-Management Die Wahrnehmung von Lieferketten als co-kreierende Netzwerke von Wert mittels S-DL – eine Ausarbeitung und Forschungschance	Randall et al. 2010 Yazdanparast et al. (2010) Flint und Mentzer (2006) Tokman und Beitelspacher (2011)
Marketing-kommunikation	Synthetisierung der S-DL und dialogischer Orientierung, um das Rahmenkonzept für Marketingkommunikation zu erweitern. Untersuchung der Schnittmenge von S-DL und Integrierter Marketingkommunikation (IMC) anhand des Konzepts der Marken „Touchpoints“. Nutzung der S-DL und dem Konzept der Co-Produktion, um Marketingkommunikation mittels persönlichen Medien zu studieren	Ballantyne und Varey (2006) Duncan und Moriarty (2006) Bacile et al. (2014)
Marketingstrategie	Begleitung der Integration von ethischer Verantwortung von Marketingentscheidungen durch die S-DL. Nutzung der S-DL, um Marketingüberlegungen und -praktiken bei der Erreichung und Erhaltung strategischer Vorteile zu unterstützen. Erklärung, wie die operante Ressourcenperspektive der S-DL den Erfolg von CRM-Strategieerfolg beeinflussen kann	Abela und Murphy (2008) Bettencourt et al. (2014) Madhavaram et al. (2014)
Soziales Marketing	Einführung von Dienstleistungsdenken einschließlich S-DL in Soziales Marketing, um effektives Soziales Marketing umzusetzen. Erweiterung von Sozialem Marketing indem die Prinzipien, Konzepte und Theorien der S-DL angewandt und angepasst werden	French und Russel-Bennet (2015) Luca et al. 2016

(Fortsetzung)

Tab. 3.9 (Fortsetzung)

Marketing Teildisziplin	Fokus/Konsequenzen	Literaturquelle
Wert-angebote	Anwendung der S-DL auf Angebotsstrategien und die Konzeptionalisierung von Wertangeboten als Kunden-Netzwerk-Wertangebote. Heranziehen von Erkenntnissen der S-DL, um die Dynamiken von Wertangeboten zu verstehen. Erforschung von Wertangeboten im Kontext der S-DL durch eine Multi-Stakeholder-Perspektive	Cova und Salle (2008) Kowalkowski (2011) Frow und Payne (2011)

Für uns besonders interessant sind Arbeiten zur Marke, zum Kundenengagement, zum wahrgenommenen Kundenwert, zur Kommunikation und zum Wertangebot. Da es sich ausschließlich um operative Themen handelt, wird der Leser erst in Abschn. 4.1.3.5 damit konfrontiert. Die Tabelle soll aber an dieser Stelle einen Überblick geben, dass die S-DL durchaus dabei ist, in der Marketingwissenschaft Anwendung zu finden und zwar nicht nur als abstrakte „Grand Theory".

Damit ist die S-DL als Einflussfaktor beschrieben. Wir wenden uns im nächsten Abschnitt dem Einflussfaktor Digitalisierung zu.

3.3 Digitalisierung – Vernetzung von Menschen und Daten

2018 sind mehr als 80 % aller Deutschen online und mehr als 50 % greifen auf das Internet mobil zu. In den letzten 30 Jahren wurden für Privatpersonen und Unternehmen die Voraussetzungen geschaffen, an der digitalen Welt teilzunehmen (Pförtsch 2018)[10].

In Deutschland ist man besonders stolz, mit Industrie 4.0 einen Technologiekomplex entwickelt zu haben, der dem Land einen Wettbewerbsvorteil sichert. Ebenso wie in der Fertigung wurden in der Verwaltung die Prozesse, Strukturen und Datensysteme optimiert und aufeinander abgestimmt. Fast alle Prozesse in der Industrie sind miteinander digital verknüpft. Die digitale Zukunft ist bei den meisten Unternehmen schon angekommen und führt zur Integration von Prozessen und Funktionen.

Auch das Marketing ist von der Digitalisierung betroffen. In den letzten Jahren wurden auch die Verkaufs- und Vertriebsprozesse digitalisiert und integriert. Das Anwerben von Kunden geschieht digital. In Zukunft werden Verkaufsabschlüsse verstärkt digital erfolgen. Das trifft nicht nur auf private Endkunden (B2C) zu, sondern auch für

[10]Waldemar Pfoertsch (2018).



1. Technologie
2. Medien
3. Handel
4. Finanzdienstleistung
5. Telekommunikation
6. Mobilität
7. Bildung
8. Reise & Hotellerie
9. FMCG & Herstellendes Gewerbe
10. Gesundheit
11. Energie
12. Beratung
13. Öl & Gas
14. Pharmazie

Abb. 3.38 Digital Vortex. (Nach Bradley et al. 2015)

industrielle Güter wie Baumaschinen, LKW oder ganze Anlagen (B2B). Der Kaufprozess (Customer Journey) wird durch digitale Kontaktpunkte (touch points) ergänzt und mit Datenanalyse kann das System effizient gestaltet werden. Neue Technologien wie Virtual-Reality-Anwendungen oder der 3D-Druck verändert das Vorgehen der Unternehmen und zum Teil auch die Geschäftsmodelle. Selbst traditionsbewusste Unternehmen wie der Baumaschinenhersteller Liebherr können hier Erfolge vorweisen.

In der Gartner Digital Marketing Transit Map werden wesentliche Bereiche der digitalen Veränderung stets aktualisiert aufgezeigt und interaktiv erläutert[11]. Die Komplexität des digitalen Wandels im Marketing wird dadurch visualisiert und dennoch handhabbarer.

Branchen und deren Unternehmen sind von diesen Veränderungen in unterschiedlichem Maße betroffen (vgl. Abb. 3.38). Eines aber scheint sicher zu sein. Die Veränderungen werden jede Branche erreichen, nur eben früher oder später.

Die Auswirkungen der Trends, die Doris und John Naisbitt in ihren Megatrends beschreiben, lassen sich laut Bleicher so zusammenfassen: Unternehmen und Menschen müssen heute eine stark gestiegene Komplexität „[…] vor dem Hintergrund einer sich weiter beschleunigenden Dynamik der Veränderung [bewältigen] (Bleicher 2017) nach (Naisbitt und Naisbitt 2017).“ Daran ist die Digitalisierung maßgeblich beteiligt. Um die Auswirkungen der Digitalisierung besser verstehen und prognostizieren zu können soll der Begriff „Digitalisierung“ zunächst definiert werden, da er in Literatur und allgemeinem Sprachgebrauch mit unterschiedlichen Bedeutungsinhalten versehen wird.

[11]Vgl. Digital Realities https://www.gartner.com/technology/research/digital-marketing/transit-map.jsp.

3.3.1 Begriff und Entwicklung der Digitalisierung

In seiner einfachsten Form meint Digitalisierung den Vorgang, analoge Daten in digitale Daten umzuwandeln (bestehend aus Nullen und Einsen) und zu speichern. Dazu reicht es aus, ein Dokument (z. B. ein Vertrag), das ehemals mit einer Schreibmaschine geschrieben wurde, einzuscannen und auf einem Computer abzuspeichern. Dokumente können somit im Vergleich zu Ordnern in Regalen platzsparend aufbewahrt und bei Bedarf durch erneuten Druck oder durch den Einsatz von Kopierern vervielfältigt werden. Mit der Erfindung des Internets stand ein Medium zur Verfügung, das die Kommunikation dieser Dokumente schneller und kostengünstiger ermöglicht. Die möglicherweise enthaltene Information (z. B. der vereinbarte Wert des Vertragsgegenstandes in einer Währungseinheit) lässt sich aber nicht weiter verarbeiten, da er als einzelnes Datum nicht vorliegt. Dazu muss das Dokument beispielsweise über ein Textverarbeitungsprogramm erfasst und abgespeichert werden. Der Kern der Digitalisierung besteht also nicht in der digitalen Speicherung von Daten, sondern in der Möglichkeit, dass diese Daten von Systemen und Maschinen verarbeitet werden können (Schlotmann 2018).

Unter Digitalisierung wird aber auch die Transformation einer analogen Leistungserbringung und die Transformation realer Gegenstände in 3D-Modelle verstanden. Der Vorgang des manuellen technischen Zeichnens wird z. B. durch CAD-Zeichnung am Computer mittels CAD-Software ersetzt. Einige Autoren sprechen heute von digitaler Wende, Revolution, Transformation oder gar Disruption. Mit der Computerisierung im 20. Jahrhundert durch die Informationstechnologie, deren rasanten technischen Entwicklung (Mooresches Gesetz) und dem Internet als Kommunikationsmedium wurden die Voraussetzungen dazu geschaffen. Phänomene wie Industrie 4.0, Internet of Things oder Smart Services lassen sich nur mit einer Definition des Begriffes Digitalisierung fassen, wenn der Begriff selbst erweitert wird.

▶ **Definition Digitalisierung** Wir sprechen von Digitalisierung, „[…] wenn analoge Leistungserbringung durch Leistungserbringung in einem digitalen, computerhandhabbaren Modell ganz oder teilweise ersetzt wird (Wolf und Strohschen 2018).“

Das bedeutet, dass analoge Tatbestände ganz oder teilweise in ein digitales Modell der Realität übertragen (A/D-Wandlung), dort automatisiert verarbeitet und anschließend die Ergebnisse in die Realität rücktransformiert werden (D/A-Wandlung). Die A/D-Wandlung kann z. B. durch Sensoren oder Menschen über analoge Datenerfassung erfolgen. Die D/A-Wandlung kann durch physische Systeme wie Pumpen oder Motoren erfolgen oder wieder durch den Menschen, der Schlussfolgerungen des digitalen Modells nutzt, um sie in konkrete Handlungsempfehlungen zu übersetzen (vgl. Abb. 3.39).

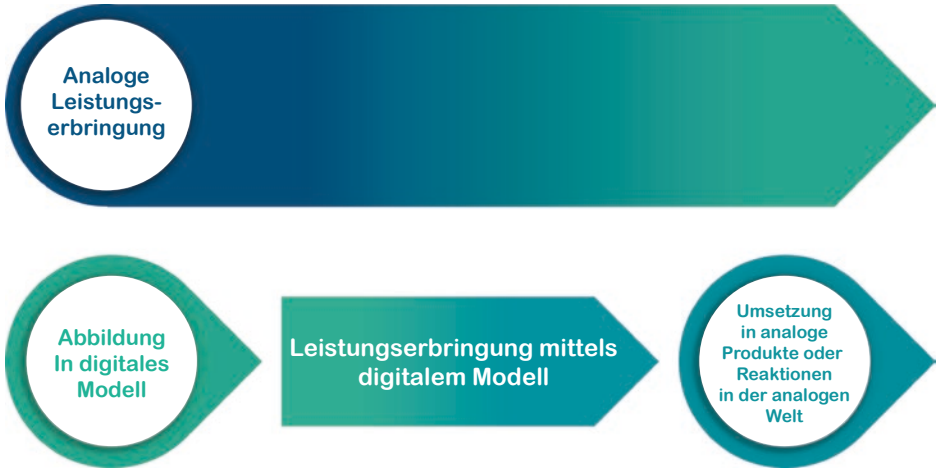


Abb. 3.39 Grafische Erläuterung des Digitalisierungsbegriffes. (Nach Wolf und Strohschen 2018)

Beide Autoren haben ihre Definition so gewählt, dass mit der Definition entschieden werden kann, ob ein Phänomen übereinstimmend als Digitalisierung bezeichnet werden soll oder eben nicht. Gleichzeitig soll der Begriff so weit gefasst sein, dass er die meisten der heute diskutierten Phänomene umfasst. Drittens ist es mit dieser Definition möglich, Unternehmen (oder auch Branchen) hinsichtlich Umfang (mehr oder weniger), Qualität (besser/schlechter) und Stand der Digitalisierung (Reifegrad) zu vergleichen. Der Begriff ist somit auf alle Objekte anwendbar, die Leistungen erbringen (z. B. Geschäftsprozesse, Aufgaben, Personen, Produkte, Unternehmen und andere Entitäten).

Mit der vorgeschlagenen Definition lassen sich verschiedene *Entwicklungen* verdeutlichen und erklären. Für die Entwicklung der Digitalisierung lassen sich je nach Autor und Betrachtungsweise zwei (A. Burkhardt 2018) oder drei (Lies 2017) Entwicklungswellen der Digitalisierung unterscheiden. Der Unterschied besteht im Wesentlichen darin, stationäres und mobiles Internet als Entwicklungsphase gesondert zu betrachten oder nicht. In der ersten Welle wurde es möglich, digitale Daten zu erfassen, zu speichern, zu übertragen und zu verarbeiten (vgl. erste und zweite Stufe in Abb. 3.40).

Die Daten wurden für Maschinen *lesbar* und durch das Internet *übertragbar.* Heute verfügbare Cloudtechnologien (Cloud Computing), der Ausbau der mobilen Kommunikationsinfrastruktur und deren Nutzung (Mobile Computing) sowie die massive Ausweitung verfügbarer Speicherkapazitäten haben dafür gesorgt, dass Daten zu einem der wichtigsten Rohstoffe geworden sind. „Die Bedeutung von Cloud

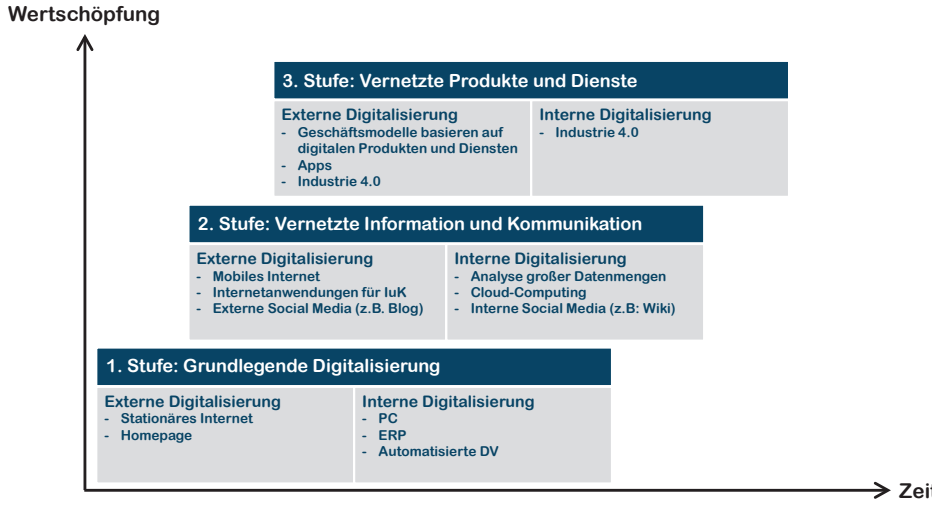


Abb. 3.40 Die internen und externen Digitalisierungsstufen von Unternehmen. (Nach Lies 2017)

Computing und Mobile Computing besteht weniger darin, skalierbare Rechenkapazitäten zur Verfügung zu stellen, sondern vielmehr im Angebot von Smart Services, auf die über das Internet weltweit zugegriffen werden kann (Härting 2017).“ Informationen werden bereits seit langem digitalisiert. Eine neue Dimension wird seit ein paar Jahren aber dadurch erreicht, dass die Informationen über stark wachsende Serverkapazitäten im Zusammenhang mit der Cloudtechnologie zentral gesammelt und miteinander in Beziehung gesetzt werden können. Ein weiterer Treiber ist, dass sowohl Sachgüter (über angebrachte Sensorik) als auch Menschen (über das Smartphone) Unmengen von Daten produzieren, die in nahezu Echtzeit von demjenigen ausgewertet werden können, der Zugriff auf diese Daten hat. Dadurch, dass die Menschen ihr Smartphone so gut wie immer bei sich tragen und online sind, ist eine nahezu lückenfreie Rekonstruktion dessen, was sie wann und wo machen, möglich. Das mag für Menschen, welche sich noch gegen Volkszählungen gewehrt haben befremdlich wirken, aber die Menschen geben ihre Daten heute kostenlos frei; zur Freude vieler Geschäftsmodelle, die genau darauf beruhen. Als Gegenleistung erhalten die Nutzer Zugang zu digitalen Dienstleistungen (Kommunikation, Nachrichten, Vermittlungsdienste von Fahrzeugen, Wohnungen, etc.).

In der zweiten (bzw. dritten) Welle, die heute am Anfang zu stehen scheint, geht es darum, dass Systeme bestehend aus Sensoren, Maschinen, Computern und Netzwerken Daten verstehen, veredeln und in Form innovativer Geschäftsmodelle monetarisieren. Die Daten werden also von den Maschinen *verstanden* und Phänomene wie Künstliche Intelligenz (KI), Rise of Robots, Machine Learning, Internet of Things (IoT) und Industrie 4.0 etc. wurden dadurch erst möglich. Heutiger Stand und künftige Entwicklungen

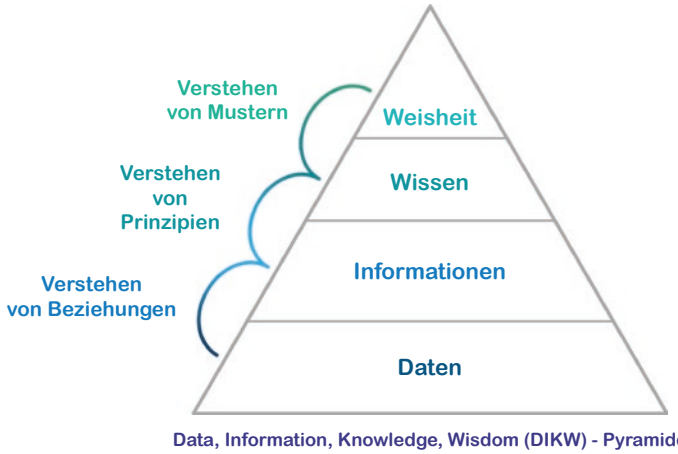


Abb. 3.41 Daten, Information, Wissen und Weisheit als Pyramide. (Nach Jung und Kraft 2016)

lassen sich am Thema KI nachvollziehen. „Künstliche Intelligenz (KI) ist die Eigenschaft eines IT-Systems, eine der menschlichen Kognition ähnliche Fähigkeit zu zeigen (A. Burkhardt 2018).“ Es lassen sich „schwache“ und „starke“ KI unterscheiden. Entscheidend für die Unterscheidung ist die Rolle des Menschen und seines Verhältnisses zur „Maschine“. Bei der schwachen KI ist es das Ziel, dass der Mensch durch smarte Mensch-Maschine-Interaktion und -Kollaboration dabei unterstützt wird, seine Ziele zu erreichen. Die Systeme erhalten spezifische kognitive und emotionale Fähigkeiten, um den Menschen bestmöglich zu unterstützen. Bei der starken KI wird auf den künstlichen Menschen gezielt. Dabei konzentriert sich die Forschung mit Fragen des maschinellen Bewusstseins, dem Willen zur Macht und dem Konzept der (technischen) Singularität. Starke KI zielt darauf ab, Maschinen autonom zu machen, also unabhängig vom Menschen. Die Kernfrage lautet hier, ob Digitalisierung mit oder ohne Beteiligung des Menschen stattfinden soll.

Die aufgezeigte Entwicklung steht in engem Zusammenhang mit der Unterscheidung von Daten, Informationen, Wissen und Weisheit, wie sie in Abb. 3.41 als Pyramide dargestellt ist.

KI will drei kognitive Prozesse beherrschen. Es handelt sich um die Prozesse Wahrnehmen/Erkennen, Verstehen/Wissen und Planen/Handeln (A. Burkhardt 2018). Heute kann maschinelles Lernen bereits die beiden erstgenannten Prozesse (vgl. Abb. 3.42).

Mittelfristiges Ziel bei der KI-Forschung ist es, dass KI auch versteht und somit die letzte Stufe der oben abgebildeten Pyramide übernimmt. In den folgenden Abschnitten wird nun untersucht und dargestellt, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf das Marketing hat bzw. haben kann.

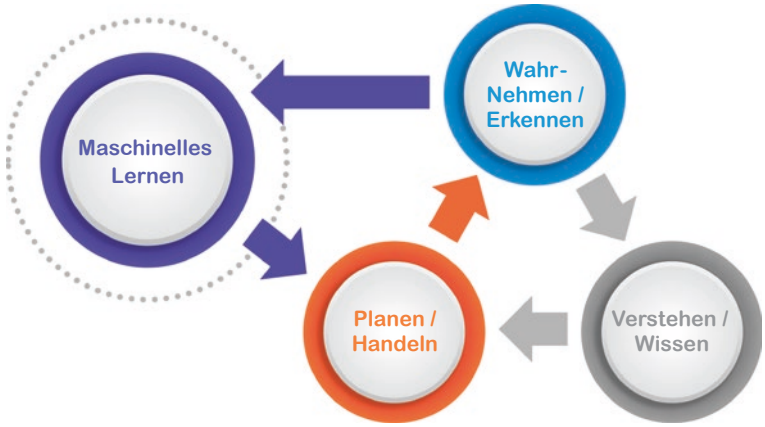


Abb. 3.42 Drei Prozesse von KI-Systemen. (Nach Burkhardt 2018)

3.3.2 Marketingrelevante Aspekte der Digitalisierung

Die Auswirkungen der Digitalisierung sind vielfältig. Viele der aktuellen Schlagworte im Marketing stehen im Zusammenhang mit der Digitalisierung. Affiliate Marketing, SEO, SEM, SEA, Social-Media-Marketing, Content Marketing und Digital Marketing sind nur einige davon. Was sie verbindet ist die Reduktion auf ein Marketinginstrument: die Kommunikation des Unternehmens. Digitalisierung wirkt sich aber auf den gesamten klassischen Marketing-Mix aus und fügt diesem neue Instrumente der digitalen Kommunikation hinzu. Digitalisierung wirkt sich langfristig auch auf die (Marketing-)Strategie der Unternehmen aller Branchen aus. Statt die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, Marketing in der betrieblichen Praxis aus der eingeengten Perspektive der Kommunikation/Werbung herauszuholen, wird im Zuge der Digitalisierung diese Entwicklung der Interpretation von Marketing noch forciert. Digitales Marketing findet mehr in den IT-Abteilungen denn in den Marketingabteilungen statt, weil dort die (technischen) Kompetenzen zu finden sind, um die digitale Kommunikation mit den Kunden und sozialen Netzwerken zu optimieren.

Der Zusammenhang zwischen Technologie und Marketing kann dadurch gekennzeichnet sein, dass entweder die Technologie führend ist und das Marketing folgt (Technologie als autonome Kraft) oder umgekehrt Technologie ein Werkzeug unter menschlicher Kontrolle ist (Crittenden und Crittenden 2015). Dazu gibt es kontroverse Meinungen. Harrigan und Hulbert beispielsweise kommen zu dem Schluss, dass die Technologie die Richtung vorgibt und das Marketing folgt, obwohl das ihrer Meinung nach nicht so sein sollte (Harrigan und Hulbert 2011). Wenn eine der Kernaufgaben des Marketings darin besteht, (potenzielle) Kunden zu finden und zu verstehen, dann kann verfügbare Technologie nur Instrument sein, um diese Aufgabe besser zu erledigen als bisher. Der Kunde, also der Mensch steht im Mittelpunkt des Interesses. Nur wenn der

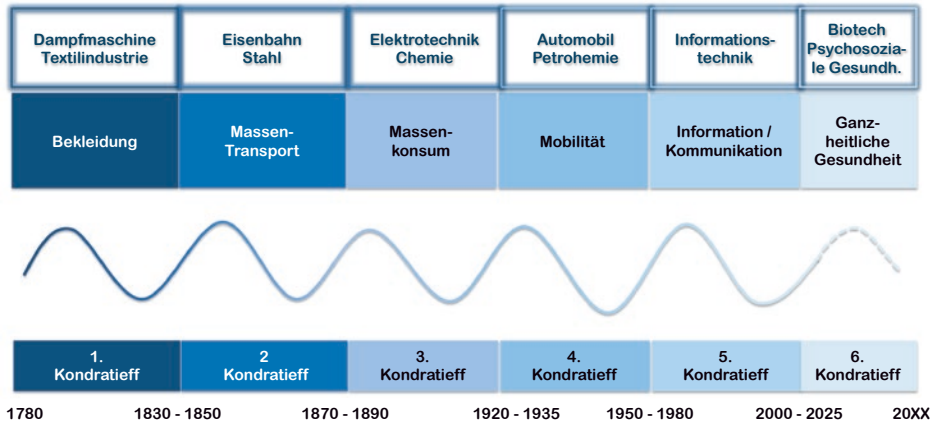


Abb. 3.43 Der sechste Kondratieffzyklus. (Nach Nefiodow und Nefiodow 2014)

Mensch Technik adaptiert, dann setzt sich eine Technik durch. Zunächst einmal sollte also der Mehrwert der Digitalisierung aus der Sicht der Kunden untersucht werden. Das ist eine wichtige Marketingaufgabe. Die Lernfähigkeit und -willigkeit neuer Technologien wird bei den Kunden nur gegeben sein, wenn sie den Mehrwert darin sehen (Binckebanck und Elste 2016). Die rasante Verbreitung von Smartphones und Sozialen Medien lässt darauf schließen, dass die Nutzer einen Mehrwert für sich erkannt haben.

Technologisch werden die Fortschritte der Informations- und Kommunikationstechnik als Treiber der Digitalisierung genannt. Treiber der Entwicklung sind aber die Menschen, nicht die Technologie selbst. Digitalisierung lässt sich als technische Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik interpretieren und historisch eingeordnet werden. Dazu kann sich der sogenannte Kondratieff-Zyklen bedient werden. Der Theorie der langen (Konjunktur-)Wellen zufolge sind Basisinnovationen Auslöser und Träger langer Hochkonjunkturphasen, die 40 bis 60 Jahre umfassen (Nefiodow und Nefiodow 2014). Für Nefiodow und Nefiodow sind die Biotechnologie und die Psychosoziale Gesundheit seit dem Jahrtausendwechsel die Basistechnologie, welche die derzeitige lange Konjunkturwelle auslöst und trägt (vgl. Abb. 3.43).

Wie passt das mit dem derzeitigen Hype um die Digitalisierung zusammen? Sicherlich überschneiden sich die langen Wellen der IuK-Technik und der Biotechnologie. Während bei dem Thema „ganzheitliche Gesundheit“ Sinn und Zweck für den Menschen klar sein dürften, ist das bei der Digitalisierung nicht ganz so einfach zu beantworten. Die funktionale Frage, wozu sollten wir die zunehmende Digitalisierung nutzen, kann für die Zukunft sehr unterschiedlich beantwortet werden. Die zweite Welle der Digitalisierung (siehe oben) verfolgt das Ziel, maschinelle Systeme intelligenter und autonomer zu machen. Es ist abzusehen, dass die Menschen dadurch in ihrer Arbeit entlastet (schwache KI) oder ersetzt (starke KI) werden. Was macht der Mensch mit seiner durch die Digitalisierung gewonnenen Freizeit, wenn ihm die Arbeit durch smarte Maschinen

und smarte Services abgenommen wird? Verbringt er noch mehr Zeit in Social Media? Nach heutigen Erkenntnissen macht das die Menschen nicht glücklich. Was der Mensch zum Glück braucht ist eine „sinnvolle" Beschäftigung. Kotler et al. sprechen in ihrem vier-Stufen-Modell von Marketing 4.0 als „Human-centric-Marketing" (Kotler et al. 2016). Wenn wir es ernst damit meinen, den Menschen ins Zentrum unserer Überlegungen zu stellen, dann können wir nicht wirklich wollen, dass die Maschine den Menschen ersetzt, sie soll ihn sinnvoll ergänzen. Wahrscheinlich ist die Prognose des sechsten Kondratieff-Zyklus der ganzheitlichen Gesundheit des Menschen gar nicht so abwegig trotz derzeitigen Booms der Digitalisierung.

▶ Vielleicht ist es eine der Kernaufgaben des Marketings, sich mit dem „Sinn" für Menschen zu beschäftigen, um Innovationen (auf Basis der Digitalisierung und Biotechnologie) zu kreieren, die den Sinn für den Menschen in den Mittelpunkt stellen.

Dass durch die zunehmende Digitalisierung neue Produkte und Dienstleistungen entstehen, ist unbestritten. Der *Sinn* einer Innovation wie Uber wird für jeden deutlich, der sich z. B. in den Megastädten in China oder Indien aufhält. In diesen Städten herrscht längstens ein in dieser Dimension nie gekannter Verkehrsinfarkt. Die Existenz von Geschäftsmodellen wie Uber (oder Ola) ermöglicht den Bewohnern, auf den Kauf eines Autos zu verzichten, ohne die individuelle Mobilität einschränken zu müssen. Dadurch trägt der Käufer einer solchen Dienstleistung gleichzeitig dazu bei, dass die Zahl der Fahrzeuge auf den Straßen verringert wird (oder zumindest nicht weiterwächst). Für andere Zielgruppen wie Touristen oder Geschäftsreisende wird individuelle Mobilität dadurch erst möglich. Aufgrund des Geschäftsmodells wird sichergestellt, dass Sprach-/Verständigungsprobleme beseitigt werden. Zudem wird für den Reisenden gewährleistet, dass der „Taxifahrer" keine unnötigen Strecken für die Fahrt wählt, weil der Reisende auf seinem Smartphone die gewählte Route mit der vom System vorgeschlagenen Route vergleichen kann.

Marketing sollte stets versuchen, kommende Entwicklungen aus dem betrieblichen Umfeld qualifiziert zu prognostizieren, welche das Potenzial haben, die Kräfte des Marktes und deren Zusammenspiel zu ändern. Wenn die ganzheitliche Gesundheit des Menschen tatsächlich die nächste lange Welle ausgelöst hat und trägt, dann wird Digitalisierung, umgesetzt in innovative Produkte und Dienstleistungen, die der ganzheitlichen Gesundheit des Menschen dienen, mit höherer Wahrscheinlichkeit Erfolg haben, als Digitalisierung, die den Menschen ersetzt.

Theorie und Marketingpraxis sind dabei, die Chance zu verspielen, Marketing wieder mit eher strategischen Fragestellungen zu betrauen, indem analysiert und erklärt wird, ob und wie sich durch die Digitalisierung

- die Kunden und deren Kaufverhalten verändern und ob sich mögliche Veränderungen mit bestehenden Theorien erklären lassen oder ggf. verändert/ergänzt werden müssen (vgl. Abschn. 3.3.2.1),

- der Markt und das Verhältnis der Marktteilnehmer untereinander ändert (vgl. Abschn. 3.3.2.2) und
- durch die zunehmende Automatisierung und Intelligenz der Maschinen das Verhältnis von Mensch und Maschine verändert (vgl. Abschn. 3.3.2.3).
- die Produkte und Dienstleistungen durch Entmaterialisierung und Individualisierung verändern (vgl. Abschn. 3.3.2.4)
- ergibt, dass Vertrauen eine steigende Bedeutung erhält (vgl. Abschn. 3.3.2.5).

Diesen Fragestellungen widmen sich die folgenden Abschnitte.

3.3.2.1 Verändertes Kaufverhalten – Homo Digitalis

Hat die Digitalisierung das Kaufverhalten der Kunden verändert und wenn ja wie? Gibt es den Homo Digitalis (Backhaus und Paulsen 2018; Montag 2018), der eine Evolutionsstufe des Menschen (Homo Sapiens) oder eine Entwicklung der Maschine als Homo Sapiens Digitalis (Bullinger-Hoffmann und Mühlstedt 2016) darstellt? Gibt es den „digital citizen", der über die neuen Möglichkeiten des Internets mit Anderen kommuniziert und sich verändert sozial, politisch und wirtschaftlich engagiert (Wells 2015)? Die Wissenschaft kennt drei Blickwinkel auf den Konsumenten, um dessen Entscheidungsverhalten zu analysieren und zu erklären (Backhaus und Paulsen 2018):

- *Den Homo Oeconomicus,* der unter den Bedingungen vollkommener Information und Transparenz rationale Entscheidungen zur eigenen Nutzenmaximierung trifft. Diese Interpretation des Konsumenten und die damit verbundenen Annahmen wurden längst als unrealistisch verworfen. Hervorzuheben ist, dass die Digitalisierung dafür gesorgt hat, dass die Bedingung der vollkommenen Information für den Konsumenten machbarer scheint als je zuvor. Allerdings hat die permanente Datenflut dazu geführt, dass die Menschen mehr denn je einer Informationsüberlastung unterliegen, die eine effektive (hier rationale) Verwendung für die eigene Entscheidungsfindung unmöglich macht. Das Bild des Homo Oeconomicus kann trotz allem in Zeiten der Digitalisierung eine unerwartet wichtige Rolle spielen, wenn die Kaufentscheidungen dem Computer überlassen werden (Automation der Kaufentscheidung). Wenn das rationale Entscheidungsverhalten des Homo Oeconomicus der Programmierung der Rechner zugrundegelegt wird, dann dürften zumindest die Rechner dem Käuferbild sehr nahekommen, weil die Rechner nicht der Beschränkung der geringen Informationsverarbeitungskapazität des Menschen unterliegen.
- Den *modifizierten Homo Oeconomicus* der Neuen Institutionenökonomie, der opportunistisch entscheidet (was, wie die Spieltheorie zeigt, nicht immer rational und nutzenmaximierend sein muss) und nur über Regeln (Institutionen) dazu gebracht wird, nutzenmaximierend zu entscheiden und zu handeln. Der Markt in der Neuen Institutionenökonomie kennt kein vollkommenes Wissen und untersucht, wie Entscheidungen zustande kommen (können), die unter Informationsasymmetrie „leiden". Der Ansatz liefert wertvolle Hinweise dafür, wie die Regeln und Rahmenbedingungen



Abb. 3.44 Veränderung der Customer Journey durch SoLoMo. (In Anlehnung an Heinemann und Gaiser 2016a)

gestaltet werden sollten, um einen Austausch zwischen den beteiligten Parteien zum Wohle aller zu ermöglichen.

- Den *Homo Psychologicus* als Menschenbild der verhaltenswissenschaftlichen Forschung zeichnet aus, dass seine Präferenzen z. B. über den Einsatz von Marketinginstrumenten oder über den Einfluss der Umwelt veränderbar oder manipulierbar sind. Im Zuge dieser Forschung wurden die S-R- und S-O-R-Modelle entwickelt, die deskriptiv (SR) eingesetzt werden, um Kaufverhalten zu beobachten und zu beschreiben oder explorativ (SOR) um Erklärungen dafür zu finden, warum Menschen (O) sich unter bestimmten Umständen (S) so verhalten (R) wie sie das tun. Mit den technischen Fortschritten der Hirnforschung stehen heute Instrumente wie Computertomografie, MRT oder Nahinfrarotspektroskopie zur Verfügung, die neue Erkenntnisse liefern. So können die Prozesse des Organismus (O) für das Neuromarketing genutzt werden, um so Erkenntnisse über kognitive und emotionale Prozesse zu erlangen, die ein bestimmtes Kaufverhalten erklären können.

Der Homo Digitalis zeigt auf jeden Fall ein verändertes Kaufverhalten. Der Trend geht zu sozial, lokal und mobil, gerne auch als SoLoMo abgekürzt (Heinemann und Gaiser 2016b). Damit ist gemeint, dass sich die Menschen in den Sozialen Medien aufhalten, durch das Smartphone (und andere Technologien) lokalisiert werden können und das Smartphone, das „always on" ist als Zugang zum Internetuniversum nutzen. Durch die verfügbare Technologie hat sich die Customer Journey, also der Kaufprozess verändert (vgl. Abb. 3.44).

Die neue Technik erlaubt es, dass die Kunden heute zuerst ein Produkt auswählen können, bevor sie in Kontakt zu einem bestimmten Anbieter treten. Die Produktauswahl hat sich zunehmend ins Internet vor den eigentlichen Kaufprozess verlagert. Die Smartphones und der jederzeit mögliche Zugriff auf die Informationen und Serviceangebote im Internet

haben zudem dazu geführt, dass sich die Kunden vor Ort im stationären Handel oder beim Hersteller spontan entscheiden können, die Produktauswahl erneut und modifiziert zu starten. Eine nie dagewesene Transparenz lässt es kaum mehr zu, die Preise von anderen Angeboten im Internet oder stationären Wettbewerbern zu differenzieren. Es lässt sich also nicht mehr vorhersagen, ob der Kunde sich zuerst informiert, bevor er mit einem Anbieter in Kontakt tritt, während dessen oder danach, wenn der Erstkontakt Geschichte ist. Gleichzeitig kann der Kunde zwischen verschiedenen Kommunikations- und Absatzkanälen springen. Er entscheidet, wann, wo und wie lange er in welchem Kanal zubringt, um sich Zugang zu Informationen und Produkten zu verschaffen.

Mit der Digitalisierung verschiebt sich heute das Wissen um das Kaufverhalten. Die Analyse von digital beobachtbarem Verhalten der Konsumenten in Echtzeit (Tracing) erlaubt es den Marketern oder den IT-Experten sich eingehender mit dem Kaufverhalten eines Menschen zu beschäftigen als dieser selbst (da er auch weniger über sein eigenes Kaufverhalten reflektiert und die Daten nicht in gleichem Umfang sammelt wie der Anbieter). Durch eingehende Analysen auf der Basis von Big Data können die Experten besser als der Käufer selbst vorhersagen, was er als nächstes kaufen will, was als nächstes erledigt werden soll, wann zu einem Termin gefahren werden soll, wie der nächste Stau am besten umfahren werden kann, was noch zu dem in Erwägung gezogenen Kauf passt, etc.

„Der Vorteil einer Big Data-Situation, die es ermöglicht, völlig theorielos „auf gut Glück“ in Datensätzen zu „wühlen“, wirft uns allerdings zurück in die Welt der S-R Ansätze, mit denen sich (unerklärte) Zusammenhänge aufzeigen lassen (Backhaus und Paulsen 2018)“. Die SOR-Modelle in Kombination mit Hirnforschung und den neuen Möglichkeiten der Digitalisierung, stellen unseres Erachtens nach die beste Möglichkeit dar, um Kaufverhalten im digitalen Zeitalter zu erforschen und zu ermitteln, ob sich durch die Digitalisierung etwas verändert, was beim Marketing künftig berücksichtigt werden sollte. Von einem alleinigen Einsatz von Algorithmen statt Theorien zur Erklärung des Kaufverhaltens raten wir ab.

Derzeit vorliegende Ergebnisse zum digitalen Kaufverhalten stammen fast alle aus S-R-Studien, die sich auf digital erfasste R-Daten stützen. S-O-R-Studien zum digitalen Kaufverhalten sind bisher selten durchgeführt worden (Montag 2018). Dennoch seien an dieser Stelle die Erkenntnisse erwähnt, die in der Literatur gefunden wurden.

- Der souveräne, mitgestaltende Kunde:
  - Kunden erwarten aufgrund der Digitalisierung ein auf sie angepasstes Informations- und Lösungsangebot, das sie immer und überall (on-demand) artikulieren, bestellen und geliefert bekommen können. Der Kunde bestimmt wann, wo und wie eine Lösung aussehen sollte und wie, wann und wo er mit einem Unternehmen in Kontakt treten möchte. Nicht nur die Produkte und Dienstleistungen werden smart, sondern auch der Kunde (Jung und Kraft 2016). Die Konsequenz: es geht eher um eine Customer Managed Relationship als ein Customer Relationship Management.
  - Online-Offline-Orientierung: Die Digital Natives, die mit Smartphones aufgewachsen sind, unterscheiden nicht zwischen On- und Offline-Möglichkeiten in der Customer Journey (Lies 2017).

  - Die Kunden haben eine Reihe von Relevanztriggern, die ihr Nutzungsverhalten im Internet beeinflussen. Dazu zählen Entertainment/Spaß, Information und Bildung, Geld sparen, Zeit sparen, ein Problem lösen und Inspiration (Kreutzer und Land 2016).
  - Die mobile Internetnutzung führt dazu, dass Inhalte intensiver und zu anderen Uhrzeiten genutzt werden (Golecki 2012) und auch den Lebenswandel verändern.
  - Die Menschen sind im Sinne der Co-Creation aktiv und greifen in die Marken-/Marketingkommunikation ein, indem sie „sharen", „liken" oder „posten" und Prozesse mitgestalten (Lies 2017).
  - Es herrscht eine „Hauptsache-umsonst-Mentalität" (Kreutzer und Land 2016),
  - Die Kunden bedienen sich online der Erfahrung anderer, bevor sie sich eigene Eindrücke eines Angebotes verschaffen und geben ihre eigenen Erfahrungen im Internet weiter (Kreutzer und Land 2016). Dadurch erhält das Empfehlungsmarketing einen neuen, deutlich höheren Stellenwert, den die Unternehmen aber lediglich zum Teil steuern können. Modelle wie AIDA (Attention – Interest – Desire – Action) verändern sich dadurch zu ASIDAS (Attention. Search – Interest – Desire – Action – Share). Die Menschen treffen ihre Kaufentscheidungen spät, sodass die Unternehmen immer nur den Teil der Customer Journey mitbekommen, die zum Kauf führen, nicht aber den, der lange vorab durchgeführt wurde und häufig nicht zum Kauf führt. Genau hier setzt das im H2H Marketing propagierte Vertrauensmanagement an (vgl. Kap. 5).
- Der überforderte Kunde:
  - Bequemlichkeit und Effizienz sind Treiber Nummer 1 bei der Nutzung von Digitalisierung durch die Kunden (Kreutzer und Land 2016). Aber auch das Erlebnis und Erfahrung sind wesentliche Treiber (Lies 2017).
  - Die Intensiv-Nutzer von Internet und Sozialen Medien unterliegen einer Suchtgefahr (Montag 2018).
  - Digital Natives weisen eine höhere Risikobereitschaft auf, indem sie ihre gelernte „Reboot-Mentalität" aus Spieleerfahrungen im Internet auf Kaufentscheidungen in die Realität übertragen (Kreutzer und Land 2016).
  - Die Digital Natives haben eine geringere Aufmerksamkeitsspanne. Dauer und Timing werden damit noch mehr zu kritischen Erfolgsfaktoren als bisher (Kreutzer und Land 2016).
  - Der Homo Digitalis ist „always on". Dadurch verschwimmen einerseits die Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit. Andererseits wird der Mensch durch eingehende Nachrichten permanent aus seiner aktuellen Beschäftigung gerissen. Da der Mensch nach heutigen Erkenntnissen nicht multitaskingfähig ist, leidet die Produktivität (Kreutzer und Land 2016).
  - Das Vertrauen in Online-Bewertungen anderer Personen wächst (Kreutzer und Land 2016).

Meyer folgend (J.-U. Meyer 2017) können wir auch zusammenfassend sagen, der digitale Kunde ist:

- Überfordert (überlastet und abgelenkt)
- Ungeduldig: die Aufmerksamkeit hält nicht lange
- Untreu: „du bist blöd, wenn du nicht wechselst“
- Mitgestalter: digitale Kunden wollen mitgestalten

Das veränderte Informations- und Entscheidungsverhalten des Homo Digitalis muss bei Planung und Ausgestaltung des Marketings berücksichtigt werden. Dazu sollten alle bisher entwickelten Kaufverhaltensmodelle gepaart mit den neuen Möglichkeiten der Digitalisierung genutzt werden, um den Menschen besser verstehen zu können. Das veränderte Kaufverhalten bedingt aber auch ein sich änderndes Verhältnis zwischen Kunden und Anbietern. Darauf wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

3.3.2.2 Verändertes Verhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager

Kotler und Keller beschreiben den digitalen Wandel: „We can say with some confidence the market place is not what it used to be. It is dramatically different from what it was even 10 years ago“ (Kotler und Keller 2012, S. 34). Sie zielen damit auf eine Veränderung des Marktes und des Verhältnisses zwischen den Marktteilnehmern ab. Die Digitalisierung zwingt die Anbieter, ihr bestehenden Geschäftsmodelle und die Art und Weise des Umgangs mit den Kunden zu ändern.

Durch die zunehmende Vernetzung und gestiegene Transparenz von Menschen und Objekten wissen die Marktteilnehmer heute übereinander mehr als jemals zuvor. Das betrifft nicht mehr nur noch die Anbieter, ihre Wettbewerber und Kooperationspartner, sondern auch die Kunden. Das gilt sowohl für den B2C als auch den B2B-Bereich. Der uninformierte Kunde wird zum informierten Kunden. Gleichzeitig hat der Anbieter über Big Data und Data Analytics die Möglichkeit, mehr über das Verhalten der Kunden in Erfahrung zu bringen, als dieser selbst weiß (siehe oben). Ohne Zweifel wollen die Kunden über viele Kanäle bedient werden und deswegen müssen Unternehmensentscheidungen auf vielfältigen Daten basieren, die messbar und quantifizierbar sind.

Allerdings sorgen Geschäftsmodelle der Plattform-Ökonomie zurzeit dafür, dass diese Informationen in zunehmendem Maße dem Inhaber der Plattform und nicht mehr den Anbieter von Produkten und Dienstleistungen, die über die Plattform mit den Kunden ausgetauscht werden, zur Verfügung stehen. Der gerade gewonnene direkte Kontakt zu den Kunden droht den meisten Anbietern genauso schnell abhanden zu kommen wie er durch den direkten Austausch über das Internet ermöglicht wurde. Bestes Beispiel ist die zunehmende Bedrohung von Online-Shops durch Plattformen wie Amazon, das seit Neuestem auch in den B2B-Bereich investiert.

Die Kunden nehmen durch die Möglichkeit, sich vor jedem Kauf umfassend informieren zu können und aufgrund der Möglichkeit, selbst Informationen und Leistungen zu produzieren und über Plattformen und soziale Netzwerke anzubieten, eine aktivere

Rolle ein, als dies bisher der Fall war. Sie können konsumieren und zugleich produzieren, werden so zu sogenannten *Prosumern*. Dabei können Meinungen, Filme aber auch andere digitalen Dienstleistungen produziert werden. Die Kunden können mit Produkten und Dienstleistungen über Plattformen wie Ebay handeln. Bei der öffentlichen Meinungsbildung über die sozialen Netzwerke haben die Kunden die Möglichkeit, selbst zum Influencer zu werden. Immer mehr bestimmen die Kunden über die Wahrnehmung und Entwicklung einer Marke. Sie denken dabei in Bedürfnissen und nicht in Kanälen. Die Unternehmen dagegen verlieren die Kontrolle über die Meinungsbildung über sich und ihre Leistungen. Durch das neue Rollenverständnis der Kunden müssen die Unternehmen sich eher mit einer vom Kunden gesteuerten Beziehung abfinden (Customer Managed Relationship), denn die Beziehung mit dem Kunden selbst steuern zu können (Customer Relationship Management).

Die Kunden können in Form von Co-Creation auch an der Innovation und der Produktion von Leistungen der Anbieter teilnehmen. Durch solches Engagement entstehen maßgeschneiderte Leistungen, die hohe Aussicht auf Erfolg bei den Kunden haben ohne für Marktforschung teuer bezahlen zu müssen.

Damit lassen sich zwei wesentliche Formen der Co-Creation unterscheiden. Der Kunde kann sich aus seiner Sicht „upstream“ bei der Entwicklung eines Wertangebotes engagieren oder „downstream“ bei der Vermarktung und bei der Nutzung eines Wertangebotes (vgl. Abb. 3.45).

Bei der Upstream-Partizipation können die Kunden in Form von Open Innovation die Hersteller im Innovationsprozess unterstützen, indem sie Ideen generieren, Konzepte und Prototypen für die Hersteller testen und sich als „Lead User“ bei der Markteinführung

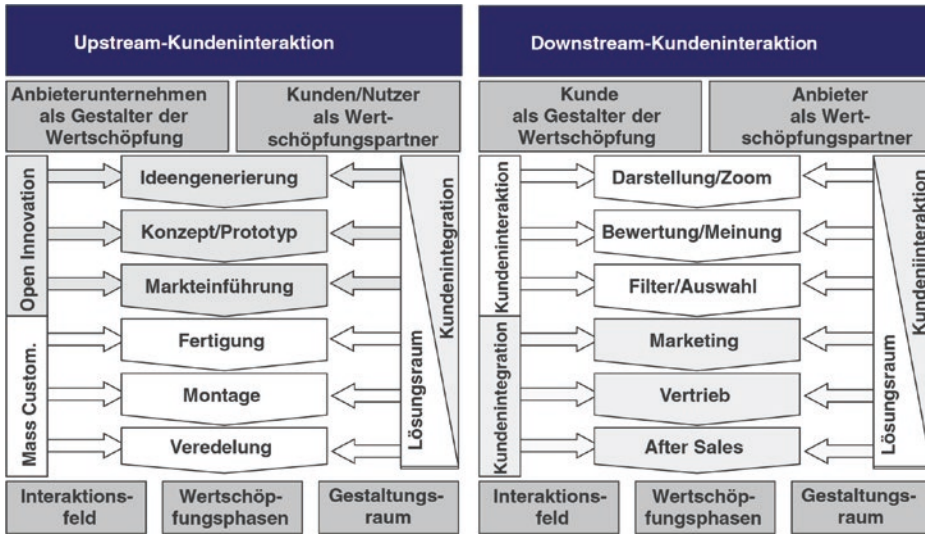


Abb. 3.45 Upstream- und Downstream Co-Creation. (Heinemann und Gaiser 2016a)

engagieren. Im Rahmen von Mass Customization können sie das „Endprodukt“ nach ihren Wünschen konfigurieren, womit sie den Lösungsraum (Varianten) mitbestimmen. Die Rollenverteilung sieht hier den Kunden als Co-creator und das Unternehmen als Creator. Bei der Downstream-Partizipation sind die Rollen genau anders herum verteilt. Der Kunde ist Creator (von Wert) und der Anbieter ist Co-Creator. Die Kunden übernehmen es, dass ein Produkt bekannt und empfohlen wird. Die Kunden sind diejenigen, die ein Produkt nutzen und den Wert für sie dadurch bestimmen. Daran können sie den Anbieter (und andere potenzielle Kunden) aktiv partizipieren lassen.

Die digitale Transformation befeuert die *„Shared Economy“,* da sie die massenhaft zur Verfügung stehenden Daten in Echtzeit zur Auslastungssteuerung von Soft- und Hardware nutzen, um so brachliegende Stillstandzeiten zu beseitigen (Biesel und Hame 2018). Voraussetzung dafür ist allerdings die Bereitschaft der Nutzer, auf das Eigentum der Hardware zu verzichten. Wenn ein Fahrzeug mehr als 80 % seiner Lebenszeit stillsteht und nicht genutzt wird, dann stellt die Beseitigung dieser Stillstandzeit eine enorme Effizienzsteigerung dar. Was bei Maschinen und Anlagen im produzierenden Gewerbe längst Gang und Gäbe ist und mit OEE (Overall Equipment Effectiveness) gemessen und gesteuert wird, wird sich künftig auch den Bereich der Konsumenten übertragen lassen. Wenn eine Maschine durch das eigene Unternehmen nicht ausgelastet wird, dann ist es genauso sinnvoll, diese Maschine anderen Unternehmen für die Produktion anzubieten, um die Auslastung zu steigern wie für die privaten Nutzer von Fahrzeugen, sich die Nutzung eines Fahrzeugs zu teilen. Die Verdrängung bestehender Geschäftsmodelle durch digitale Dienste und die Erweiterung von Kundenzielgruppen zeigen das eindrucksvoll (Zervas et al. 2017).

Durch das Smartphone haben sich die Möglichkeiten für Kunden und Anbieter erneut verändert. „Für den Kunden ist das Smartphone das digitale Fenster in einer analogen, physischen Welt. Der ubiquitäre Echtzeit-Zugriff auf die digitale Welt erlaubt es dem Kunden, idealerweise beide Welten zu verbinden und von der digitalen Information in der physischen Lebenswirklichkeit zu profitieren (Reinartz in Bruhn und Kirchgeorg 2018).“ Hier wird in diesem Zusammenhang vom Zugang zur *mobilen Service Cloud* gesprochen.

Austausch fand vor der Digitalisierung (vom analogen Telefon einmal abgesehen) nur über Kommunikation und Interaktion an einem physischen Ort statt (vgl. Abb. 3.46). Entweder beim Kunden, beim Anbieter oder einem dritten Ort (z. B. Handel oder Messe). Mit dem Internet und der Kommunikation über stationäre Computer bestand erstmals die Möglichkeit, nicht nur online zu kommunizieren, sondern physisch und online zu interagieren. Mit der Erfindung des Smartphones und der drahtlosen Internetverbindung besteht heute für die Menschen die Möglichkeit immer und überall auf den Service von Anbietern zuzugreifen. Der Mensch erhält über das Smartphone Zugang zu seiner ganz persönlichen Service-Welt oder -Cloud.

Das „Ökosystem AppStore“ (Golecki 2012) bestehend aus unzähligen App-Anbietern auf den Plattformen Android oder iOS (die anderen sind kaum erwähnenswert) schaffen neue Möglichkeiten und Realitäten, die das Konsumverhalten jetzt schon



Abb. 3.46 Die Mobile Service-Cloud

geändert haben. Der große Wandel steht uns aber wahrscheinlich noch bevor. Das Smartphone wird durch immer mehr Apps zum „multifunktionalen Sensor", der Daten über die Kunden und ihr Verhalten und ihre Lebensweise 24/7 liefert. Gut möglich, dass als nächste Innovationswelle die Body Area Networks (BANs) kommen, die direkt am Körper getragen werden und damit Zugang zu noch mehr physiologischen Funktionen des Menschen erlauben als dies heute bereits über die verschiedensten Sensoren und dazugehörige Apps möglich ist.

3.3.2.3 Verändertes Verhältnis zwischen Mensch und Maschine

„Nach Einschätzung von ist das übergeordnete Thema in Bezug auf neue Technologien die sich entwickelnde Beziehung zwischen Mensch und Maschine (Kreutzer und Land 2016)." Dem wird hier zugestimmt. Es geht nicht mehr darum, ob die Maschinen Tätigkeiten von den Menschen übernehmen werden, sondern darum, wie viel die Maschine übernehmen wird. Das wird nicht ohne Folgen für das Marketing bleiben und darauf muss sich das Marketing einstellen.

Zwei Trends in Forschung und Wissenschaft erhöhen derzeit die Wahrscheinlichkeit, dass sich das Verhältnis von maschineller zu menschlicher Tätigkeit dramatisch zugunsten der Maschine ändern könnte. Es wird hier nicht auf die Ausweitung der Automatisierung manueller Arbeit durch Maschinen und insbesondere durch Roboter abgezielt. „The rise of robots" ist in der industriellen Produktion längst Wirklichkeit. Das Streben der Menschen nach zunehmender Automatisierung beruht zum Teil auf dem Trugschluss (siehe oben), Arbeit durch Freizeit zu ersetzen und dadurch „glücklicher" zu werden. Aber: wir sind bei der Arbeit am glücklichsten (Carr 2014). Sobald ein Computer unsere Arbeit übernimmt können wir unsere heißersehnte Freizeit in sozialen Netzwerken und beim Shoppen „verdaddeln". Es sollte also besser so sein, dass wir die „ersparte" Zeit für „höherwertige" Arbeit einsetzen. Doch auch diese wird zunehmend ersetzt. Bisher waren uns die Computer bei der Anwendung expliziten Wissen (also Regeln, die sich in Algorithmen übersetzen lassen) überlegen. Der neueste Schub lässt die Computer auch bei der Anwendung prozeduralen Wissens überlegen werden, die der Mensch unbewusst beherrscht (z. B. autonomes Fahren). Was aber hilft uns die

Digitalisierung, wenn wir ohne digitale Unterstützung degenerieren und hilflos werden und Kompetenzen verloren gehen, wie das im Fall von Piloten zu beobachten ist. Automatisierung kann das trügerische Gefühl von Sicherheit geben, wenn der Mensch das Denken unterlässt. Man denke nur an die Fälle, in denen Autofahrer wegen der Ansagen ihrer Navigationssysteme in Flüsse gefahren sind.

Im Moment wird unter dem Begriff der Künstlichen Intelligenz (KI) daran geforscht, das menschliche Gehirn künstlich nachzubilden (brain emulation). Die bereits erzielten Fortschritte im Bereich Machine Learning und Deep Learning können sich sehen lassen und zeigen, dass die Maschine dem Menschen in nahezu allen Belangen überlegen sein könnte. Der Computer soll nicht nur kognitive, sondern auch empathische Fähigkeiten (Artificial Empathy) bekommen, um dem Menschen eben möglichst ähnlich zu werden. Hier ist die Gaming Industrie ein wesentlicher Treiber, da die Spieler gerne gegen jemanden spielen, der möglichst menschliche Züge hat (Anderie 2018). Eine weitere Entwicklung besteht in der Vernetzung der künstlichen Intelligenz (interconnected AI). Emulated Brains werden also miteinander vernetzt, sodass sie kommunizieren und interagieren können.

Wurden durch die bisherigen Bestrebungen, menschliche Arbeit zu automatisieren, überwiegend einfache, repetitive Arbeiten durch die Maschine ersetzt, verdrängen vernetzte Computer und mit KI ausgestattete Maschinen möglicherweise auch die restlichen Prozesse, die notwendig sind, um Produkte und Dienstleistungen herzustellen. Der Einkauf, die Produktion und der Vertrieb können dann von den intelligenten (wahrscheinlich sogar intelligenteren) und (auf jeden Fall) deutlich schnelleren Maschinen übernommen werden. Natürlich gilt das auch für nahezu alle Unterstützungsprozesse wie das Controlling, die Buchhaltung, das Personalwesen, etc. Für das Marketing ist insbesondere die Automatisierung des Einkaufs interessant. Wenn also die Maschine ohne menschliches Zutun einen Einkaufsbedarf feststellen kann und autonom entscheiden kann, über das „Internet of Everything“ (Kreutzer und Land 2016) die notwendigen Produkte und Dienstleistungen einzukaufen, was wird dann die Rolle für Marketing und Vertrieb sein? Nehmen wir einmal an, dass am Ende jeder Wertschöpfungskette immer noch ein Mensch steht, der die produzierte Leistung gebraucht oder verbraucht. Wird nicht auch dieser Mensch zunehmend maschinelle Intelligenz einsetzen, um seine Kaufentscheidung zumindest zu unterstützen, wenn nicht gar komplett zu übernehmen. Der Mensch wird so oder so dazu „degradiert“, Verbraucher zu sein. Lohn für Arbeit wird in einem solchen Szenario nicht mehr benötigt (LaGrandeur und Hughes 2017). In einem solchen Szenario wäre dann auch Marketing und Vertrieb obsolet.

Die möglichen Szenarien lassen neue Fragestellungen für das Marketing der Zukunft entstehen. Geht es im Marketing künftig auch darum, die Beziehung zu Maschinen im Sinne eines Machine Relationship Marketings zu initiieren und zu gestalten? Müssen wir uns damit beschäftigen, wie Maschinen denken und sich verhalten? Und ob wir das müssen. Wenn Maschinen (bzw. Computer) mehr und mehr auf Basis von Algorithmen die Entscheidung übernehmen, was gekauft wird und was nicht, dann sollte sich Marketing damit beschäftigen. So ist es doch heute bereits bei SEO. Marketing muss die

Algorithmen von Google verstehen, um das Ranking in der Suchmaschine zu seinen Gunsten manipulieren zu können. Für das Szenario, dass (intelligente) Maschinen und Menschen eine Symbiose eingehen, hätte Marketing die Aufgabe, den Menschen und die Maschine zu verstehen. Dann wäre Marketing nicht mehr nur noch H2H, sondern auch H2M (Human to Machine).

Für den Fall dass die Maschine den Menschen ersetzt, wäre M2M Marketing (Machine-to-Machine-Marketing die Folge. Ein solches Szenario wird hier als unwahrscheinlich erachtet.

3.3.2.4 Entmaterialisierung und Individualisierung des Wertangebotes

Mit dem Einzug der Digitalisierung wandelt sich auch die physische Form der Produkte und Dienstleistungen. „Nicht nur Daten (bspw. über unsere Kunden) und Prozesse (wie Beratung, Verkauf, Zahlungsprozesse) werden zunehmend digitalisiert und damit mobil verfügbar, sondern auch bisher überwiegend physisch bereitgestellte Produkte (bspw. Bücher, Zeitungen, Zeitschriften, CDs, DVDs) verlieren ihre Körperlichkeit (Kreutzer und Land 2016).“ Am Beispiel der Musikindustrie wird deutlich, dass von der Live Performance bis zum Streaming-Auftritt der Anteil der Digitalisierung dramatisch zugenommen hat und die Möglichkeiten für neue Geschäftsmodelle vielfältiger geworden sind. „Aktuell dematerialisieren der Schlüssel, der Ausweis, das Geld, die Kreditkarte, Kinotickets, Zugtickets, Flugticket, Münzen, […]“ etc. (Land 2018). Produkte und Dienstleistungen verwandeln sich in Software, meist in sogenannte Apps (Land 2018).

Die Digitalisierung hat über smarte Produkte in B2B und B2C die Grundlage dafür geschaffen, dass Produkte selbst oder deren Hersteller aufgrund von Zustandsdaten der Produkte während der Nutzung die Daten liefern, um Dienstleistungen anzubieten (auch smart services genannt), um einen erkannten Mangel abzustellen. Das IoT wird ein Internet der Dienstleistungen. Laut Prognose wird davon ausgegangen, dass 2020 bis zu 26 Mrd. „Dinge“ über das Internet miteinander verbunden sein werden und dass 80 % der damit erzielten Wertschöpfung auf Software und Services entfallen (Land 2018). In Abb. 3.47 ist der Trend der Entmaterialisierung dargestellt. Die Körperlichkeit nimmt von links nach rechts ab. Mit Service ist die Anwendung von Wissen und Fähigkeiten im Sinne der S-DL gemeint (vgl. Abschn. 3.2.2).

Diese Entwicklung hat direkte Auswirkung auf das Marketing. Das Marketing muss die Value Proposition begreifbar machen! Das bedeutet, dass sich Unternehmen ihren Kunden anschaulich vorstellen müssen. Dazu können die Unternehmen auf ebenfalls digitale Technologien zurückgreifen. Produkte, Menschen und deren Umgebungsbedingungen lassen sich in der Virtuellen Realität (VR) abbilden und dort entwickeln oder auch zu Erklärungszwecken im Vertrieb auf Messen oder vor Ort beim Kunden demonstrieren. Bisher war es für viele Anlagen- und Maschinenbauer gar nicht möglich, ihre Produkte mit sich zu führen, um sie den Kunden vor Ort zu erklären oder es bedarf eines hohen Aufwandes, um ein Schnittmodell einer Maschine auf den Messen weltweit zu präsentieren. Das digitale Modell der Maschine lässt sich dagegen vervielfältigen und

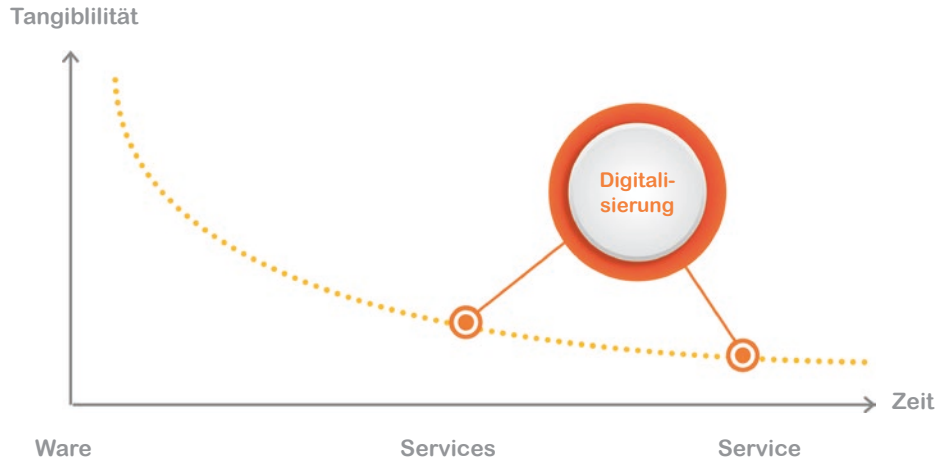


Abb. 3.47 Zunehmende Entmaterialisierung durch die Digitalisierung

an unterschiedlichen Orten und Gelegenheiten nutzen. Die technischen Möglichkeiten der Augmented Reality (AR) helfen dabei, komplexe, erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen zu erklären oder den Kundendienst bei seinem Feldeinsatz zu unterstützen. Beide Technologien AR und VR haben den „Hype-Cycle" und das „Tal der Enttäuschung" (Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies) bereits hinter sich gelassen und finden auch im Marketing produktive Verwendung.

Die Digitalisierung forciert einen weiteren Trend. Es handelt sich um den Trend der *Individualisierung* bzw. Personalisierung von Produkten und Dienstleistungen. Die Entwicklung vom Massenmarkt über die Zielgruppe zum individuellen, maßgeschneiderten Angebot ist in Abb. 3.48 vereinfacht dargestellt.

Die Kunden verhalten sich in ihrer Nachfrage scheinbar widersprüchlich. Einerseits suchen sie nach Netzwerken/Plattformen, die ihren Wert für die Kunden daraus beziehen, dass möglichst viele Kunden das Angebot nutzen. Andererseits suchen sie personalisierte Leistungen. Betrachtet man die Entwicklung der letzten Jahrzehnte, so ist eine Individualisierung des Angebots möglich geworden. Speziell interessant ist das unter dem kontinuierlichen Einfluss der Globalisierung, der es heute ermöglicht, individualisierte Produkte weltweit zu vertreiben. Deutlich wird das an Beispielen wie Spotify, einem in Schweden gegründeten Musik-, Hörbuch- und Videostreaming-Dienst. Spotify bietet diese Dienste als Freemium Geschäftsmodell an. Die Kunden können den Dienst entweder kostenfrei, dann mit Werbeunterbrechungen und nur online oder als Abonnement ohne Werbeunterbrechungen und auch offline nutzen. Je mehr Nutzer der Dienst hat, desto mehr Titel werden auf dem Portal angeboten und desto eher können sich die Nutzer über die gefundenen Titel austauschen. Andererseits bietet Spotify die Möglichkeit, sich personalisierte Playlists zusammenzustellen, sich also die Leistung zu personalisieren.

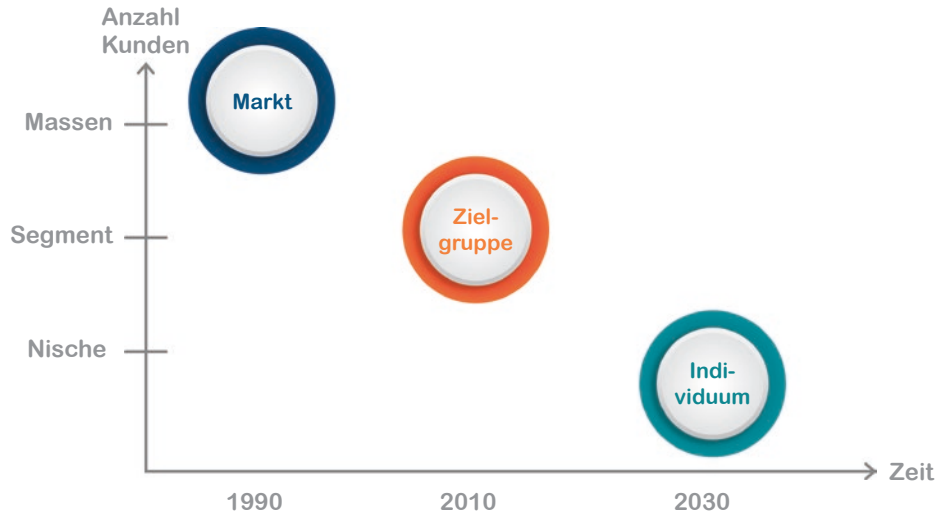


Abb. 3.48 Individualisierung der Kunden

Die individuellen Anforderungen werden aufgrund der Daten, die der Mensch digital hinterlässt, erfasst, hergestellt und dem Kunden individuell angeboten. Diese technische und wirtschaftliche Möglichkeit der *Individualisierung* trifft den Bedarf der Menschen.

Die Auswirkungen auf das Marketing sind offensichtlich, es müssen Einblicke pro Mensch generiert werden, das Wertangebot, der Inhalt und der Zugang müssen auf das Individuum maßgeschneidert werden. Viele weitere Schritte sind dabei notwendig. Kotler schlägt folgendes Vorgehen vor: von der Segmentierung und Zielgruppeneinteilung zur Bestätigung durch die Verbraucher-Community (Kotler et al. 2016).

Die Individualisierung wird wirtschaftlich auch dadurch möglich, dass die Grenzkosten digitaler Produkte gegen Null gehen. Es lassen sich selbst kleinste Nischen-Produkte profitable herstellen und verkaufen. Dieses Phänomen wird unter dem Begriff „Long Tail“ in der Literatur behandelt (C. Anderson 2007) und ist in Abb. 3.49 dargestellt.

Die klassische ABC-Analyse und die Entscheidung, Produkte mit geringer Nachfrage aus dem Sortiment zu nehmen bzw. nicht mehr zu produzieren, wird aufgrund der niedrigen Kapitalbindungskosten von digitalen Produkten obsolet. Die Eintrittsbarrieren digitaler Geschäftsmodelle sind aufgrund der relativ geringen notwendigen Anfangsinvestitionen sehr niedrig. Dagegen lässt die nicht-physische Form der digitalen Produkte und Dienstleistungen eine schnelle Marktpenetration der globalen Märkte zu. Die Digitalisierung erlaubt über die Null-Grenzkosten die Herstellung und den Vertrieb individueller Leistungen. Der Trend der Digitalisierung „[…] macht es einfach, Produkte und Dienstleistungen zu personalisieren, sie auf den Markt einer einzelnen nutzenden Person zuzuschneiden (Watson 2014)“.

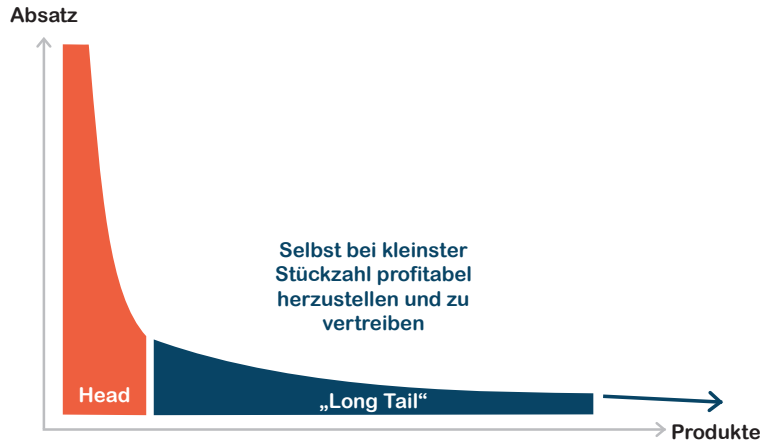


Abb. 3.49 Illustration des „Long Tail“. (Nach Anderson 2007)

3.3.2.5 Steigende Bedeutung von Vertrauen

Die Beziehung zwischen Anbieter und Kunde ist heute entlang der Customer Journey weitestgehend digitalisiert. In 2011 hat thinkwithGoogle.com das Konzept des Zero Moment of Truth (ZMOT) und in 2012 ein Update in Form eines Handbuchs aufgelegt. Der ZMOT steht für den Moment, in dem ein Kunde online entscheidet, ob das Angebot eines Herstellers seinen Bedürfnissen entspricht. Die Entscheidung basiert dabei ausschließlich auf Online-Empfehlungen, Posts, Bewertungen etc. (Richardson et al. 2015). Der ZMOT findet in aller Regel ohne Beteiligung des Anbieters und weit vor dem eigentlichen Kauf einer Leistung statt (Kreutzer und Land 2016). Es muss also bereits (Reputations-) Vertrauen vorliegen, bevor sich ein Kunde entscheidet, einen direkten Kontakt mit einem Unternehmen bzw. einer Marke zu suchen. Das ist per se nichts Neues. Was aber neu ist, dass die Kunden ihre Recherche online vornehmen und dass die Reputationsquellen durch die Digitalisierung verstärkt in der Online-Community zu finden sind (vgl. Abb. 3.50). Entgegen der Erwartung, dass sich die Customer Journey durch die Digitalisierung verkürzen würde, ist sie insbesondere im B2B-Umfeld länger und komplexer geworden (Richardson et al. 2015). Procter & Gamble hat 2005 dem „First Moment of Truth“ (FMOT) während des Kaufs selbst noch den „Second Moment of Truth“ (SMOT) eingeführt. Der SMOT ist der Moment, an dem die Nutzung von Produkt oder Dienstleistung die Customer Experience vervollständigt, die für die Loyalität der Kunden und ihr Weiterempfehlungsverhalten bedeutend ist (Cundari 2015). Dabei lassen sich zwei unterschiedliche Arten von Loyalitäten unterscheiden. Eine aktive Loyalität, bei der Kunden zu aktiven Advokaten des Wertangebotes und des Herstellers werden und eine passive Loyalität, bei der Kunden, wenn sie angesprochen werden, gutes über die Marke, den Hersteller oder das Wertangebot zu berichten wissen.

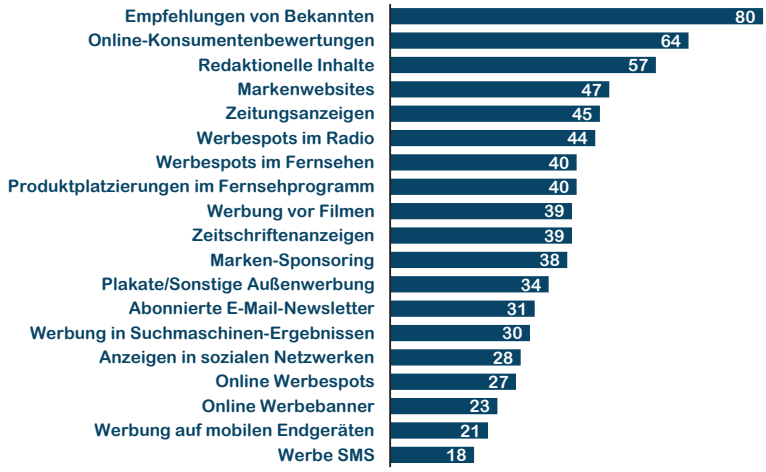


Abb. 3.50 Vertrauen in unterschiedliche Informationsquellen in Deutschland in %. (Nach Statista 2017)

Vertrauen wird zur neuen Währung beim Austausch von Waren und Beziehungen. Es ist schwer möglich, heute an der Form oder Verpackung zu erkennen, wie wertvoll ein Produkt oder eine Dienstleistung für einen Kunden ist. Deswegen braucht der Kunde Orientierungspunkte. Die kann er zum Teil selbst aufbauen oder er lässt sich durch Bekannte oder Freunde oder eben in vermehrtem Maße von Urteilen der Online-Community helfen.

Nicht nur die Kundenbeziehungen werden digitalisiert, sondern auch die Leistungen, die zwischen Anbieter und Kunde getauscht werden. Die neuen Geschäftsmodelle, die durch die Digitalisierung erst möglich wurden, verlangen von den Kunden eine hohe Transparenz gegenüber dem Leistungsanbieter. In aller Regel basiert der Austausch zwischen Lieferant und Kunde auf dem Grundsatz Daten (und Geld) gegen Leistung. Die Kunden müssen Daten/Informationen liefern, damit der Anbieter auf der Basis dieser Daten überhaupt erst in der Lage ist, seine Leistung erstellen und liefern kann. Das gilt sowohl für den B2B- als auch den B2C-Bereich. Die Nutzung von Online-Banking setzt voraus, dass ich dem System des Anbieters vertraue und meine Daten Preis gebe. Die mobile Nutzung von Google Maps ist nur möglich, wenn ich Google den Zugriff auf mein Smartphone und dessen GPS-Daten erlaube. Die Digitalisierung ermöglicht die Entwicklung und das Angebot von Dienstleistungen rund um die angebotene Soft- und Hardware, indem Sensordaten während der Nutzung in Echtzeit zur Verfügung stehen, die eine wertschöpfende Steuerung produktnaher Dienstleistungen ermöglichen. Dadurch werden End-to-End-Lösungen für die Kunden überhaupt erst möglich. End-to-End-Lösungen sind umfassende Wertangebote, die aus Hardware, Software und Dienstleistungen bestehen, und dazu

führen, dass der Kunde keinen weiteren Lieferanten mehr benötigt. Das Produzieren von Daten kann aber nur der erste Schritt sein. Die zielführende Analyse der Daten (Data Analytics) für das eigene Wertangebot muss folgen, das sonst lediglich weitere Datenfriedhöfe entstehen. Damit Kunden ihren Anbietern den Einblick in (Maschinen-)Nutzungsdaten gewähren, muss ein umfassendes Vertrauensverhältnis bestehen. Ohne dieses Vertrauen wird die notwendige Transparenz nicht entstehen.

Früher gab es echte Mauern. Man konnte die Tür schließen. Heute gibt es Firewalls, um sich vor bösartigen Angriffen zu schützen. Dadurch, dass jeder mit jedem vernetzt ist, kann es passieren, dass man über die Kommunikation mit Freunden „infiziert" wird. Jeder Kunde, aber auch jeder Anbieter muss ein Wagnis eingehen, um an Daten oder Angebote zu kommen. Vor jeder Entscheidung steht das Vertrauen an den Anbieter. Wenn IBM verspricht, dass ein komplexes Abrechnungssystem richtig abrechnet, dann müssen sich die Entscheider darauf verlassen können. Das gilt natürlich auch für den einzelnen Privatkunden, der sich neue Fische für sein Aquarium kaufen will.

„Verlässlichkeit und Vertrauen sind die entscheidenden Kernelemente für die Digitalisierung von Geschäftsprozessen, sei es zwischen Verkaufsportalen und Kunden oder als organisationsübergreifende Prozesse zwischen kooperierenden Geschäftspartnern in Lieferketten (Prinz et al. 2018)." Der Auf- und Ausbau von Vertrauen von und zu den Kunden wird herausragende Bedeutung haben, da eine enge und transparente Vernetzung (und das ist die Voraussetzung für die digitale Transformation) sonst nicht stattfinden wird. Kreutzer und Land (2016) fordern deshalb zu einem Rating- und Review-Management auf; wir fordern ein systematisches Vertrauensmanagement. Allerdings müssen auch Konzepte wie die Blockchain künftig in Betracht gezogen werden, wenn es um die Absicherung digitaler Transaktionen geht. „Die Eigenschaft der Blockchain, Transaktionen irreversibel zu speichern und die Hoheit einer zertifizierenden Autorität auf eine verteilte Konsensfindung zu delegieren […] (Prinz et al. 2018)", macht eine Manipulation unmöglich und fördert somit Vertrauen in solche Transaktionen.

Ging es in diesem Kapitel bisher um die kurze Darstellung marketingrelevanter Aspekte der Digitalisierung, widmet sich er nächste Abschnitt der Nutzung der Digitalisierung für die Aufgaben des Marketings selbst.

3.3.3 Digitalisierung für die Aufgaben des Marketings nutzen

Der gewählten Definition von Digitalisierung folgend (vgl. Abschn. 3.3.1) wird in diesem Abschnitt untersucht, welche analogen Leistungen des Marketings durch digitale Leistungen ersetzt werden können. Es geht also darum, die Aktivitäten/Aufgaben des Marketings daraufhin zu untersuchen, welche sich heute digitalisieren lassen. Wenn Digitalisierung bedeutet, dass Informationen, Prozesse und Objekte digitalisiert werden, also in 0 und 1 codiert, gespeichert und verarbeitet werden, dann stellt sich für das Marketing die Frage, welche Informationen, Prozesse und Objekte digitalisiert werden

können, die das Marketing betreffen. Während in nahezu allen Kernprozessen und vielen Unterstützungsprozessen Referenzprozesse definiert und veröffentlicht wurden, existieren solche Prozesse nach Erkenntnissen der Autoren für das Marketing nicht. Ohne explizite Prozessdefinition der Aufgaben des Marketings bleibt vage, was digitalisiert werden kann oder nicht. Vielleicht ist es genau diese Vagheit, die dem Marketing als Beliebigkeit vorgeworfen wird. Was genau macht eigentlich das Marketing? Kann das nicht wirklich jeder im Unternehmen übernehmen?

Heute werden die Möglichkeiten der Digitalisierung in der Marketingliteratur in aller Regel einseitig im Bereich der Kommunikation beschrieben und diskutiert. Das ist aus unserer Sicht zu eng gewählt, um das gesamte Effektivitäts- und Effizienzpotenzial der Digitalisierung für das Marketing zu nutzen. Deshalb wird hier eine Sicht auf Marketing als Prozess eingenommen, der aus den Elementen Input – Leistungserstellung – Output besteht. Der Input sind beispielsweise Erkenntnisse, die aus Daten gewonnen werden. Diese liegen in zunehmendem Maße und zunehmender Menge digital vor. Die Möglichkeiten für das Marketing werden hier unter den Begriffen Big Data und Data Analytics in Abschn. 3.3.3.1 behandelt. Die Leistungserstellung des Marketings betrifft die Aktivitäten, die das Marketing unternimmt, um aus dem Input einen „wertvollen" Output zu erstellen. Diese Aufgaben selbst können im Zuge zunehmender Digitalisierung automatisiert werden. Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden in Abschn. 3.3.3.2 unter den Begriff „Marketing Automation" kurz angerissen. Der Output (bzw. Effektivität und Effizienz) der geplanten und umgesetzten Marketingmaßnahmen lässt sich aufgrund der Digitalisierung besser messen und es spielen andere Kennzahlen eine Rolle als in der rein analogen Welt. Dies wird kurz in Abschn. 3.3.3.3 diskutiert.

3.3.3.1 Big Data und Data Analytics

Big Data sind unstrukturierte Daten aus unterschiedlichsten Quellen mit unterschiedlichsten Formaten (variety), die massenhaft (volume) vorliegen und in hoher Geschwindigkeit (velocity) erfasst und verarbeitet werden (Kinoshita und Nizuno 2017). Die unstrukturiert vorliegenden Daten können mit manuellen oder herkömmlichen Methoden der Datenverarbeitung nicht ausgewertet werden. Es bedarf spezifischer Methoden, um die unstrukturierten, massenhaften Daten auszuwerten. Diese werden unter dem Begriff der Data Analytics zusammengefasst. Die Interpretation der Analysen wird Stand heute von Menschen vorgenommen. Die starke KI hat aber auch hier das Ziel, dem Menschen Konkurrenz zu machen.

Die Digitalisierung hat zunächst dazu geführt, dass Big Data sowohl über Sachgüter, die mit verschiedenster Sensorik ausgestattet sind (smarte Produkte) als auch über Mobile Applications und deren Zugriff auf Sensorik in den Smartphones zu jeder Zeit und jedem Ort der Welt entstehen. Zeitgleich hat die Entwicklung des mobilen Internets dazu geführt, dass diese Daten zu jeder Zeit dezentral gesammelt und auf zentralen oder dezentralen Servern gespeichert oder als Datenstream in Echtzeit ausgewertet werden kann. Mit der rasanten Entwicklung verfügbarer Speicherkapazitäten und der Produktion

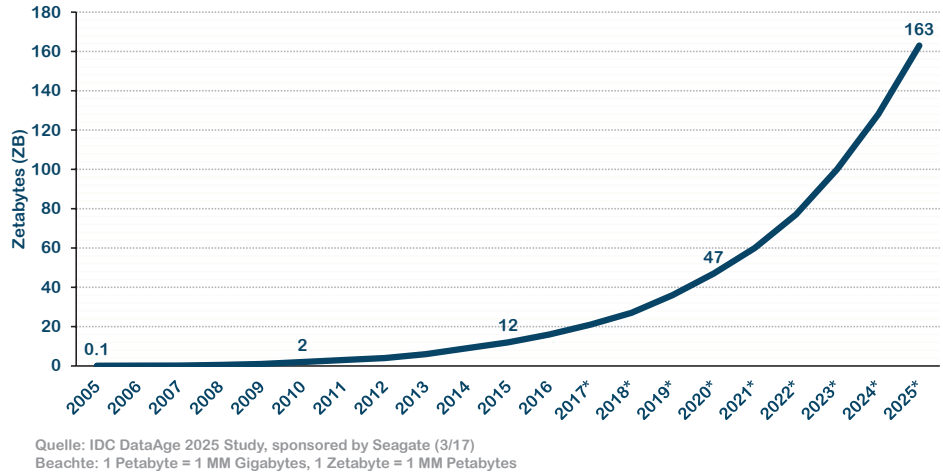


Abb. 3.51 Bisheriges und prognostizierte verfügbares Datenvolumen weltweit. (Nach www.kpcb.com/internet-trends)

und Speicherung von Echtzeitdaten, entstehen gigantische Datenmengen zum Verhalten von Kunden, die heute jedem Unternehmen zur Verfügung stehen, sofern es sich den Datenzugang sichert. Das hängt sowohl von der juristischen Situation als auch von dem Machtgeflecht in der Wertschöpfungskette ab. Auf der Kundenseite dominieren die großen Plattformen, wie Google, Amazon oder Microsoft und auf der Fertigungsseite sind es Softwareanbieter wie SAP, Oracle oder IBM.

Zum Beispiel sind Bewegungs- und Navigationsdaten wichtig für die Überwachung von Maschinen und für das Beobachten von Kundenverhalten. Um von Google und Co. unabhängiger zu werden, haben Audi, BMW und Daimler mit anderen Partnern einen eigenen Kartendienst aufgebaut, weil die Autofirmen davon ausgehen, dass sich dadurch neue Geschäftsfelder für sie öffnen.

In jedem Auto werden heute riesige Datenströme generiert und diese müssen übertragen und ausgewertet werden;das Wachstum wird hier weiter zunehmen. In 2025 werden 126 Zetabyte (ZB) an Daten erwartet (vgl. Abb. 3.51).

Das Sammeln und Auswerten von diesen Daten ist von großem Stellenwert für die Unternehmen und deren Marketing. Daten sind heute zu einem der wichtigsten Rohstoffe geworden. Die Unternehmen müssen den Zugang zum Datenstrom sicherstellen und über geeignete Data Analytics auswerten. Sinn ergeben die Daten wiederum (bis dato) nur, wenn sie von Menschen interpretiert werden; also wieder wertvolle Einblicke in die Menschen, ihr Denken und Handeln gewonnen werden.

„Erfolgskritisch ist für Unternehmen die Fähigkeit, aus strukturierten oder unstrukturierten Daten das Kundenverhalten bei der Kaufanbahnung, Kaufentscheidung, Produkt- und Servicenutzung etc. zu analysieren, um einen relevanten Wissensvorsprung

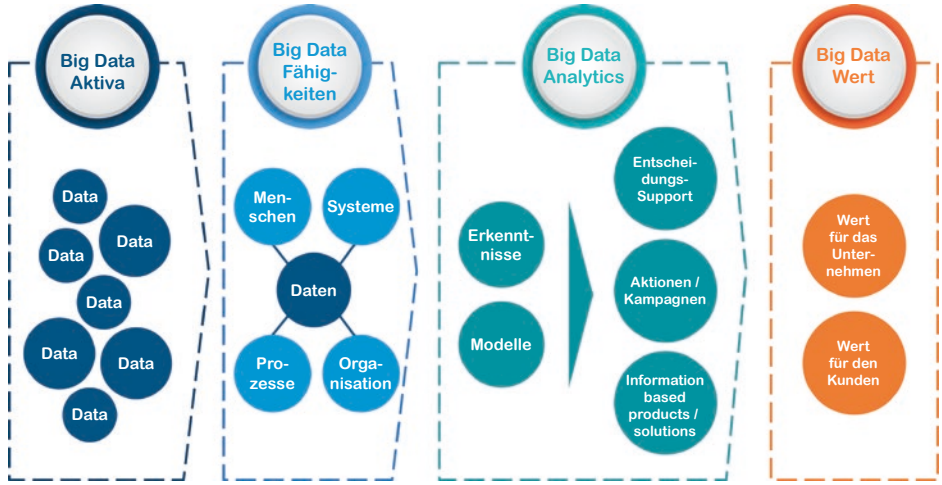


Abb. 3.52 Big Data Value Creation Modell. (Nach Verhoef et al. 2016)

zu erlangen und individuelles Kundenverhalten jederzeit antizipieren zu können (Jung und Kraft 2016).“ Datenmanagement wird zu einer Schlüsselaktivität des Marketings. Business Analytics verwendet im Gegensatz zu Business Intelligence vorwiegend induktive Methoden, um in den unstrukturiert vorliegenden Daten Muster und Gesetzmäßigkeiten zu erkennen, die sich für geschäftliche, wissenschaftliche und/oder politische Zwecke nutzen lassen (Chaudhuri et al. 2011). Das zurzeit meist verwendete Verfahren, das 2004 von Google-Mitarbeitern entwickelt wurde, nennt sich MapReduce. Das Verfahren verfolgt das Grundprinzip, die komplexe Aufgabenstellung bei der Auswertung von Big Data in kleinere, einfachere Aufgaben aufzuteilen und deren Bearbeitung von vielen kostengünstigen Rechnern parallel durchführen zu lassen. „MapReduce steht dabei stark vereinfacht für zwei aufeinander folgende Schritte: Map filtert und sortiert Daten, während der Reduce-Schritt Daten zusammenfasst. Der Programmierer gibt dabei die Filter-, Sortierungs- und Zusammenfassungskriterien vor (Binckebanck und Elste 2016).“ Die notwendigen Kompetenzen für Big Data Analytics müssen im Marketing-Team vorhanden sein.

Das Big Data Value Creation Model (vgl. Abb. 3.52) zeigt den Ablauf von der Sammlung von Big Data als Rohstoff über die Analyse bis zur Wertschöpfung.

Es lassen sich prinzipiell zwei Arten von Analytics für das Marketing unterscheiden (Verhoef et al. 2016):

- Analytics, die Kundeneinblicke generieren helfen
- Analytics, die darauf abzielen, Modelle zu entwickeln, um Entscheidungsprozesse zu verbessern

Beide müssen miteinander kombiniert und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Das kann dann zu interessanten Einsichten führen, die für die Entscheidungsfindung herangezogen werden können.

Mit Big Data lässt sich besser und umfassender als bisher die Frage beantworten, was ein Kunde macht (bzw. gemacht hat), aber nicht ergründen, warum er etwas macht. Eine von Maslow's Bedürfnispyramide inspirierte Darstellung von Big-Data-Ebenen (vgl. Abb. 3.41) veranschaulicht die Notwendigkeiten der gezielten Auswertung von vorhandenen Daten. Ähnlich wie in den bisherigen Maslowschen Models sind die unteren Ebenen notwendig, um die höchste Stufe zu erreichen. Falls die Basis nicht gut oder schwach ist, können die nächsten Ebenen nur schwer erreicht werden. Es kann aber auch die ganze Pyramide zusammenfallen. Selbstverständlich müssen die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung gestellt werden und das sind nicht nur Maschinen, Rechner und Systeme, sondern auch Menschen mit analytischem und intuitivem Verstand. Die Daten benötigen einen kontinuierlichen Fleiß und müssen sauber und verwertbar sein. Dann werden aus den Daten verwertbare Informationen, die über mehrere Stufen der Auswertung zu Einsichten und Erkenntnissen (knowledge) werden.

Nach weiterer Abstraktion entsteht dann Wissen, wie beim Flug zum Mond oder in unseren Flugzeugen. Seit Jahren werten die Flugzeughersteller und Betreiber große Datenmengen aus und sorgen dafür, dass es zu keinen Unfällen kommt. Wenn es doch passiert, dann ist das die Verkettung unglücklicher Umstände. Zu leicht vergisst man, dass zum Beispiel die Fertigung von Automobilen auf dem synchronen Abarbeiten von Daten und Prozessen beruht. Hunderte von Zulieferer und Mitarbeiter werden koordiniert, um immer noch komplexere Produkte zu erstellen, die selbst wieder enorme Daten generieren.

Der Glaube, dass hochqualifizierte Jobs wie Unternehmensberater, Analysten oder Manager sicher vor der zunehmenden Automatisierung sind, könnte sich schon bald als Irrglaube herausstellen (Carr 2014). Diese verlassen sich heute ebenfalls zunehmend bei ihren Entscheidungen auf die Ergebnisse von Vorhersagealgorithmen. Big Data liefert Ergebnisse, die mit der Qualität ihrer menschlichen Vorbilder vergleichbar sind. Allerdings produzieren sie auch sinnlose Ergebnisse und die Entscheidung über Sinn und Unsinn bleibt vorerst dem Menschen überlassen. Zu Recht wird die Frage gestellt, ob sich überhaupt noch jemand für den „Homo Digitalis" interessiert (Wiesel, in Bruhn und Kirchgeorg 2018). Die Digitalisierung scheint dazu zu führen, dass völlig theorielos „auf gut Glück" in Datensätzen „gewühlt" wird und somit „nur" die Zusammenhänge aufgezeigt, die Begründung der Zusammenhänge (also das „warum?") aber nicht erklärt werden kann bzw. erklärt werden muss. Davor ist zu warnen.

Big Data und Data Analytics können das menschliche Denken nicht ersetzen und sind auf ihrer oberflächlichen Funktionsweise für die Ursachenanalyse nicht geeignet. Als negatives Beispiel nennt Carr die Einführung der elektronischen Krankenakten in den USA (Carr 2014). Eine Studie hat auf der Basis von Algorithmen errechnet, dass das Gesundheitssystem durch die Einführung der elektronischen Krankenkarte mehrere Milliarden Dollar einsparen und gleichzeitig die Qualität der Versorgung gesteigert

werden könne. Tatsächlich fand man nach acht Jahren heraus, dass die Kosten um ca. 1 Billion US$ gestiegen sind und sich an der Qualität der Versorgung nichts geändert hatte. Ärzte beschäftigen sich seit der Neueinführung weniger intensiv mit ihren Patienten, sie verwenden in den Krankenakten vorformulierte Beschreibungen und verlieren ihre ärztliche Intuition, je mehr sie sich auf die Algorithmen digitaler Diagnoseinstrumente verlassen. Wir brauchen einen menschzentrierten Automatisierungsansatz und nicht einen maschinenzentrierten. Die Maschinen sollen immer dann untergeordnete Aufgaben übernehmen, wenn der Bediener mit höherwertigen Aufgaben beschäftigt ist. Ist der Mensch unterbeschäftigt, dann hat der Mensch auch Vorrang bei der Übernahme der untergeordneten Aufgaben und nicht umgekehrt. Statt sich auf die Entdeckung von noch mehr Wissen aus den massenhaft vorliegenden Daten zu konzentrieren, sollte sich der Fokus künftig eher auf die Anwendung bereits vorliegenden Wissens richten (Clavier et al. 2012).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Marketing an Big Data und Data Analytics in Zukunft nicht mehr vorbeikommen wird, um wertvolle Kundenerkenntnisse zu generieren und um Kaufverhalten zu prognostizieren. Gepaart mit den analytischen und kreativen Fähigkeiten des Menschen sollten sich damit Effizienz und Effektivität steigern lassen.

3.3.3.2 Marketing Automation und Growth Hacking

Unter Marketing Automation kann „die IT-gestützte Durchführung wiederkehrender Marketingaufgaben mit dem Ziel, die Effizienz von Marketingprozessen und die Effektivität von Marketingentscheidungen zu steigern“ verstanden werden (Hannig 2017a). Es geht weniger darum, Menschen durch Maschinen zu ersetzen, sondern die jeweiligen Stärken und Schwächen zu erkennen und diese sinnvoll und wertsteigernd zu kombinieren. Die Menschen müssen sich (auch in der Bildung) wieder auf das konzentrieren, was sie (noch) besser können als jede Maschine. Geht es darum, Neues aus zunächst unzusammenhängend scheinenden Informationen und Daten zu gewinnen und in Innovationen umzusetzen, dann ist der Mensch der Maschine noch überlegen. Geht es darum, Regeln (als Algorithmen) auf einen Sachverhalt/Kontext anzuwenden, dann sind uns die Maschinen/Computer weit überlegen (Brynjolfsson 2015).

Unter dem Stichwort „Growth Hacking“ wird die Zusammenführung verschiedener Kompetenzen gefordert und gefördert (vgl. Abb. 3.53), welche nur ein Ziel kennen: die Zahl der Nutzer einer angebotenen Leistung möglichst schnell und kosteneffizient zu steigern (Lennarz 2017). Diese Kompetenzen umfassen Basiskenntnisse im Programmieren, Data Analytics und „kreativem“ Marketing. Mit dem Begriff „kreativem Marketing“ soll verdeutlicht werden, dass Kreativität und Neugier zu den Eigenschaften eines Growth Hackers gehören (Pizza 2016).

Die wesentlichen Punkte für uns in diesem Zusammenhang sind die Betonung der Interdisziplinarität der Aufgabe, die Zahl der Nutzer zu steigern und die unternehmerische Haltung eines Growth Hackers, der sich durch Eigeninitiative, Kreativität,

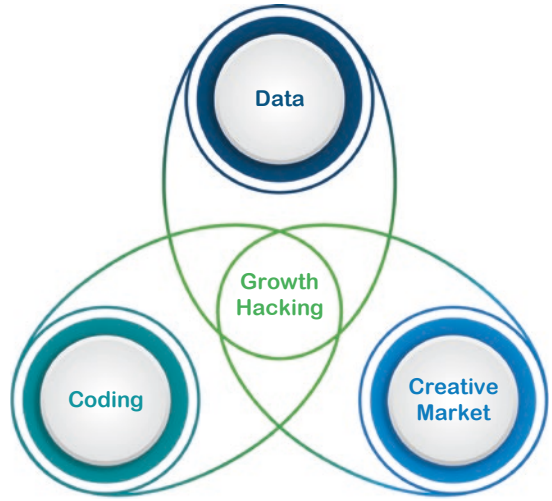


Abb. 3.53 Growth Hacking als Mix verschiedener Kompetenzen. (Nach Lennarz 2017)

Experimentierfreude und Neugier auszeichnet. Produktmanagement, Vertrieb, IT, HR Engineering müssen crossfunktional zusammenarbeiten, um dieses Ziel zu erreichen. Außerdem stimmt Growth Hacking mit der Lean-Startup-Methode (vgl. Abschn. 4.1.3.3) insofern überein, als dass „Growth Hacker" das zu entwickelnde Produkt solange schrittweise verbessern, bis die Kunden es akzeptieren (Pizza 2016). Diese Forderung nach Interdisziplinarität gilt für den Einsatz der Digitalisierung für das Marketing, wenn es um die Aufgaben des Marketings und natürlich auch deren Automation geht. Es sei an dieser Stelle gleich vermerkt, dass die Interdisziplinarität und die unternehmerische Kreativität die Merkmale sind, die für das H2H Marketing von Bedeutung sind. Natürlich stellt auch die Steigerung der Nutzerzahl einer angebotenen Leistung ein Ziel im H2H Marketing dar. Die einseitige Ausrichtung auf Steigerung der Nutzer mit allen Mitteln wird hier abgelehnt. Ebenso die Forderung, dass alle Maßnahmen datengetrieben sein müssen, was häufig unter dem Begriff „data-driven marketing" behandelt wird. Natürlich sollen alle (technischen) Möglichkeiten der Digitalisierung genutzt werden, zu treffende Marketingentscheidungen mit Daten abzusichern und zu steuern. Manche Faktoren, insbesondere langfristig wirkende Entscheidungen zu Marke und Positionierung lassen sich nicht vollständig durch Daten absichern, bevor die Entscheidung getroffen wird. Ein weiterer wichtiger Aspekt des „Growth Hackings" ist die Erkenntnis, dass Marketing, verstanden als Werbung für und Verkauf von Produkten und Dienstleistungen, zu spät in die Wertschöpfungskette eines Unternehmens eingreifen. Growth Hacking beginnt mit der Entwicklung der anzubietenden Leistung. An dieser Stelle sei betont, dass der Unterschied faktisch in einem zu kurzen Verständnis des Begriffes Marketing und dessen Umsetzung in den Unternehmen liegt. Wer der Definition der AMA folgt, wird gar nicht erst auf die Idee kommen, Marketing auf Werbung und Verkauf zu reduzieren.

Die Einsatzgebiete von Marketing Automation liegen heute vor allem im Vertrieb und hier vor allem im Lead Management (Hannig 2017b). Auch im Bereich der Kundenpflege/CRM setzen immer mehr Unternehmen auf Sales Automation. Die Notwendigkeit ergibt sich aufgrund eines veränderten Informationsverhaltens in B2C- und B2B-Beschaffungsprozessen. Die Kunden recherchieren vor allem digital im Internet ohne direkten Berührungspunkt mit dem Anbieter. Ziel ist es, Spuren, welche die Kunden bei ihrer Suche im Internet hinterlassen, automatisch auszuwerten, um so potenzielle Interessenten zu identifizieren und diese automatisiert mit maßgeschneiderten Informationen zu versorgen. Aufgrund der rechtlichen Situation hat das Marketing heute die Aufgabe, Inhalte zu produzieren, welche die Kunden animiert, Informationen zu suchen (Inbound statt Outbound), die eine automatische Kontaktaufnahme z. B. per Email durch den Anbieter auslöst. Einsatzgebiet von Marketing Automation kann auch die Generierung von nützlichem Content für das Content Management sein, indem spezialisierte Dienste nach interessantem Inhalt für die Kunden suchen und für den Anbieter zusammenstellen (Content Curation). Auch die Konfiguration eines Produktes oder einer Dienstleistung kann digital weitestgehend automatisiert werden.

Als Grund für ein häufiges Scheitern von Marketing – utomation-Initiativen wird unter anderem der notwendige substanzielle Wandel des **Marketing Mindset** genannt, um die zur Verfügung stehenden Technologien effektiv nutzen zu können (Hirschowitz 2001). Ein weiterer Beleg dafür, dass der Mensch auch auf seiten des Unternehmens, das Marketing betreibt, nicht vergessen werden darf. Ein weiterer Grund, warum Automation im Vertrieb schneller voranschreitet als im Marketing liegt in der Tatsache begründet, dass nur Prozesse automatisiert werden können, die wiederholt ausgeführt werden. Dazu müssen die Prozesse allerdings am besten in Form von Prozessmodellierung definiert und dokumentiert vorliegen. Hier ist der Vertrieb deutlich weiter als das Marketing. Für uns mit ein Grund, warum Marketing häufig als „viel heiße Luft um Nichts“ verpönt ist, da niemand in der Lage ist, die Effizienz von Marketing zu messen. Um die Kraft von Marketing Automation wirklich nutzen zu können, müssen Marketingabteilungen zunächst ihre Hausaufgaben machen und sich transparent und prozessorientiert aufstellen.

Trotz der naheliegenden Vorteile der Marketing Automation in der Onlinewelt sollte nicht vergessen werden, dass die Generierung von tiefgehenden und reichhaltigen Kundeneinblicken ein menschlicher Prozess ist, der den höchsten Wert liefert, wenn ein Anbieter dadurch seine Kunden besser kennenlernt (Hirschowitz 2001). Den Menschen bzw. das menschliche Gehirn aus diesem Prozess herauszunehmen bedeutet, die mächtigste analytische Maschine auf Erden aus dem Spiel zu nehmen. Bei der Interpretation von zunächst zusammenhanglosen Daten und die Assoziation mit anderen Daten spielt der Mensch immer noch eine zentrale Rolle.

3.3.3.3 Bessere Messbarkeit des Marketings

Mit der Digitalisierung ist es gelungen, Marketingmaßnahmen deutlich besser und zeitnäher auf ihre Effizienz hin zu analysieren. Das ist gut so, dient es doch auch dazu, das Marketing aus der „Laberecke“ herauszuholen und mit harten Zahlen zu belegen, dass

die empfohlenen und umgesetzten Maßnahmen wie erwünscht wirken (oder eben nicht). Es ist gut, dass Marketing-Controlling in Theorie und Praxis zunehmend Bedeutung beigemessen wird. Jede Maßnahme sollte unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten eingeschätzt werden, bevor sie umgesetzt wird. Nicht das Marketing-Controlling selbst verändert sich durch die Digitalisierung, sondern die Kennzahlen des digitalen Marketings. Zudem haben sich die Möglichkeiten der Effizienzmessung drastisch verbessert, seitdem die Kunden über Reaktionen auf ihren Smartphones und smarte Produkte über ihre Sensoren Daten liefern, welche den Erfolg einer Marketingmaßnahme zeigt, wo bisher keine Marketingforschung Zugang hatte.

Das gilt vor allem für die umgesetzten Kommunikations-, aber auch Verkaufsförderungsmaßnahmen. Die Daten über Verkaufszahlen am POS liegen durch den Einsatz von Scannerkassen längst digital und damit analysierbar vor. Im B2B-Bereich wird wie im B2C zunehmend online bestellt und eingekauft. Auch diese Reaktionszahlen liegen in digitalisierter Form vor. Selbst die „public voice“ lässt sich in den Sozialen Medien messen. „Die Social-Media-Währung „Fans und Follower“ gehört [allerdings] der Vergangenheit an. Was heute zählt ist „Engagement“ [Likes, Shares, Comments, Act] – die Beschäftigung mit dem Angebot, der Marke, dem Unternehmen. Eine wichtige Voraussetzung für Brandbuilding und Umsätze (Kreutzer und Land 2016)!“

Die Datenanalyse macht natürlich nicht bei der Betrachtung von Produkten und Lösungen halt, sondern geht weiter und dringt bis zu den letzten betriebswirtschaftlichen Ebenen vor, dem (finanziellen) Unternehmenserfolg. Im Englischen ist die Reihenfolge umgekehrt – man nennt das dann Bottom-line. Marketing muss der Versuchung widerstehen, nur noch kurzfristig wirkende Kommunikationsmaßnahmen zu ergreifen, die sich digital in nahezu Echtzeit auf ihre Wirksamkeit hin messen und dem Management gegenüber belegen lassen. Der Auf-, Aus- oder Umbau einer Marke oder eine (Re-)Positionierung eines Unternehmens oder Produktes kostet Zeit und nicht alles schlägt sich in Reaktionen nieder, die sich digital messen und bewerten lassen.

Für Kotler (2016) gibt es zwei wesentliche Indikatoren, die den Marketingerfolg auf der operativen Ebene charakterisieren.

- PAR (Purchasing-Action-Ratio)
- BAR (Brand-Advocacy-Ratio)

Beide können auch kombiniert werden. In seinem Buch Marketing 4.0 „Moving from Traditional to Digital“ entwickelt er diese Hilfestellung. Mit diesen Indikatoren können Unternehmen feststellen, wie gut Unternehmen ihre Markenbekanntheit (awareness) in einen Kauf konvertieren können. Diese Denkweise ist verknüpft mit der Einschätzung, dass die Konsumenten die Marke besitzen und die Beurteilung der Kunden über den Erfolg einer Marke entscheiden.

Eine weitere Dimension der Messbarkeit ist der altbekannte ROE Wert (Return on Equity), der durch ROME (Return on Marketing Equity) ergänzt wird. Hier wird gemessen, wieviel Unternehmenswert durch die Marketinginvestition erreicht wird.

Eine noch detailliertere Analyse kann mit dem Indikator BCE (Brand Caused Earnings) erreicht werden. Im Prinzip ist das der Erfolg einer Marke im Vergleich zu einem kaum markierten Produkt, wobei das Wachstum dieses Produktes oder Marktes zu anderem Produkt interessiert, um zukünftiges Potenzial abschätzen zu können.

Big Data Analytics schafft damit die Voraussetzungen für vielfältige Einsichten, die sowohl auf operativer Weise, aber auch strategisch eingesetzt werden können.

Im nächsten Abschnitt bechäftigen wir uns nun mit Mensch Marketing als Komponente des Bangalore Modells.

Fragen

1. Fragen und Denkanstöße für Ihren Wissens-Transfer Welche drei Einflüsse auf das Marketing umfasst das Bangalore Modell auf der ersten Ebene?
2. In welcher Art und Weise praktizieren Sie Design Thinking in Ihrem Unternehmen?
3. Was verstehen Sie unter Design Thinking?
4. Welche drei unterschiedlichen Interpretationen lassen sich unterscheiden?
5. Warum gilt es Design Thinking zunächst als Mindset im Unternehmen zu etablieren, bevor sie Design Thinking als Prozess und Werkzeugkasten einsetzen können?
6. Warum eignet sich Design Thinking insbesondere für die Lösung sogenannter „wicked problems“?
7. Wie hängen Design Thinking und Lean-Start-up als Methoden zusammen?
8. Nutzen Sie bereits die Methode der Business Model Generation? Wenn ja, warum ergänzen sich Design Thinking und die Methode der Business Model Generation?
9. Welche fundamentalen Prämissen nennt die Service-Dominant Logic (S-DL) und welche Konsequenzen können diese auf Ihre Weltsicht haben?
10. Wofür steht „Service“ bei der S-DL und sind Sie bzw. Ihr Unternehmen bereits serviceorientiert im Sinne der S-DL?
11. Worin besteht der Unterschied zwischen Dienstleistung und Service im Sinne der S-DL?
12. Wieso können Sie oder Ihr Unternehmen keinen Wert herstellen oder liefern und wie stehen Sie dazu?
13. Inwiefern trägt die S-DL dazu bei, dass sich das Rollenverständnis von Anbieter und Kunde ändern muss?
14. In welchem Stadium zwischen Goods-Dominant Logic (G-DL) und S-DL stehen Sie heute?
15. Worin besteht die größte Leistung der Service-Dominant Logic (S-DL) für das Marketing?
16. Was können Sie von Unternehmen lernen, die Dienstleistungen professionell und systematisch entwickeln und erbringen?
17. Warum lösen heute Wertschöpfungsnetze Wertschöpfungsketten als Denk- und Handlungsrahmen ab?

18. Warum ist die Co-Creation von Wert für die Kunden so bedeutsam und wie können Sie das für sich und/oder Ihr Unternehmen nutzen?
19. Wieso erfordert eine S-DL eine stärkere Berücksichtigung von Vertrauen?
20. Was verstehen Sie unter Digitalisierung?
21. Wieso gilt es heute den „homo digitalis“ zu entdecken und zu verstehen?
22. Was und warum verändert die Digitalisierung mehr als nur die Herstellung und Verbreitung digitaler Informationen?
23. Was verstehen Sie unter Entmaterialisierung und wie wirkt sich diese auf Marketing und Vertrieb aus?
24. Wieso trägt die Digitalisierung zu einer stärkeren Bedeutung von Vertrauen bei?
25. Was verstehen Sie unter Big Data, Data Analytics und Marketing Automation? In welchem Ausmaß nutzen Sie diese in Ihrem Unternehmen bereits?
26. Warum kommen Sie künftig nicht mehr daran vorbei, Big Data und Data Analytics für die Gewinnung von Kundeneinblicken einzusetzen?
27. Was verstehen Sie unter Growth Hacking und wie erklären Sie sich kurzfristige Erfolge davon?
28. In welchem Ausmaß sind in Ihrem Unternehmen die Marketingprozesse modelliert und dokumentiert? Warum gilt beides als Voraussetzung für den Einsatz von Marketing Automation?
29. Warum ist eine einseitige Ausrichtung von Unternehmen auf „digitales Marketing“ möglicherweise unzureichend?
30. Inwiefern trägt die Digitalisierung zu einer steigenden Messbarkeit und Transparenz von Marketing bei?
31. Warum sollte sich Marketing trotz der kurzfristigen Messbarkeit digitaler Marketingaktionen nicht auf solche beschränken?
32. Welche zwei wesentlichen Kennzahlen lassen sich in diesem Zusammenhang nennen?
33. Wozu benötigen Sie noch Marketing, wenn kein Mensch mehr an Kaufentscheidungen beteiligt ist?

Literatur

Abela, Andrew V., und Patrick E. Murphy. 2008. Marketing with integrity: Ethics and the service-dominant logic for marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1): 39–53. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0062-0.

Agrawal, Amit Kumar, und Zillur Rahman. 2015. Roles and resource contributions of customers in value co-creation. *International Strategic Management Review* 3 (1–2): 144–160. https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.03.001.

Akaka, Melissa Archpru, Stephen L. Vargo, und Robert F. Lusch. 2013. The complexity of context: A service ecosystems approach for international marketing. *Journal of International Marketing* 21 (4): 1–20. https://doi.org/10.1509/jim.13.0032.

Alves, Helena, Cristina Fernandes, und Mário Raposo. 2016. Value co-creation: Concept and contexts of application and study. *Journal of Business Research* 69 (5): 1626–1633. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.029.

Anderie, Lutz. 2018. *Gamification, Digitalisierung und Industrie 4.0. essentials*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19865-7.

Anderson, Chris. 2007. *The Long Tail – Der lange Schwanz. Übersetzt von Michael Bayer und Heike Schlatterer*. München: Hanser.

Armstrong, Craig E. 2016. Teaching innovation through empathy: Design thinking in the undergraduate business classroom. *Management Teaching Review* 1 (3): 164–169.

Arnould, Eric J. 2007. Service-dominant logic and consumerculture theory: Natural allies in an emerging paradigm. In Hrsg. Russell W. Belk und John F. Sherry, 57–76. Amsterdam: Elsevier.

Aronson, E., T. D. Wilson, und R. M. Akert. 2008. *Sozialpsychologie*. München: Pearson.

Backhaus, Klaus, und Markus Voeth. 2014. Industriegütermarketing. München: Vahlen. https://doi.org/10.15358/9783800647644.

Backhaus, Klaus, und Thomas Paulsen. 2018. Vom Homo Oeconomicus zum Homo Digitalis – Die Veränderung der Informationsasymmetrien durch die Digitalisierung. In *Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung*, Hrsg. von Manfred Bruhn und Manfred Kirchgeorg, 105–122. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18538-1_8.

Backhaus, K. und M. Voeth, Hrsg. 2015. Handbuch Business-to-Business-Marketing. Wiesbaden: Springer Fachmedien. http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-4681-2. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Bacile, Todd J., Christine Ye, und Esther Swilley. 2014. From firm-controlled to consumer-contributed: Consumer co-production of personal media marketing communication. *Journal of Interactive Marketing* 28 (2): 117–133. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.001.

Ballantyne, David, und Richard J. Varey. 2006. Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory* 6 (3): 335–348. https://doi.org/10.1177/1470593106066795.

Ballantyne, David, und Robert Aitken. 2007. Branding in B2B markets: Insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing* 22 (6): 363–371. https://doi.org/10.1108/08858620710780127.

Baraldi, Enrico, Antonella La Rocca, und Andrea Perna. 2014. Good for science, but which implications for business? An analysis of the managerial implications in high-impact b2b marketing articles published between 2003 and 2012. Hrsg. Dr. Lars-Johan Åge, Dr. Cecilia Anna Ce. *Journal of Business & Industrial Marketing* 29 (7/8): 574–592. https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2013-0200.

Bauer, R., und W. Eagen. 2008. Design thinking: Epistemic plurality in management and organization. *Aesthesis: International Journal of Art and Aesthetics in Management and Organizational Life* 2 (3): 568–596.

Berry, L. L. 1983. Relationship marketing. In *Emerging perspectives on services marketing,* Hrsg. L. L. Berry, G. L. Shostack, und G. D. Upala, 25–80. Chicago: American Marketing Association.

Bettencourt, Lance A., Robert F. Lusch, und Stephen L. Vargo. 2014. A service lens on value creation: Marketing's role in achieving strategic advantage. *California Management Review* 57 (1): 44–66. https://doi.org/10.1525/cmr.2014.57.1.44.

Biesel, Hartmut, und Hartmut Hame. 2018. *Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17532-0.

Binckebanck, Lars, und Rainer Elste, Hrsg. 2016. Digitalisierung im Vertrieb. Wiesbaden: Springer Fachmedien. http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-05054-2. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Blatt, Markus, und Emmanuel Sauvonnet, Hrsg. 2017. Wo ist das Problem? In Wo ist das Problem?, 1–7. München: Vahlen https://doi.org/10.15358/9783800653195-1.

Bleicher, Knut. 2017. Das Konzept Integriertes Management. 9., aktualisierte und erweiterte Aufl. Frankfurt: Campus. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540=978-3-593-43435-3". Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Bopp, Andreas, und Manuel Burkhard. 2017. *Die inhärenten Erfolgsfaktoren von Design Thinking. pdf. Bericht zu einem Masterprojekt*. Schweinfurt: Hochschule Würzburg-Schweinfurt.

Bradley, Joseph et al. 2015. Digital vortex: How digital disruption is redefining industries (Global Center for Digital Business Transformation).

Brenner, P. D. W., und F. Uebernickel. 2015. Design Thinking: Das Handbuch. Frankfurter Allgem. Buch. https://books.google.de/books?id=UjB5oAEACAAJ. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Brenner, Walter, und Falk Uebernickel, Hrsg. 2016. Design thinking for innovation. Cham: Springer. http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-26100-3. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Brodie, Roderick J., et al. 2011. Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research* 14 (3): 252–271. https://doi.org/10.1177/1094670511411703.

Brown, Tim. 2008. Design thinking. Interactions 86 (January): 84–92, 141. https://doi.org/10.5437/08956308X5503003.

Brown, Tim, Barry Katz, und Meike Grow. 2016. Change by design: Wie Design Thinking Organisationen verändert und zu mehr Innovationen führt. München: Vahlen. http://ebookcentral.proquest.com/lib/fhws/detail.action?docID=4718262. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Bruhn, Manfred. 2016. Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen (Verlag Franz Vahlen GmbH). https://doi.org/10.15358/9783800651849.

Bruhn, Manfred, und Heribert Meffert. 2012. Handbuch Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3661-5. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Bruhn, Manfred, und Manfred Kirchgeorg, Hrsg. 2018. *Marketing Weiterdenken*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18538-1.

Brynjolfsson, Erik. 2015. The second machine age. 2. Aufl. Kulmbach: Börsenmedien AG ; [i.e. Plassen-Verl.]. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540="978-3-86470-211-2". Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Bullinger-Hoffmann, Angelika C., und Jens Mühlstedt, Hrsg. 2016. *Homo Sapiens Digitalis – Virtuelle Ergonomie und digitale Menschmodelle*. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-50459-8.

Burghardt, Manuel, Markus Heckner, Markus Kattenbeck, und Tim Schneider. 2011. Design Thinking = Human-centered Design? Design Thinking, 6.

Burkhardt, Aljoscha. 2018. „Was kann künstliche Intelligenz – was nicht?" gehalten auf der Nachdenk – Veranstaltung der Arbeitsgruppe Ethik der Initiative D21, Berlin, Februar 15.

Carlgren, Lisa, Maira Elmqvist, und Ingo Rauth. 2016. Exploring the use of design thinking in large organizations: Towards a research agenda. *Swedish Design Research Journal* 11 (1): 55. https://doi.org/10.3384/svid.2000-964X.14155.

Carr, Nicholas. 2014. Abgehängt. Wo bleibt der Mensch, wenn Computer entscheiden? https://www.getabstract.com/de/zusammenfassung/verwandte-themen/abgehaengt/22320. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Chaudhuri, Surajit, Umeshwar Dayal, und Vivek R. Narasayya. 2011. An overview of business intelligence technology. *Communications of the ACM* 54:88–98.

Clavier, P. R., H. H. Lotriet, und J. J. van Loggerenberg. 2012. Business Intelligence Challenges in the Context of Goods- and Service-Dominant Logic. In 2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences, 4138–4147. https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.138.

Cooper, Robert G. 2008. Perspective: The stage-gate® idea-to-launch process – Update, what's new, and nexgen systems. *Journal of Product Innovation Management* 25 (3): 213–232. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x.

Cooper, Rober G. 2010. Top oder Flop in der Produktentwicklung. 2. Aufl., [Sonderausg.]. Weinheim: Wiley-VCH. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540=“978-3-527-50512-8”. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Cova, Bernard, und Robert Salle. 2008. Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management* 37 (3): 270–277. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.005.

Crittenden, Victoria, und William Crittenden. 2015. *Digital and social media marketing in business education: Implications for the marketing curriculum*. Los Angeles: SAGE Publications.

Cross, Nigel. 2011. Design thinking understanding how designers think and work. http://de.scribd.com/doc/181149079/Design-Thinking-Understanding-How-Designers-Think-and-Work#.

Cundari, Aldo. 2015. Customer-Centric marketing: Build relationships, create advocates, and influence your customers. New Jersey: Wiley.

Curedale, Robert. 2012. Design Methods 1: 200 ways to apply design thinking (Volume 1). https://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/singleHit.do?methodToCall=showHit&curPos=2&identifier=-1_FT_175179019. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Deutsch, David. 1998. *The fabric of reality*. London: Penguin Books.

Drengner, Jan. 2012. Service-Dominant Logic-Konzept und Implikationen für das Marketingmanagement. Business + Innovation, Nr. 4/2012. https://www.researchgate.net/profile/Jan_Drengner3/publication/275495121_Service-Dominant_Logic_-_Konzept_und_Implikationen_fur_das_Marketingmanagement/links/555dd53c08ae6f4dcc8cf488/Service-Dominant-Logic-Konzept-und-Implikationen-fuer-das-Marketingmanagement.pdf. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Drengner, Jan. 2015. Interaktionen zwischen Unternehmen und ihren Kunden aus der Perspektive der. *transfer Werbeforschung & Praxis,* 4:06–13.

Duncan, Tom, und Sandra Moriarty. 2006. How integrated marketing communication's “touchpoints” can operationalize the service-dominant logic. In *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, Hrsg. Lusch und Vargo, 236–244. London: Routledge.

Dunne, David, und Roger Martin. 2006. Design thinking and how it will change management education: An interview and discussion. *Academy of Management Learning & Education* 5 (4): 512–523. https://doi.org/10.5465/AMLE.2006.23473212.

Edvardsson, Bo, Bård Tronvoll, und Thorsten Gruber. 2011. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39 (2): 327–39. https://doi.org/10.1007/s11747-010-0200-y.

Eppler, Martin J., und Friederike Hoffmann. 2012. Design thinking im management. *Organisations Entwicklung* 2:4–7.

Fausto Pedro García Márquez und Benjamin Lev, Hrsg. 2017. *Big Data Management*. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-45498-6.

Flint, Daniel J., und John T. Mentzer. 2006. In *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions,* Hrsg. Lusch und Vargo, 139–149. London: Routledge.

French, Jeff, und Rebekah Russell-Bennett. 2015. A hierarchical model of social marketing. *Journal of Social Marketing* 5 (2): 139–159. https://doi.org/10.1108/JSOCM-06-2014-0042.

Frey, Dieter, Hrsg. 2016. *Psychologie der Werte*. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48014-4.

Frow, Pennie, und Adrian Payne. 2011. A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing* 45 (1/2): 223–240. https://doi.org/10.1108/03090561111095676.

Gericke, Kilian, Christian Beinke, Pascal Gemmer, und Luciënne Blessing. 2010. „Entwicklungsmethodik nach Pahl und Beitz und Design Thinking-Vergleich und Einordnung“. In DFX 2010: Proceedings of the 21st Symposium on Design for X, Buchholz/Hamburg, Germany, 23.–24. 09. 2010.

Gero, J. S. 2010. Innovation policy and design thinking. In *Design thinking research symposium,* 175–186.

Gerstbach, Ingrid. 2017. 77 Tools für Design Thinker: Insider-Tipps aus der Design-Thinking-Praxis. Offenbach: GABAL. http://ebookcentral.proquest.com/lib/fhws/detail.action?docID=5091501. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Glen, Roy, Christy Suciu, C. Christopher Baughn, und Robert Anson. 2015. Teaching design thinking in business schools. *The International Journal of Management Education* 13 (2): 182–192. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2015.05.001. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Gobble, MaryAnne M. 2014. Design thinking. *Research-Technology Management* 57 (3): 59–62.

Golecki, Christian. 2012. Nutzung von Customer Insights zur Entwicklung erfolgreicher Apps. https://link.springer.com/article/10.1365/s11621-012-0117-6. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Greer, Charles R., Robert F. Lusch, und Stephen L. Vargo. 2016. A service perspective. *Organizational Dynamics* 45 (1): 28–38. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.004.

Grönroos, Christian. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory* 6 (3): 317–333. https://doi.org/10.1177/1470593106066794.

Grönroos, Christian. 2011. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management* 40 (2): 240–247. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.036.

Grots, Alexander, und Margarete Pratschke. 2009. Design thinking – Kreativität als methode. *Marketing Review St. Gallen* 26 (2): 18–23.

Gummesson, Evert. 2005. Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexityand unpredictability. Hrsg. von Nick Lee. *European Journal of Marketing* 39 (3/4): 309–27. https://doi.org/10.1108/03090560510581791.

Gummesson, Evert. 2011. 2B or Not 2B: That is the question. *Industrial Marketing Management,* 40 (2): 190–92. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.028.

Gürtler, Jochen, und Johannes Meyer. 2013. 30 Minuten Design Thinking. 1. Aufl. Offenbach: GABAL. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540=“978-3-86200-857-5”. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Gürtler, Jochen, und Johannes Meyer. 2013. 30 *minuten design thinking*, 1. Aufl. Offenbach: GABAL. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540="978-3-86200-857-5".

Hall, Simon Verfasser. 2017. Innovative B2B marketing. New York: Kogan Page. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540=“978-0-7494-8080-6”. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Halliday, Sue Vaux. 2016. User-generated content about brands: Understanding its creators and consumers. *Journal of Business Research* 69 (1): 137–144. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.027.

Hannig, Uwe, Hrsg. 2017a. *Marketing und sales automation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15260-4.

Hannig, Uwe, Hrsg. 2017b. Marketing und sales automation. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15260-4.

Harrigan, Paul, und Bev Hulbert. 2011. How can marketing academics serve marketing practice? The new marketing DNA as a model for marketing education. *Journal of marketing education* 33 (3): 253–272.

Härting, Ralf-Christian. 2017. Digitalisierung und Smart Service World im Marketing. In Smart Services und Internet der Dinge: Geschäftsmodelle, Umsetzung und Best Practices: Industrie 4.0, Internet of Things (IoT), Machine-to-Machine, Big Data, Augmented Reality Technologie, 39–51. München: Hanser.

Heinemann, Gerrit, und Christian W. Gaiser. 2016a. Social Commerce als Basisfaktor Nr. 1 des SoLoMo. In SoLoMo – Always-on im Handel: Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Omnichannel-Shopping, Hrsg. Gerrit Heinemann und Christian W. Gaiser, 17–73. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13545-4_2.

Heinemann, G., und Christian W. Gäser. 2016b. *SoLoMo – Always-on im Handel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13545-4.

Helkkula, Anu, Carol Kelleher, und Minna Pihlström. 2012. Characterizing value as an experience: Implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research* 15 (1): 59–75. https://doi.org/10.1177/1094670511426897.

Hirschowitz, Anton. 2001. Closing the CRM loop: The 21st century marketer's challenge: Transforming customer insight into customer value. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 10 (2): 168–178.

Horn, Robert E., und Robert P. Weber. 2007. *New tools for resolving wicked problems: Mess mapping and resolution mapping processes*. Watertown: Strategy Kinetics LLC.

Jaworski, Bernie, und Ajay K. Kohli. 2006. Co-Creating the voice of the customer. In The service dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions, 109–117. London: Routledge.

Johansson-Sköldberg, Ulla, Jill Woodilla, und Mehves Çetinkaya. 2013. Design thinking: Past, present and possible futures. *Creativity & Innovation Management* 22 (2): 121–146. https://doi.org/10.1111/caim.12023.

Jon, Kolko. 2010. Abductive thinking and sensemaking: The drivers of design synthesis. *Design Issues* 26 (1): 15–28.

Jung, Hans H., und Patricia Kraft. 2016. *Digital vernetzt. Transformation der Wertschöpfung*. München: Hanser. https://doi.org/10.3139/9783446449466.

Kahneman, Daniel. 2015. *Schnelles Denken, langsames Denken. Übersetzt von Thorsten Schmidt*, Zwanzigste Aufl. München: Pantheon.

Kee, Angel Wong An, und Rashad Yazdanifard. 2015. The review of content marketing as a new trend in marketing practices. *International Journal of Management, Accounting and Economics* 2 (9): 1055–1064.

Keuper, Frank, Kiumars Hamidian, Eric Verwaayen, Torsten Kalinowski, und Christian Kraijo, Hrsg. 2013. *Digitalisierung und Innovation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00371-5.

Kimbell, Lucy. 2011. Rethinking Design Thinking: Part I. *Design and Culture* 3 (3): 285–306. https://doi.org/10.2752/175470811X13071166525216.

Kotler, Philip, und Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing management,* 14. Aufl. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, und Iwan Setiawan. 2016. *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. New Jersey: Wiley.

Kowalkowski, Christian. 2010. What does a service-dominant logic really mean for manufacturing firms? *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology* 3 (4): 285–292. https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2011.01.003.

Kowalkowski, Christian. 2011. Dynamics of value propositions: Insights from service-dominant logic. *European Journal of Marketing* 45 (1/2): 277–294. https://doi.org/10.1108/03090561111095702.

Kreutzer, Ralf T., und Karl-Heinz Land. 2016. *Digitaler Darwinismus*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11306-3.

LaGrandeur, Kevin, und James J. Hughes, Hrsg. 2017. *Surviving the machine age*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-51165-8.

Land, Karl-Heinz. 2018. Dematerialisierung. In *Von der sozialen zur ökosozialen Marktwirtschaft,* Hrsg. Christoph Brüssel und Volker Kronenberg, 153–166. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18818-4_12.

Leifer, Larry, Michael Lewrick, und Patrick Link. Hrsg. 2017. *„Titelei/Inhaltsverzeichnis", in das design thinking playbook*, I–VIII. Franz Vahlen GmbH. https://doi.org/10.15358/9783800653850-I.

Lennarz, Hendrik. 2017. *Growth Hacking mit Strategie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16231-3.

Leroi-Werelds, Sara, Sandra Streukens, Yves Van Vaerenbergh, und Christian Grönroos. 2017. Does communicating the customer's resource integrating role improve or diminish value proposition effectiveness? *Journal of Service Management* 28 (4): 618–639. https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2015-0366.

Lies, Jan. 2017. *Die Digitalisierung der Kommunikation im Mittelstand. essentials*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17365-4.

Lockwood, Thomas, Hrsg. 2010. Design thinking. New York: Allworth Press. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540=“978-1-58115-668-3”.

Lonczewski, Frank, und Carmen Fehrenbach. 2016. Design Thinking – Nur Hype oder auch Chance für die UX Community? https://doi.org/10.18420/muc2016-up-0176.

Luca, Nadina R., Sally Hibbert, und Ruth McDonald. 2016. Towards a service-dominant approach to social marketing. *Marketing Theory* 16 (2): 194–218. https://doi.org/10.1177/1470593115607941.

Lusch, Robert F., und Stephen L. Vargo. 2006. Service-Dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory* 6 (3): 281–288. https://doi.org/10.1177/1470593106066781.

Lusch, Robert F., und Stephen L. Vargo. 2009. Service-dominant logic–a guiding framework for inbound marketing. *Marketing Review St. Gallen* 26(6): 6–10.

Lusch, Robert F., und Stephen L. Vargo. 2014. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Routledge.

Luchs, Michael G., K. Scott Swan, und Abbie Griffin, Hrsg. 2015. Design Thinking: New Product Development Essentials from the PDMA. In *Design Thinking,* i–xviii. New Jersey: Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119154273.fmatter.

Lynn Shostack, G. 1977. Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing* 41 (2): 73–80.

Madhavaram, Sreedhar, Elad Granot, und Vishag Badrinarayanan. 2014. Relationship marketing strategy: An operant resource perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing* 29 (4): 275–83. https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2013-0049.

Martin, Roger. 2009. The design of business. Massachusetts: Harvard Business School Publishing. http://xa.yimg.com/kq/groups/16596003/1941655930/name/design-of-business-martin-e.pdf. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Merz, Michael A., Yi He, und Stephen L. Vargo. 2009. The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37 (3): 328–344. https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3.

Matthews, Judy H., und Cara Wrigley. 2017. Design and design thinking in business and management higher education. *Journal of Learning Design* 10 (1): 41–54.

Meffert, Heribert, Christoph Burmann, und Manfred Kirchgeorg. 2015. *Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-02344-7.

Merrilees, Bill, Dale Miller, und Raisa Yakimova. 2017. The role of staff engagement in facilitating staff-led value co-creation. *Journal of Service Management* 28 (2): 250–264. https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2015-0326.

Meyer, Jens-Uwe. 2017. Überfordert, ungeduldig, untreu – Warum der digitale Kunde sich nicht mehr konzentrieren kann. *absatzwirtschaft* 1/2 (2017): 47–49.

Montag, Christian. 2018. *Homo Digitalis. Essentials*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20026-8.

Müller, Roland M., und Katja Thoring. 2012. Design thinking vs. lean startup: A comparison of two user-driven innovation strategies. In 151–161. Boston: Design Management Institute. http://www.dmi.org/dmi/html/conference/academic12/AC12Proceedings.pdf. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Naisbitt, Doris, und John Naisbitt. 2017. *Mastering megatrends: Understanding and leveraging the evolving new world*. New Jersey: World Scientific.

Nefiodow, L. A., und S. Nefiodow. 2014. Der sechste Kondratieff : Die neue lange Welle der Weltwirtschaft ; die langen Wellen der weltwirtschaftlichen Entwicklung. Rhein-Sieg. https://books.google.de/books?id=ho15oAEACAAJ. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Norman, Don. 2016a. The design of everyday things. München: Vahlen. https://doi.org/10.15358/9783800648108.

Norman, Don. 2016b. The design of everyday things. München: Vahlen. http://elibrary.vahlen.de/index.php?doi=10.15358/9783800648108. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Orloff, Michael A. 2017. *ABC-TRIZ*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-29436-0.

Oshio, K. 2014. The Role of "Knowledge White Space" In Products for value co-creation with customers in service dominant logic. In Proceedings of PICMET '14 Conference: Portland international center for management of engineering and technology; infrastructure and service integration, 3381–87.

Osterwalder, Alexander, und Yves Pigneur. 2011. *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Übersetzt von J. T. A. Wegberg. Frankfurt: Campus.

Owen, Charles L. 2006. Design thinking : Driving innovation. *BPM Strategies Magazine,* 1–5.

Payne, Adrian, Kaj Storbacka, Pennie Frow, und Simon Knox. 2009. Co-Creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research* 62 (3): 379–389. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.013.

Pfoertsch, Waldemar, Hrsg. 2018. *Aspects of digital B2B marketing*. WAP Books.

Pitter, Christoph. 2018. SAVE-T(rust) a new era of the marketing mix. Unveröffentlichte Master thesis.

Pizza, Giovanni. 2016. Growth hacking a new marketing mindset. Libera Università Internazionale Degli Studi Sociali.

Plattner, Hasso, Christoph Meinel, und Ulrich Weinberg. 2009. *Design-Thinking*. München: mi-Wirtschaftsbuch.

Price, Rebecca, Cara Wrigley, Sam Bucolo, und Alexander Dreiling. 2013. A design led innovation approach to gathering deep customer insights in the aviation industry. *Consilience and Innovation in Design Proceedings and Program* 1:2195–2205.

Prinz, W., T. Rose, T. Osterland, und C. Putschli. 2018. Blockchain. In *Digitalisierung,* 311–319. Berlin: Springer Vieweg.

Randall, Wesley S., Terrance L. Pohlen, und Joe B. Hanna. 2010. Evolving a theory of performance-based logistics using insights from service dominant logic. *Journal of Business Logistics* 31 (2): 35–61. https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00142.x.

Reichertz, Jo. 2013. *Die Abduktion in der qualitativen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93163-0.

Richardson, Neil, Jon James, und Neil Kelley. 2015. *Customer-Centric Marketing*. London: Kogan Page.

Ries, Eric. 2011. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, 1. Aufl. New York: Crown Business.

Rittel, Horst W. J., und Melvin M. Webber. 1973. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences* 4 (2): 155–169.

Roberts, Jess P., Thomas R. Fisher, Matthew J. Trowbridge, und Christine Bent. 2016. A design thinking framework for healthcare management and innovation. *Healthcare* 4 (1): 11–14. https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2015.12.002.

Rupp, Chris, und die SOPHISTen. 2014. *Requirements-engineering und -management: Aus der Praxis von klassisch bis agil,* 6. Aufl. München: Hanser. https://doi.org/10.3139/9783446443136.

Schallmo, Daniel R.A. 2017. *Design Thinking erfolgreich anwenden*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12523-3.

Schau, Hope Jensen, Albert M. Muñiz, und Eric J. Arnould. 2009. How brand community practices create value. *Journal of Marketing* 73 (5): 30–51. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.30.

Schlotmann, Raimund. 2018. *Digitalisierung auf mittelständisch. Xpert.press*. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55737-2.

Schmiedgen, Jan, Holger Rhinow, und Eva Köppen. 2016. Parts without a whole?: The current state of design thinking practice in organizations. Bd. 97. Universitätsverlag Potsdam. http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=JFqBCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=%22thinking+in+the+concrete+practice+of+organizations+%E2%80%93+rather+than%22+%22present+critical+obstacles+and+some+best+practices+of+design%22+%22the+dispute+on+the+%E2%80%98true+nature%E2%80%99+of+design+thinking+by+initiating+a%22+&ots=ELanv8g-ZQ&sig=R5QJZOtx-U9ypEnMWCyn5C4LEKI. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Seidel, Victor P., und Sebastian K. Fixson. 2013. Adopting design thinking in novice multidisciplinary teams: The application and limits of design methods and reflexive practices. *Journal of Product Innovation Management* 30 (2013): 19–33. https://doi.org/10.1111/jpim.12061.

Seggie, Steven H., Emre Soyer, und Koen H. Pauwels. 2017. Combining big data and lean startup methods for business model evolution. *AMS Review* 7 (3–4): 154–169. https://doi.org/10.1007/s13162-017-0104-9.

Speck, Otto. 1996. Erziehung und Achtung vor dem Anderen. München: Reinhardt. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540=“3-497-01421-4”.

Statista.com. 2017. Statista Mehrthemenbefragung.

Stickdorn, Marc, und Jacob Schneider. (2010). *This is service design thinking: Basics, tools, cases*. Amsterdam: BIS Publishers.

Teece, David J. 2009. *Dynamic capabilities and strategic management*. New York: Oxford.

Tokman, Mert, und Lauren S. Beitelspacher. 2011. Supply chain networks and service-dominant logic: Suggestions for future research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 41 (7): 717–726. https://doi.org/10.1108/09600031111154152.

Tomczak, Torsten, und Philipp Scharfenberger. 2015. Zur Idee einer Object-Dominant Logic im Marketing. In *Always Ahead im Marketing. Offensiv, digital, strategisch,* 69–89. Wiesbaden: Springer Gabler.

Vargo, Stephen L., und Robert F. Lusch. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68 (1): 1–17.

Vargo, Stephen L., und Robert F. Lusch. 2008. Service-Dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1): 1–10. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6.

Vargo, Stephen, und Robert Lusch. 2013. Service-dominant logic: Prologue and prospects. *Die Betriebswirtschaft* 73 (2): 91–93.

Vargo, Stephen und Robert Lusch. 2015. Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. In The service-dominant logic of marketing, 43–56. https://www.researchgate.net/publication/235361146_Service-dominant_logic_What_it_is_what_it_is_not_what_it_might_be. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Vargo, Stephen, und Robert Lusch. 2016. Institutions and zxioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44 (1): 5–23. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3.

Verhoef, Peter C., Edwin Kooge, und Natasha Walk. 2016. *Creating value with big data analytics: Making smarter marketing decisions*. London: Routledge.

Verganti, Robert. 2009. Design-driven innovation. Boston: Harvard Business Press. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540="978-1-4221-2482-6".

Vetterli, Christophe, Walter Brenner, Falk Uebernickel, und Katharina Berger. 2012. *Die Innovationsmethode design thinking.* Berlin: Springer

Vivek, Shiri D., Sharon E. Beatty, und Robert M. Morgan. 2012. Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice* 20 (2): 122–46. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679200201.

Watson, Richard. 2014. Entmaterialisierung. In *50 Schlüsselideen der Zukunft,* 108–111. Berlin: Springer.

Wells, Chris. 2015. The civic organization and the digital citizen: Communicating engagement in a networked age. Oxford: Oxford University Press USA – OSO. http://ebookcentral.proquest.com/lib/fhws/detail.action?docID=4842700. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Wiesner, Knut A., und Uwe Sponholz. 2007. *Dienstleistungsmarketing*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Wilken, Robert, und Frank Jacob. 2015. „Vom Produkt- zum Lösungsanbieter. In *Handbuch Business-to-Business-Marketing: Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing,* Hrsg. Klaus Backhaus und Markus Voeth, 147–164. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4681-2_8.

Wolf, Thomas, und Jacqueline-Helena Strohschen. 2018. Digitalisierung: Definition und Reife: Quantitative Bewertung der digitalen Reife. *Informatik-Spektrum* 41 (1): 56–64. https://doi.org/10.1007/s00287-017-1084-8.

Wyatt Tim, und Brown Jocelyn. 2010. Design thinking for social innovation. *Development Outreach* 12 (1): 29–43. https://doi.org/10.1596/1020-797X_12_1_29.

Zervas, Georgios, Davide Proserpio, und John W. Byers. 2017. The rise of the sharing economy: Estimating the impact of airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research* 54 (5): 687–705. https://doi.org/10.1509/jmr.15.0204.

Zydra, Markus. 2014. ‚Design Thinking' in Unternehmen: Labor für Geistesblitze. sueddeutsche.de, 6. Januar 2014, Abschn. wirtschaft. http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/design-thinking-in-unternehmen-labor-fuer-geistesblitze-1.1856849. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Mensch Marketing im Bangalore Modell

4

Inhaltsverzeichnis

4.1 H2H Marketing als Mindset . . . 165
4.1.1 Mindset als Begriff . . . 167
4.1.2 Marktorientierung als Marketing Mindset . . . 170
4.1.3 Bangalore Modell und das H2H Mindset . . . 174
4.1.3.1 Menschzentriert – der menschliche Ansatz . . . 176
4.1.3.2 Serviceorientiert . . . 180
4.1.3.3 Agil, lean und experimentierfreudig . . . 183
4.1.3.4 Empathisches Interesse an anderen Perspektiven . . . 186
4.1.3.5 Kollaboration, Co-Creation und Vernetzung . . . 188
4.1.4 Das H2H Mindset konkretisiert . . . 196
4.2 H2H Marketing als iterativer Prozess statt statischem Marketing-Mix . . . 203
4.2.1 Bangalore Modell und der H2H Prozess . . . 204
4.2.2 Die Evolution des Marketing-Mix als Ausgangspunkt für den H2H Prozess . . . 207
4.2.2.1 4Ps-Model – Der klassische Marketing-Mix . . . 209
4.2.2.2 Weiterentwicklungen des klassischen Marketing-Mix . . . 212
4.2.2.3 Konsequenzen der Marketing-Mix Evolution für das operative H2H Marketing . . . 234
4.2.3 Zurück zu den Wurzeln – an das „Fuzzy Front End of Innovation“ . . . 236
4.2.4 Co-Creation des Wertangebotes steht im Zentrum . . . 242
4.2.5 Netzwerke aufbauen und pflegen . . . 244
4.2.6 Operatives Marketing als iterativer Prozess durch die Business Model Canvas . . . 248
4.2.7 Voraussetzungen für den H2H Marketingprozess schaffen . . . 258
4.2.7.1 H2H Mindset im Unternehmen als Voraussetzung für den H2H Marketingprozess . . . 259
4.2.7.2 H2H Prozess im Unternehmen einführen und als Standardmethode für Projektformate etablieren . . . 261

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

W. Pförtsch und U. Sponholz, *Das neue Marketing-Mindset,*
https://doi.org/10.1007/978-3-658-25519-0_4

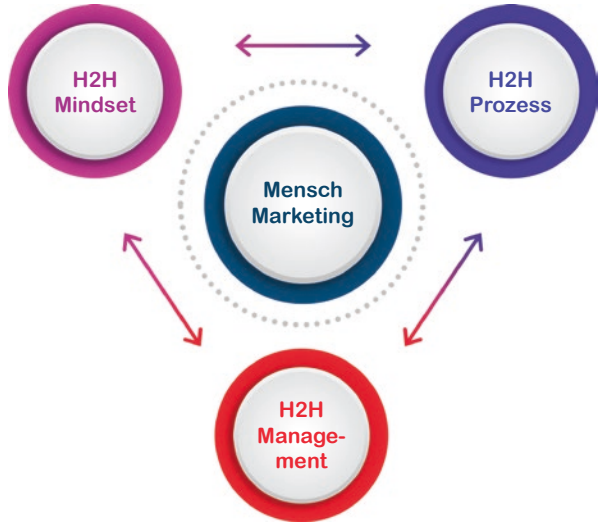
4.2.7.3 H2H Mindset als Kernelement im Leitbild verankern. 265
4.2.7.4 Organisatorische Rahmenbedingungen für H2H Marketing schaffen 271
Literatur. 278

Zusammenfassung

Nach der Entwicklung des Bangalore Modells das die theoretischen Konzepte von Design Thinking, Service-Dominant Logic und Digitalisierung ins Marketing konzeptionell zusammenfasste, wird in diesem Kapitel das konzeptionelle Modell des Mensch Marketing entwickelt. Das Mensch Marketing ermöglicht, die Zusammenhänge zwischen den Einflussfaktoren der Bangalore Models und dem Mensch Marketing aufzuzeigen und umzusetzen. Voraussetzung des Mensch Marketing ist das integrative Verständnis von H2H Mindset, H2H Prozess und H2H Management. Für alle drei Komponenten des Mensch Marketings werden zunächst die Einflüsse der ersten Modellebene konkretisiert und erläutert.

Der *H2H Mindset* macht deutlich, dass sich Mensch Marketing nur umsetzen lässt, wenn die beteiligten Menschen einen Mindset haben, der dem postulierten nahekommt. Zunächst wird der Begriff Mindset definiert. Danach wird sichtbar, dass der H2H Mindset auf dem theoretisch vorherrschenden Marketing Mindset als kunden- bzw. marktorientierte Unternehmensphilosophie aufsetzt und diesen erweitert. Dabei wird auch auf den Unterschied eines Growth Mindset und eines Fixed Mindset eingegangen. Außerdem wird deutlich, dass wir von Mindset im Zusammenhang mit den beteiligten Individuen sprechen und von Corporate Mindset als Unternehmensphilosophie, die notwendig ist, damit sich Menschen mit H2H Mindset damit identifizieren können und ihren Mindset ausleben können. Die wesentlichen Eigenschaften des H2H Mindset und deren Konkretisierung schließen die Ausführungen zum H2H Mindset ab.

Der *H2H Prozess* versteht sich als Weiterentwicklung des Marketing-Mix. Diese Entwicklung wird erstmals in der Literatur (sofern wir das beobachten konnten) kompakt auf der Basis der wesentlichen Entwicklungsstufen dargestellt. Der Marketing Mix wird nicht durch den H2H Prozess abgelöst, aber vor dem Hintergrund der Notwendigkeit einer digitalen Transformation weiterentwickelt. Es wird herausgearbeitet, dass Marketing wieder eine bedeutende Rolle bei der Innovation spielen sollte und dies nur möglich ist, wenn sich das Marketing selbst zum Mensch Marketing weiterentwickelt. Dabei steht die Co-Creation von Wertangeboten in Wertschöpfungsnetzen bestehend aus Produkten, Dienstleistungen sowie zutreffender Wertversprechen im Zentrum der Marketingaktivitäten. Mit diesem Prozess wird ein Wertangebot (weiter-) entwickelt, das den beteiligten Wertschöpfungspartnern eine zentrale Rolle zuweist. Der H2H Prozess führt durch die H2H Canvas, die iterativ und dynamisch ergänzt und weiterentwickelt werden kann. Die Ausführungen zum H2H Prozess schließen mit den Voraussetzungen, welche Unternehmen erfüllen sollten, bevor sie den H2H Prozess bei sich einführen.



Das Bangalore Modell aus Kap. 3 steht für Einfluss und Auswirkungen von Design Thinking, Service-Dominant Logic und Digitalisierung auf das Marketing. In diesem Kapitel geht es nun darum, eine logische Ebene tiefer, ein Modell zum Mensch Marketing zu entwickeln. Dieses Modell soll es den Unternehmen erleichtern, die Zusammenhänge zwischen den Einflussfaktoren im Bangalore Modell und dem Mensch Marketing besser zu verstehen und nachzuvollziehen. Deshalb haben wir das Mensch-Marketing-Modell entwickelt, das bereits in Abb. 2.9 dargestellt wurde. Es macht deutlich, dass Mensch Marketing den H2H Mindset, den H2H Prozess und das H2H Management umfasst. Alle drei Komponenten hängen zusammen. Der H2H-Mindset ist für die Umsetzung der anderen zwei Komponenten eine zentrale Voraussetzung. Sowohl der operative Umsetzungsprozess als auch das strategische Management von Marke und Vertrauen setzen voraus, dass die beteiligten Menschen beim anbietenden Unternehmen bei jeder Interaktion und Kommunikation mit den Kunden und Wertschöpfungspartnern kompetent, schnell, und vertrauenswürdig die Probleme des Kunden lösen können. Der H2H Prozess wiederum setzt H2H Marketing mithilfe eines iterativen Umsetzungsprozesses um. Ausgehend von einem zu lösenden menschlichen Problem wird mit diesem Prozess ein Wertangebot entwickelt, das dieses Problem lösen soll. Dabei spielen die Bedeutung des Wertangebotes und des Unternehmens einerseits sowie die Beziehungen zum Kunden und den Wertschöpfungspartnern eine zentrale Rolle. Die Kunden sollen durch die Erfahrungen mit dem Anbieter und seinen Partnern begeistert und zufriedengestellt werden. Reputation des Anbieters bei den Kunden und das Vertrauen in ihn spielen bei Beziehungsaufbau, -ausbau und -erhalt eine zentrale Rolle. Daher gilt es, das Vertrauen mithilfe des H2H Prozesses und der Marke zu managen. Andererseits erleichtert ein hohes Vertrauen der Kunden und beteiligten Wertschöpfungspartnern die Umsetzung von H2H Marketing als Prozess.

In den nächsten Abschnitten geht es uns zunächst darum, die Einflüsse des Bangalore Modells auf die einzelnen Elemente des Mensch Marketings aufzuzeigen und darauf aufbauend diese Elemente dann zu beschreiben.

Abschn. 4.1 beschäftigt sich mit dem H2H Mindset. In Abschn. 4.1.1 geht es um die Definition des *H2H Mindset.* Es geht in Abschn. 4.1.2 um die Notwendigkeit, dass Marketing nicht nur ein strategisches und/oder operatives Instrument ist, um gesetzte Unternehmensziele zu erreichen. Es wird deutlich gemacht, dass dieser Mindset für alle Menschen im Unternehmen zur Richtschnur für das eigene Denken und Handeln wird. In Abschn. 4.1.3 wird betont, dass Marketing endlich wieder integrieren und nicht separieren muss. Marketing und erst recht H2H Marketing ist reinste „Nahtstellenarbeit" über alle Funktionen und Hierarchien im Unternehmen hinweg. Wenn im Unternehmen beispielsweise Kundendienst „Dienst leistet", dann macht es keinen Sinn, dass nur der Kundendienst „Dienstleistungsmarketing" betreibt. H2H Marketing integriert aber auch Marke, Design und das Leistungsangebot eines Unternehmens (bestehend aus Hardware als Sachleistung, Software und Dienstleistung). Abschn. 4.1.3 geht auf die einzelnen Elemente des H2H Mindset ein, bevor es in Abschn. 4.1.4 zusammenfassend in einem Beispiel greifbar und verständlich gemacht wird.

Abschn. 4.2 geht auf H2H Marketing als iterativen Umsetzungsprozess ein. Dabei werden in Abschn. 4.2.1 die Zusammenhänge zwischen den Treibern der Veränderung und deren Einfluss auf H2H Marketing als operativem Umsetzungsprozess übersichtlich illustriert. Eine besondere Bedeutung erhält die S-DL bei der theoretischen Fundierung der Marketing-Mix Evolution (vgl. Abschn. 4.2.2) ausgehend von dem klassischen Marketing-Mix mit den 4 Ps. An dieser Evolution lässt sich zweierlei erkennen. Zum einen liegt der Wert des Marketing-Mix darin, die operative Umsetzung von Marketing so zu strukturieren, dass praktizierende Unternehmen die Vielfalt möglicher Instrumente erkennen und für ihre spezifische Situation und Ziele eine Marketingrezeptur (oder halt Marketing-Mix) erstellen und anwenden können. Die Instrumente selbst sind bis heute gültig, aber im Rahmen der Evolution lässt sich gut beobachten, wie Instrumente ergänzt wurden sowie Perspektiven und Fokus sich verändert haben. Von allen ermittelbaren Evolutionsstufen wird auf drei näher eingegangen, da sie die Autoren neben Design-Thinking, S-DL und Digitalisierung dabei inspiriert haben, die operative Umsetzung von Marketing ebenfalls zu überdenken. Die Abschn. 4.2.3 bis 4.2.5 gehen auf weitere Konsequenzen der Einflussfaktoren für das H2H Marketing als iterativen Prozess ein. Abschn. 4.2.6 zeigt den Iterationsprozess und in Abschn. 4.2.7 gehen wir auf die Voraussetzungen ein, die Unternehmen schaffen müssen, um H2H Marketing einzuführen und effektiv umzusetzen.

Begonnen wird im nächsten Abschnitt mit dem H2H Mindset.

4.1 H2H Marketing als Mindset

Das Ziel dieses Kapitels ist es, den Zusammenhang zwischen Marketing und dem Begriff *Mindset,* interpretiert als Denk- und Handlungsorientierung, darzustellen und die Wichtigkeit des Menschen im „Humanen" Marketing hervorzuheben. Das H2H Marketing geht mit verschiedenen Konsequenzen einher, unter anderem von Seiten des Design Thinking, der S-DL und der Digitalisierung. Es ist essenziell für das H2H Marketing, Integration zu schaffen, zum Beispiel mithilfe des Service Marketing, durch das eine erfolgreiche Kundeninteraktion und eine längere Kundenbindung erzielt werden kann.

Fallbeispiel Mercedes-Benz – Digitalisierungsinitiative

Mercedes-Benz hat wie viele deutsche Hersteller die Zeichen der Zeit erkannt und setzt voll auf Elektrifizierung und Digitalisierung. Zum ersten Mal im März 2016 verkaufte Tesla in den USA mehr Model S als Mercedes-Benz S-Klasse Fahrzeuge, dies war Auslöser für Dr. Dieter Zetsche, Vorsitzender des Vorstands Daimler AG und Leiter Mercedes-Benz Cars, die Digitalisierung voranzutreiben. Heute sagt er: „Alle großen Trends in der Automobilindustrie werden heute schon durch Digitalisierung getrieben oder treiben sie selbst voran. Unser Ziel ist es, auch bei digitalen Technologien der führende und innovativste Automobilhersteller der Welt zu sein."

Das Potenzial der digitalen Revolution für Mercedes-Benz ist groß: Wenn sich Mensch, Maschine und industrielle Prozesse intelligent vernetzen, können schneller individuelle Produkte in hoher Qualität entstehen. Produktions- und Herstellungskosten lassen sich wettbewerbsfähig gestalten. Flexibilität ist ein weiterer Grund, warum Mercedes-Benz den digitalen Wandel aktiv mitgestaltet: Weltweit wächst die Nachfrage nach Pkw, Nutzfahrzeugen und Mobilitätskonzepten. Zugleich werden die Anforderungen der Kunden rund um den Globus immer vielfältiger. Während Mercedes-Benz noch in den 1970er Jahren die meisten Kundenwünsche mit drei Pkw-Grundmodellen abgedeckt hat, sind es heute rund zehnmal so viele. So laufen im Werk in Sindelfingen praktisch nie zwei identische Fahrzeuge der S-Klasse vom Band. Hinzu kommt ein immer breiteres Angebot an Antriebsvarianten – neben Otto- und Dieselmotoren setzen sich Hybrid- und reine Elektroantriebe immer mehr durch. Und die Innovationszyklen werden immer kürzer. Am Ende steht die Vision, dass sich die Automobilproduktion von der Serienherstellung zur „Losgröße 1" wandelt – jedes Auto wird ganz nach dem individuellen Kundenwunsch gebaut.

Vom reinen Automobilhersteller zum vernetzten Mobilitätsdienstleister.

Der Wandel ist in vollem Gange: Der Mobilitätsservice car2go ist mit über einer Million Nutzern das größte Carsharing-Unternehmen der Welt. Die App moovel zeigt den Nutzern, wie sich unterschiedlichste Verkehrsmittel kombinieren lassen, um optimal von A nach B zu gelangen – ob per car2go, Mitfahrgelegenheit, Taxi oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln. All diese Services hat Mercedes-Benz unter einer Sub-Marke gebündelt: Mercedes me. Hier ist Mercedes-Benz jederzeit erreichbar. Das

Spektrum reicht von der Terminvereinbarung für den Kundendienst über die individuelle Vernetzung mit seinem eigenen Fahrzeug bis hin zum Angebot von persönlich abgestimmten Finanzdienstleistungen. Zudem findet der Kunde Angebote, die weit über das Auto an sich hinausgehen, wie Lifestyle-Aktivitäten und Entertainment-Angebote.

https://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Industrie-40–Digitalisierung-bei-Mercedes-Benz-Die-naechste-Stufe-der-industriellen-Revolution.xhtml?oid=9272047.

Fallbeispiel Deutsche Bank – Digital Factory

Man mag es kaum glauben, aber auch Finanzdienstleister wie die Deutsche Bank arbeiten – unter dem Projekttitel „Embedded Design Thinking" – an der Umsetzung von Design Thinking als Mindset und Methode (Vetterli et al. 2012). Das Projekt wurde allerdings im IT-Sektor des Unternehmens eingeführt, der Infrastruktur und IT-Systeme entwickelt und anbietet. Der Prozess der Einführung und Umsetzung wurde von Experten der Universität St. Gallen begleitet. Die unternehmensinterne Kommunikation hat sich als zentral für die erfolgreiche Diffusion der Methode im Unternehmen herausgestellt. Dadurch, dass Interessierte jederzeit die Arbeitsräume der beiden Design Teams betreten konnten und mit den Teammitgliedern kommunizieren konnten, wurde Design Thinking in viele verschiedene Bereiche des gesamten Unternehmens nach dem Pull-Prinzip hineingetragen. Insgesamt nahm der Umsetzungsprozess zwei Jahre in Anspruch. Design Thinking macht eine Reduktion von Managementstrukturen unerlässlich, was wiederum zu einer Verunsicherung der Führungskräfte aufgrund von Kontrollverlusten nach sich zieht. Eine Organisationsstruktur, die es den cross-funktionalen Teams ermöglicht, Silos aufzubrechen und sich konsequent an den Kundenbedürfnissen auszurichten, ist alternativlos (Vetterli et al. 2016). Die Deutsche Bank verfügt heute über eine „Digital Factory" in der Infrastruktur und IT-Systeme für den internen und externen Markt nach der Design Thinking Methode entwickelt werden. Die Sparte befindet sich in einem extra Gebäude und der Besucher spürt sofort die offene und agile Innovationskultur. Die Kundenzentrierung hat Eingang in die Unternehmenskultur als grundlegend richtige Herangehensweise bei der täglichen Arbeit gefunden (K. D. Elsbach und Stigliani 2018). Möglich ist das nur, weil Führungskräfte und Mitarbeiter ein entsprechendes Mindset verinnerlicht haben und vorleben.

In den letzten Jahren wurde der Begriff Mindset für unterschiedlichste Bereiche angewendet: in der Psychologie (Positive Psychology), im Sport und auch in der Wirtschaft. Die deutsche Übersetzung „Denkweise" trifft die Bedeutung des Begriffs Mindset nicht komplett. Ein positives Mindset sollen Sportler wie Michael Jordan und Tiger Woods gehabt haben, diedadurch so herausragende Leistungen erzielen konnten. Ein wesentliches Merkmal dieser Leistungssportler, war die Flexibilität des Mindset, die

Art und Weise wie rasch sie ihre Denkweise wechseln konnten, um auf neue Situationen reagieren zu können.

Auch in der Betriebswirtschaft wird der Begriff Mindset inzwischen verwendet. Beide Autoren vertreten die Ansicht, dass Marketing in erster Linie ein Mindset ist, das nicht nur ein Team oder eine Abteilung kennzeichnet, sondern über die Unternehmensleitung jeden Mitarbeiter im Unternehmen erfasst. Im Anschluss wird zunächst in Abschn. 4.1.1 auf den Begriff Mindset eingegangen. Danach wird geklärt, dass es mit der Markt- bzw. Kundenorientierung bereits einen Mindset gibt (vgl. Abschn. 4.1.2), bevor in Abschn. 4.1.3 auf die wesentlichsten Merkmale des H2H Mindset eingegangen wird, die sich aus den Einflussfaktoren des Bangalore Modells ergeben. Abschließend wird der H2H Mindset in Abschn. 4.1.4 zusammenfassend beschrieben.

4.1.1 Mindset als Begriff

Wenn das englische Wort Mindset mit Denkhaltung oder Herangehensweise übersetzt wird, dann interpretiert Lippold Marketing als Mindset, wenn er sagt, dass Marketing „[….] nicht nur Werbung oder Kommunikation, sondern eine Denkhaltung [ist], welche die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns stellt“ (Lippold 2017). Marketing als Kunden- oder Marktorientierung eines Unternehmens meint demnach auch Marketing als Mindset. Aufgrund der Bedeutung dieses Mindset für das Marketing, wird er zunächst einmal definiert und abgegrenzt.

Wer im Wörterbuch nachschaut, um das englische Wort „mindset“ zu übersetzen, trifft auf folgende Übersetzungen (https://www.dict.cc/?s=mindset):

- Denkweise
- Einstellung
- Gesinnung
- Haltung
- Lebensphilosophie
- Mentalität
- Orientierung
- Weltanschauung

In der Literatur finden sich Definitionen, die Mindset wahlweise als „Denk- und Handlungslogik“ (Hofert 2018), als „Weltanschauung“ (Schulz 2011) oder als „Annahmen und Erwartungen, die wir an uns und an andere haben und die unser tägliches Verhalten mit anderen Menschen steuern“ (Brooks und Goldstein 2008; Goldstein und Brooks 2007) definieren. Die Definitionen offenbaren zwei grundlegende Funktionen eines Mindset. Zum einen eine Filterfunktion, wie Menschen sich und die Welt wahrnehmen, welche Annahmen sie über die Welt haben und welche Erwartungen sie an sich selbst und andere haben und wie sie darüber denken. Des Weiteren geht aus den Definitionen hervor, dass

Mindset eine Steuerungsfunktion bzgl. unseres Verhaltens uns und Anderen gegenüber hat. Die grundlegende Hypothese lautet demnach, dass das Mindset über seine Filterfunktion bestimmt, wie sich Menschen verhalten.

▶ **Definition Mindset** Mindset ist die „[…] veränderliche Denklogik eines Menschen, die sein Handeln und Nicht-Handeln auslöst und durch sein Umfeld mitbestimmt wird. Es ist die Einstellung des Verstandes, die dazu führt, dass etwas in einer bestimmten Weise (nicht) aufgenommen, gesehen, gehört, verstanden, gefühlt, analysiert, interpretiert, kommuniziert – und daraus (Nicht-)Handlung abgeleitet wird" (Hofert 2018).

Dieser Definition wird hier gefolgt, weil sie mehrere Eigenschaften des Mindset beinhaltet, die uns im Zusammenhang mit einem Marketing Mindset wichtig erscheinen.

Zum einen wird aus der Definition ersichtlich, dass das Mindset *veränderbar* ist. Es ist nicht „in Stein gemeißelt", sondern formbar. Dweck geht davon aus, dass das Mindset zum Teil genetisch prädestiniert und zum Teil sozialisiert (gelernt) ist (Dweck 2017). Durch das Sozialisieren bzw. Lernen kann ein Mindset umgebaut und entwickelt werden. Das Formen geht über Lernprozesse, welche den Wunsch und die Fähigkeit zur Selbstreflexion voraussetzen. Dweck geht davon aus, dass dies nicht bei jedem Menschen in jeder Situation der Fall ist, indem sie das Mindset in einen „fixed mindset" und einen „growth mindset" unterteilt (Dweck 2017). Menschen mit einem festgefahrenen Mindset wünschen sich, „smart" zu erscheinen und wollen sich unter keinen Umständen blamieren. Sie vermeiden neue Herausforderungen, geben bei unerwarteten Hindernissen schnell auf, scheuen Anstrengungen, da es sowieso nichts bringt, ignorieren konstruktive Kritik und fühlen sich von dem Erfolg Anderer bedroht. Menschen mit einem sich entwickelnden Mindset nehmen Herausforderungen an, gehen positiv mit Rückschlägen um, sehen in harter Arbeit den Weg zur Exzellenz, lernen aus konstruktiver Kritik und finden in dem Erfolg Anderer Inspirationen für sich. Wir halten fest, dass Menschen ihr Mindset verändern können, wenn sie wollen und dass es für Unternehmen Vorteil ist, Mitarbeiter mit einem dynamischen „growth mindset" zu haben. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang auch von dem agilen Mindset gesprochen (Hofert 2018). Allerdings warnt Dweck davor, Menschen entweder einem „fixed mindset" oder einem „growth mindset" zuzuordnen (Dweck 2016). Das stimmt aber so nicht, da es immer wieder Situationen gibt, in denen jeder Mensch einen „fixed mindset" aufweist. Sie nennt z. B. die Situation, dass ein Mensch massiver Kritik ausgesetzt ist und dann in einen Rechtfertigungsmodus fällt. Wir könnten hier noch Kahneman bemühen, der davon ausgeht, dass Menschen aufgrund der „Faulheit" des Gehirns stets bestrebt sind, ihr „schnelles Denken" zu nutzen, was unseres Erachtens bedeutet, dass bekannte und gelernte Heuristiken immer wieder angewandt werden, ohne intensiv über mögliche Alternativen nachzudenken (Kahneman 2015). Es ist davon auszugehen, dass Menschen einen Mix aus „fixed mindset" und „growth mindset" aufweisen und diesen Mix mit zunehmender Erfahrung entwickeln. Das Bewusstsein, dass dem so ist, gehört zum „growth mindset".

Zum anderen besagt die Definition von Hofert, dass das Mindset vom Umfeld eines Menschen mitbestimmt wird. Es ist hier vor allem das betriebliche Umfeld, das interessiert, weil dieses durch ein Unternehmen beeinflussbar ist. Es ist davon auszugehen, dass nicht nur Individuen, sondern auch Organisationen ein Mindset haben. Dabei ist allerdings Vorsicht geboten. Der Begriff „corporate mindset" bezieht sich darauf, wie ein Unternehmen die Welt sieht und wie diese die Handlungen des Unternehmens beeinflusst (Paul 2000). Ein Unternehmen ist aber etwas Abstraktes. Wir gehen hier davon aus, dass es stets ein Individuum ist, das einen Mindset hat und diesen im Zeitverlauf ändern kann. Mindsets sind die Ursprungspunkte des gesamten Mitarbeiterverhaltens. Das organisationale Mindset kann aber als das aggregierte Mindset aller Mitarbeiter gelten. Sicherlich hat das Mindset der Unternehmensführung aufgrund der hierarchischen Position einen höheren Einfluss auf die Mitarbeiter als das Mindset eines einzelnen Mitarbeiters, zumindest für die Mitarbeiter, die in direktem Kontakt mit der Unternehmensführung stehen. Das ist bei den heutigen Organisationen in aller Regel noch das Mittelmanagement, das häufig wie eine Lehmschicht fungiert. Es filtert alles – auch den Mindset der Unternehmensführung – und steuert damit, was die Masse der Mitarbeiter von der Unternehmensleitung wahrnehmen. Gleichzeitig filtert es alles, was von den Mitarbeitern kommt und steuert damit, was die Unternehmensleitung von den Mitarbeitern wahrnimmt. Deshalb ist es unabdingbar, dass gerade das Management ein bestimmtes, gewünschtes Mindset hat, kommuniziert und vorlebt. Wenn die Mehrheit des Mittelmanagements, mit denen ein spezifischer Mitarbeiter in Kontakt steht, ein bestimmtes Mindset hat, dann wird sich das Mindset dieses Mitarbeiters mit hoher Wahrscheinlichkeit anpassen oder er verlässt das Unternehmen. Mindset sollte nicht mit Haltung gleichgesetzt werden. Sie ist Teil des Mindset. Natürlich zeigt sich insbesondere in Situationen, in denen ein Individuum seine Meinung gegen eine mehrheitlich andere Meinung vertritt, ob dieser Mensch Rückgrat hat oder gleich einknickt. Es ist begrüßenswert, wenn eine Person für ihre Weltanschauung eintritt. Das darf aber nicht dazu führen, dass ein Mensch seine Haltung nie überdenkt und im Zeitablauf gegebenenfalls anpasst, Das wäre das von Dweck beschriebene „fixed mindset".

Wir fassen noch einmal zusammen. Mindset wird hier als Denk- und Handlungslogik oder Herangehensweise von Menschen bezeichnet. Wenn wir vom Mindset einer Organisation sprechen, dann ist das dominante Mindset des Kollektivs aller Mitarbeiter gemeint. Die Denk- und Handlungslogik bestimmt, wie Individuen oder Menschen als Kollektiv in Organisationen die Welt wahrnehmen und wie sich Individuen oder Menschen als Kollektiv in Organisationen verhalten. Das Mindset ist veränderbar, sofern Menschen oder Organisationen sich permanent selbst reflektieren und eine Änderung zulassen. Nur, wenn wir als Mensch und/oder als Unternehmen daran glauben, dass sich Menschen entwickeln können, ermöglichen wir ein dynamisches Mindset. Ob ein Mindset wirklich im Unternehmen verankert ist, lässt sich besser beobachten (Denken und Handeln) als erfragen (Wissen). Ein agiles oder wachsendes Mindset ist dynamisch und beinhaltet die Überzeugung, dass sich jeder Mensch entwickeln kann, wenn er das will.

Das Mindset von Organisationen lässt sich managen, indem es vorgelebt und in konsistenten Handlungen umgesetzt wird (Hofert 2018).

Nachdem geklärt wurde, was unter einem Mindset zu verstehen ist, gehen wir als nächstes der Frage nach, ob es heute bereits einen Marketing Mindset gibt, bevor wir darauf eingehen, ob es notwendig ist, diesen Mindset aufgrund der Erkenntnisse des Bangalore Modells anzupassen.

4.1.2 Marktorientierung als Marketing Mindset

Die Frage, was „Marketing Thinking" ist, wurde uns sehr unterschiedlich und häufig sehr vage beantwortet. Ein Aspekt unter den verschiedenen Antworten kam fast immer vor. Dass Marketing, verstanden als Denkhaltung, kundenorientiert sei, also den Kunden in das Zentrum der Gedanken und Handlungen des Marketings (bzw. der gesamten Organisation) stellt. Dem wird hier zugestimmt.

Gleichzeitig wird aber die Forderung gestellt, das zu präzisieren. Was heißt das konkret für jemanden in seiner täglichen Arbeit? Eine Möglichkeit besteht darin, zu fragen, was das Gegenteil von Kundenorientierung ist. In einigen Fällen bekommt man dann „Anbieterorientierung", „Ressourcenorientierung" oder „Produktorientierung" zu hören. Der Unterschied kann anhand von Beispielen verdeutlicht werden, die Kundenorientierung oder Anbieterorientierung darstellen. Quinn et al. verwenden hierzu Fragen, die sich jemand stellen kann, wenn eine angebotene Leistung von den Kunden nicht angenommen wird (G. Quinn et al. 2005). Statt zu fragen, was mit den Kunden nicht in Ordnung ist oder warum diese denn nur so schwer zu erreichen sind oder warum sie sich nicht so verhalten, wie das jeder „normale" Mensch tun würde, sollten sich Menschen mit Marketing Mindset lieber fragen, was mit der eigenen Leistung und dem eigenen Verhalten nicht stimmt, was dazu führt, dass die Kunden die angebotene Leistung nicht annehmen. Diese Vorgehensweise hat den großen Vorteil, dass anhand konkreter Fragestellungen oder Situationen geklärt werden kann, was unter dem Marketing Mindset verstanden wird. Diese Methode wird hier übernommen und in Abschn. 4.1.4 genutzt, um den H2H Mindset zu erläutern.

Wenn „Kundenorientierung" durch „Marktorientierung" ersetzt wird, dann umfasst Marketing die Perspektive des Kunden, des Anbieters und des Wettbewerbs. Eine konkrete Fragestellung müsste demnach auch die Perspektive des Wettbewerbs umfassen, indem hinterfragt wird, was der Wettbewerb macht, um die Kunden für seine Leistungen zu gewinnen und ob das besser oder schlechter gelingt als beim eigenen Unternehmen.

Hinterhuber fügt der Kunden-/Marktorientierung und Ressourcenorientierung noch die Wertorientierung hinzu und bezeichnet die Integration aller drei Sichtweisen als Customer-Based View, übersetzt „Kundenbasierte Sichtweise" (H. H. Hinterhuber 2009) (vgl. Abb. 4.1).

Die Größe anhand derer Erfolg gemessen wird ist in dem Modell der „kundenbasierten Sichtweise" der Unternehmenswert. Das Modell beruht auf den Annahmen,

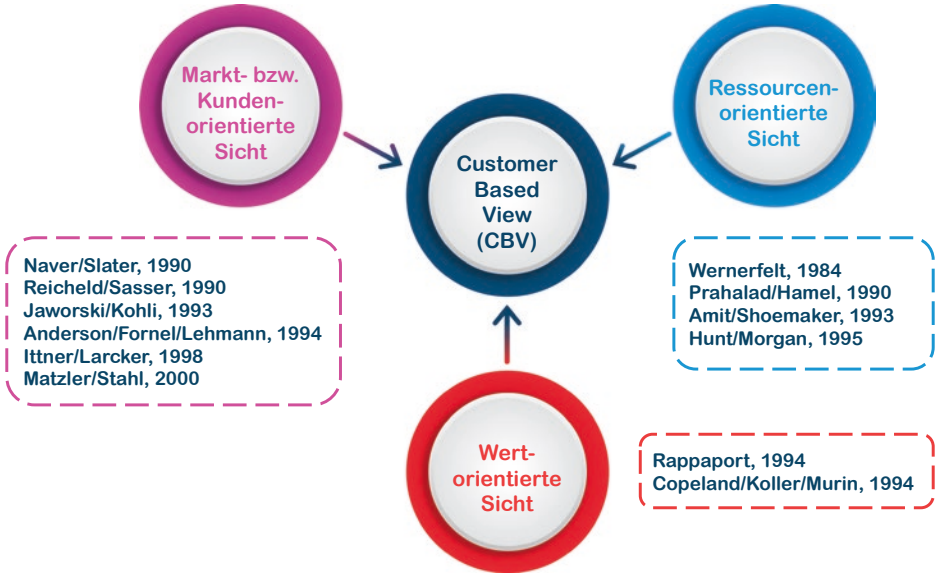


Abb. 4.1 Kundenbasierte Sichtweise als Integration von drei Sichtweisen auf ein Unternehmen. (Nach Hinterhuber 2009)

dass der Unternehmenswert eine Funktion der Kundenzufriedenheit ist (Kundenorientierung) und dass die Fähigkeit, dem Kunden Wert zu schaffen (Customer Value), von der Fähigkeit des Unternehmens durch die unternehmensspezifische Ressourcenausstattung, die Effizienz und die Effektivität des Ressourceneinsatzes bestimmt wird (Ressourcensicht). Die dafür notwendigen Kernkompetenzen können nur finanziert werden, wenn die Shareholder aufgrund der Entwicklung (sprich Steigerung) des Unternehmenswertes dazu bereit sind (vgl. Abb. 4.2).

Der Wert dieses Modells liegt für beide Autoren einerseits darin, dass hier verschiedene Sichtweisen verknüpft werden und andererseits darin, dass ein möglicher Weg aufgezeigt wird, wie der Einfluss der Kundenorientierung auf den Unternehmenserfolg (hier Unternehmenswert) über den Indikator Kundenzufriedenheit operationalisiert und somit gemessen werden kann. Dass Markt- und Ressourcenorientierung sich nicht widersprechen müssen, wurde bereits von anderen Autoren erkannt, die darauf hinweisen, dass Kernkompetenzen sowohl für die markt- als auch ressourcenorientierte Sicht von Bedeutung sind (Nolte-Ebert 1998). Beide Sichtweisen streben strategisch eine überlegene/differenzierende Marktposition an. Der wesentliche Unterschied beider Sichtweisen ist darin zu sehen, wie diese Position erreicht wird. Beim Market-Based-View (MBV) gibt der Markt vor, wie diese Position erreicht werden *soll* und beim Resource-Based-View (RBV) bestimmen die eigenen Ressourcen, wie diese Position erreicht werden *kann.*



Abb. 4.2 Zusammenhänge in dem Modell des „kundenbasierten Wertes". (Nach Hinterhuber 2009)

Die Wirkung der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg wird in der Literatur kontrovers diskutiert (Li et al. 2008). Die Gegner einer starken Marktorientierung wollen ausgemacht haben, dass sich eine hohe Marktorientierung beispielsweise negativ auf die Innovationskraft eines Unternehmens auswirkt. Eine solche Interpretation geht allerdings von einer reaktiven, passiven Marktorientierung aus, in der ein Unternehmen in seiner Innovationstätigkeit ausschließlich von den artikulierten Wünschen der Kunden abhängt. Wichtig für unseren Zusammenhang an dieser Diskussion ist die Tatsache, dass Marktorientierung als Mindset zwei unterschiedliche Formen annehmen kann: eine responsive, passive Marktorientierung, welche wahrnimmt, was die Kunden heute wollen und eine proaktive Marktorientierung, die darauf aus ist, latente, den (potenziellen) Kunden unbewusste Bedürfnisse aufzuspüren. Ein Unternehmen kann beide Formen von Marktorientierung verfolgen, was der Fähigkeit, sowohl radikale als auch inkrementelle Innovationen zu realisieren, zugutekommt (Li et al. 2008). Die proaktive Marktorientierung zielt damit laut Kano-Modell eher auf Begeisterungsfaktoren, die reaktive Marktorientierung eher auf die Leistungsfaktoren ab, die für die Kundenzufriedenheit mit verfügbaren Leistungen auf dem Markt von entscheidender Bedeutung sind. Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg in Form von

Return on Investment konnte vielfach nachgewiesen werden (H. H. Hinterhuber 2009). Allerdings bleibt offen, ob die Steigerung der Kundenzufriedenheit aufgrund der Kunden-, Markt-, Ressourcen-, Produkt- oder Technikorientierung der Unternehmen beeinflusst wurde. Diese Operationalisierung konnte bei der Literaturrecherche lediglich in der Arbeit von Fritz gefunden werden (Fritz 1993), der sich bei seiner Arbeit auf das St. Galler Management Modell stützt und neben der marktorientierten Führungskonzeption noch die produktions- und kostenorientierte, die technologie- und innovationsorientierte, die finanziell orientierte, die umwelt- und gesellschaftsorientierte sowie die mitarbeiterorientierte Konzeption unterscheidet. In einer empirischen Untersuchung wurden die sechs Dimensionen mittels LISREL-Ansatz (Linear structural relations)[1] zu fünf Dimensionen verdichtet. Die finanzorientierte sowie die produktions- und kostenorientierte Dimension wurden zu einer Dimension zusammengefasst. Indikatoren für den Unternehmenserfolg waren bei dieser empirischen Studie die Wettbewerbsfähigkeit, die Kundenzufriedenheit, die Sicherung des Unternehmensfortbestandes und die langfristige Gewinnerzielung. Der Untersuchungsansatz bedingt, dass nicht die Marktorientierung und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg isoliert, sondern unter gegenseitiger Abhängigkeit der vier anderen Dimensionen untersucht wurde. Ergebnis war, dass die fünf Dimensionen des Führungskonzeptes einen hohen Anteil des Unternehmenserfolges der befragten Unternehmen erklären konnten. Die Dimension Marktorientierung landet dabei auf dem dritten Platz, nach der Produktions- und Kostenorientierung und der Mitarbeiterorientierung. Auch die beiden anderen Dimensionen hatten einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg.

Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass Marktorientierung den höchsten Erfolgsbeitrag dann hatte, wenn die betreffenden Unternehmen keiner starken Eigentümerkontrolle unterlagen und auf Konsumgütermärkten mit dem Engpass Absatz sowie hohen Markteintrittsbarrieren für potenzielle Wettbewerber operierten. Zudem wirkte sich eine enge Kooperation zwischen Marketing-, Produktions- sowie F/E-Abteilung positiv auf die Erfolgswirkung der Marktorientierung aus. Insbesondere der Faktor Kooperation wird in Abschn. 4.1.3.5 noch weiter vertieft werden. Das Ergebnis, dass die Mitarbeiterorientierung einen starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat, bestärkt die Vermutung, dass der Fokus auf den Menschen umfassender und besser ist als die alleinige Fokussierung auf den Kunden (vgl. dazu Abschn. 4.1.3.1). Es soll an dieser Stelle nicht verschwiegen werden, dass eine hohe Machtposition des CMO und der Marketingabteilung einen negativen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg hatten. Die hohe Marktorientierung der Unternehmensführung hat dagegen einen positiven Einfluss. Das bestärkt die These, dass es letztlich die Markt- und nicht die Marketingorientierung ist, die den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst.

Die Tatsache, dass neben der Mitarbeiterorientierung auch alle anderen Dimensionen einer Ressourcenorientierung (Produktions-/Kosten-, Technologie-/Innovationsorientierung)

[1](Diamantopoulos und Siguaw 2013).

einen positiven Beitrag leisteten legt es nahe, davon auszugehen, dass sowohl die Markt- als auch die Ressourcenorientierung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg zwingend erforderlich sind. Ein Marketing Mindset darf sich also nicht auf einige wenige Mitarbeiter beschränken, die in einer Marketingabteilung arbeiten, sondern muss jeden Mitarbeiter erfassen. Im Kern besagt die geistige Haltung (bzw. das gedachte und gelebte Weltbild), dass alles Notwendige dafür getan wird, gemeinsam mit den Kunden Leistungen zu kreieren, die dem Kunden in seinem spezifischen Kontext bei der Nutzung der angebotenen Leistung einen Wert geben.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass mit der Marktorientierung bereits ein Marketing Mindset, eine Weltanschauung vorliegt, die eine positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg hat, sofern sie nicht nur einzelne Mitarbeiter oder eine Marketingabteilung erfasst, sondern das gesamte Unternehmen und hier insbesondere die Unternehmensführung. Allerdings ist für viele Unternehmen Marktorientierung lediglich ein Lippenbekenntnis und es wurde bereits in Abschn. 4.1.1 verdeutlicht, dass Handeln und Denken wichtiger sind als das bloße Kommunizieren eines erwünschten Mindset. Eine weitere (fast noch wichtigere) Erkenntnis der Arbeit von Fritz ist, dass eine ausschließliche Marktorientierung nur unter ganz bestimmten Bedingungen ausreicht, um den Unternehmenserfolg positiv zu beeinflussen.

4.1.3 Bangalore Modell und das H2H Mindset

In diesem Abschnitt geht es um den individuellen Mindset, den Mitarbeiter in Unternehmen haben sollten, um H2H Marketing konsequent und erfolgreich verwirklichen zu können. Um den organisationalen Mindset geht es weiter unten in Abschn. 4.2.6.

Das Bangalore Modell soll vor allem klarmachen, dass sich der Marketing Mindset, interpretiert als Markt- oder Kundenorientierung von Unternehmensführung und Mitarbeitern, weiterentwickeln muss. Service-Marketing-Wissenschaftler gehen davon aus, dass die Service Bewegung im Marketing eines *neuen* Mindsets bedarf (Schulz 2011, S. iii). Die Einflüsse, die im Bangalore Modell zusammengefasst sind, haben dazu geführt, dass beide Autoren sich dieser Meinung anschließen.

Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung ist der Design-Thinking-Mindset (vgl. Abschn. 3.1.2) und der Marketing Mindset (Marktorientierung). Noch einmal zur Erinnerung: ein Design Thinker sollte optimistisch, pragmatisch/experimentierfreudig, intuitiv, empathisch, achtsam, kooperationsfähig und neugierig sein. Zudem zeichnet sich ein Design Thinker durch integratives Denken aus. Luchs et al. konstatieren, dass Design Thinking viel mit der Art zu Denken zu tun hat (Luchs et al. 2015), weshalb es neben der Interpretation als Methode und Prozess auch als Mindset angesehen werden kann. Aus einer experimentellen Untersuchung der Hochschule Würzburg-Schweinfurt ergaben sich vier Erfolgsfaktoren des Design Thinkings für die kreative Leistungsfähigkeit von Entwicklungsteams im Vergleich zum stark strukturierten Produktentstehungsprozess mit dominantem ingenieurwissenschaftlichem Mindset (Tab. 4.1).

Tab. 4.1 Mögliche Erfolgsfaktoren im Design Thinking. (Bopp und Burkhard 2017)

Faktor	Alternative Begriffe
User Focus	Kundenorientierung, Human-Centered Design, User-Centered Design, Customer Focus, people first, nutzerbezogen, menschenzentriert, Empathie, …
Problem Framing	Problemerkundung, in das Problem eintauchen, Problemfokussierung, redefine the problem, …
Visualization	Prototyping, Modelle, Skizzierung, Veranschaulichung, Vergegenständlichung der Gedanken, making tangible, …
Experimentation	Testing, Erprobung, handlungsorientiert, Anpassung an Feedback, …
Team Diversity	Interdisziplinär, collaboration, diversity of team, Breiten- und Tiefenwissen, unterschiedliche Perspektiven, …

Es handelt sich dabei um den Fokus auf den Nutzer, die Problemerkundung, die Visualisierung, das Experimentieren und die Diversität des Teams (vgl. dazu den Exkurs zum T-Shape-Professional in Abschn. 4.1.3.5). Es fällt auf, dass die Erfolgsfaktoren eine Mischung aus Mindset-Faktoren (Nutzerorientierung, Experimentierfreude, Kollaboration), Methodik (Problemerkundung, Visualisierung, Experimentieren) oder Prozessphase (User Focus, Problem-Framing, Experimentation) darstellen. Die Vermischung zeigt deutlich, dass eine eindeutige Abgrenzung von Mindset, Methode und Prozess nicht trennscharf gelingt. Am Beispiel des Experimentierens lässt sich das exemplarisch erläutern. Der sinnvolle Einsatz von Experimenten und Tests zur schnellen Prüfung einer Hypothese/Idee setzt voraus, dass die Person, welche die Methode des Prototypenbaus und -tests vornimmt, den Mindset verinnerlicht hat, dass früh scheitern, dass Lernen durch Fehler besser ist als eine smarte und in allen Belangen durchdachte Planung und Konzeption. Gleichzeitig stellt das Experiment eine Phase im Entwicklungsprozess dar. Wohlwissend, dass alle im Bangalore Modell zusammengefassten Elemente des Mindset auch methodische Aspekte und Prozessaspekte haben, konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf die Elemente als Teil des H2H Mindset.

Aus den Einflüssen von Design Thinking, Service-Dominant Logic und Digitalisierung werden die Elemente abgeleitet, die den H2H Mindset konstituieren (vgl. Abb. 4.3). Dabei wurden die in Kap. 3 vorgestellten Einflüsse synthetisiert und zusammengefasst. In einem nächsten Schritt wurden die einzelnen Einflussfaktoren weiter verdichtet. Die Punkte „Der Mensch im Zentrum“, „First Things First“, „Wert entsteht beim Nutzer“ sowie „Erst Mensch, dann Technik“ fasst Abschn. 4.1.3.1 zusammen. Der Punkt „Serviceorientierung“ wird nicht mit anderen Aspekten zusammengefasst und wird in Abschn. 4.1.3.2 kurz vorgestellt. „Lean denken und handeln“, „Experimentierfreude“ sowie „Agilität = Geschwindigkeit“ fasst Abschn. 4.1.3.3 zusammen. In Abschn. 4.1.3.4 geht es darum, dass Marketing integrieren und nicht separieren muss. Hier dominieren die Erkenntnisse und Prämissen der S-DL. Die Aspekte „Empathischer Perspektivenwechsel“ und „RBV und MBV“ werden in Abschn. 4.1.3.4 unter dem Titel „Empathischer Perspektivenwechsel“ zusammengefasst und kurz dargestellt.

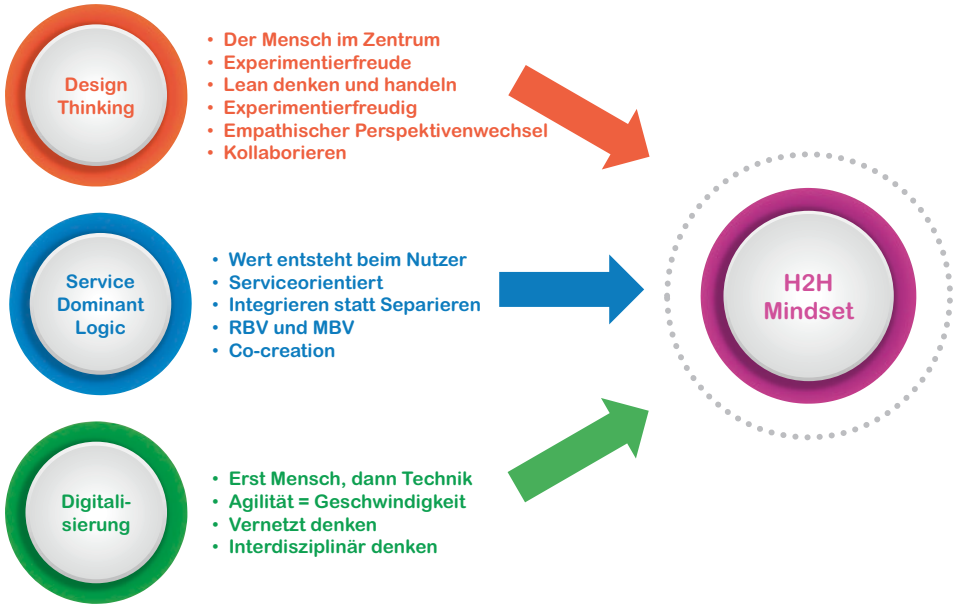


Abb. 4.3 Einfluss des Bangalore Modells auf den H2H Mindset

Die Synthese schließt mit Abschn. 4.1.3.5, in dem die Punkte „Kollaborieren", „Co-Creation", „vernetzt denken und handeln" sowie „Growth Hacking" zusammengefasst sind.

4.1.3.1 Menschzentriert – der menschliche Ansatz

Die Kundenorientierung ist das wesentlichste Paradigma des Marketings. Dahinter steht die Logik, dass nur eine Ausrichtung des Unternehmens an den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden dessen Zufriedenheit sicherstellt und damit über eine höhere Kundenbindung (Wachstum mit bestehenden Kunden) und eine höhere Weiterempfehlungsrate (Wachstum mit neuen Kunden) zu höheren Gewinnen führt. „Der Zufriedenstellung der Kunden wird eine große Relevanz beigemessen, da sie in der Regel zu erhöhter Kundenloyalität und somit zu Folgekäufen führt" (Claßen 2016). Menschen sind voneinander abhängig. Wechselwirkungen finden ihre Berücksichtigung im Marketing in Form von „many-to-many marketing", Beziehungsmarketing, Co-Creation, Interaktion, „service-for-service" und vielen anderen Konzepten (Gummesson 2011, S. 190). Die Kunden werden auch im B2B nicht als abstrakte Institutionen begriffen, sondern als Menschen gesehen. Es sind (noch) die Menschen, die Entscheidungen treffen. Wir wissen, dass sie ihre Entscheidungen nicht nur auf Basis rationaler Überlegungen treffen, sondern Emotionen, Bedürfnisse und Wünsche eine ausschlaggebende Rolle in der Entscheidungsfindung haben. Dem H2H Mindset folgend, ist es erfolgskritisch, sich in den Kunden als Menschen hineinzuversetzen. Diese Menschen dürfen nicht als Befehlsempfänger oder

Verbraucher zu einer passiven Rolle degradiert werden. Der H2H Mindset nimmt den Menschen hinter den Partnern, Wettbewerbern, Lieferanten, Kollegen und Kunden wahr. Wir wenden unser Wissen und unsere Fähigkeiten zum Wohle des Nutzers der Leistung an. Wir akzeptieren, dass Wert nur durch die Nutzung und im spezifischen Kontext des jeweiligen Menschen geschaffen wird und dass unser Wissen und unsere Fähigkeiten ungenutzt keinen Wert haben.

Innovationen beginnen immer mit der Wünschbarkeit für den Menschen und eben nicht mit der wirtschaftlichen oder technischen Machbarkeit. Die Sichtweise auf den Menschen wird nicht auf den Nutzer einer möglichen Innovation eingeschränkt, sondern die Perspektive wird auf die Menschen erweitert, welche die Innovation entwickeln. Es geht auch um das emphatische Verständnis anderer Stakeholder und deren Beziehungen und Rollen zueinander und es geht auch um die „Entwickler" selbst. Deshalb erlaubt und fördert Design Thinking eine intensive Auseinandersetzung des Entwicklungsteams mit der Problemstellung inklusive der Redefinition der Problemstellung (Fraser 2012, S. 15). Wir erweitern die Aufgabe des Marketings, indem wir nicht mehr nur den Kunden als Nutzer des Marketings betrachten, sondern alle wesentlichen Stakeholder eines Unternehmens. Das gilt vor allem für die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens. Es ist eine ziemlich alte Erkenntnis, dass nur zufriedene Mitarbeiter zufriedene Kunden bewirken. Der Mensch steht im Mittelpunkt aller Planungen und Handlungen. Alle Mitarbeiter eines Unternehmens sollten in ihrer Weltanschauung den Menschen ins Zentrum aller Überlegungen stellen. Den Menschen über alle Funktionen und Prozesse hinweg immer wieder sichtbar zu machen, ist eine Kernaufgabe des H2H Marketings (Hirschowitz 2001).

Bereits bei der Definition von Design (siehe Abschn. 3.1) wurde kurz auf die Rolle des Menschen in Bezug auf Bedeutung und *Sinn* eingegangen. Im Marketing wurde bisher sehr stark auf den Kunden, sein Verhalten, sein Wohlbefinden und oft auch nur auf sein Geld geachtet. Für Nutzer und Entwickler muss die Innovation einen Sinn machen. Marketing konzentriert sich bisher stark auf Differenzierung, nicht aber auf die Lösung der wirklich drängenden Probleme der Gesellschaft, die aufgrund der Menge der Menschen, welche diese Probleme betreffen, eine ökonomische Dimension für Unternehmen haben, die sie (teilweise) lösen helfen. Deshalb priorisiert H2H Marketing die oben erwähnten „wicked problems". Auf Probleme, die wirklich eine Vielzahl von Menschen („bottom of the pyramid") auf unserem Planeten betrifft, die komplex, nicht linear in ihrer Natur sind und für die es keine richtige Lösung gibt. Es ist die Masse der Menschen, welche die ausschlaggebenden Trends bestimmt. Wenn vorhergesagt wird, dass die ganzheitliche Gesundheit Trigger und Träger der nächsten langen Konjunkturwelle ist (vgl. Abschn. 3.3), dann nur, wenn das für die Masse der Menschen zutrifft. Im Sinne eines H2H Mindset ergibt die Mitarbeit beim Aufspüren und beim Verständnis solcher Probleme Sinn, da man damit vielen Menschen helfen kann und sich zugleich so Geld verdienen lässt.

Design Thinking lehrt uns, dass zuerst das Problem verstanden werden muss und wir erst dann an die Lösungen gehen können. Das sind wesentliche Elemente im Mindset eines H2H Mitarbeiters. Der H2H Mindset fordert zu einer Suche und einer ausführlichen

Beschäftigung mit Problemsituationen des Kunden auf. „Designer geben sich große Mühe, die wirklichen Bedürfnisse der Menschen zu finden und diese zu entdecken, wohingegen das Marketing sich eher Sorgen darum macht, was wirklich gekauft wird“ (Norman 2016). Beides ist wichtig, aber zweiteres geht nicht ohne ersteres, es sei denn der Käufer wird dazu verführt, etwas zu kaufen, was er nicht wirklich benötigt. Das wiederum ist nicht im Sinne des Mensch Marketings. Ein Mensch mit H2H Mindset hat verinnerlicht, dass sich sein Handeln und Denken an der Sinnhaftigkeit für sich und andere Menschen orientiert.

Zusätzlich geht es vor allem darum, dem durch die Digitalisierung und Automatisierung beschleunigten Prozess der „Entmenschlichung“ und „Isolierung“ von Menschen entgegenzutreten und wieder mehr den „human touch“ zu betonen. Das Entstehen der Digitalisierung birgt Erfolgs- und Risikofaktoren. Über das Internet, die Sozialen Medien oder die nun mehr als 30 Jahre alte E-Mail können Kontakte jederzeit, schnell und kostengünstig aufgebaut und gepflegt werden. Von den Risiken werden wir als Nutzer jeden Tag neu überrascht. Früher waren es Viren und Trojaner, heute sind es Fake News und gestohlene Identitäten oder das Kidnappen des Computers. Dennoch bietet die neue Technologie die Chance, mehr persönlich und von Mensch zu Mensch zu kommunizieren. Manche Autoren sprechen im Zuge der Digitalisierung […] von einem „schleichenden Entwertungsprozess“ (Kreutzer 2016, S. 5) der Markt- und Kundenorientierung als elementarer Zielgröße des Marketings. Die Digitalisierung und Globalisierung führt zu einem weitestgehend homogenen Angebot, sodass eine USP in gesättigten oder schrumpfenden Märkten immer schwieriger zu erreichen ist. Genau hier setzt die Menschzentriertheit an. Eine ausschließliche Orientierung an den Wünschen der Kunden reicht unter solchen Marktbedingungen (Digitalisierung in stagnierenden/schrumpfenden Märkten) nicht mehr aus (Kreutzer 2016, S. 5). „Angestrebt wird eine […] kontinuierliche und weitestgehend individualisierte Interaktion“ (Kreutzer 2016, S. 5) mit den zunehmend internetaffinen und anspruchsvollen Kunden. Erwartungen und Prioritäten von Kunden und Interessenten stehen im Zentrum der ganzen Unternehmenspolitik und nicht nur des Marketings.

Trotz aller Digitalisierung und Automation erhalten Informationen und Handlungen nur durch die Interpretation durch den Menschen Sinn und Bedeutung. Klemens Kappe spricht in seinem Beitrag von „Marketing Humanization“ (Vermenschlichung des Marketings oder menschliches Marketing) und meint damit, einen Ansatz, der „[…] im Gegensatz zu Marketing Automation den Weg zum Kunden in den Vordergrund stellt und nicht allein das Ziel. Je länger die Wegstrecke ist, die der Anbieter mit einem Zielkunden gemeinsam zurücklegt, umso größer ist das Vertrauen in ihn. Und Vertrauen schlägt Preis.“ (Kappe 2017, S. 377). Und je mehr Zeit mit dem Kunden verbracht werden kann, umso mehr steigt die Chance für einen Vertrauensaufbau. Beide haben ihre Einsatzgebiete und Vorteile (vgl. Tab. 4.2). Allerdings sehen viele Unternehmen und Marketingabteilungen fast ausschließlich die Marketing Automation als zukunftsträchtig an und investieren vor allem in diesen Bereich. Es gilt beide Ansätze zu kombinieren. Was ein Mensch tatsächlich will und was ihm wirklich nutzt, kann Stand heute nicht durch eine Marketing Automation ermittelt werden. Marketing sollte wieder möglichst viel Zeit

Tab. 4.2 Einsatzbereiche von Marketing Humanization und Marketing Automation. (Nach Kappe 2017)

Menschliches Marketing (Humanization)	Marketing Automation
Ausgangspunkt: organisches Verhalten der Zielpersonen (typisiert)	Ausgangspunkt: geplantes Verhalten der Zielgruppe auf Grundlage des Leistungsportfolios des Anbieters
Feststellen von fachlichen und ggf. persönlichen Interessen sowie der spezifischen Medien-nutzung und den Informations-gewohnheiten	Feststellen von Nutzer-Präferenzen und Unterstützung der Themenplanung durch Media Monitoring
Ausrichtung am Informationsverhalten der Zielgruppe (inhaltlich und mediativ)	Ausrichtung an den „Schmerzpunkten", die der Zielgruppe bewusst sind
Aufbereitung von Marketinginhalten für die einzelnen Kommunikationskanäle unter Berücksichtigung von Kriterien wie Empfänger und Nutzungsverhalten	Generieren und Fortschreiben von Nutzungs- und Interessenprofilen potenzieller Kunden mithilfe von Tracking-Funktionen
Text-E-Mails, Bestückung von offenen Portalen und Blogs mit spezifischen Inhalten, Kommunikation in unterschiedlichen Interessengruppen in den sozialen Medien (Organic Media)	Newsletter-Versand, E-Mail-Kampagnen, ggf. Bestückung eigener Social-Media-Kanäle (Owned Media)
Kommunikation und Interaktion mit Zielkunden (Menschen) in den sozialen Medien (mehrwertorientiert)	Einstellen, Terminieren und verteiltes Veröffentlichen von Content in Social-Media-Kanälen
Kommunikation in der *unbewussten* Informationsphase (explore) vor dem Zero Moment of Truth	Kommunikation in der *bewussten* Sondierungsphase (evaluate) nach dem Zero Moment of Truth
Reaktive Kommunikation (begleitend)	Geplante Kommunikation (vorgebend)

mit den Menschen verbringen, ihre Probleme, Erfahrungswelten sowie ihre Emotionen und Gedanken studieren. Erst, wenn der sogenannte „Zero Moment of Truth" (ZMOT), also der Moment sich mit einer Lösung eines erkannten Problems auseinanderzusetzen, erreicht ist, macht die Marketing Automation einen Sinn. „Ab diesem Zeitpunkt werden Anforderungen definiert, und die Suchenden sind für passende Lösungsvorschläge [oder Content generell] offen" (Kappe 2017, S. 381). Marketing Automation hilft nicht bei der Erforschung und Identifikation von menschlichen Problemen, die möglicherweise zu einem Teil durch das Wissen und die Fähigkeiten eines anbietenden Unternehmens gelöst werden können, schon gar nicht, wenn sich die Menschen ihres Problems nicht bewusst sind und dadurch kein Informationsverhalten ausgelöst wird, was zielführend analysierbar ist. Hier offenbart sich ein großer Unterschied zwischen Bedürfnis und Wunsch. Das Bedürfnis, ein unbewusstes Problem zu lösen, kann als latentes Bedürfnis bezeichnet werden. Erst, wenn dem Menschen der „Mangel" bewusst wird, kann er den Wunsch entwickeln, das Problem zu lösen. In Tab. 4.2 ist menschliches Marketing

allerdings zu einseitig auf den Bereich der Kommunikation beschränkt. Die von Kappe vogenommene Beschränkung auf Kommunikation mag daran liegen, dass Marketing Automation heute fast ausschließlich im Bereich der Kommunikation stattfindet. Für den H2H Mindset kann mitgenommen werden, dass es zur Denklogik bzw. zum Weltbild gehört, sich bereits vor dem Zeitpunkt der „Wünschbarkeit" mit dem Menschen und seinen Problemen zu beschäftigen. Es gehört eine ausgeprägte Empathie dazu, die latenten Bedürfnisse und Probleme der Menschen aufzuspüren. Es spricht allerdings überhaupt nichts dagegen, den Entscheidungsprozess der Kunden über Marketing Automation bestmöglich zu unterstützen.

Es sei hier wiederholt. Big Data, Data Analytics und Marketing Automation ergeben nur einen tieferen Sinn durch die Interpretation eines Menschen (Gobble 2014, S. 59). Buchenau und Walter weisen zurecht darauf hin, dass der entscheidende Faktor der Digitalisierung die Zunahme an Veränderungsgeschwindigkeit ist, und dass der Mensch in seiner persönlichen Entwicklung an Wissen und Fähigkeiten nicht Schritt halten kann (Buchenau und Walter 2018). Wer heute ein „Digital Native" ist, wird in Kürze bereits „Digital Immigrant" und nur wenig später wieder „Digital Dinosaur" sein. Es gehört zum H2H Mindset, sich das permanent vor Augen zu halten und nach Möglichkeiten zu suchen, dem Menschen dabei zu helfen, die Lücke zwischen der Entwicklung der Digitalisierung und seiner eigenen zu verkleinern. Die Digitalisierung selbst lässt sich durch den Menschen nur sinnvoll nutzen, wenn diese Entwicklungslücke geschlossen oder zumindest verkleinert wird. Das betrifft die Menschen mit H2H Mindset genauso wie den Menschen, die der Mensch mit seinem Wissen und seinen Fähigkeiten unterstützen will. Insofern passt die schwache KI, aber nicht die starke KI in das Weltbild des H2H Mindset.

4.1.3.2 Serviceorientiert

Serviceorientierung zählt ebenfalls zur Denklogik bzw. Weltanschauung eines Menschen mit H2H Mindset. Kunden- und Serviceorientierung werden häufig synonym verwendet und gelten als „Maxime einer marktorientierten Unternehmensführung" (Stauss und Bruhn 2010, in: Bruhn und Stauss (Hrsg.)). Mit einem solchen Begriffsverständnis wäre Serviceorientierung demnach bereits im Marketing Mindset (vgl. Abschn. 4.1.2) enthalten. Eine serviceorientierte Logik sollte das Mindset von Managern und Mitarbeitern grundlegend verändern. Aufgrund der Bedeutung für den H2H Mindset und aufgrund des unterschiedlichen Sprachgebrauchs von „Service" in der S-DL wird dieses Element des H2H Mindset noch mals näher beschrieben.

Im deutschen Sprachgebrauch werden die Begriffe Service und Dienstleistung differenziert, ohne dass es uns im Alltag klar sein muss, warum wir beide Begriffe unterschiedlich nutzen. Mit Service sind weiche Faktoren wie Freundlichkeit, Schnelligkeit, Hilfsbereitschaft gemeint. Dafür wird in aller Regel nichts bezahlt. Dennoch freuen wir uns, wenn uns ein freundlicher Mitarbeiter in der Bäckerei mit unserem Namen begrüßt, weil er damit seine Wertschätzung uns gegenüber ausdrückt. Mit Dienstleistung ist dagegen eine Aktivität gemeint, die in aller Regel berechnet wird. Wenn mich ein Taxifahrer oder ein Busfahrer nach Hause fährt, dann zahle ich dafür. Nicht immer werde ich

deshalb freundlich und zuvorkommend behandelt. Wir schaffen es im Deutschen (sozusagen als Krönung) von Service-Dienstleistungen zu sprechen. Es dürfte uns schwerfallen, einem Angloamerikaner das zu übersetzen (Service-Services?) oder zu erklären. Vielleicht liegt es an dem lateinischen Ursprung des Wortes Service, dass sich manche Kulturkreise wie der deutsche so schwer tun mit der Dienstleistung bzw. dem Service (Stichwort Servicewüste Deutschland). Etymologisch geht das Wort Service wohl auf das lateinische Wort „servitium" zurück, das so viel wie „Sklaverei" oder „Knechtschaft" bedeutet (Masak 2009). In dem Begriff Dienstleistung stecken die Begriffe „Dienen" und „Leisten". Mit dem „Leisten" haben wir Deutschen weniger ein Problem, wohl aber mit dem Begriff „Dienen", was tatsächlich an dem lateinischen Ursprung liegen kann. Dass sich die Deutschen mit der Dienstleistung schwertun, liegt nicht nur am Anbieter-, sondern vor allem am Kundenverhalten. Es ist dem Deutschen unangenehm, sich die Schuhe von einem anderen Menschen putzen zu lassen. Es ist uns unangenehm, uns die Taschen im Supermarkt befüllen zu lassen und uns die Taschen dann zum Auto tragen zu lassen. Damit Serviceorientierung funktioniert, muss also auch der „Bediente" zulassen, dass ihm ein Service erbracht wird und mit der Freude über das Erhaltene „beschenkt" der Bediente den Dienstleistenden. Dienstleistungsanbieter benötigen aufgrund der Eigenschaften von Dienstleistungen (Körperlosigkeit, Heterogenität, Untrennbarkeit von Leistungserstellung und -nutzung, Vergänglichkeit) Mitarbeiter mit Kunden- und Serviceorientierung.

Im H2H Mindset ist mit Serviceorientierung auch die Freude am „Dienen", besser am Unterstützen und Helfen, gemeint – aber nicht nur. Service im Sinne der S-DL bedeutet, sein eigenes Wissen und seine Fähigkeiten zum Wohle Anderer einzusetzen. Er geht damit über den Begriff der Dienstleistung (Services) hinaus, da nicht nur Dienstleistungen, sondern auch Produkte, Software, Marke, etc. Wissen und Fähigkeiten von einem Menschen zu einem anderen transportieren können. Der Stolperstein auf dem Weg vom Produkt- zum Plattformanbieter, aber auch zum Serviceanbieter stellt das vorherrschende Produkt-Mindset dar (Zhu und Furr 2016). Das gilt auch für den Weg vom produkt- zum marktorientierten Unternehmen, was sich selbst heute noch beobachten lässt. So tat und tun sich deutsche Anlagen- und Maschinenbauer nach wie vor schwer, sich von der Produkt-/Technikzentrierung zu lösen und eine marktorientierte Sicht im eigenen Unternehmen durchzusetzen.

Die Bedürfnisse und Erwartungen anderer Menschen bilden in Anlehnung an Kittinger die Basis serviceorientierten Denkens. Serviceorientierung äußert sich in einem zuvorkommenden, proaktiven und empathischen Denken und Handeln. Ein Mensch mit hoher Serviceorientierung ist stets daran interessiert, andere Menschen mit seinem Wissen und seinen Fähigkeiten zu unterstützen, auch wenn er dadurch seine eigene Komfortzone verlassen muss. Menschen mit hoher Serviceorientierung *spüren,* wenn sich ihr Gegenüber nicht wohl fühlt. Sie versuchen, den Grund für das Unwohlsein aufzuspüren und für den Anderen aufzulösen. Dazu müssen sie nicht aufgefordert werden, weder von dem Anderen noch von einem Vorgesetzten. Der H2H Mindset verlangt von einem Menschen deshalb, dass er einerseits Spaß an der Interaktion mit anderen Menschen hat,

dass er andererseits einen Sinn darin sieht, anderen mit seinem Wissen und seinen Fähigkeiten zu helfen.

In der heutigen Gesellschaft mit zunehmend „smart natives“ ist es zudem wichtig, „always in touch“ zu sein (Heinemann und Gaiser 2016). In den letzten Jahren hat sich dazu vielerorts eine Bewegung herauskristallisiert, die mit dem den Begriffen Social – Local – Mobil (SoLoMo) beschrieben werden kann. Alle drei Dimensionen sind digital und online basiert. Die Anhänger versuchen ihren Prinzipien im täglichen Leben zu folgen.

Um sich wirklich in die „smart natives“ empathisch hineinversetzen zu können, ist es von Vorteil, selbst einen SoLoMo-Mindset zu haben oder zumindest zu kennen (vgl. Abb. 4.4). Wer z. B. Kleinkinder dabei beobachtet, wird feststellen, wie intuitiv und „menschengerecht“ die Bedienung von Smartphones und Tablets inzwischen sind. Die Geräte üben eine Faszination auf die Kinder aus, welche den Zugang und die Adoption von digitaler Technik stark beeinflusst. Die digitale Technik prägt auch das Kommunikations- und Lernverhalten. Die Menschen sind „always on“, kommunizieren interagieren ständig miteinander über das Smartphone. Das Entscheidungsverhalten wir spontaner und flexibler, da zur Entscheidung benötigte Informationen in Echtzeit abgerufen werden können. Die „smart natives“ verwenden ihr Smartphone sozusagen als „digitales Schweizer Messer“, das alles kann. Mit ihm kann der Nutzer telefonieren, fotografieren, recherchieren, lernen, unterhalten werden (Filme, Musik, …) etc. Das „Verwachsen“ mit dem Endgerät Smartphone führt zu veränderten Denk- und Handlungsmustern. Deshalb kann

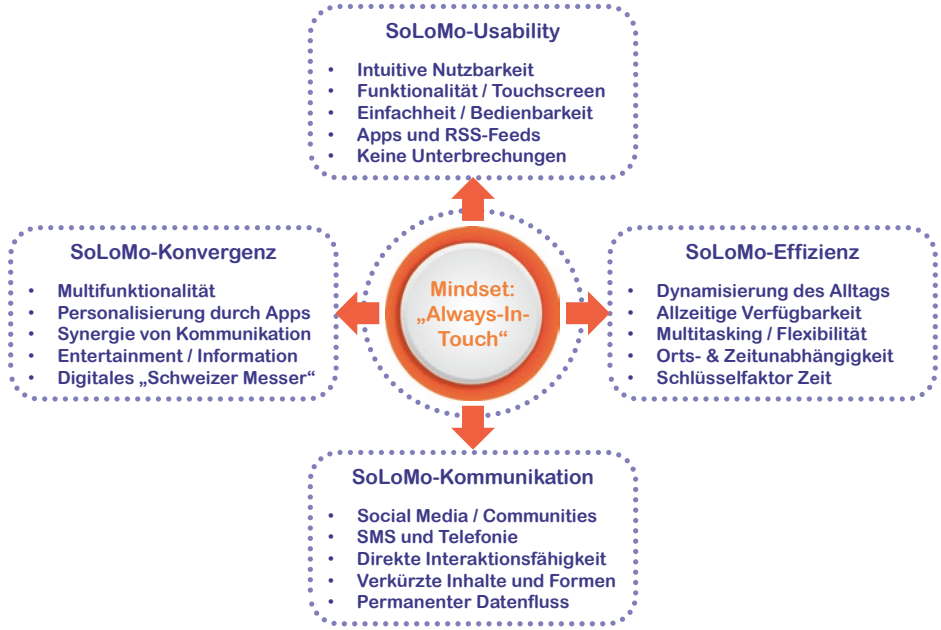


Abb. 4.4 Der SoLoMo Mindset. (Nach Heinemann und Gaiser 2016)

auch hier von einem Mindset gesprochen werden. Richtig verwendet, kann dieser Mindset bei der Serviceorientierung eine große Unterstützung sein.

Das kann mit einer Dienstleistung aber auch einem Gegenstand oder einfach einer Information geschehen. Voraussetzung ist, dass serviceorientierte Menschen stetig versuchen, Anderen zu helfen und prüfen, ob sie mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten einem Anderen helfen können. Selbst wenn sie das nicht selbst können, versuchen sie dem Anderen dadurch zu helfen, dass sie jemanden finden, der ihm helfen könnte. Deshalb bewegen sich diese Menschen auch gern in Netzwerken (vgl. Abschn. 4.1.3.5), in denen Wissen und Fähigkeiten wesentliches Tauschmittel darstellen.

4.1.3.3 Agil, lean und experimentierfreudig

Es wurde bereits mehrfach thematisiert, dass die Digitalisierung die Verändungsgeschwindigkeit für Menschen und Unternehmen erhöht hat und weiter erhöhen wird. Der Druck, mit dieser Veränderungsgeschwindigkeit Schritt zu halten ist für beide, Unternehmen und Mitarbeiter, groß. Um dem Veränderungsdruck Stand zu halten, benötigen bestehende Unternehmen neue Führungsprinzipien, Organisationsstrukturen und -prozesse. Vor allem aber benötigen die handelnden Menschen neue Kompetenzen und Fähigkeiten, um mit der Veränderungsgeschwindigkeit der Digitalisierung und den damit einhergehenden Änderungen der Arbeitswelt mitzuhalten.

Viele Unternehmen reagieren auf den hohen Anpassungsbedarf mit veränderten Führungs- und Organisationsprinzipien. Aufgaben sollen immer weniger an Einzelpersonen delegiert, sondern aufgrund der gestiegenen Komplexität von sich selbst organisierenden Teams erledigt werden. Die hohe Autonomie der Mitarbeiter ist aufgrund der gestiegenen Veränderungsgeschwindigkeit ein Muss. Komplexe Entscheidungsprozesse mit vielen Genehmigungsschleifen und überholten Rollenmodellen werden dem nicht gerecht. Flache Hierarchien und das Aufbrechen historisch gewachsener, funktionaler Silos sind in dem Umfeld der Digitalisierung zwingend notwendig. Die Forderung, hierarchische Strukturen und funktionale Organisationen und damit verbundene Silos aufzubrechen ist nicht neu. Es gibt und gab immer wieder Versuche, prozessorientierte Organisationsstrukturen z. B. für das Projektmanagement einzuführen und umzusetzen. Gescheitert sind diese Versuche häufig an den Führungskräften selbst, die um etablierte Machtpositionen in den Unternehmen fürchten. Warum sollte dies im Zuge der Digitalisierung anders sein? Aus unserer Sicht lassen sich dafür zwei Gründe finden. Zum einen ermöglicht die Digitalisierung disruptive Geschäftsmodelle, die es kleinen, flexiblen Start-ups ermöglichen, bestehende Unternehmen in bestehenden Branchen ernsthaft zu bedrohen. Die Start-ups funktionieren und agieren mit agilen Strukturen, die mit der Geschwindigkeit der Digitalisierung Schritt halten. Der Druck auf die bestehenden Unternehmen, es ihnen gleich zu tun, ist somit höher als früher. Zweitens arbeiten in den Unternehmen heute verstärkt Mitarbeiter der Generation X, die ein anderes Verhältnis zu Macht und Eigentum hat und viel eher bereit ist, auf Machtpositionen zu verzichten.

Mitarbeiter benötigen für diese Bedingungen mehr Entscheidungsfreiheit und Flexibilität. Die Digitalisierung bringt es zum Beispiel in Zeiten von Smartphone und

Cloud Computing mit sich, dass sich Arbeits- und Freizeitanteile der Mitarbeiter durchmischen. Wenn ein Mitarbeiter sich entschieden hat, zu einer arbeitsüblichen Tageszeit, zwei Stunden Freizeit einzuschieben, dann muss geregelt sein, was passieren muss, wenn er während dieser Zeit von einem Kunden kontaktiert und erreicht wird. Die Mitarbeiter (auch die Digital Natives) müssen lernen, mit der neuen Technik und ihren Möglichkeiten im Arbeitsleben umzugehen. Höhere Freiheit und Flexibilität bei der Arbeit gehen einher mit einer höheren Verantwortung für die Teams wie auch für das Individuum. Jeder Mitarbeiter benötigt etwas von einem Entrepreneur. Er muss die Verantwortung für notwendige Entscheidungen übernehmen, die ohne Absicherungsschleifen im Unternehmen schnell zu treffen sind. Sie brauchen vor allem aber eine Denk- und Handlungslogik, die zum Umgang mit hoher Veränderungsgeschwindigkeit befähigt.

Hofert bezeichnet den dazu notwendigen Mindset als *„agilen Mindset“* und beschreibt, was darunter zu verstehen ist. „Ein agiles Mindset ist beweglich und jederzeit in der Lage, sich ein Update aufzuspielen, wenn bessere Informationen, neue Erfahrungen, anderes Erleben das nötig machen“ (Hofert 2018). Sie formuliert eine Liste mit vier Grundannahmen, die dem agilen Mindset zugrunde liegen und hier beispielhaft um weitere Annahmen erweitert wurde:

- Digitalisierung fordert von Führung und Mitarbeitern geistige und physische Beweglichkeit
- Beweglichkeit erfordert Eigenverantwortung
- Kleine Organisationseinheiten (Teams) sind beweglicher als große
- Ohne rangordnende Hierarchien können Menschen und Teams innovativer sein
- Fehler sind erlaubt und Menschen lernen durch ihre Fehler
- Der Mensch ist der Mittelpunkt allen Denkens und Handelns, nicht das Mittel
- Diversität im Team erhöht die Innovationsfähigkeit
- Agilität braucht eine Vertrauens- und Feedbackkultur
- …

Die organisationalen Annahmen können für unterschiedliche Unternehmen und unterschiedliche Situationen zu mehr oder weniger Erfolg führen. Wichtig in unserem Zusammenhang sind vor allem die Annahmen, die den einzelnen Mitarbeiter, den Menschen betreffen. Im Zusammenhang mit dem H2H Mindset ist das agile Prinzip des Bauens, Messens und Lernens (vgl. Abschn. 3.1.5) wichtig. Dazu benötigt derjenige, der nach diesem Prinzip vorgeht, den Mut, Ideen schnell auszuprobieren, mit anderen Worten zu experimentieren. Die Anpassungsfähigkeit von Organisation aber vor allem auch von den handelnden Personen ist ein wichtiger Bestandteil eines agilen Mindset. Wahrscheinlich ist Agilität als Mindset (als Denk- und Handlungslogik) eine der Möglichkeiten, um die Entwicklungslücke zwischen technischer und menschlicher Entwicklung zu schließen. Ein Mensch mit agilem Mindset empfindet Veränderungen als etwas grundsätzlich Positives und nicht als etwas Bedrohliches. Darüber hinaus ist ein Mensch mit agilem Mindset in der Lage, Veränderungen zu erkennen und zu bewerten, ob sie eine

Handlung auslösen müssen oder nicht. Ein agiler Mindset zeichnet sich durch den Mut aus, etwas auszuprobieren, Fehler zu machen und daraus zu lernen. Genau dieser Mindset wird von Methoden wie Design Thinking, Lean-Start-up oder SCRUM propagiert und gefördert. Um den Gesamtzusammenhang und ein umfassendes Verständnis für die gerade sich ereigneten Veränderungen zu bekommen, hat sich Design Thinking als die Methode herausgestellt, die in der Lage ist, innovative Lösungen in dieser sich rasch ändernden Welt zu generieren. Deswegen halten wir an dem Vorgehen fest.

Die Lean-Start-up-Prinzipien können beispielsweise auch im Rahmen der Digitalisierung weiterhelfen. Seggie et al. kombinieren Big Data und die Lean-Start-up-Methode, um die inhärenten Probleme, welche die Verwendung von Big Data mit sich bringen kann, abzumildern bzw. zu vermeiden. Die möglichen Risiken sind (Seggie et al. 2017):

- die Bestätigung falscher Hypothesen durch eine verzerrte Datensuche oder durch die (falsche) Wahl an Auswertungsmethoden
- die Ergebnisse der Auswertung der Daten können missinterpretiert und in Folge falsch kommuniziert werden
- die Illusion der Steuerung der Zukunft, indem manche Daten aus der Vergangenheit nicht vorliegen oder die Unsicherheit künftiger Ereignisse

Die Lean-Start-up-Methode kann dabei helfen, den oben genannten Herausforderungen, die eine Verwendung von Big Data mit sich bringen kann, zu begegnen. Seggie et al. weisen explizit darauf hin, dass diese Möglichkeit der Kombination von Big Data und der Lean-Start-up-Methode nur für seit längerem bestehende Unternehmen gilt (Seggie et al. 2017). Die Lösungsmöglichkeiten bestehen darin (vgl. Tab. 4.3),

- Big Data für die Generierung von Hypothesen zu verwenden, die dann experimentell (am Kunden) getestet werden, statt die Hypothesen ausschließlich durch die Daten zu prüfen.
- Der inkrementelle Innovationsfortschritt sorgt für eine geringere Komplexität der Prozesse und Ergebnisse, was zu einer simpleren und häufigeren Kommunikation führt, welche für die Empfänger weniger kognitiv belastend ist. Die Methode der Innovationsbuchführung („innovation accounting“) hilft dabei, den Innovationsfortschritt festzulegen, zu messen und zu kommunizieren.
- Eine angemessene Implementierung der Lean-Start-up-Methode wird dabei helfen, validierte Kundeneinblicke zu generieren. Das führt dazu, dass die Anwender Unsicherheit (technische Unsicherheit sowie Marktunsicherheit) effektiver beherrschen. Durch den permanenten Kreislauf von Bauen-Messen-Lernen wird das Risiko, datengetriebenen Illusionen aufzusitzen, deutlich reduziert.

Die Empfehlung, ob Big Data mit der Lean-Start-up-Methode kombiniert werden soll, hängt davon ab, in welchem Ausmaß Markt- und Technikrisiken vorliegen (vgl. Tab. 4.4). So macht es beispielsweise für Unternehmen, die mit einem neuen Wertangebot in einen

Tab. 4.3 Konzeptioneller Rahmen für Big Data Eigenschaften, Lernherausforderungen und Lean-Start-up Empfehlungen. (Seggie et al. 2017)

Big Data Eigenschaften	Lernherausforderungen	Lean-Start-up Empfehlungen
Datenmenge (Volume) Zunehmende Menge an Daten	**Bestätigung** Mehr Möglichkeiten, um vorherige Meinungen zu bestätigen. Gleichzeitig werden widersprüchliche Erkenntnisse verworfen	**Hypothesen identifizieren und testen** Verwenden Sie große Daten, um Hypothesen zu entwickeln, die durch Experimente getestet werden, anstatt sie nur durch die Daten zu bestätigen
Vielfältigkeit (Variety) Verschiedene Datentypen	**Kommunikation** Zunehmende Komplexität der Daten und Analysen erschweren die Vermittlung von Erkenntnissen für die Entscheidungsfindung	**Innovationsbilanzierung** Inkrementelle Innovation hilft, die Komplexität in einfachere Prozesse und Metriken zu zerlegen, die leichter kommuniziert werden können
Geschwindigkeit (Velocity) Echtzeitdaten	**Kontrolle** Erhöhte Vorhersagbarkeit durch sofortige und umfassende Informationen über die Performance in der Vergangenheit	**Schleife aus „Bauen-Messen-Lernen“** Agilität und Beidhändigkeit, die datengetriebene Illusionen infrage stellen und beispiellose Krisen mildern helfen

neuen Markt eintreten, mit anderen Worten diversifizieren, Sinn, sowohl Big-Data-Analytics als auch Lean-Startup-Methodik für die Absicherung des gesamten Geschäftsmodells zu nutzen. Dagegen lohnt sich der Aufwand für ein Unternehmen, das in einem bestehenden Markt über inkrementelle Leistungsinnovation wachsen will, nicht. Es sollte lediglich Big-Data-Analytics verwenden, um die verbleibenden Unsicherheiten zu reduzieren.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass im H2H Marketing auf Menschen mit agilem Mindset nicht verzichtet werden kann, denn Marketing muss wie alle anderen Aufgaben im Unternehmen auch lernen mit dem hohen Veränderungsdruck der Digitalisierung umzugehen und die neuen Technologien für sich zu nutzen.

4.1.3.4 Empathisches Interesse an anderen Perspektiven

Der wesentliche Punkt der oben geführten Diskussion (vgl. Abschn. 4.1.2) stellt für die vorliegende Arbeit vor allem der Perspektivenwechsel dar. Statt eine Problemstellung (ausschließlich) aus dem eigenen Blickwinkel zu betrachten, sollten unterschiedliche Blickwinkel eingenommen werden. Dafür spricht die Arbeit von Fritz (1993). Im Design Thinking heißt das, dass das Designproblem aus den unterschiedlichsten „point of views“ betrachtet werden sollte, um sich bewusst für eine Sichtweise zu entscheiden, unter der dann das Problem zunächst gelöst werden sollte. In der S-DL wird dieser Perspektivenwechsel ebenfalls gefordert, indem permanent zwischen Market-Based-View (MBV) und

Tab. 4.4 Empfehlungen in Abhängigkeit von Markt- und Technikunsicherheiten. (Nach Seggie et al. 2017)

		Technologische Unsicherheit	
		Hoch	Niedrig
Nachfrage-Unsicherheit	Hoch	Wenn ein Unternehmen in einem neuen Markt oder einer neuen Branche mit einem völlig neuen Produkt oder in einem Markt oder einer Branche, in dem das Potenzial für Störungen hoch erscheint, innovativ tätig ist *Nutzung von Lean-Start-up-Methodik und Big Data Analytics für die Entwicklung und Prüfung von Hypothesen für das gesamte Geschäftsmodell*	Wenn ein Unternehmen in einem neuen Markt oder einer neuen Branche mit einem inkrementell verbesserten Wertangebot innoviert *Nutzen Sie Lean-Start-up-Methodik und Big-Data-Analytics nur für die Entwicklung und Prüfung von Hypothesen, die sich auf Kundensegmente beziehen*
	Niedrig	Wenn ein Unternehmen in einem Markt oder einer Branche innovativ tätig ist, die es mit einem völlig neuen Produkt gut kennt *Nutzen Sie Lean-Start-up Methodik und Big Data Analytics nur für die Entwicklung und Prüfung von Hypothesen, die sich auf das Wertangebot beziehen*	Wenn ein Unternehmen in einem Markt oder einer Branche Innovationen durchführt, die es mit einem inkrementell verbesserten Produkt gut kennt *Nutzen Sie nur Big-Data-Analytics*

Die Empfehlungen (in kursiver Schrift) in der Tabelle fassen die Diskussionen und Empfehlungen in dem Beitrag von Seggie et al. zusammen

Resource-Based-View (RBV) gewechselt werden sollte, um zu klären, welches Wissen und welche Fähigkeiten das eigene Unternehmen hat (RBV), das weder Kunden noch Wettbewerber haben (MBV). Es wird auch häufig von „inside-out" (RBV) oder „outside-in" (MBV) Perspektive gesprochen. Perspektivenwechsel umfasst die Betrachtung und Analyse einer Problemstellung unter verschiedenen Blickwinkeln und zwar denen aller beteiligten Stakeholder, die für die Behandlung der Problemstellung von Bedeutung sind. Hinsichtlich der Reihenfolge gilt, dass immer (!) mit der Perspektive des Nutzers bzw. des Trägers eines Problems begonnen wird. Damit dieser Perspektivenwechsel tatsächlich gelingt, muss ein Mitarbeiter mit H2H Mindset mit ausreichend Empathie ausgestattet sein, um die Problemstellung zu verstehen.

Fallbeispiel TomTom für Perspektivenwechsel

TomTom, als weltweit führender Anbieter innovativer Produkte und Dienstleistungen von In-Car-Location und Navigation, ist ein Beispiel für einen konsequenten Perspektivenwechsel und zwar im Geschäftsbereich der Action-Kameras (Gerstbach 2017). Das Unternehmen hat die Nutzer solcher Kameras mithilfe eines

Design-Thinking-Projektes intensiv analysiert. Die Schlüsselerkenntnis (das „golden nugget“) war, dass die Nutzer solcher Kameras ihre Erlebnisse gerne mit anderen Menschen teilen möchten. Aufgrund technischer Unzulänglichkeiten bei der Filmbearbeitung war das für die Nutzer aber extrem aufwendig und umständlich. Durch die Übernahme der Sichtweise der Nutzer, gelang es dem Unternehmen schließlich, eine neue smarte Kamera zu entwickeln. Vor allem dank einer völlig neuen App-basierten Video-Editing-Software können die Nutzer nun innerhalb weniger Minuten ihre Erfahrung über die Sozialen Medien mit anderen Menschen teilen.

Es reicht dabei nicht aus, die Perspektive ausschließlich aus rationaler, kognitiver Perspektive vorzunehmen. Es ist wichtig, sievor allem auch aus emotionaler Sicht einzunehmen. So wird in der Literatur durchaus kritisiert, dass in den Unternehmen ein rationaler Mindset dominiert (Schulz 2011). Design Thinking folgend gehört die Entwicklung von Empathie für den Menschen, dessen Perspektive auf eine Problemstellung betrachtet und analysiert wird, maßgeblich zum H2H Mindset dazu. Nach Hasso Plattner ist „Empathie das Herzstück eines Human-zentrierten Designprozesses.“ (Plattner 2010). Erst die Fähigkeit, sich in eine andere Person (oder auch ein Tier) einfühlen und hineinversetzen zu können, macht den Menschen zu einem äußerst sozialen Wesen. Diese Fähigkeit wird als „Theory of Mind“ (Saxe und Powell 2006; Powell et al. 2017) bezeichnet und wurde dank moderner Hirnforschung bereits in einer spezifischen Hirnregion lokalisiert (Saxe und Houlihan 2017). Nach neuesten Erkenntnissen entwickelt sich die Fähigkeit (bzw. die Hirnregion) schrittweise (Johann Grolle 2018; Gasparini 2015). Nach unserer Ansicht soll ein Mensch mit H2H Mindset Empathie für Menschen und Situationen haben. Die Stimulation von Empathie für den Kunden gilt als entscheidendes Element, wenn es darum geht, Lösungen zu entwickeln, die für den Nutzer wünschenswert und für den Anbieter rentabel sowie technisch machbar sein sollen (T. Brown 2009).

4.1.3.5 Kollaboration, Co-Creation und Vernetzung

Der H2H Mindset ist dadurch gekennzeichnet, dass er integrieren, nicht separieren will. Das betrifft die Erkenntnisse aus unterschiedlichen Marketingdisziplinen und -konzepten ebenso wie die Aufgaben, die Marketing leisten kann. Ein Mensch mit H2H Mindset ist stets bemüht, unterschiedliche Perspektiven zu identifizieren und diese anschließend zu integrieren (vgl. Abschn. 4.1.3.4) und für eine weitere Entwicklung darauf aufzubauen. Im H2H Mindset wird „ja, aber …“ durch „ja, und …“ ersetzt.

Die S-DL liefert entscheidende Impulse für eine Integration unterschiedlicher Marketingkonzepte, -formen, -richtungen und -aufgaben (vgl. Abschn. 3.2). Wir folgen der These, dass Marketing in der Wissenschaft die Grenzen der jeweiligen Spezialdisziplin überwinden und eine holistische, integrierende Sichtweise einnehmen sollte, und diese Sichtweise auch in die Praxis überträgt (Benkenstein, in Bruhn und Kirchgeorg 2018). Die integrative Sichtweise manifestiert sich dann auch im Mindset der Mitarbeiter.

H2H-Marketing als Funktion hat die Aufgabe, unternehmensintern und -übergreifend, den Aufbau und die Pflege einer konsistenten Marke zu koordinieren, die das Kernziel verfolgt, das Vertrauen der (potenziellen) Kunden mit dem Unternehmen zu stärken. Dazu braucht es einen Mindset, der integrieren, nicht separieren will. Deutlich wird das an den Problemen, die Marketing- und Vertriebsabteilungen miteinander haben; Abteilungen, die sich aufgrund ihrer Aufgaben eigentlich sehr nahestehen sollten. Die Kollaboration beider Abteilungen/Funktionen hat erwiesenermaßen positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg (Haase 2006). Aber auch die Kollaboration als Mindset in anderen Unternehmensfunktionen wie beispielsweise F&E, Produktion, Einkauf und Controlling ist für den Unternehmenserfolg aufgrund der Vernetzung von Themen und Aufgaben künftig ein Schlüsselerfolgsfaktor.

H2H Marketing integriert der S-DL folgend die vielen über die Jahre entstandenen Formen und Spezialisierungen des Marketings, wie z. B.:

- Business-to-Consumer (B2C) Marketing
- Business-to-Business (B2B) Marketing
- Actor-to-Actor (A2A) Marketing
- Service Marketing
- Customer-Relationship-Management (CRM)
- Customer-Experience-Management (CXM)
- Digital Marketing

Alle diese Formen haben ihre Daseinsberechtigung und liefern wertvolle Anregungen, wie Marketing für einen spezifischen Kontext auszugestalten ist. Insofern folgen wir Gummesson, wenn er sagt: „The time now seems ripe for integration, for focusing on the commonalities – but to remain contextually grounded, keeping the specificity of practical application and change in sight." (Gummesson 2011, S. 190). Es verhält sich ein bisschen wie beim Vergleich von Europäern und US-Amerikanern. Die Europäer suchen die Unterschiede, die US-Amerikaner das Gemeinsame. Die S-DL hat das Marketing um einige allgemeine, integrierende Konzepte bereichert, die nicht die Unterschiede zwischen B2C-, B2B- und Service-Marketing betonen, sondern nach Gemeinsamkeiten suchen (vgl. Gummesson 2011, S. 190).

Die verschiedenen Formen und Ausprägungen des Marketings haben sich zum Teil auch gegenseitig befruchtet. Das B2B-Marketing hat aufgrund der besonderen Bedeutung der Beziehung in nicht-anonymen Märkten, in denen sich Anbieter und Unternehmen persönlich kennen, die Bedeutung der Kundenbeziehung für das Marketing und das anbietende Unternehmen erkannt. Daraus entstand unter anderem das CRM-Konzept. Durch die Digitalisierung ist es heute auch B2C-Unternehmen, die früher in der Regel nicht mit ihren Kunden (anonymer Markt) in direktem Kontakt gestanden haben, möglich, eine direkte Kundenbeziehung zu pflegen. Dadurch können diese die Erkenntnisse des CRM, die aus dem B2B-Bereich stammen, für sich nutzen. Die B2B-Unternehmen lernen dagegen in zunehmendem Maße, dass auch die

Entscheidungsträger im B2B Menschen aus Fleisch und Blut bzw. besser mit Emotionen sind (Hall 2017, S. 3). Die Erkenntnisse der Kaufverhaltensforschung oder der Hirnforschung, die weitestgehend aus dem Consumer-Bereich entstammen, dienen dementsprechend den B2B-Unternehmen als wertvolle Anregungen, wenn es darum geht, Kaufverhalten zu verstehen. Obwohl die Verwendung des digitalen Marketings im B2C weiter vorangeschritten ist, deutet im Moment alles daraufhin, dass sich auch B2B-Unternehmen einer Öffnung zur digitalen Kommunikation nicht entziehen können. Auch hier gilt, dass Menschen aus dem B2B-Umfeld wohl kaum ihr Informations- und Entscheidungsverhalten umstellen, sobald sie nach Hause gehen und als Privatperson, Kaufentscheidungen vorbereiten und treffen wollen. Insgesamt lassen sich nach Simon Hall weitere Beispiele für ein „Zusammenwachsen" des B2C- und B2B-Marketings finden, z. B. die gewählten Absatzkanäle, die Größe der Zielgruppen und die Segmentierung. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass Hall diese Aussagen auf kleine B2B-Kunden und Freiberufler eingrenzt (Hall 2017, S. 3). Wer sich das Marketing im Produktgeschäft Backhaus/Voeth näher anschaut, wird feststellen, dass hier im Wesentlichen B2C-Marketing auf B2B-Märkten empfohlen wird. Die Digitalisierung ist auch hier ein Treiber. Kanäle in der Distribution wie in der Kommunikation, die bis vor kurzem nicht für B2C-Märkte geeignet erschienen, lassen sich nun auch in diesen Märkten bespielen (und umgekehrt). Der emotionale Faktor, der bisher aufgrund der „rationaleren" Entscheidungsprozesse auf B2C-Märkte stärkere Berücksichtigung fand, wird bei Entscheidern von Unternehmen, die „digital natives" sind, heute auch auf B2B-Märkten relevant. Die Unternehmen nutzen heute bei der Marktsegmentierung die gesamte Bandbreite: von anonymer Masse bis zur magischen Zahl „1" für extreme Individualisierung und zwar im B2B- genauso wie im B2C-Markt.

Dem Dienstleistungsmarketing wiederum ist zu verdanken, dass heute Erkenntnisse über Bedeutung und Gestaltung der Kundeninteraktion vorliegen und dass es Sinn macht, die „Customer Experience" in den Mittelpunkt der Anstrengungen zu stellen, wenn es darum geht, Kunden längerfristig an sich zu binden. Die Verknüpfungen ließen sich beliebig fortführen, sollen hier aber nur vor Augen führen, dass eine Integration Sinn macht. Das soll nicht heißen, dass es nicht auch künftig wichtige Unterschiede in Fokus und Ausgestaltung des Marketings für Kunden unterschiedlicher Art gibt.

Die Digitalisierung hat bewirkt, dass mit „Online Marketing", „Search-Engine-Marketing (SEM)", „Content Marketing", „Affiliate Marketing" neue Techniken und Marketingkonzepte entstanden sind, die überwiegend auf die digitale Kommunikation beschränkt und angewendet werden. Diese neuen Ansätze, Konzepte, Techniken drücken einmal mehr aus, dass sich Marketing als Funktion in die Ecke der Kommunikation schieben lässt. Auch hier verlangt der H2H Mindset, zu integrieren und zwar die analoge und die digitale Welt. Der Kunde bestimmt das. Er will eine ganzheitliche Experience, die digitale und analoge Kanäle genauso umfasst wie digitale und analoge Inhalte.

Gibt es einen goldenen Weg für IoT

Internet of Things (IoT) -Technologien haben sich in den letzten Jahren rasant entwickelt und verändern weiterhin unsere Interaktion mit unserer Umgebung. Für Unternehmen bietet das IoT neue Möglichkeiten zur Überwachung und Verwaltung von Objekten in der physischen Welt, während massive neue Datenströme bessere Möglichkeiten für die Entscheidungsfindung bieten (oft durch Maschinen vermittelt). Der stetige Preisverfall bei Sensoren und Kommunikationstechnologien in Verbindung mit einem zunehmenden Verständnis dafür, wie sie angewendet werden können, haben die strategische Bedeutung des IoT erhöht. Dies kann im Umfeld von Einzelhandel und Gesundheitswesen bis hin zu Fertigung von immensem Wert sein.

Es gibt erhebliche Unterschiede darin, wie gut Unternehmen die Integration von analogen und digitalen Technologien und Geschäftsmodell in ihren Unternehmen umsetzen. Es ist alles andere als einfach, IoT-Anwendungen richtig zu verwalten und effektiv zu managen, sodass viele Unternehmen stecken bleiben und nicht mehr über Piloten hinausgehen können.

Es gibt keinen „goldenen Weg" zum IoT-Erfolg. Einige Unternehmen konzentrieren sich auf die Verbindung bestehender Produkte, um sie für die Kunden attraktiver und nützlicher zu machen. Andere nutzen Gelegenheiten, um betriebliche Verbesserungen zu erzielen, die die Effizienz erhöhen und die Kosten senken. Wieder andere pushen kühner und verwenden Konnektivität, um völlig neue Produkte zu schaffen oder Geschäftsmodelle neu zu gestalten (sogar um in separate IoT-Geschäfte zu wechseln). Bei unseren Analysen konnten wir feststellen, dass Unternehmen, die IoT umfänglich eingesetzt haben, dies mit einer Vielzahl von Strategien getan haben. Dass führte signifikant häufiger zum Erfolg. Am profitabelsten waren Unternehmen, die ihre bestehenden Stärken ausspielten, anstatt auf unbekannte Märkte oder neue Produkte zu setzen. Meist waren diese Unternehmen „first mover". Umgekehrt konzentrieren sich Nachzügler – mit weniger wirtschaftlichen Erträgen – mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit auf die Entwicklung neuer IoT-Produkte oder – Dienste (Chui et al. 2018).

Die S-DL kann auch dabei helfen, die Hürden wie Kommunikationsstrukturen, physische Distanz etc. gegen einen freien Wissensaustausch abzubauen. Der Servicegedanke (vgl. Abschn. 4.1.3.2) hilft, weil er dafür sorgt, dass Mitarbeiter auch intern kundenorientiert arbeiten und sich permanent fragen, wie sie dem internen Kunden helfen und ihn unterstützen können, damit seine Wünsche und Erwartungen erfüllt werden. Natürlich hilft der geübte Perspektivenwechsel dabei, den Anderen zu verstehen, sich in seine Lage hineinzuversetzen. Darum geht es im nächsten Abschnitt.

Kennzeichnend für Design Thinking ist die kollaborative Zusammenarbeit im Team. Diese Teams sollten laut Methode möglichst interdisziplinär besetzt werden, um ein möglichst breites Spektrum an Fähigkeiten und Sichtweisen im Entwicklungsteam abzudecken. Das kann wiederum nur mit einem Mindset funktionieren, der dafür sorgt, dass sich aus der Diversität tatsächlich ein Mehrwert für die Teamarbeit ergibt. Diversität

kann die kreative Leistungsfähigkeit eines Teams steigern, so die grundsätzliche Hypothese. Doch Vorsicht: „Nur weil Sie Diversität sehen können, muss sie nicht unbedingt da sein“ (C. Burkhardt 2017) „Äußere“ oder oberflächliche Diversität in der Teamzusammensetzung reicht nicht aus. Es geht um eine tiefer liegende Diversität im Denken und Fühlen, sodass viele Assoziationen zu einem Thema aus unterschiedlichen Perspektiven entstehen können. Das erfordert ein bestimmtes Kompetenzprofil.

In diesem Zusammenhang gibt es die Begriffe *„T-Profil“, „T-Shaped-People“* oder *„T-Shaped Professionals“*. Da kollaborative Zusammenarbeit in interdisziplinären Team die bevorzugte Arbeitsweise eines möglichen H2H Marketingteams aus Sicht der Autoren darstellt, wird in diesem Abschnitt auf das T-Profil als Mindset eines Teammitgliedes detaillierter eingegangen. Die Erkenntnisse lassen sich dann für die Rekrutierung und Entwicklung von Marketingmitarbeitern nutzen. Es gibt keine einheitliche Auffassung, was genau eine T-Profil-Person ausmacht. Einzig die Unterteilung von Kompetenzen in einen vertikalen und einen horizontalen Balken in Form eines „T“ lässt sich bei allen Definitionsversuchen ausmachen. Weitestgehende Einigkeit besteht hinsichtlich der Interpretation des vertikalen Balkens als fachliche Expertise in einer Disziplin und/oder einer Methode. Bei dem horizontalen Balken gehen die Meinungen dagegen weit auseinander. Teilweise wird die horizontale Ebene als „Breitenwissen“ definiert. Teilweise wird in dem horizontalen Balken, die Fähigkeit zur Kollaboration mit Experten anderer Disziplinen und Meinungen verstanden. Manche fügen der passiven Sichtweise noch eine aktive hinzu, indem sie dem horizontalen Balken noch Bereitschaft und Fähigkeit hinzufügen, das eigene Expertenwissen in geeigneten Momenten in die Design-Challenge einzubringen. Für uns steht hier die Fähigkeit zur Kollaboration also der horizontale Balken im Vordergrund. Um die Balken besser zu verstehen, bedienen wir uns der vier Dimensionen der Handlungskompetenz (Pfäffli 2005):

- Selbstkompetenz
- Sozialkompetenz
- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz

Die vier Dimensionen werden nun den einzelnen Balken zugewiesen. Die Idee dazu entstand an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt im Rahmen eines Forschungsprojektes unter Mitwirkung von Elke Stadelmann, Manuel Burkhard und Uwe Sponholz. Das Prinzip ist in Abb. 4.5 dargestellt.

Nicht zu vernachlässigen ist die Fähigkeit, mit anderen Menschen situationsabhängig, zur richtigen Zeit und auf der richtigen Ebene (z. B. mal Sach-, mal Beziehungsebene) über den passenden Inhalt zu kommunizieren. Menschen mit hohen Kommunikationsfähigkeiten stellen häufig erst durch ihre Kommunikation sicher, dass eine notwendige Veränderung umgesetzt wird oder dass auf den ersten Blick gegensätzlich erscheinende Meinungen konstruktiv ausgetauscht und integriert werden.

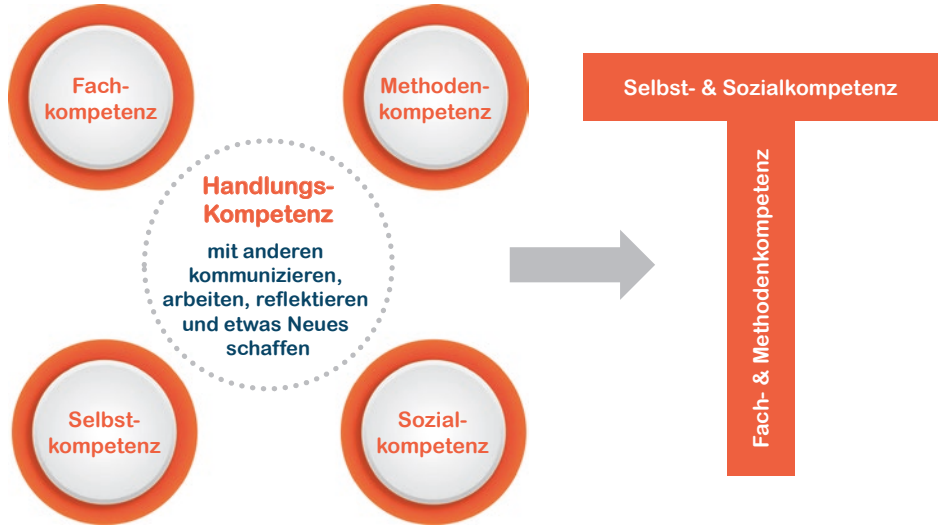


Abb. 4.5 Zusammenhang zwischen Handlungskompetenz und T-Profil

In einem nächsten Schritt beruft sich die Forschungsgruppe auf ein typisches Modell (Achouri 2015), laut dessen sich eine Kompetenz aus Kenntnissen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Charakter zusammensetzt. Nun können die Bereiche „Fähigkeiten" und „Charakter" dem horizontalen Balken sowie die Bereiche „Kenntnisse" und „Erfahrungen" dem vertikalen Balken des „T's" zugeordnet werden.

Anhand dieser Erkenntnisse lässt sich ein konkreteres Bild der „T-Shape" ableiten, bei dem der horizontale Balken durch die Dimensionen Selbst- und Sozialkompetenz definiert ist. Diese beiden spezifischen Kompetenzen setzten sich durch die Kreuzung mit dem oben erläuterten Modell jeweils aus den Facetten „Fähigkeiten" sowie „Charakter" zusammen. Weiterhin ergibt sich für den vertikalen Balken des „T's" ein Aufbau aus Fach- und Methodenkompetenz, die sich wiederum aus „Kenntnissen" sowie „Erfahrungen" zusammensetzen (vgl. Abb. 4.6).

Nun können wir in der Literatur gefundene Definitionen für sogenannte „T-Shaped People" dem jeweiligen Balken des „T's" zuordnen, wobei an dieser Stelle lediglich das horizontale „Dach" Berücksichtigung finden soll (siehe oben). Die wesentlichen Elemente einer eigenen Definition, sind durch kursive Schrift hervorgehoben:

- „[…] whereas the horizontal bar is the ability to collaborate across disciplines with experts in other areas and *to apply knowledge in areas of expertise other than one's own*"[2]

[2]https://en.wikipedia.org/wiki/T-shaped_skills

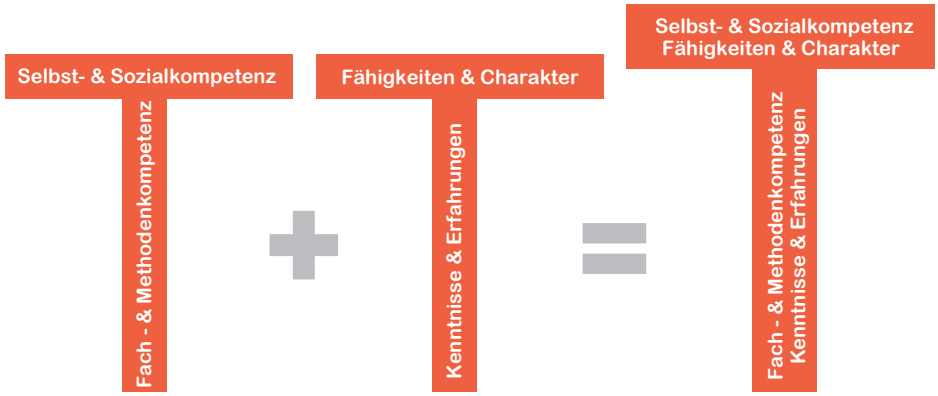


Abb. 4.6 Bestandteile des „T"

- „[…] It's about *empathy for people and for disciplines beyond one's own*. It tends to be expressed as openness, curiosity, optimism, a tendency toward learning through doing, and experimentation" (T. W. Brown Jocelyn 2010)
- […] *to share knowledge [and experiences and/or perspectives] freely* across the organization (Hansen und von Oetinger 2001)
- […] *die Fähigkeit besitzen, sich integrativ mit anderen Disziplinen auseinanderzusetzen* (Mahler 2014)
- […] but have *the capability of communicating, understanding,* and working with people from a variety of other areas (Falkenstein-Smith et al. 2015)
- „In a nutshell, professionals are qualified as T-Shaped when they are *"deep problem solvers"* in their home discipline but also capable of interacting with and understanding specialists from a wide range of disciplines and functional areas" (Barile et al. 2015). Mit „deep problem solvers" sind Menschen gemeint, *die kreativ und kritisch denken sowie Probleme und Situationen synthetisieren könnnen* (Mukhtar et al. 2009).

Mit dieser Auswahl an Definitionen ist die Interpretationsbreite des horizontalen Balkens erschöpfend dargestellt. Es finden sich noch weitere Definitionen, die einer Definition keine weiteren Aspekte mehr hinzufügen.

▶ **Definition T-Shaped-People** Die Arbeitsdefinition von T-Shape-People der Forschungsgruppe lautet: T-Shape People sind Menschen mit einem Persönlichkeitsprofil, das es ermöglicht, das kreative Potenzial der Diversität in interdisziplinären Teams auszuschöpfen. Dadurch kann im vertrauensvollen Austausch mit anderen Neues geschaffen und Bestehendes konstruktiv hinterfragt werden. T-Shape bedeutet im vertikalen Balken fachliche, methodische Tiefe und Erfahrung. Im horizontalen Balken bedarf es Selbstvertrauen, Offenheit für Neues, Einfühlungsvermögen, Selbststeuerung sowie der Fähigkeit zum Perspektivenwechsel. Zum anderen bedarf es zwingend der fachlichen Tiefe in mindestens einem Fachgebiet.

Neben Design-Thinking fordert die S-DL indirekt zu einem kollaborativen Mindset auf, indem sie die Bedeutung der Co-Creation immer wieder betont. „Value-Co-Creation, as an example, demands a change from making and selling to listening, customizing (being responsive) and co-creating“ (Payne et al. 2008). Der kollaborative Mindset eines T-Shape-Professionals wird somit nicht nur innerhalb der Organisation dringend benötigt, sondern auch für Co-Creation mit den Kunden und anderen unternehmensexternen Wertschöpfungspartnern.

Die veränderten Marktbedingungen erfordern ein Umdenken, bei Unternehmen und Mitarbeitern. So hat sich die anonyme Vermarktung zum Beziehungsmarketing gewandelt. Derzeit wandeln sich die Spielregeln zwischen den Marktteilnehmern. Hieß es bis vor kurzem noch „Vermarktung an“ heißt es heute immer öfter „Vermarktung mit“ (vgl. Abb. 4.7).

Die Digitalisierung wird die Notwendigkeit kollaborativer Arbeit weiter steigern, indem alles und jeder vernetzt wird. Dem Kunden einzig die Rolle des „Verbrauchens“ zuzugestehen, verkennt, dass Kunden heute mehr denn je die Möglichkeit und Bereitschaft haben, mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten bei der Leistungsentwicklung und -erstellung aktiv mitzuwirken (Bhalla 2011). Das Marketing Mindset sollte beziehungs- und netzwerkorientiert sein (Schulz 2011). Die Vernetzung beherrschen, dem Netzwerk eigene Fähigkeiten und eigenes Wissen bieten sowie aus dem Netzwerk Fähigkeiten und Wissen zu beziehen, gelingt unseres Erachtens am besten mit dem kollaborativen Mindset eines T-Shape-Professionals. Wer keine Angst hat, freiwillig und gerne sein Wissen und seine Fähigkeiten einem Netzwerk anzubieten, der geht das erste Wagnis ein, kann aber darauf hoffen, dass er dieses Vertrauen in Form von Wissen und Fähigkeiten anderer zurückbekommt.

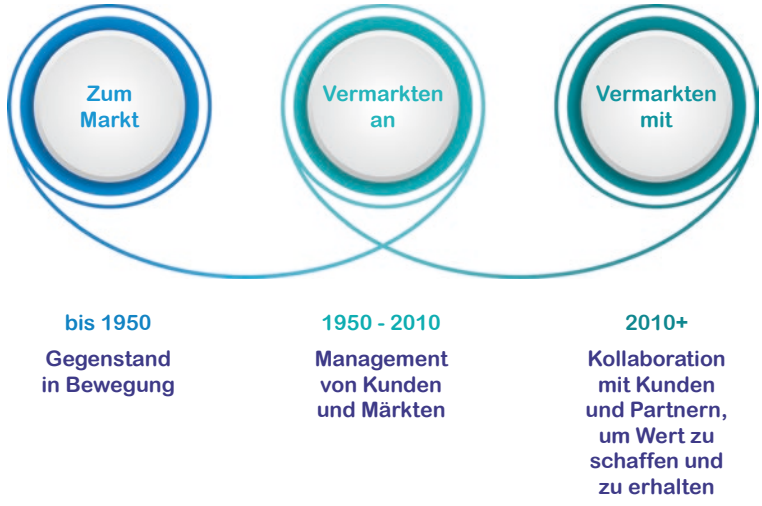


Abb. 4.7 Die Marketingevolution nach der S-DL

Die Digitalisierung ermöglicht uns neue Formen der Kommunikation, eine Auswirkung der neuen Kommunikationsformen ist die Many-with-Many-Kommunikation. Hier wird deutlich, dass die alte Massenkommunikation mit Medien wie Print, TV, Radio etc. oft aufdringlich war und nicht die Reaktion des angesprochenen direkt wahrnehmen konnte. Im Dialog Marketing war das alles möglich, aber nur mit viel Aufwand von beiden Seiten. In der Community- oder Netzwerk-Kommunikation, wenn viele miteinander kommunizieren und agieren können, ist ein neues Stadium erreicht. Natürlich hat man das bisher auch schon gemacht, z. B. firmenintern auf unternehmensweiten Meetings oder auf Messen. Der Zeit- und Geldaufwand ist jedoch enorm. Mit der Digitalisierung können Entfernungen viel leichter überbrückt werden und zusätzlich Präsentationen, Daten, etc. ausgetauscht werden. Abb. 4.8 skizziert den Weg dahin.

Wir schließen unsere Ausführungen zu den Elementen eines H2H Mindset mit einem sehr treffenden Zitat. „Being open and collaborative is often more about organizational will and mindset than it is about availability of resources“ (Bhalla 2011). Es bleibt, die Elemente im folgenden Abschnitt zusammenzufassen und anhand verschiedener Beispiele deutlich zu machen.

4.1.4 Das H2H Mindset konkretisiert

Es soll vorangestellt werden, dass mit dem H2H Mindset die Herangehensweise der Mitarbeiter und nicht des Unternehmens nur gemeint ist. Ein Mindset betrifft den Verstand und die Einstellung eines Menschen. Ein abstraktes Konstrukt wie ein Unternehmen hat keinen Verstand. Allerdings sei hier noch mals darauf verwiesen, dass der Mindset vom Umfeld beeinflusst und verändert werden kann. Insofern ist es die Aufgabe der Unternehmen, für die richtigen Rahmenbedingungen zu sorgen, damit ein H2H Mindset sich

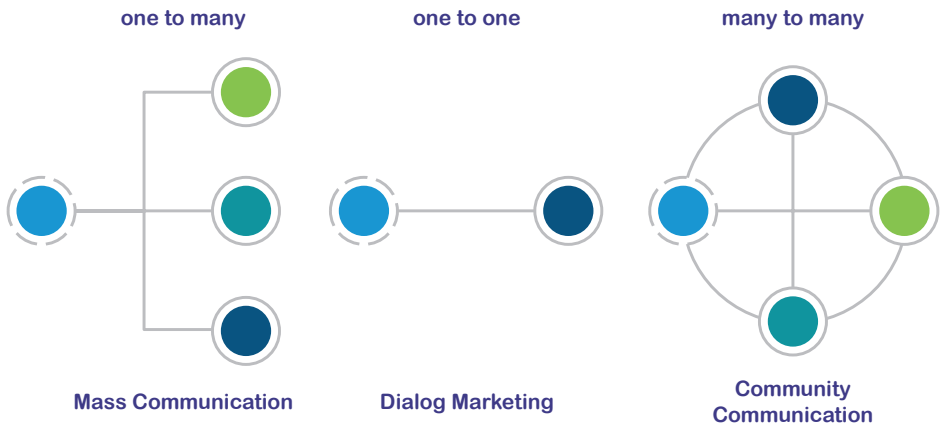


Abb. 4.8 Neue Kommunikationsformen dank zunehmender Digitalisierung

entwickeln kann (sofern gewünscht). Diese Rahmenbedingungen werden in Abschn. 4.2.5 beschrieben.

In diesem Abschnitt werden die Kernelemente des H2H Mindset zusammenfassend aufgelistet und anhand von Beispielen erklärt, wie sich das H2H Mindset im Verhalten der Menschen äußert, die dieses haben oder nicht haben.

Ein Mensch, der einen H2H Mindset hat zeichnet sich dadurch aus, dass er:

- bei allen Gedanken und Handlungen das Wohl und den Sinn für die betroffenen Menschen berücksichtigt und daran denkt, dass er keinen Wert liefern kann, sondern lediglich Wert anbieten kann, indem er
- serviceorientiert denkt handelt, wenn er sein Wissen und seine Fähigkeiten zum Wohle anderer Menschen anwenden kann und will,
- anpassungsfähig ist, sich stets reflektiert, Veränderungen erkennt und zu deren Problemlösung schnell und pragmatisch beitragen kann und will (agil und lean),
- empathisch bei den beteiligten Menschen hinhört und sich in deren Situation einfühlt,
- ein T-Shape-Professional ist, der in einer Fachdisziplin beheimatet ist und dabei anderen Menschen gegenüber kollaborativ denkt und handelt.

Der H2H Mindset hat viel mit den Grundsätzen der Service Excellence in der DIN CEN/TS 16880 (DIN SPEC 77880):2016-03 CEN/TS 16880:2015 (D) gemein. Dort sind sieben Grundsätze der Service Excellence formuliert:

1. Ein Unternehmen sollte das Wertangebot aus der *Kundenperspektive* entwickeln.
2. Ein Unternehmen sollte sich durch herausragende Kundennähe auszeichnen, die durch ein hohes Maß an Individualisierung und durch die vom Kunden gewünschte Interaktionsintensität erreicht wird.
3. Die an der Leistungserstellung beteiligten Menschen sind ausschlaggebend, wenn es um das Erreichen der Kundenbegeisterung geht.
4. Ein Unternehmen sollte Kunden, Mitarbeitern und Partnern gleichermaßen Aufmerksamkeit zukommen lassen.
5. Ein Unternehmen sollte die Customer Journey als Instrument einsetzen, um die Funktionen im Unternehmen übergreifend zu integrieren.
6. Es sind geeignete Technologien einzusetzen, um herausragende Kundenerlebnisse und -erfahrungen zu schaffen.
7. Die Co-Creation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen sollte genutzt werden, um für diese einen hohen Mehrwert zu schaffen.

Damit sollte deutlich gemacht werden, dass es nicht nur aus dem Blickwinkel des Marketings, sondern auch aus dem des Engineerings die Bestrebungen gibt, normativ zu formulieren, was ein Unternehmen und seine Mitarbeiter auszeichnen sollte, um herausragende Kundenerfahrungen zu schaffen. Die sieben Grundsätze könnten durchaus in dem Leitbild eines Unternehmens stehen, das Service Excellence anstrebt.

Um die Elemente des H2H Mindset zu verdeutlichen, werden diese im Folgenden als Beispiel mit positiver und negativer Ausprägung dargestellt.

Menschzentriert

- *Positives Beispiel:* Ein Produktmanager vermutet, dass es die mangelnde Bequemlichkeit ist, die dazu führt, dass wenige Menschen in der Stadt ihr Fahrrad zum Einkauf des täglichen Bedarfs nutzen. Das Entwicklungsteam „schlüpft" in die Schuhe der Nutzer und untersucht empathisch, welche Probleme und Hürden es für die Menschen tatsächlich im Zusammenhang mit urbaner Mobilität gibt. Dabei stellt das Team fest, dass es vor allem das Stauproblem und das Parkproblem ist, das die Stadtmenschen beim Einkauf des täglichen Bedarfs davon abhält, Märkte und Fachgeschäfte in der Innenstadt zu nutzen. Stattdessen weichen sie auf große Supermärkte in Stadtrandlagen mit großem Parkangebot aus und kaufen nicht tagesfrisch, sondern für eine ganze Woche ein.
- *Negatives Beispiel:* Ein Produktentwickler entwickelt ein neues Fahrrad für die Stadtbevölkerung als sicheres und bequemes Verkehrsmittel. Es ist vor allem die mangelhafte Ergonomie der gängigen Fahrräder, die der Entwickler als Problem einer geringen Nutzung von Fahrrädern im Stadtverkehr zum Anlass der Neuentwicklung genommen hat. Der Mensch selbst wird bei der Systementwicklung nur unter ergonomischen Gesichtspunkten analysiert. Welche Probleme die Menschen im städtischen Nahverkehr tatsächlich haben, wurde dabei nicht berücksichtigt.

Serviceorientiert

- *Positives Beispiel:* Der Key Account Manager eines Wälzlagerherstellers nimmt bei einem Besuch bei dem Betreiber einer Papiermaschine wahr, dass das Unternehmen immer wieder mit ungeplanten Stillständen der Maschine zu kämpfen hat. Er spricht daraufhin den Leiter der Instandhaltung aktiv an, ob sein Unternehmen es nicht gut fände, die Restlebensdauer der Papiermaschine auf der Basis einer Maschinenzustandsüberwachung vorhersagen zu können, um die Maschine möglichst optimal auszulasten. Der Mitarbeiter kennt die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten, aber auch die eines Papiermaschinenherstellers, mit dem sein Unternehmen beim Dienstleistungsangebot kooperiert. Er verweist den Kunden auf den Kooperationspartner mit dem Hinweis, dass das eigene Unternehmen zu der Dienstleistung nicht in der Lage ist.
- *Negatives Beispiel:* Der Key Account Manager eines Wälzlagerherstellers wird von dem Betreiber einer Papiermaschine angesprochen, ob sein Unternehmen ihm nicht die Restlebensdauer der Papiermaschine auf der Basis einer Maschinenzustandsüberwachung vorhersagen kann, um die Maschine möglichst optimal auszulasten. Der Mitarbeiter bestätigt dem Kunden gegenüber, dass dies möglich sei, ohne die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten in diesem Bereich genau zu kennen.

Anpassungsfähig und agil

- *Positives Beispiel:* Ein Kundendienstmitarbeiter ruft am Abend beim eigenen Call-Center an und sagt, dass er gerade bei einem Kunden vor Ort auf Montage sei. Der Kunde brauche dringend Ersatz für ein Maschinenelement, das just zum Zeitpunkt seines Montageeinsatzes kaputtgegangen ist. Das Call-Center informiert den Kundendienstmitarbeiter, dass der Ersatz frühestens in drei Werktagen lieferbar sei. Daraufhin prüft er, ob er das Maschinenelement nicht reparieren kann, um zumindest die Zeit bis zum Eintreffen des Ersatzteils zu überbrücken. Er informiert den Produktionsleiter des Kundenunternehmens über den Stand der Dinge und sein Vorhaben. Da keine schwerwiegenden Folgeschäden zu erwarten sind, falls der Versuch scheitert, und der Produktionsleiter mit der Kostenkalkulation des Kundendienstmitarbeiters einverstanden ist, setzt der Kundendienstmitarbeiter sein Vorhaben um. Er fragt nach drei Tagen beim Produktionsleiter nach, ob das Maschinenelement gehalten hat und das Ersatzteil eingetroffen ist und freut sich zusammen mit dem Produktionsleiter, dass es funktioniert hat. Er informiert den Produktionsleiter darüber, dass er ihm in den nächsten Tagen die Rechnung zukommen lässt. Der Kundendienstmitarbeiter hat schnell und experimentierfreudig (bauen, messen, lernen) eine Notsituation reagiert, das Problem erkannt und schnell, unbürokratisch und selbständig gehandelt.
- *Negatives Beispiel:* Ein Kundendienstmitarbeiter ruft am Abend beim eigenen Call-Center an und sagt, dass er gerade bei einem Kunden vor Ort auf Montage sei. Der Kunde brauche dringend Ersatz für ein Maschinenelement, das just zum Zeitpunkt seines Montageeinsatzes kaputtgegangen ist. Das Call-Center informiert den Kundendienstmitarbeiter, dass der Ersatz frühestens in drei Werktagen lieferbar sei. Daraufhin informiert er den Produktionsleiter darüber. Nachdem dieser relativ verzweifelt äußert, dass der Ausfall der betreffenden Maschine sehr hohe finanzielle und organisatorische Schwierigkeiten für sein Unternehmen nach sich ziehe, sagt der Kundendienstmitarbeiter, dass er da nicht weiterhelfen kann. Laut der Vorschriften seines Unternehmens seien ihm hier die Hände gebunden und der Kunde müsse verstehen, dass er außer der Bestellung des Ersatzteils nichts für ihn machen könne.

Kollaborativ in Netzwerken denken und handeln

- *Positives Beispiel:* Ein Mitarbeiter der Marketingabteilung erkennt, dass es der Abteilung für ein zeitgemäßes Content Marketing an den notwendigen Kompetenzen fehlt. Er identifiziert vor allem Datenmanagement, Datenanalyse und die Nutzung digitaler Möglichkeiten im Content Marketing als seine eigene Schwäche und die der eigenen Abteilung. Der Mitarbeiter ist im eigenen Unternehmen, aber auch mit externen Wertschöpfungspartnern und Kunden hervorragend vernetzt. Er kennt verschiedene Mitarbeiter in der eigenen IT- und Entwicklungsabteilung, welche viele der notwendigen Kompetenzen aufweisen. Zudem kennt er eine Agentur, die sich auf digitales Content Marketing spezialisiert hat und ihn bei seinem Vorhaben unterstützen könnte. Bevor er die Idee intern kommuniziert, trifft er sich mit einigen

der ihm bekannten Kunden und ermittelt, was sie von seinen Ideen halten. Er fragt sie zudem, ob sie bereit seien, an einem Workshop zu dem Thema Content Marketing teilzunehmen. Daraufhin schlägt er seinem Marketingleiter vor, ein Projekt aufzusetzen, welches das Content Marketing des eigenen Unternehmens auf ein neues Niveau hebe. Dazu plant er, ein interdisziplinäres Team aufzubauen und die Mitarbeiter der anderen Fachabteilungen zu einem Kick-off-Workshop zum Content Marketing einzuladen. Bevor er das machen kann, müsse der Marketingleiter aber die Vorgesetzten der betreffenden Mitarbeiter über das Vorhaben und dessen Ziele informieren und von der Vorteilhaftigkeit überzeugen. Der Marketingleiter stimmt zu und geht auf die Vorgesetzten der Mitarbeiter zu.

- *Negatives Beispiel:* Ein Mitarbeiter der Marketingabteilung ist für das Content Marketing zuständig. Er erkennt, dass es der Abteilung für ein zeitgemäßes Content Marketing an den notwendigen Kompetenzen fehlt. Er identifiziert vor allem Datenmanagement, Datenanalyse und die Nutzung digitaler Möglichkeiten im Content Marketing als seine eigene Schwäche und die der eigenen Abteilung. Der Mitarbeiter entscheidet sich dagegen, seinen Vorgesetzten über seine Vermutung zu informieren, aus Angst, dass ihm das mangelnde Know-how als Schwäche ausgelegt werden könnte. Er entscheidet sich stattdessen, seinen Vorgesetzten um eine Fortbildung im Bereich digitales Marketing zu bitten, um sich selbst so im Zeitablauf die notwendigen Kompetenzen anzueignen. Wenn er erst einmal die notwendigen Kompetenzen hat, dann kann er die möglichen Erfolge im Content Marketing für sich verbuchen und damit seine eigene Karriere fördern.

Empathisches Interesse an anderen Perspektiven

- *Positives Beispiel:* Der Leiter „Customer-Experience-Management“ (CXM) wird von einem Mitarbeiter angesprochen, dass sich der Net Promotor Score (NPS) im letzten Monat deutlich verschlechtert habe. Der Leiter ruft sein Team zusammen und stellt die Frage, was aus der Sicht der Mitarbeiter dazu geführt habe, dass sich der NPS so verschlechtert habe. Die Mitarbeiter bringen sehr unterschiedliche, überwiegend rationale Gründe hervor. So haben sich beispielsweise für einen Teil der Kunden die Preise erhöht und die Lieferfähigkeit sei im letzten Monat deutlich gesunken. Der Leiter sammelt die verschiedenen Argumente und fragt sich, ob es tatsächlich diese Punkte sein können, welche die Kunden veranlassen, ihre Weiterempfehlungsabsicht so zu verringern. Er entscheidet sich daraufhin, mit fünf Kunden persönlich zu sprechen, für welche die genannten Argumente zutreffen. In den Gesprächen, stellt der Leiter den Kunden die folgende offene Frage: „Was fühlen Sie, wenn Sie an unser Unternehmen denken?“ Er lässt den Ansprechpartnern lange Zeit, über die Frage nachzudenken. Die Ansprechpartner bringen zunächst die gleichen rationalen Argumente vor, wie sie die eigenen Mitarbeiter schon vermutet haben. Nachdem er allerdings mehrfach nach dem „warum“ gefragt hat und die Ansprechpartner bittet, ihm ihre Gefühle zu schildern, bekommt er mit, dass die Kunden stark frustriert über die Reaktionszeiten des Unternehmens sind, wenn sie Anlass zu Beschwerden haben.

Zudem bekämen die Kundenkontaktmitarbeiter nicht mit, wenn die Ansprechpartner und andere Mitarbeiter des Kundenunternehmens nicht zufrieden seien. Wieder zurück im eigenen Unternehmen berichtet der Leiter seinen Mitarbeitern von seinen Erkenntnissen. Daraufhin äußern die Mitarbeiter ihrerseits ihre starke Unzufriedenheit mit der zunehmenden Bürokratisierung der Prozesse im Unternehmen und dass es ihnen gar nicht möglich sei, sich ausreichend um die Kunden und deren Erfahrungen und Erlebnisse zu kümmern. Der Leiter beschließt daraufhin, die Frustration der eigenen Mitarbeiter und die der Kunden zu sammeln und in einem gemeinsamen Workshop zu besprechen, um die Probleme wirklich aus beiden Perspektiven zu verstehen und geeignete Lösungen zu suchen.

- *Negatives Beispiel:* Der Leiter „Customer-Experience-Management" (CXM) wird von einem Mitarbeiter angesprochen, dass sich der Net Promotor Score (NPS) im letzten Monat deutlich verschlechtert habe. Der Leiter ruft sein Team zusammen und stellt die Frage, was aus der Sicht der Mitarbeiter dazu geführt habe, dass sich der NPS so verschlechtert habe. Die Mitarbeiter bringen sehr unterschiedliche, überwiegend rationale Gründe hervor. So haben sich beispielsweise für einen Teil der Kunden die Preise erhöht und die Lieferfähigkeit sei im letzten Monat deutlich gesunken. Der Leiter entscheidet daraufhin, eine E-Mail verfassen zu lassen, in der die Kunden über die Gründe der Preiserhöhung und die Lieferschwierigkeiten dezidiert informiert werden.

Alle Aspekte stehen nicht für sich einzeln, sondern sind als vernetzt zu betrachten. Natürlich gibt es aller Voraussicht nach keinen Menschen, der alle Facetten dieses Mindset gleichermaßen erfüllt. Dafür muss der Mindset form- und veränderbar sein und sich weiterentwickeln (siehe dazu die Diskussion um den „growth mindset" weiter oben). Es ist ein Mindset, der nicht nur für die Marketingabteilung von Vorteil ist, sondern für nahezu jeden Mitarbeiter, der die Herausforderungen der Digitalisierung meistern will. Die Kernaussage ist, dass H2H Marketing umso besser gelingen kann, je mehr Menschen das H2H Mindset haben.

Die Marktorientierung als Mindset und das Denken in Differenzierung und Positionierung bleiben erhalten, wird aber insofern erweitert, dass die eigenen Mitarbeiter und andere Stakeholder nicht nur als abstrakte Teilnehmer des Marktes, sondern als fühlende, denkende und handelnde Menschen verstanden werden. Wir sehen die Notwendigkeit einer Erweiterung/Veränderung des Marketing Mindset zum H2H Mindset. Der Marketing Mindset wird durch das Design Thinking gestärkt (und umgekehrt), da sich Marketing Thinking und Design Thinking gegenseitig komplementieren (Chen und Venkatesh 2013). Die Erweiterung wird zudem aufgrund der Entwicklungen einer servicedominanten Logik der Märkte und den disruptiven Veränderungen der Digitalisierung notwendig.

Der Wert des Design Thinkings liegt vor allem darin, dass durch die Methode viele Elemente des H2H Mindset gefordert und gefördert werden, die dabei helfen die Herausforderungen einer servicedominanten und digitalisierten Gesellschaft zu meistern. Dass ein tiefgehendes Verständnis des Design Thinking dem Marketing nutzen kann wurde bereits von anderen Autoren erkannt (Chen und Venkatesh 2013, S. 1681). Interessant ist,

dass die Definitionen von Marketing und Design Thinking viel Ähnlichkeit haben. Marketing ist der große Integrator in einer Organisation und gleichzeitig der befreundete Partisane des Kunden (vgl. zur Integration der verschiedenen Unternehmensfunktionen auch Abschn. 4.1.3.2). Marketing braucht Innovationen oder es verkommt zum Herstellerprozess. Marketing muss die Kunden priorisieren und ins Zentrum stellen und ihnen eine Stimme im Unternehmen verleihen. Die Kunden wissen die Wahrheit über eine Marke, deshalb sollten sie diese auch gestalten. Manche sagen Design Thinking dazu, andere schlichtweg Marketing. Wer die Definitionen von Design Thinking und Marketing vergleicht wird erstaunliche Ähnlichkeiten feststellen (W. Brenner und Uebernickel 2016, S. 151). Statt danach zu trachten, bestehende Produkte und Dienstleistungen zu optimieren, strebt Design Thinking danach, Ideen zu kreieren, die Kundenbedürfnisse besser erfüllen als bisherige Lösungen (Brown 2008, S. 68). Das stimmt im Wesentlichen mit der aktuellsten Definition von Marketing der American Marketing Association (AMA) aus dem Jahre 2013 überein: „Marketing umfasst Aktivität, Institutionen und Prozesse, um Angebote zu kreieren, zu kommunizieren, zu liefern und auszutauschen, die einen Wert für Konsumenten, Kunden, Partner und die Gesellschaft generell haben." (AMA 2013). Im Zentrum steht der Wert für den Verbraucher, den Kunden, Partner oder die Gesellschaft. Den Kunden/Verbraucher in das Zentrum der Überlegungen und Handlungen zu rücken, haben beide Denkweisen gemein. Eine weitere Ähnlichkeit besteht darin, dass beide Disziplinen sich eher als Philosophie denn als Methode sehen (W. Brenner und Uebernickel 2016, S. 152). Hinzu kommt, dass Design Thinking durch ethnographische Methoden versucht, sich in den Menschen (den Nutzer eines Produktes oder einer Dienstleistung) „hinein zu fühlen". Dementsprechend sind emotionale Aspekte von hoher Bedeutung. Die Bedeutung von Emotionen für das Kaufverhalten wird auch im Marketing zunehmend anerkannt. Die Kunden entscheiden emotional und begründen die Kaufentscheidung rational. Beides muss Marketing berücksichtigen, will es dafür sorgen, dass die Kunden etwas kaufen und danach glücklich und zufrieden sind.

Wir haben den Mindset mit „Human to Human" bezeichnet, weil uns die empathische, wertorientierte Menschzentrierung am wichtigsten erscheint. In der Praxis lassen sich zwei Varianten identifizieren, wie Unternehmen den Menschen wertschätzen und betrachten (Buchenau und Walter 2018):

- der Mensch als Mittel(Punkt) oder
- der Mensch als Mittelpunkt.

Wir favorisieren selbstverständlich die zweite Variante, treffen in der betrieblichen Realität aber leider häufig die erstere an. Die Empathie drückt sich durch die Fähigkeit aus, hinzuhören, statt nur zuzuhören. Es werden nicht nur rationale Argumente und Sachverhalte ausgetauscht, sondern es besteht ein echtes Interesse an anderen Menschen, deren Situation, deren Problemen und deren Gefühlen. Bei einem kürzlich geführten Gespräch

mit Dr. Guydeuk Yeon, Leiter des Innovation Centre der Christ University in Bangalore, wurde zudem deutlich, dass die Kommunikation über die sozialen Medien lediglich das Senden, nicht aber das Empfangen bzw. Zuhören fördert. Die Menschen nutzen die sozialen Medien, um ihr aktuelles Handeln sowie ihre aktuellen Gedanken und Gefühle „jemandem" mitzuteilen. Es dominiert der Push und nicht der Pull. Wir Menschen werden dadurch wieder vom Outboundverhalten früherer Tage eingeholt. Dies ist nicht im Sinne des H2H Mindset. Auch die sozialen Medien sollten dazu genutzt werden, hinzuhören statt nur zu „bloggen".

Im nächsten Kapitel geht es nach dem H2H Mindset um das H2H Marketing als iterativen Umsetzungsprozess. Der Mindset ist die Voraussetzung dafür, dass der Umsetzungsprozess gelingen kann.

4.2 H2H Marketing als iterativer Prozess statt statischem Marketing-Mix

In dem vorliegenden Kapitel soll verdeutlicht werden, dass die im Bangalore Modell zusammengefassten Entwicklungen auch einen erheblichen Einfluss darauf haben, wie Marketing operativ umzusetzen ist. Das Kapitel ist folgendermaßen aufgebaut. Zunächst werden in Abschn. 4.2.1 die Einflüsse des Bangalore Modell auf das operative Marketing dargestellt und erläutert. Um H2H Marketing anwenden zu können, ist es auch notwendig es historisch einordnen zu können. Die historische Entwicklung lässt sich sehr gut anhand der Evolution des Marketing-Mix nachvollziehen (vgl. Abschn. 4.2.2). Ausgehend vom klassischen Marketing-Mix mit den vier Ps werden einzelne Evolutionsstufen näher vorgestellt, die einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung des H2H Marketings als Umsetzungsprozess ausüben. Eine der Gründe für den Bedeutungsverlust des operativen Marketings machen die Autoren in der fehlenden Beteiligung des Marketings in den Innovationsprozessen der Unternehmen aus. In Abschn. 4.2.3 fordern wir deshalb dazu auf, dass H2H Marketing eine nennenswerte und wertschöpfende Rolle bei der Suche und Lösung menschlicher Probleme spielt. Es folgt die Darstellung und knappe Erläuterung des H2H Marketings als iterativer Prozess durch die H2H Canvas (vgl. Abschn. 4.2.6). Die konzeptionelle Entwicklung des Wertangebotes in Zusammenarbeit mit den Kunden und Wertschöpfungspartnern (Co-Creation) als zentraler Aufgabe des H2H Prozesses steht in Abschn. 4.2.4 im Blickpunkt. Welche Rolle dabei Netzwerke der Kunden und des Anbieters spielen wird in Abschn. 4.2.5 verdeutlicht. Das Kapitel schließt mit den Voraussetzungen, die Unternehmen schaffen sollten, um eine effektive Umsetzung des H2H Prozesses zu gewährleisten (vgl. Abschn. 4.2.6).

Im nächsten Abschnitt widmen wir uns zunächst den Einflüssen des Bangalore Modells auf das operative Marketing. Dort werden die Auswirkungen systematisiert und zusammengefasst bevor sie in den folgenden Abschnitten einzeln beschrieben werden.

4.2.1 Bangalore Modell und der H2H Prozess

Das Bangalore Modell hat nicht nur einen Einfluss auf den H2H Mindset (vgl. Abschn. 4.1.3), den Mitarbeiter aus Sicht beider Autoren vorweisen müssen, um H2H Marketing operativ umzusetzen. Es hat insbesondere auch Auswirkungen auf Inhalt und Ablauf der Aufgaben, die Marketing zu erfüllen hat, um in der durch die Digitalisierung extrem dynamischen und disruptiven Umwelt zu bestehen. Um die Entwicklung und deren Auswirkungen auf das H2H Marketing als operativem Iterationsprozess nachvollziehen können, wird in diesem Abschnitt deshalb ein Überblick über die verschiedenen Einflüsse gegeben und diese kurz beschrieben, bevor es in den folgenden Abschnitten darum geht, den H2H Prozess selbst vorzustellen (vgl. Abb. 4.9). Wieder haben alle drei Quellen (Design Thinking, S-DL und Digitalisierung) dazu geführt, das operative Marketing zu überdenken und neu zu konzeptionieren.

Das Marketing-Mix als „Rezeptur des Einsatzes unterschiedlicher Marketinginstrumente“ war durch die 4P’s gekennzeichnet. Marketing Controlling kam nur ab und zu zum Einsatz. Allen Marketern klingt der Satz von Leo Bernot immer noch in den Ohren, wenn er behauptet, dass 50 % der Marketingausgaben vergeblich seien, aber er wüsste nicht welche 50 %. Seit den 80er Jahren, haben einige Unternehmer erkannt, dass es notwendig ist, die Marketingkonzeptionen zu ändern. So führte Coca-Cola das Marketing-Mix mit den 4P’s ein und Procter&Gamble investierte verstärkt in das Markenmanagement. Zwischen 1980–2000 wurden viele neue Konzepte ausprobiert,



Abb. 4.9 Überblick über die Einflüsse auf den H2H-Marketing-Prozess

die Kundenorientierung eingeführt und die verhaltenswissenschaftliche Forschung verstärkt. Aus der Segmentierung wurde die Fragmentierung und man entdeckte das Prinzip der Marktnischen. Erste Ansätze zum Relationship Marketing wurden erprobt und der Netzwerk- und Interaktionsansatz eingeführt. Auch Industriegüter wurden systematisch vermarktet. Aus Industriegüter Marketing (industrial marketing) wurde B2B Marketing. Letztendlich wurde Marketing als Teil der Unternehmensphilosophie anerkannt.

Mit Erscheinen der Service-Dominant Logic gab es die Möglichkeit, Marketing als grundsätzlichen Mindset zu verstehen. Es musste aber noch mehr als ein Jahrzehnt vergehen, bis dies konzeptionell anerkannt wurde. Unternehmen, die heute nicht im Sinne von Kunden handeln, sind auf dem Rückzug, Kundenzufriedenheit und Kundenerfahrung stehen im Mittelpunkt. Customer Journey und Touchpoint-Analyse sind anerkannte Instrumente des Managements geworden. Für die Entwicklung von neuen Angeboten und Geschäftsmodellen wird Co-Creation und Open Innovation eingesetzt. Mithilfe analytischer Tools können Marktnischen und -fragmente ökonomisch bedient werden. Eine weitere neue Realität ist das Bereitstellen von Service im Sinne von Wissen und Fähigkeiten, sodass Unternehmen heute Produkte, Lösungen, Dienstleistungen und Service anbieten.

Fallbespiel Trumpf GmbH & Co KG – Bereitstellen von Wissen und Fähigkeiten

Die Trumpf Gruppe in Dietzingen bei Stuttgart bietet vielfältige Produktionstechniken für die Metallbearbeitung bei Werkzeugmaschinen und Lasern an, die hoch innovativ sind. Viele Lösungen werden direkt mit den Kunden entwickelt, montiert, und zum Teil auch für den Kunden betrieben. Trumpf bietet jede Form von Finanzierung. Sie haben eine eigene Banklizenz und eine Consulting Gesellschaft. Ihr nicht hardwarebezogener Umsatzanteil ist größer als 40 %. Somit ist dieses Unternehmen ein Beispiel für H2H Marketing. Es hat umfassende Kundeneinsichten. Es bietet ein Wertangebot, das beim Kunden ankommt. Es hat eine starke etablierte Corporate Brand und weitere andere Marken im Portfolio, unter anderem auch eine chinesische Marke. Sie bieten Information, Content, Training und Kommunikation auf vielen Kanälen, sodass die Kunden fast jederzeit und in jeder Form Zugang haben. Der Name Trumpf steht für Innovation bei Hochtechnologieprozessen. Trumpf wird betrachtet als der „Mercedes“ unter den Werkzeugmaschinen für die Blechbearbeitung, das Vertrauen gilt als Leitwährung.

Marketing als operative Aufgabe wird seit seiner Erfindung des Marketing-Mix mit den 4 P’s „product“, „price“, „place“ und „promotion“ strukturiert und systematisiert. Es wurde und wird dadurch erheblich erleichtert, zu verstehen, was alles von einem Unternehmen erledigt werden muss, um Kunden ein Angebot zu entwickeln, zu bepreisen, physisch verfügbar zu machen und den Kunden auf das Angebot aufmerksam zu machen. Der Marketing-Mix dient hier als Ausgangspunkt einer *Evolution* des operativen Marketings, der in Abschn. 4.2.2 beschrieben wird. Diese Entwicklung ist aller Voraussicht nach nicht abgeschlossen, dient hier aber dazu, verständlich zu machen, dass

die Entwicklungen von der G-DL zur S-DL und die Entwicklungen der Digitalisierung wesentlichen Einfluss auf das operative Marketing haben. Bei der Darstellung des Marketing-Mix wird zudem deutlich, dass Marketing Beteiligte und Aufgaben nach innen und außen integrieren muss.

Marketing muss wieder zurück an das sogenannte *„fuzzy front end of innovation“,* weil es hier einen Mehrwert leistet, der die Perspektiven Markt und Ressource gleichermaßen berücksichtigt, aber definitiv nicht produkt- oder technikzentriert, sondern menschzentriert ist (vgl. Abschn. 4.2.3). Dazu sollte Marketing in Anlehnung an das Design Thinking *„insight-driven“* und im Zusammenhang mit Big Data und Data Analytics *„data-driven“* sein. Das heißt nicht, dass die Aufgaben am *„back end of innovation“* rund um die Erprobung am Markt und die Markteinführung wegfallen dürfen.

Mit dem H2H Prozess wird der Versuch unternommen, das operative Marketing nicht mehr statisch in Form von verschiedenen Instrumenten zu ordnen, sondern als *integrativen, interdisziplinären und iterativen Prozess* zu begreifen, den ein Unternehmen durchlaufen muss, will es in einer zunehmend dynamischen, disruptiven Welt mit einem innovativen Wertangebot bestehen (vgl. Abschn. 4.2.6). Das *Lean-Prinzip* „Bauen-Messen-Lernen“ sollte dabei ebenso Verwendung finden wie die im Design Thinking üblichen Methoden der *Visualisierung,* um die Kommunikation unternehmensintern wie -extern als Erfolgsfaktor in komplexen Innovationsprozessen sicherzustellen.

Im H2H Marketing steht die inhaltliche Gestaltung des Wertangebotes (inklusive der Marke) in Kooperation mit dem Kunden (Co-Creation) im Mittelpunkt der H2H Canvas und im Mittelpunkt der Anstrengungen, die seitens des Marketings unternommen werden (vgl. Abschn. 4.2.4). Die *Customer Experience (CX)* im Sinne der S-DL und die *User Experience (UX)* im Sinne der IT sind wesentliche Elemente eines solchen Wertangebotes bei deren Gestaltung die Erfahrungen der *Gamification,* die zurzeit in vielen Branchen stattfindet, genutzt werden sollte.

In Abschn. 4.2.5 werden die Einflüsse des Bangalore Modells auf die Gestaltung und Pflege von Beziehungen in Netzwerken kurz diskutiert, die rasant an Bedeutung gewonnen haben. Mit den Themen Omnichannel wird auf die veränderte Situation in der Distribution eingegangen während das Thema Many-with-Many-Kommunikation für die notwendigen Veränderungen in der Kommunikation mit der Community steht.

Der Abschnitt endet mit Abschn. 4.2.6, in dem gezeigt wird, dass es zur Umsetzung des H2H Marketingprozesses einiger Voraussetzungen bedarf. So müssen die Unternehmen vorab sicherstellen, dass der H2H Mindset im Unternehmen Eingang in das Leitbild findet und vom Management vorgelebt und praktiziert wird. Zudem müssen einige organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Wir beginnen im nächsten Abschnitt mit der Evolution des Marketing-Mix und der Notwendigkeit, verschiedene Funktionen und Aufgaben im operativen Marketing zu integrieren.

4.2.2 Die Evolution des Marketing-Mix als Ausgangspunkt für den H2H Prozess

Fallbeispiel Motorola Soutions Inc. – der Wert besteht in der Lösung eines Kundenproblems

Motorola Solutions, Inc. (www.motorolasolutions.com) bietet geschäftskritische Kommunikationsprodukte und -dienstleistungen für öffentliche Sicherheit und kommerzielle Kunden auf der ganzen Welt an. Die Innovationen, Produkte und Dienstleistungen von Motorola Solutions spielen eine wesentliche Rolle im Leben vieler Menschen. Sie helfen Feuerwehrmännern, um Gebäude herum zu sehen, und Polizisten können mit Ihren Lösungen um Straßenecken sehen.

Bis August 2018 war Eduardo Conrado bei Motorola Solutions beschäftigt, zuletzt war er Chief Strategy and Innovation Officer. In seiner Funktion als Senior Vice President – Chief Marketing Officer hat er zusammen mit Richard Ettenson (Thunderbird School of Global Management) und Jonathan Knowles (Type2Consulting) den Marketing-Mix von 500 Unternehmen und deren Kunden über einen Zeitraum von 5 Jahren analysierte und hat für Motorola erkannt, dass es für Kunden eher nebensächlich ist, welche Features und Raffinessen ein Produkt hat. Wichtiger ist, dass es eine möglichst effiziente Lösung für das Kundenproblem zu bieten. Alles darüber hinausgehende schadet mehr als es nutzt.

Außerdem hat Motorola erkannt, dass eine optimale Verfügbarkeit (Access) wichtiger ist als der übliche Vertriebsweg. Durch die persönlichen Erfahrungen des eCommerce sind wir es gewöhnt, dass wir alles jederzeit und überall kaufen können. Das traf auch für Kunden von Motorola Solutions zu. Die Herausforderung waren für den Kunden einen komfortablen Zugang über alle Kanäle hinweg bieten zu können. Der Kunde möchte mit deiner Marke in Kontakt treten können, wann und wo er gerade ist.

Außerdem hat Eduardo Conrado erkannt, dass der Wert (Value), den das Produkt für den Kunden schafft, zählt, nicht der Preis. Herstellungskosten und Gewinnspanne des Unternehmens interessieren den Kunden nicht. Auch waren die Preise der Wettbewerber für den Kunden zweitrangig. Wichtig war, was der Kunde für sein Geld bekommt. Das Angebot musste seinen Preis wert sein. Deshalb konzentrierte sich Motorola Solutions darauf, einen Mehrwert zu schaffen, den ihre Konkurrenz nicht bieten konnte und auch nicht einfach zu kopieren war. So vermeiden sie es, austauschbar und vergleichbar zu sein.

Conrado erkannte auch, dass Wissenstransfer (Education) die neue Art der Kommunikation ist. Die Erstellung hochwertiger Inhalte ziehen den Kunden an und bilden ihn aus. Motorola Solutions setzte diese Art von Marketing ein und bot Lösungen für Probleme und erfüllte so die Wünsche ihrer Kunden (Ettenson et al. 2013).

Der Begriff des Marketing-Mix wurde erstmals in den 60er-Jahren von Neil Borden vorgestellt. Dieser leitete den Begriff von James Cullitons (1948) Beschreibung eines Marketing-Manager als „Mixer von Zutaten“ ab (Borden 1964). Dabei definiert Neil Borden

den Begriff Marketing-Mix formell nicht. Für ihn besteht der Begriff aus wichtigen Elementen oder Zutaten, die ein Marketingprogramm ausmachen (Rafiq und Ahmed 1995). Die heute gängige Definition des Marketing-Mix ist das Set der kontrollierbaren, taktischen Marketing-Werkzeuge welches Unternehmen kombinieren, um die gewollte Reaktion am Zielmarkt herbeizuführen. Es beinhaltet alles was ein Unternehmen anwenden kann, um den Bedarf seines Produktes zu beeinflussen (Kotler et al. 2014). Neil Bordon stellt eine Liste mit 12 Bausteinen des Marketing-Mix vor, beschreibt jedoch, dass andere Experten möglicherweise eine abweichende Liste erstellen (Borden 1964). Jerome McCarthy reduzierte Neil Bordon's 12 Bausteine auf vier, die sogenannten 4 Ps. Diese stehen für Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik (Product, Price, Place und Promotion) (McCarthy und Perreault 1964). Das Modell der 4 Ps nimmt seit Jahrzehnten einen wichtigen Stellenwert im Marketing-Mix ein. Dies lässt sich durch die Einfachheit des Modells für den Anwender begründen (Grönroos 1994).

Im Bereich des Marketings sind die meisten Theorien und Modelle einer kontinuierlichen Veränderung unterworfen, um den Ansprüchen der aktuellen Zeit zu genügen. Es gibt nur wenige Modelle, die sich dieser Veränderung weitestgehend entziehen. Eines dieser Modelle ist das 4 Ps-Model des Marketing-Mix (Wani 2013). Allerdings geht sowohl aus der akademischen Fachliteratur, als auch aus Marketing-Lehrbüchern hervor, dass mehrere Experten am Nutzen sowie dem Fortbestand des 4 Ps-Models zweifeln (Constantinides 2006). Insbesondere deshalb, weil der Marketing-Mix-Ansatz nicht auf die Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen Geschäftspartnern eingeht, sondern viel mehr auf den „manipulativen Monolog" mit dem Kunden setzt (Schulz 2011). Dies liegt daran, dass bestimmte Marketingsituationen wie das Service-Marketing, das Beziehungsmarketing oder das Industriegütermarketing nicht berücksichtigt werden (Constantinides 2006). Speziell im Bereich des business-to-business (B2B) ist das 4 Ps-Model nicht mehr zeitgemäß, da produktorientierte Strategien zunehmend im Widerspruch mit lösungsorientierten Ansätzen stehen (Ettenson et al. 2013). Aufgrund der Orientierung am Massenmarkt mangelt es an personalisierten Marketing-Strategien (Constantinides 2006). Diese Mängel haben Kritiker in den letzten Jahrzehnten dazu veranlasst alternative Modelle vorzustellen, die von Modifikationen des ursprünglichen Modells bis hin zur Neuinterpretation des 4 Ps-Models reichen (Constantinides 2006). Jedoch konnte bis heute keines dieser Modelle, das 4 Ps-Model als Standardmodell im akademischen wie auch praktischen Umfeld verdrängen.

Tahir Wani beschreibt in seinem 2013 publizierten Artikel, dass das *SAVE-Model* (Solutions, Access, Value und Education) dem Anschein nach alles Notwendige mitbringt, um das 4 Ps-Model im B2B abzulösen (Wani 2013). Es stellt nicht nur eine Weiterentwicklung dessen dar, sondern integriert neue Ansätze des Marketings und konnte bereits erfolgreich in der Praxis Anwendung finden. Das Unternehmen Motorola Solutions ist einer der ersten Anwender des neuen Ansatzes und zeigt damit, dass das SAVE-Model implementiert und angewendet werden kann (Ettenson et al. 2013). Motorola Solutions nutzte das Modell, um die Umstrukturierung ihrer Marketingorganisation

und Markteinführungsstrategien im Bereich des Regierungs- und Unternehmenssektor zu leiten (Ettenson et al. 2013). Dies spiegelt das massive Potenzial des SAVE-Models wider. Hinzu kommt, dass das Marketing mitten in einem Paradigmen-Wechsel steckt. Der Nutzen bzw. Wert des Produktes wird fokussiert und nicht der Preis. Das Produkt soll Lösungen für die Probleme der Kunden liefern (Wani 2013; Ettenson et al. 2013; Londhe 2014). Kundenorientierung sowie der Aufbau einer Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer stehen im Mittelpunkt (Rafiq und Ahmed 1995; Gordon 2012). Die Entwicklung einer neuen vorherrschenden Logik ist im Gange, aufgrund dessen sich der Fokus vom Austausch materieller Güter (gefertigter Produkte) hin zum Austausch immaterieller Werte, wie spezialisierter Fähigkeiten und Prozesse sowie fachkundigem Wissen verschiebt (Vargo und Lusch 2004). Es wird angenommen, dass sich dadurch Waren und Dienstleistungen besser verflechten lassen, was eine reichhaltigere Grundlage für die Entwicklung des Marketings bietet (Vargo und Lusch 2004).

▶ Der Fokus verschiebt sich von Austausch materieller Güter (gefertigte Produkte) hin zum Austausch immaterieller Werte wie spezialisierte Fähigkeiten sowie Prozess- und Fach-Wissen.

Aufgrund dieser Veränderungen ist es an der Zeit, ein Modell des Marketing-Mix zu entwickeln, welches das Potenzial besitzt, den Anforderungen der heutigen Geschäftswelt zu entsprechen.

4.2.2.1 4Ps-Model – Der klassische Marketing-Mix

Als das Modell der 4 Ps erstmalig in den 60er-Jahren in Erscheinung trat, wurde es schnell zum unangefochtenen Basis-Modell im Bereich des Marketing-Mix und stellte vorherige Modelle und Ansätze in den Schatten (Grönroos 1994). Schon in den 80er-Jahren bezeichnet R. Kent das 4 Ps-Model als „the holy quadruple…of the marketing faith…written in tablets of stone“ (Kent 1986). Und selbst heute ist das 4-Ps-Model immer noch das Basis-Modell im Bereich des Marketing-Mix und wird an Universitäten sowie Ausbildungsstätten weltweit gelehrt. Durch seine leichte Verständlichkeit ist es ein gutes pädagogisches Werkzeug für die Einführung ins Marketing (Rafiq und Ahmed 1995; Grönroos 1994). Die vier Werkzeuge, auf welchen der Erfolg des Modells ruht, sind die Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik (Product, Price, Place und Promotion) (McCarthy und Perreault 1964).

Um z. B. Studierenden eine visuelle Vorstellung zu geben, nutzen die Autoren das Bild des Druiden Miraculix, der seinen Zaubertrank anrührt. Zunächst benötigt man eine Rezeptur, die mit dem Marketingplan verglichen wird. Das Rezept besteht aus vier Zutaten, welche die Marketinginstrumente sind. Der Wortbestandteil „Mix“ macht deutlich, dass die vier Zutaten im Kochkessel gemixt bzw. verrührt werden.

In Abb. 4.10 sind die Instrumente des Marketing-Mix im Überblick dargestellt.

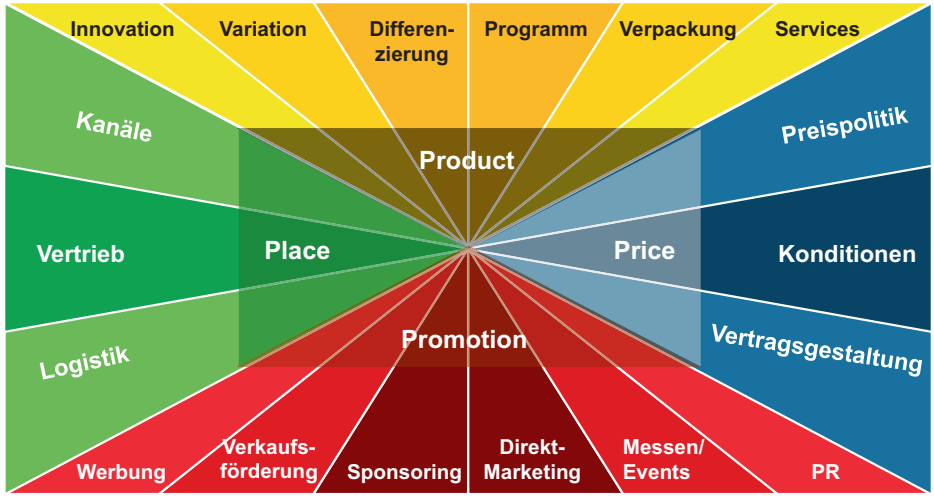


Abb. 4.10 Klassischer Marketing-Mix

Es besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit, soll aber anschaulich zeigen, wie viele unterschiedliche Instrumente den 4 Ps zugeordnet werden können.

Dabei hat sich in den Jahrzehnten seit der Vorstellung des Modells die Definition der einzelnen Werkzeuge bzw. was diese umfassen oftmals geändert. Im Folgenden wird sich auf die Definition von Heribert Meffert et al. bezogen (Meffert et al. 2015):

▶ **Definition Marketing-Mix** „Die Produktpolitik beinhaltet alle Entscheidungstatbestände, die sich auf die Gestaltung der vom Unternehmen im Absatzmarkt anzubietenden Leistungen beziehen“ (Meffert et al. 2015). Wobei die Leistungen eines Unternehmens als Problemlösungen betrachtet werden können, welche aus einem Bündel von materiellen und immateriellen Komponenten bestehen, die auf die Schaffung von Kundennutzen (jedweder Art) abzielen (Meffert et al. 2015). „Die Preispolitik umfasst alle Vereinbarungen über das Entgelt des Leistungsangebotes, über mögliche Rabatte und darüberhinausgehende Lieferungs-, Zahlungs- und Kreditierungsbedingungen sowie die Preisdurchsetzung am Markt“ (Meffert et al. 2015). „Die Distributionspolitik bezieht sich auf die Gesamtheit aller Entscheidungen und Handlungen, welche die Verteilung von materiellen und/oder immateriellen Leistungen vom Hersteller zum Endkäufer und damit von der Produktion zur Konsumtion bzw. gewerblichen Verwendung betreffen“ (Meffert et al. 2015). „Die Kommunikationspolitik umfasst die systematische Planung, Ausgestaltung, Abstimmung und Kontrolle aller Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens im Hinblick auf alle relevanten Zielgruppen, um die Kommunikationsziele und damit die nachgelagerten Marketing- und Unternehmensziele zu erreichen“ (Meffert et al. 2015).

Durch die vier Werkzeuge ist das Modell einfach anzuwenden (Constantinides 2006) und ein nutzvolles konzeptionelles Gerüst, welches sich dazu eignet, auf verschiedenste Probleme übertragen zu werden (Rafiq und Ahmed 1995).

Trotz der Vorteile, die das 4 Ps-Model bietet, wurde es in den letzten drei Jahrzehnten erheblich kritisiert. Durch die Verlagerung des Fokus vom Produkt zum Kunden und von Transaktion- zum Beziehungsmarketing (Wani 2013) wird ersichtlich, dass das 4 Ps-Model, welches dafür kritisiert wird, eine produktorientierte und keine kundenorientierte Definition des Marketings zu sein (Popovic 2006), nicht mehr zeitgemäß ist. Aufgrund der zunehmenden Bedenken hinsichtlich der Gültigkeit bzw. Brauchbarkeit des 4 Ps-Models und der fehlenden Anerkennung des Marketings als innovative oder anpassungsfähige Kraft, haben George Day und David Montgomery angedeutet, dass das 4 Ps-Model heute lediglich als „handy framework" betrachtet wird (Day und Montgomery 1999).

Das Modell ist zu sehr vereinfacht und nicht umfassend genug (Rafiq und Ahmed 1995). Es wird der Mangel einer Verflechtung zwischen den Variablen sowie die statische Natur kritisiert (Rafiq und Ahmed 1995). Insbesondere unter Berücksichtigung der Entstehung neuer Medien und integrierter Marketingstrategien (Goi 2009). Des Weiteren wird das Produkt als einzelnes betrachtet, aber die meisten Unternehmen verkaufen nicht ein isoliertes Produkt, sondern eine Produktlinie oder Marke, welche im Bewusstsein des Konsumenten miteinander verbunden sind (Goi 2009).

Zudem haben sich das Kundenbedürfnis sowie dessen Verhalten radikal verändert. Der moderne Kunde ist anspruchsvoll, individualistisch, unabhängig, kritischer und besser informiert (Capon und Hulbert 2001; Lewis und Bridger 2000). Die Omnipräsenz des Internet verleiht dem Kunden eine nie da gewesene Macht, durch den einfachen Zugang zu Netzwerken, Datenbanken, Gemeinschaften und Marktplätzen (Constantinides 2006). Diese Entwicklungen haben den Druck auf die Anbieter erhöht, von Massenmarketing-Ansätzen zu Methoden zu wechseln, welche eine Personalisierung, Interaktion sowie den direkten Dialog mit dem Kunden erlauben (Constantinides 2006). Jedoch wird der Kunde im 4 Ps-Model als passiv angesehen und sein Verhalten nicht bzw. nur im geringen Umfang berücksichtigt (Möller 2006). Dies liegt zum Teil an der internen Orientierung des Modells in Richtung des Verkäufers anstatt des Käufers (Constantinides 2006). Es mangelt an personalisierten Marketing-Strategien aufgrund der Massenmarkt-Orientierung des Modells (Constantinides 2006).

Außerdem hat sich das Marketing von der sogenannten „Goods-Dominant Logic" (GDL), in welcher konkrete Produkte und einzelne Transaktionen im Vordergrund stehen, zu einer sogenannten „Service-Dominant Logic" (SDL), in welcher der Austausch immaterieller Werte sowie geschäftliche Beziehungen eine zentrale Rolle einnehmen, entwickelt (Vargo und Lusch 2004). Speziell im Service-Marketing ist es schwierig, die 4 Ps-Model anzuwenden (Gordon 2012), da der Faktor Mensch nicht berücksichtigt wird (Constantinides 2006). Dieser hat jedoch einen entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung des Kunden bezüglich der gelieferten Servicequalität (Constantinides 2006). In diesem Kontext wird auch das Fehlen von Interaktion, Qualität sowie der Aufbau einer Beziehung im 4 Ps-Model bemängelt (Constantinides 2006).

Das 4 Ps-Model geht nur selten auf geschäftliche Beziehungen ein bzw. nur im Bereich von Verkäufer-Konsument-Interaktionen, wo der Massenmarketing-Ansatz unzureichend ist (Rafiq und Ahmed 1995). Das Modell spornt dazu an, den Fokus auf kurzfristige Verkäufe und Transaktionen zu legen (Goi 2009; Rafiq und Ahmed 1995). Allerdings sollte im Bereich des B2B-Marketings der Fokus nicht auf dem Produkt, sondern auf der Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer liegen (Rafiq und Ahmed 1995). Dies liegt einerseits daran, dass langfristige Beziehungen als wichtiger erachtet werden, wie das Erzielen unmittelbarer Umsätze, da persönliche Beziehungen länger halten als Produkt- oder Markentreue (Gummesson 1987). Andererseits braucht der Käufer den Zulieferer unabhängig von zukünftigen Marktveränderungen nicht zu wechseln. Diese Ausprägung einer geschäftlichen Beziehung steht über dem Produkt oder der Dienstleistung, welche ausgetauscht wird (Lindgreen et al. 2012). Zwei elementare Werte, die für das Zustandekommen sowie den Ausbau langfristiger Beziehung unabdingbar sind, sind Vertrauen und das Einhalten von Versprechen (Grönroos 1994).

In einer fünf Jahre andauernden Studie, die ausschließlich im B2B-Bereich durchgeführt wurde und mehr als 500 Manager und Kunden in mehreren Ländern umfasste, wurden drei Schwächen des 4 Ps-Models festgestellt (Wani 2013).

Erstens führt es dazu, dass das Marketing- und Vertriebsteam die Produkttechnologie und Produktqualität hervorheben, obwohl diese nicht länger Unterscheidungsmerkmale sind, sondern die Kosten für den Markteintritt darstellen. Zweitens wird nicht genug darauf eingegangen, dass der übergeordnete Wert darin liegt, eine geeignete Lösung anzubieten. Und drittens hält es die Unternehmen davon ab, Ihren Vorteil als vertrauensvolle Quelle für Diagnose, Beratung und Problemlösung wirksam einzusetzen (Wani 2013).

Die wohl wichtigste Einschränkung zu den Entwicklungen des Marketing-Mix liegt darin, dass im Rahmen dieser Literaturanalyse fast ausschließlich akademische Ansichten, welche in Zeitschriften oder akademischen Büchern publiziert wurden, Berücksichtigung fanden. Studien über den Anwendungsgrad der Modelle in der Praxis (beim SAVE-Model nicht existent) oder die Hürden bei der Implementierung eines neuen Modells des Marketing-Mix wurden nicht berücksichtigt. Daher wird die Notwendigkeit weiterführender Forschung in diesem Bereich betont.

4.2.2.2 Weiterentwicklungen des klassischen Marketing-Mix

Aufgrund der im vorangestellten Abschnitt eingegangenen Schwächen des 4 Ps-Model sowie dem Aufkommen einiger Strömungen des Marketings, wie das Service-Marketing, das Beziehungsmarketing und das Industriegütermarketing (Gordon 2012), wurden in den letzten Jahrzehnten diverse Alternativen vorgeschlagen. Diese reichen von der Modifikation des ursprünglichen Modells bis hin zur Neuinterpretation dessen.

4.2.2.2.1 Überblick zu den Entwicklungen

In diesem Abschnitt wird zunächst ein Überblick über die wichtigsten Entwicklungen des Marketing-Mix gegeben. Die Entwicklungen sind zusammenfassend in Abb. 4.11 dargestellt und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Abbildung soll einen Eindruck der Entwicklungsgeschwindigkeit im Zeitverlauf geben und beruht im Wesentlichen

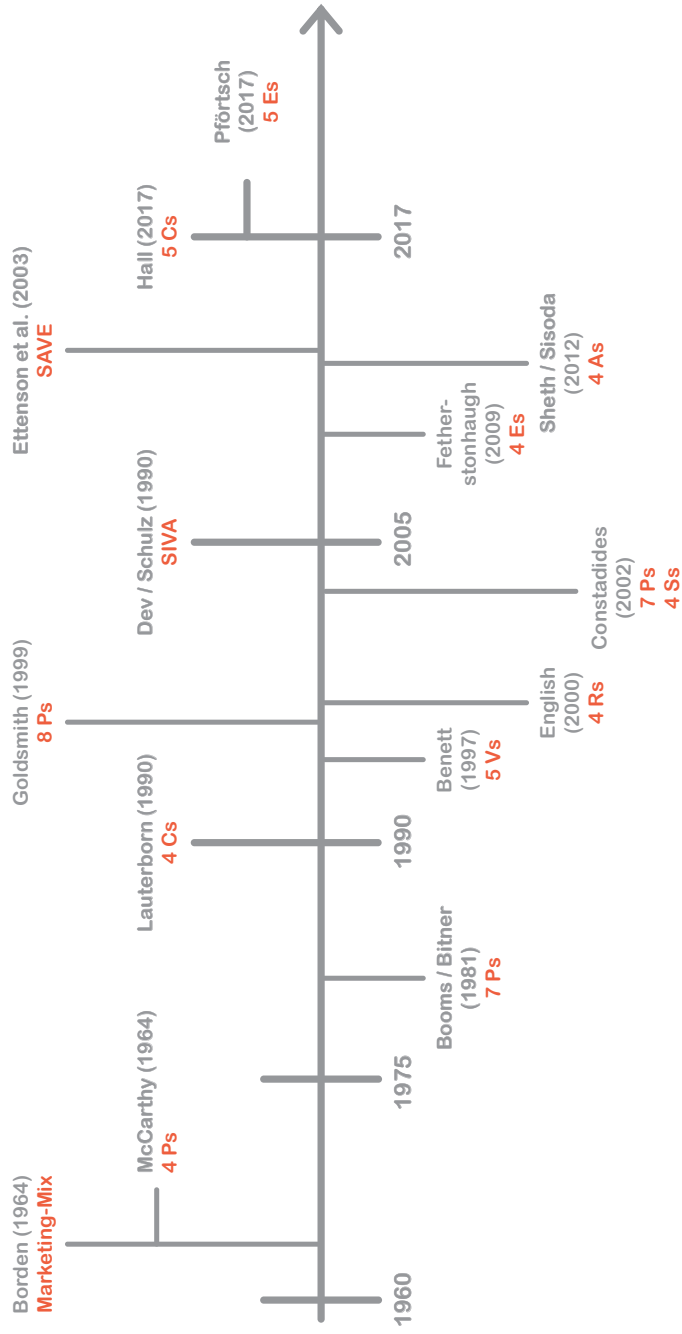


Abb. 4.11 Evolution des Marketing-Mix im Zeitablauf

auf den Ergebnissen einer unveröffentlichten Projektarbeit des Masterstudenten Christoph Pitter aus dem Jahre 2017, die von den beiden Autoren um einige Ansätze erweitert wurden, die ihres Erachtens erwähnenswert sind.

Es wird deutlich, dass sich die Entwicklung neuer Ansätze seit Mitte der 1995er Jahre stark beschleunigt hat. Das deutet darauf hin, dass seitdem die Unzufriedenheit mit dem klassischen Marketing-Mix gestiegen ist und sich in Weiterentwicklungen niedergeschlagen hat. Und noch etwas ist bei der Analyse der verschiedenen Konzepte aufgefallen: sie bauen nicht wirklich aufeinander auf, sondern beziehen ihren Änderungsbedarf fast immer auf den Ursprung: die 4 Ps. Es ist der S-DL zu verdanken, dass wir die verschiedenen Vorschläge dennoch als Evolutionsstufen begreifen können, da sie Hinweise darauf gibt, dass die verschiedenen Konzepte auf einer „schleichenden", evolutionären Entwicklung des Marketings selbst beruhen.

Im vorliegenden Abschnitt wird lediglich in aller Kürze auf einige, ausgewählte Ansätze eingegangen. Danach wird in Abschn. 4.2.2.2.2 bis Abschn. 4.2.2.2.4 auf Ansätze eingegangen, die aus Sicht der Autoren wesentlichen Einfluss auf die Umsetzung des H2H Mindset im Marketingprozess (vgl. Abschn. 4.1.3.5) haben.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit und der Synthetisierung wird im Folgenden nicht auf alle, sondern nur ausgewählte Weiterentwicklungen aus Abb. 4.13 eingegangen. Das *7 Ps-Model,* welches eine Erweiterung des 4 Ps-Model durch die Elemente Personal-, Ausstattungs- und Prozesspolitik (People, Physical Facilities und Process) darstellt (Booms und Bitner 1981). Diese Elemente wurden hinzugefügt, um das 4 Ps-Model im Bereich des Service-Marketings zu verbessern (Booms und Bitner 1981; Magrath 1986). Die beschriebene Erweiterung wurde weitestgehend akzeptiert, allerdings werden die einzelnen Bausteine, um welche das Modell erweitert wurde, nicht einheitlich unterstützt (Rafiq und Ahmed 1995). Dabei ist die Ausstattungspolitik der am wenigsten akzeptierte der neuen Bausteine (Rafiq und Ahmed 1995). Des Weiteren wurde angeführt, dass die zusätzlichen Ps in das bestehende Modell eingebaut werden können (Wani 2013).

Ein anderes Modell, welchem große Aufmerksamkeit zuteilwurde ist das *4 Cs-Model* (Consumer, Cost, Convenience und Communication), welches den Verbraucher in den Mittelpunkt stellt (Lauterborn 1990). Das Produkt wurde durch den Verbraucher ersetzt und der Fokus daraufgelegt, die Bedürfnisse des Verbrauchers zu befriedigen. Das Modell bringt erstmals mit der „Convenience" ein sehr bedeutsames Motiv der Menschen ins Spiel, das heute für viele erfolgreiche Innovationen steht und spätestens seit der Digitalisierung weiter an Bedeutung für das Marketing gewinnt. Alles, was uns Zeit oder Arbeit spart, ob als Verbraucher oder Mitarbeiter in einem Unternehmen, hat hohe Aussichten darauf, erfolgreich im Markt zu sein. Die Entscheidung statt von Preis von Kosten zu sprechen, ist Ausdruck des Perspektivenwechsels (vgl. dazu auch Abschn. 4.2.2.2.3). Das vierte „C" steht für Communication und belässt es im Gegensatz zu den anderen drei Cs bei der Anbieterperpektive. Zum ersten Mal wird bei den 4 Cs von den Anforderungen des Kunden ausgegangen. Heute würde man dieses Vorgehen Inbound-Marketing nennen. Allerdings fand das Modell hauptsächlich Anwendung im Nischenmarketing (Londhe 2014; Wani 2013).

Ein weiteres Marketing-Mix Modell wurde von Jagdish Sheth (Emory University) und Rajendra Sisodia (Bentley University) entwickelt (J. Sheth und Sisodia 2012). Es

basiert auf einem Konzept von Coca-Cola, das dort über viele Jahre erfolgreich eingesetzt wurde. Die 4As sind:

- Acceptability
- Affordability
- Accessibility
- Awareness

und stellen eine Verfeinerung des bisherigen Marketing-Mix dar.

Das heißt, das Produkt muss funktional und psychologisch akzeptabel sein und der Preis muss wirtschaftlich und psychologisch leistbar (affordable) sein. Der Zugang muss für den Kunden zur Verfügung stehen und einfach erreichbar sein. Ebenso muss ein Wissen über das Produkt beim Kunden angekommen sein und eine Markenbekanntheit bestehen. Der Vorteil dieser Unterfaktoren des Modells ermöglichte es messbare Einschätzungen beim Kunden zu erzeugen um daraus Wirkungszusammenhänge abzuleiten. Dieses Modell hat sich trotz seiner praktischen Anwendbarkeit jedoch nicht durchgesetzt.

4.2.2.2.2 SIVA und SAVE-Ansatz

Chekitan Dev und Don Schultz stellten im Jahr 2005 das SIVA-Model (Solutions, Information, Value und Access) vor, welches eine kundenorientierte Alternative darstellt (Dev und Schultz 2005b). Es wurde dazu konzipiert, die Kundenbedürfnisse und -wünsche leichter zu identifizieren und zu befriedigen (Gordon 2012). Das SAVE-Model stellt eine Weiterentwicklung des SIVA-Models dar (Wani 2013). Da das Werkzeug „Information" im SIVA-Model nur einen einseitigen Informationsfluss darstellt, wurde es im SAVE-Model durch „Education" ersetzt (vgl. Abb. 4.12).

In 2013 haben Richard Ettenson, Eduardo Conrado und Jonathan Knowles in ihrem Artikel „Rethinking the 4 Ps" den SAVE-Ansatz präsentiert, der laut eigenen Aussagen der Autoren bei Motorola Solutions mit viel Erfolg umgesetzt wurde (Ettenson et al. 2013). Die Autoren haben den Ansatz auf der Basis der Ergebnisse einer empirischen Studie entwickelt, die bei 500 Managern und Kunden in den unterschiedlichsten B2B-Branchen in verschiedenen Ländern durchgeführt wurde. Kernergebnis der Studie war, dass der klassische Marketing-Mix mit den 4 Ps den B2B Marketingfachleute bei drei wesentlichen Aufgaben nicht weiterhilft:

1. Die 4 Ps führen dazu, dass sich auf die Produkttechnologie und -qualität konzentriert wird, obwohl diese heute nicht mehr ausreichend zu einer Differenzierung beitragen, sondern Basisanforderungen der Kunden widerspiegeln.
2. Die 4 Ps führen dazu, dass der Bedarf nach einem robusten Business Case unterschätzt wird, mit dem der überlegene Wert der eigenen Lösung glaubhaft und nachvollziehbar demonstriert werden kann.
3. Die 4 Ps lenken davon ab, ihren Wettbewerbsvorteil als vertrauenswürdige Quelle von werthaltigen Diagnosen, Empfehlungen und funktionierenden Problemlösungen auszubauen.

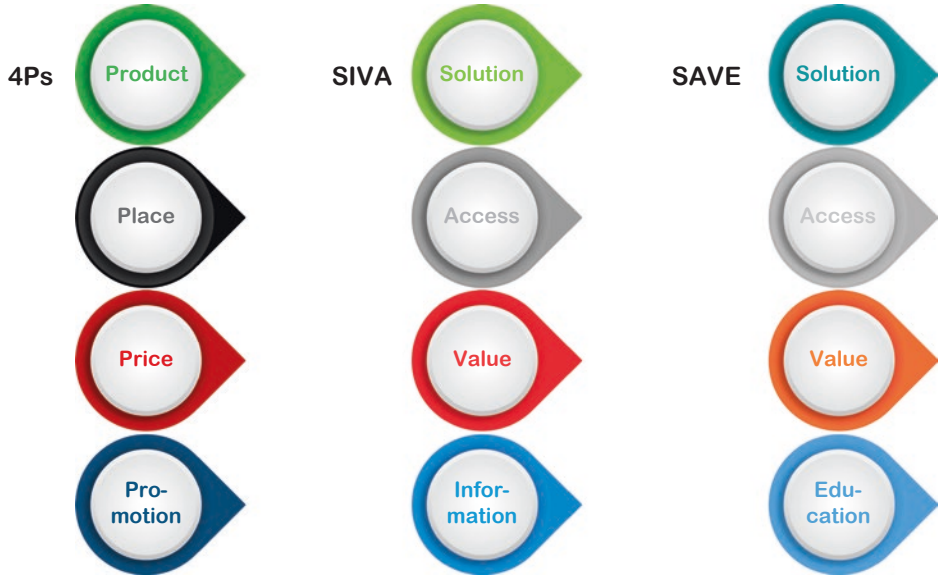


Abb. 4.12 Entwicklung von 4 Ps über SIVA zu SAVE

Diese drei Ergebnisse haben dazu geführt, dass der SAVE-Ansatz als Evolutionsstufe des Marketing-Mix mit den 4 Ps entwickelt wurde. Die Untersuchung wird dabei allerdings nicht näher erläutert, sodass nicht nachvollziehbar ist, was denn jetzt die Ergebnisse sind. In dem Artikel wird die Frage aufgeworfen, ob es aufgrund bedeutender Änderungen nicht an der Zeit ist, die klassischen 4 Ps abzulösen. Es sei an der Zeit, das B2B-Marketing mit einem anderen Werkzeugkasten auszurüsten als den 4 Ps. In dem neuen Modell heißen die Werkzeuge „Solution" anstatt „Product", „Access" anstelle von „Place", „Value" anstatt „Price" und „Education" anstelle von „Promotion", daher das Akronym SAVE (vgl. Abb. 4.13).

Statt wie bei den 4 Ps das Produkt in den Vordergrund zu stellen (Popovic 2006), steht im SAVE-Ansatz der Kunde im Mittelpunkt (Wani 2013). Die Kundenorientierung ist in allen Werkzeugen des Modells wiederzufinden. Ob die Reihenfolge eine Bedeutung hat, bleibt offen. Es beginnt mit der Art, Produkte (und Dienstleistungen) als Lösungen von Kundenbedürfnissen. Angebote zielen nicht auf die Eigenschaften oder technologische Überlegenheit des Produktes ab, sondern werden entsprechend der Bedürfnisse, die das Produkt erfüllt, bzw. nach den Problemen die es imstande ist zu lösen, gestaltet („Solution"). Der Kunde muss des Weiteren Zugang zum Unternehmen und das Unternehmen Zugang zum Kunden finden („Access"). Dies geschieht durch die Entwicklung einer integrierten Omnichannel-Präsenz, wodurch der komplette Kaufprozess des Kunden berücksichtigt wird, anstelle einzelne Einkaufsstandorte und Plattformen hervorzuheben (Ettenson et al. 2013). Es werden Informationen bereitgestellt, welche den spezifischen

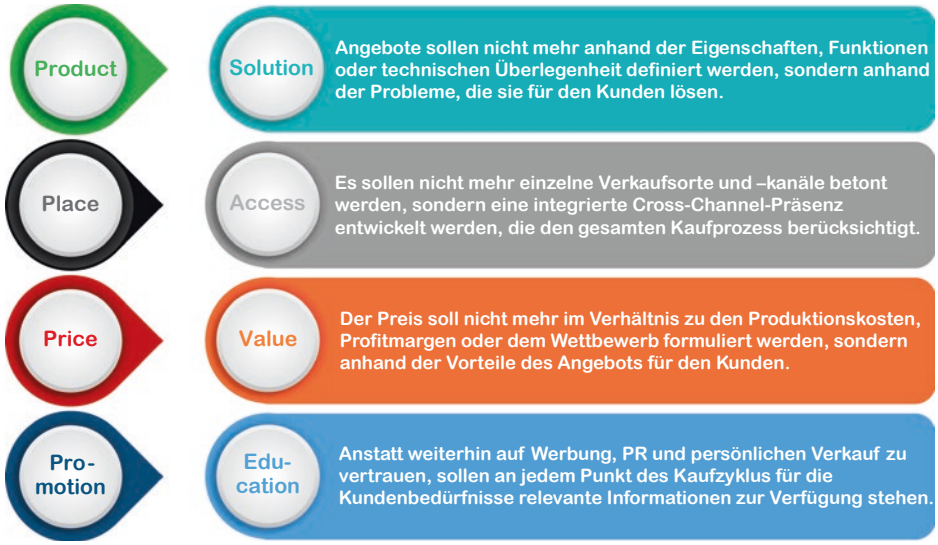


Abb. 4.13 Die Evolution des Marketing-Mix im SAVE-Ansatz. (Nach Schwind 2017)

Kundenbedürfnissen zu jedem Zeitpunkt des Einkaufszyklus entsprechen („Education"), anstatt sich nur auf Werbung, Public Relation oder persönlichen Verkauf zu verlassen. Der Preis des Produktes oder der Dienstleistung steht in Relation zu dem Wert und nicht in Beziehung zu den Produktionskosten, Gewinnmargen oder Preisen der Konkurrenz (Ettenson et al. 2013). Ganzheitlich betrachtet geht es darum, eine Lösung für die Probleme der Kunden anzubieten (Ettenson et al. 2013).

Das bedeutet, hybride Lösungen zu bieten, in denen Waren und Dienstleistungen miteinander kombiniert werden, um innovative Angebote zu kreieren (Shankar et al. 2009), da die Dienstleistung ein Teil des physischen Produktes, als Element der erweiterten Produktdimension ist (Constantinides 2006). Als solches ist die Dienstleistung ein wesentlicher Einflussfaktor für die Produktdifferenzierung und stellt eine wichtige Grundlage des Wettbewerbsvorteils dar (Constantinides 2006). Lösungen versprechen Differenzierung zu bieten und lösen ein Geschäftsproblem nicht einfach durch die Verbesserung des Produktes oder der Dienstleistung, sondern führen diese Elemente zusammen (Macdonald et al. 2016).

Durch den lösungsorientierten Ansatz des Modells, wird dem Kunden eine Produktdifferenzierung angeboten (Macdonald et al. 2016). Dies kann durch Individualisierung des Produktes bzw. Personalisierung dessen z. B. durch Dienstleistungen geschehen, um für das individuelle Problem des Kunden eine optimale Lösung bieten zu können. Nach Ronald Goldsmith ist die Personalisierung des Produktes ein elementarer Bestandteil der Marketing-Strategie (Goldsmith 1999). Personalisiere das Produkt, um es für jeden individuellen Kunden einzigartig zu machen (Goldsmith 1999)! Dies führt zu einer gesteigerten Kundenzufriedenheit und erhöht den Nutzen des Produktes. Je höher

der Nutzen, desto höher ist auch der Wert des Produktes, wie auch die Verdienste des Unternehmens (Wani 2013). Des Weiteren ist dies wichtig, da die kundenindividuelle Massenproduktion („Mass Customization“) heute für viele Unternehmen zwingend notwendig ist, um in einem fragmentierten, diversifizierten und konkurrierenden Marktplatz überleben zu können (Tseng und Hu 2014). An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass sich der Raum möglicher Lösungen von Anbietern und Kunden wesentlich unterscheiden können. Die Anbieter verwechseln Lösungsorientierung mit der Anpassung des bestehenden Produkt- und Dienstleistungsprogrammes. Die Möglichkeit, dass eine Lösung für den Kunden möglicherweise außerhalb des Kompetenzspektrums (mit anderen Worten außerhalb des Leistungsspektrums) des Anbieters liegt, stellt häufig einen blinden Fleck selbsternannter Lösungsanbieter dar.

Anbieter und Kunde betrachten Lösungen ganz unterschiedlich. Für den Anbieter besteht eine Lösung aus einer kundenspezifischen Kombination von Produkten und Dienstleistungen, welche den Bedürfnissen der Kunden entsprechen. Die Kunden betonen die Wichtigkeit der zwischenmenschlichen Abläufe beim Lösungsdesign und dessen Lieferung (Tuli et al. 2007). Dabei können die Abläufe als Vorgänge, Aufgaben, Aktivitäten und Interaktionen definiert werden, die den Prozess der „Co-Creation“ von Wert bzw. Nutzen („Value“) unterstützen (Payne et al. 2008).

Das SAVE-Model versucht diese zwischenmenschlichen Abläufe bei der Lösungslieferung und dem Lösungsdesign durch die Werkzeuge „Access und Education“ zu integrieren. „Education“ bedeutet ein Geben und Nehmen von Wissen und Fähigkeiten und endet mit dem Feedback sowie Vorschlägen von den Kunden (Wani 2013). Es ermöglicht eine Interaktion sowie den direkten Dialog zwischen dem Unternehmen und dem Kunden, was eine „Co-Creation“ ermöglicht. Aus der Perspektive der „Co-Creation“ betrachtet, stehen Anbieter und Kunde nicht länger auf entgegengesetzten Seiten, sondern interagieren zusammen, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu entwickeln (Gummesson et al. 2014). Sie schaffen neue Werte, sowohl im materiellen als auch symbolischen Sinn (Gummesson et al. 2014). Dies kann zu einigen Vorteilen für Kunde und Unternehmen führen, wie die Erhöhung des Konsums, Verbesserung der Anwendungserfahrungen, sowie die Ankurbelung von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen (Gummesson et al. 2014; Payne et al. 2008). Des Weiteren wird dadurch der Aufbau einer langfristigen Beziehung unterstützt. Der Kunde wird in die Schaffung neuer Produkte und Werbemaßnahmen miteinbezogen. Eine weitere Aufgabe, die das Werkzeug „Education“ erfüllt, ist die Kundenaufklärung. Kundenaufklärung bzw. Bildung kann als jede zielgerichtete, anhaltende und organisierte Lernaktivität verstanden werden, die von einem Unternehmen dazu konzipiert ist, dem Kunden Verhalten, Wissen oder Fähigkeiten zu vermitteln (Meer 1984). Dies kann von Informationen zu einem spezifischen Produkt bis hin zu einem formalen Kurs in Bezug auf die sachgerechte Nutzung von Produkt oder Dienstleistung reichen. Die Kundenaufklärung ist von fundamentaler Bedeutung, da der Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung einzig und allein durch den Nutzer bestimmt wird und nicht durch die Produkteigenschaften (Vargo und Lusch 2008). Daher muss der Kunde lernen, dieses entsprechend seiner Bedürfnisse,

seiner Nutzungssituation und seines Verhaltens anzuwenden, nachzubessern und anzupassen, um einen Wert aus dem Produkt zu erhalten (Vargo und Lusch 2004). Dies bedeutet, dass die Inanspruchnahme einer Leistung oder die Produktnutzung immer in einem nutzerspezifischen Kontext („value-in-context“) stattfindet (Vargo et al. 2008). Hierfür muss der Anbieter den Kontext des Kunden so gut kennen, dass dieser aufspüren kann, welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen dem Kunden fehlen. In einer nicht übertriebenen Art ist die Kundenaufklärung üblicherweise im Bereich des B2B-Marketings vorzufinden (Antonios 2011). Diese Form der Kundenaufklärung ist notwendig für die Kontinuität und Nachhaltigkeit bei der Beziehung zwischen Produzent und Kunde (Antonios 2011). Außerdem gibt es die Hypothese, dass eine höhere Kundenbildung zu einer höheren Kundenzufriedenheit und Loyalität führt (Antonios 2011). Dies liegt daran, dass durch eine gesteigerte Kundenaufklärung über das Produkt, das Individuum sich stärker einbezogen fühlt und diesem die Möglichkeit geboten wird, den gesamten Wert des Produktes auszunutzen (Antonios 2011).

Hierbei spielt auch das Werkzeug „Access“ eine Rolle, welches dem Kunden helfen soll, die im Produkt eingebettete Lösung zu finden (Dann und Dann 2011). Das kann und wird in der Fachliteratur und Praxis auch als Teil des „Content Marketing“ betrachtet. Der Kunde wird mit nützlichen Informationen und wertorientiertem Wissen („content“) versorgt. Dadurch wird den Konversationen, die online stattfinden, ein Wert beigefügt (Lieb 2012). Unternehmen positionieren sich und ihre Produkte dabei nicht transparent als „buy me!“, sondern als zuverlässige Berater. Inhalt („content“) erschafft eine Markenidentität und macht ein Unternehmen sowie seine Produkte relevant, zugänglich und glaubwürdig (Lieb 2012). Darüber hinaus bezieht sich „Access“ auf die Lieferung der versprochenen Lösung zu einem akzeptablen Preis. Dem Kunden wird gegeben, was dieser möchte, an einem Ort und Zeitpunkt, welche seinen Bedürfnissen entsprechen und für ihn angenehm sind (Dev und Schultz 2005b). Zudem bezieht sich „Access“ auf die Entwicklung einer integrierten kanalübergreifenden Präsenz, wobei der komplette Kaufprozess des Kunden berücksichtigt wird (Ettenson et al. 2013). Der Anbieter muss wissen, welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen dem Kunden fehlen, um ihm diese durch das Werkzeug „Education“ vermitteln zu können. Daher ist es unverzichtbar, in Interaktion mit dem Kunden zu treten (Ballantyne und Varey 2006a). Bei jeglicher Interaktion zwischen zwei oder mehreren Beteiligten, ist die Beziehung präsent. Somit können alle Interaktionen als Teil des Entwicklungsprozesses von geschäftlichen Beziehungen angesehen werden (Ballantyne und Varey 2006b). Hinzu kommt, dass die Interaktion mit dem Kunden unverzichtbar ist, um dessen Individualisierungswünsche hinsichtlich des Produktes zu erfahren. Zum Aufgabenfeld des Werkzeuges „Access“ gehört auch die Marktsegmentierung. Da der Markt heute stark segmentiert ist, werden die Zielgruppen immer kleiner (Goldsmith 1999). Daher benötigte es personalisierter Marketing-Strategien, um die Kunden zu erreichen (Goldsmith 1999).

Marketing-Theoretiker haben schon lange argumentiert, dass „Value“ das ist, was Unternehmen schaffen, liefern und bewerten sollten (Skarmeas et al. 2016). Das Werkzeug „Value“ bezieht sich auf die möglichen aktuellen und zukünftigen Kosten

der Lösung und repräsentiert das „Opfer“, welches der Kunde im Austausch für die gebündelten Vorteile der Lösung bereit ist, in Kauf zu nehmen (Dann und Dann 2011; Dev und Schultz 2005a). Aufgrund dessen sollte bei der Zielkostenrechnung („target costing“) versucht werden, den Preis eines Produktes (oder der Dienstleistung) in Relation zu dessen Wert für den Kunden zu setzen, anstatt den Preis von den Produktionskosten, Gewinnmargen oder Preisen der Konkurrenz abhängig zu machen (Ettenson et al. 2013). Unternehmen tätigen Geschäfte miteinander und entwickeln eine enge geschäftliche Beziehungen von einer wertorientierten Perspektive heraus (Skarmeas et al. 2016). Solche gemeinsamen Beziehungen können einen Nutzen für beide Parteien generieren. Einen Wert, der von der Beziehung herrührt und ein einzelnes Unternehmen alleine nicht erreichen könnte (Skarmeas et al. 2016).

Es gibt auch Schwächen im SAVE-Model. Der erste Punkt, der einem auffällt ist, dass die neuen Werkzeuge nicht so leicht zu interpretieren sind, wie die des 4 Ps-Models. Wenn eine Person die 4 Ps zum ersten Mal liest, kann die/derjenige sich leicht etwas unter diesen vorstellen und sie intuitiv auf verschiedene Marketing-Situationen übertragen. Beim SAVE-Model hingegen fällt dies deutlich schwerer. Das lässt sich dadurch begründen, dass die Werkzeuge nicht so strikt voneinander getrennt sind, sondern ineinander verfließen und sich gegenseitig beeinflussen. Daher ist die Eignung dieses Modells als pädagogisches Werkzeug für die Einführung ins Marketing weniger gegeben als bei dem 4 Ps-Model, wird aber einer zunehmend vernetzten Realität gerechter. Des Weiteren ist nicht garantiert, dass die Verlagerung hin zum Anbieten von Lösungen die Leistung verbessert (Macdonald et al. 2016). Produzenten, die Lösungen oder „Produkt-Dienstleistung-Systeme“ anbieten haben im Schnitt geringere Gewinne im Vergleich zu denjenigen, die dies nicht tun (Neely 2008). Zudem gibt es bis jetzt nur wenige Erfahrungswerte mit dem SAVE-Model, hingegen aber sehr viele mit dem 4 Ps-Model. Eine Implementierung zieht eine Umstrukturierung der Marketing-Organisation mit sich.

Ettenson et al. gehen davon aus, dass Unternehmen zunächst einen Lösungs-Mindset in der gesamten Organisation sicherstellen müssen, bevor sie mit der Umsetzung des SAVE-Ansatzes beginnen können. Die reine Strukturierung der Marketingorganisation nach den vier Buchstaben stellt sich für uns als fragwürdige Maßnahme dar, denn sie wird eine integrative Vorgehensweise eines „Marketingteams“ eher behindern (Stichwort „Silos“). Positiv wird die Empfehlung betrachtet, die Kollaboration vom Marketing und Sales zu stärken.

In Tab. 4.5 sind die Stärken und Schwächen des 4 Ps-Model und des SAVE-Model gegenübergestellt. Dabei ist zu erkennen, dass einige der Schwächen des 4 Ps-Model gleichzeitig die Stärken des SAVE-Models darstellen. Es ist zu sehen, dass neue Strömungen des Marketings keinen Einzug in das 4 Ps-Model halten konnten, jedoch in das SAVE-Model integriert wurden.

Heute wird ein Produkt nicht mehr als einzelnes verkauft, sondern bringt eine Vielzahl von Personalisierungs- bzw. Individualisierungsmöglichkeiten mit sich, die eine Produktdifferenzierung erlauben. Das 4 Ps-Model wurde in den 60er-Jahren entwickelt als die Massenmarketing-Mentalität, ein Standardprodukt an so viele Kunden wie möglich zu

Tab. 4.5 Stärken des SAVE Model im Vergleich zum 4Ps Model

	4 Ps-Model	SAVE-Model
Stärken	• Einfachheit des Modells/leicht zu verstehen/gutes pädagogisches Instrument • Übersichtliche Strukturierung der operativen Marketinginstrumente • Einfache Checkliste für Marketers • Übertragung auf verschiedenste Bereiche möglich (B2C, B2B) • Um neue Instrumente erweiterbar	• Lösungsorientierung als Mindset • Kundenorientiert/Perspektive des Kunden • Lösungs- und interaktionsorientiert • Realitätsnahe Vernetzung der verschiedenen Instrumente (eher Mix als 4 Ps) • Basiert implizit auf der S-DL • Beziehungs-/Serviceorientiert • Aktive Rolle des Kunden

verkaufen („one-size-fits-all"), noch dem Zeitgeist entsprach. Auch heute schafft es das 4 Ps-Model nicht, dem Kunden eine angemessene Produktdifferenzierung zu bieten. Dies liegt daran, dass das Dienstleistungsmarketing nicht berücksichtigt wird (Constantinides 2006). Allerdings ist die Dienstleistung als Element der erweiterten Produktdimension ein wesentlicher Einflussfaktor für die Produktdifferenzierung und stellt eine wichtige Grundlage des Wettbewerbsvorteils dar (Constantinides 2006). Dagegen wird dem Kunden durch den lösungsorientierten Ansatz des SAVE-Models eine Produktdifferenzierung geboten. Waren und Dienstleistungen werden miteinander kombiniert, um innovative Angebote zu kreieren, die für das individuelle Problem des Kunden eine Lösung bieten (Shankar et al. 2009). Hinzu kommt, dass den Kunden zwischenmenschliche Abläufe beim Lösungsdesign und dessen Lieferung wichtig sind (Tuli et al. 2007), jedoch der Faktor Mensch beim 4 Ps-Model außer Acht gelassen wird (Constantinides 2006). Beim SAVE-Model hingegen wird die Interaktion mit dem Kunden gesucht, um daraus Rückschlüsse ziehen zu können, welche den Prozess der „Co-Creation" beim Lösungsdesign unterstützen (Payne et al. 2008).

Das 4 Ps-Model führt dazu, dass der Kunde mit Informationen überhäuft wird, die für ihn möglicherweise ohne Relevanz sind. Dagegen wird im SAVE-Model den Anforderungen des Kunden entsprochen, welcher nach einem Produkt sucht, dass eine Lösung für sein individuelles Problem liefert. Er will nicht mit Informationen über das Produkt überhäuft werden, sondern möchte Informationen bereitgestellt bekommen, welche seinen spezifischen Bedürfnissen zu dem jeweiligen Zeitpunkt des Einkaufszyklus entsprechen (Ettenson et al. 2013).

Außerdem wird im 4 Ps-Model der Kunde als passiv und statisch angesehen (Möller 2006), wohingegen er im SAVE-Model aktiv in die Schaffung neuer Produkte und Dienstleistungen miteinbezogen wird. Es wird versucht, eine geschäftliche Beziehung zum Kunden herzustellen, welche einen Nutzen für beide Parteien generiert. Alles ist darauf ausgelegt den Bedürfnissen des Kunden zu entsprechen, ihn miteinzubeziehen und ihm dabei zu helfen das ganze Potenzial des Produktes zu nutzen. Anbieter und Kunde stehen nicht länger auf entgegengesetzten Seiten, sondern interagieren zusammen und schaffen neue Werte.

Zahlen der Weltbank zufolge, wird durch die Dienstleistung fast 70 % des weltweiten BIP erwirtschaftet. Dieser Wert ist in den letzten 20 Jahren um mehr als 10 % gestiegen (https://data.worldbank.org/), was unter anderem daran liegt, dass die Dienstleistung als Element der erweiterten Produktdimension des physischen Produktes einen immer höheren Stellenwert einnimmt. Es gibt heute kaum ein Produkt, speziell im B2B-Bereich, das als einzelnes, ohne in Verbindung mit nachfolgenden Dienstleistungen verkauft wird (sog. Produkt-Service-Systeme als Hybridlösungen aus Produkt und Dienstleistung). Im Vergleich dazu hat die weltweite Wertschöpfung durch die Industrie in den letzten 20 Jahren um mehr als 5 % abgenommen und erwirtschaftete im Jahr 2014 weniger als 28 % des weltweiten BIP. Diese Zahlen zeigen deutlich, dass die globale Wirtschaft sich zu einer dienstleistungsorientierten Wirtschaft verändert. Aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung kann erwartet werden, dass sich dieser Trend in den nächsten Jahrzehnten fortsetzen wird (Stichwort „smart services“). Es wird daher ein Modell des Marketing-Mix benötigt, in dem Waren und Dienstleistungen miteinander kombiniert werden, um hybride Lösungen zu bieten in welchem die neuen Strömungen des Service-Marketings integriert sind. Allerdings ist das 4 Ps-Model produkt- und produktionsorientiert (Popovic 2006) und bezieht das Dienstleistungsmarketing nicht mit ein (Constantinides 2006). Das SAVE-Modell ermöglicht dagegen die Vermarktung hybrider Lösungen und basiert, wenn auch nur implizit, auf den Grundannahmen der S-DL. Integriert wurde, dass der Kunde ein „Co-creator“ von Wert ist (Payne et al. 2008; Vargo und Lusch 2008) und immaterielle Werte wie Wissen und Fähigkeiten die Basis für den Austausch sind. Der Wert des Service wird von dem Kunden bestimmt, welcher den Service in seinem Kontext nutzt (Vargo und Lusch 2008).

Auch das Beziehungsmarketing wird im 4 Ps-Model nicht berücksichtigt. Stattdessen liegt der Fokus auf kurzfristigen Verkäufen und Transaktionen (Goi 2009; Rafiq und Ahmed 1995). Und das obwohl speziell im B2B-Bereich der Fokus nicht auf dem Produkt, sondern auf der Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer liegen sollte (Rafiq und Ahmed 1995), da persönliche Beziehungen länger halten als Produkt- oder Markentreue (Gummesson 1987). Im SAVE-Model hingegen stehen Aufbau und Pflege der geschäftlichen Beziehung zwischen Kunde und Anbieter im Vordergrund. Es beginnt mit der Kundenaufklärung, welche notwendig für die Kontinuität und Nachhaltigkeit bei der Beziehung zwischen Produzent und Kunde ist (Antonios 2011). Interaktion und direkter Dialog zwischen dem Unternehmen und dem Kunden wird gefördert, die mit dem Feedback sowie Vorschlägen vonseiten des Kunden enden (Wani 2013). Somit liegt die besondere Stärke des SAVE-Models darin, dass nicht nur versucht wird, auf einem Weg, eine Beziehung zum Kunden aufzubauen, sondern auf vielen verschiedenen Wegen. Die Summe der verschiedenen Wege, auf denen eine geschäftliche Beziehung gefördert wird, macht das Modell so effektiv im Aufbau sowie beim Erhalt einer geschäftlichen Beziehung.

Außerdem sind die Werkzeuge des SAVE-Models nicht voneinander getrennt, sondern verfließen ineinander und beeinflussen sich gegenseitig. Dies ermöglicht bei der Aufnahme neuer Marketingideen in das Modell, dass nicht nur eine Komponente bzw.

Werkzeug des Modells davon beeinflusst wird, sondern das gesamte Modell. Somit wird das Modell an sich verbessert und nicht nur ein Teil davon.

Die Verflechtung der Variablen im SAVE-Model sind offensichtlich. Zu sehen ist dies bei der Bestimmung des Preises eines Produktes (oder einer Dienstleistung), der in Relation zu dessen Nutzen/Wert („Value“) festgesetzt wird (Ettenson et al. 2013). Dieser Wert wird wiederum vom Kunden bestimmt, welcher das Produkt nutzt (Vargo und Lusch 2008) und ist von diversen Faktoren abhängig. Zum Beispiel von den Individualisierungsmöglichkeiten, die dem Kunden geboten werden („Solution“) und der Fähigkeit des Kunden, die Lösung nutzen zu können. Um dem Kunden dabei zu helfen, das ganze Potenzial der Lösung auszuschöpfen („Education“), benötigt der Anbieter einige Informationen. Hierzu muss dieser wissen, wofür der Kunde die Lösung nutzen will und welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen dem Kunden fehlen („Access“). Weitere Beispiele für die Vernetzung ist der „Access“ selbst. Der Kunde entscheidet über den Zugang zum Anbieter, sei es in physischer (Einkaufskanäle) oder in kommunikativer Form (Kommunikationskanäle). Dabei verschwimmen die Grenzen der Kanäle selbst (Stichwort „Omnichannel“ bei der Distribution oder off- und online bei der Kommunikation) als auch die Grenzen zwischen den Mix-Instrumenten Distribution und Kommunikation. Die „Customer-Journey“ macht nun einmal nicht an solchen Grenzen halt. Wenn ein Kunde bei der Informationssuche im Internet auf seinem Smartphone in der City von Bangalore auf ein für ihn interessantes Produkt stößt und dabei in einem Ladengeschäft steht, das diesen Artikel anbietet und er es gleich kauft, dann fällt es schwer zu sagen, ob dies nun in das „Resort“ der „Kommunikation“ oder der „Distribution“ fällt. Insofern wird die komplexe, vernetzte Realität bei den 4 Ps auf dem „Altar der Einfachheit“ geopfert.

Das SAVE-Model bringt dem Anschein nach alles mit, um den aktuellen Anforderungen der aktuellen Geschäftsszenarien zu entsprechen. Alle Werkzeuge des Modells sind im Gegensatz zum 4 Ps-Modell kundenorientiert. Darüber hinaus werden bestimmte Marketingsituationen, die beim 4 Ps-Model außer Acht gelassen werden, wie das Dienstleistungs-, Beziehungs- oder Industriegütermarketing berücksichtigt (Constantinides 2006). Besonders das Dienstleistungsmarketing wird künftig aufgrund der steigenden Bedeutung einen hohen Stellenwert einnehmen. Auch das Beziehungsmarketing, welches sich als einer der dominanten „Mantras“ der Geschäftsstrategie etabliert hat (Palmatier et al. 2006; Skarmeas et al. 2016), nimmt eine zentrale Rolle im SAVE-Model ein. Jedes Werkzeug des SAVE-Models ist darauf ausgelegt, seinen Teil zum Aufbau und Erhalt der geschäftlichen Beziehungen beizutragen und das Bündeln dieser macht das Modell so erwähnenswert. Geschäftliche Beziehungen können zu einer Reihe von Vorteilen, wie Kostensenkung, Gewinnwachstum, Kundenbindung und Vertrauen führen (Skarmeas et al. 2016). Durch weitere Forschung muss festgestellt werden, inwiefern das SAVE-Model in der Lage ist, Vertrauen in geschäftlichen Beziehungen herzustellen und auszubauen bzw. eine vertrauensbasierte Kundenbeziehung zu schaffen. In diesem Kontext ist auch das Fehlen der Marke im SAVE-Model zu untersuchen, da zu dieser auch eine Beziehung aufgebaut werden kann, die auf Zuverlässigkeit, Überzeugung und Vertrauen beruht (Fournier und Yao 1997). Dies kann so weit gehen, dass der Konsument ein

Gefühl der Liebe zu der Marke verspürt (Albert und Merunka 2013). Die Marke ist auch in Bezug auf das „Content Marketing“ von Bedeutung.

Auch wenn das SAVE-Model für den B2B-Bereich vorgestellt wurde ist nicht auszuschließen, dass es in Zukunft auch auf den B2C-Bereich übertragen wird. Zusammenfassend betrachtet, ist das SAVE-Model dem 4 Ps-Model aufgrund der Entwicklungen der betrieblichen Praxis überlegen. Allerdings muss sich das SAVE-Model in der Praxis noch bewähren.

Wie alle Marketing-Mix Modelle leidet auch der SAVE-Ansatz darunter, dass Elemente wie die Markenführung nicht integriert, nicht vernetzt sind. Eine explizite theoretische Fundierung für den SAVE-Ansatz fehlt völlig. Die Umsetzung in die Praxis scheint außer dem genannten Unternehmen bei Ettenson et al. niemand zu folgen (Ettenson et al. 2013). Zumindest ist den Autoren bis dato kein weiterer Anwendungsfall bekannt. Das mag daran liegen, dass außer den unterschiedlichen Namensgebungen wenig Anhaltspunkte zu finden sind, was genau sich jetzt bei der Anwendung im Vergleich zu den anderen Marketing-Mix-Modellen denn ändern soll. Die Autoren sind bei dem Versuch, den SAVE-Ansatz im eigenen Unternehmen umzusetzen[3] darauf gestoßen, dass es mehr bedarf, als einfach ein paar Buchstaben auszutauschen.

Trotz dieser offensichtlichen und gravierenden Mängel dieses Ansatzes, diente die Veröffentlichung von Ettenson et al. den Autoren als Impetus für die Entwicklung des H2H-Marketings. Bei der Suche nach einer theoretischen Fundierung wurde die S-DL als maßgebliche „Grand-Theorie“ entdeckt (Pitter 2018).

Im nächsten Abschnitt wird mit den 5 Cs auf einen weiteren Ansatz eingegangen, der sich an dem Marketing-Mix der 4 Ps orientiert und diese versucht, den aktuellen Rahmenbedingungen anzupassen.

4.2.2.2.3 5 Cs nach Simon Hall

Auch Simon Hall sieht die Notwendigkeit, der Weiterentwicklung des 4 Ps-Model und betont gleichzeitig, dass der Marketing-Mix aufgrund seiner Vorteile erhalten bleiben sollte, wenn auch mit neuen Instrumenten und Inhalten (Hall 2017). Er nennt unter anderem die Vorzüge, dass ein Marketing-Mix ein geeignetes Rahmenwerk liefert, das die Beurteilung der Ressourcenallokation von Aufgaben im operativen Marketing erleichtert und den verantwortlichen Marketers als einfach zu handhabende Checkliste dient. Das sind ähnliche Vorteile, die bereits in Tab. 4.5 genannt wurden. Er weist auf bereits vollzogene Änderungen einer Marketing-Mix-Evolution hin, die sich für ihn darin äußern, dass

- „product“ inzwischen durch „Kundenlösung“ ersetzt wurde und eine Mischung aus Produkt und Dienstleistung darstellt,
- „place“ sich in „für den Kunden zugängliche und bequeme Kanäle“ gewandelt hat,

[3]Einer der Autoren ist Gesellschafter der bodystance GmbH, welche den Backpod® vermarktet, der auch als reales Fallbeispiel der Anwendung des H2H-Marketings dient.

- „price“ aus Kundensicht durch „Kosten“ ersetzt wurde und konsequenterweise zu Methoden wie „target costing“ führte, welche die Zahlungsbereitschaft der Kunden als maßgebliche Größe für die Preisentscheidung des Anbieters zugrunde legen,
- „promotion“ sich zu Inhalt („content“) und Kommunikationskanal („channels“) für den „Dialog“ zwischen Kunden und Anbieter veränderten.

Diese Entwicklung sind für ihn maßgeblich gewesen, einen neuen Marketing-Mix für das B2B Marketing zu entwickeln. Der neue Marketing-Mix von Simon Hall nimmt neben den bereits genannten Veränderungen des „klassischen“ Marketing-Mix vier für ihn wesentliche Trends auf und lässt diese in einen neuen Marketing-Mix für B2B Unternehmen einfließen, dem er leider keinen Namen gibt. Er nennt ihn einfach „The new marketing mix“.

Bevor der Marketing-Mix gezeigt wird, geht Hall zunächst darauf ein, wie B2B Unternehmen ihr Marketing für das digitale Zeitalter umstellen können. Er unterscheidet dabei vier notwendige Schritte (vgl. Abb. 4.14), die sich aufgrund von vier Schlüsseltrends ergeben, die Simon Hall ausgemacht hat:

1. Die Kundenzentrierung (customer centricity) steigern
2. Transformation durch Digital- und Content-Marketing
3. Kollaboration mit Channelpartnern
4. Die operative Umsetzung maximieren

Die *Kundenzentrierung* muss seiner Ansicht nach durch Instrumente wie C-suite-Marketing und Influencer Marketing mehr Berücksichtigung finden, insbesondere bei Engagement

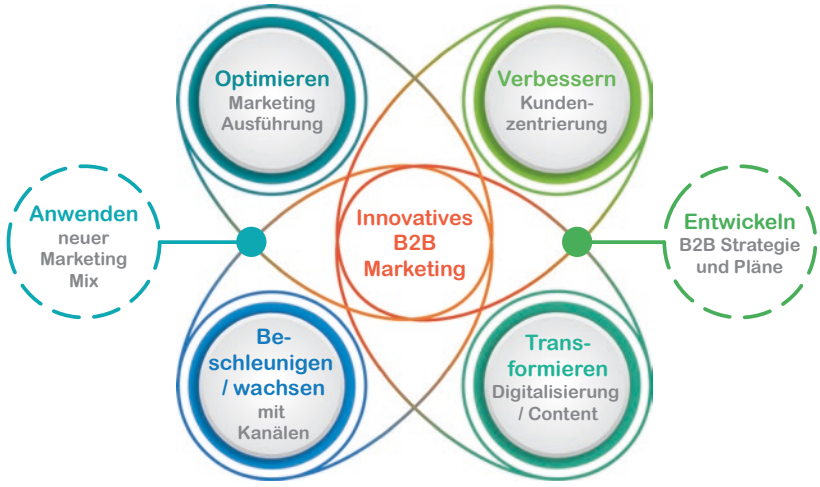


Abb. 4.14 Notwendige Maßnahmen zur Umstellung auf innovatives B2B Marketing als sich wiederholender Kreislauf nach Simon Hall (2017)

und Kommunikation der Kunden und anderer Stakeholder verbessert werden. Hall nennt verschiedene Marketingkonzepte zu jedem der vier oben genannten Schritte.

Die Aufforderung nach *digitaler Transformation* und dem Einsatz von mehr *Content* ist der zunehmenden Digitalisierung und deren Einsatzmöglichkeiten in der Kommunikation geschuldet. Simon Hall geht dabei auf die Tatsache ein, dass durch die Digitalisierung für die Unternehmen die Möglichkeit besteht, „unterbrechendes" Marketing durch Inbound Marketing zu ersetzen und meint damit, dass das Marketing es unterlassen soll, die Kunden durch permanente und nicht individualisierte Werbung in deren Arbeit zu stören. Stattdessen sollen die Unternehmen die neuen Möglichkeiten des digitalen Marketings (Bloggen, Tracken, …) nutzen, um den Kunden auf ihren Kaufentscheidungsprozess abgestimmte, nützliche Informationen zu bieten, auf welche die Kunden (digital) zugreifen können, wenn sie diese benötigen.

Die Maßnahme, *mit verschiedenen und neuen Kanälen zu wachsen,* bezieht sich auf den Trend, dass den Kunden heute zwischen mehr Bezugskanälen wählen können als jemals zuvor. Die Unternehmen können es sich deshalb nicht (mehr) leisten, nur einen exklusiven Kanal zu bedienen, sondern müssen sich für ein Multichannel-System öffnen, bei dem die Kunden und nicht mehr der Anbieter oder seine Vertriebspartner entscheiden, worüber Produkte bezogen werden.

Die neuen digitalen Möglichkeiten wie Marketing Automation, das Tracken von Reaktionen der Kunden auf Marketingmaßnahmen in Echtzeit und die damit einhergehende Transparenz der Effizienz von Marketingmaßnahmen müssen im Marketing dahingehend Berücksichtigung finden, dass die *operative Umsetzung optimiert* werden kann. Wer die Diskussion um die mangelnde Effizienz des Marketings verfolgt, wird zu dem Schluss kommen, dass die Effizienz optimiert werden muss.

Alle vier Trends werden durch die Digitalisierung getrieben und führen zu einem Marketing-Mix, den wir hier mit den „5 Cs nach Simon Hall" betiteln, um ihn gegenüber den anderen Evolutionsstufen des Marketing-Mix eindeutig benennen und abgrenzen zu können. Dieser ist in Abb. 4.15 dargestellt und wird anschließend beschrieben.



Abb. 4.15 5 Cs Marketing-Mix nach Simon Hall

Zunächst fällt auf, dass alles mit der Bestimmung des Zielkunden beginnt. Alle Maßnahmen, die unter den neuen Marketing-Mix fallen, sollten für jeden Zielkunden (sei es eine Zielgruppe, ein einzelnes Unternehmen oder eine Einzelperson) durchgeführt werden. Für Hall bedeutet das, dass in einem ersten Schritt immer der Zielkunde zu definieren ist und dessen Bedürfnisse und Erwartungen zu ermitteln sind (vgl. Abb. 4.16). Erst dann werden die 5 Cs aufgelistet. Die Liste startet mit „Communication" und den zwei Schwerpunkten Kommunikationskanäle und Content. Beides hat durch die Digitalisierung an Gewicht gewonnen, weil mehr Kanäle dazugekommen sind und mit den digitalen Kanälen auch digitale Content-Formate wie Blogs oder Infografiken. Dem stimmen wir ausdrücklich zu, finden es nur unpassend, dass die Darstellung der 5 Cs mit der Kommunikation und nicht mit den „Customer Solutions" startet, so wie das auch im Marketingprozess vernünftigerweise dargestellt ist (vgl. Abb. 4.16). Dem Content Marketing wird in dem Buch ein eigenes Kapitel eingeräumt, womit der gestiegenen Bedeutung Rechnung getragen wird. Allerdings verpasst es Hall, auf die mögliche Integration analoger und digitaler Kanäle einzugehen. Zudem wird im H2H Marketing dafür votiert, den Content zunächst getrennt von den Kanälen zu betrachten, da davon ausgegangen wird, dass erst das Wertangebot und der passende Content festgelegt werden müssen, bevor die Kanäle für Bezug von Leistungen und Informationen festgelegt werden können. Simon Hall verleiht der Vermischung der Kanäle (und der Verwirrung der Leser) selbst dadurch Ausdruck, dass er im weiteren Verlauf seines Buches von „marketing channels" spricht und Kommunikationskanäle meint, von „social media marketing" spricht und Kommunikationskanäle meint, von „channel landscape" und „channel marketing" spricht und damit die Distribution meint.

Unter den „Kanälen zum Markt" versteht Hall die klassischen Entscheidungen und Aktivitäten rund um die Absatzkanalwahl und die operative Ausgestaltung der Kanäle. Er sieht aus unserer Sicht berechtigterweise die Notwendigkeit, digitale Absatzkanäle, in die bestehende Absatzkanalstruktur zu integrieren und sieht ebenfalls die Zeit für eine Omnichannel-Strategie gekommen. Er geht an dieser Stelle nicht darauf ein, dass es vom Grad der Digitalisierung der angebotenen Leistungen selbst abhängt, wie viele verschiedene Möglichkeiten es bei digitalen Vertriebswegen gibt. Bleibt es bei einem physischen Produkt als Lösung für die Kunden, dann bleibt der eigene Online-Shop oder der Weg über Plattformen wie Amazon, um die eigenen Produkte über neue, digitale Wege zu vertreiben. Leider befasst er sich dann während des gesamten Buches nicht mehr mit dem Thema Omnichannel, sondern lediglich mit möglichen Vertriebspartnerkonzepten und wie diese am besten umzusetzen sind. Er geht dann noch etwas auf die Rolle digitaler Kommunikatonsinstrumente wie den Einsatz sozialer Medien im Absatzkanal ein, wobei klar wird, dass er, wenn er von Digitalisierung spricht, fast ausschließlich die Digitalisierung der Kommunikation im Sinn hat.

Bei dem Thema „cost" ist zunächst einmal positiv anzumerken, dass Simon Hall erkannt hat, dass nicht der Preis aus Sicht des Anbieters der Ausgangspunkt für wertorientiertes Marketing sein kann, sondern die Wahrnehmung (Zahlungsbereitschaft) der Kunden die Basis für zu treffende Preisentscheidungen sein muss. Es wird hier

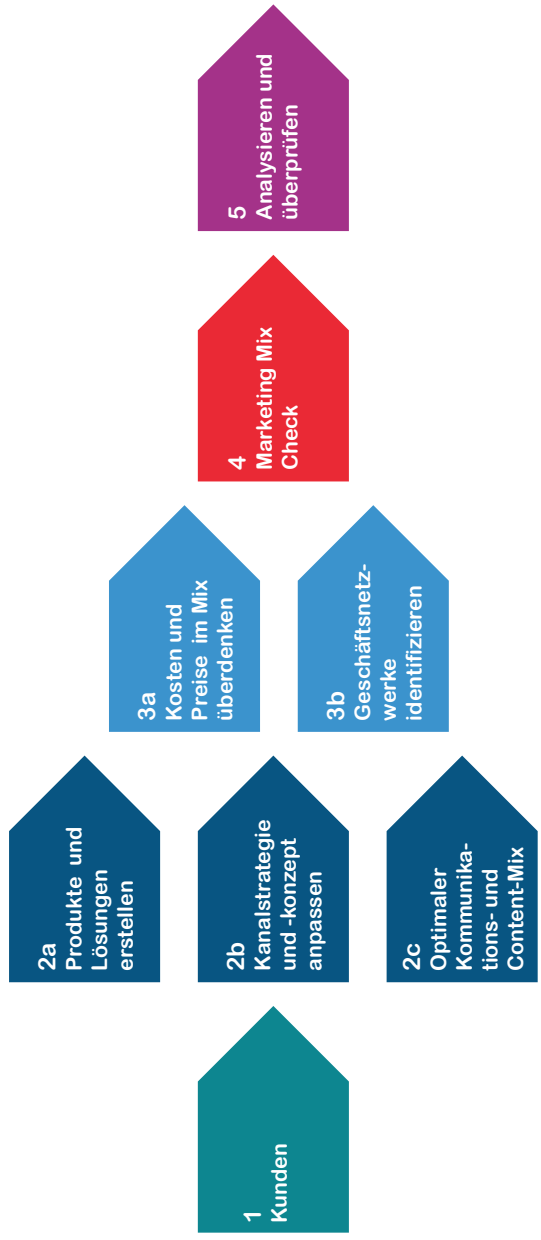


Abb. 4.16 Marketing-Mix Prozess nach Simon Hall (2017)

übereinstimmend mit der S-DL die Meinung vertreten, dass der Kunde den „Wert“ eines Serviceangebotes durch die Nutzung in seinem Kontext schafft und es dieser Wert sein sollte, der den „Preis“ bestimmt. Die S-DL spricht in diesem Zusammenhang vom bezahlten Preis als finanzielles Feedback für den Service des Anbieters. Das ist ganz im Sinne des „value-based-pricing“ oder des „value selling“ (vgl. Abschn. 6.4.5). Dass Hall die Kundenzentrierung nicht wirklich internalisiert hat, wird deutlich, wenn er unter dem Punkt „cost“ die Themen „cost positioning“ und „cost to acquire or retain“ subsumiert. Insbesondere beim letzten Aspekt wird deutlich, dass bei ihm nach wie vor eine „cost-plus“ oder „Aufschlagskalkulation“ dominiert, wenn es um das Thema „Preis“ geht. Um die Verwirrung zu komplettieren, fällt das „C“ für „Cost“ bei der Erläuterung der 5 Cs unter den Tisch und wird auch in dem gesamten Buch nicht weiter vertieft. Aus den 5 Cs „communication, channel, cost, customer solution und community“ werden die 5 Cs „channels of communication“, „content“, „customer solutions marketing“, „channels to market“ und „community“ kurz vorgestellt. Im Marketingprozess (vgl. Abb. 4.16) taucht das Thema „cost“ dagegen wieder im Zusammenhang mit dem „review cost and pricing across the mix“ auf, meint aber aller Wahrscheinlichkeit nach nicht die Preisermittlung und -festlegung im Sinne des klassischen Marketing-Mix.

Bei dem Thema „customer solutions“ nennt Simon Hall die Punkte „identifying solutions“ und „solutions marketing“. Die Entwicklung der IuK-Technologien hat zu einer Commoditisierung der Produkte geführt. Der dadurch entstandene Preisdruck auf die Anbieter hat dazu geführt, dass diese den Kunden eine einzigartige Lösung anbieten, die den Kunden wirklich Probleme lösen und dabei helfen, deren eigenen Ziele zu erreichen. Unter Customer Solutions Marketing versteht er, diese Probleme (auch über den Einsatz sozialer Medien) ausfindig zu machen, und für diese den Kunden eine End-to-End-Lösung anzubieten (vgl. Abschn. 3.3.2.5), die der Wettbewerb nicht bieten kann und für den Kunden ein „Rund-um-sorglos“-Paket darstellen. In seinem Kap. 8 geht er darauf näher ein und führt darunter den Begriff des Wertangebotes („value proposition“) ein. Er stellt einen Prozess vor, der die Schritte beinhaltet, um ein Wertangebot für die Kunden zu schaffen, der deutlich macht, dass er eine ähnliche Vorgehensweise empfiehlt, wie der H2H Prozess. Allerdings legen seine Ausführungen nahe, dass er mit „value proposition“ eher den deutschen Begriff „Wertversprechen“ und nicht „Wertangebot“ meint.

Mit „community“ fügt Simon Hall dem Markting Mix eine neue Zutat hinzu, die der Entwicklung von Ökosystemen, in denen sich Kunden sowie deren Anbieter, Wettbewerber, Kollegen, „Influencer“ und andere Stakeholder bewegen und austauschen, Rechnung trägt. Offline (analoge) Communities wie Geschäftsforen oder Messen sind dabei ebenso zu berücksichtigen wie soziale Medien und Netzwerke wie Facebook oder LinkedIn. C-suite-Marketing und Influencer Marketing lassen sich diesem „C“ zuordnen. Im Mittelpunkt steht beim Influencer Marketing die Tatsache, dass Menschen anderen Menschen vertrauen, deren Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit sie schätzen. In diesem Zusammenhang spricht Simon Hall von der menschlichen Komponente des B2P (das „P“ steht für „People“) im Marketing. Explizit genannt werden Maßnahmen zum Community Marketing aber nicht.

Der neue Marketing-Mix von Simon Hall enthält viele Denkanstöße und Handlungsempfehlungen, die es wert sind, gelesen und verstanden zu werden und zwar hauptsächlich von Marketern in B2B Unternehmen. Auch das vorliegende Buch hat Denkanstöße und Bestätigungen in dem Ansatz von Simon Hall gefunden. Das betrifft vor allem die Notwendigkeit, die Trends und bereits spürbaren Auswirkungen der Digitalisierung für ein modernes oder wie Hall sagt ein innovatives Marketing zu nutzen. Generell ist auch positiv anzumerken, dass Simon Hall den Marketing-Mix als Prozess versteht und abbildet. Das Marketing Management kann ebenfalls als Prozess interpretiert werden (vgl. Abb. 4.17), der die Market-Based-Value (MBV) mit der Resource-Based-Value (RBV) (im Falle der Abbildung Competence Based View) abgleicht (Meffert et al. 2015). Links findet sich der Beschaffungsprozess des Kunden und rechts der Marketingprozess des Anbieters. Ein erster entscheidender Unterschied zum Prozess des Marketing-Mix bei Simon Hall besteht darin, dass bei Hall Marketing mit der Ermittlung der Bedürfnisse/Probleme des Kunden beginnt, während bei Meffert et al. die Suche nach Marktinformationen den Beschaffungsprozess auslöst (vgl. Abb. 4.17). Das lässt bei Meffert et al. auf eine passive Rolle des Kunden schließen, der aufgrund einer Marktinformation erst seine Bedürfnisse reflektiert.

Des Weiteren wird bei Betrachtung von Abb. 4.17 deutlich, dass der Marketing-Mix (bei Meffert et al. als Marketinginstrumente bezeichnet) als Prozessphase genannt wird, aber selbst nicht einem operablem Prozess dargestellt und betrachtet wird. Die einzelnen Marketinginstrumente (Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation) werden nacheinander behandelt ohne sie in Beziehung zu setzen und ohne eine Reihenfolge der Bearbeitung zu empfehlen. Während es Meffert et al. gelingt, die strategische Marketingplanung als Prozessphasen (Situationsanalyse, Marketingziele, Marketingstrategie) in einen übergeordneten Marketingprozess zu integrieren, gelingt es Simon Hall den Marketing-Mix als Prozess zu begreifen. Beides hat für denjenigen, der Marketing „machen“ soll erhebliche Vorteile, weshalb H2H Marketing versuchen sollte, sich beides zu Nutze zu machen, indem strategische Aufgaben wie Segmentierung, Positionierung und Markierung in den Marketingprozess integriert werden.

Die Schritte 4 und 5 bei Hall stimmen mit dem Schritt des Marketing Controllings bei Meffert et al. wiederum überein. Für das H2H Mindset ist der Lean-Gedanke omnipräsent. Deshalb sollte H2H Marketing jede Phase mit dem Bauen-Messen-Lernen-Zyklus unmittelbar bei der Konzeption überprüft werden und nicht erst bis zum Durchlauf des kompletten Marketingprozesses gewartet werden.

Rolle und Einordnung der Marke als Aufgabe des Marketings bleiben bei den 5 Cs weiterhin unberücksichtigt. Wie beim Marketing Management von Meffert et al. wird das Thema Brand bzw. Markenführung als Marketingstrategische Entscheidung aus dem Marketing-Mix ausgeklammert. H2H Marketing will aber integrieren und deshalb sollte das Marketing als ganzheitlicher Prozess sowohl die strategischen als auch die operativen Entscheidungen und Handlungen integrieren.

Wenn mit der Verbesserung der Kundenzentrierung gemeint ist, dass sich hinter jedem „C“ im C-suite Marketing (CEO, CIO, CFO, …) ein Mensch mit spezifischen Problemen

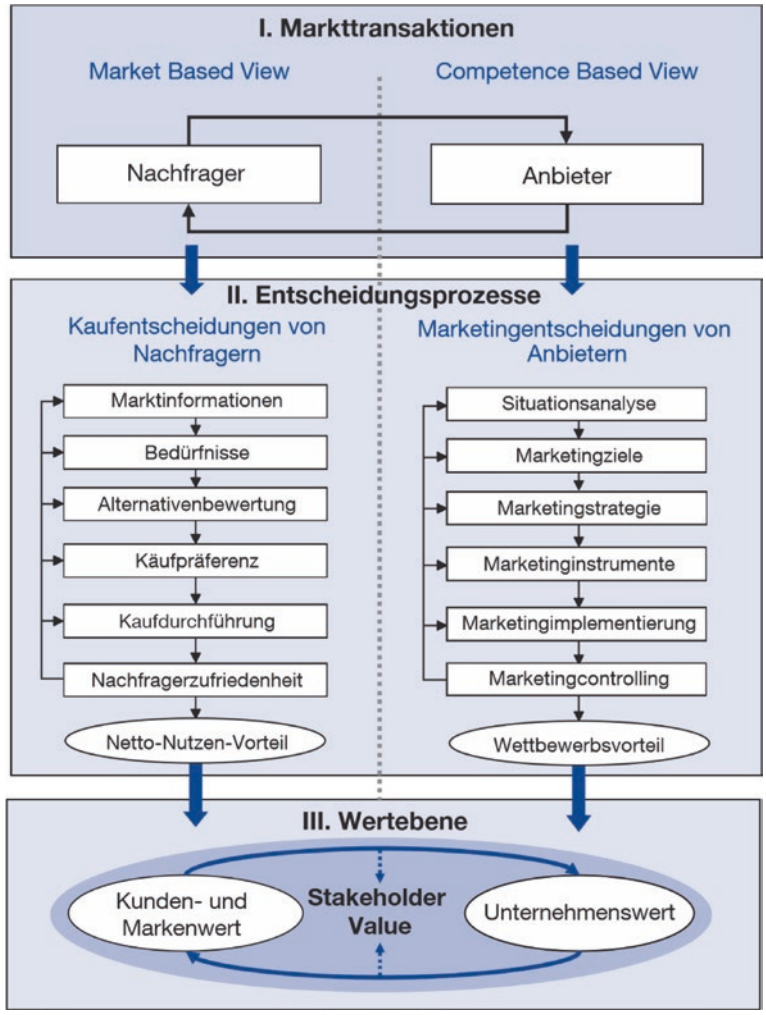


Abb. 4.17 Marketing-Management-Prozess (Meffert et al. 2015)

und Bedürfnissen steckt und dass jeder Mensch in seinem Netzwerk ein „Influencer" ist, dann sind das Maßnahmen, die auch für das H2H Marketing relevant sind. Wenn mit der Aufforderung nach digitaler Transformation gemeint ist, die Chancen der Digitalisierung für das Marketing zu nutzen, dann ist das sicherlich im Sinne des H2H Marketings. Allerdings wird bei Simon Hall deutlich, dass auch bei ihm die Veränderungen in der Kommunikation im Vordergrund stehen und nicht die Auswirkungen der Digitalisierung auf die anderen Instrumente seines Marketing-Mix und dass sein Mindset immer noch anbieter- und eben nicht kundenorientiert ist wie die kurze Diskussion zum Thema „cost" zeigen sollte. Zudem ist das Mindset immer noch produkt- und eben nicht serviceorientiert, wenn er sagt: „Marketers should use the analysis to define buying power,

motives of customers, and key current and future needs associated with the business offerings“ (Hall 2017). Wer den Lösungsraum durch bestehende Angebote einschränkt, kann nicht wirklich lösungsorientiert oder besser noch serviceorientiert sein. Dem Aufruf nach Omnichannel folgt auch das H2H Marketing. Zudem wissen wir inzwischen, dass die Digitalisierung zu mehr Transparenz und damit Messbarkeit des operativen Marketings führt, die auch genutzt werden muss, um Marketing effizienter zu machen.

Die Vor- und Nachteile der 5Cs von ***Hall*** sind in Tab. 4.6 zusammenfassend dargestellt.

Im nächsten Abschnitt wenden wir uns den 5 Es zu, welche die Evolution des Marketing-Mix fortsetzt und aus unserer Sicht vorerst den Schlusspunkt setzt.

4.2.2.2.4 5Es nach Waldemar Pförtsch

Das jüngste Modell in der Entwicklungsgeschichte ist das 5E-Marketing-Mix-Modell. Es wurde als Antwort auf die zunehmende Digitalisierung und Transformationsprozesse

Tab. 4.6 Vor- und Nachteile der 5Cs von Simon Hall

Vorteile	Nachteile
Einfluss Digitalisierung auf Marketing-Mix erkannt	Einflüsse auf Kommunikation beschränkt
Perspektivenwechsel gefordert • Customer Solution statt Produkt • Cost statt Price	Perspektivenwechsel nicht umgesetzt • Noch immer anbieter- und produktorient • Wert statt „Kosten“
Aufbau einer value proposition und Entwicklung von End-to-End-Lösungen	Value Proposition nicht als Wertangebot, sondern als Wertversprechen interpretiert; Kunde wird Wertschöpfender und nicht als Co-creator betrachtet
Omnichannel (Kundensicht) statt exklusiven Kanäle (Anbietersicht)	Absatz- und Kommunikationskanäle werden getrennt betrachtet
Content Marketing als wesentliches Element, das informiert und bildet statt stört und den Kunden in der Vorkaufphase engagieren soll	Fehlende Integration von analogem und digitalem Content
Community interpretiert als „Ökosystem“ wird im Influencer Marketing und C-suite Marketing genutzt	Fehlende Definition von „Ökosystem“; Berücksichtigung bei „value proposition“ und der Definition von End-to-End-Lösungen fehlt
Marketing-Mix als Prozess	Strategische Marketingplanung nicht integriert
Bedeutung von Marke	Marke nicht ganzheitlich betrachtet und nicht in Marketing-Mix Prozess integriert
Marketing Controlling in den Marketing-Mix Prozess integriert	Marketing Controlling nicht nach dem Lean-Prinzip (Bauen-Messen-Lernen) umgesetzt
Kundenengagement und NPS als wesentliche Erfolgskennziffern	

in Unternehmen und Non-Profit Organisationen entwickelt. Bekanntermaßen ist aus den 4P's das SIVA oder für B2B das SAVE Modell entstanden. Beide Modelle haben die Marke nur als Unterkategorie des Produktes erfasst. In Abb. 4.18 ist nun die Entwicklung von den 4P's über den SIVA-Ansatz zum dynamischen 5-E-Ansatz dargestellt.

Heute wissen wir, dass Vertrauen in die Marke ein wesentlicher, wenn nicht der wesentlichste Teil der Kundenbeziehung ist. Daraus ergab sich die Notwendigkeit ein fünftes Element in den Marketing-Mix einzuführen, die Marke als Vertrauensträger. Zusätzlich ist es notwendig zu verstehen, dass alle bisher verwendeten Modelle statisch angelegt waren. D. h. sie beschreiben den Zustand der Marketingaktion zu einem Zeitpunkt. Bei Veränderungen, wie etwa beim Produkt oder im Marktumfeld, musste ein neuer Marketing-Mix entwickelt werden. Das 5E Model unterscheidet sich damit als neues Marketing-Mix durch seine inhärente Dynamik, alle Elemente sind zukunftsorientiert und nicht nur beschreibend. Das Model ist damit dynamisch ausgelegt und benötigt ständige Beobachtung und Veränderung.

Ein weiterer Aspekt ist die Berücksichtigung des Inbound Marketing bei diesem Marketing-Mix, d. h. es werden alle Aspekte der Kundeninteraktion mit dem Unternehmen integriert. Im Einzelnen heißt das, dass das Lösungsangebot (Solution) gemeinsam mit dem Kunden und dynamisch entwickelt werden soll, also unter sich ändernde Bedingungen.

Des Weiteren wird das Wissen (knowledge) zwischen dem Kunden und dem Unternehmen auf eine interaktive und dynamische Art und Weise ausgetauscht. Weiterhin soll der Wert für das Unternehmen und dem Kunden (Value) erweitert werden und weiterhin der Zugang (Access) ausgeweitet werden. Bei der anfänglich schon erwähnten Marke geht es um das vertiefte Engagieren (Engage the brand). Somit haben wir hier ein Marketing-Mix, der die Anforderungen der Digitalen Transformation des Inbound Marketings beinhaltet, die Marke in den Mix integriert und zusätzlich als dynamisches Model konzipiert ist. Das 5E Marketing-Mix Modell hat keinen Anspruch, für alle Anforderungen der

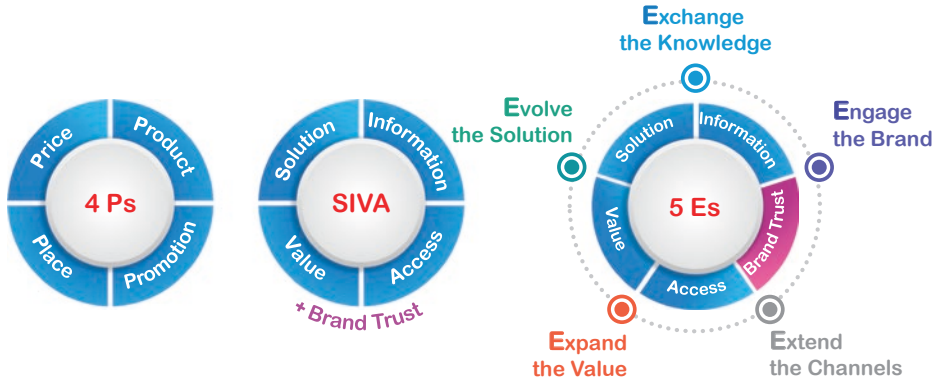


Abb. 4.18 Von den 4 Ps über SIVA zu den 5 Es

Gegenwart geeignet zu sein. Vielmehr empfiehlt es sich mit beiden Modellen, also den 4P's und den 5E's zu arbeiten.

Im abschließenden Abschnitt werden die Konsequenzen auf das H2H Marketing zusammengefasst und kurz vorgestellt.

4.2.2.3 Konsequenzen der Marketing-Mix Evolution für das operative H2H Marketing

In Tab. 4.7 sind die wesentlichen Merkmale der jeweiligen Evolutionsstufen des Marketing-Mix zusammengefasst, für die es unseres Erachtens lohnt, sie in einem „neuen" Marketingansatz zu berücksichtigen. Dabei folgen wir dem weiter oben postulierten Aufruf eines „Ja … und" statt eines „Ja … aber" und konzentrieren uns auf die Merkmale der jeweiligen Evolutionsstufe, die wir in unserem Marketingansatz berücksichtigen wollen.

Damit sind die wesentlichen Impulse der Evolutionsstufen des Marketing-Mixes genannt und sollten bei der Konzeption des H2H Marketing entsprechend berücksichtigt werden. Die verschiedenen Evolutionsstufen haben gezeigt, dass der Marketing-Mix in und neben dem H2H Marketing weiter seine Berechtigung hat. Der wesentliche Beitrag

Tab. 4.7 Zusammenfassung der wesentlichen Merkmale der Marketing-Mix-Evolutionsstufen und deren Konsequenzen für das operative H2H Marketing

Evolutionsstufe	Konsequenzen für das H2H Marketing
4 Ps von McCarthy • Checkliste möglicher Marketing-instrumente • Einfach und übersichtlich • Auf unterschiedliche Leistungen und Marketingformen anwendbar	H2H Marketing sollte auch eine einfache und übersichtliche Checkliste bereitstellen, ohne die reale Komplexität künstlich zu reduzieren. Ganz nach dem Motto „komplex ja, kompliziert nein" H2H Marketing sollte sich auf die verschiedensten Branchen und Leistungen anwenden lassen
7 Ps von Booms und Bitner • Berücksichtigung von Merkmalen, die bei der Vermarktung von Dienstleistungen eine wichtige Rolle spielen (process, people und physical facility)	H2H Marketing sollte prozessorientiert sein und neben operanden Ressourcen wie den eigenen Facilitäten auch operanter Ressourcen wie die eigenen Mitarbeiter berücksichtigen
4 Cs von Lauterborn • Kundenorientierung • Convenience als wichtiges Motiv der Kunden	H2H Marketing muss bei Planung und Umsetzung von Marketingmaßnahmen kundenorientiert denken Convenience sollte als Motiv bei Analyse des Kaufverhaltens und als Leistungsmerkmal im Angebot eines Anbieters berücksichtigt werden
4 As von Sheth und Sisodia • Zugang zum Kunden statt Distribution • Eine ausreichende Anzahl an Kunden muss sich ein Angebot auch leisten können • Bedeutung der Markenbekanntheit	H2H Marketing muss sich auf Probleme konzentrieren, die ausreichend viele Menschen haben und Lösungen entwickeln, die sich die Menschen auch leisten können Markenbekanntheit sollte im H2H Marketing eine wichtige Zielgröße sein

(Fortsetzung)

Tab. 4.7 (Fortsetzung)

Evolutionsstufe	Konsequenzen für das H2H Marketing
SAVE-Ansatz von Ettenson et al. • Praktische Umsetzung der S-DL • Lösungsorientierung als Mindset und Voraussetzung für Implementierung • Cross-Channel für Produkte und Kommunikation – bidirektional • Lösungen von Bedürfnissen und Problemen der Kunden, keine Produkt- und Technologiezentriertheit • Interaktionsorientiert • Wert als Basis für die Preisermittlung • (Aus-)bildung der Kunden als Ziel der Kommunikation	H2H Marketing sollte ebenfalls versuchen, die Gedanken der S-DL, wann immer möglich, in einen praktikablen Marketingansatz zu überführen Distributions- und Kommunikationskanäle sollten nicht mehr getrennt betrachtet und ausgestaltet werden H2H Marketing muss sich auf Probleme und Bedürfnisse der Kunden als Ausgangspunkt für die eigenen Lösungen konzentrieren H2H Marketing muss beziehungs- und interaktionsorientiert sein H2H Marketing muss den Wert des eigenen Angebotes für den Kunden in dessen Kontext schätzen und quantifizieren, um eine Basis für die Preisgestaltung zu erhalten („value based pricing“) Das Informationsangebot eines Anbieters sollte den Kunden einen Mehrwert liefern und ihnen dabei helfen, die angebotenen Lösungen auch sachgerecht zu nutzen
5 Cs von Hall • Marketing als Prozess, der immer beim Kunden beginnt • Perspektivenwechsel: Marketing sollte immer aus dem Blickwinkel des Kunden denken und handeln • Entwicklung einer Value Proposition zentral • End-to-End-Lösungen als System bestehend aus Hard-, Software und Dienstleistungen • Omnichannel-Präsenz • Content Marketing • Marketingcontrolling im Mix integriert • Engagement der Nutzer und Net Promoter Score als wichtige Zielgrößen des Marketings	H2H Marketing muss als Prozess konzeptioniert sein, der den Beteiligten am besten ereignisorientiert als Leitfaden für die Planung und Umsetzung dient Marketing sollte immer auch die Perspektive des Kunden übernehmen, wenn es Entscheidungen vorbereitet und trifft Die Entwicklung einer Value Proposition ist zentrale Aufgabe des Marketings; allerdings verstanden als Wertangebot und nicht als Wertversprechen Das Wertangebot sollte möglichst eine End-to-End-Lösung für den Kunden darstellen, die Hard-, Software und Dienstleistungen als Komponente enthält Wenn die Kunden es erwarten, dann sollte H2H Marketing sicherstellen, dass das Unternehmen auf allen Kanälen (Omnichannel) erreichbar ist Content Marketing verstanden als die Bereitstellung wertvoller Information und keinesfalls in Form störender Kommunikation, sollte Teil des H2H Marketings sein Kunden-Engagement und Net Promoter Score sollten als wichtige Zielgrößen der Effektivität des H2H Marketings dienen

(Fortsetzung)

Tab. 4.7 (Fortsetzung)

Evolutionsstufe	Konsequenzen für das H2H Marketing
5 Es von Pförtsch • Integration der Marke in den Marketing-Mix • Dynamisierung: zukunftsorientiertes, adaptives Marketing, nicht die Vergangenheit beschreibend • Bedeutung von Vertrauen im Zusammenhang mit der Funktion von Marke	H2H Marketing sollte Marke in den Marketing-Mix (bzw. -prozess) integrieren und dafür sorgen, dass alle Maßnahmen die Marke konsistent stärken Die Marke verfolgt das Ziel, das für die Beziehung zum Kunden zentrale Vertrauen auf- und auszubauen H2H Marketing sollte auf verschiedene Entwicklungsstadien eines Unternehmens anwendbar sein (vom Start-up bis zum Großkonzern)

der S-DL in diesem Zusammenhang besteht darin, dass sie alle Evolutionsstufen erklären kann und als theoretisches Fundament für die verschiedenen Stufen dienen kann. Da das Marketing Management im Zusammenhang mit den 5Cs von Simon Hall genannt und bewertet wurde, soll hier noch ergänzt werden, dass die strategische Marketingplanung ebenfalls in das H2H Marketing integriert werden sollte.

Im nächsten Abschnitt wenden wir uns nun dem nächsten Einfluss des „Fuzzy Front End of Innovation“ auf das H2H Marketing zu.

4.2.3 Zurück zu den Wurzeln – an das „Fuzzy Front End of Innovation“

In dem 2016 Global-Perspectives-Barometer geben 800 Führungskräfte an, dass Innovationsblindheit das größte Risiko für bestehende Unternehmen in dynamischen Märkten darstellt (Seggie et al. 2017). Dabei wird Innovation für die Unternehmen immer mehr zum entscheidenden Differenzierungs- und Überlebensfaktor. Innovation sollte sich nicht mehr nur auf Produkte und Dienstleistungen beziehen, sondern auf die co-kreierte Erfahrung, die durch ein Anbieternetzwerk und durch eine Kunden-Community unterstützt wird (Prahalad und Ramaswamy 2003).

Marketing muss wieder eine wichtige Rolle im Innovationsprozess der Unternehmen übernehmen, wird aber häufig auf die zweite wichtige Aufgabe im Zusammenhang mit dem Innovationsmarketing reduziert: die Markteinführung. Marketing spielt in der betrieblichen Realität häufig nur am sogenannten „Backend of Innovation“ eine Rolle (vgl. Abb. 4.19). Dazu zählt neben der Markteinführung manchmal noch die Validierung des entwickelten Wertangebotes durch Produkttest oder Produktkliniken. Mensch Marketing will neben dieser Rolle am wohlstrukturierten und planbaren Ende der Innovation (wieder) eine tragende Rolle zu Beginn einer Innovation übernehmen, sei es in Form von Trendanalysen (Scouting), Ideen- oder Konzeptgeneration. Die Unterstützung des Marketings bei der Entwicklung einer Innovation bezieht sich dann zusätzlich auf die ersten

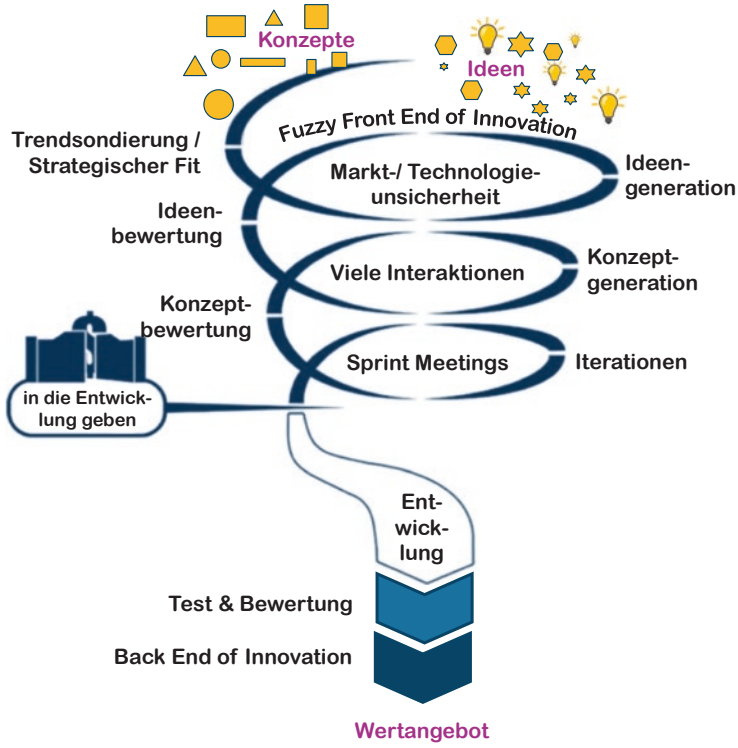


Abb. 4.19 Aktivitäten am „fuzzy front end of innovation“. (Nach Gassmann und Schweitzer 2014)

Phasen des Innovationsprozesses. Diese werden aufgrund des diffusen, wenig strukturierten Prozesses als „fuzzy front end of innovation“ bezeichnet. Unscharf deshalb, weil ein Innovationsprojekt in diesem Stadium mit hoher Unsicherheit und hohen Freiheitsgraden versehen ist. Am Anfang werden gewollt intuitiv und unstrukturiert Ideen und Konzepte für eine Innovation gesucht. Diese Phase ist von hoher Unsicherheit und vielen Freiheitsgraden bei den gewählten Ansätzen und Methoden geprägt. Erst wenn die Innovationsidee eine Reife erreicht hat, dass konkrete Produkte als mögliche Lösungen entwickelt werden sollen, wird der Prozess, meist in Form von wohldefinierten Produktentwicklungsprozessen, strukturierter. Am sogenannten „back end of innovation“ geht es um Markt- und Funktionstests bevor der Produktionsanlauf und die Markteinführung geplant werden.

Marketing und Vertrieb können heute bereits in jeder Phase des Innovationsprozesses einen wichtigen Beitrag leisten (vgl. Abb. 4.20). Leider spielt das Marketing in der betrieblichen Realität in den entscheidenden ersten Phasen des (klassischen) Innovationsprozesses nur noch eine untergeordnete Rolle.

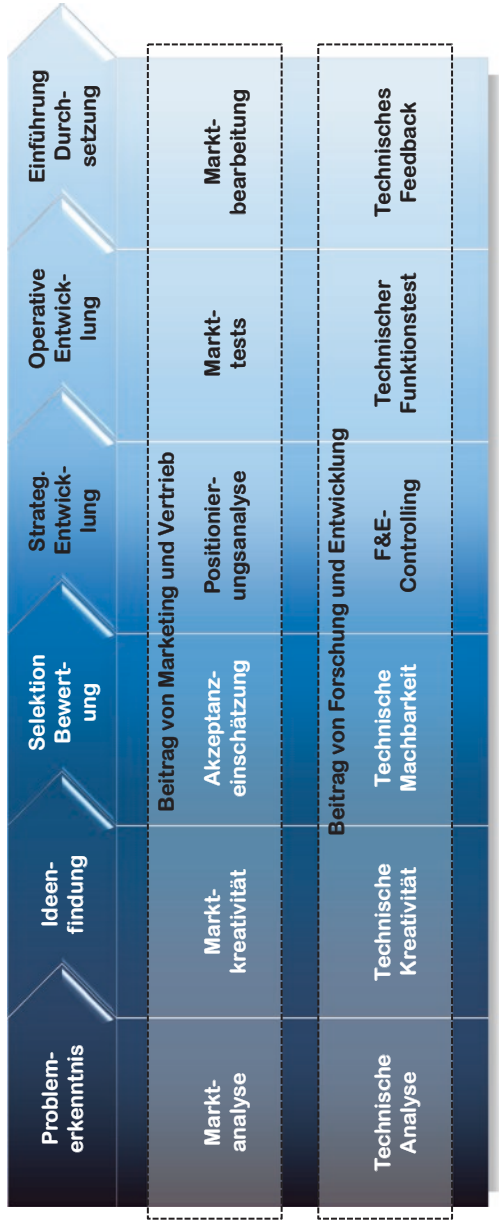


Abb. 4.20 Beitrag von Marketing und F&E in den Phasen des Innovationsprozesses. (Nach Trommsdorff und Steinhoff 2013)

Marketing-Wissen und -Fähigkeiten sind gefordert

Mit H2H Marketing soll Marketing wieder eine stärkere Rolle in den ersten Phasen des Innovationsprozesses spielen. Das kann nur geleistet werden, wenn Marketing Wissen und Fähigkeiten einbringt, die im Innovationsprozess einen Mehrwert für das Unternehmen darstellen. Dazu muss Marketing tiefgehende Kundeneinblicke auf der Basis quantitativer und explorativer Methoden erheben und dem Innovationsprozess zur Verfügung stellen. Wir nennen das Insight-Driven-Marketing, um herauszustellen, dass Innovationen, die identifizierte Probleme von Menschen lösen, IMMER auf „überraschenden Erkenntnissen" beruhen sollten, die so noch niemand (auch der Wettbewerb) nicht erzielt hat. Die qualitativen Verfahren sind dem Design Thinking auf den ersten Blick wichtiger als die quantitativen Verfahren. Unseres Erachtens lassen sich die besten, tiefgehenden Kundeneinblicke generieren, wenn beides gemischt wird. Das Marketing sollte bei den Verfahren rund um das Thema „Data Analytics" kompetent sein, um mögliche Verhaltensmuster zu erkennen und zu prognostizieren. Das nennen wir data-riven Marketing. Andererseits sollte Marketing mithilfe ethnographischer Methoden dabei helfen, die Ursachen für beobachtetes Verhalten (also die Frage nach dem warum) aufzuspüren.

Was aber bringt ein Marketer in diesem frühen Stadium des Innovationsprozesses mit, was nicht auch andere Funktionen übernehmen könnten oder was nicht schon Design Thinking leistet? Unserer Meinung nach ist es die interdisziplinäre Ausbildung des Marketers, welche die Wahrscheinlichkeit erhöht, bei Beobachtungen und Interviews auf überraschende Erkenntnisse und bei der Spurensuche im Datendschungel auf Verhaltensmuster zu stoßen. Einige dieser Ausbildungsinhalte seien im Folgenden exemplarisch genannt. Es handelt sich um Themen wie die Kaufverhaltensforschung, die Trendforschung, die Analyse des Menschen als System mit kognitiven und emotionalen Prozessen, die Akzeptanz- und Adoptionsforschung, Techniken wie Laddering und Means-End-Chain-Modell bei Tiefeninterviews, die Motiv- und Imageforschung, das Data Mining mit multivariaten Analysemethoden und Conjoint-Analysen, Prognosemodellen, etc. Marketing muss Experte sein, wenn es darum geht, die Artikulations- und Bewusstseinsbarriere von Menschen zu überwinden, indem Ideen in Form von simplen Prototypen, sei es in Form von Geschichten (Price et al. 2013) oder Gebasteltem aus Materialien wie Lego, Pappe, etc. den (potenziellen) Kunden gezeigt und diskutiert werden können, bevor teure und aufwendige Prototypen von Forschung und Entwicklung hergestellt werden. Wir folgen hier der Wortwahl von Savioa und nennen diesen Prozess „Pretotyping", um ihn vom viel umfassenderen Begriff des „Prototypings" abzugrenzen (Savoia und Allrutz 2013). Unter pretotypen versteht Savoia „Das Testen der anfänglichen Anziehungskraft und der tatsächlichen Nutzung eines potenziellen neuen Produktes durch die Simulation seiner Haupteigenschaften mit dem geringstmöglichen Aufwand an Zeit und Geld." (Savoia und Allrutz 2013). Das soll auch verdeutlichen, dass H2H Marketing nicht in Konkurrenz zu den ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen treten, sondern in einer sehr frühen Phase im Innovationsprozess ergänzen und unterstützen will.

Eine ganzheitliche Marktorientierung, also proaktiv im Sinne von Probleme aufspüren, an die bisher niemand gedacht hat und reaktiv im Sinne von bei bestehenden

Kunden genau hinzuhören, um das bestehende Angebot inkrementell zu verbessern, hilft einem Innovationsmanagement, das versucht, sowohl radikale, disruptive Innovationen, als auch die inkrementellen. markterhaltenden Innovationen zu beherrschen. Marketing kann also dem Innovationsmanagement helfen, erfolgreicher mit der sogenannten Ambidextrie umzugehen (Li et al. 2008).

Design Thinking kann in den Unternehmen heute als „Front-End-Technik“ oder als integrierte Entwicklungsphilosophie in den etablierten Unternehmen eingeführt werden. Die meisten Unternehmen entscheiden sich für ersteres, weil die innerbetrieblichen Widerstände bei den Beteiligten der etablierten, meist stark formalisierten Innovationsprozessen dann geringer ist (Lindberg et al. 2011). Dem ist so, weil der Design-Thinking-Prozess entweder komplett an externe Partner wie IDEO oder HPI oder an semi-autonome Labore outgesourct sind oder innerbetrieblich in eigenen Innovationszentren und -laboren in einem eigenen geschützten Raum stattfinden. Dieser Vorteil wird allerdings mit dem Nachteil erkauft, dass der Kommunikationsfluss zwischen den beiden unterschiedlichen Organisationseinheiten häufig gestört ist und gegenseitig wenig Verständnis für die Sichtweise der jeweils anderen Einheit aufgebracht wird. H2H Marketing als Mindset kann helfen, solche Verständigungs- und Verständnisprobleme zu überwinden. Als iterativer Prozess kann H2H Marketing helfen, die Organisation bei der Entwicklung radikaler oder disruptiver Innovationen zu unterstützen.

Marketing wird zudem am „Back End“ der Innovation benötigt. Sieht man sich die Erfolgsfaktoren von Innovationen an, dann sind auch zwei Faktoren dabei, die das „Back End“ betreffen, nämlich die Verfügbarkeit von Tests und Ergebnissen einerseits und der Einführungszeitpunkt andererseits. Selbst im Verlauf des Marktzyklus einer Innovation wird Marketing benötigt, um den „Abgrund“ zu meistern, um eine Innovation auch wirklich zum Markterfolg zu bringen (vgl. Abb. 4.21).

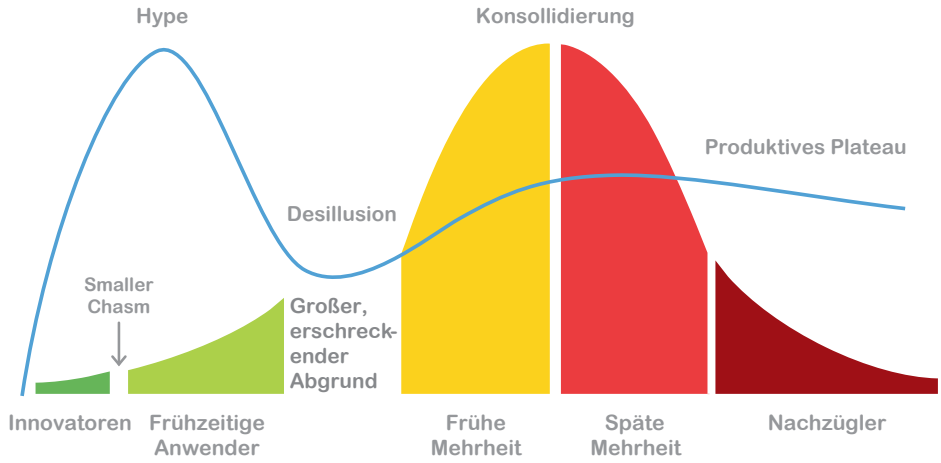


Abb. 4.21 Chasm – den Abgrund der Desillusion überwinden. (Nach Moore 2014)

Marketing sollte hierzu den jeweils aktuellsten Gartner Hype Cycle (Panetta 2018) dazu nutzen, den „Abgrund“ (chasm) vorherzusagen, um rechtzeitig Maßnahmen einzuleiten, die helfen, über die Phase der Desillusion hinwegzukommen. Selbstverständlich könnte der Hype Cycle auch dazu genutzt werden, neue Technologien erst in das zu entwickelnde Wertangebot zu integrieren, wenn sich eine Technologie bereits in der Konsolidierung oder dem produktiven Plateau befindet. Ähnlich und sehr erfolgreich verhält sich hier Apple, indem das Unternehmen nicht als Innovator auf eine Technologie aufspringt, sondern wartet, bis die Phase der Desillusion überwunden ist. Das Unternehmen zeigt zudem sehr erfolgreich, dass Marketing dazu eingesetzt werden kann, sich als Innovator zu positionieren und wahrgenommen zu werden, ohne im faktischen Sinne Innovator zu sein.

Zusammenfassend lässt sich sagen (vgl. Abb. 4.22), dass Ambidextrie in der Innovation aus unserer Sicht gelingen kann, wenn Design Thinking und Marketing Thinking aufgrund ihrer Komplementarität gepaart werden (Chen und Venkatesh 2013).

Es ist die Stärke von Design Thinking über Methoden in der Problemfindungs-, der Ideenfindungs- und der Ideentestphase bei der Erforschung (exploration) einer Innovation zu unterstützen. Durch den Einsatz von Design Thinking wird die Gefahr, mit einer Innovation zu scheitern, weil es die falsche Idee ist, deutlich reduziert. Was aber ist mit der Gefahr, dass die Innovation nicht erfolgreich ist, weil sie nicht richtig vermarktet wird, weil es an einer kraftvollen Marke, einem schlüssigen Diffusionsprozess oder den richtigen Vertriebspartnern fehlt? Dann fehlt es an der „Ausbeutung“ (exploitation) der Innovation. Dementsprechend gehen wir hier davon aus, dass Ambidextrie am besten mit H2H Marketing gelingt; einer Mischung aus Design- und Marketing-Thinking.

Mit H2H Marketing leistet Marketing endlich wieder einen wertvollen Beitrag im Rahmen der Innovationsprozesse von Unternehmen. Das bezieht sich selbstverständlich auch auf die Konzeption des Leistungsangebotes für die Kunden. Im nächsten Abschnitt geht es um eine weitere wesentliche Erkenntnis des Bangalore Modells: die Rolle des Marketings bei der Konzeption eines Wertangebotes gemeinsam mit den Kunden.

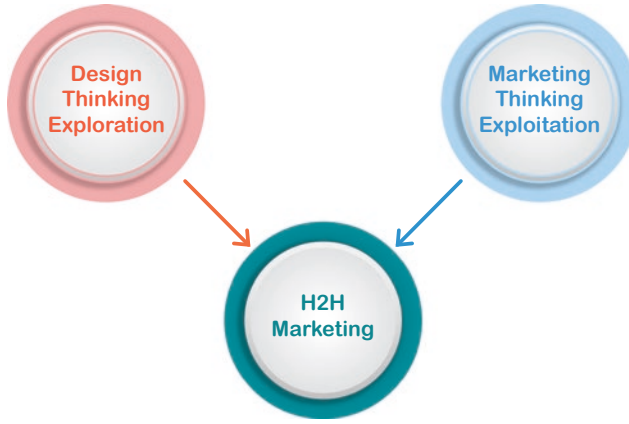


Abb. 4.22 H2H Marketing für Handhabung von Ambidextrie im Innovationsmanagement

4.2.4 Co-Creation des Wertangebotes steht im Zentrum

Egal, welche Leistung, ob Hardware, Software, Dienstleistung und/oder Information, ein Kunde beschafft, für ihn steht der Wert im Vordergrund, der sich aus der Nutzung der Leistung ergibt, da sind sich Vertreter der S-DL, der Service-Logic oder der in Nordeuropa beheimateten Customer-Dominant Logic einig (Robra-Bissantz 2018).

▶ Wert wird immer von demjenigen geschaffen, der den Service eines Anbieters nutzt (vgl. Abschn. 3.2.2).

Der Anbieter kann also keinen Wert schaffen, sondern nur dazu beitragen (im Sinne von Co-Creation), dass der Wert für den Empfänger seines Service höchstmöglich ausfällt und dieser ihm dafür im Austausch seinerseits einen Service oder Geld als finanzielles Feedback für den Wert anbietet. Der Serviceanbieter kann dementsprechend lediglich sein Wissen und seine Fähigkeiten dazu nutzen, dem Kunden einen Wert *anzubieten.* Was der Kunde daraus macht, muss nicht dessen Sache alleine sein, sondern kann von dem Anbieter über Kommunikation und Interaktion mit dem Kunden positiv beeinflusst werden. In der deutschsprachigen Literatur wird der Begriff „value proposition" meist mit „Wertversprechen" oder seltener mit „Wertangebot" übersetzt. Wir entscheiden uns hier für *Wertangebot,* wenn es darum geht, die Komponenten des Leistungsangebotes zu beschreiben und von Wertversprechen, wenn es um die Kommunikation des möglichen Wertes für die Kunden geht. Ähnlich sieht es Robra-Bissantz, wenn sie konstatiert, dass dem Anbieter in der Rolle des Austauschpartner die passive Rolle bleibt und er lediglich ein Wertangebot *und* ein Wertversprechen unterbreiten kann (Robra-Bissantz 2018). Wir beschäftigen uns hier mit dem Wertangebot. Der Begriff Wertversprechen wird im Bereich des Content Marketings verwendet. Der Begriff Wertangebot bezieht sich dagegen auf die Entwicklung und Bereitstellung der Komponenten des Angebotes.

Komponenten des Wertangebotes

Die offensichtlichen Elemente Sach- und Dienstleistungen werden im H2H Marketing aufgrund der Erkenntnisse der S-DL und der Digitalisierung um Soft- und Hardware, Informationen, Marke sowie Erfahrungen des Kunden mit dem Anbieter insgesamt (Customer Experience) und bei der Nutzung der angebotenen Leistung (User Experience) ergänzt. IT-Hardware und Sachleistung (Produkt) sowie IT-Software und Dienstleistung (Services) sind aus Sicht des H2H Marketing wegen ihrer Eigenschaften (Tangibilität, etc.) jeweils vergleichbar. Deshalb werden die Begriffe „IT-Hardware" und „Sachleistung" im weiteren Verlauf als *„Hardware"* sowie die Begriffe „IT-Software" und „Dienstleistung" unter dem Begriff *„Software"* zusammengefasst. Die Customer Experience (CX) beinhaltet die User Experience (UX). Deshalb wird sie begrifflich unter die Customer Experience subsumiert. Bei den Informationen als Teil des Wertangebotes sei angemerkt, dass diese nur als Wertangebot verstanden werden, wenn sie selbst Vermarktungsgegenstand sind. Informationen, die den Wert des Angebotes kommunizieren

(Wertversprechen) oder den Kunden dabei unterstützen, das Angebot richtig zu nutzen fallen im H2H Marketing unter das Content Marketing. Damit ergeben sich folgenden Komponenten des Wertangebotes:

- Hardware
- Software
- Informationen
- Marke und
- Customer Experience

Customer Experience, Gamification und Co-Creation
Im Rahmen der Customer Experience enthält die Gestaltung und Umsetzung von Interaktionen zwischen Kunde und Anbieter eine besondere Bedeutung, da „Kunde und Anbieter […], überwiegend in getrennten Sphären, an der Wertgenerierung für den Kunden beteiligt [sind]“ (Robra-Bissantz 2018). Die „Value-in-Interaction“ stellt eine wichtige Komponente im „Value-in-Use“ dar, da sie die Customer Experience prägt (im Dienstleistungsmarketing werden die Berührungspunkte auch als „Momente der Wahrheit“ bezeichnet). Zudem kann der Anbieter an den Interaktionspunkten sicherstellen, dass der Kunde das Wertangebot „richtig“ nutzt.

Gamification kann dazu genutzt werden die Customer Experience zu gestalten und zu optimieren. Gamification wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Einerseits wird darunter verstanden, Spielmechanismen auf nichtspielerische Kontexte zu übertragen, um die Lust am Spielen für andere kommerzielle Zwecke als das Computerspielen zu nutzen (Heinemann und Gaiser 2016; Lehning et al. 2015). Andererseits wird darunter auch einfach der Einfluss von Computerspielen auf Produkte, Dienstleistungen und gesellschaftliche Prozesse verstanden (Anderie 2018). Viele Branchen nutzen heute bereits die wichtigsten Elemente der Spielegestaltung (Story, Spielmechanismen wie Punktesysteme, Levels, Ranglisten, Abzeichen, Quests, …), um die Customer Experience zu emotionalisieren und damit die Kunden an den Berührungspunkten mehr zu engagieren und zu begeistern. Die Spieleindustrie ist in vielerlei Hinsicht Vorreiter in Sachen Digitalisierung. Computerspiele sind vernetzt, sozial, interaktiv, intuitiv, immersiv und nutzen intermediale Kanäle. Zurzeit lässt sich gut beobachten, wie Game-Engines Digitalisierungsthemen wie Virtual und Augmented Reality einen enormen Anschub in der Weiterentwicklung geben, weil beide Techniken geeignet sind, die Spielerfahrung zu potenzieren. Dafür gibt die zahlungskräftige Spieleindustrie mehr Geld aus, als das bei Herstellern dieser Technologien bisher der Fall war. Zudem zeichnen sich die Game Engines heute (noch) dadurch aus, dass sie den Code offenlegen. Das beschleunigt wiederum den Einsatz in der Industrie und Handel, da die Entwicklungsstufen der Game Engines genutzt werden können, um die Technologie individuell zu adaptieren und nutzbar zu machen.

Neben den Komponenten des Wertangebotes ist die Einsicht, dass Wert nur durch den Kunden kreiert wird für das H2H Marketing von Bedeutung. Der Anbieter muss möglichst viele Berührungspunkte (touchpoints) mit dem Kunden generieren, um bei der

Wertschöpfung selbst beteiligt zu sein. Nicht der Kunde ist Co-Creator, sondern der Anbieter. Über Kommunikation und Interaktion an den Berührungspunkten kann der Anbieter sicherstellen, dass der Kunde tatsächlich Wert schöpft.

Die Integration des Anbieters im Co-Creation-Prozess wird durch die Digitalisierung erheblich erleichtert, da sie hilft, die getrennten Sphären zusammenzubringen. Die Digitalisierung wirkt sich aber nicht nur auf die Kommunikation und Interaktion zwischen Kunde und Anbieter aus, sondern auch auf die Komponenten des Wertangebotes selbst. Die Digitalisierung führt dazu, dass Hardware und Software weiter digitalisiert werden. Es entstehen tatsächlich digitale Produkte, die sich über das Internet vertreiben lassen. Beispiele dafür sind heute schon IT-Software, Musik, Kinofilme und Bücher. Durch die CAD-Modelle steht heute so gut wie jede Hardware als digitales Modell (als sogenannter Digitaler Zwilling) zur Verfügung, das über das Internet versandt werden kann. Mit der rasanten Entwicklung des 3D-Drucks gibt es immer mehr Produkte, die dann maßgeschneidert in Stückzahl 1 bei dem Kunden selbst wieder analogisiert werden.

Die Digitalisierung ermöglicht des Weiteren die Entwicklung und das Angebot von Dienstleistungen rund um die angebotene Soft- und Hardware, indem Sensordaten während der Nutzung in Echtzeit zur Verfügung stehen, die eine wertschöpfende Steuerung produktnaher Dienstleistungen ermöglichen. Dadurch werden End-to-End-Lösungen für die Kunden überhaupt erst möglich. Das Produzieren von Daten (Big Data) kann aber nur der erste Schritt sein. Die zielführende Analyse der Daten (Data Analytics) für die eigene Value Proposition muss folgen, da sonst lediglich weitere Datenfriedhöfe entstehen. Damit Kunden ihren Anbietern den Einblick in (Maschinen-)Nutzungsdaten gewähren, muss ein umfassendes Vertrauensverhältnis bestehen. Ohne dieses Vertrauen wird die notwendige Transparenz nicht entstehen.

Im folgenden Abschnitt wird auf die gestiegene Bedeutung von Netzwerken eingegangen, die es für die Anbieter aufzubauen und zu pflegen gilt.

4.2.5 Netzwerke aufbauen und pflegen

Es wurde bereits mehrfach über die zunehmende Bedeutung der Vernetzung gesprochen. Die S-DL spricht davon, dass der Wert von vielen Akteuren co-kreiert wird, wobei der Nutznießer immer beteiligt ist. Durch die zunehmende Komplexität von Innovationen und Lösungen steigt der Kompetenzbedarf, den einzelne Unternehmen nicht mehr abdecken können (und wollen). Darüber hinaus verbindet das Internet als Kommunikationsmedium Menschen und Dinge und ermöglicht somit eine Koordination unter den beteiligten Akteuren. Netzwerke sind heute Basis für Kommunikation, Beziehungen und Interaktionen (Gummesson 2006, in: Vargo und Lusch (Hrsg.)).

Netzwerke bieten sich besonders dann als Koordinationsform an, wenn es um den Austausch von Service (Anwendung von Wissen und Fähigkeiten) und die Nutzung von Innovationspotenzialen (Stichwort Open Innovation) geht, und wenn eine schnelle, flexible Anpassung an dynamische Umweltbedingungen wichtig ist. Diese Bedingungen

sind aus Sicht des H2H Marketings bereits heute gegeben und werden weiter an Bedeutung zunehmen. Für das H2H Marketing sind Netzwerke daher einerseits für die Entwicklung des Wertangebotes von großer Bedeutung, da über die Bildung von Wertschöpfungsnetzwerken und die zwingend notwendige Co-Creation des Kunden das Wertangebot erst realisiert werden kann. Wertschöpfungsnetzwerke sind damit wesentlicher Bestandteil eines Geschäftsmodells (Stryja et al. 2015). Es gilt dabei zu beachten, dass die Zusammensetzung der beteiligten Akteure sich dynamisch verändert.

Andererseits sind Netzwerke für die Kommunikation mit den Kunden und den Wertschöpfungspartnern für das H2H Marketing von hoher Bedeutung, da sie der Koordination beim Austausch von Service und dem Austausch von wertvollen Informationen dienen.

Um den Aufbau von Netzwerken und ihre Eigenschaften und Funktionsweise besser zu verstehen, wird sich der Graphentheorie bedient (Clement und Schreiber 2016), deren Grundbegriffe in Abb. 4.23 Grundbegriffe der Graphentheorie (nach Clement und Schreiber 2016) dargestellt und erläutert sind.

Knoten können Menschen, Server oder andere Dinge wie Maschinen mit Internetanbindung darstellen. Die Kanten an einem Knoten sind die Verbindungen eines Knoten zu einem anderen. Knoten mit vielen Kanten werden als Hub bezeichnet. Knoten, die eine direkte Verbindung mit einem bestimmten Knoten haben (in der Abbildung ist das der Knoten A) werden als Nachbarschaft bezeichnet. Die Nachbarschaft von A stellen vier Knoten dar, die eine direkte Verbindung mit A haben. Die Knoten, die sich in der Nachbarschaft von A befinden, können nicht nur mit A, sondern auch untereinander Verbindungen eingehen. Der Clusterkoeffizient zeigt an, wie stark die „Nachbarn" untereinander vernetzt

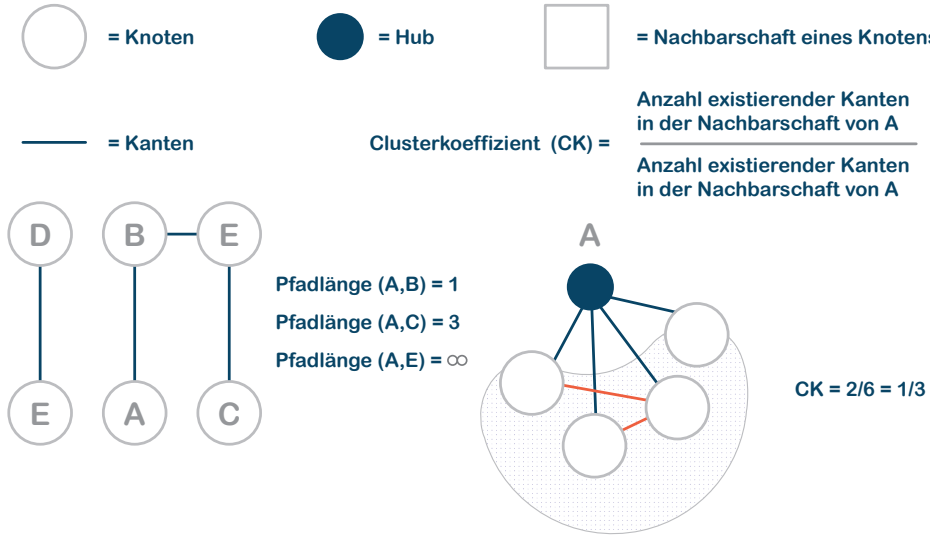


Abb. 4.23 Grundbegriffe der Graphentheorie. (Nach Clement und Schreiber 2016)



Abb. 4.24 Clusterkoeffizient in einem Netzwerk als Ausdruck seiner Dichte. (Quelle: Clement und Schreiber 2016)

sind. Der Clusterkoeffizient von 2/6 in der Abbildung ergibt sich dadurch, dass in der Nachbarschaft von A zwei Knoten eine Verbindung haben (die roten Kanten). Es wären insgesamt aber sechs Verbindungen möglich.

Jeder Knoten in der Nachbarschaft hat selbst wiederum zu anderen Knoten eine Beziehung, die dessen Nachbarschaft ausmachen. Das wären dann Kontakte zweiter Ordnung aus der Sicht von A. In Abb. 4.24 ist beispielhaft dargestellt, wie sich die Zahl der indirekten Kontakte exponentiell erhöhen kann.

Es sollte außerdem ersichtlich sein, dass ein Unternehmen (das z. B. Knoten A sein könnte) lediglich auf die Beziehung, Interaktion und Kommunikation mit den direkten Kontakten direkten Einfluss nehmen kann. Alle Kontakte zweiter oder gar dritter Ordnung entziehen sich einer direkten Einflussnahme. Damit geht die Kontrolle der Unternehmen über Kommunikation und Interaktion von Kunden in deren Netzwerk verloren, was durch die Entwicklungen des Internets und den sozialen Netzwerken erheblich an Komplexität und Dynamik gewonnen hat. H2H Marketing muss einerseits die Netzwerkeffekte in Kommunikation und Kollaboration verstehen, sich die positiven Effekte zunutze machen und die negativen mildern. Klar ist, dass die Kommunikation und damit die Meinungsbildung eines Unternehmens nicht mehr ausschließlich in seiner Hand liegen. Offensichtlich ist aber auch, dass die Abhängigkeit in Netzwerken durch die notwendigen Kooperationen, das Outsourcing, das Sharing (Wissen und Fähigkeiten genauso wie Dinge) steigt. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, führt daran kein Weg vorbei.

Es gilt einen weiteren Effekt, der sich daraus ergibt, dass es zwei unterschiedliche Netzwerktypen gibt (vgl. Abb. 4.25).

Es lassen sich zwei Formen von Netzwerken nach ihrem Verhältnis von der Anzahl von Knoten zu der Anzahl von Kanten (=Verbindungen) unterscheiden: *Zufalls- und skalenfreie Netzwerke.* Beim Internet lässt sich feststellen, dass dieses zu einem skalenfreien Netzwerk tendiert mit wenigen großen Knoten (Hubs) wie Amazon, Alibaba, Google, Apple etc. von denen sehr viele Kanten abgehen und vielen kleinen Knoten mit wenigen Kanten. Diesen Trend bekommen Onlineshops (insbesondere die online pure player) im Moment schmerzhaft zu spüren. Die Hubs (oder auch Plattformen) haben

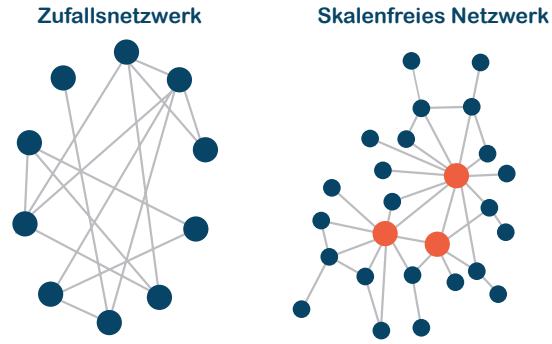


Abb. 4.25 Zufalls- und skalenfreie Netzwerke im Vergleich. (In Anlehnung an Clement und Schreiber 2016)

die Tendenz permanent mehr Kanten zu bilden, da ihre Attraktivität mit steigender Vernetzung für die Vernetzten steigt. Die Attraktivität der kleineren Knoten nimmt dagegen ab. Somit haben skalenfreie Netzwerke die Tendenz zur Monopolisierung. Der große Vorteil einer großen Plattform wie Amazon aus Anbietersicht ist, dass mit wenig Invest eine hohe Reichweite zu potenziellen Kunden realisierbar ist, da der Hub über kleinere Hubs und deren verbundenen Knoten sehr schnell eine hohe Anzahl ausmacht. Da das Internet vor Landesgrenzen nicht haltmacht, können Startups relativ schnell über die großen Plattformen viel leichter internationalisieren, als dies früher der Fall war. Der Vorteil der hohen Reichweite wird allerdings auf Kosten des direkten Kontaktes zu den Kunden und auf Kosten der Customer Experience erreicht, die sich damit von dem anbietenden Unternehmen nicht mehr gestalten lässt.

Ein Netzwerk bringt zudem einige Funktionalitäten mit sich, die von Vorteil für die Unternehmen sind (vgl. Abb. 4.26).

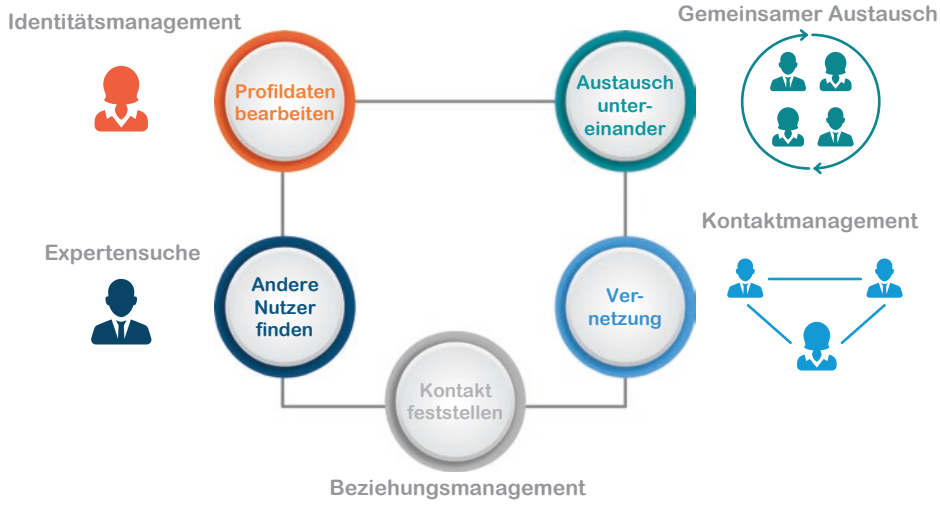


Abb. 4.26 Funktionalitäten von Netzwerken. (In Anlehnung an Clement und Schreiber 2016)

Es handelt sich dabei um das Identitätsmanagement (wer bin ich, wer bist du?), die Expertensuche zum Auf- und Ausbau von Kompetenznetzwerken, um den Ausbau des Beziehungsmanagements, das Kontaktmanagement zu Kunden und Partnern sowie das Netzwerk als Kommunikationsplattform für den Austausch mit vielen anderen.

Bei der Kommunikation bleibt festzuhalten, dass sie sich im Laufe der Zeit aus Sicht der Unternehmen folgendermaßen verändert hat:

- One-to-Many (Massenmedien; Kommunikation in einer Richtung; Push)
- One-to-One (individuelle Ansprache möglich; Kommunikation meist in eine Richtung; Push)
- Many-to-One (Website, auf die viele zugreifen; Pull)
- Many-to-Many (Social Media, viele kommunizieren mit vielen, Push und Pull)

Das birgt auf der einen Seite die Chance der hohen Reichweite und auf der anderen Seite das Risiko, dass das Marketing nicht mehr nur in der eigenen Hand liegt.

Abschließend sei noch angemerkt, dass es sich die Unternehmen heute immer weniger leisten können, nicht an allen relevanten „Knoten" vertreten zu sein, da die Kunden entscheiden, wann und wo sie mit einem Unternehmen in Kontakt treten oder interagieren möchten (Omnichannel).

Im folgenden Abschnitt wenden wir uns nun dem H2H Marketing als iterativem Prozess zu.

4.2.6 Operatives Marketing als iterativer Prozess durch die Business Model Canvas

Nachdem klar ist, dass der H2H Marketingprozess auf jeden Fall bei Innovationsprozessen beteiligt sein sollte und zwar sowohl am „fuzzy front end" (also ganz zu Beginn einer Innovation) als auch am „back end" (also bei der Markteinführung und -penetration) steht fest, dass Design Thinking (verstanden als Innovationsprozess) wertvolle Impulse für den H2H Marketingprozess liefern kann.

Aus dem Bangalore Mode ist abzuleiten, dass bei entsprechendem Mindset die daraus hervorgehenden unternehmerischen Entscheidungen und Aktionen mehr auf den Kunden und andere Stakeholder sowie auf deren Wertvorstellungen ausgerichtet sind. So ist das auch bei der Umsetzung. Beim H2H Marketing hat sich der Marketing-Mix zu einem Prozess weiterentwickelt. Impulse dafür geben neben der bereits geschilderten Marketing-Mix-Evolution auch das Design Thinking, die S-DL und die Digitalisierung.

Design Thinking ist neben Mindset auch Prozess und es lassen sich einige Aspekte dieses Prozesses für das H2H Marketing nutzen (vgl. Abschn. 3.1.3). Diese sind:

- Design Thinking startet immer mit einem tiefen Problemverständnis
- Design Thinking als iterativer Lernprozess

- Design Thinking führt als Prozess durch die Business Model Canvas
- Design Thinking als interdisziplinäre Teamaufgabe
- Design Thinking fördert mit Visualisierung die Kommunikation

So wird bei der Innovation von Produkten oder Lösungen beim Design Thinking ein anderes Vorgehen gewählt als beim traditionellen Lösungsansatz (vgl. Abb. 4.27). Im traditionellen Ansatz wird nach der Ausarbeitung eines Kundenverständnisses mit der Ideengenerierung begonnen. Der Grundsatz war dabei immer, dass bessere Ideen durch bessere Ideengenerierung entstehen, d. h. je kreativer wir sind, umso bessere Lösungen können wir erreichen. Beim Design Thinking Lösungsansatz liegt der Schwerpunkt auf dem Kundenverständnis. Es entstehen bessere Ideen durch tiefer gehendes Kundenverständnis und daraus lassen sich dann gezielter Prototypen entwickeln. Das ist nicht ein gradueller Unterschied, sondern ein systematischer. Wer einmal bei einer konventionellen Ideation dabei war, weiß wie viele kreative Kräfte verschwendet werden und wieviel Frustration erzeugt wird, wenn hunderte von guten Ideen ausgearbeitet und dann nicht umgesetzt werden.

Deswegen sind die möglichen Erfolgsfaktoren in Design Thinking ein direkter Hinweis für den Erfolg von H2H Marketing. Der Fokus eines am Design Thinking orientierten Unternehmens ist klar am Kunden orientiert und hat neben anderen Faktoren viel Empathie für die beteiligten Menschen. Design Thinking nutzt einen Problem-Framing-Ansatz, der die Problemerkennung erleichtert. Er nutzt Visualisierungsmethoden, der die Transparenz unterstützt und die Vorgänge anfassbar macht (making tangible). In der Phase der Experimentation werden die unterschiedlichsten internen und externen Personen einbezogen. Bei der Teamzusammenstellung wird Diversität gefordert. Interdisziplinarität und unterschiedliche Perspektiven werden von Anfang an einbezogen. Wir halten zunächst einmal fest, dass H2H Marketing als Prozess immer von nicht oder

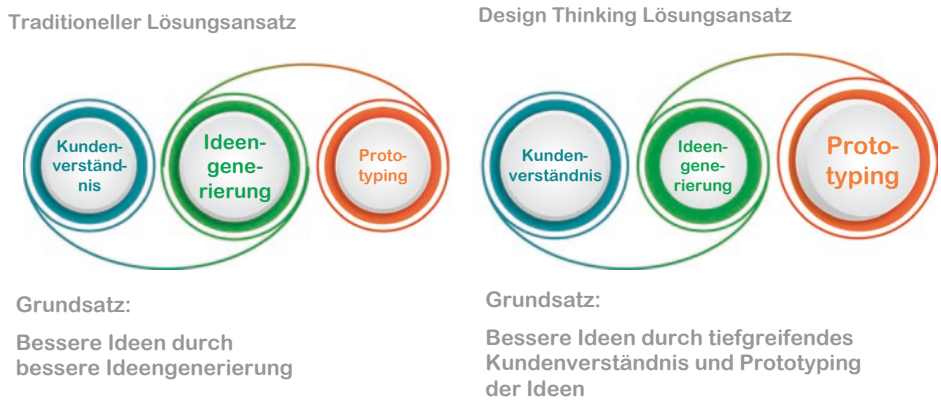


Abb. 4.27 Vergleich von Traditionellem Lösungsansatz und Design Thinking. (Nach Vetterli et al. 2012)

unzureichend gelösten Problemen der Menschen ausgelöst werden sollte, die „wicked“ sind und eine Masse an Menschen betrifft. Der Prozess sollte dazu beitragen, diese Probleme über eine ausgedehnte Problemraumerkundung wirklich zu verstehen, um auf neuen Erkenntnissen aufbauend, eine Lösung zu entwickeln.

Iterativer Lernprozess

Zudem ist Design Thinking ein iterativer Lernprozess. Das Merkmal der Iteration ist für das Mindset und die Ausführung des Prozesses von hoher Bedeutung. Durch die Iterationsoption ist es jederzeit möglich, von einer zu anderen Phase vor- oder auch zurückzuspringen. Das bedingt, dass bei dem Durchlauf des Prozesses auch wieder bis zum Anfang zurückgesprungen werden kann, also zum Problem. Wenn der Designprozess am Ende angelangt ist oder zwischendurch feststellt wird, dass das Team aus der Sicht der Nutzer am „falschen“ Problem gearbeitet hat, dann muss das Problem oder der Nutzer (die Sichtweise) geändert werden. Die Iteration ist ausdrücklich gewünscht und gefordert, da sie es erlaubt, Fehler zu machen und aus diesen Fehlern zu lernen. Der Lean-Ansatz tritt dadurch deutlich zu Tage. Der Kern einer Idee wird sofort gebaut (oder anderweitig visualisiert), am Nutzer getestet und aus dem Feedback wird gelernt. Der Lernprozess hilft dem Team zu entscheiden, in welche Phase es zurückspringen sollte. Das Zurückspringen in Entwicklungsprozessen wird beispielsweise auch bei Stage-Gate-Prozessen am Stage-Gate gefördert. Allerdings mit zwei bedeutenden Unterschieden: nicht externes Feedback, sondern internes Feedback (in aller Regel ein Lenkungsausschuss) entscheidet darüber, ob zurückgesprungen oder weitergegangen wird und in aller Regel sieht der Stage-Gate-Prozess lediglich vor, eine und nicht mehrere Phasen zurückzuspringen. Durch die Iterationsmöglichkeiten ist der Prozess äußerst dynamisch und auf viele Situationen adaptierbar. So kann ein Marketingteam jederzeit in einer späteren Phase einsetzen und erst dann möglicherweise zurückiterieren. Beispielsweise kann ein bestehendes Unternehmen bei einer notwendigen Anpassung der angebotenen Leistung mit einer der späteren Phasen beginnen als beim Aufspüren neuer Problemideen. Die Iteration erfordert, dass alle Zwischenergebnisse jeder Phase so dokumentiert werden, dass später darauf aufgesetzt werden kann.

Business Model Canvas

Wer sich die Business Model Canvas (BMC) betrachtet, wird feststellen, dass durch Abarbeiten der neun Felder im Rahmen des Innovationsprozesses peu a peu die Canvas ausgefüllt werden kann. Die Canvas ist in Abschn. 3.1.6 als Vorgehensweise bereits vorgestellt worden (vgl. Abb. 3.23 mit dem BMC). Für das H2H Marketing wurde die BMC angepasst, die für jedes H2H Problem erstellt werden sollte (vgl. Abb. 4.28). Um die Anpassung sprachlich von der ursprünglichen BMC zu unterscheiden wird im Folgenden von die *H2H Canvas* gesprochen.

Die Änderungen betreffen einerseits einige der Bezeichnungen, die Anordnung der Komponenten und die Ergänzung um die Komponente „Service“. Zudem wurden die Komponenten (oder Felder der Canvas) nummeriert. Das soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Komponenten iterativ mehrfach durchlaufen und verbessert werden können.

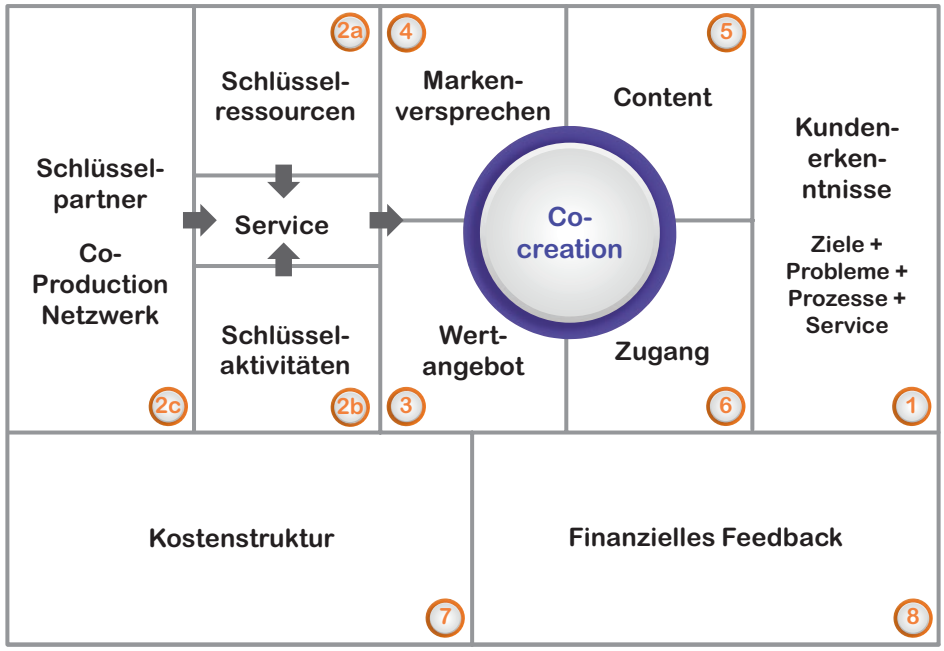


Abb. 4.28 H2H Canvas als Orientierungsrahmen für H2H Prozess

Der Prozess startet mit der Wahl eines Kundensegments. Im Gegensatz zur originalen Canvas, in der mehrere Segmente in dem Feld Kundensegmente gesammelt werden, wird die H2H Canvas für jedes Kundensegment oder jede Persona entwickelt und ausgefüllt. Die Felder „Kostenstruktur“ und „Finanzielles Feedback“ lassen sich später über alle Kundensegmente aggregieren.

Nachdem sich für ein Segment entschieden wurde, werden für dieses Segment die (überraschenden und wertvollen) Kundeneinblicke gesammelt (Feld 1). Diese stellen die sogenannte Market-Based- View (MBV) in dem Prozess dar. Dann wechselt die Perspektive und das Team nimmt die sogenannte Resourced-Based-View (RBV) ein, um zu ermitteln, welche Kompetenzen das Unternehmen hat, die benötigt werden, damit die Kunden ihre Ziele/Bedürfnisse realisieren können. Aus den Kernaktivitäten und -ressourcen lassen sich die Kernkompetenzen des Unternehmens ableiten, die für das Wertangebot für die Kunden benötigt werden. Der Service (Feld 2) besteht dann darin, diese Kompetenzen dem Kunden zu seinem Wohle zukommen zu lassen. Sollten die eigenen Kompetenzen nicht ausreichen, dann kann das Unternehmen in dem evtl. verfügbaren Unternehmensnetzwerk fündig werden und diese in den Service integrieren (Feld 3 „Schlüsselpartner“).

Den Kern der H2H Canvas stellt die Co-Creation des Wertangebotes (Feld 4), der Marke (Feld 5), des Contents (Feld 6) und des Zugangs vom und zum Kunden (Feld 7) dar. Das Wertangebot definiert Sinn und Zweck eines Geschäftsmodells (Kaplan und Norton 2004). Was aber sind nun die Inhalte des Wertangebotes für die Kunden? Um

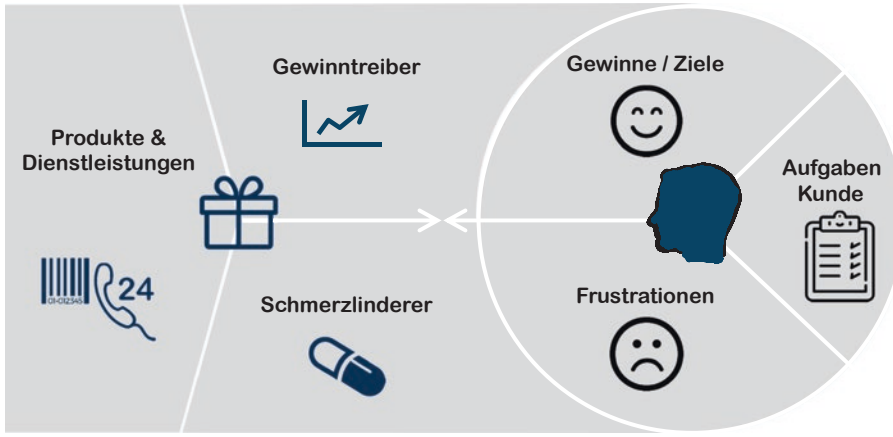


Abb. 4.29 Value Proposition Canvas

deutlich zu machen, wie das Herzstück der H2H Canvas dazu beiträgt, dem Kunden zu ermöglichen, Wert durch die Nutzung des Wertangebotes zu schaffen, wurde die *Value-Proposition-Canvas* (VPC) geschaffen (Osterwalder 2015). Sie ist in Anlehnung daran in Abb. 4.29 dargestellt.

Von rechts lesend werden über die VPC die Ziele (Gains) und Frustrationen/Probleme (Pains) des Kunden und dessen Geschäftsaufgaben ermittelt und dargestellt. Im H2H Marketing ist es sinnvoll, die Probleme weiter zu typisieren. Es kann sich um wohldefinierte (tame problems) oder schlechtdefinierte Probleme (wicked problems) handeln. Bei den Problemen kann es sich zudem um Risiken, Hürden/Hindernisse oder unerwünschte Wirkungen für einen Menschen handeln. Sie erfordern jeweils andere Lösungen. Von links gelesen wird deutlich, dass der Anbieter daraufhin nach Mitteln und Wegen sucht, wie der Kunde dabei unterstützt werden kann, seine Ziele besser zu erreichen bzw. seine Probleme besser zu bewältigen. Dazu soll das Produkt- und Dienstleistungsprogramm dienen. Auch hier wird deutlich, dass mit „Value Proposition" mehr gemeint ist als das Wertversprechen, das in Form von Informationen aufbereitet und kommuniziert wird. Im H2H Marketing wird noch der Preis als finanzielles Feedback für den geschätzten Wert des Angebotes hinzugefügt. Das Wertangebot, bestehend aus Produkten, Dienstleistungen, der Kundenerfahrung und dem Preis, korrespondiert hoffentlich mit den Zielen der Kunden und löst deren Probleme. Der Wert selbst wird co-kreiert, da nur der Kunde über die Nutzung des Angebotes in seinem Kontext darüber entscheiden kann, ob tatsächlich Wert entsteht. Sollte der Kunde keinen Service seinerseits zum Austausch anbieten, wird er einen Preis als finanzielles Feedback für den erhaltenen Wert bezahlen (alles in Feld 4).

Marke

Die Idee, „Marke" (Feld 5) in den Canvas aufzunehmen, ist nicht neu (Callies und Pförtsch 2019 in Vorbereitung). BMC und effektives Markenmanagement werden dadurch sinnvoll und folgerichtig verknüpft (vgl. Abb. 4.30).

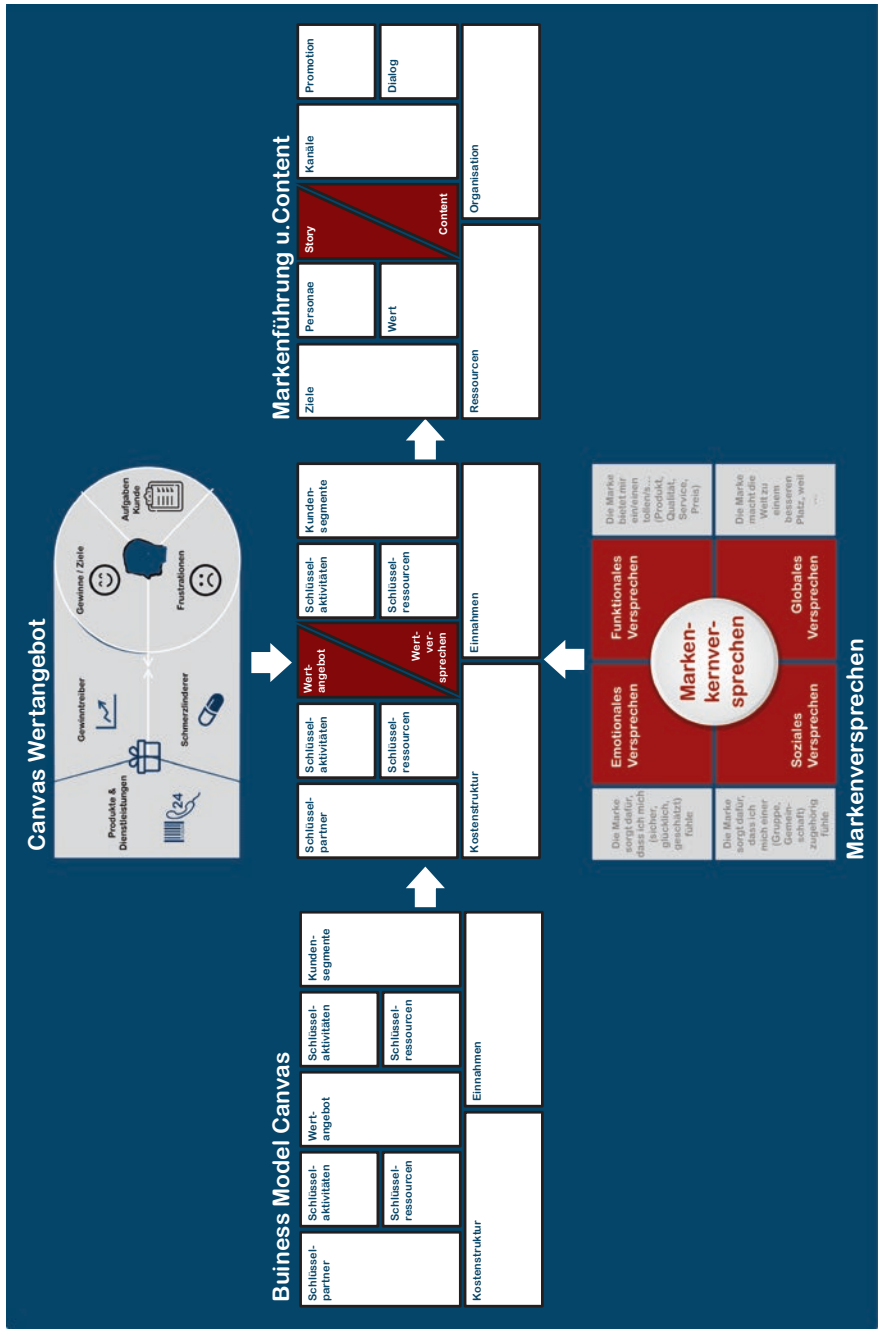


Abb. 4.30 Business Model Canvas mit integrierten Markenversprechen

Wertangebot und Markenversprechen sind zwei Teile der Unternehmens- und Produktstrategie. Das Markenversprechen ist von zentraler Bedeutung für die Differenzierung eines Unternehmens vom Wettbewerb in der Wahrnehmung der Kunden. Es muss darauf geachtet werden, dass das Versprechen auch gehalten wird, sonst verkommt es zum bedeutungslosen Slogan (Vincent 2012). Das Wertversprechen integriert die Markenstrategie sowie das Markenimage und drückt eine multidimensionale Erfahrung durch alle Arten von Signalen aus. Diese Signale beeinflussen die Kundenerwartungen indem sie Sinn und Bedeutung enthalten und transportieren. Dadurch wird es für die Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens leichter, den Markenkern zu verstehen (Kotler et al. 2006).

Die Marke definiert Kundenerfahrungen und wird von Kundenerfahrungen definiert. Als voll integrierter Prozess ermöglicht es das Markenversprechen, die Markendifferenzierung, die Relevanz und die Authentizität zu erhalten, indem Versprechen und Erwartung ausgeglichen werden. Das führt zu einer stärkeren und überzeugenden Markenerfahrung, der Kunden vertrauen, die sie wertschätzen und auf die sie sich verlassen. Das zentrale Markenversprechen definiert die inneren Elemente des Versprechens. Es wird durch funktionale emotionale, soziale und globale Versprechen angereichert (vgl. Abb. 4.31).

Das Kernmarkenversprechen wird durch die anderen Elemente des Versprechens mit Bedeutung aufgeladen. Das betrifft sowohl sensorische, emotionale, soziale als auch ökologische Aspekte.

Die Marke ist die Brücke zwischen dem Wertangebot und der Kommunikation des Wertversprechens. Mit der Integration des Markenversprechens in die BMC haben Unternehmen jetzt ein Werkzeug zur Hand, das rationale und emotionale Werte, die Kunden aus dem Kauf und der Nutzung des Wertangebotes erlangen, mit der Markenanerkennung im Markt integriert (Kotler 2017).



Abb. 4.31 Elemente des Markenversprechens

Die Kernidee von Callies und Pförtsch (2019 in Vorbereitung) ist richtig und logisch. Auch andere Autoren haben Marke als operante Ressource neben Wissen und Fähigkeiten erkannt (Merz et al. 2009). Allerdings verkennt sie, dass die Gestaltung des Markenversprechens nicht nur auf Seiten der Anbieter liegen kann. Die Marke ist wie das Wertangebot, der Content und der Zugang mit den Kunden gemeinsam zu gestalten. Im Detail wird auf die Marke und das Markenmanagement erst in Kap. 5 eingegangen. Dort wird auch erläutert, dass die Marke sowohl im operativen H2H Marketing als auch im strategischen Mensch Marketing zu berücksichtigen ist.

Content und Kommunikationskanäle

Der Anbieter (bzw. die Anbietergemeinschaft) muss nun noch Inhalt und Form der Informationen wählen (Feld 6 „Content“), die dazu dienen, das für die Nutzung notwendige Wissen und die notwendigen Fähigkeiten an den Kunden zu transportieren. Wenn es sich um Produkte und Dienstleistungen handelt, welche das Wissen und die Fähigkeiten der (des) Anbieters „speichern“, dann handelt es sich um Absatz- bzw. Wertschöpfungskanäle. Wenn es sich um Informationen handelt, dann sprechen wir von Kommunikationskanälen. Der Zugang (Feld 7) ist bidirektional zu verstehen, also von Kunden zum Unternehmen und vom Unternehmen zum Kunden. Der Kunde kann über sein Netzwerk (wir sprechen hier von Community) an der Produktion des Wertangebotes beteiligt sein. Die Community gilt es bei der Kommunikation ebenfalls zu berücksichtigen.

Die „Kostenstruktur“ (Feld 8) und das „Finanzielle Feedback“ (Feld 9) ergeben sich aus dem Wertangebot und sind wie bereits erwähnt für alle Canvas der unterschiedlichen Kundengruppen oder Personas zusammenzufassen.

Der H2H-Iterationsprozess

Um die Canvas zu füllen wird der H2H Iterationsprozess durchgeführt und später iterativ mit Engineering (Produkt- und Dienstleistungsentwicklung) sowie dem Geschäftsmodell abgeglichen (vgl. Abb. 4.32).

Ausgangspunkt des Prozesses ist ein vermeintliches oder bereits validiertes menschliches Problem. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass es sich um das Problem von Menschen (am besten vieler Menschen) handelt. Das gilt sowohl für B2C als auch B2B, wenn es auch in B2B auf den ersten Blick schwerer vorstellbar ist. Aber am Ende der Wertschöpfungskette steht (noch) immer ein Mensch, der in irgendeiner Form einen Mangel hat, über den er sich eventuell noch nicht bewusst ist. Das Neue am H2H Marketing ist, dass es sich insbesondere für die Lösung der bereits beschriebenen „wicked problems“ eignet (vgl. Abschn. 2.3). H2H Marketing hat die Aufgabe, die wesentlichen Stakeholder eines solchen Problems zu identifizieren und diese als Menschen mit Bedürfnissen und Wertvorstellungen zu begreifen. Jede Überlegung, jede Handlung muss mit der Frage beginnen: Wer ist der Kunde? Dazu muss das Marketing den Kunden, seine Prozesse, sein Wissen und seine Fähigkeiten sowie seinen Kontext kennen (MBV).

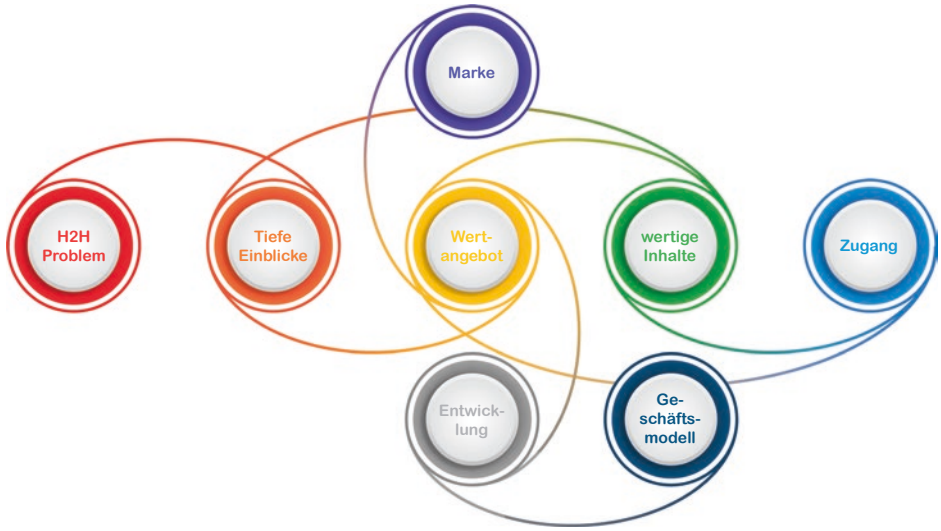


Abb. 4.32 H2H Iterationsprozess

In einem nächsten Schritt werden im Zusammenhang mit dem Problem tiefgehende Einblicke (die sog. *„Insights“* oder *„Golden Nuggets“*) vom Marketingteam (oder Designteam) gesammelt, bewertet und priorisiert. Dabei kommen sowohl qualitative Methoden der Ethnographie als auch Marketing-Analytics-Methoden zum Einsatz (sofern schon Daten mit den Kunden und deren Kontext vorliegen). Das Marketingteam hat hier einen „Market-Based-View“ (MBV), der später in die Gestaltung des Wertangebotes einfließt. Das Team durchläuft wie beim Design Thinking divergente und konvergente Phasen, um die Designansatzpunkte zu finden, auf denen das Wertangebot später beruht.

Dann nimmt das Marketingteam einen „Resource-Based-View“ (RBV) ein, um zu hinterfragen, welche Schlüsselressourcen (operante und operande) das Unternehmen hat und welche Schlüsselaktivitäten den Kern des Unternehmens ausmachen. Beides zusammen bilden die Kernkompetenzen des Unternehmens, das den Kunden als Service im Sinne der S-DL (vgl. Kap. 1) zur Verfügung gestellt werden soll, damit diese, sofern sie das Angebot in ihrem spezifischen Kontext nutzen, daraus einen Wert für sich erzielen können. Das Team schaut als nächstes, ob notwendige Kompetenzen im eigenen Unternehmen fehlen und suchen in dem evtl. bestehenden Netzwerk nach Schlüsselpartnern, die helfen, das Wertangebot zu erstellen. Im Wertangebot fließen der Service des Unternehmens (bzw. der Unternehmen im Falle eines Netzwerkangebotes) und die Kundenerkenntnisse ein. Der Kunde wird im Sinne des „Co-Production of Value“ bei der Gestaltung des Wertangebotes beteiligt. Neben den Produkten und Dienstleistungen, welche das Wissen und die Fähigkeiten des Unternehmens (bzw. des Netzwerkes) zum Kunden transportieren, werden auch die Erfahrungen und Erlebnisse des Kunden über Interaktionen mit dem Anbieter(-netzwerk) gestaltet.

Das Wertangebot und später auch die Kommunikationsinhalte und die Kanäle, die den Zugang zum Kunden und umgekehrt sicherstellen sollen, sind mit der Marke des Unternehmens abzustimmen und vice versa. Dann werden wertige Kommunikationsinhalte (Content) definiert, die dem Kunden dabei helfen sollen, den Wert des Angebotes zu erkennen und über eine sachgerechte Nutzung den Wert für sich generieren zu können. Schließlich wird noch der Zugang vom Kunden zum Anbieter und andersherum gestaltet. Dabei handelt sich sowohl um die Kommunikationskanäle als auch die Distributionskanäle. Das Wertangebot, die Kommunikationsinhalte und die Kanäle müssen zusammen mit der integrierten Marke dann noch abgestimmt werden

- mit dem Engineering bzgl. Produkten und Dienstleistungen,
- mit dem Vertrieb bzgl. den Touchpoints,
- mit der Designabteilung (markenprägendes Design mit dem Design von allem Gegenständlichen bzgl. technischen Funktionen, Bedeutungen und Erfahrungen),
- mit dem Geschäftsmodell.

Der iterative Prozess ist dem Design Thinking Prozess angelehnt, fügt diesem aber noch die Phasen Marke, wertvolle Inhalte und Zugang vom und zum Kunden als weitere Phasen hinzu. Die Aufgabe „Marke“ ist gleichzeitig Ausdruck des strategischen Marketinganteils des H2H Prozesses. In dieser Phase wird die strategisch wichtige Positionierung des Unternehmens vorgenommen, die aber nicht mehr alleine dazu dient, sich vom Wettbewerb zu differenzieren, sondern sicherstellt, dass das zu lösende Problem, das am Anfang des Prozesses steht, zur Marke passt und umgekehrt. Durch die Interpretation des H2H Prozesses als Gang durch die H2H Canvas wird zudem die Integration des H2H Prozesses in das Geschäftsmodell sichtbar, das die Innovation wirtschaftlich absichern soll. Zudem wird durch die iterative Verbindung zur Produktentwicklung die Verbindung zwischen H2H Prozess einerseits und Produktentwicklungsprozess andererseits betont.

Zurück zum Kunden – empathisch, agil, iterativ

Der Prozess lässt Marketing (wieder) am „fuzzy front end of innovation“ und am besser definierten „back end of innovation“ partizipieren. Im Mittelpunkt des Prozesses steht die Entwicklung eines Werteangebotes, das darauf abzielt, ein Nutzerproblem aus der Perspektive des Nutzers mit den im Unternehmen oder gemeinsam mit den Wertschöpfungspartnern verfügbaren Kompetenzen zu lösen.

Es gilt die Customer Journey über den gesamten Austauschprozess zusammen mit dem Kunden so zu gestalten, dass die gesammelten Erfahrungen emotional positive Erlebnisse darstellen (Customer-Experience-Management), welche die Marke des Unternehmens positiv aufladen und das Vertrauen in das Unternehmen steigern. Es ist weiterhin Aufgabe des Marketings, dieses Vertrauen in Weiterempfehlungsverhalten der Kunden in ihren Netzwerken zu initiieren, zu messen und zu steuern (Reputationsvertrauen).

Die Meinung, dass der klassische Marketingansatz des Marketing Managements immer weniger funktioniert, wird auch von anderen Autoren geteilt (Lewrick und Link 2015). Lewrick und Link (2015) haben es wie das H2H Marketing auf die Agilität und

die (Re-)Fokussierung des Marketings auf die Unterstützung bei Innovationen auf der Basis von tiefgehenden Einblicken von Menschen abgesehen. Das H2H Marketing ist naturgemäß auch ein agiles Marketing, das mit den wandelnden Anforderungen der Nutzer und Kunden umgehen kann. Sobald das Problem erkannt und formuliert wurde, kann der Priorisierungsprozess beginnen, d. h. Schwerpunkte im Unternehmen und beim Kunden festlegen. Das kann und muss öfter passieren. Bei der Zusammenarbeit können sich die Prioritäten verschieben. Bei der ersten Entwicklung und beim Prototypenbau sind unterschiedliche Tests notwendig. Nach der Auslieferung wird die Kundenbeziehung dann auch weiter aufrechterhalten. Die gesamte Hinwendung zum Kunden hängt stark von der Bereitschaft ab, sich auf den Kunden einzulassen, indem die beteiligten Menschen möglichst häufig in dessen Schuhen laufen oder anders gesagt dessen Perspektive übernehmen. Das ist ein wechselseitiger Prozess des sich aufeinander Einlassens und oft von vielen externen Faktoren abhängig.

Fallbeispiel Herrenknecht – intensive Zusammenarbeit als Wert

Beispielhaft sei hier die Firma Herrenknecht erwähnt, die Tunnelvortriebsmaschinen baut und stark von den finanziellen Möglichkeiten der Bauherren des Tunnels abhängig sind, aber auch von ihren direkten Kunden der Baufirma. Die Baufirma muss das entsprechende Know-how und möglicherweise auch die Mitarbeiter haben um die Maschine zu betreiben. Dann kommen noch die geologischen Unwägbarkeiten hinzu. So hat etwa die Bohrmaschine, die den 67 km langen Gotthard Tunnel gebohrt hat, eine Verwerfungsspalte überqueren müssen, wo nicht klar war, wie sich die Gesteine verhalten würden. Die intensive Zusammenarbeit hat zu einem glücklichen Ende geführt und die Kundenerfahrung war so positiv, dass Herrenknecht von der Baufirma einen weiteren Großauftrag erhalten hat.

Die einzelnen Phasen des gesamten H2H Prozesses werden in Abschn. 5.2.3 im Detail beschrieben und erklärt. Im folgenden Abschnitt wird nun darauf eingegangen, was Unternehmen machen können, um die Effektivität des H2H Marketingprozesses sicherzustellen. Dafür sind einige Voraussetzungen zu erfüllen.

4.2.7 Voraussetzungen für den H2H Marketingprozess schaffen

Um H2H Marketing als iterativen Prozess erfolgreich umzusetzen, bedarf es einiger Voraussetzungen. In Abschn. 4.2.7.1 wird beschrieben, dass es für die Umsetzung des H2H Marketingprozesses zwingend notwendig ist, dass die Mehrheit der Mitarbeiter eines Unternehmens das H2H Mindset haben sollte.

Dieses Mindset gilt es in der Unternehmenskultur zu verankern, zu leben und zu incentivieren, damit den beteiligten Menschen im täglichen Denken und Handeln die Bedeutung dieses Mindset bewusst und als erstrebenswerte Philosophie transparent wird. Es wird in Abschn. 4.2.7.2 ein erfahrungsbasiertes Modell adaptiert, das aufzeigt, wie

es durch Einführung der Methodik und Werkzeuge im Unternehmen gelingen kann, den H2H Mindset auf der Basis der gemachten Erfahrungen schrittweise zu implementieren.

Zunächst einmal braucht es (wie in jedem anderen Umsetzungprozess auch) ein nachhaltiges Ziel, das es zu erreichen gilt. Auf höchster Unternehmensebene ist das die Vision eines Unternehmens. Um diese zu erreichen, bedarf es einer Strategie, verstanden als Plan in logischen und aufeinander aufbauenden Schritten. Beides ist nicht eigentlicher Teil des Marketings aber es gibt den beteiligten Menschen im Unternehmen und anderen Stakeholdern außerhalb des Unternehmens, Halt und Richtung. Vision, Mission und Strategie als Voraussetzung werden in Abschn. 4.2.7.3 kurz erörtert.

Die Unternehmen sollten des Weiteren die organisatorischen Rahmenbedingungen schaffen, die Personalentwicklungsmaßnahmen genauso betreffen, wie eine das H2H Mindset fördernde Arbeitsatmosphäre. Viele etablierte Unternehmen weltweit befinden sich gerade, durch disruptive Geschäftsmodelle von Start-ups aufgescheucht, in einer Phase, in der sie die Arbeits- und Kommunikationsbedingungen analysieren und teilweise versuchen, im eigenen Unternehmen umzusetzen. Wie das gelingen, aber auch scheitern kann, wird in Abschn. 4.2.7.4 untersucht.

Wir beginnen im nächsten Abschnitt mit der Fragestellung, inwiefern der H2H Mindset Voraussetzung für die operative Umsetzung des H2H Prozesses ist.

4.2.7.1 H2H Mindset im Unternehmen als Voraussetzung für den H2H Marketingprozess

In diesem Abschnitt geht es vor allem darum, zu klären, ob nicht nur Individuen, sondern auch Unternehmen ein Mindset haben können. Erst dann geht es darum, wie sich der H2H Mindset im Unternehmen verankern lässt.

Bereits in Abschn. 4.1.1 wurde definiert, dass nur Individuen ein Mindset haben können. Organisationen können insofern nur ein Mindset haben, dass ein bestimmtes Mindset im Kollektiv der Mitarbeiter dominiert. Insbesondere das Management (Top- und Mittelmanagement) muss das gewünschte Mindset glaubhaft repäsentieren und vorleben. Im gleichen Zusammenhang wurde festgestellt, dass Umgebung und Situation das Mindset eines Individuums beeinflussen. Wenn dem so ist, dann haben Unternehmen gleichwohl die Chance, über eine bewusste Gestaltung der Umgebung der Mitarbeiter, ein Mindset zu favorisieren und zu belohnen, um so ein Mindset im Unternehmen zum dominanten Mindset bei den Mitarbeitern zu entwickeln.

Carol Dweck hat ihre Forschung zum „growth mindset“ ebenfalls vom Individuum auf die Unternehmensebene ausgeweitet (Dweck 2014). Sie geht dabei der Frage nach, ob Unternehmen ähnlich wie Individuen einen „fixed“ oder „growth mindset“ haben können und wenn ja, was dann die Auswirkungen auf die Mitarbeiter sind? Dweck fand heraus, dass es bei befragten Mitarbeitern einen breiten Konsens darüber gab, was das Mindset im Unternehmen ist und worin es sich bei der täglichen Arbeit äußert. Über die Befragung der Mitarbeiter und deren Vorgesetzte konnte das Team um Dweck feststellen, ob in einem Unternehmen ein „growth mindset“ oder ein „fixed mindset“ herrscht. Bisher konnte Dweck zwar noch nicht empirisch nachweisen, ob Unternehmen mit einem

„growth mindset“ mehr Erfolg haben als Unternehmen mit einem „fixed mindset“ (wie auch immer Unternehmenserfolg dann operationalisiert wird). Das Team konnte aber immerhin herausfinden, dass Unternehmen mit „growth mindset“ glücklichere Mitarbeiter und eine innovativere Kultur mit höherer Risikobereitschaft haben.

Dweck hat beobachtet, dass in Unternehmen, in denen ein „fixed mindset“ dominiert und gefördert wird, die Mitarbeiter meist über Schwindeleien und Betrügerein der Mitarbeiter berichten, weil diese sich einen Vorteil im „Talenterennen“ verschaffen wollen. Mitarbeiter in Unternehmen, die einen „growth mindset“ fordern und fördern berichten dagegen, dass sie sich vom Unternehmen befähigt fühlen und verspüren, dass das Unternehmen zu ihnen steht (Dweck 2016). Unternehmen, die das Talenterennen im Unternehmen betreiben, machen es ihren Mitarbeitern schwerer, den „growth mindset“ zu praktizieren, bei dem Erkenntnisse untereinander ausgetauscht, Fehler gemacht und berichtet werden oder Meinung und Feedback der Kollegen gesucht wird.

Viele Unternehmen haben den „growth mindset“ inzwischen für sich entdeckt und implementieren diesen schon in ihre Mission Statements. Dabei stösst Dweck auf zwei weit verbreitete Missverständnisse:

1. Wenn Menschen für ihre Anstrengungen gelobt und belohnt werden, entwickeln sie einen „growth mindset“. Hier liegt ein Missverständnis vor. Es darf nicht nur die Anstrengung gelobt und belohnt werden, auch das Ergebnis zählt, da unproduktive Anstrengung nie wünschenswert ist. Ein Schlüssel für die Entwicklung des „growth mindset“ der Mitarbeiter im Unternehmen ist, dass nicht nur die Anstrengung, sondern auch der Fortschritt als Ergebnis sowie der Lernprozess belohnt werden, der zu einer Verbesserung geführt haben.
2. Wenn wir als Unternehmen den „growth mindset“ formal und explizit unterstützen, indem er in einem Mission Statement oder im Unternehmensleitbild formuliert wird, dann wird alles gut. Um nicht zu reinen Lippenbekenntnissen zu verkommen, müssen die Unternehmen den gewünschten „growth mindset“ ihren Mitarbeitern erklären und Regeln definieren und umsetzen, welche den Mindset für die Mitarbeiter verständlich und greifbar machen. Die Unternehmen müssen beweisen, dass sie es ernst meinen damit, dass ihnen das „Lernen“ wichtiger ist als die Anstrengung. Risiken eingehen und dabei Fehler zu machen, gehören zu einem „growth mindset“. Dass müssen die Unternehmen dann auch „beweisen“, damit sie gegenüber ihren Mitarbeitern glaubwürdig bleiben.

Aus den bisherigen Ausführungen lässt sich festhalten, dass es nicht nur individuelle Mindsets gibt, sondern auch Mindsets von Unternehmen, verstanden als dominierendes Mindset der Mitarbeiter als Kollektiv. Dem Management kommt in diesem Zusammenhang eine große Verantwortung zu, da es dafür sorgen muss, dass ein bestimmtes Mindset in einem Unternehmen nicht nur in Mission- und/oder Vision Statements propagiert, sondern auch in konkrete Unternehmensregeln Anwendung findet, um sicherzustellen, dass das propagierte Mindset im Unternehmen im Alltag der Mitarbeiter tatsächlich

honoriert wird. Zweitens wurde festgestellt, dass ein Unternehmens-Mindset tatsächlich Auswirkungen auf Mitarbeitereinstellungen und -verhalten hat. Noch nicht empirisch nachgewiesen wurde ein möglicher Zusammenhang zwischen einer bestimmten Ausprägung eines Mindset auf den Unternehmenserfolg. Das wird Aufgabe künftiger Forschung sein, damit die Bedeutung eines Unternehmens-Mindset im Management der Unternehmen wirklich ernst genommen wird.

Wie aber lässt sich ein organisationales Mindset im Unternehmen entwickeln und umsetzen? Die Änderung des individuellen Mindset lässt sich nicht in einem Seminar schulen (Hofert 2018). Sie setzt Selbstreflexion und Lernbereitschaft voraus. Eine Änderung wird nur über das „Vorleben" erzielt. Erfahrungen formen das Mindset des Menschen. Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen werden ein unterschiedliches Mindset haben und auf ein und dieselbe Situation unterschiedlich reagieren. Ein Mindset-Management bedarf unseres Erachtens:

1. Dder Aufnahme des Mindset als wesentllichen Bestandteil der Vision und Mission eines Unternehmens. Visionen, die wirklich nach innen wirken sollen, müssen das erwünschte, vorherrschende Mindset artikulieren und visualisieren, damit die orchestrierende Wirkung bei den Mitarbeitern einsetzt.
2. Das Management muss diese Vision verkörpern, vorleben und in Taten umsetzen, indem konkrete Regelungen und Richtlinien definiert werden, die den Mitarbeitern verbindlich zeigen, wie das Mindset im Unternehmen umgesetzt wird.
3. Unternehmen müssen die organisatorischen Rahmenbedingungen für das H2H Mindset schaffen.

Im Sinne des Lean-Gedankens schlagen wir vor, mit dem H2H Prozess selbst zu beginnen und diesen in möglichst vielen Projekten über einen längeren Zeitraum „auszuprobieren". Sonst entstehen daraus keine Erfahrungen für die beteiligten Menschen und somit auch keine Änderung/Anpassung des eigenen Mindset. Wie das gehen soll zeigt der nächste Abschnitt.

4.2.7.2 H2H Prozess im Unternehmen einführen und als Standardmethode für Projektformate etablieren

Auch hier kann Marketing verstanden als Mindset viel von Design Thinking lernen. Am Anfang wurde unter dem Mindset „Thinking like a designer" davon ausgegangen, dass sich dieses am besten im Unternehmen etablieren lässt, wenn es in die Unternehmenskultur einfließt (K. D. Elsbach und Stigliani 2018). Dann richtete sich der empirische Fokus unter dem Begriff Design Thinking aber fast ausschließlich auf die Werkzeuge und Methoden, die es Teams erleichtern, „wie ein Designer zu denken". Elsbach und Stigliani fanden in ihrer Analyse der Forschungsliteratur zum Thema Design Thinking heraus, dass die Anwendung der Tools und Methoden von Design Thinking Einfluss auf die Unternehmenskultur hat. Umgekehrt beeinflusst die Unternehmenskultur sowohl positiv als auch negativ die Nutzung von Design-Thinking-Methoden im Unternehmen.

Daraus kann gefolgert werden, dass sich Kultur und Design-Thinking-Methoden gegenseitig (reziprok) beeinflussen und verstärken können. Die Anwendung der Methoden kann zweierlei: die Unternehmenskultur ändern oder an die bestehende Unternehmenkultur angepasst werden. Sie haben dabei festgestellt, dass sich die im Design Thinking verwendeten Methoden, die in den verschiedenen Phasen der Problemanalyse, der Ideensuche und des Ideentestens verwendet werden, unterschiedlich auf die Unternehmenskultur niederschlagen.

Problemfindende Methoden tragen zu einer nutzerzentrierten Kultur bei. Beispiel Deutsche Bank: dort hat es sechs Jahre gedauert, Design Thinking als kundenzentrierte Methode als Standard in der Projektstruktur im Unternehmen zu etablieren. Dadurch kam fast jeder Mitarbeiter mit der Methode in Berührung, was dazu geführt hat, dass die Mitarbeiter anfingen, tradierte Annahmen kontinuierlich in Frage zu stellen und die Kunden-Perspektive in allen Projekten integriert wurde (Vetterli et al. 2016). Die Australische Steuerbehörde berichtet davon, dass es nicht ausreicht, ein paar Designer ins Unternehmen zu bringen. Damit Design Thinking zu einer nachhaltigen Fähigkeit wurde, mussten die Mitarbeiter kontinuierlich weitergebildet werden in den Techniken, Methoden, Fallstudien, etc. Gleichzeitig hat die Steuerbehörde eine Reihe von Unternehmensgrundsätzen verfasst, welche die Nutzerzentrierung explizit formuliert haben.

Ideengenerierende Methoden tragen zu einer Kultur der erhöhten Akzeptanz von Mehrdeutigkeit und Risiko im Unternehmen bei. Die Mitarbeiter akzeptieren dann eher vage Aufgabenstellungen und nehmen auch Aufgaben an, die mit einem hohen Risiko verbunden sind, zu scheitern. Des Weiteren öffnen sich die Mitarbeiter gegenüber der Kollaboration im Sinne von Co-Creation mit Kollegen, Kunden und anderen Stakeholdern. Dadurch kann ein agiler Mindset im Unternehmen eingeführt und verbreitet werden.

Letztlich, tragen ideentestende Methoden zu einer Kultur des Experimentierens und einer angemessenen Fehlertoleranz bei.

Chen und Venkatesh konnten empirisch nachweisen, dass die Einführung von Design Thinking in Marketingabteilungen einhergeht mit einer organischen Kultur, die sich durch Flexibilität und den freien Austausch von Informationen (Chen und Venkatesh 2013) auszeichnet. Eine weitere Erkenntniss war, dass Marketing Endkunden-Profile (Personas) erstellen und im gesamten Unternehmen als Plattform für die Verwendung von Design Thinking in Projekten zur Verfügung stellen sollte. Des Weiteren sollte das Markenimage dazu genutzt werden, eine Designsprache im Unternehmen zu etablieren. Das Markenimage wird duch Logos, Verpackungen, Designkonzepte und die Marketingkommunikation kommuniziert. Das Markenimage ist wichtig, um die Marke zu beschreiben, ihre Grenzen zu kennen und gegenüber dem Wettbewerb abzugrenzen. Das gelingt auch dadurch, dass gezeigt wird, was die Marke nicht ist. Neben den Personas stellt also das Markenimage eine wichtige Plattform für Design-Thinking-Projekten dar. Des Weiteren können Designsprache und Markenimages der Wettbewerber dazu genutzt werden, das eigene Design Thinking zu überprüfen und zu überarbeiten (Wettbewerbsorientierung). Marketing kann und muss also die Wettbewerbsorientierung mit einbringen. Die Ergebnisse von Chen und Venkatesh betonen die Bedeutung, das

Markenimage in Design-Thinking-Projekten zu implementieren. Die Verwendung von Personas, Marke und Wettbewerbsinformationen sind wichtige Beiträge des Marketings zur Implementierung von Design-Thinking-Projekten.

Elsbach und Stigliani haben ein erfahrungsbasiertes Lernmodell entwickelt (vgl. Abb. 4.33), das zeigt, wie es gelingen kann, Design Thinking als Methode und Werkzeugkasten einzuführen (Phase 1), um Erfahrungen bei den Organisationsmitgliedern zu schaffen, die über eine Phase der Reflexion (Phase 2) den Nutzern der Methodik die Fragen beantworten, warum und wann Design Thinking zu nützlichen Lösungen kommt (K. D. Elsbach und Stigliani 2018).

In Phase 3 verstehen die Nutzer, dass die Definition einer Design-Thinking-Kultur, die sich in formalisierten Regeln, Werten und Grundannahmen wiederfinden, dabei helfen, die Effektivität der Design Thinking Methoden zu steigern. Der weitere Einsatz der Design-Thinking-Methoden wird in Phase 4 dazu genutzt, die Annahme zu testen, dass die Verankerung von Design Thinking als Unternehmenskultur dazu führen kann, die Effektivität der Methoden tatsächlich zu steigern. Die Erkenntnis, dass die Verankerung in der Unternehmenskultur immens wichtig für den Erfolg der Umsetzung von Design Thinking ist, stellt auch die passende Antwort auf zunehmende Kritik an der Methode dar. Die Design Agentur IDEO, eine der führenden Institutionen, wenn es um Design Thinking geht, kommt bei einer (selbst-)kritischen Reflektion zu dem gleichen Ergebnis (Schwab 2018). Unternehmen, die glauben, ihre Mitarbeiter in ein paar Design-Thinking-Workshops fit zu machen, um dann die Innovationsrate und den Innovationsgrad der Ideen zu steigern, werden schnell feststellen, dass sich der erhoffte Erfolg nicht einstellt. Doch statt die eigene Unternehmenskultur in Frage zu stellen, wird schnell die Methode kritisiert. Diese Erkenntnisse können auf das Mensch Marketing eins-zu-eins übertragen werden.

Elsbach und Stigliani haben drei verschiedene Methodenkategorien in ihrer Untersuchung verwendet: problemerkundende Methoden wie ethnografische Feldmethoden und Customer Journeys, ideenkreierende Methoden wie Brainstorming und Co-Creation und drittens ideentestende Methoden wie Prototypen und Experimente. Auf der anderen Seite konnte durch die kritische Literaturanalyse nachgewiesen werden, dass die Unternehmenskultur in Form von Normen, Richtlinien, Werten und Grundannahmen dazu beiträgt, dass die Methoden und Tools von Design Thinking von den Mitarbeitern sinnvoll und im Sinne des Unternehmens eingesetzt werden.

Insbesondere, wenn eine Organisation aufgrund dynamischer Veränderungen im Umfeld (und das passiert heute im Zuge der Digitalisierung) hilft diese Vorgehensweise, die normale Trägheit bestehender Organisationskulturen zu überwinden. Die Rolle des Managements, gestützt von unternehmensweiten Initiativen mit Trainings, Coachings und neuen Rollenmodellen kann enorm helfen, dieser Trägheit erfolgreich zu begegnen.

Ein solcher Ansatz wird ausdrücklich unterstützt und soll auch beim H2H Marketing Anwendung finden, da sich auch hier der Lean-Ansatz (Bauen-Messen-Lernen) wiederfindet und sich H2H Mindset und H2H Prozess gegenseitig im Zeitablauf in einem Unternehmen verstärken. Heißt zunächst einmal den H2H Prozess mit seinen Methoden

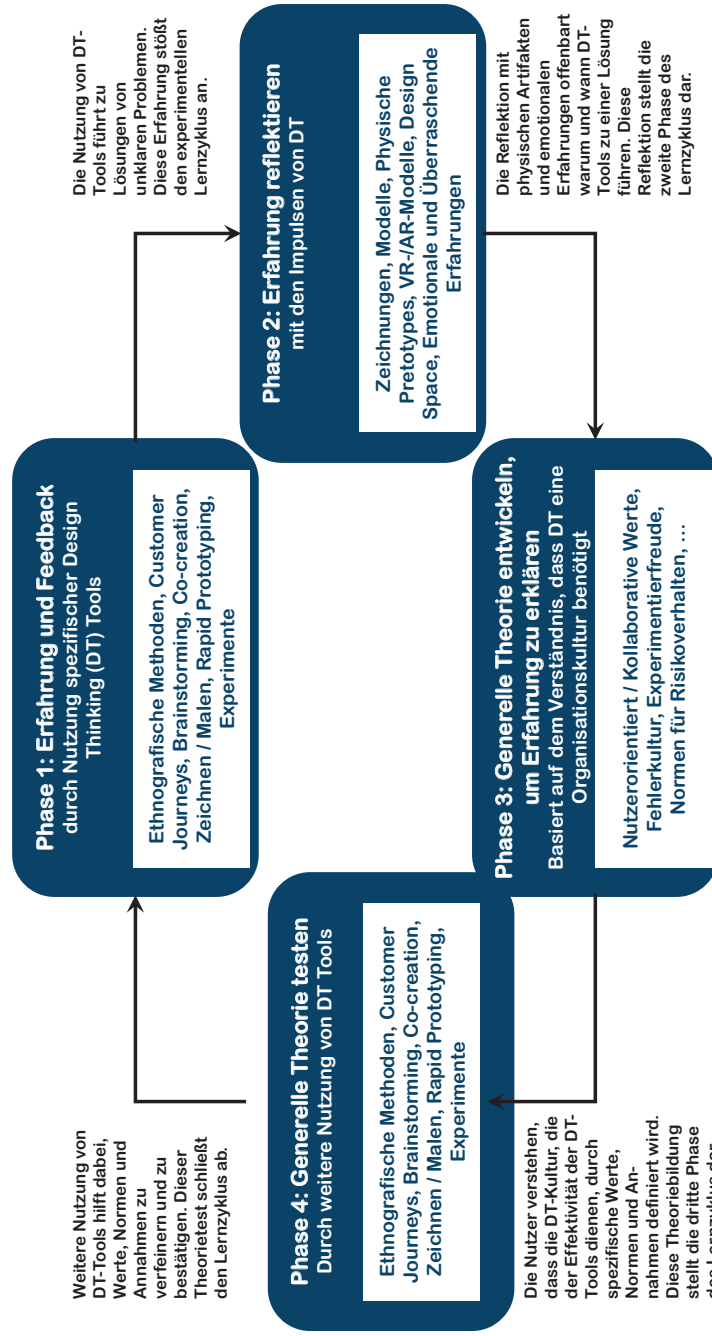


Abb. 4.33 Erfahrungsbasiertes Lernmodell für Design Thinking als Methode und Mindset. (Nach Elsbach und Stigliani 2018)

und Werkzeugen einführen, die Anwender zur Reflexion bringen und dabei unterstützen, den H2H Mindset in Form von Vision, Mission und Unternehmenskultur einfließen zu lassen und danach testen, ob der H2H Mindset dabei hilft, die Effektivität des H2H Prozess zu steigern. Phase 3 soll also dazu genutzt werden, das H2H Mindset im Unternehmen als leitendes Prinzip zu verankern. Dazu gilt es, die auf der Basis der vielfachen Anwendung des H2H Prozesses gemachten Erfahrungen im Leitbild einfließen zu lassen.

4.2.7.3 H2H Mindset als Kernelement im Leitbild verankern

Bleicher sieht auch für das Management einen Paradigmenwechsel als notwendig an und titelt diesen Paradigmenwechsel mit „Wandel in den Anschauungen von Problemen und ihrer Beherrschung“ (Bleicher 2017). Das Management öffnet sich erzwungenermaßen gegenüber gesellschaftlichen und sozialen Umwelteinflüssen und ist heute dabei zu realisieren, dass sich die zunehmend komplexen, vernetzten und dynamischen Probleme der Welt nur interdisziplinär und integrativ lösen lassen. Gerade in Zeiten zunehmender Komplexität gepaart mit zunehmender Dynamik benötigen Menschen auch Orientierung, Halt und Nachhaltigkeit. Bereits 1997 haben Pfeiffer und Dögl treffend formuliert: „Umfang und Geschwindigkeit der Veränderungen in Markt und Gesellschaft, insbesondere aber in der Technik, haben Dimensionen erreicht, die mit dem traditionellen Denken und dem entsprechenden Instrumentarium vom Management nur noch unzureichend bewältigt werden können“ (Pfeiffer 1997). Diese Aussage hat heute im Zuge der rasanten Entwicklung der zunehmenden Digitalisierung noch an Relevanz gewonnen. Laut Bleicher befinden wir uns an einem Wendepunkt im Management, so wie wir das bereits in Abschn. 2.3 betont haben. Solche Wendezeiten und Phasen der Transformation verlangen nach neuen Denk- und Handlungsmustern (Mindset) in Organisation und Management.

Es ist die Aufgabe des normativen und strategischen Managements, den Menschen im und außerhalb des Unternehmens eine Orientierung, einen Halt zu geben, damit sie wissen, was das dominante Weltbild in einem Unternehmen ist, wofür es (ein-)steht, wie man sich verhalten sollte, um der gemeinsamen Sache zu dienen. Das darf aber nicht dazu führen, aufgrund großer Verunsicherung das Heil in der Vergangenheit zu suchen. Das Management muss „[…] vielmehr gegen die kulturelle Nostalgie im impliziten Wert- und Normengefüge angehen, indem sie vorwärts gerichtete Bereitschaft zur Meisterung von hochkomplexen Aufgaben der Zukunft erzeugt“ (Bleicher 2017). Eine Möglichkeit dazu stellt die Einführung des H2H Marketings als Mindset, strategischem Managementwerkzeug und als operatives Instrumentarium dar. H2H Marketing kann so als „Scharnier“ zwischen normativem, strategischem und operativem Management dienen (vgl. Abb. 4.34), da zukunftsorientierte Strukturen vor allem Kriterien genügen müssen, wie sie das H2H Mindset beinhaltet und durch den H2H Prozess für die Menschen im Unternehmen erfahrbar und erlernbar macht.

In der Literatur zum Strategischen Management hat es sich etabliert, zwischen den drei Ebenen des normativen, strategischen und operativen Managements zu differenzieren, die in Abb. 4.34 als drei horizontale Ebenen dargestellt sind. Bei Bleicher werden

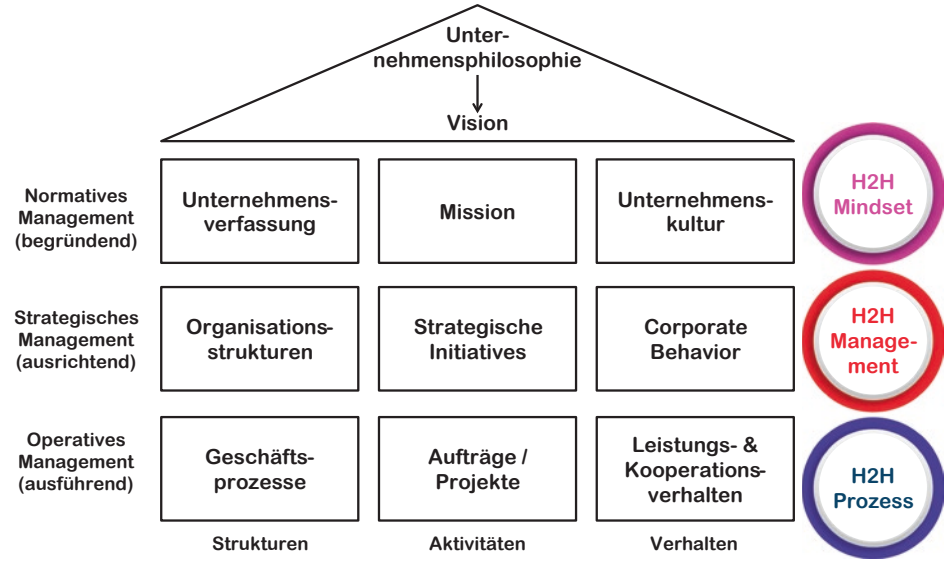


Abb. 4.34 Zusammenhang von Mensch Marketing und integriertem Managementkonzept. (Nach Bleicher 2017)

diese drei Ebenen im Rahmen des St. Galler Managementkonzepts noch mit drei „Säulen" verzahnt, die so zu interpretieren sind, dass sich aus den Strukturen und dem Verhalten, die Aktivitäten ergeben (Bleicher 2017).

Im H2H Marketing übernimmt der H2H Mindset die normative, das H2H Management die strategische und der H2H Prozess die operative Funktion. Insofern sind alle drei Komponenten des Mensch Marketing Modells (vgl. Abb. 4.34) in das Management integrierbar. Da H2H Management keine Voraussetzung für die effektive Gestaltung des H2H Prozesses darstellt, wird dieser Aspekt erst in Kap. 5 ausführlich dargestellt.

Bleicher betont die iterative Vorgehensweise, die unterschiedlichen Bezugsfelder in der Matrix bestehend aus Ebenen und Spalten zu durchlaufen, um das Management, dem sich dynamisch verändernden Umfeld anzupassen. Das passt hervorragend zur iterativen Vorgehensweise des H2H Marketings als Mindset und iterativem Umsetzungsprozess, die sich gegenseitig bedingen und so weiterentwickeln lassen. Das H2H Mindset gilt es überwiegend auf der Ebene des normativen und strategischen Managements zu etablieren und dieser sollte sich in konkreten Formulierungen (Vision, Mission), Verhaltensregeln (Unternehmenskultur) und strategischen Initiativen niederschlagen.

Normatives und Strategisches Management sind Sache des Top-Managements. Operatives Management gehört zu den Aufgaben des mittleren Managements. Zu den normativen Aufgaben des Managements zählen die Vision, die Mission, die Unternehmensziele, die Unternehmenskultur und die Unternehmensverfassung („corporate governance"). Die Vision ist für das Mindset insofern von Bedeutung als es den Menschen im Unternehmen Richtung gibt, sie in ihrem Verhalten und Handeln orchestriert, sie durch

ambitiöse Zukunftsbilder motiviert und gegenüber dem Unternehmen und seinen Stakeholdern verpflichtet. Zugleich erfüllt eine gute Vision eine Legitimationsfunktion gegenüber der Gesellschaft. Eine Vision geht immer einer schöpferischen Tätigkeit voraus. Es kann sich dabei um eine nicht formulierte Vision handeln, was bei vielen Start-ups zu beobachten ist. So haben sich die Gründer Tarun Mehta and Swapnil Jain in Bangalore beispielsweise zusammengetan, um einen Elektroroller und ein dazugehöriges Aufladenetz zu kreieren. Dazu haben sie ihr eigenes Unternehmen Ather Energy Private Limited gegründet. Die Gründer waren selbst Rollernutzer und haben aufgrund ihrer negativen Erfahrungen mit herkömmlichen und bereits existierenden Elektro-Rollern, den Wunsch entwickelt, eine Alternative zu schaffen. Dieser Wunsch war ihre Vision, die nicht formalisiert werden musste, da sich die wenigen Gründer intensiv persönlich ausgetauscht haben. Im Falle von großen Unternehmen muss die Vision dagegen formalisiert werden, damit sie innerhalb des Unternehmens kommuniziert werden kann.

Eine gute Vision ermöglicht es den Mitarbeitern und Stakeholdern, sich mit einem Unternehmen zu identifizieren. Ein wesentliches Element, dass in einer solchen Vision im Zusammenhang mit dem H2H Mindset formuliert sein könnte, wäre das vage Ziel, dass das Unternehmen maßgeblich zur Lösung eines ökologischen, sozialen und/oder ökonomischen Problems (allesamt wicked problems) beiträgt. Das spielt der Annahme in die Karten, dass es für Unternehmen künftig nicht mehr ausreichen wird, „[…] als alleinige Rechtfertigung für die Herstellung eines Produktes seine Rentabilität oder gar die Tatsache anzusehen, dass es beim Kunden gut ankommt“ (Hugo Thieman, Gründungsmitglied des Club of Rome zitiert nach Bleicher 2017). „Der rasante Wandel der Unternehmensumwelt macht neue, besser funktionierende Leitbilder erforderlich, weil hierarchische Unternehmensleitbilder nicht mehr oder nur noch eingeschränkt funktionieren“ (Moser 2017).

Die Mission beinhaltet den eigentlichen Zweck, die Aufgabe des Unternehmens. Sie soll nach innen und nach außen die Identität des Unternehmens wiedergeben. Sie deutet an, wo genau die Kernkompetenzen eines Unternehmens liegen, was für die Serviceorientierung im Sinne der S-DL von hoher Bedeutung ist. Sie beantwortet die Frage der Mitarbeiter und externer Stakeholder, was von dem Unternehmen zu erwarten ist, welches Wissen und welche Fähigkeiten es hat, um diese Mission zu erfüllen. In der täglichen Arbeit soll sie den Mitarbeitern, Kunden und Partner als Richtschnur dienen, ob der Unternehmensauftrag erfüllt wurde oder eben nicht. Die Verbindung zu Vision besteht darin, dass die Vision als vages Ziel formuliert, welche Richtung Unternehmen und Mitarbeiter verfolgen, welchen Beitrag es künftig für die Gesellschaft leisten will. Die Mission ist gegenwartsorientiert und besagt, was das Unternehmen bereits macht. Die Mission muss deshalb häufiger auf dem Weg zur Realisierung der Vision angepasst werden. So kann die Vision darin bestehen, Menschen weltweit dabei zu unterstützen, eine gesunde Körperhaltung zu erhalten oder wiederzugewinnen. Die Mission könnte dann darin bestehen, den Menschen ein Wertangebot zur Verfügung zu stellen, das sie in die Lage versetzt, selbst an ihrer gesunden Körperhaltung zu arbeiten.

Die Unternehmenskultur kann den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens positiv beeinflussen. Allerdings nicht ohne, dass die darin enthaltenen Werte und Normen insbesondere vom Management vorgelebt werden (Leitl 2010).

Die Verankerung des H2H Mindset in der Unternehmenskultur ist der dritte und gleichzeitig letzte Punkt in diesem Abschnitt. Schein, einer der Pioniere auf dem Gebiet der Organisationskultur, definiert Kultur als Eigentum von Gruppen, und kann als angesammeltes und erlerntes Wissen interpretiert werden, das von einer gegebenen Gruppe in ihrer Historie erworben wurde (Schein 1990). Die Definition betont den Lernaspekt und zeigt auf, dass Menschen, die neu zu der Gruppe stoßen lediglich die Aspekte der Kultur mitbekommen, die ihnen mitgeteilt werden. Er konkretisiert weiter, dass Kultur „ein Muster von Grundprämissen ist, das eine bestimmte Gruppe erfunden, entdeckt oder entwickelt hat, indem sie gelernt hat, mit ihren Problemen externer Anpassung und interner Integration umzugehen, was sich so gut bewährt hat, dass es neuen Mitgliedern als der richtige Ansatz weitergegeben wird, wie diese Probleme wahrzunehmen sind und wie im Zusammenhang mit diesen Problemen gedacht und gefühlt werden sollte“ (Schein 1990). Kultur formt Einstellung und Verhalten der Gruppenmitglieder. Die kulturellen Normen legen für die Gruppe fest, was gefördert oder akzeptiert wird und was nicht (Groysberg et al. 2018). Groysberg et al. synthetisieren die Definitionen in der Literatur, indem sie vier wesentliche Merkmale von Kultur herausarbeiten.

▶ **Definition Kultur nach Groysberg et al.** Kultur ist

- geteilt und bezieht sich immer auf eine Gruppe von Menschen
- allgegenwärtig und umfasst alle Ebenen eines Unternehmens sowie das gesamte Handeln, Denken und Fühlen der Mitglieder
- beständig, indem überwiegend neue Mitglieder in die Gruppe aufgenommen werden, die zu der gelernten Kultur passen
- implizit oder unbewusst.

Kulturelle Kräfte sind so mächtig, weil sie auf den Menschen wirken, ohne dass er sich dessen bewusst ist (Schein 2010). Sie haben unter anderem deshalb ein hohes Beharrungsvermögen. Eine Veränderung kann nur über einen kollektiven Lernansatz der Gruppe erfolgen. Als kollektives Gedächtnis, was gut ist, was sich eignet und was nicht, fungiert die Unternehmenskultur als Mindset eines Unternehmens. Positiv verstärkt und bestätigt wird das Lernen durch die Übereinstimmung mit Vision und Mission des Unternehmens. Eine solche Definition erklärt deshalb, warum der Ansatz, H2H Marketing als Prozess im Unternehmen einzuführen, um die Unternehmenskultur zu verändern, hier als sinnvoll erachtet wird.

Unternehmen können sich ihrer Kultur bewusstwerden, wenn sie den Versuch unternehmen, sie über Erhebungsmethoden bewusst zu machen. Die Ergebnisse von Umfragen und Beobachtungen können in ein Profil übertragen werden (vgl. Abb. 4.35). Die schwarze Linie könnte dabei den Ist-Zustand der Unternehmenskultur eines Unter-

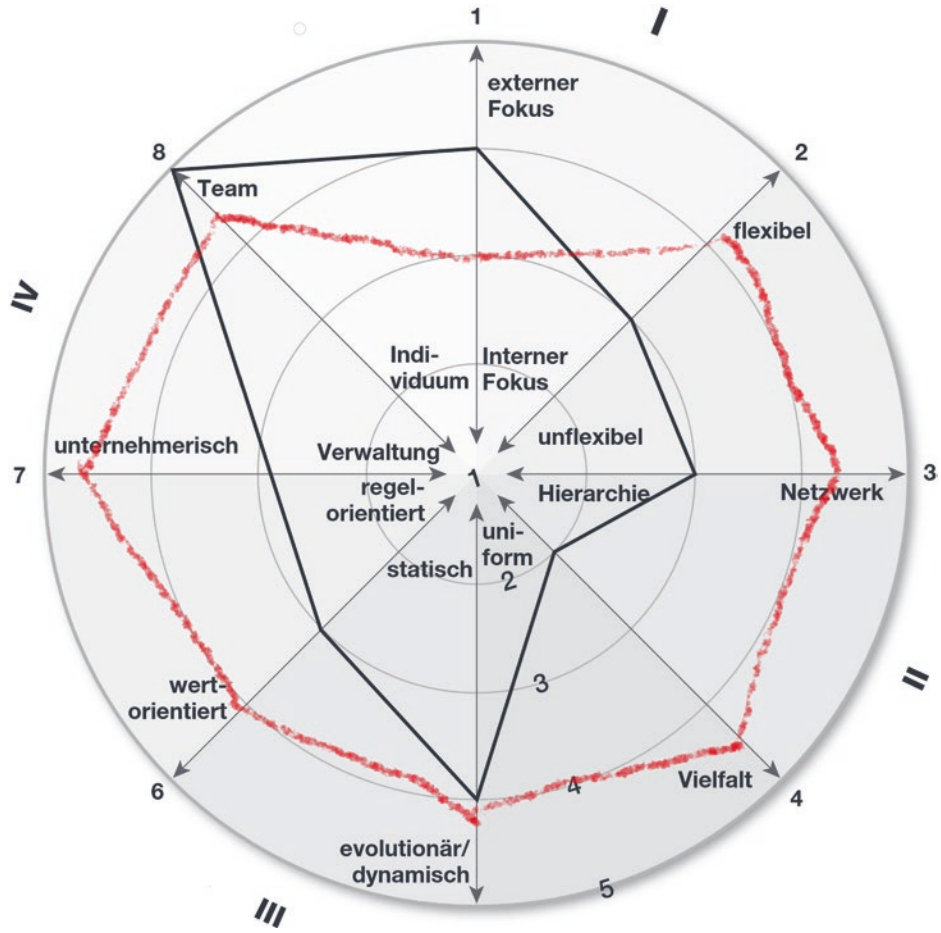


Abb. 4.35 Beispiel eines H2H-Profils in der Unternehmenskultur. (Nach Bleicher 2017)

nehmens wiedergeben und die rote Linie das gewünschte Profil eines kollektiv akzeptieren und internalisierten H2H Mindset.

Das Unternehmen Unilever hat das vom Unternehmen favorisierte Mindset in Form eines Manifestes formalisiert und an die Mitarbeiter kommuniziert (vgl. Abb. 4.36). Das Manifest drückt aus Sicht der Kunden aus, was sie von Unilever und natürlich seinen Mitarbeitern erwarten.

H2H Marketing selbst ist der Unternehmensstrategie unterzuordnen. Die strategischen Aufgaben des Marketing Management behalten ihre Gültigkeit nur bedingt. Die Marketingstrategie beginnt eben nicht mehr mit dem relativen Wettbewerbsvorteil und der Differenzierungsstrategie gegenüber dem Wettbewerb, sondern mit der Definition eines (wicked) Problems. Marktdefinition und -segmentierung ergeben sich aufgrund der



Abb. 4.36 Unilever Manifest als Beispiel, die Unternehmenskultur zu kommunizieren

Identifikation eines gesellschaftlich relevanten Problems fast zwangsläufig. Das Problem steht am Anfang des H2H Prozesses und die Generierung von Erkenntnissen der Nutzer (Träger des Problems) liefert die informatorische Grundlage für die Segmentierung. Es ist eine der wesentlichen Unterschiede zum Marketing Management, dass strategische und operative Marketingaufgaben in einem Prozess miteinander vernetzt sind und dass die Reihenfolge der Bearbeitung unterschiedlich ist. Die Auswahl eines menschlichen Problems ist vergleichbar mit der Marktdefinition eine sehr strategische Aufgabe. Bevor aber lange strategisch-konzeptionell vorgedacht wird, geht es im H2H Marketing

sofort darum, Empathie für die Träger des Problems zu gewinnen und auf innovative Art und Weise, Aspekte des Problems zu identifizieren, die das Unternehmen eventuell lösen kann und will. Dann gilt es, die eigenen (oder kollaborativen) Kompetenzen zum Wohle der Kunden in Form eines Wertangebotes umzusetzen. Die Entwicklung des Wertangebots steht im Vordergrund. Erst sekundär geht es darum, das Unternehmen und das Wertangebot zu positionieren und zu markieren. Mit Marke, Content und Zugangskanälen muss sich das Unternehmen konsequent als kompetenter Problemlöser positionieren, der auf einzigartiges Wissen und einzigartige Fähigkeiten zurückgreifen kann. Es soll damit verdeutlicht werden, dass während des Durchlaufs des H2H Prozesses, auch strategische und operative Aufgaben iterativ und alternierend bearbeitet werden.

Die Verankerung des H2H Mindset in Vision und Mission und das Erlernen des Mindset über die vielfache, kollektive Anwendung des H2H Prozess im Unternehmen reicht eventuell bereits aus, um die Erfolgschancen von H2H Marketing im Unternehmen zu erhöhen. Dennoch können die Unternehmen mehr tun, indem sie auch die organisatorischen Rahmenbedingungen schaffen, damit der H2H Marketingprozess effektiv umgesetzt werden kann.

4.2.7.4 Organisatorische Rahmenbedingungen für H2H Marketing schaffen

In vielen Unternehmen wird im Moment an strategischen Initiativen gearbeitet, die sich unter dem Stichwort „New Work“ zusammenfassen lassen. Beim New Work Award von XING SE treten sowohl etablierte als auch junge Unternehmen an. Die Gewinner 2018 sind MAN mit seiner Zukunftswerkstatt, T-Systems mit seiner Graswurzelbewegung Magenta, music4friends mit der Initiative, dass Azubis für einen vorübergehenden Zeitraum den Chefsessel einnehmen, Intraprenör mit innovativen Arbeitszeitmodellen, About you mit MOVE, einem Job-Rotation-Konzept, das Flexibilität und Freiheit der Mitarbeiter fördert. Aber auch Unternehmen wie Schaeffler und Otto beweisen, dass viele Unternehmen verstanden haben, dass Arbeit heute und morgen anders stattfinden muss, als dies in den funktionsorientierten Matrixorganisation der bestehenden Unternehmen der Fall war. Es gilt die Bedingungen zu schaffen, unter denen sich das gewünschte Mindset in gewünschtem Verhalten bei der täglichen Projektarbeit einstellen kann.

Dazu zählen Personalentwicklungs-Maßnahmen genauso wie flexible Arbeitszeitmodelle oder räumliche Maßnahmen, die Kommunikation und Kreativität fördern helfen sollen.

Personalentwicklungsmaßnahmen

Personalentwicklungsmaßnahmen können sich sowohl auf die Weiterbildung und Entwicklung des bestehenden Personals oder auf die Rekrutierung neuen Personals beziehen. Beide Maßnahmen stellen probate Mittel dar, um eine Organisationskultur in gewünschter Richtung zu verändern.

In Abschn. 4.1.3.5 wurde bereits vorgestellt, was unter T-Shape-Professionals zu verstehen ist. T-Shape-Professionals weisen viele von den Denk- und Handlungsmustern auf,

die dem H2H Mindset zugeschrieben werden können. Im Moment steht dem Wissen der Autoren nach den Unternehmen (leider) kein Instrumentarium zur Verfügung, um zu messen, in welchem Umfang ein (potenzieller) Mitarbeiter T-Shape-Merkmale aufweist. Daran arbeitet zurzeit ein Forscherteam der Hochschule Würzburg-Schweinfurt in Kooperation mit Hogrefe Consulting, sodass hoffentlich in absehbarer Zeit ein Messinstrumentarium zur Verfügung steht. Wir vertreten hier nicht die Meinung, dass das gesamte Unternehmen nur aus T-Shape-Professionals bestehen sollte. Das widerspräche dem Ansatz der Diversität und verkennt die Tatsache, dass Menschen, die kein T-Shape aufweisen in den verschiedensten Funktionen eines Unternehmens hervorragende Arbeit leisten können. Im H2H Marketingteam sollte allerdings darauf geachtet werden, dass die Teammitglieder aus T-Shape-Professionals bestehen bzw. sollte dafür gesorgt werden, dass sie sich über Weiterbildungsmaßnahmen und Coachings zum T-Shape-Professional entwickeln.

Wie bereits in Abschn. 4.2.7.2 erörtert, stellt die Beteiligung an H2H Marketingprojekten per se eine gute Ausbildungsmöglichkeit dar, um das Mindset der beteiligten Mitarbeiter über den Kreislauf machen, reflektieren, generalisieren, machen, … zu verändern. Weiterbildungsmaßnahmen in Design Thinking und Marketingmethoden flankieren den Lernerfolg in solchen Projekten. Des Weiteren müssen die Mitarbeiter permanent die Möglichkeit geboten bekommen, sich im Bereich der Digitalisierung fortzubilden, um nicht schnell zu den „digital dinosaurs“ zu gehören.

Was sich einfach anhört, findet in der Unternehmensrealität leider häufig nicht oder immer weniger statt (Hamori 2018). Die betrieblich geförderte Weiterbildung ist (zumindest in den USA) auf dem Rückmarsch. Die im Zuge der Digitalisierung gestiegenen Trainingsmöglichkeiten, z. B. über den Einsatz von MOOCs (massive open online courses) oder von VR und/oder AR werden ebenfalls nur zaghaft genutzt. Laut Hamori lässt sich feststellen, dass die Anzahl der Teilnehmer an MOOCs zwar steigt, häufig aber ohne Wissen und Unterstützung der Arbeitgeber. Die Ergebnisse unterstreichen, dass viele Unternehmen noch nicht erkannt haben, wie wichtig die betrieblich geförderte Weiterbildung für Motivation und Kompetenzerwerb der Mitarbeiter ist. Ein solches Verhalten passt nicht in die bereits häufige beschriebene, dynamische und komplexe Umwelt, die lebenslanges Lernen zu einem Muss macht.

Förderung kreativer Arbeitsatmosphäre

Fallbeispiel Deutsche Bank – kreative Arbeitsatmosphäre

Die Deutsche Bank bietet vielfältige Finanzdienstleistungen an – vom Zahlungsverkehr und dem Kreditgeschäft über die Anlageberatung und Vermögensverwaltung bis hin zu allen Formen des Kapitalmarktgeschäfts. Zu ihren Kunden gehören Privatkunden, mittelständische Unternehmen, Konzerne, die Öffentliche Hand und institutionelle Anleger. Die Deutsche Bank ist Deutschlands führende Bank. Sie hat in Europa eine starke Marktposition und ist in Amerika und der Region Asien-Pazifik maßgeblich vertreten.

Seit 2015 hat sie ein eigenes Entwicklungszentrum für digitale Bankprodukte: die Digitalfabrik in Frankfurt. In 2018 entwickeln ca. 800 Mitarbeiter aus mehr als

20 Nationen nach neuesten Methoden und interdisziplinär. Software-Entwickler, IT-Spezialisten und Finanzfachleute sind gemeinsam mit FinTecs – junge Technologieunternehmen aktiv.

Von der Digitalfabrik erwartet die Deutsche Bank Impulse für Innovationen sowie die weitere Digitalisierung und den Umbau der Bank. Aus einigen Projekten in der Digitalfabrik sind bereits neue digitale Produkte und Dienstleistungen entstanden, darunter die App „Deutsche Bank Mobile“. Der digitale Safe der Deutschen Bank (eSafe) wurde dort entwickelt und an weiteren Anwendungen für künstliche Intelligenz, Spracherkennung oder Blockchain wird gearbeitet. Weitere Informationen zur Digitalfabrik der Deutschen Bank, ihren Produkten sowie Film- und Fotomaterial finden Sie unter: www.deutsche-bank.com/digitalisierung.

Kreativität ist einer der wesentlichen Kompetenzen, welche den Menschen künftig von der „Maschine“ unterscheiden werden (so die Hoffnung hier). Die Unternehmen brauchen kreative Menschen, um mit der Komplexität und Dynamik ihres Umfeldes Schritt halten zu können. Und die Unternehmen können etwas dafür tun, dass ihre Mitarbeiter kreativer an ihrem Arbeitsplatz sein können.

Es wird davon ausgegangen, dass es einen Zusammenhang zwischen den Arbeitsbedingungen, unter denen die Menschen im Unternehmen arbeiten, und ihrer kreativen Leistungsfähigkeit gibt (Shalley und Gilson 2004). Die Forschung dazu ist noch nicht weit vorangeschritten, aber es gibt erste Ergebnisse. Dazu zählen:

- Mitarbeiter, müssen spüren, dass sie sich in einem unterstützenden Arbeitskontext bewegen. Feedbacks zu ihrer kreativen Leistung und Optimierungsmöglichkeiten haben einen Einfluss auf die kreative Leistungsfähigkeit. Ob positiv oder negativ hängt von der Art des Feedbacks ab (Egan 2005).
- Führungskräfte müssen an ihre Mitarbeiter kommunizieren, dass Kreativität erwünscht ist (Egan 2005). Sie müssen klarmachen, was für sie Kreativität bedeutet und zwar nicht nur indem sie formulieren, dass die Mitarbeiter doch bitte mal „out-of-the-box“ denken sollen, sondern indem sie an ganz konkreten Sachverhalten klarmachen, was für sie selbst die „Box“ bedeutet. Der positive Effekt wird noch weiter verstärkt, wenn für andere Mitarbeiter wahrnehmbar Kreativität incentiviert wird.
- Der soziale Kontext, in dem die Mitarbeiter selbst einen Einfluss auf die Kreativität des Einzelnen und der Gruppe haben. Es muss sichergestellt sein, dass die Mitarbeiter die Chance haben, sich mit Menschen anderer Abteilungen und Fähigkeiten zu treffen und auszutauschen. Werden die Mitarbeiter dazu ermutigt, abteilungsübergreifende Maßnahmen zu ergreifen?
- Die Verwendung einer unternehmerisch geprägten Entscheidungslogik von autonomen Teams in der Neuproduktentwicklung wirkt sich positiv auf die praktizierte Kreativität aus (Blauth et al. 2014).

Einer der Autoren forscht zurzeit an der Fragestellung, wie sich durch organisatorische und räumliche Gestaltungsmaßnahmen die Kreativität von Menschen in Teamsituationen beeinflussen lässt. Dabei legt er folgende Grundannahme zugrunde: Die Abwechslung (Rhythmisierung) von kognitiver und emotionaler (empathischer) Anstrengung und Entspannung fördert die kreative Leistungsfähigkeit eines Teams (vgl. Abb. 4.37).

Der Zusammenhang zwischen Rhythmisierung und Lernerfolg bei Schülern wurde bereits mehrfach erbracht (Osnabrücker Forschungsgruppe 2016). Es lässt sich die äußere Rhythmisierung auf Unternehmensebene, die interne Rhythmisierung auf Teamebene (sofern das Team zumindest teil-autonom planen und arbeiten darf) und der individuelle Rhythmus unterscheiden. Es hat sich herausgestellt, dass sich insbesondere die Berücksichtigung des natürlichen Biorhythmus positiv auf den Lernerfolg auswirkt, „[…] da der menschliche Organismus in seiner Gesamtheit der Körperfunktionen einen natürlichen und entwicklungsbedingten Wechsel von Aktivierung und Erholung bzw. von Bewegung und Ruhe aufweist“ (Siepmann und Salzberg-Ludwig 2006). Die Entspannungsphase in Abb. 4.37 kann demnach mit Ruhe oder Bewegung verbracht werden, wobei im Zusammenhang mit dem Lernerfolg insbesondere der Einfluss der Bewegung in Studien häufig bestätigt wurde (Osnabrücker Forschungsgruppe 2016). Es wurde außerdem ein positiver Einfluss einer intellektuellen Stimulation von Mitarbeitern (in der Abbildung oben der Phase der Anstrengung zuzuordnen) und individueller Kreativität empirisch nachgewiesen (Çekmecelioğlu und Özbağ 2016). Ein weiterer interessanter Befund besteht darin, dass permanent überarbeitete Mitarbeiter weniger Kreativität zeigen als Mitarbeiter, die sich zwischendurch bei sinnloser Arbeit („mindless work“) erholen können (K. Elsbach und Hargadon 2006). Eine weitere Möglichkeit der Rhythmisierung besteht darin, Einzel- und Teamarbeit alternierend einzusetzen, da sich nicht alle Aufgaben gleichermaßen zur Teamarbeit eignen. Insbesondere der Zusammenhang zwischen Flow und Produktivität ist interessant. So wird in der Literatur zu Recht in Frage gestellt, ob außerordentliche Leistungen (körperlich wie geistig) lediglich aufgrund der Anzahl der Trainingsstunden erreicht werden, wie es zum Beispiel in der 10.000-h-Hypothese

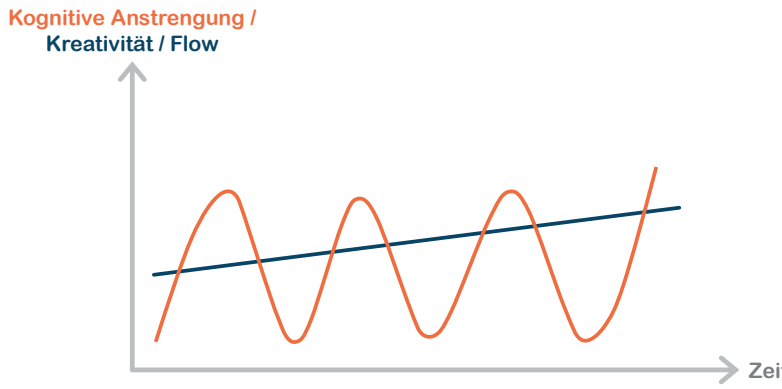


Abb. 4.37 Unterstellter Zusammenhang von Rhythmisierung und kreativer Leistungsfähigkeit

postuliert wird. Hier eignet sich wieder einmal die Frage nach dem „warum“. Warum gelingt es manchen Athleten oder genialen Erfindern sich 10.000 h und mehr mit einer Sache zu beschäftigen (Coyle 2018)? Die Antwort könnte darin liegen, dass diese Menschen in ihrem Training häufig den Flow erreichen. Dieser wiederum ist davon abhängig, ob die betreffende Person einerseits die Herausforderungen und Fähigkeiten bei der Bewältigung einer Aufgabe beherrscht. Das kann durch die Rhythmisierung kognitiver Herausforderung bei gleichzeitig ansteigendem Know-how gefördert werden. Der Flow wiederum führt zu einer erhöhten Ausschüttung mehrerer Hormone, die sich äußerst positiv auf die Leistungsfähigkeit und die Kreativität auswirken (Coyle 2018). Insofern ist klar, dass Unternehmen an beiden Strängen (intellektuelle Herausforderung und steigendes Know-how) ansetzen sollten, um die Kreativität und Leistungsfähigkeit im Mensch Marketing und damit bei der Innovationstätigkeit zu steigern.

Christoph Keese beschreibt in seinem Buch „Silicon Valley“, dass es ihm während seines Aufenthaltes im Silicon Valley unmöglich war, die Menschen in den Start-ups dort in irgendeiner digitalen Form treffen zu können (Keese 2014). Die Menschen dort arbeiten fast alle analog – sie treffen sich also fast ausschließlich persönlich und arbeiten auch fast ausschließlich nur persönlich zusammen. Er fasst diese überraschende Erkenntnis für sich so zusammen: die immense kreative Energie, die in den Start-ups im Silicon Valley herrscht, ist das Ergebnis von körperlicher Dichte (die Menschen sitzen auch aufgrund der abnormal hohen Mieten eng zusammen in ihren „Büros“) und zufälliger Kommunikation. Diese Erkenntnis lässt sich auch für die Schaffung geeigneter organisatorischer Rahmenbedingungen nutzen. Dass abteilungsübergreifende Kommunikation für die Innovationsfähigkeit von Vorteil ist, wird hier nicht in Frage gestellt. Deshalb sollten die Unternehmen sowohl digitale als auch analoge (sprich räumliche) Möglichkeiten schaffen, sich untereinander auszutauschen. Es muss möglich sein, dass sich die Mitarbeiter ungezwungen zum Kaffeetrinken treffen können, ohne „schief“ von anderen Mitarbeiter oder Führungskräften angesehen zu werden. Zudem ist der positive Einfluss von Kaffee auf die kognitive Leistungsfähigkeit wissenschaftlich belegt (Smit und Rogers 2000; Brunyé et al. 2010; Warburton 1995).

„Echte kollaborative Arbeit braucht Bereiche, die dafür optimiert sind, dass ein Team zusammenarbeiten, diskutieren und kreativ sein kann. Dieser „Team Space“ ist für Design Thinker der Ort, an dem das Projekt lebt und den das Team über die gesamte Dauer der Arbeit gestalten und nutzen kann“ (Gürtler 2013, S. 21).

Es gibt die unterschiedlichsten Aufgaben, die im Rahmen der kreativen Zusammenarbeit im Rahmen eines Projektes zu erfüllen sind. Manchmal benötigen die Teammitglieder ihre Ruhe zum konzentrierten Nachdenken oder zum ungestörten Telefonieren. Manchmal wollen sie etwas präsentieren und manchmal auch einfach nur Spaß zusammen haben und „quatschen“. Der kreative Raum muss deshalb so flexibel ausgestattet sein, dass er diesen unterschiedlichen Anforderungen in kürzester Zeit gerecht

werden kann. Aufgrund eigener Erfahrungen[4] wird hier postuliert, dass eine Mischung aus Wohnzimmer und Werkstatt den richtigen Charakter für beides bietet: Anstrengende Team- und Denkarbeit, experimentelles „Basteln“ und Ausprobieren für die Prototyping-phase, Präsentations- und Speicherflächen (Whiteboards und magnetische und Wände, die magnetisch sind und eine Whiteboardoberfläche haben) für die Kommunikation und Strukturierung von gesammelten Informationen sowie chillige Wohnzimmeratmosphäre, um zu entspannen. „Musik hat sich ebenfalls zur Unterstützung des Design-Thinking-Prozesses bewährt. Im professionellen Kontext wird oft unterschätzt, wie gut sich damit Stimmung und Atmosphäre steuern lassen und Musik dadurch als weiterer Katalysator für kreatives Arbeiten dienen kann“ (Gürtler 2013, S. 23).

Damit schließen die Ausführungen zu den Voraussetzungen, die Unternehmen für eine effektive Umsetzung des H2H Marketing treffen können. Durch die Tatsache, dass die Kunden in ihrem Kontext über den Wert einer angebotenen Leistung entscheiden, die gestiegene Bedeutung von Co-Creation und die zunehmende Abhängigkeit von Netzwerken, in denen sich Kunden und Anbieter bewegen, steigt die Bedeutung von Vertrauen, das in Form eines systematischen Marken- und Vertrauensmanagements aufgebaut und gepflegt werden muss. Da sich H2H Management auf die dritte Ebene des Bangalore Modells bezieht, wird das in dem folgenden Hauptkapitel beschrieben.

Fragen

1. Fragen und Denkanstöße für Ihren Wissens-Transfer Welche Auswirkungen haben die Einflussfaktoren des Bangalore Modells auf den H2H Mindset?
2. Was verstehen Sie unter einem Mindset?
3. Inwiefern unterscheiden sich Mindset auf individueller und organisationaler („corporate“) Ebene?
4. Wie unterscheiden sich „Growth Mindset“ und „Fixed Mindset“? Warum sind beide nicht personen-, sondern situationsabhängig?
5. Warum kann Markt-/Kundenorientierung als Mindset interpretiert werden?
6. Warum kann eine einseitige Marktorientierung problematisch für ein Unternehmen sein?
7. Inwiefern stellt der H2H Mindset eine Erweiterung der Marktorientierung dar?
8. Was sind T-Shape-Professionals und was zeichnet sie aus?
9. Wie hängen Kompetenzen und Fähigkeiten mit dem T-Profil eines Menschen zusammen?
10. Wie würden Sie sich selbst auf einer Skala von 1 (sehr niedrig) bis 10 (sehr hoch) hinsichtlich der Ausprägung der einzelnen Dimensionen des H2H Mindset selbst einschätzen?

[4]Einer der Autoren hat einen Kreativraum an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt geschaffen, in dem die Wirkung von Raumbedingungen auf die kreative Leistungsfähigkeit in Design-Thinking-Projekten untersucht wird, den sog. „Creative Cube“.

11. Welche Dimensionen des H2H Mindset kennen Sie? Welche sehen Sie eher kritisch?
12. Warum macht es unter dem Gesichtspunkt der Diversität Sinn, dass in Ihrem Unternehmen bzw. Projekt unterschiedliche Elemente des H2H Mindset unterschiedlich ausgeprägt sind?
13. Wieso ist der organisationale Mindset bzw. die Unternehmensphilosophie eine wichtige Voraussetzung für die Effektivität von Mensch Marketing?
14. Nennen Sie bitte pro Dimension des H2H Mindset ein konkretes positives und negatives Beispiel aus Ihrem Umfeld.
15. Welche Auswirkungen haben die Einflussfaktoren der ersten Ebene des Bangalore Modells auf den H2H Prozess?
16. Nennen Sie bitte die verschiedenen Phasen/Schritte des H2H Prozesses!
17. Nennen Sie bitte die wichtigsten Weiterentwicklungen in der Evolution des Marketing-Mix von seiner Erfindung bis heute!
18. Welche Konsequenzen lassen sich aus der Evolution des Marketing-Mix nennen?
19. Inwiefern stellt für Sie der H2H Prozess eine logische Weiterentwicklung des Marketing-Mix dar? Was würden sie anders machen?
20. Welchen wesentlichen Beitrag kann H2H Marketing im Rahmen der Innovationstätigkeiten eines Unternehmens leisten? Was kann H2H Marketing dem ingenieurgetriebenen Innovationsprozess hinzufügen?
21. Was verstehen Sie unter dem „fuzzy front end of innovation“?
22. Würden Sie sich und/oder Ihr Unternehmen als beidhändig („ambidextry“) bezeichnen? Was können Sie tun, um es zu werden? Was, um sich zu verbessern?
23. Warum sind Co-Creation und kollaborative Netzwerke heute und in Zukunft so bedeutsam?
24. Warum stellt die Fähigkeit, Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, eine mögliche Kernkompetenz des Mensch Marketings dar?
25. Wie unterscheiden sich der H2H Canvas und der „normale“ Business Model Canvas?
26. Inwiefern hilft der H2H Prozess beim Durchlaufen des H2H Canvas?
27. Was stört Sie an dem Begriff „Problem“?
28. Erläutern Sie bitte, warum sich alle „gains und pains“ letztendlich als menschliches Problem des Nutzers einer Problemlösung definieren lassen.
29. Warum sind alle Wertangebote letzten Endes mit der Lösung eines menschlichen Problems beschäftigt, unabhängig davon, ob Sie sich im B2C oder B2B Umfeld aufhalten?
30. Inwiefern integriert der H2H Prozess strategisches und operatives Marketing?
31. Welcher Perspektivenwechsel steckt hinter Content und Zugang im Sinne des H2H Prozesses?
32. Welche Voraussetzungen gilt es aus Unternehmenssicht zu schaffen, um den H2H Prozess effektiv umsetzen zu können?

33. Wie hängen Leitbild, strategisches Management und operative Umsetzung zusammen und warum spiegeln die drei Komponenten des Mensch Marketings diese drei Ebenen wider?
34. Welche organisatorischen Voraussetzungen gilt es im Unternehmen zu schaffen?
35. In welchem Ausmaß haben Sie in Ihrem Unternehmen diese Voraussetzungen bereits geschaffen?

Literatur

Achouri, Cyrus. 2015. *Human resources management*. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4740-6.

Albert, Noel, und Dwight Merunka. 2013. The role of brand love in consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing* 30 (3): 258–266. https://doi.org/10.1108/07363761311328928.

American Marketing Association. 2013. Definition of marketing. https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx. Zugegriffen: 28. Juni 2016.

Anderie, Lutz. 2018. *Gamification, Digitalisierung und Industrie 4.0. essentials*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19865-7.

Antonios, Jessica. 2011. Understanding the effects of customer education on customer loyalty. *Business Leadership Review* 8 (1): 1–15.

Ballantyne, David, und Richard J. Varey. 2006a. Introducing a Dialogical Orientation to the Service-Dominant Logic of Marketing. In *The Service-Dominant Logic. Dialog, Debate, and Directions,* Hrsg. Robert F. Lusch und Stephen L. Vargo. London: Routledge.

Ballantyne, David, und Richard J. Varey. 2006b. Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory* 6 (3): 335–348. https://doi.org/10.1177/1470593106066795.

Barile, Sergio, Marialuisa Saviano, und Cristina Simone. 2015. Service economy, knowledge, and the need for T-shaped innovators. *World Wide Web* 18 (4): 1177–1197. https://doi.org/10.1007/s11280-014-0305-1.

Bhalla, Gaurav. 2011. *Collaboration and co-creation*. New York: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7082-4.

Blauth, Matthias, René Mauer, und Malte Brettel. 2014. Fostering creativity in new product development through entrepreneurial decision making. *Creativity & Innovation Management* 23 (4): 495–509. https://doi.org/10.1111/caim.12094.

Bleicher, Knut. 2017. *Das Konzept Integriertes Management,* 9., aktualisierte und erweiterte Aufl. New York: Campus. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540=“978-3-593-43435-3”. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Booms, Bernard H., und Mary Jo Bitner. 1981. Marketing strategies and organizational structures for service firms. In *Marketing of Services,* Hrsg. Donnelley James und George William, 47–51. Chicago: American Marketing Association.

Bopp, Andreas, und Manuel Burkhard 2017. *Design Thinking auf dem Prüfstand. Abschlussbericht eines Masterprojektes an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt*.

Borden, Neil H. 1964. The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research* 4:2–7.

Brenner, Walter, und Falk Uebernickel, Hrsg. 2016. *Design thinking for innovation*. Cham: Springer. http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-26100-3. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Brooks, Robert, und Sam Goldstein. 2008. The mindset of teachers capable of fostering resilience in students. *Canadian Journal of School Psychology* 23 (1): 114–126. https://doi.org/10.1177/0829573508316597.

Brown, Tim. 2008. Design thinking. *Harvard Business Review* 86 (6): 10–14. https://doi.org/10.5437/08956308X5503003.

Brown, Tim. 2009. *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation,* Bd. 31. New York: HarperCollins.

Brown, Tim, und Wyatt Jocelyn. 2010. Design thinking for social innovation. *Development Outreach* 12 (1): 29–43. https://doi.org/10.1596/1020-797X_12_1_29.

Bruhn, Manfred, und Manfred Kirchgeorg, Hrsg. 2018. *Marketing Weiterdenken.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18538-1.

Brunyé, Tad T., Caroline R. Mahoney, Harris R. Lieberman, und Holly A. Taylor. 2010. Caffeine modulates attention network function. *Brain and Cognition* 72 (2): 181–188. https://doi.org/10.1016/j.bandc.2009.07.013.

Buchenau, Peter, und Claus Walter. 2018. *Chefsache Menschlichkeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14662-7.

Burkhardt, Christoph. 2017. *Denkfehler Innovation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11188-5.

Capon, Noel, und James M. Hulbert. (2001). *Marketing management in the 21st century*. Prentice Hall.

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz, und Gönül Kaya Özbağ. 2016. Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 235 (November): 243–249. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.020.

Chen, Steven, und Alladi Venkatesh. 2013. An investigation of how design-oriented organisations implement design thinking. *Journal of Marketing Management* 29 (15–16): 1680–1700. https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.800898.

Chui, Michael, Brett May, und Subu Narayanan. 2018. A winning IoT strategy | McKinsey. https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/what-it-takes-to-get-an-edge-in-the-internet-of-things.

Claßen, Matthias. 2016. *Marktorientierung in Business-to-Business-Märkten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-10914-1. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Clement, Reiner, und Dirk Schreiber. 2016. *Internet-Ökonomie. Springer-Lehrbuch*. Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36719-9.

Constantinides, Efthymios. 2006. The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management* 22 (3–4): 407–438.

Coyle, John K. 2018. *Design for strengths: Applying design thinking to individual and team strengths*. Middletown: Art of Really Living LLC.

Culliton, James W. 1948. *The Management of Marketing Costs*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Dann, Stephen, und Susan Dann. 2011. *E-marketing: Theory and application*. Macmillan International Higher Education.

Day, George S., und David B. Montgomery. 1999. Charting new directions for marketing. *Journal of Marketing* 63:3. https://doi.org/10.2307/1252096.

Dev, Chekitan S., und Don E. Schultz. 2005a. A customer-focused approach can bring the current marketing mix into the 21st century. *Marketing Management* 14 (1): 16–22.

Dev, Chekitan S., und Don E. Schultz. 2005b. Simply SIVA. *Marketing Management* 14 (2): 36–41.

Diamantopoulos, Adamantios, und Judy A. Siguaw. 2013. *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. London: SAGE.

Dweck, Carol. 2014. Talent: How companies can profit from a ‚growth mindset'. *Harvard Business Review* 92 (11): 28–29.

Dweck, Carol. 2016. What having a "growth mindset" actually means. *Harvard Business Review*. 13. Januar. https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Dweck, Carol. 2017. *Mindset: Changing the way you think to fulfil your potential*. UK: Hachette.

Egan, Toby Marshall. 2005. Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources* 7 (2): 160–181. https://doi.org/10.1177/1523422305274527.

Elsbach, Kimberly, und Andrew Hargadon. 2006. *Enhancing creativity through „mindless" work: A framework of workday design*, Bd. 17. https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0193.

Elsbach, Kimberly D., und Ileana Stigliani. 2018. Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*. https://doi.org/10.1177/0149206317744252.

Ettenson, Richard, Eduardo Conrado, und Jonathan Knowles. 2013. Rethinking the 4 P's. *Harvard Business Review* 91 (1/2): 26.

Falkenstein-Smith, Ryan, Jeongmin Ahn, Kang Wang, und Ryan Milcarek. 2015. Developing_T-Shaped_Professional_Engineers_through_an_Advance_Energy_System_CourseASEE.Pdf

Fournier, Susan, und Julie L. Yao. 1997. Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships. *International Journal of Research in Marketing* 14 (5): 451–472. https://doi.org/10.1016/S0167-8116(97)00021-9.

Fraser, Heather. 2012. *Design works: How to tackle your toughest innovation challenges through business design,* 2. Revised Aufl. Toronto: Rotman-UTP.

Fritz, Wolfgang. 1993. Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. AP / Technische Universität Braunschweig [Institut für Wirtschaftswissenschaften], 93,1. Braunschweig: Techn. Univ. [Inst. f. Wirtschaftswiss.].

Gasparini, A. 2015. Perspective and use of empathy in design thinking. In ACHI, the eight international conference on advances in computer-human interactions, 49–54.

Gassmann, Oliver, und Fiona Schweitzer, Hrsg. 2014. *Management of the Fuzzy Front End of Innovation*. Cham: Springer International Publishing. http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-01056-4.

Gerstbach, Ingrid. 2017. *77 Tools für Design Thinker: Insider-Tipps aus der Design-Thinking-Praxis*. Offenbach: GABAL. http://ebookcentral.proquest.com/lib/fhws/detail.action?docID=5091501. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Gobble, MaryAnne M. 2014. Design thinking. *Research-Technology Management* 57 (3): 59–62.

Goi, Chai Lee. 2009. A review of marketing mix: 4Ps or more? *International Journal of Marketing Studies* 1 (1): 14.

Goldsmith, Ronald E. 1999. The personalised marketplace: Beyond the 4Ps. *Marketing Intelligence & Planning* 17 (4): 178–185. https://doi.org/10.1108/02634509910275917.

Goldstein, Sam, und Robert B. Brooks. 2007. *Understanding and managing children's classroom behavior: Creating sustainable, resilient classrooms*. Hoboken: Wiley.

Gordon, Ross. 2012. Re-thinking and re-tooling the social marketing mix. *Australasian Marketing Journal (AMJ)* 20 (2): 122–126. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2011.10.005.

Grolle, Johann. 2018. Hirnforschung: Was macht den Menschen zum Menschen? *Spiegel Online,* 20. März, Abschn. Wissenschaft. http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/theory-of-mind-ab-wann-ist-ein-baby-ein-richtiger-mensch-a-1198746.html.

Grönroos, Christian. 1994. Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management* 10 (5): 347–360. https://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964283.

Groysberg, Boris, Jeremiah Lee, Jesse Price, und J. Yo-Jud Cheng. 2018. The leader's guide to corporate culture (cover story). *Harvard Business Review* 96 (1): 44–52.

Gummesson, Evert. 1987. The new marketing—Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning* 20 (4): 10–20. https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90151-8.

Gummesson, Evert. 2006. Many-to-many marketing as grand theory. A nordic school contribution. In *The Service-Dominant Logic. Dialog, Debate, and Directions,* Hrsg. Robert F. Lusch und Stephen L. Vargo. M. E. Sharpe.

Gummesson, Evert. 2011. 2B or not 2B: That is the question. *Industrial Marketing Management* 40 (2): 190–192. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.028.

Gummesson, Evert, Hannu Kuusela, und Elina Närvänen. 2014. Reinventing marketing strategy by recasting supplier/customer roles. *Journal of Service Management* 25 (2): 228–240. https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0031.

Gürtler, Jochen. 2013. *30 Minuten Design Thinking,* 1. Aufl. Offenbach: GABAL. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540=“978-3-86200-857-5”. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Haase, Kerstin. 2006. *Koordination von Marketing und Vertrieb: Determinanten, Gestaltungsdimensionen und Erfolgsauswirkungen*. Gabler Edition Wissenschaft: Kundenmanagement & Electronic Commerce, 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.- Verl.

Hall, Simon. 2017. *Innovative B2B marketing*. New York: Kogan Page. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540=“978-0-7494-8080-6”. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Hamori, Monika. 2018. Can MOOCs solve your training problem? *Harvard Business Review* 96 (1): 70–77.

Hansen, Morten T., und Bolko von Oetinger. 2001. Introducing T-shaped managers. *Harvard Business Review* 79 (3): 106–116.

Heinemann, Gerrit, und Christian W. Gaiser. 2016. Social Commerce als Basisfaktor Nr. 1 des SoLoMo. In *SoLoMo – Always-on im Handel: Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Omnichannel-Shopping,* Hrsg. Gerrit Heinemann und Christian W. Gaiser, 17–73. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13545-4_2.

Hinterhuber, Hans H., Hrsg. 2009. *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung,* 6., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Hirschowitz, Anton. 2001. Closing the CRM loop: The 21st century marketer's challenge: Transforming customer insight into customer value. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 10 (2): 168–178.

Hofert, Svenja. 2018. *Das agile Mindset*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19447-5.

Kahneman, Daniel. 2015. *Schnelles Denken, langsames Denken. Übersetzt von Thorsten Schmidt,* Zwanzigste Aufl. München: Pantheon.

Kaplan, Robert S., und David P. Norton. 2004. *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business Press.

Kappe, Klemens. 2017. Marketing humanization. In *Marketing und sales automation*, Hrsg. Uwe Hannig, 377–384. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15260-4_29.

Keese, Christoph. 2014. *Silicon Valley: Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt,* 1. Aufl. München: Knaus.

Kent, R. A. 1986. Faith in four Ps: An alternative. *Journal of Marketing Management* 2 (2): 145–154. https://doi.org/10.1080/0267257X.1986.9964007.

Kotler, Philip. 2017. *Marketing-Management*, 15., aktualisierte Aufl. Hallbergmoos: Pearson. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540=“978-3-86894-279-8”.

Kotler, Philip, Waldemar A. Pförtsch, und Ines Michi. 2006. *B2B brand management*. Berlin: Springer.

Kotler, P., G. Armstrong, L. C. Harris, und N. Piercy. 2014. *Principles of Marketing,* 4. Aufl. Financial times, Prentice hall.

Kreutzer, Ralf T. 2016. *Kundenbeziehungsmanagement im digitalen Zeitalter*. Verlag W. Kohlhammer. https://content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783170262706.

Lauterborn, Bob. 1990. New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. *Advertising Age* 61 (41): 26.

Lehning, Thomas, et al. 2015. *Marketing – IT/IT – Marketing: Eine Verständigungshilfe,* 1. Aufl. Würzburg: Vogel Business Media.

Leitl, Michael. 2010. Was ist …: Unternehmenskultur? *Harvard Business Manager,* Januar. http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-668244.html. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Lewis, David, und Darren Bridger. 2000. *The soul of the new consumer: Authenticity – What we buy and why in the new economy*. Nicholas Brealey.

Lewrick, Michael, und Patrick Link. 2015. Design thinking tools: Early insights accelerate marketers’ success. *Marketing Review St. Gallen* 32 (1): 40–51.

Li, Ci-Rong, Chen-Ju Lin, und Chih-Peng Chu. 2008. The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision* 46 (7): 1002–1026. https://doi.org/10.1108/00251740810890186.

Lieb, Rebecca. 2012. *Content marketing: Think like a publisher – How to use content to market online and in social media*. Indianapolis: Que Publishing.

Lindberg, Tilmann, Christoph Meinel, und Ralf Wagner. 2011. Design thinking: A fruitful concept for IT development? In *Design thinking: Understand – Improve – Apply*, Hrsg. Christoph Meinel, Larry Leifer, und Hasso Plattner, 3–18. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-13757-0_1.

Lindgreen, Adam, et al. 2012. Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management* 41 (1): 207–214. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.025.

Lippold, Dirk. 2017. *Marktorientierte Unternehmensführung und Digitalisierung: Management im digitalen Wandel*. Berlin: De Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783110531220.

Londhe, B. R. 2014. Marketing mix for next generation marketing. *Procedia Economics and Finance* 11:335–340. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00201-9.

Luchs, Michael G., K. Scott Swan, und Abbie Griffin, Hrsg. 2015. Design thinking: New product development essentials from the PDMA. In *Design thinking*, i–xviii. Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119154273.fmatter.

Macdonald, Emma K., Michael Kleinaltenkamp, und Hugh N. Wilson. 2016. How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing* 80 (3): 96–120. https://doi.org/10.1509/jm.15.0109.

Magrath, A. J. 1986. When marketing services, 4 Ps are not enough. *Business Horizons* 29 (3): 44–50. https://doi.org/10.1016/0007-6813(86)90007-8.

Mahler, Kim. 2014. Design Thinking und Potenziale für Fraunhofer. Berlin.

Masak, Dieter. 2009. *Digitale Ökosysteme*. Xpert.press. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-79130-0.

McCarthy, E. J., und W. D. Perreault Jr. 1964. Basic Marketing. In *Homewood, IL,* Hrsg. Richard D. Irwin, 181.

Meer, Claudia Gaillard. 1984. *Customer education*. Rowman & Littlefield.

Meffert, Heribert, Christoph Burmann, und Manfred Kirchgeorg. 2015. *Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-02344-7. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Merz, Michael A., Yi He, und Stephen L. Vargo. 2009. The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37 (3): 328–344. https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3.

Möller, Kristian. 2006. The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing by E. Constantinides. *Journal of Marketing Management* 22 (3–4): 439–50. https://doi.org/10.1362/026725706776861181.

Moore, Geoffrey A. 2014. *Crossing the chasm,* 3. Aufl. New York: Harper Collins Publishing. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540="978-0-06-229298-8".

Moser, Michaela. 2017. *Hierarchielos führen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04636-1.

Mukhtar, M., Y. Yahya, S. Abdullah, A. R. Hamdan, N. Jailani, und Z. Abdullah. 2009. Employability and service science: Facing the challenges via curriculum design and restructuring. In 2009 International conference on electrical engineering and informatics, 2: 357–61. https://doi.org/10.1109/ICEEI.2009.5254712.

Neely, Andy. 2008. Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research* 1 (2): 103–118. https://doi.org/10.1007/s12063-009-0015-5.

Nolte-Ebert, Heike, Hrsg. 1998. *Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung*. München: Hampp.

Norman, Don. 2016. *The design of everyday things*. Vahlen. https://doi.org/10.15358/9783800648108.

Osnabrücker Forschungsgruppe. 2016. *Mittagsfreizeit an Ganztagsschulen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11623-1.

Osterwalder, Alexander. 2015. *Value proposition design*. Frankfurt a. M.: Campus. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540="978-3-593-50331-8".

Palmatier, Robert W. et al. 2006. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing* 70 (4): 136–153.

Panetta, Kasey. 2018. 5 Trends emerge in the gartner hype cycle for emerging technologies. https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-trends-emerge-in-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies-2018/.

Paul, Herbert. 2000. Creating a global mindset. *Thunderbird International Business Review* 42 (2): 187–200. https://doi.org/10.1002/1520-6874(200003/04)42:2<187:AID-TIE4%3e3.0.CO;2-7.

Payne, Adrian F., Kaj Storbacka, und Pennie Frow. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1): 83–96. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0.

Pfäffli, Brigitta K. 2005. *Lehren an Hochschulen: Eine Hochschuldidaktik für den Aufbau von Wissen und Kompetenzen,* 1. Aufl. Bern: UTB.

Pfeiffer, W. 1997. *Das Technologie-Portfolio-Konzept zur Beherrschung der Schnittstelle Technik und Unternehmensstrategie*. Strategische Unternehmungsplanung – Strategische Unternehmungsführung, Graph. Darst.

Pitter, Christoph. 2018. *SAVE-T(rust) a new era of the marketing mix*. Unveröffentlichte Master Thesis.

Plattner, Hasso. 2010. An introduction to design thinking process guide. Institute of Design at Stanford.

Popovic, Dragana. 2006. Modelling the Marketing of high-tech start-ups. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 14 (3): 260–276. https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740186.

Powell, Lindsey J., Kathryn Hobbs, Alexandros Bardis, Susan Carey, und Rebecca Saxe. 2017. Replications of implicit theory of mind tasks with varying representational demands. *Cognitive Development*. https://doi.org/10.1016/j.cogdev.2017.10.004.

Prahalad, C.K., und Venkatram Ramaswamy. 2003. The new frontier. *MIT Sloan Management Review* 44 (4): 12–18.

Price, Rebecca, Cara Wrigley, Sam Bucolo, und Alexander Dreiling. 2013. A design led innovation approach to gathering deep customer insights in the aviation industry. *Consilience and Innovation in Design Proceedings and Program* 1:2195–2205.

Quinn, Gwendolyn, Terrance Albrecht, Robert Marshall, und Tabia Henry Akintobi. 2005. "Thinking like a marketer": Training for a shift in the mindset of the public health workforce. *Health Promotion Practice* 6 (2): 157–163. https://doi.org/10.1177/1524839904263653.

Rafiq, Mohammed, und Pervaiz K. Ahmed. 1995. Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning* 13 (9): 4–15. https://doi.org/10.1108/02634509510097793.

Robra-Bissantz, Susanne. 2018. Entwicklung von innovativen Services in der Digitalen Transformation. In *Service Business Development: Strategien – Innovationen – Geschäftsmodelle,* Bd. 1, Hrsg. Manfred Bruhn und Karsten Hadwich, 261–288. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22426-4_11.

Savoia, Alberto, und Ralf Allrutz. 2013. Pretotypen Sie Es! Nr. c: 1–74.

Saxe, Rebecca, und Sean Dae Houlihan. 2017. Formalizing emotion concepts within a bayesian model of theory of mind. *Current Opinion in Psychology* 17 (Oktober): 15–21. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.04.019.

Saxe, Rebecca, und Lindsey J. Powell. 2006. It's the thought that counts: Specific brain regions for one component of theory of mind. *Psychological Science* 17 (8): 692–699.

Schein, Edgar H. 1990. Organizational culture: What it is and how to change it. In *Human resource management in international firms*, Hrsg. P. Evans, Y. Doz, und A. Laurent, 56–82. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-11255-5_4.

Schein, Edgar. 2010. *Organizational culture and leadership*. Hoboken: Wiley.

Schulz, Marcus. 2011. New mindsets for service-orientated marketing: Understanding the role of emotions in interpersonal relationships. Thesis, University of Otago. https://ourarchive.otago.ac.nz/handle/10523/1928. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Schwab, Katharine. 2018. Ideo breaks its silence on design thinking's critics. *Fast Company*, 29. Oktober. https://www.fastcompany.com/90257718/ideo-breaks-its-silence-on-design-thinkings-critics. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Schwind, Jochen. 2017. *Praktische Anwendung der Service-Dominant Logic im Marketing am Beispiel der Vermarktung des Backpods mit dem SAVE-Ansatz*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit.

Seggie, Steven H., Emre Soyer, und Koen H. Pauwels. 2017. Combining big data and lean startup methods for business model evolution. *AMS Review* 7 (3–4): 154–169. https://doi.org/10.1007/s13162-017-0104-9.

Shalley, Christina E., und Lucy L. Gilson. 2004. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly* 15 (1): 33–53. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004.

Shankar, Venkatesh, Leonard L. Berry, und Thomas Dotzel. 2009. Products a practical guide to combining services. *Harvard Business Review* 87 (11): 7.

Sheth, Jagdish, und Rajendra Sisodia. 2012. *The 4 A's of marketing : Creating value for customer, company and society*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203802168.

Siepmann, Gerda, und Karin Salzberg-Ludwig. 2006. *Bedeutung von Rhythmus und Struktur für die Schul- und Unterrichtsgestaltung,* 8.

Skarmeas, Dionysis, Athina Zeriti, und George Baltas. 2016. Relationship value: Drivers and outcomes in international marketing channels. *Journal of International Marketing* 24 (1): 22–40. https://doi.org/10.1509/jim.15.0065.

Smit, H. J., und P. J. Rogers. 2000. Effects of low doses of caffeine on cognitive performance, mood and thirst in low and higher caffeine consumers. *Psychopharmacology* 152 (2): 167.

Stauss, Bernd, und Manfred Bruhn. 2010. Serviceorientierung im Unternehmen – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In *Serviceorientierung im Unternehmen,* Hrsg. Manfred Bruhn und Bernd Stauss, 4–32. Wiesbaden: Gabler.

Stryja, Carola, Ronny Schüritz, Niklas Kühl, Peter Hottum, und Gerhard Satzger. 2015. Entwicklung eines Frameworks zur Beschreibung von Geschäftsmodellen für Elektromobilitätsdienstleistungen. In 9. Internationale Energiewirtschaftstagung an der TU Wien.

Trommsdorff, Volker, und Fee Steinhoff. 2013. *Innovationsmarketing*. Vahlen. https://doi.org/10.15358/9783800643790.

Tseng, Mitchell M., und S. J. Hu. 2014. *Mass customization. CIRP encyclopedia of production engineering,* 836–843.

Tuli, Kapil R., Ajay K. Kohli, und Sundar G. Bharadwaj. 2007. Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing* 71 (3): 1–17.

Vargo, Stephen L., und Robert F. Lusch. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68 (1): 1–17.

Vargo, Stephen L., und Robert F. Lusch. 2008. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1) : 1–10. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6.

Vargo, Stephen L., Paul P. Maglio, und Melissa Archpru Akaka. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal* 26 (3): 145–152. https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003.

Vetterli, Christophe, Walter Brenner, Falk Uebernickel, und Katharina Berger. 2012. Die Innovationsmethode Design Thinking. In *Dynamisches IT-Management: So steigern Sie die Agilität, Flexibilität und Innovationskraft Ihrer IT,* Hrsg. Michael Lang und Michael Amberg, 289–310. Düsseldorf: Symposion.

Vetterli, Christophe, Falk Uebernickel, Walter Brenner, Charles Petrie, und Dirk Stermann. 2016. How Deutsche Bank's IT division used design thinking to achieve customer proximity. *MIS Quarterly Executive* 15 (1): 37–53.

Vincent, Laurence. 2012. *Brand real: How smart companies live their brand promise and inspire fierce customer loyalty*. New York: AMACOM Div American Mgmt Assn.

Wani, Tahir Ahmad. 2013. From 4Ps to SAVE: A theoritical analysis of various marketing mix models. *Business Sciences International Research Journal* 1 (1). http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2288578.

Warburton, David M. 1995. Effects of caffeine on cognition and mood without caffeine abstinence. *Psychopharmacology* 119 (1): 66–70.

Zhu, Feng, und Nathan Furr. 2016. Products to platforms: Making the leap. *Harvard Business Review* 94 (4): 72–78.

H2H Management im Bangalore Modell

5

Inhaltsverzeichnis

5.1 Markenmanagement im H2H Marketing 288
5.1.1 Bangalore Modell und H2H Markenmanagement 289
5.1.2 Komponenten des H2H Markenmanagements 291
5.1.2.1 Ganzheitliche Markenführung 292
5.1.2.2 Co-Branding mit dem Kunden 302
5.1.2.3 Markenprägendes Design 307
5.2 Vertrauensmanagement im H2H Marketing 309
5.2.1 Bangalore Modell und die gestiegene Bedeutung von Vertrauen 310
5.2.2 Theoretische Grundlagen für Vertrauensmanagement 312
5.2.2.1 Theoretische Grundlagen eines Vertrauensmanagementmodells 313
5.2.2.2 Vertrauen und Vertrauensarten 321
5.2.2.3 Ursache-Wirkungs-Modell als Basis für H2H Vertrauensmanagement 327
5.2.3 H2H Vertrauensmanagement 347
5.2.3.1 Customer-Experience-Management (CXM) 349
5.2.3.2 Reputationsmanagement 374
Literatur 389

Zusammenfassung

H2H Management gehört neben H2H Mindset und H2H Prozess zum H2H Marketing. Da das H2H Management selbst wiederum mit dem Management von Marke, Customer Experience (CX) und Reputation drei Komponenten umfasst, wurden das H2H Management als dritte Ebene in das Bangalore Modell mitaufgenommen. Es geht um die Rolle des Managements der im Mensch Marketing zentralen Zielgröße *Vertrauen*. Das H2H Management umfasst das Management der drei Komponenten Kundenerfahrung („customer experience"), Reputation und Marke (vgl. Abb. 2.10

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

W. Pförtsch und U. Sponholz, *Das neue Marketing-Mindset*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-25519-0_5

in Abschn. 2.4). In Abschn. 5.1 geht es zunächst um das Management der Marke. Nachdem erklärt wird, wie sich die Einflussfaktoren des Bangalore Modells (Ebene 1) auf das Markenmanagement auswirken, wird deutlich gemacht, dass Marke im Mensch Marketing in dreifacher Hinsicht zu berücksichtigen ist: in Form einer ganzheitlichen Markenführung, als Markenerfahrung, die es gemeinsam mit den Kunden und den verbundenen Netzwerken zu gestalten gilt (Co-Branding) und als Aufgabe während der Gestaltung des Wertangebotes in Form von markenprägendem Design. Mensch Marketing erkennt an, dass sich die Marke nur noch teilweise von dem Unternehmen selbst gestalten und steuern lässt. Die Marke hat für Kunden und Mitarbeiter unter anderem eine Orientierungs- und eine Vertrauensfunktion. Aufgrund des Begriffsverständnisses von Vertrauen lassen sich Erfahrungs- und Reputationsvertrauen unterscheiden, die so eng miteinander verbunden sind, dass sie in einem Kapitel unter dem Begriff „Vertrauensmanagement“ zusammengefasst werden (vgl. Abschn. 5.2). Nachdem wiederum zunächst geklärt wird, welche Auswirkungen der Einflussfaktoren Design Thinking, S-DL und Digitalisierung zu beachten sind, geht es darum, ein Vertrauensmodell zu entwickeln, dass sich in der Praxis einsetzen lässt, um Vertrauen zu operationalisieren und zu steuern. Erstmals werden im H2H Management Customer-Experience-Management (CXM) und Reputationsmanagement im Rahmen eines Vertrauensmanagements integriert. Damit wird im Mensch Marketing der gestiegenen Bedeutung der Zielgröße Vertrauen Rechnung getragen. Das Vertrauensmodell wird mit dem CXM und dem Reputationsmanagement kombiniert. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Ursache- und Wirkungsgrößen auf ein Minimum reduziert werden, um das Management praktikabel bzw. umsetzbar zu machen.

Im nächsten Kapitel wird zunächst auf das Markenmanagement eingegangen.

5.1 Markenmanagement im H2H Marketing

Es ist für das Mensch Marketing essenziell zu integrieren, statt zu separieren. Deshalb sieht des Bangalore Modell vor, auch die Marke in den Gesamtkontext des Marketings zu integrieren. Marke kann nicht losgelöst von den anderen Komponenten des Mensch Marketings (vgl. Abb. 2.10 in Abschn. 2.4) betrachtet und gehandhabt werden. Marke hat sowohl strategische als auch operative Bedeutung im H2H Marketing. Im Folgenden werden zunächst die Einflüsse des Bangalore Modells auf ein Markenmanagement und anschließend die unterschiedlichen Komponenten der Marke im H2H Marketing dargestellt.



Abb. 5.1 Einflussfaktoren auf das Markenmanagement im Bangalore Modell

5.1.1 Bangalore Modell und H2H Markenmanagement

Die Einflüsse von Design Thinking, der S-DL und der Digitalisierung sind in Abb. 5.1 dargestellt. Im Wesentlichen haben die Einflüsse dazu geführt, Marke beim H2H Marketing unter drei verschiedenen Aspekten zu berücksichtigen, wenn es um ein Marketing für Menschen geht. Unberücksichtigt davon sind die Markenmanagement-Prinzipien weiterhin anwendbar und sind auch integraler Bestandteil dieser Diskussion (Kapferer 1997; D. A. Aaker und Joachimsthaler 2000; Keller 2003; D. A. Aaker 2004; Kotler et al. 2006).

Durch die Auseinandersetzung mit Design und Design-Thinking wurde die Idee geboren, Marke in Form von „markenprägendem“ Design bereits in der Gestaltung des Wertangebotes zu berücksichtigen. Verantwortlich dafür zeichnet sich Jan Of mit seiner Dissertation (Of 2014). Das hat dazu geführt, markenprägendes Design als eine von drei Ebenen der Marke im H2H Marketing zu berücksichtigen. Des Weiteren sind Human-Centered-Design oder User-Centered-Design geeignete Vorgehensweisen bei der Gestaltung von Marken wie bei den anderen Komponenten des Wertangebotes auch. Der Mensch und seine Bedürfnisse sowie die Bedeutung für den Menschen und nicht nur die Funktion des Wertangebotes werden ins Zentrum der Überlegungen gestellt. Die Bedeutungsänderung ist Grundlage für Design-Driven-Innovation (Verganti 2009). Damit ist auch die Verwendung des Markenimages in Design-Thinking-Projekten gemeint, um die Vision über mögliche Produktbedeutungen und – sprachen an Kunden und andere Stakeholder zu kommunizieren (Chen und Venkatesh 2013).

Der Einfluss der S-DL hat bewirkt, dass Marke neben Wissen und Fähigkeiten bzw. Kompetenzen als operante Ressource beim H2H Marketing aufgenommen wird und damit ebenfalls dafür genutzt werden kann, sich dauerhaft einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Des Weiteren hat sich H2H Marketing aufgrund der S-DL davon verabschiedet, zu glauben, dass es reicht ein Markenversprechen zu formen, das dann schon über die Kundenkontaktpunkte dazu führen wird, dass das gewünschte Markenimage bei den Menschen entsteht. Vielmehr gehen wir davon aus, dass es aktive Kunden gibt, die über Co-Creation-Prozesse an der Entstehung und Entwicklung und Kommunikation einer Markenpersönlichkeit und damit am Markenversprechen in verschiedenen Netzwerken und Communities beteiligt sind. Die bisherige Denkhaltung der Kommunikation des Markenversprechens ist eine, die den Kundenpassiv sieht. Der Anteil der passiven Kunden ist heute noch signifikant, wird unseres Erachtens aber zunehmend geringer werden. Der Markenwert für die Kunden entsteht erst durch den „value-in-use". Das setzt zwingend die Nutzung des Wertangebotes voraus. Die gemachten Erfahrungen mit der Marke kreieren die Markenpersönlichkeit und umgekehrt die Marke kreiert Erfahrungen. Damit ist der Nutzer des Wertangebotes zwangsläufig in die Co-Creation der Marke eingebunden.

Die zunehmende Digitalisierung führt dazu, dass einerseits persönliche Kontaktpunkte verloren gehen, die es erlauben einen direkteren Einfluss auf die Bindung des Kunden zu nehmen. Für die Kunden ist es in der digitalen Welt um ein Vielfaches leichter, sich von einer Marke abzuwenden. Wenn Marke über Konsistenz und Glaubwürdigkeit Vertrauen aufbaut, dann ist sie ein Vertrauensanker in der zunehmend digitalen, unpersönlichen Welt. Auf der anderen Seite hat die Digitalisierung zu einer extremen Zunahme an kaum zu differenzierendem Angebot geführt. Wer sich in diesem „Dschungel" noch zurechtfinden will, benötigt Orientierungshilfen. Auch dabei kann eine Marke wertvolle Dienste leisten. Die Studie „Meaningful Brands 2013" hat aufgedeckt, dass 93 % aller Marken als überflüssig betrachtet werden (Steinbach et al. 2015). Gleichzeitig fordern 65 % der Deutschen einen positiven Beitrag der Marken und der Unternehmen. Lediglich 23 % schenken den Marken generell Vertrauen. Die Kunden hinterfragen immer mehr den Sinn von Unternehmen und ihren Marken. 63 % der Befragten sind der Meinung, dass Unternehmen für mehr als nur Profit stehen sollten. Die Communities im Social Web oder auch in B2B-Netzwerken sorgen dafür, dass sich die Marke und die Kommunikation über die Marke nicht mehr in Gänze in den Händen der Unternehmen befindet. Marke lässt sich nur noch begrenzt steuern und managen. Darauf müssen die Unternehmen reagieren, indem sie relevante Netzwerke identifizieren und die Kommunikation in diesen Netzwerken moderieren. Big Data und Smart Analytics haben dazu geführt, dass die Marktreaktion auf eine verkaufsfördernde Maßnahme innerhalb kürzester Zeit gemessen werden kann. Damit lassen sich Maßnahmen schnell und flexibel intensivieren, ändern oder abstellen. Diese kurzfristige Messbarkeit auf den Erfolg verführt viele Unternehmen, nicht mehr in langfristigere Marken- und Imagekampagnen zu investieren, sondern nur noch auf kurzfristige Verkaufsförderungsmaßnahmen zu setzen, die mitunter die Marke beschädigen können (Horst und Duboff 2016). Eine gesunde

Mischung von kurzfristig wirkender Verkaufsförderung (ohne den Kunden zu stören) und Investitionen in die Marke sollen im H2H Marketing verfolgt werden.

5.1.2 Komponenten des H2H Markenmanagements

Für die zukünftige Markenarbeit hat Philip Kotler uns Ansatzpunkte für eine menschenorientierte Markenbildung zur Hand gegeben und spricht von digitaler Anthropologie, die aus der Verbindung von Humanität und digitaler Technologie besteht und auf social listening, Netnographie (die Anwendung der Methoden der Ethnografie auf Netzwerke im Internet) sowie empatische Kundenbeobachtung aufbaut (Kotler et al. 2016).

Im H2H gibt es drei unterschiedliche Ebenen, auf denen die Marke im H2H Marketing bearbeitet bzw. berücksichtigt wird (vgl. Abb. 5.2). Auf einer strategischen Ebene ist dies zunächst einmal die ganzheitliche Markenführung über Zeit und Raum (regional, national, international, global), sodass die Marke konsistent und authentisch ist sowie relevant bleibt, sich also dynamisch neuen Umweltbedingungen anpasst. Strategisch müssen Markenkern und Markenpersönlichkeit (Markenidentität) des Unternehmens und/oder seines Wertangebotes festgelegt werden, um sich in der Wahrnehmung der Kunden (Markenimage) vom Wettbewerb zu differenzieren. Die Marke ist ein fester Bestandteil des H2H Prozesses, der permanent mit den Human Insights, dem Wertangebot, dem Content sowie dem Zugang zu den Menschen einerseits und mit dem Vertrauen der Kunden andererseits (Vertrauensmanagement) abgestimmt wird. Vertrauen wurde in der Abbildung nicht berücksichtigt, da es sich um eine Ergebnisgröße handelt, die sich für die Menschen aus der Erfahrung mit dem Unternehmen und/oder über Hören/Sagen als Reputation des Unternehmens ergibt.

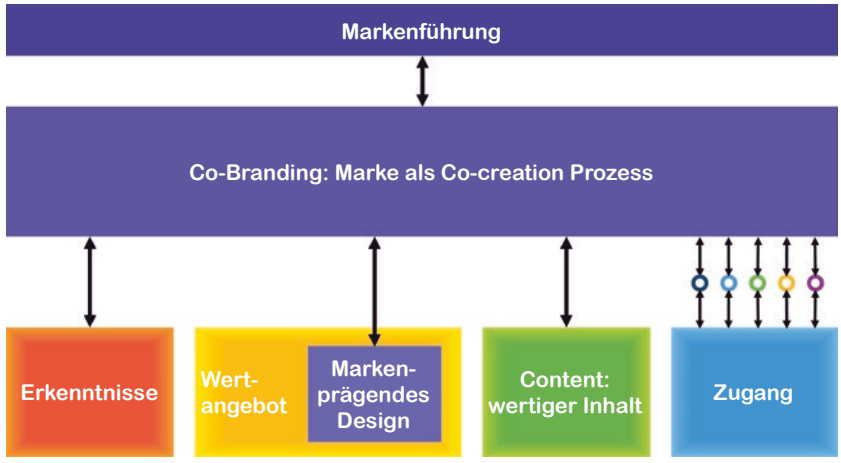


Abb. 5.2 Die drei Ebenen der Marke beim H2H Marketing

Auf operativer Ebene geht es darum, Markenkern und Markenpersönlichkeit zusammen mit den Kunden und den eingebundenen Netzwerken und Communities (Co-Creation of Brand) über alle Kontaktpunkte hinweg konsistent und konsequent umzusetzen. Wiederum geht es hier nicht um eine Richtung, indem der Anbieter den Kunden die Markenidentität kommuniziert, sondern auch darum, die Wahrnehmung der Kunden (das Markenimage) aufzunehmen und gemeinsam an der Markenpersönlichkeit zu arbeiten. Die Co-Creation der Marke ist eine der wesentlichen Änderungen, die im H2H Marketing aufgegriffen werden und wird hier als Co-Branding bezeichnet. Dabei sollten sich die Unternehmen darauf einstellen, dass es in der vernetzten Welt immer weniger möglich ist, die Wahrnehmung der Marke selbst steuern zu können. Schließlich kommt noch als dritte Ebene die des markenprägenden Designs dazu. Dabei werden ausdrücklich nicht nur Produkte, sondern auch Dienstleistungen, Software und Erfahrungen unter dem Blickwinkel der Marke designt.

Im folgenden Abschnitt geht es zunächst um die erste Ebene: die ganzheitliche und integrierte Markenführung im H2H Management.

5.1.2.1 Ganzheitliche Markenführung

Der Begriff Marke wird in drei unterschiedlichen Marketingkontexten genutzt. Marke als *Erkennungsmarke* oder Kennzeichen für etwas, Marke als *Produkt* und dessen Merkmale (Ballantyne und Aitken 2007) sowie Marke als *Instrument,* unterschiedliche Nutzenkomponenten für die Kunden wahrnehmbar und erfahrbar zu machen, um darüber ein Markenimage beim Kunden hervorzurufen, das sich vom Wettbewerb unterscheidet. Weiterhin bleibt die Marke das Versprechen des Unternehmens an den Kunden, die bisher bekannte Qualität und Anmutung des Produktangebotes zu erhalten oder zu übertreffen (Kotler et al. 2006). In diese Richtung geht die hier verwendete Definition von Marke.

▶ **Definition Marke** Unter Marke verstehen wir hier „[…] ein Bündel aus funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen, deren Ausgestaltung sich aus Sicht der Zielgruppen der Marke nachhaltig gegenüberkonkurrierenden Angeboten differenziert." (Burmann et al. 2015).

Markenidentität Ein Markenzeichen stellt ein Hilfsmittel für die Erinnerung dar, indem es hilft, die gemachten und gehörten Erfahrungen mit einem Unternehmen abzuspeichern und einzuordnen. Nur bei Koppelung eines Markenzeichens mit der Reputation eines Produktes oder eines Unternehmens kann von Markenbedeutung (Marke als symbolischer Rahmen für die Einordnung von Bedeutungen) gesprochen werden (Ballantyne und Aitken 2007).

Die hier verwendete, erneuerte Definition von Marke integriert die „inside-out" Sicht mit der „outside-in"-Sicht bzw. die Anbietersicht (Markenidentität) mit der Kundensicht (Markenimage) bzw. die interne Ursachenperspektive (wer und was verursacht die Marke) mit der Wirkungsperspektive (bei wem bewirkt die Marke was). Die vom Anbieter definierte Markenidentität wird über Kontaktpunkte (hier Brand Touchpoints)

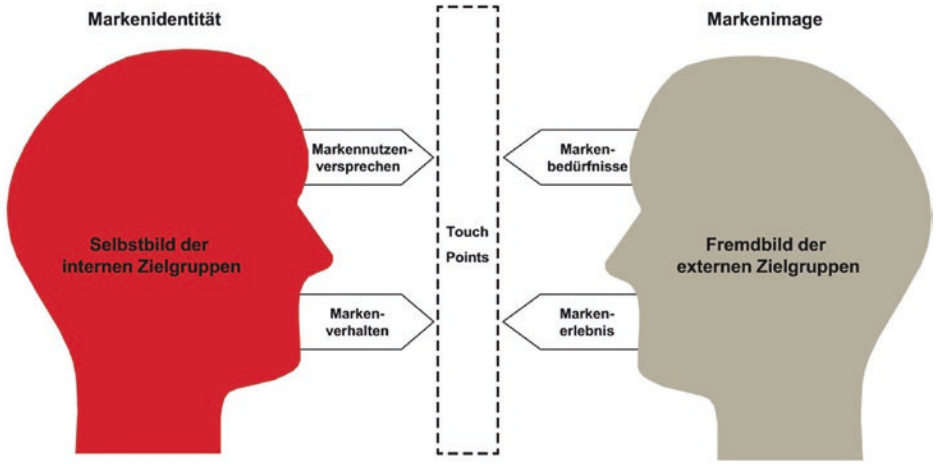


Abb. 5.3 Grundstruktur des identitätsbasierten Markenmanagements. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann et al. 2015)

an die Kunden oder andere externe Interessensgruppen übermittelt (vgl. Abb. 5.3). Endgültig ist es der Kunde, der die Marke wahrnimmt. Das Unternehmen stellt die Identität zur Verfügung und der Kunde kreiert das Image.

In der Abbildung zum identitätsbasierten Marketing sind alle wesentlichen Elemente genannt, die mit dem Markenmanagement gesteuert oder zumindest beeinflusst werden sollen. Das Unternehmen definiert inside-out die Markenidentität. Die Markenidentität repräsentiert das Selbstbild des Unternehmens und/oder seiner Wertangebote. Die konstitutiven Merkmale des Begriffes Identität im Zusammenhang mit Marke sind in Tab. 5.1 aufgelistet.

Diese Merkmale sind bei der Definition der Markenidentität durch das Unternehmen zu beachten. Die Identität wird als Markenversprechen kommuniziert und in Form von Markenverhalten an den Kontaktpunkten praktiziert (oder auch nicht). Auf der anderen Seite bildet sich bei den externen Interessensgruppen aufgrund der Kommunikation und des Verhaltens des Unternehmens ein Markenimage als Fremdbild. Die Bedürfnisse und Ansprüche der externen Stakeholder an die Marke sowie die gemachten Erfahrungen mit der Marke treffen an den Kontaktpunkten mit dem Selbstbild der Marke aufeinander. Das Unternehmen kann Selbst- und Fremdbild abgleichen, sofern es das Markenimage misst und hat dabei die Wahl, Maßnahmen zu ergreifen, um das Fremdbild dem Selbstbild anzupassen oder umgekehrt. Wie bei dem Wertangebot auch kommt dem Erlebnis an den Kontaktpunkten eine immer wichtigere Rolle zu.

Eine wesentliche Funktion von Marketing sollte es sein, eine Marke auf- und auszubauen, die den Stakeholdern als Anker in einer immer dynamischeren, vernetzten Welt Orientierung, Halt und Sicherheit gibt. Und zwar auf der Basis eines tiefen Verständnisses für die Kundenprozesse und den daraus abgeleiteten Möglichkeiten, im Dialog

Tab. 5.1 Konstitutive Merkmal des Begriffes Identität und deren Auswirkung auf Mensch und Marke. (Nach Burmann et al. 2015)

Konstitutive Merkmale	Individuen	Marken
Wechselseitigkeit	Identität entsteht erst durch die in Beziehungssetzung der eigenen Person zu anderen Menschen und des Erkennens des Andersseins	Die Markenidentität entsteht erst durch den Vergleich der eigenen Marke mit anderen Marken (sich in Beziehung zu anderen setzen und abgrenzen)
Kontinuität	Beibehaltung essenzieller Merkmale über die Zeit zur Identifikation der Person (zeitraumbezogen). Diese Merkmale beschreiben die Art und das Wesen der Person. Akzidentielle Merkmale der Identität können sich im Zeitverlauf verändern	Beibehaltung der essenziellen, den Identitätskern definierenden Markenmerkmale im Zeitablauf
Konsistenz	Widerspruchsfreie Kombination von Persönlichkeitsmerkmalen (zeitpunktbezogen)	Vermeidung von Widersprüchen im Markenauftritt an allen Brand-Touchpoints und im Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern der Marke. Laufende Abstimmung der essenziellen und akzidentiellen Merkmale
Individualität	Biologisch und soziologisch bedingte Einzigartigkeit des Individuums	Einzigartigkeit wesentlicher Identitätsmerkmale im Vergleich zu konkurrierenden Leistungsangeboten

und in der persönlichen Interaktion die Einblicke zu erhalten, die notwendig sind, dem Kunden Erfahrungen bei der Nutzung von Leistungen des Anbieters zu ermöglichen, die ihn emotional und kognitiv langfristig begeistern und überzeugen. Markenführung ist im Wesentlichen eine Form der kommunikativen Interaktion. Es ist limitierend, Kommunikation und Interaktion als separate Prozesse zu verstehen (Ballantyne und Aitken 2007, S. 367). Deshalb ist „Zugang“ („Access)“ auch der bessere Begriff als Communication, weil Zugang physische Interaktionen und Kommunikation meinen kann. Kommunikation kann informativ, kommunikativ oder dialogisch sein (vgl. dazu Abschn. 6.5.4).

Wichtige Funktionen der Marke für den Menschen sind die

- Orientierungs-,
- Vertrauens- und
- Symbolfunktion

Wir sagen hier bewusst nicht Kunde, sondern Mensch, da eine erfolgreiche Marke nach Innen (auf die eigenen Mitarbeiter) und nach Außen (auf die Kunden als Mensch und andere Stakeholder) wirken muss. Markenstrategien können die strategische Positionierung eines Unternehmens in einem Netzwerk von Geschäftsbeziehungen positiv oder

negativ beeinflussen. Unter anderem wird den Mitarbeitern eines Unternehmens die Fähigkeit zugesprochen, die Marke eines Unternehmens maßgeblich zu beeinflussen (Ballantyne und Aitken 2007). Die Orientierungs- und Vertrauensfunktion wurden oben bereits kurz vorgestellt. Der symbolischen Funktion der Marke kommt heute vermutlich die größte Bedeutung zu (Burmann et al. 2015). Über den Besitz von Marken lässt sich das Selbstbild des Menschen gegenüber anderen Menschen kommunizieren. Des Weiteren können Menschen identitätsstiftende Merkmale einer Marke auf sich selbst übertragen und damit ihr eigenes Selbstbild ergänzen und anpassen. Das Markenmanagement kann diese Funktionen für seine Kunden bewusst mit seinen Wertangeboten, seiner Kommunikation und dem Verhalten der Mitarbeiter an den Kontaktpunkten gestalten und bedienen. Dadurch erhoffen sich die Unternehmen (zum großen Teil berechtigterweise) eine Steigerung des eigenen Markterfolgs. Ein Markenzeichen ist ein Beziehungskapital, dessen Wert für das Unternehmen auf vergangenen, gegenwärtigen und künftigen Interaktionen mit verschiedenen Stakeholdern beruht (Ballantyne und Aitken 2007). Allerdings wird es für die Unternehmen aufgrund der zunehmenden Homogenisierung des Angebotes einerseits und des zunehmenden Wissens der Kunden durch die steigende Transparenz andererseits schwieriger, eine wettbewerbsdifferenzierende Markenpositionierung zu finden.

Nicht für jedes Unternehmen stellt der Aufbau einer Marke eine mögliche Unternehmensstrategie dar. Die Kunden haben nur eine begrenzte Informationsverarbeitungskapazität und können deshalb nicht unbegrenzt mit Marken interagieren und kommunizieren. Aktuelle Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass Kunden eine Beziehung zur Marke haben, wobei manche Marken besser geeignet scheinen, eine solche Beziehung aufzubauen als andere (Payne et al. 2009, S. 380). Diejenigen Unternehmen, die das schaffen, haben einen klaren Wettbewerbsvorteil. Insofern ist der Ansatz der S-DL, Marken als operante Ressourcen zu interpretieren, vollkommen richtig. Fehlt einer Marke die Kraft zur Differenzierung oder geht diese im Zeitverlauf verloren, dann verliert die Marke ihren Status als operante Ressource und damit ihre Wettbewerbskraft. Erreicht ein Unternehmen es allerdings, den Markencharakter über einzigartige und positive Erlebnisse an den Kontaktpunkten zu den Menschen zu schaffen, dann lässt sich die Marke in allen relevanten Dimensionen aufladen (funktional, emotional, sozial und sinnstiftend bzw. bedeutungsgebend). Der Kundendienst beispielsweise stellt eine grundsätzliche markenbildende Gelegenheit für B2B-Unternehmen dar (Kotler et al. 2006). Einerseits durch direkte Service-Interaktionen mit dem Kunden und andererseits durch indirekte Service-Interaktionen des Kunden mit dem Produkt des anbietenden Unternehmens (Ballantyne und Aitken 2007). Mit der S-DL führt die direkte und/oder indirekte Service-Erfahrung in unterschiedlichem Maße zu positivem oder negativem Vertrauen in das anbietende Unternehmen und/oder seiner Waren und Dienstleistungen. Diese Erlebnisorientierung lässt Unternehmen wie Starbucks in einem Markt mit weitestgehend homogenem Angebot als Marke und Unternehmen Erfolge feiern (Burmann et al. 2015). Früher standen Markenpositionierung und -differenzierung im Vordergrund, heute die Klärung von Markencharakter und -code (Kotler et al. 2016).

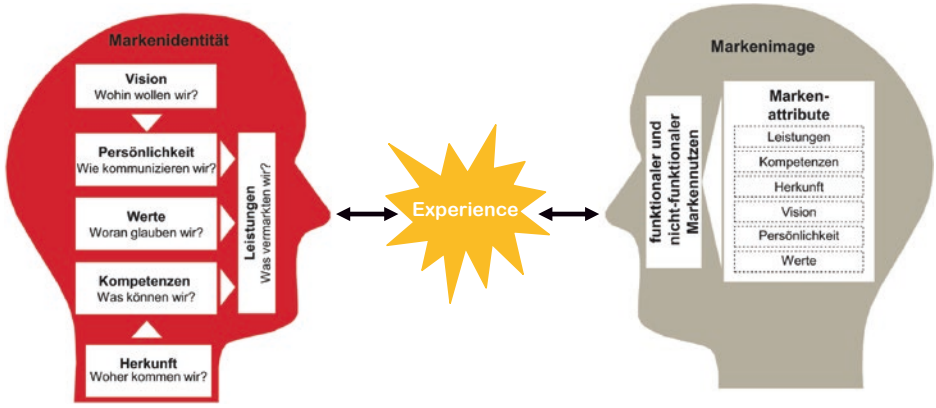


Abb. 5.4 Elemente von Markenidentität und –image. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann et al. 2015)

Die Elemente, aus welchen die Markenidentität und das Markenimage bestehen, lassen sich Abb. 5.4 entnehmen. Die Markenidentität speist sich sowohl aus der Herkunft einer Marke als auch deren Zukunft/Vision. Der Ursprung der Marke ist das Fundament, da die Marke von den Zielgruppen „[…] im Kontext ihres Ursprungs wahrgenommen und interpretiert wird." (Burmann et al. 2015). Die regionale Herkunft wirkt immer identitätsstiftend, egal, ob es sich dabei um ein Objekt, einen Menschen oder ein Unternehmen handelt. Wenn wir als Menschen aus Deutschland stammen, dann heften uns automatisch Stereotypen an, die mit dem Herkunftsland zusammenhängen. Wenn ein Produkt aus China kommt, dann hängt diesem sofort ein Image an. Genauso verhält es sich mit der Marke. Die Herkunft kann sich auch auf die Zugehörigkeit zu einer sozialen Schicht oder einem bestimmten Kulturkreis beziehen. Übertragen auf die Marke, kann eine Marke einer „Unterschicht" oder einer „Oberschicht" entstammen. Die Herkunft darf nicht mit der Historie einer Marke verwechselt werden. Die Historie bezieht sich auf die zeitliche Dimension und umfasst sämtliche Ereignisse, die in der Vergangenheit liegen.

Bei der *Vision* handelt es sich um ein vages, und dennoch Richtung und Sinn gebendes Ziel, das die Marke/das Unternehmen in fünf bis zehn Jahren erreicht haben will. Die Markenvision sollte die gleichen Gütekriterien wie eine Unternehmensvision erfüllen (vgl. Abschn. 4.2.7.3). Sie sollte nach innen Identifikation schaffen, die Mitarbeiter motivieren und orchestrieren. Die Vision ist wie eine Richtschnur für jeden einzelnen Mitarbeiter des Unternehmens, das die Marke repräsentiert. Jeder Mitarbeiter kann jeder Zeit bei allen Handlungen feststellen, ob er im Sinne der Vision handelt oder eben nicht. Damit sind die Fragen, wo die Marke herkommt und wo die Marke hin will, geklärt.

Auch für die Marke spielen die *Kernkompetenzen* im Unternehmen eine wichtige Rolle. Wir unterscheiden hier nicht zwischen Kompetenzen der Marke oder des Unternehmens wie z. B. Burmann et al. (2015) machen. Die Markenidentität muss auf den

Kernkompetenzen des Unternehmens aufbauen, sonst kann sie schnell unglaubwürdig werden; sowohl nach innen als auch nach außen. Die Menschen haben ein feines Gespür dafür, wenn es darum geht, festzustellen, ob es sich um Wunschvorstellungen oder um berechtigten Anspruch einer Marke handelt.

„Unter Werten versteht man die Grundsätze, nach denen eine Gesellschaft oder eine Gruppe von Menschen ihr Zusammenleben richtet oder richten will“ (Frey 2016). Der Begriff des *Markenwertes* bzw. der Unternehmenswerte ist eng mit dem Begriff der Authentizität verbunden. Sie müssen von den Menschen im Unternehmen wirklich verinnerlicht und gelebt werden, um nicht hohl und inkonsistent zu wirken. „Markenwerte repräsentieren die Grundüberzeugungen der hinter einer Marke stehenden Führungskräfte und Mitarbeiter. Sie bringen wichtige emotionale Komponenten der Markenidentität zum Ausdruck. Damit repräsentieren sie, woran die Marke „glaubt“.“ (Burmann et al. 2015). Nicht verwechselt werden dürfen die Markenwerte mit den Eigenschaften einer Persönlichkeit, was aber in der Realität häufig gemacht wird (Frey 2016).

Insbesondere die Abgrenzung von Werten zur Persönlichkeit fällt schwer. Werte bilden sich durch gemachte Erfahrungen und Persönlichkeit ist überwiegend genetisch bedingt. Werte schließen sich häufig gegenseitig aus während Persönlichkeitsmerkmale gleichzeitig nebeneinander existieren können. Werte besagen eher, was einem Menschen wichtig ist, während Persönlichkeitsmerkmale beschreiben, wie ein Mensch ist (Frey 2016).

Auf der Suche nach Werten für das eigene Unternehmen (die eigene Marke) sollte sich vor Augen geführt werden, dass es Werte gibt, die allgemein (weltweit gültig) und zeitlos sind, was daran festgemacht werden kann, dass sie bei allen fünf Weltreligionen gelten (Frey 2016). Andere Werte dagegen sind stark von vorherrschender Kultur und Religion in verschiedenen Ländern abhängig und verändern sich auch im Zeitablauf. Wenn also ein Unternehmen dabei ist, seine Markenwerte zunächst mal inside-out zu definieren, dann sollte darauf geachtet werden. Des Weiteren sollte darauf geachtet werden, dass ein Unternehmen Pluralität bei Wertegewichtung und -interpretation zulässt (Frey 2016). Es gleicht der „Quadratur des Kreises“ ein Gleichgewicht der fast immer konkurrierenden Werte und Wertvorstellungen der Menschen (Mitarbeiter, Kunden und andere Stakeholder) zu finden. Das gilt mehr oder weniger auch für die Marke. Es muss dabei darauf geachtet werden, dass die Markenidentität bei allem Ausgleich nicht „verwischt“ und diffus wird. Und die Werte dürfen genauso wenig wie die Vision mit Standardfloskeln formuliert sein, die so gut wie jedes Unternehmen verwendet. Der auf YouTube platzierte Film von al Dente Entertainment GmbH „Die Mutter aller Imagefilme. S’Leben is a Freid.“ führt einem in einer amüsant-süffisanten Art vor Augen, wie austauschbar die dort verwendeten Phrasen sind, welche die meisten bei vielen Unternehmen heute in ihren Visionen oder Imagefilmen verwendet werden (Al Dente Entertainment GmbH 2013)

Ein erfolgreiches Beispiel ist die Drogeriemarktkette dm, welche die Werte „Verantwortlich leben“, „Menschlich sein“ und „Nachhaltig handeln“ als Markenwerte für die Identität der Marke dm definiert hat und dabei alle oben genannten Merkmale (vgl. Tab. 5.1) berücksichtigt. Die Verbraucher nehmen dem Unternehmen diese Werte ab und

vertrauen darauf, dass dm diese auch einhält. Die Mitarbeiter des Unternehmens treten jeden Tag den Beweis an, dass sie die drei Werte verinnerlicht haben genau wie der Firmengründer und Aufsichtsrat Götz W. Werner (Burmann et al. 2015).

Die Idee der *Markenpersönlichkeit* fußt auf der „Theorie des Animismus“ von Gilmore (1919), die besagt, dass Menschen dazu neigen auch leblose Objekte „[…] durch die Verleihung menschlicher Eigenschaften zu „beseelen“ […]“ und ihnen damit Persönlichkeitseigenschaften zuzuweisen (Burmann et al. 2015). Das gleiche gilt für Marken. Die Unternehmen sind damit aufgerufen, für die eigene(n) Marke (n) eine Soll-Persönlichkeit zu entwickeln und damit festzulegen, welche Persönlichkeitsmerkmale die Marke(n) aufweisen soll(en). Dies geschieht in aller Regel im Vergleich zu den Wettbewerbern, um das Differenzierungspotenzial nicht zu vernachlässigen.

Bei der Entwicklung des Persönlichkeitsprofils kann z. B. auf das Persönlichkeitsinventar NEO-PI-R zurückgegriffen werden, das auf die fünf Persönlichkeitsdimensionen, die „Big Five“ zurückgreift (Costa und McCrae 2008). Dabei handelt es sich um Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit (vgl. Abschn. 4.1.3.5). Die Dimensionen werden durch verschiedene Items gemessen. So wird die Dimension Neurotizismus beispielsweise durch die Facetten Ängstlichkeit, Reizbarkeit, Depression, Soziale Befangenheit, Impulsivität und Verletzlichkeit gemessen. Der NEO-PI-R erlaubt es, mit diesem Inventar das gewünschte Selbstbild (Soll-Profil) und das Fremdbild (Ist-Profil) bei (potenziellen) Kunden zu messen. Die Idee, die Markenpersönlichkeit mit den „Big Five“ zu messen, ist nicht neu. So hatten Geuens et al. (2009) die gleiche Idee. Ausgangspunkt war die Kritik der Forschung an der vielbeachteten Brand-Personality-Scale von Aaker (1997), die im Wesentlichen auf die Vermischung von Merkmalen des Senders (der Marke) mit Merkmalen des Empfängers (Konsument/Kunde) abzielt. Dadurch kommt es zu Validitätsproblemen, die im Wesentlichen auf einer ungenauen Definition der Begriffes Markenpersönlichkeit beruhen. Aaker definiert Markenpersönlichkeit „als eine Reihe menschlicher Eigenschaften, die mit einer Marke assoziiert werden“ (Geuens et al. 2009) zitiert nach (J. L. Aaker 1997). Aaker fügt den Persönlichkeitsmerkmalen der „Big Five“ soziodemografische Eigenschaften der Marke wie Alter und Geschlecht hinzu, die von Psychologen von Persönlichkeitsmerkmalen explizit ausgeschlossen werden. Geuens et al. (2009) haben aufgrund der Validitätsprobleme der Brand-Personality-Scale eine eigene Skala entwickelt. Ausgehend von 244 Merkmalen wurden diese über den Einsatz mehrere Expertengruppen auf 40 Merkmale reduziert, die in einem Pretest (Studie 1) mittels Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse) auf 25 Items reduziert werden konnten. Die Reduktion wurde auf der Basis der Faktorladungen zu 5 Faktoren vorgenommen, die in etwa den Big Five entsprachen. Im Rahmen einer zweiten Studie wurde wieder mittels Faktorenanalyse (dieses Mal mit einer konfirmatorischen Faktorenanalyse) eine Reduktion auf 12 Merkmale vorgenommen, die in Abb. 5.5 dargestellt sind. Die Ergebnisse wurden statistisch abgesichert.

Diese 12 Items wurden dann in zwei weiteren Studien international getestet. Auch hier waren die Ergebnisse statisch haltbar. Der Zusammenhang zwischen Ausprägungen der Items bei einer Marke und ihrem Erfolg bei den Kunden steht allerdings noch aus.

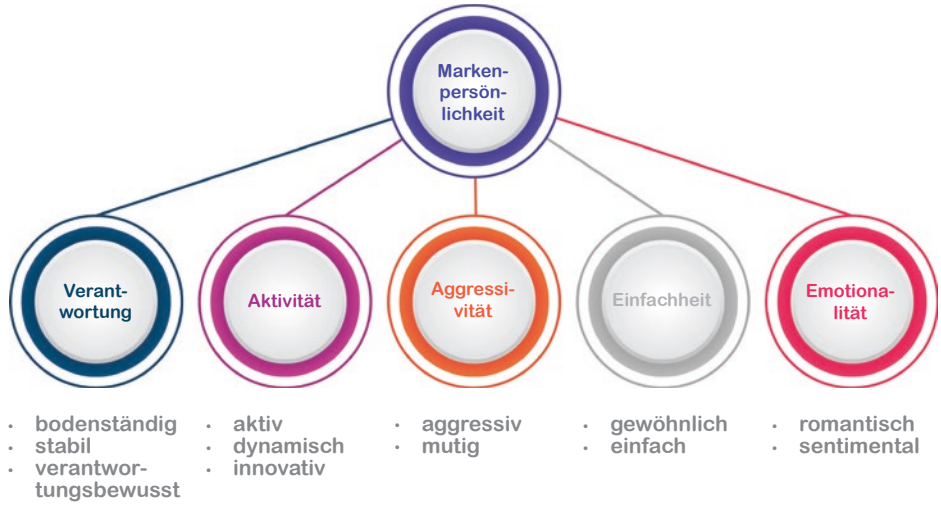


Abb. 5.5 Verbliebene Items zur Messung der Markenpersönlichkeit bei Geuens et al. (2009)

Die *Leistungen* werden hier mit dem Wertangebot gleichgesetzt. Das Wertangebot, das einer Marke angehört, ist einer der wichtigsten markenbildenden Elemente. Die Gestaltung des Wertangebotes unter besonderer Berücksichtigung der Markenperspektive erfolgt in Abschn. 5.1.2.3.

Markenimage

Nach der Markenidentität widmen wir uns nun dem Markenimage als Fremdbild der Marke bei den (potenziellen) Kunden. Wichtigste Voraussetzung, dass Menschen außerhalb des Unternehmens überhaupt ein Markenimage bilden können, ist die Markenbekanntheit. Wie beim Bekanntheitsgrad generell lassen sich gestützte (die Menschen können sich mit visueller, akustischer oder verbaler Unterstützung an die Marke erinnern) und ungestützte Markenbekanntheit (ohne jegliche Unterstützung) unterscheiden. Das Markenimage lässt sich in zwei Hauptkomponenten zerlegen: die subjektiv wahrgenommenen Markenattribute (die Komponenten der Markenidentität) und den daraus resultierenden funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen der Marke für den jeweiligen Menschen (Burmann et al. 2015). Der funktionale Nutzen speist sich hauptsächlich aus den bezogenen Produkten und Dienstleistungen. Der nicht-funktionale Nutzen dagegen aus der Erfahrung (Experience), die ein Mensch über Interaktion und Kommunikation mit der Marke erlebt (hat), sowie der Markenpersönlichkeit, der Vision des Unternehmens und den Markenwerten. Der funktionale Nutzen ergibt sich aus dem ökonomischen Nutzen, der in Abschn. 6.4.5 beschrieben wird, und dem Nutzen, der sich aus der Nutzung der physikalisch-technischen Eigenschaften der Produkte einer Marke ergeben. Die nicht-funktionellen Nutzenarten (vgl. Tab. 5.2) werden aufgrund der zunehmenden Austauschbarkeit der im Markt erhältlichen Leistungen für die Differenzierung und das Erlebnis der Kunden immer wichtiger.

Tab. 5.2 Markennutzenarten und -ebenen. (Nach Burmann et al. 2015)

Übergeordneter Markennutzen: Risikoreduktion (Markenvertrauen)			
Nicht-funktionale Nutzenebene	Persönliche Nutzenebene (intrinsisch)	Sinnlich-ästhetisch	Hedonistisch
	Soziale Nutzenebene (extrinsisch	Sozial	
Funktionale Nutzenebene		Funktional-utilitaristisch	Ökonomisch

(Quelle: Burmann et al. 2015, S. 59)

Der übergeordnete Nutzen der Risikoreduktion für den Kunden wurde bereits im Zusammenhang mit der Vertrauens- und Orientierungsfunktion der Marke genannt. Starke Marken fungieren in Märkten mit unüberschaubarem und immer homogenerem Angebot als wichtige Orientierungshilfe (Golecki 2012). Diese als Markenvertrauen bezeichnete Risikoreduktion greift nur, wenn die Marke das Markenversprechen, mit dem die Markenidentität kommuniziert wird, auch tatsächlich einhält. Auf persönlicher Ebene lassen sich der hedonistische und der sinnlich-ästhetische Nutzen unterscheiden. „Der hedonistische Nutzen befriedigt das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Lust und Genuss sowie kognitiver und emotionaler Stimulation“ (Burmann et al. 2015). Der sinnlich-ästhetische Nutzen bezieht sich auf das menschliche Bedürfnis nach Schönheit und Ästhetik. Es kann nicht nur durch den Erwerb von Gegenständen, sondern auch durch die Inanspruchnahme von Dienstleistungen erfüllt werden, die durch „schöne“ Menschen erbracht werden. Der soziale Markennutzen ergibt sich aus der Befriedigung von Bedürfnissen nach Selbstdarstellung, Wertschätzung und Zugehörigkeit zu einer Gruppe von Menschen.

Der Aufbau und die Weiterentwicklung einer Marke durch konsequentes Markenmanagement stellen sicherlich eine große Investition für die Unternehmen dar und die Unternehmen müssen dabei auch noch einen langen Atem haben. Der Erfolg des Markenmanagements ist dabei nicht einmal gewiss. Er kann durch interne und externe Faktoren gleichermaßen behindert werden, sei es durch schlechte Einbindung der eigenen Mitarbeiter oder dadurch bedingt, dass dem Unternehmen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Marke per se fehlen. Da sich der Erfolg einer Marken-/Imagekampagne so gut wie nicht unter ceteris paribus Bedingungen messen lässt, gerät das Markenmanagement in den Unternehmen (sofern vorhanden) im Vergleich zu kurzfristigen Verkaufsförderungsmaßnahmen erheblich unter Druck. Dazu ein paar Beispiele, die den Spagat des Marketings in der Unternehmensrealität in Zeiten von Big Data sehr schön illustrieren (Horst und Duboff 2016):

- CEO trifft CMO und erklärt ihm vor dem Hintergrund erlittener Absatzverluste im ablaufenden Jahr, dass er von den Datenanalytikern der IT-Abteilung erfahren hätte, dass Gutscheine und Promotions via App kurzfristige Erfolge beim Absatz bringen würden. Was denn der CMO darüber denke. Dieser hatte mit seinem Team gerade entschieden, die nächsten Monate das Image des Unternehmens aufzupolieren und Qualität und Historie des Unternehmens hervorzuheben. Dieser Spagat zwischen

kurzfristig orientierter Verkaufsförderung und langfristig orientierter Markenbildung und -führung ist nicht neu. Allerdings nimmt der Druck zu kurzfristig wirkenden Maßnahmen auf Kosten einer konsistenten Markenführung durch die immer besser und schneller messbare Wirkung dieser Maßnahmen permanent zu.

- Capital One ein US-amerikanischer Finanzdienstleister hat sehr früh (1988 als die Digitalisierung erst ihren Anfang nahm) auf eine datengetriebene Strategie gesetzt und war damit sehr erfolgreich. Der CEO von Capital One hat dann völlig überraschend verkündet, dass Capital One künftig mehr auf den langfristigen Markenaufbau setzen wird und das in einer Zeit, in der fast alle Unternehmen angefangen haben, eine datengetriebene Strategie zu verfolgen und sich von teuren Markenkampagnen verabschiedet haben.
- Dem Time Magazine, eine ehemals extrem starken Nachrichtenmarke, setzten digitale Nachrichtenformate stark zu. Das Marketing war zu dieser Zeit gerade dabei, den Kern der Marke wieder deutlicher herauszuarbeiten und die Marke über Qualität und Tiefgründigkeit der Nachrichten von den oberflächlichen, wenig detailliert recherchierten aber dafür sehr aktuellen digitalen Nachrichten zu differenzieren. Mitten in diese Imagekampagne und in einem Umfeld stark rückläufiger Nutzerzahlen platzierte das Unternehmen einen TV-Spot, indem es dazu aufrief, dass jeder, der innerhalb kurzer Zeit sich bei dem Unternehmen meldet, das Abonnement zur Hälfte des normalen Preises bekäme. Diese verkaufsfördernde Maßnahme hatte derartigen kurzfristigen Erfolg, dass sich das Unternehmen entschied, die Imagekampagne abzusetzen, an der die Redaktion sehr hart gearbeitet hat. Der Rest ist Geschichte. Der Niedergang des Time Magazin war nicht mehr aufzuhalten.

Big Data und darauf angesetzte Analytics wirken für kurzfristige verkaufsfördernden Maßnahmen wie Steroide, gehen aber meist zulasten eines langfristig geplanten und aufgebauten Markenimages. Es gibt Unternehmen wie Subway, die den Spagat zwischen von Big Data befeuerten Verkaufsförderungsmaßnahmen und Imageaufbau und -pflege gut hinbekommen haben. Big Data und Analytics werden überwiegend für die Sortimentsentwicklung genutzt während gleichzeitig mit Celebrities an der Marke gearbeitet wird. Die Prinzipien des digitalen Marketings lassen sich zum Teil auch auf die traditionelle Werbung übertragen.

Die Komplexität des digitalen Marketings hat dazu geführt, dass vollkommen andere, IT-affine Menschen mit dem Marketing arbeiten, die aber oft keine Erfahrung und auch keine Neigung dazu haben, kreative Marketingkonzepte oder Produktideen zu kreieren. Wieder ein Hinweis, dass das Marketingteam divers mit T-Shaped-Professionals besetzt sein sollte. Einerseits mit „Kreativen“, die die Offenheit für Sinn und Zweck der neuen Datenwelt mitbringen, und andererseits die Analysten, die die Offenheit mitbringen, dass es hier nicht nur um Daten und Fakten, sondern vor allem um Menschen geht. Denn „[…] ab einem gewissen Punkt kommt doch wieder der Faktor Mensch ins Spiel.“ (Horst und Duboff 2016)

Fazit: die Mischung macht’s! Einsatz von Big Data für kurzfristig wirkenden Aktionen, die aber auf einer Markenstrategie basieren und die Marke nicht zugunsten

kurzfristiger Verkaufserfolge erodieren lassen. UND: nicht nur sklavisch an die Daten halten, sondern auch das eigene Gefühl und die eigene Intuition einbringen; Faktor Mensch eben! Die Versuchung ist groß, die Ergebnisse von Big Data für Aktionen und Kommunikationsinhalte zu nutzen, die alles andere als „nicht-störend“ auf die Kunden wirken und damit nicht zu gutem Content-Marketing zählen. Weiterhin ist es ein schmaler Grat auf dem Big Data nutzende Unternehmen wandeln. Es gilt abzuschätzen, wann ein Kunde es begrüßt, dass sein Kaufverhalten und seine Historie so genau beobachtet werden, dass er sehr personalisierte Inhalte und Angebote erhält. Das kann sogar von der Tagesform des Kunden abhängen.

Das Markenimage entsteht über die Interaktion und Kommunikation der (geplanten oder ungeplanten) Markenidentität über einen längeren Zeitraum. Sie entzieht sich der direkten Steuerung durch das Markenmanagement, kann und sollte aber moderiert werden. Im Gegensatz zur bisher dominierenden Auffassung, dass Aufbau und Pflege der Markenidentität in der Hand eines Unternehmens liegen, wird hier die Meinung vertreten, dass aufgrund der oben geschilderten Änderungen und Einflüsse, die Kunden und in die Beziehung involvierte Netzwerke und Communities an Aufbau und Pflege der Markenidentität mitwirken (Ballantyne und Aitken 2007). Darauf wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

5.1.2.2 Co-Branding mit dem Kunden

Die Gestaltung der Marke wurde bereits in Abschn. 4.2.6 als wesentlicher Teil der H2H Canvas identifiziert. Dort wurde erörtert, dass auch die Marke mit den Kunden und anderen Stakeholdern co-kreiert werden sollte. Nach dem Stakeholder- bzw. Netzwerkansatz wird Marke als dynamischer und sozialer Prozess verstanden und wird vom Netzwerk/der Community co-kreiert. Markenwert entsteht durch „value-in-use“. Die zeitliche Transformation ist in Abb. 5.6 dargestellt.

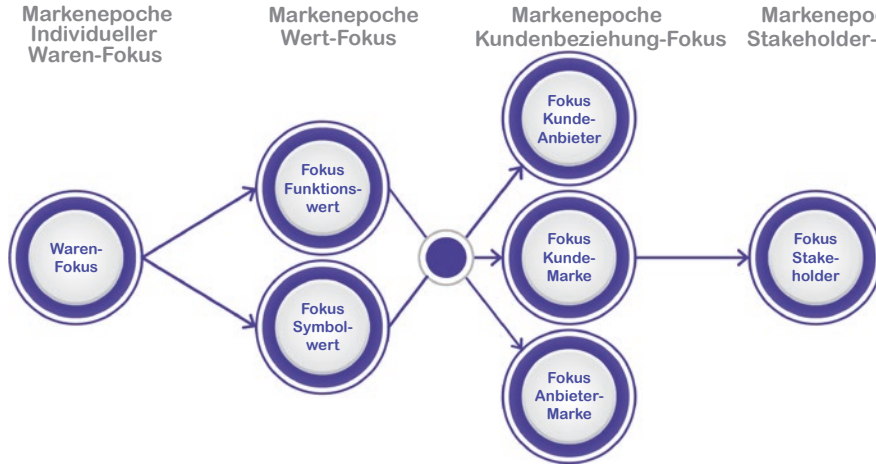


Abb. 5.6 Entwicklung einer neuen Markenlogik nach der S-DL. (Nach Merz et al. 2009)

In der Abbildung sind verschiedene Markenepochen illustriert. Zunächst lag der Fokus der Marke auf der Ware selbst. Die Marke half den Menschen dabei, Waren zu identifizieren. Die Marke selbst war eine operande Ressource und der Markenwert entstand durch den Güteraustausch. In der nächsten Epoche lag der Fokus auf dem Wert der Marke als funktionales und symbolisches Image. In der darauffolgenden Kundenbeziehungsära wich die Outputorientierung einer Prozessorientierung. Die Marke stand jetzt für Wissen, Beziehungspartner und Versprechen. Der Markenwert ergab sich aus der Nutzung der Marke. Der Fokus wandert schließlich von der dyadischen Beziehung zwischen Anbieter und Kunde zum Stakeholder-/Netzwerkfokus (vgl. Abb. 5.7). Die Bedeutungen, die mit einer Marke verbunden sind, sind nicht mehr etwas, was ein Unternehmen besitzt und steuern kann. Die Bedeutungsinhalte einer Marke werden ganz im Gegenteil von dem Anbieter, seinen Kunden und anderen Stakeholdern gemeinsam gestaltet (Ballantyne und Aitken 2007, S. 365). Die Marken-Netzwerke (Brand Communities), in denen unterschiedliche Stakeholder kommunizieren und interagieren, spielen beim Aufbau und der Interpretation der Markenidentität eine zunehmend wichtige Rolle.

Der Anbieter kann an der Markenidentität arbeiten; das Markenimage aber (also die Wahrnehmung der Marke durch die Kunden und andere Stakeholder) ist in hohem Maße eine sozial geteilte Wahrnehmung (z. B. durch eine Community). Wir gehen sogar noch einen Schritt weiter und postulieren, dass sich selbst die Markenidentität nicht mehr in der Hand des anbietenden Unternehmens alleine befindet. Aufgrund von Veränderungen der Customer Journey und dem Engagement von Kunde wie Anbieter in Netzwerken wird die Anziehungskraft einer Marke verstärkt von der Gemeinschaft geprägt. Loyalität ist nur noch die Bereitschaft, eine Marke weiterzuempfehlen und nicht mehr der Wiederholungskauf. Die Kunden vernetzen sich und bauen Erkundigungs- und Empfehlungsnetzwerke auf (Kotler et al. 2016).

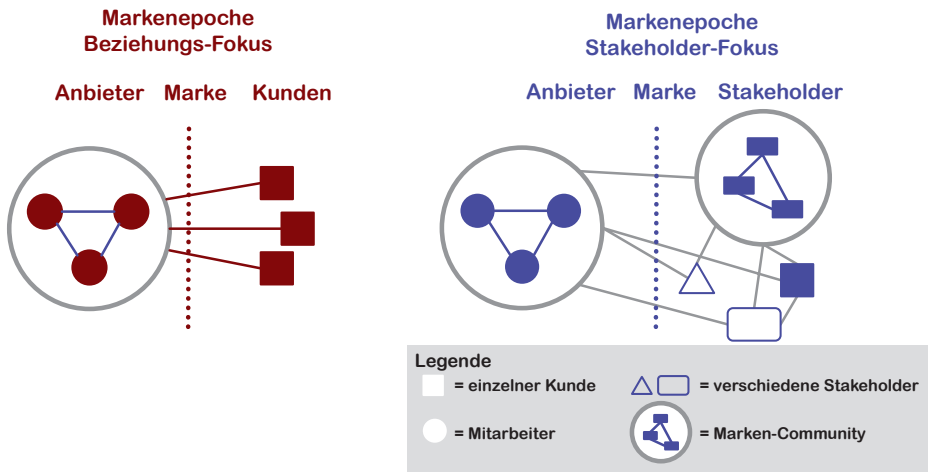


Abb. 5.7 Markenära Beziehungsfokus vs. Markenära Stakeholder-Fokus

Der Markenwert bestätigt sich beim Kunden oder wird durch ihn widerlegt und zwar zum Zeitpunkt der Nutzung des Wertangebotes als direkte oder von der Gemeinschaft weitergegebenen Erfahrung (Ballantyne und Aitken 2007). Markenzeichen sind vorübergehende Kommunikationsinstrumente, die über gemachte Erfahrungen in Interaktionen zwischen dem Anbieter, seinen Kunden und anderen Stakeholdern die Markenwiedererkennung, die Reputation und andere Bedeutungsinhalte der Marke stimulieren.

Es sollte nach strategischen Möglichkeiten gesucht werden, um Marken-Netzwerke zu entwickeln oder zu unterstützen, indem web-basierte Medien und Call-Center oder andere Formen des Direktmarketings genutzt werden, um den Erfahrungsaustausch von Nutzungswertsituationen zu fördern. Mehrere Forscher argumentieren, dass Wert in einem Co-Creation-Prozess zwischen Kunde und Anbieter entsteht, in dem der Kunde vom passiven Zuschauer zum aktiven Teilnehmer des Wertschöpfungsprozesses mutiert (Payne et al. 2009). Die Bedeutung der Co-Creation of Value im Sinne der S-DL wird inzwischen in der Praxis von Open Innovation bis zu sogenannten Markencommunities praktiziert. Ein Beispiel dafür ist LEGO (Schau et al. 2009). Das kann auf die Entstehung von Markenwert übertragen werden. Der Markenwert wird also anderslautend zum identitätsbasierten Markenmanagementkonzept (vgl. Abschn. 5.1.2.1) nicht vom Unternehmen vorgegeben, sondern entsteht über einen Co-Creation-Prozess mit dem Kunden. Führende Wissenschaftler wie Keller und Lehmann (2006) heben die künftige Bedeutung von Markenbeziehungen und Kundenerfahrungen hervor (Payne et al. 2009, S. 380). Fragen nach Marke und Beziehungen zum Kunden rücken statt der Analyse von Kundenanforderungen in den Mittelpunkt der Forschung.

Wir bezeichnen die Mitwirkung der Kunden und der Marken-Communities als Co-Branding (siehe Abb. 5.8).

Beziehungen sind eine Reihe von Interaktionen zwischen mindestens zwei Parteien, wobei der Ablauf künftiger Interaktionen sich deutlich von dem zwischen zwei völlig Fremden unterscheidet. Deshalb können Beziehungen zwischen Kunden und Marken als

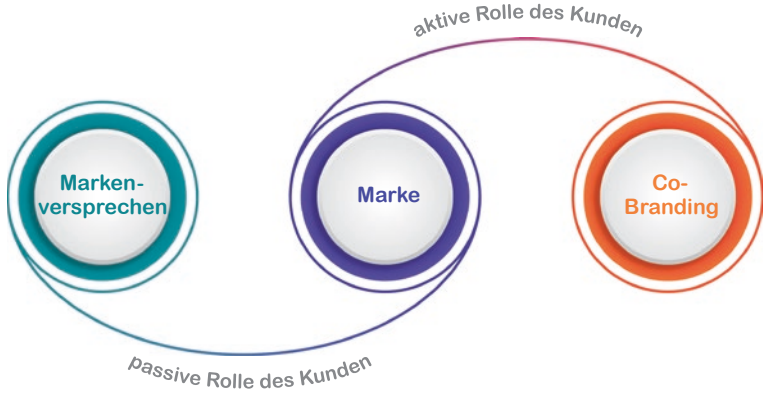


Abb. 5.8 Multiple Kundenrollen beim Branding

relational charakterisiert werden. Der Aufbau von Beziehung zwischen Kunde und Marke spiegelt sich in den sozialen Beziehungen des Kunden wieder (Payne et al. 2009, S. 380). Die Markenidentität ist co-kreiert mit den Verbrauchern und diese Art von Co-Creation ist gerade bei Verbrauchergruppen wie Marken-Netzwerken offensichtlich (Payne et al. 2009, S. 380). Bei solchen Communities wird deutlich, dass die Mitglieder aktive Träger von Markeninhalten und -bedeutungen sind und nicht nur der beabsichtigen Markenbotschaft des Anbieters folgen.

Wie aber kann nun die Marke in Form eines Co-Branding entstehen bzw. angepasst werden? Dazu wird auf ein Modell zurückgegriffen, dass Payne et al. (2009) entwickelt haben (vgl. Abb. 5.9).

Aus dem Modell wird deutlich, dass Kunde und Anbieter über die Interaktion an verschiedenen persönlichen Kontaktpunkten gemeinsam die Markenbeziehung gestalten und weiterentwickeln, indem beide einem Lernprozess unterliegen. Der Kunde lernt mit der Zeit, aktiv an der Gestaltung der Markenbeziehung mitzuwirken, sodass seine Wert-/Nutzendimensionen in seinem Sinne verwirklicht werden. So engagieren sich beispielsweise viele Kunden (extrem-)sportlich aktiv, um das Markenversprechen von Red Bull aktiv mitzugestalten, um damit ihre Bedürfnisse besser befriedigen zu können.

Der Anbieter plant und schafft die Co-Creation-Gelegenheiten und misst ihren Erfolg. Aber nicht nur der Anbieter kreiert solche persönlichen Kontaktpunkte, sondern auch der co-kreierende Kunde oder beide gemeinsam. Dadurch lernt der Anbieter, wie es ihm gelingen kann, die Kunden mehr zur Mitarbeit an der Markenbeziehung zu engagieren und ihn damit an sich und Dritte (über sein Weiterempfehlungsverhalten) an die Marke zu binden. Die aktive Mitgestaltung an der Markenbeziehung löst intensivere Denkprozesse und Emotionen beim Kunden aus als die passive Rolle, lediglich die Markenversprechen eines Anbieters wahrzunehmen und zu interpretieren.

Die Kunden können sich aufgrund der heute verfügbaren IuK-Technik und dem Aufkommen des Social Webs vom Unternehmen unaufgefordert oder aufgefordert an der Gestaltung der Marke beteiligen. Kein Unternehmen kann Kunden davon abhalten, mit einem erworbenen (Marken-)Produkt einen witzigen YouTube-Film zu erstellen und ins Internet zu stellen. Das kann, muss aber nicht im Sinne des Markenmanagements des Unternehmens sein. Die Mitwirkung des Kunden geht damit weit über die Gestaltung von Markenkommunikation hinaus. Da auch die Nutzung eines Produktes als Teil des Wertangebotes eines Anbieters für viele potenzielle Kunden wahrnehmbar verändert werden kann. Natürlich wurde bereits in Zeiten vor dem Internet von Externen an der Markenidentität mitgewirkt, wenn zum Beispiel ein Fachartikel oder ein Nutzerbericht in einer Fachzeitschrift veröffentlicht wurde. Doch dabei handelte es sich zum einen um eine kleine Anzahl an Personen, die so etwas machen konnte (nämlich die Journalisten dieser Fachzeitschriften) und zweitens konnten diese besser in die beabsichtigte Vorgehensweise und die beabsichtigen Botschaften integriert werden.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Unternehmen mehr denn je dazu aufgerufen sind, die Mitwirkung der Kunden bei der Gestaltung der Markenbeziehung durch die Kunden offensiv zu planen, umzusetzen und zu steuern soweit dies eben möglich ist. Die

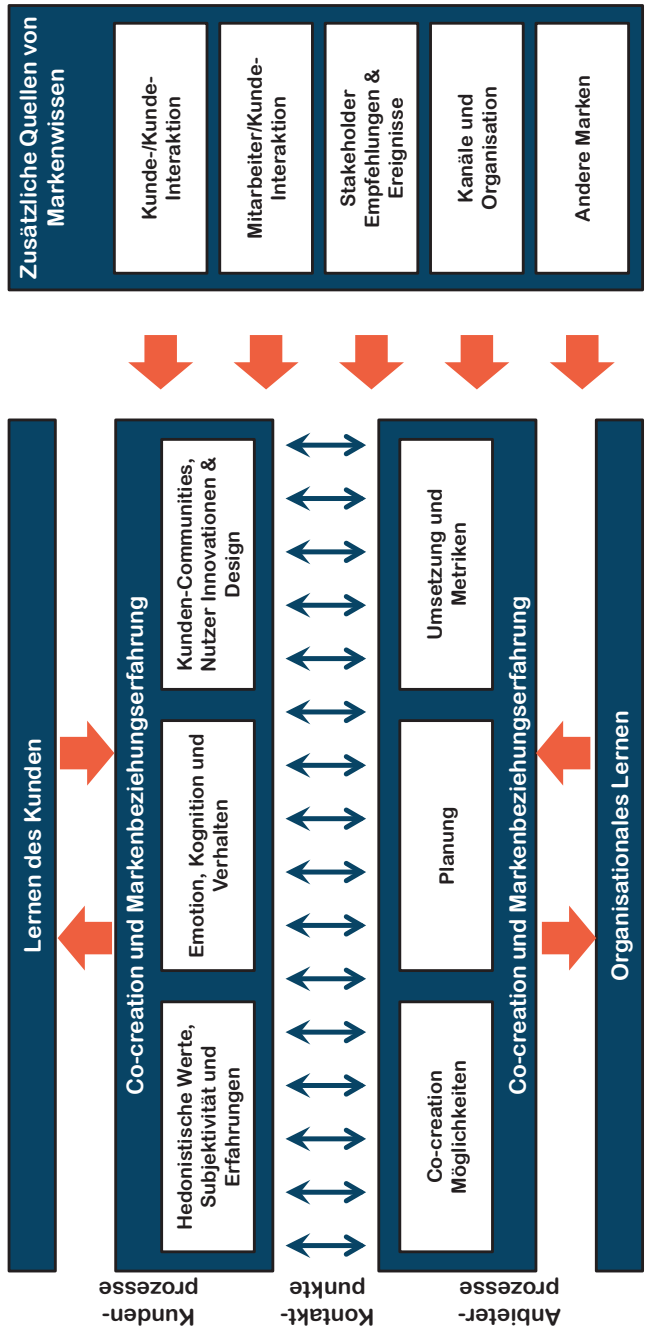


Abb. 5.9 Modell zur Co-Creation einer Markenbeziehungserfahrung. (Nach Payne et al. 2009)

Mitwirkung im Sinne von Co-Production kann nebenbei auch Geld sparen und dennoch eine bessere Kundenerfahrung generieren. Es sei auch noch mals wiederholt, dass die Digitalisierung die Mitwirkung von Communities befeuert und damit nicht nur Menschen an der Gestaltung der Marke beteiligt sind, die in einer persönlichen Beziehung zu einem Unternehmen stehen. Im nächsten Abschnitt wenden wir uns der dritten Ebene zu, in der Marke im H2H Marketing eine aktive Rolle spielt.

5.1.2.3 Markenprägendes Design

Die Idee, mit dem Wertangebot die Marke zu prägen, ist nicht neu. Anders verhält es sich mit der Idee, mit der Marke das Wertangebot zu prägen. Es ist schwer möglich Marke und Design getrennt zu betrachten (vgl. im Folgenden (Of 2014)). Der Begriff Design geht auf das lateinische Wort „seignom“ (signum) zurück und bedeutet „Attribut“, „Eigenschaft“, „Kennzeichen“, „Zeichen“ „Markierung“ und „Banner“. Eine andere Interpretation bezieht sich auf das lateinische Wort „designare“ (de + signare) und bedeutet etwas herzustellen, um es mit einem Zeichen zu differenzieren, eine Bedeutung zu geben, sein Verhältnis zu anderen Dingen, Eigentümern, Nutzern oder Göttern klarzustellen. Verkürzend könnte man sagen, dass Design meint, etwas einen Sinn zu geben. Wir erinnern noch einmal an die Definition von Marke als Erkennungsmarke oder Kennzeichen für etwas. Dann wird die Nähe beider Begriffe klar.

Das Verb „design“ steht in englischsprachigen Ländern für den Prozess, einen Plan zu entwerfen, ein Produkt, eine Struktur oder ein System zu entwickeln während das Substantiv entweder für eine Lösung (z. B. ein Modell oder eine Zeichnung) oder das finale Produkt als Ergebnis des Design Prozesses steht. Im Deutschen steht Design dagegen für die formspezifische und funktionale Kreation und Formgebung eines Objektes. Hier wird davon ausgegangen, dass sich nicht nur Objekte, sondern auch Erfahrungen (experiences) in diesem Sinne designen lassen. H2H Marketing will Design und Designer bei der Entwicklung eines Wertangebotesinvolvieren, und zwar bereits in einer sehr frühen Phase der Entwicklung des Wertangebotes, um kulturelle, soziologische, psychologische und physiologische Bedeutung von Formen, Farben, Materialien und Proportionen von Beginn an miteinfließen zu lassen. Die Form hat nicht nur der Funktion zu folgen, sondern immer mehr auch der Bedeutung für die Menschen. Das Wissen und die Fähigkeiten eines Designers sind bei der Entwicklung des Wertangebotes im Rahmen des H2H Marketing von unschätzbarem Wert. Die Designer müssen sich allerdings von dem Gedanken lösen, dass sich ihr Wissen und ihre Fähigkeiten ausschließlich auf die Gestaltung der physischen Elemente des Wertangebotes beziehen darf. Das ist wahrscheinlich auch der Unterschied zwischen dem Denken eines Designers und Design Thinking. Es geht in einer erlebnisorientieren und nach Sinn suchenden Gesellschaft vermehrt um das Design von bedeutungsvollen Erfahrungen als um ausschließlich gegenständliches Design von Objekten. Wir folgen den Annahmen von Of (2014), dass Design und Marke voneinander abhängen und nur schwer unabhängig voneinander bewertet werden können, und dass starkes, markenprägendes Design aus anfangs revolutionären Innovationen und deren evolutionsartigen Entwicklung resultiert. Die Bedeutungsänderung muss sich schrittweise

bei den Menschen durchsetzen können, indem die alte Bedeutung in einem schleichenden Prozess verändert wird. Außerdem ist Design ein wichtiges und effektives Mittel, um eine Marke vom Wettbewerb zu differenzieren. Design ohne Kontakt zu Menschen und deren Kontext ist sinnlos. Nur dann kann sich mit Sinn und Bedeutung beschäftigt werden und beides in Form von Design in ein Wertangebot einfließen. Unbestritten kann Design beitragen, eine Markenpersönlichkeit zu definieren und zu kommunizieren.

Dieter Rams, einer der wichtigsten deutschen Designer hat 10 Prinzipien für gutes Design formuliert, die für die meisten Designer heute Leitlinien ihrer Arbeit darstellen (Vitsœ Limited 2019). Rams will mit den Regeln Orientierung geben und Verständnis für gutes Design fördern. Des Weiteren sagt er, dass gutes Design sich ständig weiterentwickelt und morgen anderen Regeln folgen kann.

10 Prinzipien für gutes Design

- Gutes Design ist innovativ.
- Gutes Design macht ein Produkt brauchbar.
- Gutes Design ist ästhetisch.
- Gutes Design macht ein Produkt verständlich.
- Gutes Design ist unaufdringlich.
- Gutes Design ist ehrlich.
- Gutes Design ist langlebig.
- Gutes Design ist konsequent bis ins letzte Detail.
- Gutes Design ist umweltfreundlich.
- Gutes Design ist so wenig Design wie möglich.

Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Menschen, dem Produkt und dem Kontext. Menschen, Objekte und deren Kontext ändern sich im Zeitablauf. Die Objekte werden aus einem historischen und gegenwärtigen Blickwinkel bewertet, aber auch mit Zukunftsthemen verbunden. Die Objekte selbst ändern sich im Zeitablauf normalerweise nicht oder kaum. Aber die Einstellung gegenüber den Objekten ändert sich zum Teil dramatisch im Zeitverlauf. Die Rolle des Kunden als Co-Designer betont einmal mehr die Bedeutung von Co-Creation-Prozessen für das H2H Marketing und dass der Mensch wirklich ins Zentrum des Marketings rückt.

Markenprägendes Design folgt dem Motte „form follows function“, „form follows meaning“ und „brand follows function and meaning“. Eine der wesentlichsten Aufgaben im markenprägenden Design ist es, den Menschen ins Zentrum aller Überlegungen zu stellen und „etwas“ für ihn zu schaffen, das Sinn und Bedeutung für ihn hat. Dabei reicht es nicht mehr aus, dass Design „nur“ für Produkte zuständig ist, sondern auch für nicht-gegenständliches wie Dienstleistungen (Service-Design) und Erfahrungen (Experience-Design). Die Erfahrungen, die Menschen mit dem Wertangebot über Interaktions-, Nutzungs- und Kommunikationsprozesse machen (oder machen wollen) müssen ebenso designed werden wie die Produkte. Natürlich sind viele Designprinzipien und -regeln auf das Gegenständliche wie Form, Farbe, Haptik, Proportion und Gestalt ausgerichtet. Wie

im Service-Engineering auch, das zum Ziel hat, Dienstleistungen strukturiert und systematisch unter dem Einsatz ingenieurwissenschaftlicher Methoden zu entwickeln, kann das Design sein Wissen und seine Fähigkeiten zum Design von Dienstleistungen und Erfahrungen einsetzen. Es ist von essenzieller Bedeutung, dass sowohl das Design die Marke prägen als auch anders herum. Es ist außerdem wichtig, sich vor Augen zu halten, dass sowohl das Design die Marke prägt als auch umgekehrt.

Es ist nicht so, dass immer schon eine Marke existiert, wenn ein Wertangebot innoviert wird. Es kann durchaus sein, dass erst ein Produkt entsteht und sich danach erst die Marke entwickelt. Marke erfüllt, wie bereits erwähnt (vgl. Abschn. 5.1.1), eine Vertrauensfunktion. Um ein ganzheitliches Management der wichtigen Zielgröße Vertrauen geht es im nächsten Abschnitt.

5.2 Vertrauensmanagement im H2H Marketing

Fallbeispiel Sodexo – HR Management

Der Facility Management (FM) Anbieter Sodexo (vgl. Abschn. 2.2) hatte jahrelang nach dem Markteintritt in Deutschland bei einigen Kunden mit massiven Qualitätsproblemen zu kämpfen. Das lag vor allem an dem instabilen Management, der hohen Personalfluktuation in den Betriebsrestaurants, aber auch an getätigten Zusagen in den Angeboten, die später durch die Operative nicht eingehalten werden konnten. In einem Marktsegment gab es einige Kundenverluste, welche die Reputation des Unternehmens bei den Kunden in diesem Segment negativ belastet haben. Zudem tat sich das Unternehmen aufgrund des unbekannten und in Deutschland schwierigen Unternehmensnamens in der Neukundenakquise generell schwer.

Sodexo hat bei einer strategischen Analyse die Qualität der Betriebsleiter als leitende Angestellte im operativen Tagesgeschäft und deren Qualität im Umgang mit den Kunden an neuralgischen Kontaktpunkten als Schlüsselerfolgsfaktor identifiziert. Das HR-Management wurde als notwendige Kernkompetenz identifiziert. Über Jahre hat das Unternehmen sehr viel in die Qualifikation und Motivation der Betriebsleiter investiert. Sodexo zählt 2018 zu den besten Arbeitgebern in Deutschland.[1] Der Weg dorthin war lang, aber das Unternehmen hat an seiner strategischen Ausrichtung festgehalten und viel Energie und Ressourcen in die Qualifikation und Motivation seiner Mitarbeiter investiert, sodass das Unternehmen inzwischen zu den führenden Anbietern im deutschen FM-Markt zählt. Die Kundenbindung ist gestiegen und die Reputation als kundenzentriertes Unternehmen wurde gestärkt. Das Vertrauen der Kunden in Leistungsfähigkeit und Verhalten der Sodexo Mitarbeiter bei den Kunden hat dazu entscheidend beigetragen.

[1]Sodexo wurde in einer Studie des Focus Business in Zusammenarbeit mit Kununu, XING und Statista als „FOCUS Top Nationaler Arbeitgeber 2018“ ausgezeichnet.

Das Fallbeispiel soll zeigen, dass Vertrauen eine Schlüsselgröße bei Kundenbeziehungen darstellt. Es ist allerdings eine Variable, die von den betreffenden Unternehmen systematisch analysiert und bearbeitet werden muss. Kurzfristige Erfolge sind damit nicht zu erreichen, aber für den Aufbau und den Erhalt nachhaltiger Kundenbeziehungen kann auf Vertrauen nicht verzichtet werden.

Für H2H Marketing ist das Vertrauensmanagement von großer Bedeutung. Sowohl nach innen wie nach außen muss Vertrauen aufgebaut und erhalten bleiben. Das Bangalore Modell liefert Hinweise dafür, dass die Bedeutung von Vertrauen weiter steigen wird (vgl. Abschn. 5.2.1). In Abschn. 5.2.2 werden die theoretischen Grundlagen für das H2H Vertrauensmanagement gelegt. Neben konzeptionellen Ansätzen, die das Management von Kundenbeziehungen thematisieren und Vertrauen als wichtige Zielgröße identifizieren, geht es in diesem Abschnitt um die Definition des Vertrauensbegriffes und die Entwicklung eines Ursache-Wirkungs-Modells. In Abschn. 5.2.3 wird dann das H2H Vertrauensmanagement vorgestellt, das die beiden Managementaufgaben CXM und Reputationsmanagement integriert.

5.2.1 Bangalore Modell und die gestiegene Bedeutung von Vertrauen

Die Einflussfaktoren des Bangalore Modells legen es nahe, dass die Bedeutung von Vertrauen weiter steigen wird (vgl. Abb. 5.10).

Zunächst gilt es zu berücksichtigen, dass die Voraussetzungen für Vertrauensmanagement mit dem H2H Mindset und H2H Prozess schon sehr gut sind. So argumentieren auch Crosby et al. 1990, dass vertrauensbildende Maßnahmen für das gesamte (Kunden)- Kontaktpersonal ermutigt und trainiert werden sollten. Das Kontaktpersonal sollte (sofern ein growth mindset vorliegt) die Möglichkeit erhalten, eine vertrauensfördernde Denkhaltung und vertrauensfördernde Maßnahmen zu trainieren. Der Einsatz von Unternehmenskultur (unserem organisationalen Mindset) wird bei Rossmann ebenfalls angesprochen (Rossmann 2010, 2013).

Austauschbeziehungen können generell über drei Mechanismen koordiniert werden: bei Transaktionsmärkten ist das der Preis, bei hierarchischen Beziehungen ist es die Macht und bei Netzwerken ist es das Vertrauen. Da beim H2H Marketing davon ausgegangen wird, dass Beziehungen in Netzwerken stark an Bedeutung gewinnen werden, muss sich H2H Marketing mit dem Phänomen Vertrauen auseinandersetzen. Die Beziehungen in Netzwerken weisen häufig Spannungen zwischen den Mitgliedern auf:

- Autonomie vs. Abhängigkeit
- Kooperation/Kollaboration vs. Wettbewerb
- Vertrauen vs. Kontrolle

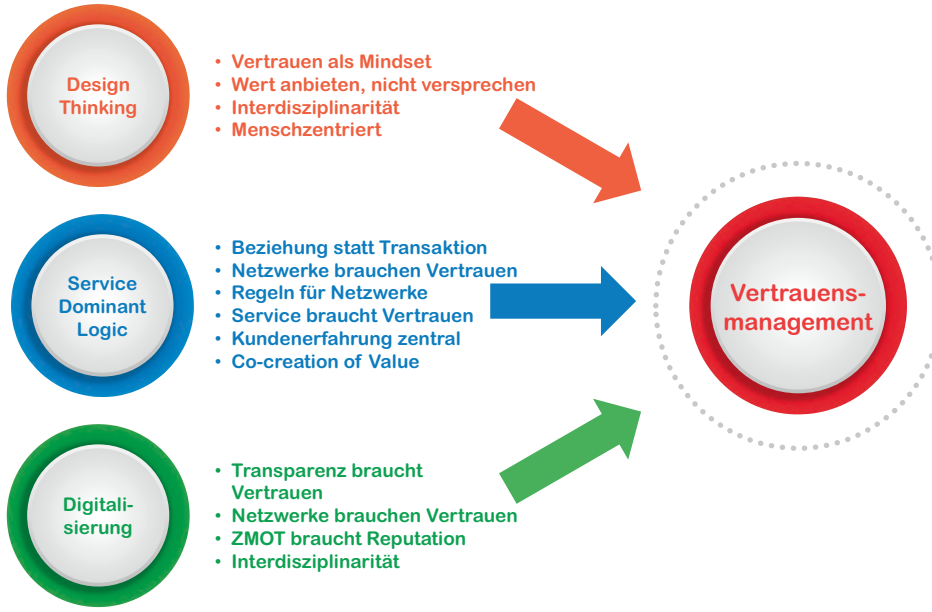


Abb. 5.10 Einflussfaktoren auf das Vertrauensmanagement im Bangalore Modell

Wer Netzwerke effizient für sich nutzen will – sei es im Zusammenhang mit der Kreation des Wertangebotes oder der Kommunikation – sollte sich dieser Spannungsverhältnisse bewusst sein und Institutionen (also Regeln) definieren, welche helfen, diese Spannungen zu überwinden bzw. zu mildern. Die S-DL sieht das sehr ähnlich, indem sie in ihrem bis dato letzten Axiom postuliert, dass die Co-Kreation von Wert durch Regeln und Vereinbarungen der beteiligten Akteure koordiniert werden (vgl. Tab. 3.3 in Abschn. 3.2.1).

Service im Sinne der S-DL setzt voraus, dass der Kunde dem Anbieter Einblick in seine Situation gewährt. Will der Anbieter Wissen und Fähigkeiten liefern, die der Kunde nicht hat, muss der Anbieter zunächst herausfinden, welche Wissens- und Fähigkeitslücken der Kunde hat, um seine Ziele zu erreichen. Auf der anderen Seite muss der Anbieter transparent machen, über welche operanten Ressourcen er verfügt, um dem Kunden eine Wertschöpfung zu ermöglichen.

Wenn Produkte (Sachgüter) als Service-Instrumente verstanden werden, die ein Werteversprechen für den Kunden beinhalten, dann wird durch den Nutzungswert dieses vorläufige Werteversprechen bestätigt oder widerlegt (Ballantyne und Aitken 2007, S. 364). Das bedeutet, dass ein Kunde dem Werteversprechen des Anbieters vertrauen muss, bis er über die Nutzung der angebotenen Leistung erfahren kann, ob dieses Vertrauen gerechtfertigt war oder nicht. Die Unternehmen dürfen deshalb nicht nur Wert versprechen, sondern auch tatsächlich leisten. Nur wer tut was er sagt („walk the talk“) erntet Vertrauen.

Die Kundenerfahrung ist in der Beziehung zwischen Kunde und Anbieter bzw. Anbieternetzwerk von zentraler Bedeutung. Gehen die beteiligten Partner in einer Geschäftsbeziehung ein kalkuliertes Wagnis ein, dann müssen sie darauf vertrauen, dass ihr Vertrauensvorschuss nicht enttäuscht wird. Dies geschieht in aller Regel über eine Reflektion der mit den Geschäftspartnern gemachten Erfahrungen. Deshalb muss ein Vertrauensmanagement die Gestaltung und Umsetzung von Kundenerfahrungen steuern, um Vertrauen als unternehmerische Zielgröße zu managen. Durch die Co-Creation von Wert und durch Co-Production steigt die Transparenz und damit die Verletzlichkeit der beteiligten Parteien weiter, sodass auch hier von einer zunehmenden Bedeutung von Vertrauen im H2H Marketing ausgegangen werden muss.

Aber nicht nur die Kundenerfahrung, sondern auch die Reputation muss für ein effektives H2H Marketing gesteuert werden. Durch die Digitalisierung bedingt, hat sich der Moment der Wahrheit vom Erstkontakt (FMOT) auf den Zero Moment of Truth (ZMOT) vorverlagert (vgl. Abschn. 3.3.2.5). Neue Kunden entscheiden sich immer häufiger für einen Anbieter ohne jemals persönlichen Kontakt zu diesem gehabt zu haben. Diese Entscheidung wird aufgrund der Reputation des Anbieters gefällt. Es ist daher von höchstem Interesse für das H2H Marketing, zu verstehen, wie die Reputation entsteht und zugunsten des Unternehmens beeinflusst werden kann.

Vertrauen kann nicht von abstrakten Organisationen geschenkt werden (vgl. Abschn. 5.2.2.2). Es wird von Menschen geschenkt. H2H Marketing kann über den menschzentrierten Ansatz demnach viel dazu beitragen, das Phänomen Vertrauen zu verstehen und in der täglichen Beziehung zu Kunden und Partnern umzusetzen.

Das Interesse an dem Thema Vertrauen wird aufgrund der zunehmend volatilen und unsicheren Rahmenbedingungen (steigende Komplexität und Dynamik) weiter steigen (Rossmann 2013). Die gestiegene Komplexität spiegelt sich auch in einer gestiegenen Komplexität des Phänomens Vertrauen wider. Jeder Mitarbeiter im Anbieterunternehmen oder im Anbieternetzwerk trägt zu einer Kundenerfahrung über die gesamte Customer Journey bei. Damit sind die unterschiedlichsten Funktionen im Unternehmen beteiligt. Das bedingt, dass das Management von Vertrauen eine interdisziplinäre Aufgabe darstellt.

Damit sind aus unserer Sicht alle Einflüsse des Bangalore Modells auf das H2H Marketing besprochen worden, sodass wir uns im nächsten Abschnitt den theoretischen Grundlagen eines effektiven Vertrauensmanagements widmen können.

5.2.2 Theoretische Grundlagen für Vertrauensmanagement

Beim Vertrauen handelt es sich um ein mehrdimensionales, komplexes Konstrukt (vgl. Abschn. 5.2.2.3). Es verwundert daher nicht, dass die Vertrauensforschung multidisziplinär ist. Beispielhaft seien die Gebiete der Soziologie, Psychologie, Gehirnforschung und Wirtschaftswissenschaften genannt. Auch die Forschung in Marketing und Vertrieb hat sich seit den 1980er Jahren intensiviert (Lutz et al. 2013). Das hat unter anderem mit der gestiegenen Bedeutung von Geschäftsbeziehungen zu tun, bei deren Zustandekommen und Erhalt Vertrauen eine sehr wichtige Rolle spielt. „Als fundamentale

Grundlage einer jeden interpersonellen sowie intra- oder interorganisationalen Geschäftsbeziehung und Transaktion eröffnet [Vertrauen] Kooperationsspielräume und ermöglicht hierdurch die Steigerung des gesellschaftlichen Wohlstands“ (Vollmar et al. 2013). Die Neue Institutionenökonomie und die Spieltheorie haben bei der Untersuchung, wie Vertrauen (oder Misstrauen) sich auf die Effizienz dyadischer Beziehungen zwischen zweier Akteuren auswirkt, eine wichtige Rolle gespielt.

In den folgenden Abschnitten werden die theoretischen Grundlagen für das Vertrauensmanagement gelegt. Zunächst werden in Abschn. 5.2.2.1 konzeptionelle Ansätze genannt, die einen wichtigen Beitrag zum Verständnis von Vertrauensmanagement als Teil der strategischen Unternehmensführung liefern. In Abschn. 5.2.2.2 wird der Begriff des Vertrauens expliziert und mögliche Vertrauensarten differenziert. Die Auseinandersetzung mit dem Begriff ist notwendig, um zu verstehen, warum H2H Vertrauensmanagement auf der Basis eines Ursache-Wirkungs-Modells umgesetzt werden sollte (vgl. Abschn. 5.2.2.3). Es gilt die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge von Reputation, Vertrauen und Kundenerfahrung zu verstehen. Dazu sollten die empirischen Befunde zu Reputations- und Erfahrungsvertrauen genutzt werden, um die wesentlichen Faktoren zu identifizieren, die dann noch in einem Modell strukturiert und visualisiert werden. Zudem sollten die Wirkungsrichtungen der einzelnen Größen festgehalten werden.

5.2.2.1 Theoretische Grundlagen eines Vertrauensmanagementmodells

Vertrauen gewinnt als Forschungsobjekt in der betriebswirtschaftlichen Literatur in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung (vgl. Sponholz 2009). Dies zeigt sich einerseits für die Wissenschaft, was an der Zahl veröffentlichter wissenschaftlicher Beiträge zum Thema Vertrauen abgelesen werden kann. Zum anderen kann die wachsende Bedeutung auch dadurch belegt werden, welchen Stellenwert das Thema in der Wirtschaft einnimmt (vgl. Abb. 5.11).

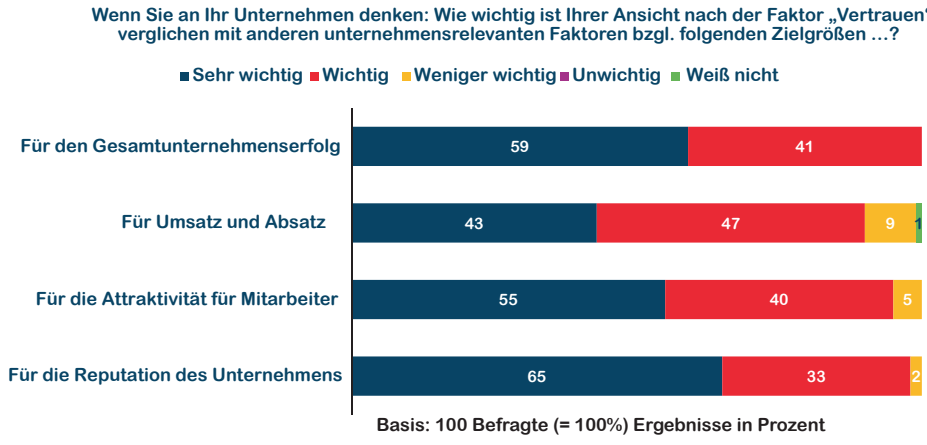


Abb. 5.11 Wichtigkeit des Faktors Vertrauen für die Wirtschaft. (Nach TNS Emnid 2008)

In der Studie aus dem Jahr 2008 zum Thema Vertrauen fand TNS Emnid im Auftrag der BDO Deutsche Warentreuhand AG heraus, dass alle befragten Unternehmen Vertrauen als sehr wichtiges oder wichtiges Kriterium für den Gesamterfolg sowie für die Reputation des Unternehmens einschätzen. Leider wurden keine aktuelleren empirischen Ergebnisse zur Beurteilung der Wichtigkeit von Vertrauen für die Unternehmen gefunden. Es ist aber aufgrund der im Bangalore Modell genannten Einflüsse davon auszugehen, dass die Bedeutung eher noch gestiegen ist. Ob das den Unternehmen allerdings bewusst ist, sei dahingestellt.

Vertrauensmanagement will Vertrauen holistisch erfassen, gestalten und managen. Bisher spielt Vertrauen in verschiedenen Konzepten eine wichtige Rolle. Diese Konzepte wurden aus unserer Sicht bisher aber nicht integriert. In Abb. 5.12 sind die wesentlichen theoretischen Wurzeln unseres holistischen H2H Vertrauensmanagements dargestellt.

Die Ursachen für die Bedeutungszunahme sehen die Autoren erstens in der stark angestiegenen Bedeutung von Dienstleistungen. Bei Dienstleistungen spielt die Beziehung zum Kunden seit jeher eine wichtige Rolle, da die Kunden immer an der Leistungserstellung beteiligt sind. Aufgrund des hohen Anteils an Vertrauenseigenschaften von Dienstleistungen, rückt Vertrauen als wichtige Zielgröße vermehrt in den Fokus. Eine Beurteilung des Dienstleisters und ein hoher Anteil der Wirkung der Dienstleistung sind gar nicht oder erst über eine längerfristige Beziehung zwischen Kunde und Anbieter möglich. So ist ein Patient, der eine Herzoperation benötigt, in der Regel nicht in der Lage, die Qualität der Operation (OP) zu beurteilen. Auch das Verhalten der Ärzte und OP-Schwestern kann der Patient aufgrund der Narkose nicht beurteilen. Er muss den Ärzten und Krankenschwestern also vertrauen. Aber nicht nur im Dienstleistungsmarketing, sondern auch im B2B Marketing hat die Bedeutung der Kundenbeziehung und vor allem die Kundenbindung stark zugenommen. Einmalige Transaktionen mit den Kunden werden

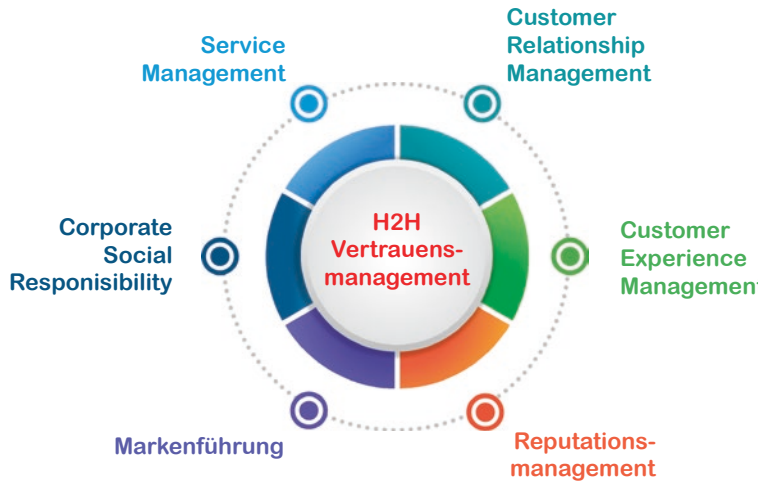


Abb. 5.12 Theoretische Wurzeln von H2H Vertrauensmanagement

immer seltener, sodass der Unternehmenserfolg in hohem Maße von der Kundenbindung abhängt.

Andererseits gewinnt das Customer-Relationship-Management (CRM) im Zuge eines immer intensiveren Wettbewerbs in zunehmend gesättigten und dynamischen Marktverhältnissen der westlichen Industrieländer und der stark gestiegenen Unsicherheit der Unternehmen, was Strukturen und Prozesse (intra- und interorganisational) angeht, zunehmend an Bedeutung. Die zunehmende Bedeutung des CRM hängt demnach mit der zunehmenden Bedeutung der Kundenbindung zusammen. Einige Autoren sprechen davon, dass Vertrauen „das wahrscheinlich mächtigste Werkzeug im Beziehungsmarketing darstellt" (Berry 1995; J. N. Sheth et al. 2000) oder wie Patrick Breitenbach sagt „Marketing ist die Herstellung von Vertrauen" („Werbesprech: McDonald's – Mein Zehn-Jahres-Boykott" o. J.). Andere Autoren sehen im Commitment die wichtigste Variable. Wahrscheinlich haben beide Parteien Recht, weil Vertrauen und Commitment untrennbar miteinander verbunden sind. Wer Vertrauen gewährt, vertraut darauf, dass sich der Vertrauensnehmer „normalerweise" dem Vertrauensgeber gegenüber „verpflichtet" fühlt, wenn dieser sich durch sein Vertrauen verletzlich macht. Die Bedeutung von Vertrauen ist in der Literatur im Zusammenhang mit Beziehungs- oder Relationship-Marketing unbestritten. Das gilt noch mehr für die Onlinewelt. Seitdem die Digitalisierung dazu geführt hat, dass viele Austauschbeziehungen über das Internet stattfinden, hat sich die Forschung diesem Bereich zugewandt und festgestellt, dass Vertrauen im Online-Kontext noch wichtiger als im Offline-Kontext ist (Lutz et al. 2013). Demnach sind wichtige Treiber von Vertrauen im Online-Kontext Markenstärke, Transparenz, Fürsprache, Steuerungsmöglichkeiten durch den Kunden, die Offline-Präsenz eines Onlineanbieters, Weiterempfehlungen von Dritten, Kommunikation sowie das Webseiten-Design.

Das Management der Kundenbeziehungen wurde deshalb in Theorie und Praxis vermehrt zum strategischen Managementansatz. Dem liegt die Annahme einer plausiblen Wirkungskette der Kundenbindung zugrunde (vgl. Abb. 5.13).

Der Kunde knüpft an den Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung bestimmte Erwartungen hinsichtlich Qualität der Leistung und hinsichtlich Verhalten des Anbieters. Er ist nur dann zufrieden, wenn seine Erwartungen erfüllt werden (Soll-Ist-Vergleich). Die Kundenzufriedenheit ist wiederum Voraussetzung dafür, dass der Kunde gegenüber dem Anbieter Loyalität entwickelt und sein Vertrauen durch die gemachte Erfahrung bestätigt und für eine künftige Beziehung mit dem Anbieter gestärkt wird. Erst dadurch ist der Kunde bereit, wieder und/oder mehr bei dem Anbieter zu kaufen und anderen Menschen den Anbieter weiterzuempfehlen (Kundenbindung). Aufgrund der deutlich geringeren Akquisitionskosten im Vergleich zu Neukundenakquise und aufgrund des höheren Kundenwertes steigt die Profitabilität des Anbieters. Die Relationship Marketing Forschung hat seit den 1990er Jahren hohes Interesse an tragfähigen Ansätzen zur Erklärung der Vertrauensdynamik (Vertrauensaufbau und -verlust). Im Rahmen der Kundengewinnung ist das Vertrauen sowohl für Erfahrungs- als auch Vertrauensgüter relevant. Im Rahmen der Kundenbindung ist Vertrauen lediglich für Vertrauensgüter relevant, da sie sich ja gerade dadurch von den Erfahrungsgütern unterscheiden, dass sie sich

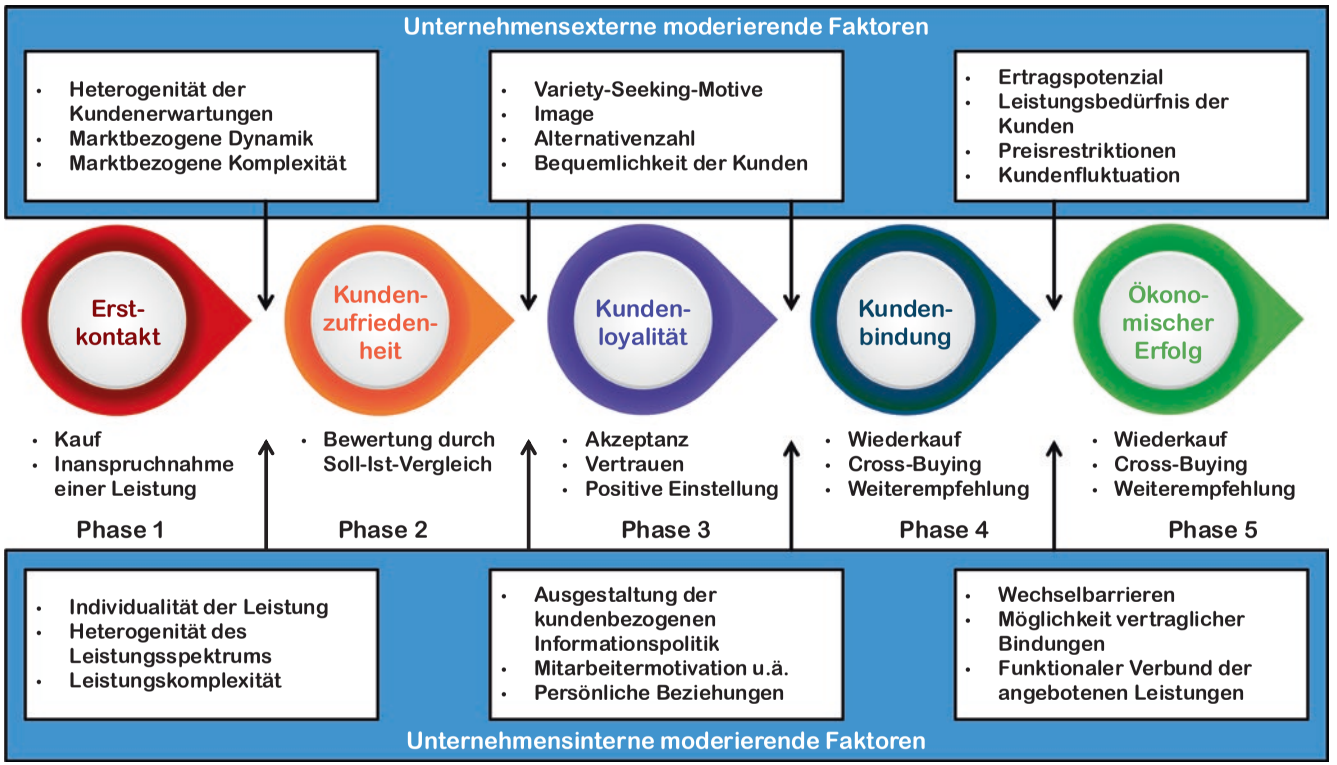


Abb. 5.13 Wirkungskette der Kundenbindung im CRM. (Nach Homburg und Bruhn 2010)

seitens des Kunden jeglicher konkreten Beurteilung entziehen. Insbesondere für Dienstleister liefert das Wissen darum, wie hoch das Vertrauen bei potenziellen und (im Falle von Vertrauenseigenschaften der Dienstleistung) von bestehenden Kunden in das eigene Unternehmen ist, Informationen über künftige Wachstumschancen. Umso verwunderlicher ist es, dass es in der Praxis hinsichtlich des Themas „Vertrauen" kaum konkrete Projekte gibt (siehe oben).

Die *Marke* dient dann dazu, die Versprechen und Verpflichtungen eines Anbieters zu signalisieren (vgl. zum Markenmanagement Kap. 5). Die gemachten Erfahrungen der Kunden und anderer Stakeholder fließen nach Nutzung der Leistungen als Urteile in die Marke ein. Die Marke transportiert also das Vertrauen, das potenzielle Kunden (=Reputationsvertrauen) und bestehende Kunden (=Erfahrungsvertrauen) einem Anbieter und seinen Versprechen entgegenbringen (vgl. zu Erfahrungs- und Reputationsvertrauen Abschn. 5.2.2.2). Für Anbieter bedeutet das, mit dem Kunden noch stärker in eine glaubwürdige Interaktion zu treten, ihn und seine Wünsche und Bedürfnisse zu (er) kennen. Dazu müssen sich Konsumenten in Zukunft ein Stück weit öffnen und bereit sein, ihre Identität preiszugeben. Ohne Loyalität und Vertrauen auf beiden Seiten gehe es nicht. Denn auch der Kunde hat Macht: „Fragwürdige Geschäftspraktiken werden in Echtzeit entlarvt" (absatzwirtschaft 2013).

Das Verständnis von Vertrauen als multidimensionales Konstrukt und als Mittler zwischen Vertrauen beeinflussenden, vorangestellten Variablen und Ergebnisgrößen des Vertrauens, hat sich ebenfalls weitestgehend etabliert (vgl. z. B. das Modell von McKnight et al. 2002 oder Kassebaum 2004). Vertrauen kann in einzelne Sub-Konstrukte zerlegt und gemessen werden. Das entspricht der bereits erwähnten Erkenntnis, dass es sich bei Vertrauen um ein multidimensionales Konstrukt handelt. Bei der empirischen Analyse dominieren Strukturgleichungsmodelle bzw. Structural Equation Models (SEM), die es erlauben, die multivariaten direkten und indirekten Zusammenhänge vor- und nachgelagerter Variablen zu analysieren (vgl. dazu im Detail Abschn. 5.2.2.3).

Bisher beziehen sich die Ausführungen auf das Management individueller Kundenbeziehungen. Das missachtet die Tatsache, dass Kunden nicht ohne Vorstellungen über den Anbieter und seine Leistungen in eine Beziehung mit ihm eintreten. Es existiert in aller Regel ein vages Bild von dem Anbieter, das nicht nur auf konkreten Weiterempfehlungen anderer Menschen beruht. Ein Unternehmen hat einen Ruf in der Gesellschaft, der auch den Ansprüchen und Erwartungen dieser Gesellschaft genügen muss, um ein Vertrauen in ihn zu rechtfertigen. Die theoretische und praktische Auseinandersetzung mit dem Thema Corporate-Social-Responsibility (CSR) ist Ausdruck dessen. Die Gesellschaft in Form von Medien, Politik und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) formuliert Erwartungen an die Unternehmen, die über das Wertangebot des Unternehmens und seine Kundenbeziehung hinausgehen. Im Zusammenhang mit CSR richten sich diese Erwartungen an das nachhaltige Wirtschaften und Verhalten eines Unternehmens. Eine Verletzung wie im Falle des gesunkenen Öltankers EXXON Valdez oder wie im Falle des Versenkens der Ölplattform Brent Spar in der Nordsee hat zum Teil dramatische Folgen für die Unternehmen in der öffentlichen Wahrnehmung. Das Dieselgate der Automobilindustrie ist ein

jüngeres Beispiel, wie sich ein Fehlverhalten auf die Reputation von Unternehmen auswirken kann.

Nicht nur Vertrauen, sondern auch der Reputation wird in der Literatur eine enorme Bedeutung für den geschäftlichen Erfolg zugewiesen (Walker 2010). Im Gegensatz zum Vertrauen handelt es sich hier um den Ruf eines Objektes (Organisation, Marke, etc.) oder einer Person bei einer Gruppe von Subjekten (Öffentlichkeit). Die Vertrauenswürdigkeit eines Objektes ist stark von der Informationsdiffusion in sozialen oder geschäftlichen Netzwerken abhängig (Hubig und Siemoneit 2007). Ein Ergebnis aus der empirischen Forschung sollte die Unternehmen beim Zusammenhang von Reputation und Vertrauen aufhorchen lassen. Reputation gilt als Bedingung für die Entwicklung von Vertrauen (Einwiller et al. 2005). Bei einer hohen Reputation wirken negative Ereignisse nicht so stark negativ auf das Vertrauen. Bei der Bewertung der Reputation eines Anbieters orientieren sich die Kunden an eigenen Erfahrungen und an Einschätzungen und Referenzen vertrauenswürdiger Quellen. Reputationsmanagement versucht, die Erwartungen unterschiedlicher Interessensgruppen zu ermitteln und dafür zu sorgen, dass diese Erwartungen auch eingehalten werden. Sollte es zu einem Ereignis kommen, das die Erwartungen enttäuscht, dann hat Reputationsmanagement die Aufgabe, über schnelle und konsistente Kommunikation mit der Öffentlichkeit, die Fehler einzuräumen und klarzustellen, was getan wird, um die Fehler künftig zu vermeiden und wie die negativen Auswirkungen des verursachten Fehlers beseitigt bzw. reduziert werden können. H2H Vertrauensmanagement sieht im Reputationsmanagement aber nicht nur eine Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit. Auch auf kundenindividueller Ebene können die positiven Erfahrungen der bestehenden Kunden genutzt werden, um die Reputation des Unternehmens bei potenziellen Kunden zu beeinflussen. Dadurch wird das Akquisitionspotenzial des Vertrauens genutzt, um die Neukundenakquise effizient zu unterstützen.

Aber nicht nur für das Marketing, sondern das Management insgesamt beschäftigt sich mehr und mehr mit der Vertrauensforschung. Je komplexer und dynamischer die inner- und zwischenbetrieblichen Beziehungen werden (wir leben nun mal in Zeiten komplexerer und dynamischer Netzwerkstrukturen), desto höher ist der Bedarf an Vertrauen als Faktor, der solche Beziehungen überhaupt erst entstehen lässt (vgl. Bachmann und Zaheer, S. 2).

Für ein breites Verständnis der Kundenbeziehung, das sich sowohl auf die Gewinnung als auch die Bindung von Kunden bezieht, ist Vertrauen aus der Perspektive der Anbieter von Erfahrungs- und/oder Vertrauensgütern sowohl für die Erfolgsaussichten im Vertrieb als auch in der Operativen von hoher Bedeutung. Da Vertrauen für H2H Marketing die ultimative Währung in der (digitalen) Beziehungswelt ist, bedarf es des Managements der zentralen Größen. Vertrauen entsteht nicht durch markige Worte und Ankündigungen, sondern durch Taten, die die Kunden erfahren können müssen. Diese Taten müssen gemanaged werden. Durch die Verletzlichkeit ist Vertrauen immer mit (wahrgenommenem) Risiko verbunden. „Eine Enttäuschung kann ausreichen, um Vertrauen nachhaltig zu [zerstören]“ (Rossmann 2013). Wahrscheinlich ist das einer der Gründe dafür, dass Vertrauen in der Forschung und Wissenschaft, aber nicht in der

betrieblichen Praxis eine wesentliche Rolle spielt. Vertrauen kann schnell zerstört, aber nur schwer und langsam aufgebaut werden. Die Unternehmen können Vertrauen zudem nicht „manipulieren", „anordnen" oder „erzwingen". Es können nur günstige Umweltbedingungen geschaffen werden. Ein weiterer Grund liegt in der Multidimensionalität und damit innewohnenden Komplexität. Die Vielzahl möglicher vor- und nachgelagerter Ursache- und Wirkungsvariablen macht es nahezu unmöglich, das Vertrauen und seine Wirkungen gezielt zu steuern.

Zwar erkennt der Leser schnell, dass Vertrauen in einer Vielzahl von Beziehungen der Gatekeeper ist. Studien über das Vertrauen in Marken und andere Konstrukte, die von betrieblichem Interesse sind, sind jedoch vergleichsweise selten. Nur einige Autoren haben sich bislang mit diesem Thema eingehender auseinandergesetzt (Wünschmann und Müller 2008).

Stattdessen wird in der Praxis die Kundenzufriedenheit gemessen, welche sich aber „nur" auf die Leistungen beziehen kann, die der Kunde „erfahren" oder messen kann, um sie zu beurteilen. Kundenzufriedenheit greift als Maß deutlich kürzer als Vertrauen. Kundenzufriedenheit wird hier als Maß zur Kontrolle der eigenen Leistung interpretiert. Die Kernhypothese, die dem Beitrag zugrunde liegt, lautet: es ist für Serviceanbieter (Service nach der S-DL) besser, Vertrauen zu messen, da Vertrauen nicht nur die ex-post-Kontrolle einer erbrachten Leistung misst, sondern auch das akquisitorische Potenzial des Anbieters in der Vorkaufsituation. Immerhin setzt sich seit mehreren Jahren der Net Promoter Score® als Maß für die Weiterempfehlung bei vielen Unternehmen durch. Im Gegensatz zum Vertrauen ist diese Kennzahl leicht zu erheben und geht in die richtige Richtung. Mit dieser Kennzahl lässt sich indirekt das Erfahrungsvertrauen bestehender (oder ehemaliger) Kunden messen. Durch die Weiterempfehlung nehmen die Kunden Einfluss auf die Reputation des anbietenden Unternehmens bei den potenziellen Kunden.

Des Weiteren ist es für die Unternehmen wichtig, die Perspektive zu erweitern. In den meisten Beiträgen interessiert lediglich die Perspektive des Kunden. Wie bekommt er Vertrauen zu einer Organisation, einem System oder einer Person und welche Vor- bzw. Nachteile können sich für ihn dadurch ergeben. Aus Sicht des Anbieters interessiert aber auch die Fragestellung, welche Vor- und Nachteile er hat, wenn er dem Kunden und/oder Wertschöpfungspartner vertraut. Wiederum ist dieser Umstand insbesondere bei Service von Interesse, da der Kunde als externer Faktor in die Leistungserstellung zu integrieren ist – sei es in Form von Mitarbeitern oder in Form von Objekten, an denen der Service vollzogen wird.

Deswegen verwundert es, dass sich die Bedeutungszunahme nicht in einer entsprechenden zunehmenden Nutzung in der Praxis niederschlägt. Es geht im Kern darum, warum die betriebliche Marktforschung das Konstrukt nicht misst, um über eine Abweichungsanalyse Optimierungsmaßnahmen einzuleiten. Einen möglichen Grund dafür nennt Claßen. Er geht davon aus, dass es Vertrauen und andere intangible Vermögenswerte buchhalterisch schwierig zu bestimmen sind und die Unternehmen deshalb nicht an das Thema herangehen, obwohl die Bedeutung von Kundenvertrauen und

Reputation erkannt wurden (Claßen 2016). Eine weitere Ursache wird in der fehlenden allgemein gültigen Definition des Begriffes Vertrauen gesehen und im Zuge dessen einer hohen Komplexität des Begriffes. Die Folge ist, dass es – im Gegensatz zur Kundenzufriedenheit und zur Weiterempfehlung – kein allgemein anerkanntes Erhebungsinstrumentarium gibt, auf welche die Unternehmen zurückgreifen können. Solange nicht klar ist, was unter Vertrauen zu verstehen ist, wird es keine allgemein anerkannten Messinstrumente geben, da unklar ist, was gemessen werden soll.

Eine weitere Ursache, warum Vertrauen in der Praxis wenig Anwendung findet, besteht darin, dass bezweifelt werden kann, ob Vertrauen seitens der Anbieter überhaupt bewusst aufgebaut werden kann. Diese Frage, wie Vertrauen aufgebaut werden kann, muss geklärt werden, bevor Maßnahmen eingeleitet werden können, die das Vertrauen in das Unternehmen oder die Person steigern. Dieser Frage wird in Abschn. 5.2.2.3 nachgegangen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Vertrauen als Leitwährung der Koordination in Netzwerken sowohl Vor- als auch Nachteile bietet, die sich Tab. 5.3 entnehmen lassen.

Diese Ergebnisse, zusammen mit der Möglichkeit, Reputations- und Erfahrungsvertrauen gemeinsam zu optimieren, haben uns dazu veranlasst, drei Managementfelder unter dem Dach des Vertrauensmanagements zusammenzubringen. Es handelt sich dabei um das Reputationsmanagement einerseits sowie das CXM und das CRM andererseits.

In der gegenwärtigen Management Praxis ist das CRM als Denk- und Handlungsrahmen fest verankert. Die meisten Unternehmen haben Systeme etabliert, die die Kunden und deren Interaktionen mit dem Unternehmen systematisch erfassen. Eine Vielzahl

Tab. 5.3 Vor- und Nachteile von Vertrauen als Koordinationsfunktion

Vorteile: Vertrauen …	Nachteile: Vertrauen …
… verringert die Komplexität und reduziert somit die Transaktionskosten der Informationssuche	… ist selbst ein äußerst komplexes Phänomen.
… führt eher zur Weiterempfehlung und hat somit akquisitorisches Potenzial	… lässt sich nicht kurzfristig auf- und ausbauen.
… verlagert das Ergebnis einer Interaktion in die Zukunft (Vertrauensprozess)	… lässt sich nicht direkt kommunizieren, sondern nur empfehlen oder beweisen.
… ermöglicht den schnellen und verständlichen Austausch von Information	… macht verletzlich
… erhöht die Bereitschaft eine Vorleistung zu erbringen, ohne sofort eine Gegenleistung zu erwarten	… ermöglicht „Trittbrettfahrern“ den Zugang zum Netzwerk
… verzeiht Fehler und erleichtert konstruktive Kritik	… ist in Form von Vertrauensneigung eine Störgröße
… fördert unter den Partnern die Bereitschaft, sich die Wahrheit zu sagen	… lässt sich kaum messen
… fördert die Serviceorientierung,	

von IT-Systemen stehen zur Verfügung und eine Reihe davon sind in gängige Enterprise-Resource-Planning (ERP) Systemen integrierbar. Der Erfolg steht außer Zweifel. Effizienz und Datenkonsistenz bringen große Vorteile für die Unternehmen. Auch die Kunden haben dadurch Vorteile, wenn sie nicht durch aufwendige Telefonabfragen belästigt werden. CRM-Systeme sind allerdings noch keine Hinwendung zur Vermenschlichung der Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen, sondern sind eher als eine Systemunterstützung zu verstehen. Beim CXM werden und müssen echte Kundenerfahrungen integriert werden. Deswegen wenden wir uns dem CXM im Detail zu. CRM und CXM werden zur neuen Basis eines Vertrauensmanagements. Die bisherigen Kundenerfahrungen sind die Ausgangslage, die das Management bei den zukünftigen Interaktionen berücksichtigen muss, um echtes Mensch Marketing zu ermöglichen. Das wird dann, bei konsequenter Umsetzung der Prinzipien der Steigerung des Vertrauens der bestehenden Kunden, auch eine Verbesserung der Reputation potenzieller Kunden und einer anonymeren Öffentlichkeit nach sich ziehen.

Da CXM aus unserer Sicht das CRM umfasst, werden im Folgenden CXM und Reputationsmanagement (vgl. Abschn. 5.2.3.2) weiter betrachtet. Wir sind auch hier wieder mehr für ein „und“ als ein „aber“. Wir propagieren die integrative Berücksichtigung für die Managementpraxis und meinen, dass dies die Basis für ein nachhaltiges Vertrauensmanagement ist.

Mit dieser neuen Vorgehensweise wird die Möglichkeit geschaffen, dass der Mensch wirklich in den Mittelpunkt gestellt wird und die Beziehungen zwischen den Beteiligten (Human-to-Human) zu wertvollen und wertstiftenden Interaktionen führt. Das Vertrauensmanagement-Modell wird damit zum Orientierungsmodell für sinnstiftendes Management.

Bevor auf das Vertrauensmanagement selbst eingegangen wird, wird im nächsten Abschnitt geklärt, was unter Vertrauen zu verstehen ist.

5.2.2.2 Vertrauen und Vertrauensarten

In dieser Arbeit definieren wir Vertrauen wie folgt:

▶ **Definition Vertrauen** Vertrauen ist die Erwartung des *Vertrauensgebers* (das kann der Kunde, der Wertschöpfungspartner oder der Anbieter sein), dass der *Vertrauensempfänger (oder Vertrauensnehmer)* in seinem Sinne handelt, was zu einem positiven Ergebnis für den Vertrauensgeber führt. Die Erwartung beinhaltet die Reflektion, dass es sich dabei um ein Risiko handelt und sich der Vertrauensgeber damit verletzlich macht. Es handelt sich eben nicht um „blindes Vertrauen“. Einen ausführlicheren Überblick zu gängigen Definition des Begriffes Vertrauen siehe den Beitrag von (Sponholz 2009).

Es gibt ein Für und Wider, ob es organisationales Vertrauen überhaupt geben kann, da eine Organisation in der Rolle als Vertrauensgeber stets auf das Entscheidungsverhalten einer oder mehrere Personen zurückgreift und es sich damit wieder um personales Vertrauen handelt (Rossmann 2013). Vertrauensnehmer (oder wie Rossmann sagt, „Vertrauensobjekte“)

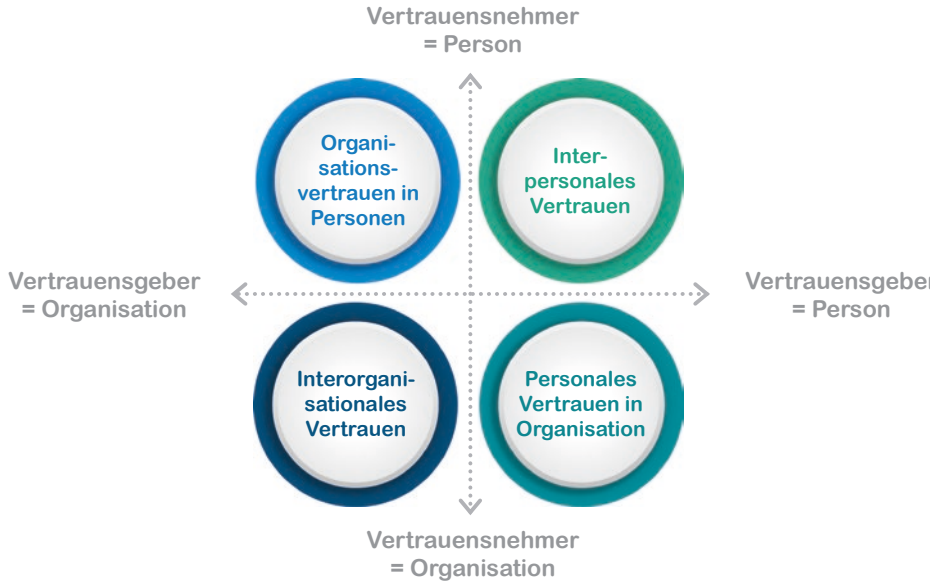


Abb. 5.14 Personales und organisationales Vertrauen

können andere Personen, Organisationen, Marken, Produkte, Webseiten etc. sein. Damit kann der Vertrauensgeber immer nur eine Person, nicht aber eine Organisation sein (vgl. Abb. 5.14).

Die interpersonale Sichtweise dominiert in Marketing und Vertrieb (Rossmann 2013). Es spricht dennoch vieles dafür, dass Personen in „etwas" wie Organisationen, technische Systeme oder Produkte, Gesellschaften, Marken etc. Vertrauen haben können. Dieser Umstand wird in der Abbildung im unteren rechten Quadranten verortet und ist für das H2H Marketing im Rahmen des Vertrauensmanagements von großer Bedeutung. Das Vertrauen in eine Organisation oder ein „System" (wie z. B. das Vertrauen in ein spezifisches angebotenes IT-System oder das Internet) muss ebenso bei der Analyse von Vertrauen in Geschäftsbeziehungen ebenso berücksichtigt werden. Diese Vertrauensart wird hier als organisationales Vertrauen bezeichnet (Milankovic und Lentz, S. 37).

Die *Vertrauenshandlung* ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung durch den Vertrauensgeber unter weitgehendem Verzicht auf vertragliche Schutzmaßnahmen. Wir können hier auch von einem „Wagnis" sprechen, das der Vertrauensgeber gegenüber dem Vertrauensnehmer eingeht.

Die *Vertrauenssituation* ist maßgeblich durch den Zeitpunkt charakterisiert, zu dem das Vertrauen in einer Beziehung dem Partner entgegengebracht wird. Wird Vertrauen vor dem eigentlichen Kontakt gewährt, sprechen wir von Reputationsvertrauen. Wird es auf der Basis gemachter Erfahrungen mit dem Vertrauensnehmer gewährt, von Erfahrungsvertrauen.

Eine weitere Vertrauenseigenschaft sei genannt. Vertrauen beruht auf *Gegenseitigkeit (Reziprozität).* Ich vertraue demjenigen, der mir vertraut. Derjenige vertraut mir, wenn ich ihm vertraue, usw. Dementsprechend verstärkt sich Vertrauen über die Zeit oder anders gesprochen: je länger die Beziehung zwischen Anbieter und Kunde oder Partner dauert und je häufiger der Partner das entgegengebrachte Vertrauen gerechtfertigt hat, desto stärker wird das Vertrauen in Zukunft sein. Dies entspricht der Interpretation von *Vertrauen als Prozess,* gegenseitig geschenkten und bestätigten Vertrauens. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es sich bei Vertrauen nicht um „Schenken" handelt, da der Vertrauensgeber darauf vertraut, dass der Vertrauensbeweis eine Verpflichtung beim Vertrauensnehmer verursacht, die es ihm schwierig macht, das ihm gewährte Vertrauen zu enttäuschen (Rossmann 2013).

Im Folgenden unterscheiden wir mit dem *generalisierten* und den drei spezifischen Vertrauensarten bestehend aus *affektivem Vertrauen* sowie *Reputations- und Erfahrungsvertrauen* vier Vertrauensarten, die sich auf zwei unterschiedliche Arten von Vertrauensnehmern beziehen können: (vgl. Abb. 5.15).

▶ **Definition generalisierts Vertrauen** „Unter **generalisiertem Vertrauen** ist […] die generelle Vertrauensbereitschaft des Nachfragers zu verstehen, einem Anbieter unabhängig vom situativen Kontext vertrauensvoll oder eher misstrauisch zu begegnen. Das Ausmaß an generalisiertem Vertrauen entwickelt sich kumulativ im Umgang mit anderen Personen oder Systemen und legt den Nachfrager auf ein Verhaltensmuster fest, dass den vergangenen Erfolg der Strategie „Vertrauen vergeben" wiederspiegelt" (Deckow 2006 zitiert nach Klaus 2002 und Ripperger 2003).

Generalisieren als Methode des Lernens im Zusammenhang mit Vertrauen bedeutet, dass ein Mensch im Laufe seines Lebens durch erlebten Vertrauensbeweis oder durch Vertrauensmissbrauch geprägt wird und sich so eine Vertrauensneigung aneignet, die sein Vertrauensverhalten in spezifischen Situationen beeinflusst. Im vorliegenden Beitrag

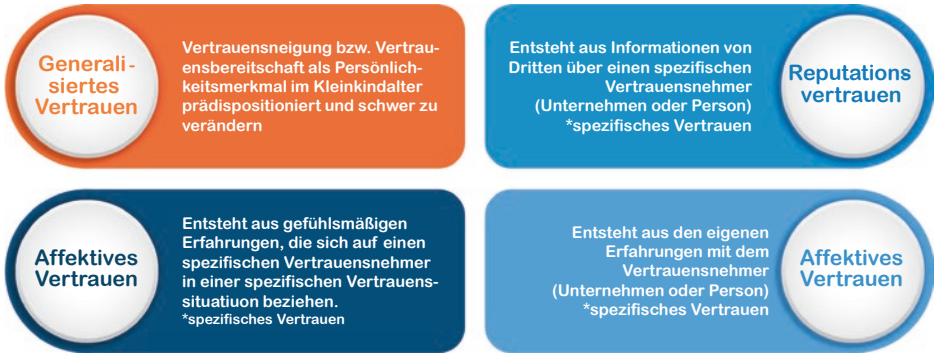


Abb. 5.15 Vertrauensarten. (Nach Kenning und Ahlert 2009)

wird Vertrauensneigung als Einflussfaktor mit aufgenommen, da er für alle (spezifischen) Vertrauenshandlungen relevant ist und in empirischen Studien mehrfach nachgewiesen wurde. Allerdings hat dieser Faktor den Nachteil, dass er von einem Anbieter vor oder während einer Geschäftsbeziehung nicht beeinflusst werden kann. Insofern ist die Vertrauensneigung eine Störgröße, die sich positiv oder negativ auf die Vertrauensbildung in einer spezifischen Situation auswirken kann.

Spezifisches Vertrauen wird unterschiedlich differenziert. Es gibt Autoren, die Reputations- und Erfahrungsvertrauen unterscheiden und solche, die diesen beiden Kategorien noch das affektive Vertrauen hinzufügen. *Reputationsvertrauen* wird einem Anbieter seitens der Kunden und anderer Stakeholder seines Netzwerkes entgegengebracht, ohne dass persönliche Erfahrungen mit dem Anbieter selbst oder seinen Leistungen/Kompetenzen besteht. Der Kunde muss an dieser Stelle dem Anbieter vertrauen, dass dieser hält, was er verspricht (Wertversprechen). Der Kunde hat zu diesem Zeitpunkt (also vor der ersten Kaufentscheidung) keine andere Wahl als auf die *Reputation* (oder den Ruf) des Unternehmens zu vertrauen und sich Informationen über diesen Anbieter zu besorgen, bevor er mit ihm in Kontakt tritt. Mit *Unternehmensreputation* ist eine stabile, themen- und stakeholderspezifisch aggregierte Wahrnehmung des zurückliegenden, aktuellen oder künftigen Verhaltens eines Unternehmens gemeint, welche die Fähigkeit und Bereitschaft des Unternehmens reflektiert, die Erwartungen der Stakeholder gegenüber deren Standards nachhaltig zu erfüllen. Diese Definition basiert auf einer Auswertung sehr unterschiedlicher Definitionen (Helm et al. 2011; Walker 2010). Eine ausführliche Begriffsexplikation findet sich bei Neujahr (2012). Da sich viele Stakeholdergruppen unterscheiden lassen (Mitarbeiter, Kunden, Finanzgeber, Behörden, Gemeinden, …) und diese unterschiedliche Erwartungen an das Unternehmen haben werden (und diese mit ihren Standards abgleichen), wird die Reputation bei den verschiedenen Stakeholdergruppen unterschiedlich ausfallen (Helm et al. 2011). Hier hilft dem Kunden die Digitalisierung, da er sich Weiterempfehlungen nicht nur aus seinem persönlichen Netzwerk beziehen kann, sondern auch aus dem „anonymen Netzwerk“ Internet, indem er Blogs, Chats, Expertenforen, etc. besucht, welche die Leistungen oder das Verhalten des Anbieters zum Gegenstand haben. Die Anbieter sind in einer solchen vernetzten Welt gut beraten, die Reputation (das Reputationsvertrauen) systematisch aufzubauen und zu pflegen (siehe zum Reputationsmanagement Abschn. 5.2.3.2). Das Reputationsvertrauen hat akquisitorisches Potenzial, das bei der Neukundengewinnung in Netzwerken eine Schlüsselrolle spielt. Das betrifft insbesondere die Möglichkeit, dass Unternehmen ihre Reputation über digitale Netzwerken schneller auf- und ausbauen, aber auch schneller zerstören können als jemals zuvor. Zurecht wirft das die Frage auf, wann und warum wir damit angefangen haben, Fremden in den sozialen Netzen mehr zu trauen, als anderen Medien und Inhalten (Aula und Heinonen 2016). Reputationsvertrauen basiert also auf der Auswertung von Informationen aus früheren Interaktionen, an denen der Vertrauensgeber nicht selbst beteiligt gewesen sein muss. Allerdings gilt es bei der Nutzung von Weiterempfehlungen oder Referenzen zu beachten, dass der Einfluss auf das Vertrauen einer Organisation oder Person wiederum von der *Vertrauenswürdigkeit* der

Quelle der Weiterempfehlung oder Referenz abhängig ist. Reputation entsteht aus Informationen über das Verhalten eines potenziellen Geschäftspartners in der Vergangenheit, die öffentlich zugänglich sind. Dabei ist mitentscheidend für wie vertrauenswürdig die Informationsquelle selbst eingeschätzt wird. Diese scheint bei vielen Online-Quellen nicht sehr hoch ausgeprägt zu sein (vgl. Abb. 5.16).

Die Reputation kann bedingt beeinflusst werden. Wie wertvoll aufgrund dieser Einschränkung Informationen sind, die aus der Erhebung des Reputationsvertrauens gemessen werden können hängt von der Perspektive des Betrachters ab. Entweder ist das Glas für ihn halb voll oder halb leer.

Sobald ein potenzieller Kunde mit einem Anbieter in Kontakt tritt (über Kommunikation oder Interaktion), entstehen erste Erfahrungen mit dem Anbieter; es entsteht *Erfahrungsvertrauen,* das sich aus der ganzheitlichen Customer Experience (CX) ergibt, und über die im Zeitablauf erlebten Episoden mit dem Anbieter gestärkt oder geschwächt wird. Es ist das Ziel des Customer-Experience-Management (CXM), die CX der Kunden als Teil des Wertangebotes bewusst zu planen und zu gestalten und zwar über alle Episoden, die ein Kunde mit dem Unternehmen hat. Das betrifft analoge und digitale Kontakte in Form von Kommunikation und Interaktion gleichermaßen. Die Annahme, die dem CXM zugrunde liegt, lautet: Je besser die CX für die Kunden, desto höher die Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung, welche wiederum die Reputation (das Reputationsvertrauen) stärkt und bei der Neukundenakquise hilft. Erfahrungsvertrauen speist sich aus den eigenen Erfahrungen des (der) Vertrauensgeber und wird in der Literatur als bedeutender für die Vertrauensbildung gesehen als das Reputationsvertrauen. Allerdings muss es zunächst einmal zu einem Erstkontakt kommen. Erfahrungs- und Reputationsvertrauen lassen sich der kognitiven Dimension von Vertrauen zurechnen.

Dagegen umfasst *affektives Vertrauen* den emotionalen Teil der Vertrauensentscheidung und -handlung. Sympathie und Verantwortungsgefühl gegenüber Personen oder Insitutionen sind beispielsweise Faktoren, die für affektives Vertrauen relevant sind.

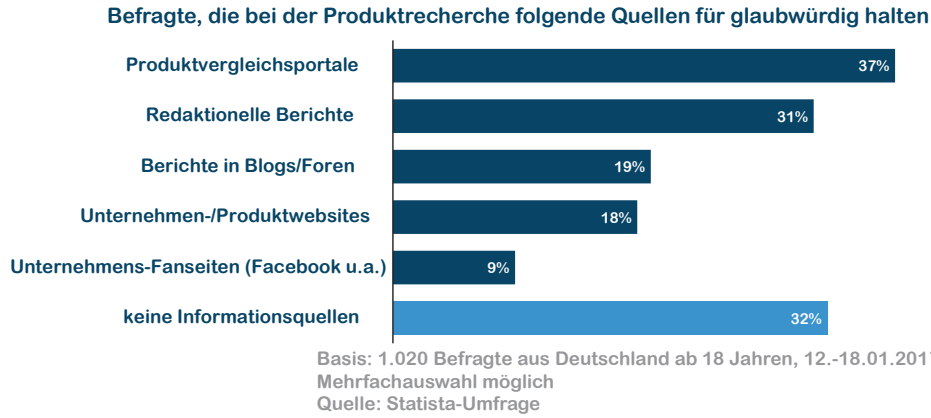


Abb. 5.16 Das Internet hat ein Vertrauensproblem

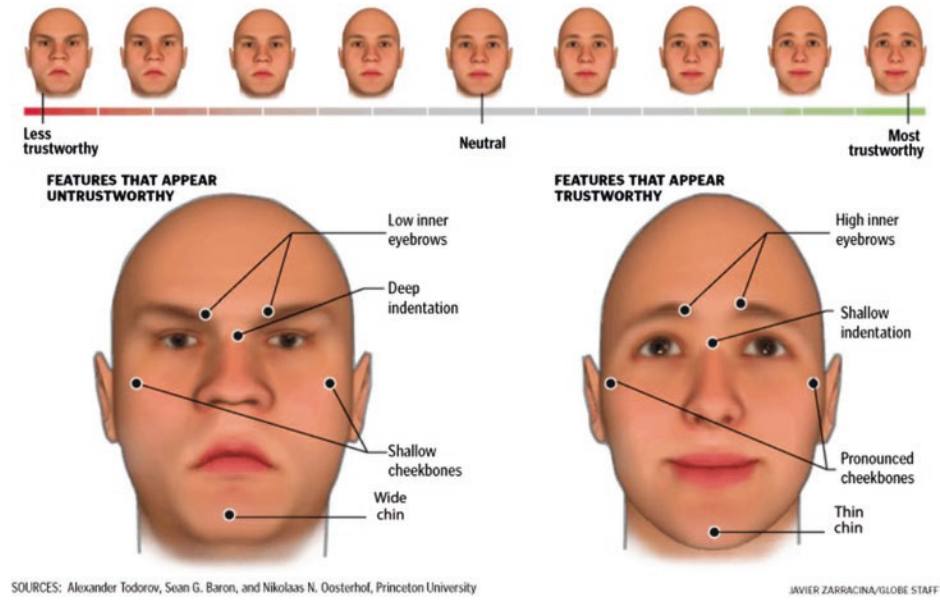


Abb. 5.17 Affektive Beurteilung von Vertrauenswürdigkeit mit entsprechender Skala. (Nach Todorov et al.)

Affektives Vertrauen sollte nicht unbeachtet bleiben, da allein der Versuch, Vertrauen lediglich kalkuliert zu bilden, die emotionale Basis für Vertrauen zerstören kann. Schon Kopf- und Gesichtsform reichen aus, um eine andere Person als vertrauenswürdig oder -unwürdig einzustufen (vgl. Abb. 5.17). Hier handelt es sich um einen unterbewussten, hoch affektiven Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozess, gegen den Menschen sich nicht wehren können.

Eine affektive Komponente des Vertrauens kann es von einer Person für eine andere Person geben. Dies bestärkt den Ansatz, dass organisationales Vertrauen nur zwischen einer Person als Vertrauensgeber und einer Organisation als Gruppe von Individuen als Vertrauensnehmer stattfindet. Uns interessiert hier interpersonales Vertrauen und Organisations- bzw. Systemvertrauen im Rahmen einer Geschäftsbeziehung zwischen Serviceanbieter und -nutzer. Insofern schließen wir Erkenntnisse von der weiteren Untersuchung aus, die sich mit der Vertrauenssituation zwischen Unternehmen und Mitarbeiter oder zwischen Arzt und Patient oder Internetnutzer mit dem System „Internet“ beschäftigen.

In der Literatur lässt sich eine breite Übereinstimmung darüber ausmachen, dass sich Vertrauen mit zunehmender Dauer einer Beziehung zwischen zwei Akteuren stetig entwickelt. Dabei wird aber noch nicht erklärt, dass Vertrauen bereits zu Beginn einer (Geschäfts-)beziehung gegeben sein muss, damit es überhaupt zu einer Beziehung kommt (vgl. Greschuchna, S. 79). Da Anbieter und Nachfrager zu diesem Zeitpunkt keine Erfahrung miteinander haben, müssen andere Informationen als die eigenen

Erfahrungen herangezogen werden. Hier kommt die Reputation ins Spiel. Reputation dient als Surrogat für fehlende eigene Erfahrung.

Im nächsten Abschnitt wird untersucht, wie Vertrauen entsteht und wie Vertrauen wirkt. Dazu wird ein Ursache-Wirkungs-Modell entwickelt, das die unterschiedlichen Einfluss- und Wirkungsgrößen ermittelt und systematisiert.

5.2.2.3 Ursache-Wirkungs-Modell als Basis für H2H Vertrauensmanagement

Es wurde bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass Vertrauen eine Mittlerrolle zwischen vorgelagerten Einflussgrößen und nachgelagerten Wirkungsgrößen hat. Das kann man sich, wie in Abb. 5.18 dargestellt, vorgestellen.

Vertrauen ist sowohl abhängige als auch unabhängige Variable. Wir schlagen folgende Vorgehensweise zur Ermittlung eines praktikablen Modells vor. In einem ersten Schritt gilt es Vertrauen zu operationalisieren. Danach gilt es die Faktoren zu ermitteln, für die in der Forschung ein empirisch nachweisbarer Effekt auf das Vertrauen als abhängige Variable ermittelt werden konnten. Sollten sich einige davon als nicht praktikabel erweisen, weil sie entweder schwer messbar oder durch die Unternehmen kaum beeinflussbar sind, dann werden sie aus dem Modell entfernt. Danach wird die gleiche Prozedur für Vertrauen als unabhängige Variable durchgeführt.

Begonnen wird mit der Operationalisierung von Vertrauen als intermediäre Variable in dem zu entwickelnden Modell. Wir haben bereits in Abschn. 5.2.2.2 gelernt, dass es neben dem Erfahrungs- und Reputationsvertrauen zwei weitere Vertrauensarten gibt, die in unserem Modell als „Störgrößen“ behandelt werden, da sie individuell erlernt wurden. Es handelt sich um das *generalisierte Vertrauen* (Vertrauensneigung) und das *affektive Vertrauen.* Sie können in dem Modell ebenfalls operationalisiert werden. Die

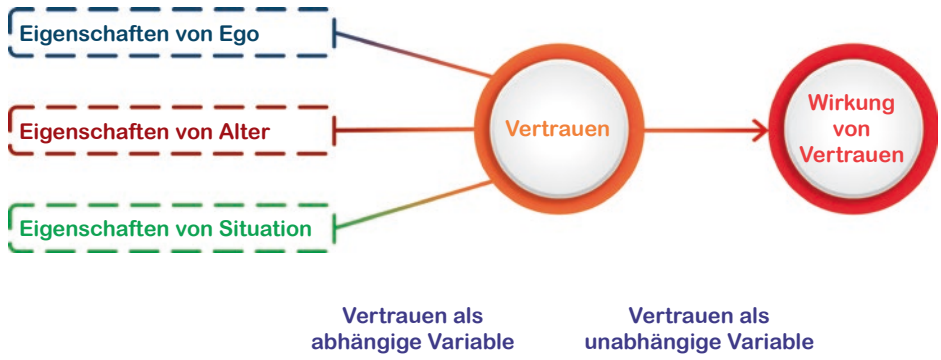


Abb. 5.18 Das additive Vertrauensmodell nach Gennerich. (Nach Kassebaum 2004)

Vertrauensneigung kann mit der sog. Rotter-Skala gemessen werden, die sich empirisch bereits als zuverlässig und valide erwiesen hat (Sponholz 2009; Wrightsman 1991). Affektives Vertrauen kann entweder über Hilfsmittel wie die Bildskalen in Abb. 5.17 oder durch Befragung des „Bauchgefühls“ ermittelt werden. Beide Größen werden in dem Ursache-Wirkungs-Modell nicht weiter berücksichtigt, da es aus unserer Sicht wenig praktikabel erscheint, die Kunden zu bitten, an einer Umfrage teilzunehmen, die ihre Vertrauensneigung zum Gegenstand hat. Es ist aber auf jeden Fall empfehlenswert, dass das eigene Kontaktpersonal seine Vertrauensneigung mit der Rotterskala misst. Außerdem sollten die Kontaktmitarbeiter mit der Vertrauenswürdigkeits-Skala bekannt gemacht werden, um den eigenen Gesichtsausdruck besser wahrnehmen zu lernen und andererseits, um sich einer vorschnellen Beurteilung des Gegenübers entziehen zu können. Auf keinen Fall sollte die Skala eingesetzt werden, um Personal auszuwählen.

Bleiben Reputations- und Erfahrungsvertrauen, die wir als Vertrauensarten mit unterschiedlichem Kenntnisstand des Vertrauensgebers gekennzeichnet haben. Vertrauen muss also in der Phase vor der ersten Interaktion und nach der ersten Interaktion des Vertrauensgebers mit dem Unternehmen unterschieden werden. Nun stehen für die Messung von Vertrauen zwei mögliche Wege offen: das Vertrauen wird direkt und indirekt über Indikatoren gemessen. Oder das Vertrauen wird nur indirekt über Indikatoren gemessen. Wir plädieren für die erste Alternative, da nur sie die Möglichkeit einer Ursache-Wirkungsforschung bietet und den Unternehmen damit die Chance eröffnet, bei einer Verschlechterung zu reagieren oder bei einer Verbesserung, die Ursache(n) für die Verbesserung ausfindig zu machen. Die Kunden können wie bei der Zufriedenheitsbefragung auch nach dem Ausmaß gefragt werden, in welchem ein Kunde einem Anbieter vertraut. Die Frage könnte also direkt in der folgenden Form gestellt werden: „Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie Organisation XYZ vertrauen?“ Die Befragten können ihr Urteil auf einer Ratingskala abgeben (z. B. von analog zum NPS (Greve et al. 2010) von 1 = extrem wahrscheinlich bis 10 = absolut unwahrscheinlich). Dadurch entsteht ein individueller Wert, der über alle Befragten als Durchschnittswert abgebildet werden kann und der es erlaubt, mit anderen mit Ratingskalen gemessenen Indikatoren (wie z. B. die wahrgenommene Kompetenz eines Anbieters oder seiner Mitarbeiter) in eine Ursache-Wirkungsbeziehung gesetzt zu werden. Diesen Punktewert (Score) gilt es für Menschen zu erheben, die noch nicht mit dem Unternehmen interagiert haben und es sozusagen nur vom „hören, sagen“ kennen (Reputationsvertrauen) und für diejenigen, die schon mit dem Unternehmen in irgendeiner Form zu tun hatten (Erfahrungsvertrauen), wobei selbstverständlich interessiert, welche Erfahrungen gemacht wurden, bevor es zu dem Urteil kam.

Faktoren mit Einfluss auf den Wert des Vertrauens

Im nächsten Schritt gilt es die Faktoren ausfindig zu machen, die einen empirisch nachgewiesenen Einfluss auf den Wert des Vertrauens haben. Die Literaturanalyse hat folgende Faktoren für die Online- und Offlinewellt ergeben. Die Liste erhebt wie immer kein Anspruch auf Vollständigkeit und ist als dynamisch und erweiterbar gedacht (Lorbeer 2003; Deckow 2006; Lutz et al. 2013; Rossmann 2010, 2013; Milankovic und Lentz 2004; Palmatier et al. 2006):

- Wahrgenommene Kompetenz
- Reputation des Unternehmens
- Konsistenz
- Anpassungsbereitschaft
- Kommunikation (reziprok)
- Sympathie
- Integrität
- Wohlwollen (Benevolence)
- Beziehungsinvestitionen
- soziale Ähnlichkeit des interagierenden Personals
- Erfahrung (gemessen durch die Dauer der Beziehung)
- der institutionelle Hintergrund des Anbieterunternehmens
- Zufriedenheit (reziprok)
- Loyalität (reziprok)
- Kooperation (reziprok)
- Marke
- Gegenseitigkeit (Reziprozität)
- Konflikte und opportunistische Verhalten (-)
- Erfahrungen im Sinne gemeinsamer Erlebnisse
- Kundenintegration
- Wertorientierte Preismodelle

Die Faktoren werden im Folgenden kurz vorgestellt. Die Ausführungen sind weitestgehend dem Beitrag von Sponholz entnommen (Sponholz 2009). Es gibt dabei Faktoren, die sich als reziprok in ihrer Wirkung herausgestellt haben. Sie haben Einfluss auf die Vertrauensbildung.Gesteigertes Vertrauen selbst wirkt sich wiederum auf die Entwicklung dieser Faktoren selbst aus. Zu diesen Faktoren zählen die Kommunikation, die Zufriedenheit, die Loyalität und die Kooperation.



Abb. 5.19 Wahrgenommene Kompetenz. (Nach Decker und Neuhaus 2006)

Wahrgenommene Kompetenz

Wahrgenommene Kompetenz (siehe Abb. 5.19) spielt sowohl für personales als auch organisationales Vertrauen eine bedeutende Rolle. Die Beurteilung der Kompetenz durch den Vertrauensgeber richtet sich vor allem auf die Fähigkeit des Anbieters, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass der Anbieter die Erwartungen erfüllen kann. Aufgrund seiner Vielzahl an Dimensionen und Einzelvariablen ist es fraglich, ob Kompetenz vollständig in das Vertrauensmanagement miteinfließen sollte. Wir schlagen vor, lediglich die wahrgenommene Kompetenz des Unternehmens aufzunehmen, in welchem Ausmaß das Unternehmen die Fähigkeit hat, die Erwartungen der Vertrauensgeber zu erfüllen.

„Faktoren wie Wissen, Kompetenz und Erfahrung eines Anbieters manifestieren sich aus Kundensicht in der Interaktion mit einzelnen Repräsentanten. Somit ist Expertise als Bedingung für das Kundenvertrauen in einzelne Personen auf Anbieterseite zu konzeptualisieren. Die Organisation des Anbieters profitiert in diesem Zusammenhang nur mittelbar“ (Rossmann 2013). Das kann sich aber mit einem H2H Mindset ändern, weil dann viele der Mitarbeiter die richtige Denk- und Handlungsorientierung bei der Interaktion mit den Kunden aufweisen werden. Sie werden beziehungsorientiert kommunizieren (die richtige Dosierung von Quantität und Qualität der Kommunikation), sich stets weiterbilden, bei den Kunden empathisch hinhören, aktiv handeln, etc. Alles Maßnahmen auf individueller Ebene, die das organisationale Vertrauen über die Vielzahl an Einzelpersonen, denen Vertrauen geschenkt wird, stärken.

Reputation

Der positive Einfluss der *Reputation* oder des *Rufes* des Vertragsnehmers auf das personale Vertrauen des Vertrauensgebers wurde ebenfalls empirisch nachgewiesen. Werden die relevanten Eigenschaften und Maßnahmen, die Anbieter zur Unterstützung Ihrer wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit ergreifen, betrachtet, so spielt die Reputation des Anbieters eine wichtige Rolle (Wiedenfels 2008). Reputation kann sich auf Personen und oder Organisationen richten. „Der Ruf einer Person [oder Organisation] bietet Informationen über diese, bevor man mit ihr in Kontakt tritt und ist ein Ergebnis ihres vergangenen Verhaltens“ (Milankovic und Lentz 2004). Wir gehen davon aus, dass sich die Reputation in den meisten Geschäftsbeziehungen vor allem auf die anbietende Organisation bezieht. Der Ruf formt die Erwartungen des Vertrauensgebers. Die Reputation ist vom Image abzugrenzen. Images sind stark vereinfachte, typisierte und gruppenspezifische Vorstellungsbilder, die bestimmte Stakeholder mit einem Subjekt oder Objekt verbinden. Während Reputation sich auf die Vertrauenswürdigkeit des Subjektes oder Objektes bezieht, bezieht sich Image auf das Bild, was wir von dem Beurteilungsgegenstand haben. Image ist kurzfristiger änderbar als Reputation. Die Reputation des Anbieters dient in Vertrauensbeziehungen als Asset, das der Kunde in der Hand hat, um

opportunistisches Verhalten zu sanktionieren. Verhält sich der Vertrauensnehmer opportunistisch riskiert er, dass der Vertrauensgeber seine Reputation schädigt, indem er anderen potenziellen Kunden des Anbieters von dessen Verhalten berichtet. Sein Weiterempfehlungsverhalten wird dementsprechend negativ ausfallen. Der Anbieter riskiert also nicht nur, den Kunden zu verlieren, sondern er setzt auch seine Reputation aufs Spiel, die insbesondere bei Vertrauensgütern wie Dienstleistungen ein hohes akquisitorisches Potenzial hat. Die Reputation wird auf alle Fälle in das zu entwickelnde Modell aufgenommen.

Konsistenz

Mit *Konsistenz* ist zweierlei gemeint. Erstens handelt es sich um die Konsistenz der Botschaften, die in der Kommunikation des Anbieters mit dem Kunden und dem Markt verwendet werden. Zweitens geht es um die Übereinstimmung von Anbieterkommunikation und -verhalten. Hier wird darauf abgestellt, dass „Gesagtes" auch „Getan" werden muss, um Vertrauen zu stärken. „Und nichts stärkt das Vertrauen der Menschen mehr als die Übereinstimmung von Wort und Tat. Das ist der einfachste Weg, um Glaubwürdigkeit zu gewinnen – und der ist schwer genug: Sagen, was man tut, und tun, was man sagt." (zitiert nach der Berliner Rede von Bundespräsident Rau vom 12.05.2004 in: (Bittl und Kremhelmer 2005). Während die Kommunikation des Anbieters bereits vor dem Erstkontakt durch den Kunden festgestellt werden kann, lässt sich „Gesagt-Getan" erst im Laufe der Beziehung durch den Kunden prüfen. Somit kann die Konsistenz von Kommunikation und Handeln nur Einfluss auf das Erfahrungsvertrauen nehmen, während konsistente Kommunikation bereits Einfluss auf das Reputationsvertrauen ausübt. Konsistente Aussagen und konsistentes Verhalten lösen beim Kunden vor allem das Gefühl aus, dass das Verhalten des Geschäftspartners vorhersagbar ist. Zudem erhöht Konsistenz die wahrgenommene Zuverlässigkeit des Vertrauensnehmers, da Aussagen, die im Laufe der Beziehung getroffen werden, auch eingehalten werden. Beide Konsistenzinhalte sind wichtig und vor allem vom Anbieter steuerbar. Sie werden in das Modell aufgenommen.

Anpassungsbereitschaft

Unter *Anpassungsbereitschaft* wird die Bereitschaft des Anbieters verstanden, sich den Anforderungen des (der) Kunden anzupassen. Die Anpassung kann das Leistungsangebot selbst, aber auch die Konditionen und Bedingungen betreffen unter denen die Transaktion zustande kommt. Verschiedene Autoren subsumieren unter dieses Phänomen unterschiedliche Dinge. So führen einige die Bereitschaft, spezifische Investitionen zu tätigen unter diesem Punkt auf. Andere sehen darin eher die Bereitschaft zum „Customizing". Im Kern geht es um die Bereitschaft des Anbieters, auf die Bedürfnisse und Erwartungen des Kunden einzugehen (Dzeyk 2005). Daneben tritt zum Teil die Problemlösungsorientierung des Partners als weiterer Faktor auf, der Anpassungsbereitschaft

ausdrückt. Die Problemlösungsorientierung zeigt die Fähigkeit und Motivation des Vertrauensnehmers an, auftretende Probleme zufriedenstellend zu lösen. Positionierung und Verhalten als Lösungsanbieter wirken sich demnach positiv auf das Vertrauen aus. Die Kunden haben eine ziemlich genaue Vorstellung von dem, was sie als kundenorientierte Lösung verstehen und verknüpfen daran beispielsweise die Erwartung, dass die Anbieter implementierte und überprüfte Prozesse zur Analyse der Kundenbedürfnisse aufweisen (Rossmann 2013). Eine intensive Bedürfnisanalyse, wie das durch die zweite Phase im H2H Prozess vorgesehen ist, dürfte auch dieser Erwartung Rechnung tragen. Die Anpassungsfähigkeit wird mit ihren Aspekten spezifische Investitionen, Customizing und Problemlösungsorientierung in das Modell mitaufgenommen.

Kommunikation

Der *Kommunikation* wird in der Literatur ein erheblicher Einfluss auf die Vertrauensbildung zugeschrieben. In der Studie von Rossmann hat das Kommunikationsverhalten von Kontaktpersonen neben der Expertise (Kompetenz) sogar den stärksten positiven Einfluss auf das Vertrauen. In diesem Zusammenhang wird die Bedeutung von Auswahl und Ausbildung von Kontaktpersonal hervorgehoben. Werden die Erkenntnisse der Principal-Agent-Theorie genutzt, dann besteht mit der Kommunikation des Anbieters an die Kunden die Möglichkeit, das Vertrauen über die Kommunikation von Signaling-Maßnahmen (Garantieren, Testphase, Zertifikate, etc.) zu steigern, indem das Risiko für den Vertrauensnehmer gesenkt wird. Kommunikation ist ein sog. reziproker Faktor, d. h. er wirkt positiv auf die Vertrauensbildung des Vertrauensgebers. Das erhöhte Vertrauen löst wiederum eine verbesserte Kommunikation des Kunden mit dem Anbieter aus, usw. Somit kann Kommunikation Vertrauen initiieren und verbessern. Vertrauen wiederum kann die Häufigkeit und Qualität der Kommunikation einer Geschäftsbeziehung verbessern. Durch häufige Kommunikation kann sich eine gemeinsame Sprache und eine Vertrautheit entwickeln (Matthes 2008). Die wechselseitige Wirkung eines solchen iterativen Kommunikationsprozesses wurde empirisch belegt. Kommunikation birgt allerdings nicht nur Chancen, sondern auch Risiken für die Vertrauensbildung in sich. Vor allem Williamson hat sich mit möglichen Verzerrungseffekten der Kommunikation im Rahmen von Austauschprozessen beschäftigt (Matthes 2008). Er unterscheidet zwischen aktiver und defensiver Verzerrung. Bei der aktiven Verzerrung wählt der Sender solche Informationen aus, die er präferiert. Der Empfänger erhält dann lediglich die Informationen, die der Sender ihm auch bekannt machen will. Bei der defensiven Variante kommuniziert der Sender nur das, was der Empfänger hören will. Beide Verzerrungen lösen an und für sich noch kein Misstrauen aus. Sollte der Empfänger ex-post feststellen, dass wichtige Informationen vorenthalten wurden, dann wirkt sich das schnell negativ auf das Vertrauensverhältnis aus. Trotz gewisser Ähnlichkeiten zu dem Phänomen der Konsistenz sind beide Verzerrungen davon zu unterscheiden, da nicht „falsche“ Informationen gesendet wurden, sondern einige Informationen nicht weitergegeben worden sind. Aber auch im Zusammenhang mit diesen Verzerrungen kann angenommen werden, dass die wahrgenommene Zuverlässigkeit des Geschäftspartners unter einem solchen Informationsverhalten Schaden erleidet. Des

Weiteren gibt es Stimmen, die auf die Unmöglichkeit hinweisen, vertrauenssteigernde Maßnahmen zu kommunizieren. Ein schönes Beispiel findet sich bei Zowislo und Schulz (2006) bei dem es sich um den Versuch des Unternehmens Lidl handelt, Vertrauen nach einer veröffentlichten Untersuchung von Greenpeace wiederherzustellen. Die Aussage, Vertrauen Sie uns auch weiterhin, wird kaum die gewünschte Wirkung erzielen, da die Reputation in Mitleidenschaft gezogen wurde. Die Glaubwürdigkeit der erwähnten 700 eigenen Gutachten wird die Kunden kaum dazu veranlassen, das „neutrale" Gutachten von Greenpeace anzuzweifeln. Eine klare und öffentliche Entschuldigung hätte weitaus mehr gebracht. Das Kommunikationsverhalten sollte auf jeden Fall in das Modell einbezogen werden.

Sympathie
Mit der *Sympathie* wird vor allem das affektive Vertrauen angesprochen (siehe oben). In eigenen Interviews mit der kaufmännischen Geschäftsführung von Kliniken bzw. der Einrichtungsleitung von Senioreneinrichtungen wurde immer wieder das „Bauchgefühl" zur Sprache gebracht, wenn es um die Erklärung von Vertrauen ging. Neben der Sympathie spielten auch Faktoren wie Authentizität der handelnden Personen und Konsistenz von Aussagen und Verhalten eine Rolle. Dass sich dieses Konstrukt nur schwer messen und beeinflussen lässt, wird es trotz empirischem Nachweis nicht mitaufgenommen.

Integrität
Unter das Persönlichkeitsmerkmal *Integrität* werden Begriffe wie Ehrlichkeit, Ernsthaftigkeit, Vertraulichkeit, Taktgefühl etc. subsumiert. Diese Begriffe umschreiben allesamt die wahrgenommene Bereitschaft des Vertrauensnehmers, sich an bestimmte, sozialisierte moralische und ethische Prinzipien zu halten. Die wahrgenommene Integrität einer Person spielt zu Beginn einer Beziehung eine stärkere Rolle, als in einer gereiften Beziehung. In der gereiften Beziehung wird die wahrgenommene Integrität zunehmend durch das wahrgenommene Wohlwollen des Vertrauensnehmers ersetzt (Milankovich und Lentz 2004). Die Integrität der eigenen Mitarbeiter ist für die Unternehmen schwer zu messen und wird daher nicht weiter berücksichtigt. Die Integrität sollte durch den H2H Mindset abgedeckt sein.

Wohlwollen
Im Gegensatz zur Integrität enthält *Wohlwollen* darüber hinaus eine affektive Komponente, die sie der Integrität einerseits überlegen macht, andererseits aber zu Beginn der Beziehung nicht eingeschätzt werden kann. Die Einschätzung durch den Vertrauensgeber, ob sich der Vertrauensnehmer ihm gegenüber wohlwollend verhält, lässt sich erst mit zunehmender Erfahrung vornehmen. Der Begriff des Wohlwollens lässt sich weiter verfeinern. Er umfasst Begriffe wie Opferbereitschaft, Treue, Sorge, Einsatz und Verständnis für den Vertrauensgeber. Nimmt der Geber solche Eigenschaften bei dem Nehmer wahr, dann drückt dies aus, dass dem Vertrauensnehmer zugetraut wird, dass ihm am Wohl des Vertrauensgebers gelegen ist. Für diesen Faktor wird genauso verfahren wie für die Integrität.

Beziehungsinvestitionen

Beziehungsinvestitionen sind Investitionen des Anbieters, die insbesondere durch Aktionen des eigenen Personals für den Kunden wahrnehmbar werden. Wie häufig wird der Kunde von dem zuständigen Vertriebs- oder Regionalleiter besucht. Wird der Kunde zu besonderen Veranstaltungen eingeladen? Wie (schnell) werden die Reklamationen des Kunden behandelt, etc. Werden die Mitarbeiter des Kunden regelmäßig zu Schulungen eingeladen? Spezifische Investitionen, die der Anbieter für den Kunden tätigt fallen ebenfalls unter diese Kategorie. Diese Investitionen nimmt der Kunde wahr und sie haben eine positive Wirkung auf das organisationale Vertrauen (Milankovich und Lenz 2004). Kontinuierliche Betreuung und das Angebot von Dienstleistungen in der After-Sales-Phase können auch als Beziehungsinvestitionen interpretiert werden. Sie wirken ebenfalls vertrauensfördernd (Rossmann 2013). Dieser Faktor ist praktikabel messbar sowie beeinflussbar und wird deshalb aufgenommen.

Ähnlichkeit zwischen den handelnden Personen

Die *Ähnlichkeit zwischen den handelnden Personen* in einer Geschäftsbeziehung hinsichtlich deren Wertvorstellungen und deren Interessen hat einen positiven Einfluss auf die Entstehung von Vertrauen. Erklärt werden kann der Einfluss dadurch, dass der Mensch zu Personen, die ähnlich „ticken" schneller Vertrauen fasst. Deshalb ist der Einfluss dieser Variablen bei der Entstehung einer Beziehung wichtiger als im weiteren Verlauf. Einige Studien belegen die positive Wirkung der Ähnlichkeit auf die Vertrauenswürdigkeit eines Anbieters (vgl. z. B. Wiedenfels 2008, S. 2), während in anderen Studien kein Einfluss nachgewiesen werden kann. Dies kann das unterschiedliche Operationalisierungen des Konstruktes „Ähnlichkeit" zurückgeführt werden (Milankovich und Lentz 2004). Da sich der Faktor nur schwer steuern und messen lässt, wird er nicht weiter verfolgt.

Erfahrung

Zunehmende *Erfahrung* der beiden Akteure in einer Vertrauensbeziehung wirkt sich positiv auf das gegenseitige Vertrauen aus. Der Faktor Erfahrung wurde in den Studien, die einen positiven Effekt empirisch nachweisen, über die Dauer der Beziehung gemessen. Die Erfahrung miteinander verstärkt das gegenseitige Vertrauen positiv. In der Erfahrung besteht die größte und zuverlässigste Möglichkeit für den Anbieter (aber auch den Kunden) Vertrauen aufzubauen oder zu verscherzen. Durch jede weitere Transaktion gewinnen die Geschäftspartner Informationen über die Fähigkeit und die Bereitschaft des Anderen, das in ihn gesetzte Vertrauen zu erfüllen. Dadurch wird das Verhalten des Anderen für die beiden Geschäftspartner vorhersagbar. Das geht so weit, dass die Partner ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Präferenzen gegenseitig vollständig verinnerlichen (Wilhelm 2007). Die Partner können sich sozusagen jeden Wunsch von den Lippen ablesen. Dies ist die höchste Form von Vertrauen und gleichzeitig die effizienteste, da weitestgehend auf alle Formen der Kontrolle und Überwachung verzichtet werden kann. Jeder weiß, wie der Andere denkt und handelt und ist bemüht, im Sinne des Partners zu handeln. Beziehungen, welche diese Vertrauensstufe erreichen, sind sehr

langfristig angelegt und sind durch eine hohe Stabilität gekennzeichnet. Die Kundenbindung, gemessen in Zeit, wird in solchen Beziehungen lange andauern. Und noch etwas ist wichtig. Erfahrungen können positiv und negativ auf das Vertrauen wirken. Die negativen Erfahrungen werden von den Kunden stärker bewertet als die positiven (Rossmann 2013). Das ist ganz im Sinne der „prospect theory" von Kahneman und Tversky. Die Erfahrung als Dauer der Beziehung wird mitaufgenommen.

Exkurs: Messung von Vertrauen

An dieser Stelle sei ein kurzer Exkurs erlaubt, weil er darauf hinweist, dass Vertrauen auch ein Gehirnzustand ist, der auf „Belohnung" anspricht und der im Laufe einer gewachsenen Beziehung „gelernt" werden kann. Bisher konnten überwiegend Messungen auf der Basis von teilstrukturierten Interviews und quantitativen Befragungen mit Statementbatterien ausfindig gemacht werden. Vielleicht ist es auch an der Zeit alternative Methoden wie Experimente und/oder Beobachtungen für die Vertrauensmessung zu nutzen. Dieser Weg ist in der Diagnostik mithilfe von Spielesituationen bereits beschritten worden (Kassebaum 2004). Da Vertrauen auch ein Gehirnzustand ist (Karle 2008), bietet sich der Weg über die Hirnforschung an). Konkreter wird Henning Scheich im Interview mit der absatzwirtschaft (Karle 2008), wenn er aussagt: „Vertrauen entsteht letztendlich als Ergebnis von [instrumenteller] Konditionierungen." Wenn ein Mensch im Laufe seines Lebens gelernt hat, dass seine Verhaltensweise (in diesem Fall das Gewähren von Vertrauen) häufig oder immer mit einer Belohnung für ihn einhergeht (Vertrauen wird nicht missbraucht), dann wird das Gehirn das speichern und veranlassen, dass der Mensch sich in Zukunft wieder so verhält. Scheich folgert für das Markenmanagement, dass positive Erfahrungen und Entscheidungen der Kunden immer wieder aufs Neue bestätigt werden, damit eine Marke an Vertrauen gewinnt (Karle 2008). Werbung fungiert dabei lediglich als Verstärker, kann selbst aber kein Vertrauen bilden. Eine schlechte oder gute Erfahrung (!) kann durch keine noch so gute Werbung kompensiert werden, sondern eben nur verstärkt werden. Um das Gehirnareal zu lokalisieren, das beim Menschen aktiviert wird, wenn es um Vertrauen geht, werden in der Gehirnforschung (dem Neuromarketing) Menschen in eine typische ökonomischen Verhandlungssituation gebracht, die als Vertrauensspiel bekannt ist. „[…] Verhandlungssituation besteht darin, dass zwei Partner miteinander verhandeln, wobei beide Seiten einen Gewinn erzielen wollen. Im so genannten Vertrauensspiel (trust game) erhält der Spielpartner A vom Spielleiter eine bestimmte Summe Geld. A muss nun dem Mitspieler B einen Teil dieser Summe anbieten; wenn B akzeptiert, kann A die Summe – abzüglich des Betrags für B – behalten, ansonsten geht das gesamte Geld zurück an den Spielleiter und keiner gewinnt" (Domning et al. 2009). Unter rationalen Gesichtspunkten würde B immer auf den Vorschlag von A eingehen, solange er wenigstens einen Cent von dem Geld erhalten würde, da dies immer noch mehr ist, als zum Zeitpunkt der Entscheidung hat. Die Forscher haben aber herausgefunden, dass die meisten B einen Deal ablehnen, wenn A ihnen weniger als 40 % anbietet. Sie empfinden das als „unfair". Ihr Vertrauen in Person A ist geschädigt. Es wurde im Rahmen der Gehirnforschung ein Gehirnareal ausfindig gemacht, das bei den Spielbeteiligten Personen aktiviert wurde und als „Belohnungssystem" bezeichnet wird. „Interessanterweise führt diese so genannte „altruistische Bestrafung" von A durch B mittelfristig häufig zu einer Förderung des fairen kooperativen Verhaltens" (Domning et al. 2009), indem A lernt, dass sie als Spielpartner nicht belohnt wird, wenn B sich unfair behandelt fühlt. Lob zählt zu den stärksten psychoaktiven Stimulantien. „Das Anspringen auf eine Belohnung führt beim Menschen zu einer Ausschüttung von Endorphinen" (Suden 2009). Die Forschung steht hier noch am Anfang und sollte weiterbeobachtet werden. Sie wird im Moment hier aber nicht weiterverfolgt.

Institutioneller Hintergrund des Anbieterunternehmens

Der *institutionelle Hintergrund des Anbieterunternehmens* hat einen Einfluss auf das organisationale Vertrauen des Kunden (Wiedenfels 2008). Insbesondere die Größe des Anbieters gemessen in Umsatz oder Marktanteil wirkt sich positiv auf das organisationale Vertrauen aus. Dahinter steht die Überlegung, dass die Größe ein Indikator dafür ist, wie viele Kunden dem Anbieter bereits vertrauen bzw. vertraut haben. Dieser Faktor wird insbesondere auf das Reputationsvertrauen und weniger auf das Erfahrungsvertrauen wirken. Der Faktor wird mitaufgenommen.

Bei den Faktoren *Zufriedenheit, Loyalität* und *Kooperation* handelt es sich wie bei der Kommunikation um reziproke Faktoren, sodass sie sowohl als Ursache für Vertrauen als auch als Wirkung von Vertrauen relevant sind.

Zufriedenheit

Zufriedenheit wird in der Konsumentenverhaltenstheorie als Ergebnis des Vergleichs zwischen erwarteter und erhaltener Bedürfnisbefriedigung gesehen und hat viel mit der Wahrnehmung von Qualität gemeinsam. Das Ergebnis des Vergleichs ist Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Zufriedenheit und Vertrauen beeinflussen sich gegenseitig und „schaukeln" sich über die zunehmende Beziehungsdauer hoch. Wie bereits weiter oben bei den Einflussfaktoren erläutert, entstehen über die Reputation die Erwartungen des Kunden, was Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Dienstleisters betrifft. Sobald über die eingegangene Beziehung Erfahrungen gesammelt werden, erfolgt durch den Kunden ein (un-) bewusster Abgleich der Erwartungen mit der wahrgenommenen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Dienstleisters. Die wahrgenommene Differenz kann sich auf beobachtbare und nicht beobachtbare Tatbestände beziehen. Die beobachtbaren (messbaren) Differenzen können mit dem Konstrukt der Zufriedenheit gemessen werden. Ein Beispiel hierfür wäre die Erwartung, dass der Serviceanbieter (im Sinne der S-DL) den versprochenen Umfang an Leistungen erbringt, der durch den Vertrieb des Anbieters versprochen wurde. Diese Eigenschaften werden deshalb auch Erfahrungseigenschaften genannt, weil sie sich durch den Kunden erfahren bzw. beobachten lassen. Mit der Zufriedenheit wird dann erhoben, in welchem Ausmaß die Erwartung durch den Serviceanbieter und sein Wertschöpfungsnetz erfüllt wird. Nicht beobachtbare Eigenschaften einer Beziehung wie das Wohlwollen des Serviceanbieters, die Priorität, die der Kunde bei dem Serviceanbieter genießt oder die Vollständigkeit und Ehrlichkeit der übertragenen Informationen an den Kunden verschließen sich einer direkten Beobachtung des Kunden. Er muss dem Anbieter nach wie vor vertrauen, dass er sich ihm gegenüber wohlwollend verhält. Deshalb werden solche Eigenschaften als Vertrauenseigenschaften bezeichnet. Gibt es keine Indizien dafür, dass sich der Serviceanbieter in diesem Sinne falsch verhält, dann wird das Erfahrungsvertrauen des Kunden gestärkt. Selbstverständlich kann der Anbieter ein Kontroll- und Steuerungssystem beim Kunden installieren, das dem Kunden Indikatoren für die Überwachung dieser Vertrauenskomponenten liefert. Die Eigenschaften des Service für die das gelingt, werden dann von der Vertrauen- zu einer Erfahrungseigenschaft transformiert. Zu Beginn einer Beziehung kann

das durchaus sinnvoll sein. Unter Effizienzgesichtspunkten sollten diese Kontroll- oder Überwachungsmaßnahmen aber mit der Dauer der Geschäftsbeziehung weitestgehend abgebaut werden. Ein höheres Maß an Vertrauen hat positive Auswirkungen auf die Kommunikation und das Verhalten zwischen den Akteuren. Dadurch wird wiederum die Zufriedenheit mit der Leistung und der Beziehung erhöht. Das Vertrauen wirkt sich auf die Wahrnehmung der zu messenden Leistungen aus (Matthes 2008). Matthes hat diesen Effekt des Vertrauens im Rahmen ihrer Arbeit nachgewiesen. Allerdings gilt auch umgekehrt: je höher die Zufriedenheit mit den beobachtbaren Erfahrungseigenschaften ist, desto höher wird das Vertrauen in den Geschäftspartner ausfallen.

Loyalität

Die *Loyalität* als weiterer reziproker Faktor wird zum einen als die Absicht verstanden, verschiedene Maßnahmen durchzuführen, welche die Motivation ausdrücken sollen, die eingegangene Beziehung zu erhalten. Je höher das Vertrauen in den Anbieter, desto höher die Absicht, solche Maßnahmen zu ergreifen. Zu solchen Maßnahmen gehören eine verbesserte Kommunikation, das Wiederkaufverhalten und eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda auch „word of mouth“ (WOM) genannt. Andererseits erhöht die Loyalität das Vertrauen in den Lieferanten (Milankovich und Lenz 2004). Zu verstehen ist dies nur im Sinne einer „self-fulfilling-prophecy“. Wenn ich eine hohe Loyalität gegenüber meinem Lieferanten habe, dann muss das Vertrauen in ihn hoch sein. „Ein signifikanter Teil der Loyalität eines Kunden zu einem Anbieter basiert auf Beziehungen zu individuellen Personen“ (Rossmann 2013 zitiert nach Beatty et al. 1996 und Berry 1995). Rossmann weist in diesem Zusammenhang auch auf die Risiken hin, die für die Beziehung zwischen Anbieter und Kunde bestehen, wenn eine Kontaktperson das Unternehmen verlässt.

Kooperation

Kooperation kann sehr weit gefasst als sämtliche „Formen der Zusammenarbeit von Unternehmungen, sei es nun auf freiwilliger oder auf obligatorischer Basis, verstehen, um gemeinsame wirtschaftliche Belange zu verfolgen(Müller-Hagedorn 2003). Das wird bei anderen Autoren eingeschränkt, indem sie lediglich integrative Interaktionen zwischen den beteiligten Parteien als Kooperation gelten lassen (Milankovich und Lenz 2004). Integrative Interaktionen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie versuchen, die Ziele beider Parteien in zufriedenstellendem Maße zu erreichen. Nur integrative Interaktionen führen demnach zu Vertrauen. Das Gegenteil (opportunistisches Verhalten) zerstört dagegen Vertrauen (siehe oben). Auf einen weiteren wichtigen Umstand weist Rossmann hin. Organisationen (Personen) können auch bei Konflikten zwischen Personen (Organisationen) vertrauensvoll handeln. Selbst bei gravierenden Konflikten zwischen Organisationen kann die Kooperation zwischen den Individuen durch Vertrauen geprägt sein (Rossmann 2010).

Bei der *Marke* wird auf Kap. 5 verwiesen und lediglich konstatiert, dass dieser Faktor selbstverständlich mitaufgenommen wird.

Kunden-Integration/Gegenseitigkeit

Gegenseitigkeit (Reziprozität) im Sinne von Geben und Nehmen („ich gebe meine Daten, weil ich das dafür bekomme“) hat einen positiven Einfluss auf die Vertrauensabsicht (Lutz et al. 2013). Für Unternehmen heißt das, dass sie transparent offenlegen sollten, was ein Kunde als Gegenleistung für seine Daten erhält. Die Reziprozität wird unter die Kundenintegration subsumiert.

Konflikte und opportunistisches Verhalten haben empirisch nachgewiesen einen negativen Effekt auf das Vertrauen. Auf konstruktive Konflikte wird unter den Wirkungsfaktoren noch mals eingegangen. Das opportunistische Verhalten lässt sich aus Unternehmenssicht kaum steuern. Hier ist wahrscheinlich wieder der Weg über die Unternehmenskultur als organisationaler Mindset der bessere Weg. Generell bleibt festzuhalten, dass die „weicheren“, sehr individuellen Persönlichkeitsmerkmale und die individuellen Verhaltensweisen in Form von Unternehmenstheater inszeniert und den Mitarbeitern bewusstgemacht werden können. Eine Aufnahme in das Modell wird aber aufgrund mangelnder Praktikabilität nicht weiterverfolgt.

Erfahrung

Die Erfahrung im Sinne von *Erlebnissen* mit der Organisation bleiben selbstverständlich im Modell enthalten. Ein gutes CXM sollte die Erlebnisse und Ereignisse dokumentieren und bei Bedarf sollten diese abrufbar sein.

Rossmann hat neben Reputation und Kundenlösung (siehe Anpassungsfähigkeit) mit der *Kundenintegration* und *wertorientierten Preismodellen* zwei weitere Faktoren ausfindig gemacht (Rossmann 2010), die er der organisationalen und nicht der individuellen Ebene von Mitarbeitern zuordnet.

Vertrauen ist in zweierlei Hinsicht wichtig: als konstituierende Bedingung und als wichtige Ressource der *Kundenintegration* in die eigenen Wertschöpfungsprozesse des Anbieters. Hier geht H2H Marketing den richtigen Weg, da Kollaboration in alle Richtungen, auch die des Kunden ganz großgeschrieben wird und jede Form von Co-Creation gesucht wird. Dies geschieht auch aus dem Mindset heraus, dass nicht der Kunde, sondern das eigene Unternehmen Co-Creation betreibt. Besonders die Einbindung einflussreicher Kunden kann das Vertrauen in die Organisation des Anbieters als Ganzes fördern. Im B2B können das Lead-User sein. In B2C können das besonders populäre, vertrauenswürdige Celebrities sein.

Wertorientiert Preiskonzepte

Wertorientiert Preiskonzepte binden den Kundenvorteil explizit bei der Preisfindung mit ein (Belz et al. 2008). Auch hier geht H2H Marketing definitiv den richtigen Weg. Die Möglichkeit, dass der Kunde den Preis (mit-)entscheiden darf, wirkt sich sehr gut auf das Vertrauen aus und wird viel weniger von den Kunden missbraucht als dies vorab angenommen werden kann. Das ändert sich lediglich bei den Kunden im Internet. Dort gilt im Moment, dass sie für keine Leistung bezahlen wollen. Die Fermium-Geschäftsmodelle boomen dennoch.

Wichtig ist die von Rossmann eingeführte Unterscheidung von organisationaler und individueller Ebene. Die organisatorischen Beziehungsmaßnahmen, die auf Vertrauen einen nachweislichen Einfluss haben, sind für die Unternehmen per se veränderbar. Die individuellen nur über eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der einzelnen Mitarbeiter. Des Weiteren ist die Bedeutung der frühzeitigen Kundenintegration in unserem Zusammenhang von Co-Creation ebenfalls sehr wichtig und einleuchtend zugleich. Über die frühzeitige Integration des Kunden „erfährt" der Kunde schnell mehr von dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern. Das wirkt sich positiv auf das Vertrauen aus.

Nicht-reziproke Wirkungsfaktoren

Wenden wir uns nun den Wirkungsfaktoren zu, die nicht auch reziprok sind (siehe oben). Diese wurden in der Literatur deutlich weniger häufig empirisch untersucht. Aus zwei Studien konnten immerhin einige Faktoren empirisch belegt werden (Milankovich und Lenz 2004; Greschuchna 2006). Es handelt sich um die folgenden Faktoren, die anschließend ebenfalls kurz vorgestellt werden:

- Funktionelle Konflikte/konstruktive Konfliktbereitschaft
- Beziehungsqualität
- Commitment
- Reduktion der Transaktionskosten
- Fortbestand der Geschäftsbeziehung und Absatzsteigerung

In keiner Beziehung lassen sich *Konflikte* vermeiden. Es gilt seitens der Beziehungspartner daher Vorkehrungen dafür zu treffen, aufkommende Konflikte konstruktiv und freundschaftlich zu lösen. *Konstruktiv gelöste Konflikte* werden vom Kunden als Problemlösungsfähigkeit des Lieferanten interpretiert und erfüllen somit eine wichtige Funktion für die Beziehung. Ein hohes Maß an Vertrauen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass aufkommende Konflikte freundschaftlich und konstruktiv gelöst werden.

Eine hohe *Beziehungsqualität* ist aus Kundensicht dann erreicht, wenn das Personal des Anbieters in der Lage ist, das wahrgenommene Risiko des Kunden zu reduzieren. Eine hohe Beziehungsqualität bedeutet, „[…] dass der Kunde sich auf die Integrität des [Anbieterpersonals] verlassen kann und von seinen zukünftigen Leistungen überzeugt ist, da das vergangene Leistungsniveau stets zufriedenstellend war" (Milankovich und Lentz 2004). Je höher das Vertrauen und die Zufriedenheit mit den handelnden Akteuren des Partners, desto höher ist die Beziehungsqualität. Für Rossmann drückt Kooperation die Qualität der aktuellen Zusammenarbeit aus und ist daher mit der Beziehungsqualität gleichzusetzen (Rossmann 2013).

Commitment des Kunden bezeichnet in unserem Zusammenhang das Ausmaß, sich mit dem Lieferanten zu identifizieren und kann verstanden werden als die gefühlte Verpflichtung und das Engagement gegenüber dem Lieferanten. Die herausragende Bedeutung von Commitment wird in der Literatur insbesondere während der Prozessphase der

Leistungserbringung betont (Fischer und Tewes 2001). Es lassen sich drei Ausprägungen von Commitment ausmachen:

1. die Bereitschaft, die eigenen Interessen zum Wohle der Beziehung zurückzustellen (persönliche Interaktion),
2. die Bereitschaft eine langfristige Beziehung einzugehen (Wiederkaufs- und Zusatzkaufabsicht)
3. und die Bereitschaft, den Lieferanten Anderen weiterzuempfehlen.

Damit ist das Konstrukt Commitment sehr stark verwandt mit dem Konstrukt der Loyalität. Zwischen beiden Konstrukten bestehen so starke Überschneidungen, dass eine Abgrenzung sehr schwer, wenn nicht sogar unmöglich ist (Saab 2007). Das betrifft insbesondere die Absicht künftigen Handelns bei Wiederkauf, Zusatzkauf und Weiterempfehlung. Allerdings ist uns einerseits die reziproke Beziehung der Loyalität und das verbesserte Kommunikationsverhalten beim Konstrukt der Loyalität wichtig. Andererseits erscheint uns die Bereitschaft, die eigenen Interessen zum Wohle der Beziehung zurückzustellen, beim Konstrukt des Commitment erhaltenswert. Unter der Annahme, dass beide Konstrukte alle Dimensionen enthalten und sich auch Commitment gegenüber dem Vertrauen reziprok verhält, können beide Begriffe synonym verwendet werden.

Die Faktoren lassen die Bedeutung dieses Konstruktes für den Serviceanbieter erkennen. Insbesondere über die erhöhte Weiterempfehlungsabsicht und die Wieder- bzw. Zusatzkaufabsicht lässt sich das akquisitorische Potenzial von Vertrauen identifizieren. ***Rossmann*** konnte ebenfalls feststellen, dass Vertrauen einen starken positiven Effekt auf die aktive Weiterempfehlung durch den Kunden, die Loyalität und die Motivation des Kunden, die Beziehung zum Anbieter zu erhalten und Fortzusetzen (Kundenbindung), hat. Die Weiterempfehlungsabsicht stellt das Potenzial für die Neukundenakquise dar, die Wiederkauf- und Zusatzkaufabsicht, das Wachstumspotenzial mit bestehenden Kunden über eine erhöhte Kundenbindung und ein erhöhtes Cross-Selling-Potenzial. Aber auch die persönliche Interaktion hat hohe Bedeutung für den Anbieter, da sie das zu befürchtende opportunistische Verhalten der Kunden reduziert.

Dass Vertrauen die Ex-Ante- und Ex-Post-Transaktionskosten reduziert, ist eine zentrale Annahme der Vertreter eines informationsökonomischen Erklärungsmodells. Matthes hat in ihrer Arbeit eindrucksvoll nachgewiesen, dass sich einerseits der komplexe Tatbestand der Transaktionskosten operationalisieren lässt als auch das Phänomen Vertrauen (Matthes 2008). Tab. 5.4 zeigt das Ergebnis ihrer empirischen Überprüfung der Frage, ob Vertrauen die Ex-Post-Transaktionskosten in einer Lieferanten-Kunden-Beziehung senken kann.

Tatsächlich verhalten sich die wenigsten Unternehmen in der Praxis opportunistisch (Wilhelm 2007) zitiert nach (Barney und Hansen 1994). Allerdings bleibt die Tatsache bestehen, dass die wenigen opportunistischen Unternehmen vor Vertragsabschluss kaum zu identifizieren sind. Damit bleibt das Grundproblem der Unsicherheit bzgl. möglichen opportunistischen Verhaltens bestehen. Diese Situation veranlasst viele Unternehmen zu unnötig hohen Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen.

Tab. 5.4 Wirkung von Vertrauen in den Serviceanbieter auf die Transaktionskosten. (Nach Matthes 2008)

Dimensionen der Transaktionskosten				Operationali-sierung	R^2 (%)	Wir-kung	Signi-fikanz-niveau (%)
Un-si-cher-heit	bzgl. des Ver-haltens des Ver-trags-partners	Begrenzte Rationalität		Kommunikation	49,4	+	0,1
				Verhandlungen	57,9	+	0,1
		Opportunismusgefahr		Konflikte	23,7	–	0,1
	über zukünftige Umwelt-zustände	Anpassungs-fähigkeit	Koo-perativ	Zusammen-arbeit	49,0	+	0,1
			autonom	Produkt-innovationen	20,4	+	0,1
				Prozess-innovationen	37,2	+	0,1
Spezifität				Materielle spezifische Investitionen	2,1	–	1,0
				Immaterielle spezifische Investitionen	3,2	+	0,1
Zufriedenheit mit Leistungen					33,3	–	0,1

Transaktionshäufigkeit als dritte wesentliche Dimension wird in ihrem Modell als moderierende Variable zwischen Vertrauen und Transaktionskosten verstanden, da Vertrauen keinen direkten Einfluss auf die Transaktionshäufigkeit haben soll, sondern durch den realen Bedarf des nachfragenden Unternehmens bestimmt wird. Matthes operationalisiert die Transaktionshäufigkeit durch die Dauer der Beziehung, die Anzahl der Kontakte und den Anteil des Lieferanten am gesamten Einkaufsvolumen des Kunden (in der jeweiligen Produkt- oder Dienstleistungskategorie). In dem vorliegenden Beitrag wird die Auffassung vertreten, dass es sich um den umgekehrten Ursache-Wirkungs-Zusammenhang dreht. Die Transaktionshäufigkeit hat einen Einfluss auf das Ausmaß an Vertrauen, dass der Kunde seinem Lieferanten entgegenbringt. Insbesondere für die Dauer der Beziehung wurde dies weiter oben bereits festgestellt.

Der *Fortbestand der Geschäftsbeziehung* wird allerdings bei den von Greschuchna gefundenen empirischen Befunden zum Vertrauen auch als Wirkung des Vertrauens genannt, ohne dass sie näher darauf eingeht (Greschuchna 2006). Sie führt des Weiteren *Absatzsteigerung* als empirisch nachgewiesene Wirkung von Vertrauen auf. Für uns ist die Absatzsteigerung eine Wirkung der Wirkung und wird daher nicht weiter berücksichtigt. Es gibt unseres Erachtens deutlich bessere finanzielle Kennzahlen, um die Vorteile einer langen Kundenbindung zu messen. Alle anderen Wirkungsvariablen bleiben in unserem Modell. Für uns ist die Beziehungsdauer als Wirkung entscheidend.

Zusammenfassend bleiben folgende Faktoren für das Modell übrig (Tab. 5.5):

Tab. 5.5 Verbleibende Faktoren für das Ursache-Wirkungs-Modell

Ursächlich für Vertrauensbildung	Wirkung von Vertrauen
Kommunikationsverhalten	Kommunikationsverhalten
Zufriedenheit	Zufriedenheit
Loyalität	Loyalität
Kooperation/Beziehungsqualität	Kooperation/Beziehungsqualität
Konflikte (-)	Funktionelle Konflikte/Konfliktbereitschaft
Wahrgenommene Kompetenz	Commitment
Konsistenz: (Gesagt – getan und konsistente Botschaften)	Beziehungsdauer (Transaktionshäufigkeit und Fortbestand der Geschäftsbeziehung)
Reputation des Unternehmens	
Anpassungsbereitschaft/Lösungsorientierung	
Beziehungsinvestitionen	
Erfahrung (gemessen durch die Dauer der Beziehung)	
Größe und Branche des Anbieterunternehmens	
Markenimage	
Erfahrungen im Sinne von Customer Experience	
Kundenintegration/Gegenseitigkeit	
Wertorientierte Preismodelle	

Ursache- und Wirkungsfaktoren von Vertrauen

Damit sind alle Ursache- und Wirkungsfaktoren von Vertrauen genannt. Diese gilt es nun in einem Ursache-Wirkungsmodell abzubilden, das alleine aufgrund der Vielzahl und Interdependenzen an Faktoren eine starke Komplexität annehmen muss. Deshalb werden im Folgenden unterschiedliche Komplexitätsstufen eines möglichen Modells dargestellt.

Eine erste, sehr einfache Stufe zeigt die vereinfachte Ursache-Vertrauenswirkung von Deckow. Sie zeichnet die Anordnung der gefundenen Dimensionen von Vertrauen vor, indem sie Reputations- und Erfahrungsvertrauen mit anschließendem Commitment zeitlich anordnet (vgl. Abb. 5.20).

In diesem sehr einfachen Modell sind bereits die Reputation, das Reputationsvertrauen (im Modell die Variable „Vertrauen in den Anbieter"), die Erfahrung („Bestätigung durch den Anbieter") und Erfahrungsvertrauen („Bestätigung der Reputation") enthalten. Pinke Rechtecke stehen für den Kunden, blaue für den Anbieter und gemischte für Aktivitäten/Urteile/Entscheidungen, die von beiden Es stört der lineare Charakter. Wer sich die Abbildung ansieht, wird feststellen, dass es sich eigentlich um einen Zyklus handelt. Außerdem sollten einige der Begriffe ausgewechselt werden, um sie mit den hier verwendeten Begrifflichkeiten abzustimmen. Deshalb wird das Modell in der erweiterten Variante als Zyklus dargestellt (vgl. Abb. 5.21).



Abb. 5.20 Vereinfachte Ursache-Wirkungskette des Vertrauens. (Nach Deckow 2006)

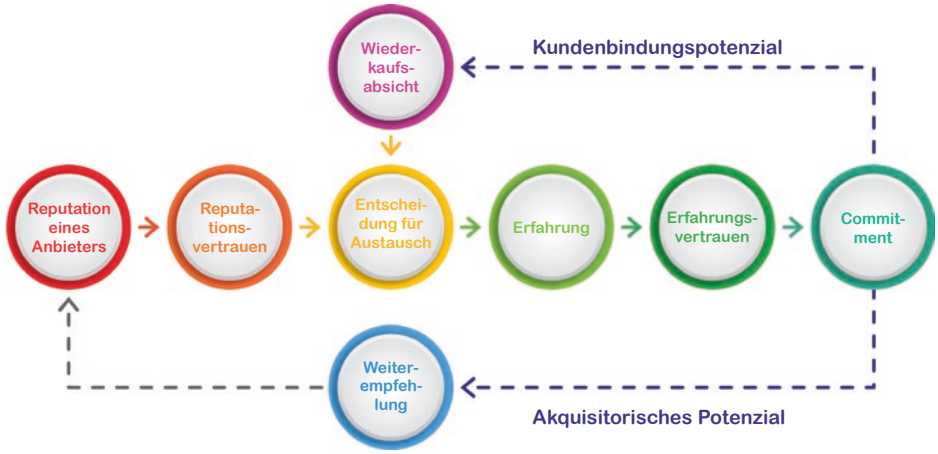


Abb. 5.21 Erweitertes Vertrauensmodell als Zyklus mit Reputations- und Kundenbindungspotenzial

Reputation und Erfahrung werden in dem Modell mitaufgenommen, weil es später zum Reputationsmanagement und Erfahrungsmanagement (CXM) eingesetzt werden soll. In dem Vertrauensmodell wird zudem nach Reputations- und Erfahrungsvertrauen unterschieden. Außerdem wird der Begriff der Transaktion durch den (Service-)Austausch ersetzt. Des Weiteren werden die Variablen Commitment, Loyalität und Weiterempfehlung in das Modell mitaufgenommen. Damit soll der Feststellung von Rossmann Rechnung getragen werden, der die Wirkung von Vertrauen in zwei Wirkungskategorien unterteilt (Rossmann 2013):

1. Direkte Wirkungen von Vertrauen; direkt im Sinne, dass es den Vertrauensnehmer direkt betrifft. Dazu zählen eine starke Motivation zur Etablierung und Fortsetzung von Beziehungen (Höhere Kundenloyalität und Commitment) sowie eine höhere Qualität der Kundenbeziehung (höhere Kooperationsbereitschaft).
2. Indirekte Wirkungen von Vertrauen: hierunter fallen die Weiterempfehlung (lässt sich einfach messen), die Bereitschaft als Referenz zu dienen sowie finanzielle Effekte über höhere Kundenbindung und Weiterempfehlung.

Nun können in einer nächsten Ausbaustufe die anderen empirisch nachgewiesenen und als praktikabel deklarierten Faktoren in das Ursache-Wirkungsgefüge aufgenommen werden (vgl. Abb. 5.22).

Die Reputation bezieht sich in diesem Modell ausschließlich auf die Organisation, nicht auf einzelne Mitarbeiter. Sie wird außer von der Weiterempfehlung durch bestehende Partner des Unternehmens auch vom Markenimage, Größe und Branche des Unternehmens und einer konsistenten Kommunikation des Unternehmens mit der Öffentlichkeit geprägt. Damit wurden diese Faktoren dem Reputations- und nicht dem Erfahrungsvertrauen zugeordnet. Ob noch weitere Faktoren im Rahmen des Reputationsmanagements hinzukommen, muss sich noch herausstellen (vgl. Abschn. 5.2.3.2). Klar ist, dass es neben der Weiterempfehlung, die aus der direkten Erfahrung mit dem Unternehmen entsteht, weitere Faktoren gibt, die sich einer größeren Öffentlichkeit transparent gegenüber zeigen. Es ist eine der Hauptaufgaben der Unternehmenskommunikation (PR), für eine konsistente und vertrauenswürdige Kommunikation mit den Stakeholdern zu sorgen und damit die Reputation des Unternehmens mitzugestalten. Das Markenimage kann vom Unternehmen selbstverständlich durch Maßnahmen zur Markenidentität beeinflusst werden (vgl. Abschn. 5.1.2.1) Die Branchenzugehörigkeit und die Größe des Unternehmens haben ebenfalls einen Einfluss auf die Reputation des Unternehmens. Die Reputation der Branche liegt allerdings nur bedingt in der Hand eines einzelnen Unternehmens. Wenn eine Branche eine schlechte Reputation vorweist (z. B. die Mobilfunkanbieter), dann strahlt das auf jeden Branchenteilnehmer aus. Hierzu gibt es interessante Branchenvertrauensbarometer, die hier aber nicht weiter vertieft werden.

Das Ursache-Wirkungsmodell für das Erfahrungsvertrauen gestaltet sich wesentlich komplexer. Weitere moderierende Faktoren wie Beziehungsorientierung oder Extraversion wie bei Rossmann werden hier nicht weiter berücksichtigt (Rossmann 2010).

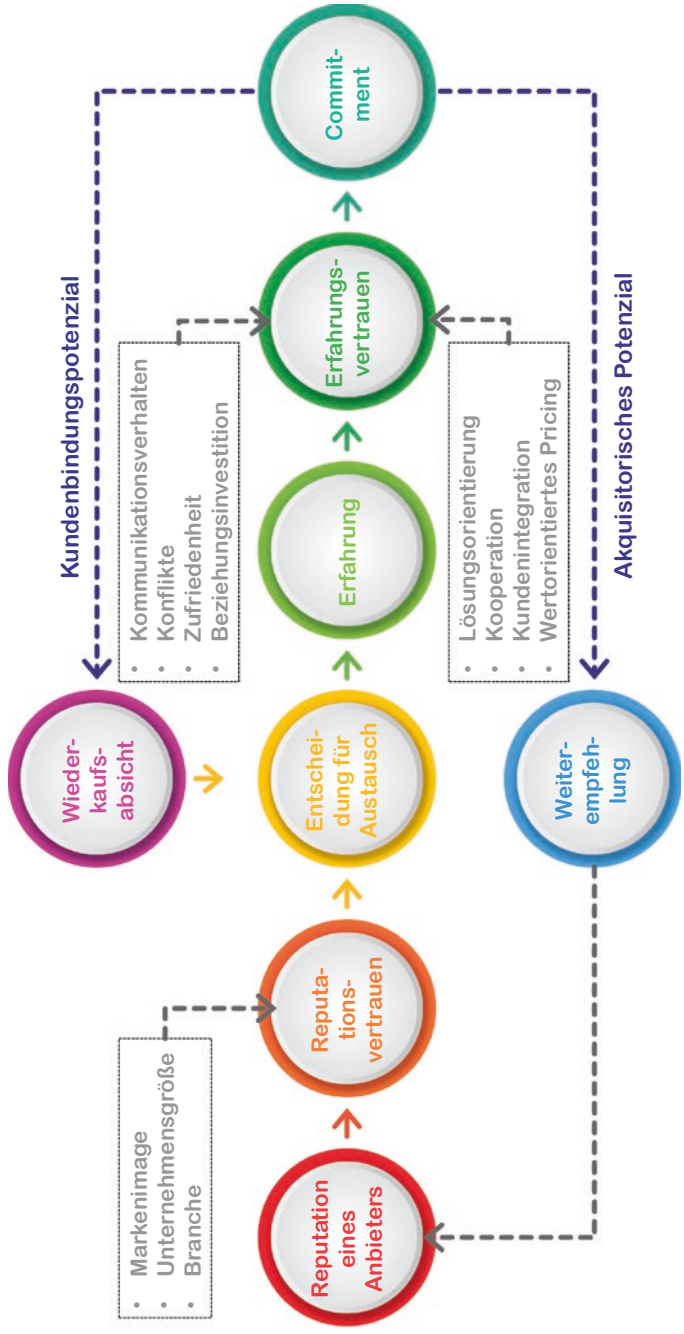


Abb. 5.22 Ursache-Wirkungs-Modell für ein integriertes Vertrauensmanagement

Auch dessen durchaus sinnvolle Aufteilung nach organisationalen und personalen Faktoren wird nicht in dem Modell wiedergegeben. Die Aufteilung nach Reputation für die Organisation und die Erfahrung für das Individuum stellen hier eine Ausnahme dar. Für alle anderen Faktoren sollte das je nach Unternehmenssituation und Ereignis klar sein, dass es sich z. B. bei Konflikten um einen Konflikt auf individueller oder organisationaler Ebene handelt. Aus Übersichtlichkeitsgründen wird aber in den Modellen auf eine solche Differenzierung verzichtet.

Damit sind alle Vorbereitungen getroffen, um in das Customer-Experience-Management (CXM) und das Reputationsmanagement einsteigen zu können.

5.2.3 H2H Vertrauensmanagement

Das H2H Vertrauensmanagement besteht aus den Komponenten Customer-Experience-Management (CXM) und Reputationsmanagement, welche im Folgenden genauer erläutert werden. Dabei stellt Vertrauen einen essenziellen Schlüsselfaktor in der digitalen Welt dar, an dem sich das Management orientiert. Das in Abschn. 5.2.2.3 entwickelte Ursache-Wirkungs-Modell hat einerseits zum Ziel, die Kundenbindung durch ein effektives Management des Erfahrungsvertrauens zu steigern. Andererseits sollen damit vertrauenswürdige Weiterempfehlungen des Anbieters durch bestehende Kunden initiiert werden, mit deren Hilfe die Neukundengewinnung gestärkt werden soll. „Nach den Marktforschern von Nielsen schenken 92 % der Kunden den Empfehlungen von Freunden und Familienmitgliedern mehr Vertrauen als der Werbung. Daher spielen Kundenbewertungen und -empfehlungen eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, das Vertrauen neuer Kunden zu gewinnen.“ (Hannig 2017, S. 340). Dem ersten Ziel widmet sich das CXM und dem zweiten das Reputationsmanagement.

Es sollte ein integriertes Managementsystem entwickelt werden, das aus folgenden Subsystemen besteht:

1. Customer-Experience-Management (vgl. Abschn. 5.2.3.1), welches zur Aufgabe hat, die Kundenerfahrung so zu gestalten, dass das Erfahrungsvertrauen und damit die Weiterempfehlung sowie die Kundenbindung in Form von Wiederkaufverhalten steigen.
2. Reputationsmanagement (vgl. Abschn. 5.2.3.2), das die Aufgabe hat, die Reputation des Unternehmens bei verschiedenen Stakeholdern zu unterschiedlichen Themen so zu gestalten, dass das Reputationsvertrauen und damit die Wahrscheinlichkeit einer Zusammenarbeit steigt.

Für alle relevanten Größen ist jeweils der Ist-Zustand festzustellen und der Soll-Zustand festzulegen. Für einen zu definierenden Zeitraum sollte immer nur eine Größe bewusst verändert werden. Es gilt anschließend möglichst einfache und leicht messbare Indikatoren zu finden oder zu entwickeln. Es sollen lediglich drei Messgrößen verwendet

werden, die im Rahmen des Vertrauensmanagements immer zu erheben sind. Dabei handelt es sich einerseits um

- das organisationale Vertrauen von Kunden in das Anbieterunternehmen (unterschieden nach Reputations- und Erfahrungsvertrauen),
- das Commitment, als Indikator für das Kundenbindungspotenzial der Kundenerfahrung und
- den bereits etablierten Net Promoter Score® (NPS) als Indikator für das akquisitorische Potenzial der Kundenerfahrung (Greve et al. 2010).

Des Weiteren sollen Erfolgsgrößen, die leicht aus einem installierten CRM-System (oder allgemeiner aus einer Kundendatenbank) gezogen werden können, ermittelt und mit den anderen Kennzahlen in Bezug gesetzt werden. Das können beispielsweise Größen wie die Kundenbindung sein, gemessen in Jahren einer gemeinsamen Beziehungsdauer, deren positive Wirkung auf Vertrauen bereits mehrfach empirisch bewiesen wurde. Zusätzlich können weitere Kennzahlen Verwendung finden (z. B. Zahl der Wiederholungskäufe in einem Zeitraum, durchschnittlicher Bestellrhythmus, etc.). Es sollte sich wie gesagt um Werte handeln, die ohne viel Aufwand aus einer CXM- oder CRM-Datenbank gezogen werden können.

Für Unternehmen, die lediglich durch einmalige Transaktionen mit ihren Kunden verbunden sind, schränkt sich das Instrumentarium auf die Vertrauenskennzahl und die Erforschung der Nutzungserfahrung (user experience) ein. Hintergrund ist der, dass ein niedriger Wert beim Erfahrungsvertrauen signalisiert, dass die Kundenerfahrung verbessert werden muss. Ein niedriger Wert im Reputationsvertrauen bei guten NPS-Werten deutet auf ein Problem in der Öffentlichkeitsarbeit hin, ein geringes Reputationsvertrauen mit geringen NPS-Werte auf eine verbesserungswürde Erfahrung mit dem Unternehmen. Im Vordergrund steht selbstverständlich der Stakeholder Kunde.

Die Kennzahlen sollten dann regelmäßig und kontinuierlich erhoben und ausgewertet werden. Der Zeitraum zwischen zwei Messungen sollte mit dem Zeitraum übereinstimmen, über den eine Einflussgröße variiert wurde. Veränderungen in den Einflussfaktoren werden dokumentiert. Steigen oder sinken die Werte der gemessenen Größen an, dann muss untersucht werden, was verändert wurde.

Noch eine Empfehlung, bevor es in die einzelnen Abschnitte des Vertrauensmanagements geht. Das Wagnis des Einstiegs in eine Vertrauensbeziehung sollte systematisch umgedreht werden und der Anbieter das erste (kalkulierte) Risiko eingehen, um mit neuen, potenziellen Kunden zu interagieren. Allerdings sollte dies nicht blind (deshalb kalkuliert) vorangetrieben werden und nicht, ohne dass die Wagnisse dokumentiert und für die Öffentlichkeit (auch die potenziellen Kunden) wahrnehmbar gemacht wird. Häufig ist den Kunden nicht bewusst, wann und in welchem Umfang ein Anbieter eine riskante Vorleistung für den Aufbau einer Beziehung erbracht hat.

Trotz unseres Versuchs, Vertrauensmanagement systematisch zu betreiben, soll die Gefahr nicht verschwiegen bleiben, dass negative Erfahrungen und Ereignisse das Vertrauen zerstören. Aber einerseits federt eine hohe Reputation diese Wirkung ab und andererseits stellen wir uns die Frage: was ist die Alternative, wenn die Forschung Recht hat und Vertrauen von solch enormer Bedeutung ist?

5.2.3.1 Customer-Experience-Management (CXM)

Eine intensive und positive Kundenerfahrung (Customer Experience = CX) zu erzeugen, stellt für viele Unternehmen heute eine strategische Top-Priorität dar und ist häufig im Top-Management verortet (Lemon und Verhoef 2016; Bolton et al. 2004; PAC 2015). Das mag unter anderem daran liegen, dass positive Emotionen als ein wesentliches Ergebnis der CX am effektivsten sind, wenn es darum geht, Weiterempfehlungen zu initiieren (Keiningham et al. 2018). Außerdem verfolgen die Unternehmen damit das Ziel, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Nachdem immer mehr Unternehmen bewusst wird, dass sie sich mit dem Produkt- und Dienstleistungsangebot nicht mehr ausreichend vom Wettbewerb differenzieren können, sind sie auf die Kundenerfahrung gestoßen. Die Unternehmen holen damit etwas nach, was in der Literatur schon lange vorhergesagt wird (Pine und Gilmore 1998). Die Kundenerfahrung ist dabei, die Dienstleistung als ökonomisches Angebot der Unternehmen als Kernelement der Differenzierung abzulösen (vgl. Abb. 5.23).

Bereits 1998 haben Pine und Gilmore vorweggenommen, was heute tatsächlich in der Praxis passiert (vgl. Tab. 5.6). Die Unternehmen bieten die Bühne, auf der die Kunden über die Dauer der Beziehung zum Anbieter Erfahrungen machen sollen, die für sie aufgrund der erlebten Empfindungen einzigartig, erinnerungswürdig und persönlich sind. Die Rolle des Kunden hat sich vom Käufer zum Gast gewandelt und die Rolle des

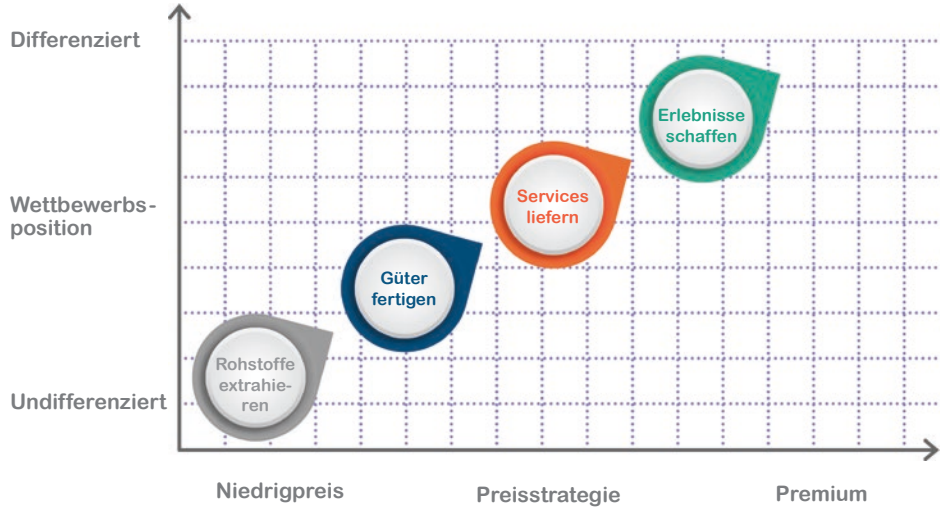


Abb. 5.23 Die Entwicklung von ökonomischem Wert. (Nach Pine und Gimore 1998)

Tab. 5.6 Entwicklung zur Erfahrungsgesellschaft. (Nach Pine und Gilmore 1999)

Austauschobjekt	Rohstoffe	Güter	Dienstleistungen	Erfahrungen
Wirtschaft-gesellschaft	Agrargesellschaft	Industrie-gesellschaft	Dienstleistungs-gesellschaft	Erfahrungs-gesellschaft
Wirtschaftliche Funktion	Gewinnen	Produzieren	Liefern	Bühne
Natur des Angebotes	Austauschbar	Tangibel	Intangibel	Memorierbar
Kernattribut	Natürlich	Standardisiert	Maßgeschneidert	Persönlich
Angebots-methode	In Großmengen gelagert	Nach Produktion eingelagert	Auf Nachfrage geliefert	Über eine Zeit-dauer offenbart
Rolle Verkäufer	Händler	Hersteller	Anbieter	Akteur
Rolle Käufer	Markt	Nutzer	Kunde	Gast
Nachfrage-faktoren	Eigenschaften	Features	Nutzen	Empfindungen

Anbieters vom Verkäufer zur „Rampensau“, der die Erfahrung zusammen mit dem Kunden inszeniert.

Über die Logik der S-DL lässt sich diese Entwicklung gut nachvollziehen. Wert entsteht für den Kunden lediglich aus der Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung, verstanden als Träger von Wissen und Fähigkeiten des Anbieters. Die Erfahrungen, die ein Kunde vor, während und nach dem Kauf mit dem Produkt oder Dienstleistung sammelt, sind entscheidend für den Wert, nicht das Produkt oder die Dienstleistung selbst.

Experience kann mit Erfahrung und mit Erlebnis übersetzt werden (Hassenzahl 2013; Mayer-Vorfelder 2012; Bruhn und Hadwich 2012). Die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Konstrukt „Customer Experience“ reicht bis ins Jahr 1982 auf die Arbeiten von Hirschmann und Holbrook zurück (Bruhn und Hadwich 2012). Dort wird die Bedeutung von Emotionen beim Konsum hervorgehoben. Seit den Arbeiten von Pine und Gilmore (1998) sowie Schmitt (1999) hat die Wissenschaft die Customer Experience als Forschungsgebiet entdeckt und deren Bedeutung betont (Lemon und Verhoef 2016).

Wie üblich lassen sich für einen Begriff in der Literatur verschiedene Definitionen finden. Hier sollen nur einige genannt werden und mit einer Definition schließen, die die meisten gefundenen Kriterien einer „customer experience“ zusammenfasst über die dann anschließend kurz gesprochen wird.

▶ **Definition Customer Experience** „Customer Experience lässt sich definieren als subjektive, innere Reaktion des Kunden auf den Kontakt mit einem Unternehmen“ (C. Meyer und Schwager 2007).

Customer Experience ist „[…] die Summe aller Erlebnisse und dazugehörigen Emotionen […], die über einmalige oder mehrmalige Wahrnehmungen im Umgang zwischen

Kunden und Systemen oder Produkten & Dienstleistungen eines Unternehmens sowie seiner Stakeholder (z. B. Mitarbeiter, Kunden, Partner, Werbung, Presse etc.) entstehen“ (Rusnjak und Schallmo 2018).

Zunächst einmal kann festgestellt werden, dass sich im Deutschen die Begriffe „Erfahrung“ und „Erlebnis“ als Übersetzungen für „experience“ finden. Die Übersetzung von „Experience“ mit den deutschen Begriffen „Erfahrung“ und „Erlebnis“ hat sich in der Literatur weitestgehend durchgesetzt. Begriffe wie „Erlebnismarketing“ deuten dagegen auf eine einseitige Betrachtung von Experience als Erlebnis hin. Bei der Gestaltung von Experience geht es hier um beides: Erfahrung und Erlebnis. „Erfahrung“ kann selbst sehr unterschiedliche Bedeutungsinhalte aufweisen. So kann Erfahrung als „verstandenes Erlebnis“ interpretiert werden, das die Reflexion eines Menschen über bereits Erlebtes voraussetzt (Holland und Ramanathan 2018; Bruhn und Hadwich 2012). Dieser Teil der „Experience“ ist stark kognitiv geprägt, indem über die Erlebnisse mit Objekten (Unternehmen, Produkt, Marke, etc.) oder Subjekten (Menschen, Tiere) nachgedacht und reflektiert wird. Zum anderen kann mit Erfahrung auch der Wissens- und Fähigkeitsaspekt gemeint sein. Wenn wir ausdrücken wollen, dass es sich bei einem Menschen um einen Experten, mit fachspezifischem Wissen und Fähigkeiten handelt, dann sagen wir, dass es sich um einen erfahrenen Menschen handelt. Im Mittelpunkt steht hier der Lernprozess und nicht nur der Prozess der Reflexion. Dieser Teil der Erfahrung ist im Zusammenhang mit Service als Anwendung von Wissen und Fähigkeiten wiederum von hoher Bedeutung. Beide genannten Aspekte der Erfahrung (die Reflexion und das Lernen) sind für die Gestaltung des Wertangebotes im H2H Marketing bedeutend. Die Erfahrung ist kein flüchtiger Moment, sondern kumuliert sich über möglicherweise viele Erlebnisse mit einem Objekt und/oder Subjekt und wird erinnert.

Zum zweiten geht es um die Interpretation von „Experience“ als „Erlebnis“. Beim Erlebnis geht es um den Vorgang des Erlebens. Damit sind neben dem Denken psychische Vorgänge wie Vorstellen, Fühlen, Wahrnehmen, Empfinden etc. gemeint (Holland und Ramanathan 2018). Diese Vorgänge haben viel mit Emotionen zu tun, die positiv oder negativ ausfallen können (Bruhn und Hadwich 2012). Doch auch hier muss auf einen sprachlichen Unterschied hingewiesen werden. Zum Erlebnis wird ein Vorgang nur, wenn er für den Menschen außergewöhnlich und damit erinnerungswürdig wird. Im Customer-Experience-Management wird gerne davon gesprochen, dass die Kundenerfahrung begeistern muss. Das ist sicherlich diesem Umstand zu verdanken, dass Erfahrungen, die begeistern, zum Erlebnis werden.

Der Interpretation von „Experience“ als „Erfahrung“ und „Erlebnis“ stimmen die Autoren zu und verwenden im Folgenden „Erfahrung“ für den Begriff „Experience“ unter der Bedingung, dass Erfahrung den Begriff Erlebnis miteinschließt.

Neben dem kognitiven bzw. emotionalen Schwerpunkt der beiden Interpretationen unterscheiden sich die beiden Begriffe auch noch hinsichtlich ihrer zeitlichen Dimension. Kundenerfahrungen entstehen langfristig, Kundenerlebnisse sind kurzfristige, emotionale Momente (Ereignisse). Abgespeicherte Erfahrungen werden in der Retrospektive

häufig positiver erinnert, als sie im Moment des Erlebens („moment-of-truth“) tatsächlich waren. Die Kundenerfahrung (Customer Experience) ist Konstrukten wie dem Vertrauen vorgelagert. Gelingt es, die Kundenerfahrung positiv zu gestalten, dann hat das auch positive Auswirkungen auf Ergebnisgrößen wir Vertrauen, Kundenloyalität und Weiterempfehlung. „Die vom Kunden gemachte Kundenerfahrung resultiert somit aus sämtlichen Interaktionen (Erlebnissen) mit dem Anbieter und über alle Kundenkontaktpunkte hinweg“ (Bruhn und Hadwich 2012) und demnach nicht nur mit einem Produkt oder einer Dienstleistung des Anbieters.

Alle gefundenen und kurz andiskutierten Aspekte liefert die Definition von Mayer-Vorfelder:

▶ **Definition Kundenerfahrung** „Kundenerfahrung ist die kumulierte Wahrnehmung und Reflexion aller Erlebnisse aus der einmaligen oder mehrfachen Interaktion des Kunden mit den Kontaktpunkten eines Anbieters über den Zeitraum eines oder mehrerer Austauschprozesse hinweg, die sich in Form von leistungs- oder anbieterbezogenem Wissen (objektive Perspektive) und einer subjektiven Beurteilung der kumulierten Wahrnehmung (subjektive Perspektive) im Gedächtnis verankern“ (Mayer-Vorfelder 2012).

Im Zusammenhang mit Marketing geht es darum, dass der Nutzer möglichst viel richtig versteht und sich an die Interaktionen mit dem Unternehmen positiv erinnert. Es geht darum, Wissen und Fähigkeiten im Sinne von Erfahrungen zu gestalten, die ein Nutzer mit einem Produkt und/oder einer Dienstleistung macht (Bruhn und Hadwich 2012). Andererseits geht es um die Gestaltung des Erlebnisses, das der Nutzer mit einem Produkt und/oder einer Dienstleistung erfährt. Mit dem Ziel, dass das Erlebnis möglichst positiv für den Nutzer ist und dadurch einzigartig und erinnerungswürdig ist und im besten Fall anderen Menschen weiterempfohlen wird. Mit der zunehmenden Digitalisierung hat die Customer Experience (CX) auch die Wirtschaft erreicht, weil die Kunden inzwischen über unzählige Kundenkontaktpunkte über verschiedenste Kanäle mit den Unternehmen interagieren und kommunizieren (Lemon und Verhoef 2016). Gleichzeitig entgleitet den Unternehmen zunehmend die Kontrolle über die CX, da die Kunden ohne Beteiligung der Unternehmen über soziale Medien untereinander anfangen über die Unternehmen und ihre Erfahrungen mit diesen zu kommunizieren.

Es sind solche subjektiven Erfahrungen, die im Gedächtnis bleiben oder in einem Moment erlebt werden, die unseren Antrieb beeinflussen und von unserem Antrieb beeinflusst werden, was sich wiederum in unserem Verhalten gegenüber einem Unternehmen äußert (Walden 2017).

Kundenerfahrungen unterscheiden sich einerseits nach Intensität und Stärke und andererseits danach, ob sie positiv oder negativ empfunden und erinnert werden. Psychologisch entsteht eine Erfahrung aus der Integration von Wahrnehmung, Handlung, Motivation und Kognition zu einem sinnvollen Ganzen (Hassenzahl 2013). Hassenzahl versteht unter „Experience“ eine *Episode,* einen Zeitabschnitt, den ein Mensch durchlebt hat, zusammengefügt aus Bildern, Geräuschen, Gefühlen, Gedanken, Motiven und

Handlungen, die im Gedächtnis gespeichert, benannt, wieder erlebt und weitererzählt werden (Hassenzahl 2013). Die emotionale Bewertung einer gemachten Erfahrung führt zu Freude/Gefallen (positiv) oder Kummer/Leid (negativ). Wird ein Bedürfnis (zum Beispiel nach Verbundenheit) durch eine gemachte Erfahrung erfüllt, dann wird diese Erfahrung als angenehm empfunden (Hassenzahl 2013). Schmitt (1999) nimmt ebenfalls einen multidimensionalen Blick ein, indem er fünf Erfahrungstypen unterscheidet: sensorische, affektive, kognitive, physikalische und soziale-identitätsbezogene Erfahrungen (Lemon und Verhoef 2016). Damit spielen sowohl nicht-physische als auch physische Interaktionen zu den Erfahrungen, die ein Kunde mit einem Unternehmen und vice versa macht. Um zu verstehen, was in einem Kunden vorgeht, wenn er Erfahrungen mit einem Unternehmen sammelt, muss man in der Lage sein, die Kundenperspektive einzunehmen und Empathie für den Kunden entwickeln (Walden 2017).

Welche Ziele verfolgen aber die Unternehmen mit CXM? Anhaltspunkte dafür liefert Abb. 5.24.

Es fällt auf, dass Begeisterung und Überraschung der Kunden als Motiv für CXM dominiert. Die Erkenntnis, dass es die Erfahrungen bei der Nutzung des Wertangebotes der Unternehmen sind, aus denen die Kunden Wert schöpfen und positive, besser begeisternde Erfahrungen maßgeblich für die Wettbewerbsdifferenzierung sind, hat die Unternehmen dazu veranlasst den Weg des CXM zu gehen. Es fällt weiter auf, dass die meisten genannten Ziele Faktoren betrifft, die auch vom Vertrauen in unserem Vertrauensmodell (vgl. Abb. 5.22) eine wichtige Rolle spielen. Es handelt sich dabei um die, Loyalität, die Weiterempfehlung und die Zufriedenheit. Die Differenzierung zum Wettbewerb sowie die Erhöhung der Kosteneffizienz und Profitabilität von Marketing, Vertrieb und Service sind dagegen finanziell wirksame Erfolgsgrößen, die den anderen Zielgrößen nachgelagert sind. Neben einer notwendigen Verknüpfung funktionaler Leistungseigenschaften mit emotional geprägten Elementen aufgrund einer zunehmenden Erlebnisorientierung und der Suche nach verlorengegangener Wettbewerbsdifferenzierung führt auch die zunehmende Digitalisierung zu einer steigenden Bedeutung des CXM. Das Internet hat letztendlich dazu beigetragen, dass viele Dienstleistungen ihre Differenzierungspotenzial eingebüßt haben. Bisher war das hohe (persönliche) Interaktionspotenzial von Dienstleistungen für eine Differenzierung vom Wettbewerb prädestiniert. Inzwischen erfolgen viele Interaktionen digital über das Internet, sodass „jeder“ mit den Kunden interagieren kann. In der Literatur wird gar von der Commoditisierung der Dienstleistung gesprochen (Nasution et al. 2014). Treiber sind auch hier die Kunden, die bei der Suche nach emotionalisierten Erlebnissen immer weniger zwischen Erfahrungen in der analogen und digitalen Welt unterschieden wollen.

Für uns ist die einseitige Ausrichtung von CXM auf die Begeisterung von Kunden nicht empfehlenswert. Wir favorisieren, dass die CX (neben den anderen Faktoren im Modell) dazu führt, dass das Vertrauen der Kunden zum eigenen Unternehmen und seiner Marke gestärkt wird. Das ist das wesentlichste Ziel. Selbstverständlich wird zudem das Ziel zu verfolgen sein, dass die Kunden durch die Erfahrungen begeistert werden, da sie nur dann (zumindest aktiv) das Unternehmen und sein Wertangebot weiterempfehlen werden.

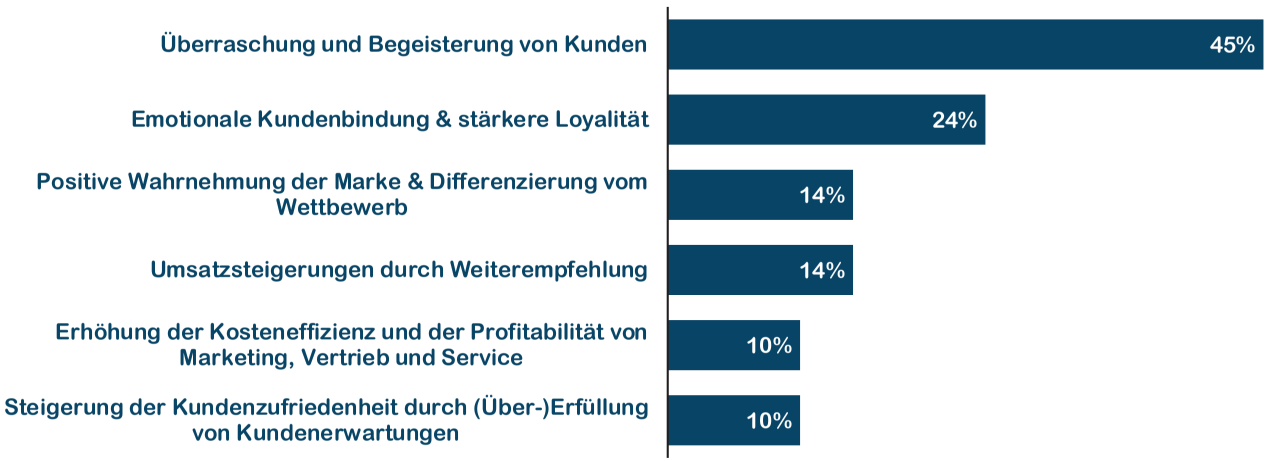


Abb. 5.24 Ziele von CXM. (Nach Holland und Ramanathan 2018)

Die positive Verhaltenswirkung und auch die damit verbundene ökonomische Wirkung für Unternehmen, die systematisch daran arbeiten, die Kundenerfahrung zu messen und zu verbessern wurden mehrfach nachgewiesen (Gouthier et al. 2012). Insbesondere die Tatsache, dass Kunden trotz hoher Kundenzufriedenheit abwandern und den Anbieter wechseln, haben dazu geführt, dass die alleinige Messung von Kundenzufriedenheit kein valider Indikator für steigende Umsätze und Gewinne ist. Es wird vermutet, dass Zufriedenheit als überwiegend rationales und kognitives Konstrukt nicht die gleiche Wirkung entfaltet, wie eine stark positive emotionale Kundenerfahrung. Stark emotional geladene Kundenbegeisterung hat dagegen eine belegbare Wirkung auf die Weiterempfehlung und Wiederkaufsrate (Gouthier et al. 2012). Maße wie der Net Promoter Score® und ein systematisches Customer-Experience-Management erfahren deshalb einen rasant wachsenden Zuspruch durch die Unternehmen.

Unter der Annahme, dass die CX von den Unternehmen beeinflusst werden kann, bleibt noch die Frage zu beantworten, welche Wirkung eine Steigerung einer positiven CX beziehungsweise eine Minderung der negativen CX nach sich zieht. Unternehmen sind zudem darum bemüht, negative Kundenerfahrungen zu vermeiden (Gouthier et al. 2012). Ausgehend von den Überlegungen der „Service-Profit-Chain“ ergibt sich für Bruhn und Hadwich folgendes Bild (vgl. Abb. 5.25), das auch in H2H Marketing Anwendung findet.

Damit folgt CXM der gleichen Erfolgskettenformel wie das Customer-Relationship-Management (CRM), das selbst nicht von Kritik verschont bleibt (Schmitt 2003). Schmitt sieht im Marketingkonzept, im Konzept der Zufriedenheitsmessung und -verbesserung als auch im CRM drei fehlgeleitete Ansätze, die mit CXM verhindert werden können. Klassisches Marketing ist für ihn technik- und logistikgetrieben und damit in keiner Weise wie vom Marketingkonzept selbst gefordert markt- oder kundenorientiert. Bei Definition, Messung und Verbesserung der Kundenzufriedenheit wird ebenfalls deutlich, dass einseitig auf funktionale Aspekte des Leistungsangebotes abgestellt wird, nicht aber auf emotionale Empfindungen und Gefühle der Kunden. Schließlich wird CRM in der betrieblichen Praxis überwiegend als Software oder Datenbank thematisiert und vorangetrieben. Es werden Daten zu den Produktverkäufen und deren Entwicklung dokumentiert. Ein solches CRM fokussiert auf Transaktionen und deren Optimierung aus Sicht der Unternehmen und nicht, wie es der Name vermuten lässt, auf die Beziehung zum Kunden. Allen drei genannten Punkten stimmen wir hier zu.

Bevor auf die Unterschiede zwischen CXM und CRM eingegangen wird, wird die Frage beantwortet, was unter CXM verstanden werden kann. Literaturbeiträge zum Thema CXM und damit auch Definitionen des Begriffes sind relativ selten zu finden (Lemon und Verhoef 2016). Homburg et al. kommen gar zu dem Schluss, dass trotz starker Praxisrelevanz in der Forschung keine fundierte Beschreibung zu finden ist, was unter dem Management von Kundenerfahrungen (CXM) zu verstehen ist (Homburg et al. 2013). Wir können CXM vereinfacht als das Management von Kundenerfahrungen definieren, so ähnlich wie das Walden macht (Walden 2017). Was unter Kundenerfahrungen zu verstehen ist, definieren wir in Abschn. 6.4.4. Nur so viel sei schon gesagt: Erfahrung



Abb. 5.25 Erfolgswirkung positiver Kundenerfahrungen. (Nach Bruhn und Hadwich 2012)

wird hier nicht nur als Kommunikationsinhalt, sondern als „Produkt“ interpretiert, das es zu gestalten und zu managen gilt. Eine solch einfache Definition gibt leider nicht wieder, was genau unter dem Management zu verstehen ist. Schmitt (2003) definiert CXM als

> […] Prozess mit dem die gesamte Erfahrung eines Kunden mit einem Produkt oder einem Unternehmen strategisch gemanagt wird.

und betont dabei, dass es sich um ein wirklich kundenorientiertes Management- und nicht Marketingkonzept handelt. Ähnlich sehen das Homburg et al., wenn sie von einem „latenten Managementkonzept“ sprechen (Homburg et al. 2013), „[…] das ein zukunfts- und zeitgemäßeres Marketingverständnis realisieren kann.“ Das CXM folgt Schmitt zufolge einem Prozess, der sich über mehrere Phasen erstreckt. Außerdem handelt es sich um einen strategischen Prozess, der zum strategischen Management zählt, was wohl Langfristigkeit und Bedeutung des CXM unterstreichen soll.

Bruhn und Hadwich sehen das sehr ähnlich (Bruhn und Hadwich 2012) sehen das sehr ähnlich, wenn sie CXM definieren als

> Prozess des strategischen Managements aller Kundenerlebnisse mit einem Anbieter an sämtlichen Kontaktpunkten.

Auch hier ist es ein Prozess des strategischen Managements, der alle Erfahrungen (bzw. Erlebnisse) umfasst. Im Gegensatz zu Schmitt betonen Bruhn und Hadwich die Bedeutung der Kundenkontaktpunkte. Die Prozesssicht wird ebenfalls von Holland und Ramanathan geteilt (Holland und Ramanathan 2018) geteilt. Für sie umfasst der CXM-Prozess

> […] die systematische, das heißt, die bewusste und zielgerichtete Analyse und Gestaltung von Interaktionen zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden, um Letztere durch positive Erlebnisse zu begeistern und nachhaltig an das Unternehmen, die Marke beziehungsweise das Produkt zu binden.

Hier wird präzisiert, was an den Kontaktpunkten analysiert und gestaltet werden soll: die Interaktionen zwischen den Kunden und dem Unternehmen. Das Ziel der Begeisterung wird explizit genannt. Neben Unternehmen und Produkt tritt noch die Marke als Objekt mit dem Kunden Erfahrungen sammeln können. Homburg et al. definieren (Homburg et al. 2017) dagegen CXM als

> […] kulturellen Mindset gegenüber Kundenerfahrungen, strategische Ausrichtung, um Kundenerfahrungen zu gestalten und die Fähigkeiten eines Unternehmens, Kundenerfahrungen kontinuierlich mit dem Ziel zu erneuern, langfristig Kundenloyalität zu erreichen und zu erhalten.

In der empirischen Untersuchung wurden vier verschiedene Grundmuster ausfindig gemacht, wie Unternehmen CXM verstehen und umsetzen (vgl. Abb. 5.26). Dazu wurden die untersuchten Unternehmen nach Größe und nach dominierendem Geschäftsmodell (Transaktion vs. Beziehung) differenziert.

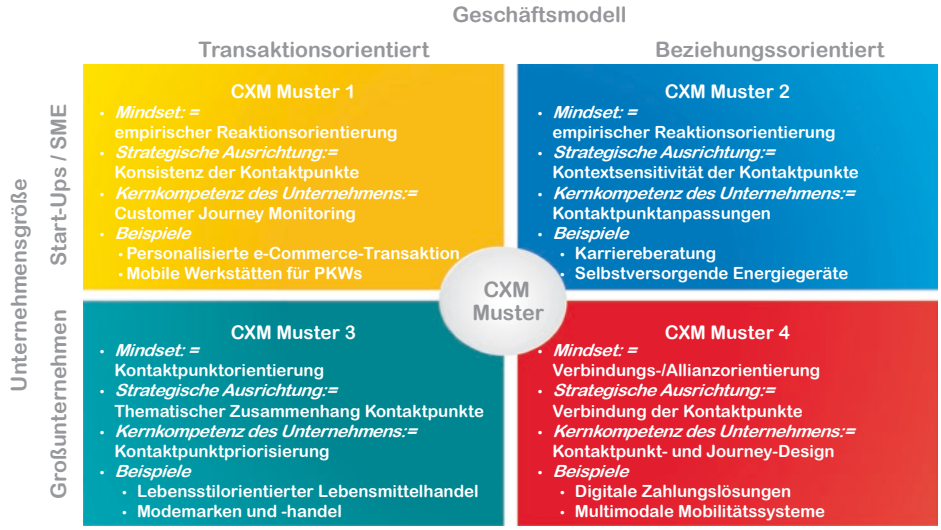


Abb. 5.26 Vier beobachtete Muster von CXM in Abhängigkeit von Größe und Geschäftsmodell der Unternehmen. (Nach Homburg et al. 2017)

Die vier Unternehmenstypen unterscheiden sich hinsichtlich Gewichtung der drei Kernelemente kulturellem Mindset, strategischer Ausrichtung und Fähigkeiten, die es für CXM benötigt. In unserem Zusammenhang scheint der Verweis auf die Unternehmenskultur als organisatorischer Mindset besonders wichtig. Laut der Literaturanalyse von Homburg et al. taucht das Element des Mindset immer wieder auf und betont die Notwendigkeit, dass die am CXM beteiligten Mitarbeiter (aus unserer Sicht alle Mitarbeiter) einen Mindset aufweisen müssen, für den es selbstverständlich ist, dass für die Kunden besondere Erfahrungen und Erlebnisse geschaffen, gestaltet und kontinuierlich optimiert werden müssen. Auch wenn Berry et al. fordern, dass Unternehmen dem Management der emotionalen Komponente der Kundenerfahrung die gleiche Sorgfalt entgegenbringen wie dem Management der Funktionalität des eigenen Wertangebotes, dann hat das etwas mit der Denk- und Handlungsorientierung des Unternehmen und damit mit dessen Unternehmenskultur zu tun (Berry et al. 2002). Nur unter dem Aspekt, dass die Mitarbeiter diesen Mindset aufweisen, scheint ein systematisches Management der Kundenerfahrungen überhaupt erst möglich zu sein.

Peppers und Rogers fügen dem CXM als Prozess noch die Verwendung spezifischer Werkzeuge/Tools hinzu (Peppers und Rogers 2017), denen sich die Unternehmen beim CXM bedienen. Auf diese ist später noch einzugehen. Die DIN SPEC 77880 sieht das ähnlich. Sie übersetzt CXM mit Kundenerlebnismanagement (DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2016) und meint damit die

> Sammlung von Instrumenten, um Kundenerlebnisse durch Optimierung und Synchronisierung der Kundenkontaktpunkte strategisch zu lenken. Dadurch sollten die Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Fürsprache durch Kunden erhöht werden.

Die Analyse, Gestaltung und Steuerung der Kundenkontaktpunkte über die gesamte Customer Journey taucht bei so gut wie allen in der Literatur gefundenen Modellen und Prozessen des CXM auf. Homburg et al. bezeichnen das als „Kundenkontaktpunktprinzip“ und als „Erlebnisabfolgeprinzip“ (Homburg et al. 2013).

Damit sind alle gefundenen Merkmale von CXM aufgezählt. Bei CXM handelt es sich einerseits um eine Unternehmenskultur, die der emotionalen Komponente der Kundenerfahrungen die gleiche Bedeutung und Sorgfalt zukommen lässt wie der funktionalen Komponente des Wertangebotes. Damit rückt der Mensch in den Mittelpunkt des Denkens und Handelns der beteiligten Personen. Andererseits handelt es sich um einen strategisch bedeutsamen Prozess, der die Gestaltung und Optimierung der Interaktionen mit den Kunden an den Kontaktpunkten über die gesamte Customer Journey beinhaltet. Mit dem CXM sollen die Loyalität der Kunden und die Weiterempfehlung durch die Kunden gesteigert werden.

Im Laufe der Zeit wurde Customer-Relationship-Management (CRM) zum Customer-Experience-Management (CXM) erweitert. CXM und CRM werden gerne miteinander verwechselt oder in einen Topf geschmissen. Dem möchten wir hier entgegenwirken (vgl. Tab. 5.7). CXM ist zunächst einmal wirklich kundenorientiert und nicht anbieterorientiert. Beim CRM geht es meist darum, Daten zu den Kunden in einer Datenbank zu speichern, um diese später z. B. bei einem Kundenbesuch wiederverwenden zu können (C. Meyer und Schwager 2007). Damit erfasst CRM, was ein Unternehmen über einen Kunden weiß und verteilt das im gesamten Unternehmen oder interessierte Mitarbeiter können darauf zurückgreifen. Beim CXM geht es dagegen darum, dass das erfasst wird, was Kunden über das Unternehmen, sein Wertangebot und seine Marke denken und wie sie sich dabei emotional fühlen.

Der Zeitpunkt, zu dem Daten erhoben werden, unterscheidet sich. Beim CRM werden Daten erhoben und erfasst, nachdem eine Interaktion mit einem Kunden erfolgt ist. Beim CXM werden die Daten zum Zeitpunkt der Interaktion erhoben. Beim CRM stammen die Daten in aller Regel aus der Marktforschung, aus Daten aus dem Internet und aus Vertriebsgesprächen. Beim CXM kommen alle quantitativen und qualitativen Methoden zum Einsatz, die wir bereits bei der Ermittlung von Kundenerkenntnissen kennengelernt haben. CXM ist strategisch höher angesiedelt als CRM, da das Top Management involviert ist. Schließlich versucht CRM Cross- und Up-Selling-Potenziale bei Kunden zu erschließen, auch wenn hierfür kein Bedürfnis existiert. Zudem liegt der Fokus beim CRM fast ausschließlich auf funktionalen Maßnahmen, um rationale Erwartungen der Kunden an Produkte und/oder Dienstleistungen zu erfüllen (Holland und Ramanathan 2018). Hier sollten zwei Ratschläge aus der Literatur beherzigt werden (Shaw und Hamilton 2016). Erstens sollte man akzeptieren, dass offensichtlich irrelevante Aspekte der Customer Experience (CX) oder Kundenerfahrung sich manchmal als die wichtigsten herausstellen. Zweitens sollte realisieren werden, dass der einzige Weg zur Kundenloyalität über das Gedächtnis, der Kunden führt; also über außergewöhnliche Erlebnisse der Kunden. CRM ist nicht obsolet, sollte aber im Rahmen eines holistischen Vertrauensmanagements zu CXM erweitert werden.

Tab. 5.7 Unterschiede zwischen CRM und CXM. (Nach Meyer und Schwager 2007)

	Was	Wann	Wie gemessen	Wer nutzt die Informa-tionen	Relevanz der künftigen Leistung
Customer Exper-ience Manage-ment (CXM)	Erfasst und verbreitet, was ein Kunde über ein Unter-nehmen denkt	An Inter-ak-tions-punkten/Kun-den-kontakt-punkten/ Touch-points	Umfragen, Ziel-gruppen-studien, Beobachtungs-Studien (Ethnografie), „voice of customer“ (VOC) Forschung	Geschäfts- oder Bereichs-leitung, um erfüllbare Erwartungen und bessere Erfahrungen/ „experien-ces“ mit dem Wertangebot zu schaffen	Führend: findet Kontakt-punkte, um dort Wert-angebote hinzufügen, an denen Erwartung und Erfahrung eine Lücke offenbaren
Customer Rela-tion-ship Manage-ment (CRM)	Erfasst und verbreitet, was ein Unter-nehmen über einen Kunden weiß	Nachdem Kunden-interak-tionen erfasst wurden	POS-Daten, Markt-forschung, Website-Studien, auto-mati-siertes Tracking von Verkaufs-daten	Kunden-kontakt-Abteilungen wie Vertrieb, Marketing, Kunden-service, um die Effektivi-tät und Effizienz zu steigern	Nacheilend: Treibt Cross-Selling, indem Produkte mit anderen gebündelt werden, für die keine Nachfrage besteht

Zur Systematisierung und Professionalisierung kann für CXM ein Modell entwickelt werden, an dem sich ablesen lässt, welche Maßnahmen von den Unternehmen mit welchen Wirkungen eingeleitet werden können. Es lassen sich dazu in der Literatur unterschiedliche Vorschläge finden (Nasution et al. 2014; Homburg et al. 2013; Mayer-Vorfelder 2012; Walden 2017; DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2016; Holland und Ramanathan 2018). Bis auf den Vorschlag von Nasution et al. (vgl. Abb. 5.27) weisen alle Modelle offensichtlich entweder einen linearen Prozess oder einen Zyklus mit mehreren Phasen auf. Aber auch das Modell von Nasution et al. ist nach Phasen der Customer Journey aufgebaut, die allerdings in Form von Schichten und nicht Prozessphasen dargestellt werden und der Prozess von der innersten zu äußersten Schicht vom Kunden durchlaufen wird. Dass das Modell nach unserer Meinung viele Anregungen und Überschneidungen für CXM wie wir es verstehen bereithält, wird auf dieses Modell näher eingegangen.

Laut eigenen Aussagen, will das Rahmenkonzept mehr auf den Teil der Customer Journey fokussieren, bei dem der Kunde den Service erfährt und erlebt. Das Konzept besteht aus fünf Schichten:

1. Kundenwert, Wünsche und Bedürfnisse
2. Marketingstrategie
3. Kundenerlebnisse
4. Kumulierte Kundenerfahrung
5. Änderung Kundenverhalten

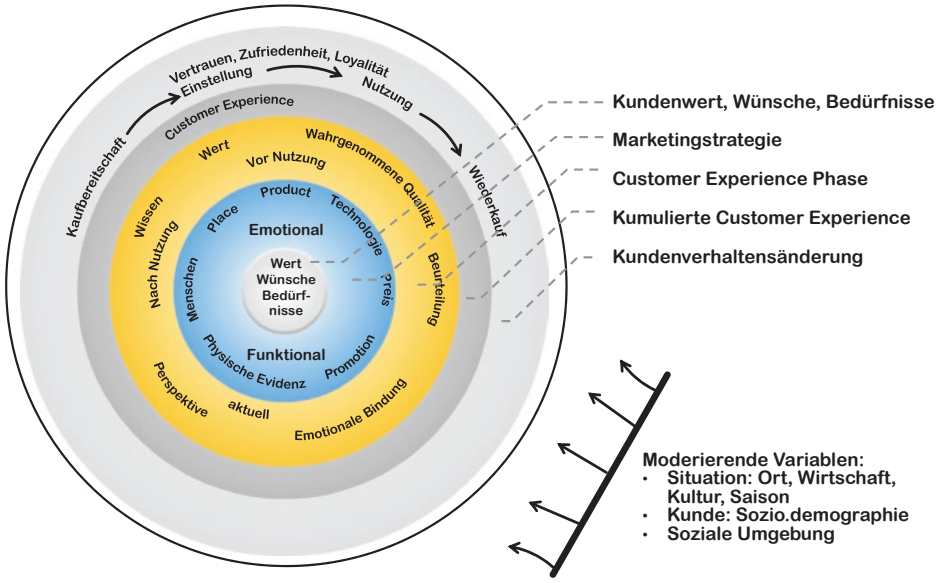


Abb. 5.27 CXM Rahmenkonzept von Nasution et al. 2014

Neben den Schichten sind in dem Modell mit der „Situation“, den „sozio-demographischen Merkmalen der Kunden und der „sozialen Umwelt“ des Kunden noch moderierende Größen enthalten, die auf die erlebte Kundenerfahrung einwirken und zu berücksichtigen sind.

Aus unserer Sicht sehr schlüssig startet der Prozess mit den Werten, Bedürfnissen und daraus abgeleiteten Wünschen der Kunden. Damit zu starten halten wir für sehr sinnvoll und entspricht unserer H2H-Logik. Die Kundenzentriertheit wird somit auch bildlich klar und deutlich. Nasution et al. finden in der Literatur Unterstützung, dass es zentral für den Erfolg des CXM ist, die Bedürfnisse der (potenziellen) Kunden zu kennen und dass es unterschiedliche Kategorien von Bedürfnissen im Zusammenhang mit der Kundenerfahrung gibt. So lässt sich beispielsweise die Unterscheidung nach funktionellen, symbolischen und erfahrungsbezogenen Bedürfnissen unterscheiden. Andere Autoren (Glattes 2016; Pawlak und Østergaard 2016) gehen auf Motivsuche und finden auf die Frage, welche Kräfte Menschen zu einem bestimmten Verhalten antreiben, vier Primärmotive (vgl. Abb. 5.28).

Nach diesem Verständnis sollten Kunden Erfahrungen machen, die

1. dazu beitragen, sich besser zu fühlen, weil sie in das Weltbild (oder den Mindset) des Menschen passen,
2. den Kunden besser machen, ihm also dabei helfen, erfolgreicher und kompetenter zu werden,
3. dem Kunden dazu verhelfen, sich besser zu fühlen und
4. die von dem Kunden genutzt werden können, seinen sozialen Status zu stärken, indem er Wertschätzung und Anerkennung von seiner Umwelt erhält.



Abb. 5.28 Die vier Kernmotive menschlichen Verhaltens. (Nach Pawlak und Østergaard 2016)

Mit den „fundamental 4s“ wollen Pawlak und Østergaard sicherstellen, dass „Erlebnisse designed werden, die Ergebnisse [für das Unternehmen] möglich machen“ (Glattes 2016). Auch dieser Meinung wird hier zugestimmt, da sie der H2H-Logik folgt. Nur wenn sichergestellt wird, dass Erfahrungen mit dem Unternehmen dazu führen, diese Primärmotive (besser) zu erfüllen, dann wird sich das für das Unternehmen bezahlt machen. Wertangebote, die ein Kunde nutzt, um diese vier Primärmotive zu befriedigen, werden für diesen Kunden dann auch tatsächlich einen Wert darstellen. Uns gefällt diese Aufteilung der Primärmotive auch deshalb so gut, weil sie alle Stufen der Bedürfnispyramide von Maslow einschließt, ohne eine Hierarchie der Motive einführen zu müssen. Essen kann z. B. dazu dienen, die unterste, aber auch jede andere Stufe der Bedürfnispyramide zu befriedigen. Zudem wird aus den Bedürfnissen als Basis für die Entwicklung und das Design der Kundenerfahrung deutlich, dass sie weit mehr als funktionale Bedürfnisse befriedigen muss, was eine der Hauptforderungen an das CXM darstellt. Nur solche Erfahrungen haben eine Chance memoriert zu werden, die bewusst oder unbewusst, die Motive (Antriebe) der Menschen ansprechen und befriedigen (Walden 2017). Damit sind es die Antriebe, die regulieren, welche von den unzähligen Erlebnissen, die wir am Tag haben, tatsächlich Eingang in unser Gedächtnis finden, weil sie uns etwas bedeuten. Hier tritt der feine, aber wichtige Unterschied zwischen Erfahrungen und Erlebnissen klar zum Vorschein. Zudem spiegelt die Rückkoppelung die Tatsache wider, dass der Gedächtnisinhalt dann wiederum Einfluss auf die Antriebe der Menschen hat.

In der nächsten Ebene interagieren die Kunden mit der Marketingstrategie des Anbieters. Gemeint ist damit, dass die Beachtung der Kundenbedürfnisse Grundstoff für jede (Marketing-)Strategie sein müssen, was durch die zweite Ebene sichergestellt werden soll. Die Marketingstrategie kann auf dem Marketing-Mix und dem Markenmanagement beruhen (Nasution et al. 2014). Wir halten die Verbindung zum Marketing prinzipiell für angebracht, setzen stattdessen aber den H2H Marketingprozess ein (vgl. Abb. 4.29).

Auf der dritten Ebene finden sich die Erlebnisse, die ein Kunde über die Interaktionen mit dem Anbieter über den gesamten Kaufprozess hat. Damit sind Interaktionen über die gesamte Customer Journey enthalten. Die Interaktionen selbst werden in direkte und indirekte differenziert. Damit sind alle Kontaktpunkte und „moment of truth“ enthalten, vom ZMOT über den FMOT bis hin zum SMOT (vgl. Abschn. 3.3.2.5). Sprachlich wird vorgeschlagen, hier von einzelnen Erlebnissen als Gestaltungsobjekte zu sprechen.

In der vierten Ebene vermengen sich die einzelnen Erlebnisse zu einer holistischen, kumulierten Kundenerfahrung. Hier wird die Kundenerfahrung in der Gesamtheit, nicht aber als Summe aller einzelnen direkten und indirekten Erlebnisse mit dem Unternehmen, seiner Marke und seinem Wertangebot interpretiert. Insofern stimmen wir zu, dass die CX nicht die Summe aller Erlebnisse ist und dies der am häufigsten zu beobachtende Fehler sei (Walden 2017). Die Menschen summieren die Erlebnisse eben nicht auf wie ein Taschenrechner. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, auf was sich zu konzentrieren ist, um die Kunden zu engagieren, zu aktivieren. Es geht um eine interaktive, möglichst authentische Erlebniswelt in Verbindung mit positiven Markenassoziationen. „Auch technologische Entwicklungen wie Augmented oder Virtual Reality

prägen das Experiential Marketing zusehends und kommen immer häufiger zum Einsatz“ (Schmitt 2003). Wenn wir ab jetzt von Kundenerfahrung sprechen, dann ist der holistische Eindruck gemeint, den alle Kundenerlebnisse beim Kunden hinterlassen.

Auf der letzten Ebene findet sich dann die Reaktion in Form von Einstellungen und Verhalten der Kunden gegenüber dem Anbieter wieder, die zu einem Wiederholungskauf führen können. Damit ist der Bezug zu Zielgrößen hergestellt, anhand derer das CXM eine Erfolgskontrolle durchführen kann. Nasution et al. erwähnen explizit Vertrauen als Zielgröße. Auch das stimmt mir unserer Sichtweise überein. Einzig die Einschränkung auf den Wiederholungskauf muss um die Weiterempfehlung als Zielgröße erweitert werden. Somit ist das CXM in das Vertrauensmanagement eingebettet und eine direkte Verbindung von CXM und dem Vertrauensmodell hergestellt.

Nasution et al. schlagen zudem vor, ihr Rahmenkonzept auch als Diagnosewerkzeug zu benutzen, um negative Einstellung oder negatives Verhalten der Kunden dem Anbieter gegenüber zu analysieren. Sie empfehlen dabei den umgekehrten Weg zu gehen und zwar von außen nach innen. Auch das hört sich vernünftig und logisch an, da zunächst mit dem geeigneten Instrumentarium untersucht werden kann, welche Zielgrößen nicht erfüllt werden. In unserem Fall ist das Werkzeug das Vertrauensmodell, das in Abb. 5.22 dargestellt wurde.

Alle gefundenen CXM-Modelle sind sich einig darin, dass CXM mit einem Prozess gestaltet werden sollte, der mehrere Phasen durchläuft. Beispielhaft wird der CXM-Prozess von Mayer-Vorfelder dargestellt, der die Phasen der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle umfasst (vgl. Abb. 5.30).

Mayer-Vorfelder spricht in der *Analysephase* von einem Audit, indem zunächst alle Kontaktpunkte zwischen Kunden und Unternehmen zu identifizieren sind (Mayer-Vorfelder 2012). Dazu kann die Technik des Blueprinting herangezogen werden. Wir empfehlen

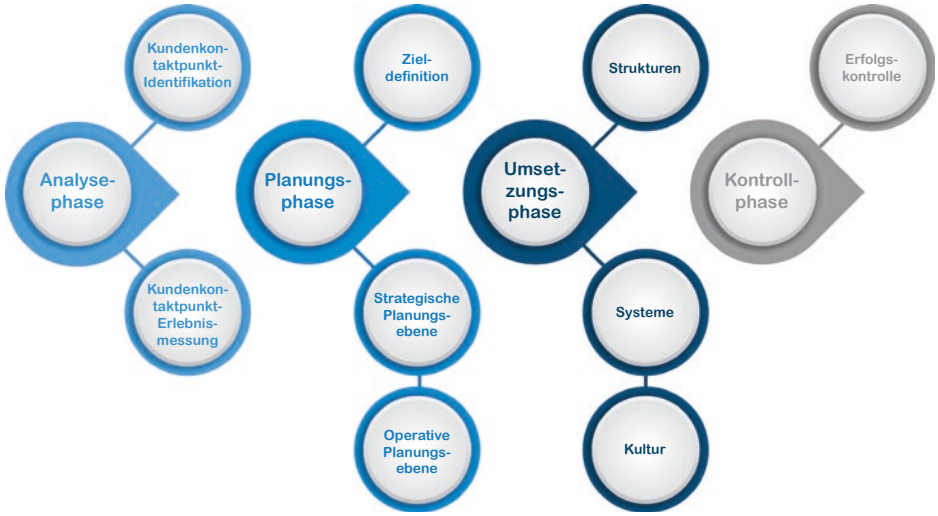


Abb. 5.29 CXM Prozess nach Mayer-Vorfelder. (Nach Holland und Ramanathan 2018)



Abb. 5.30 Kategorisierung von Kundenkontaktpunkten. (Nach Esch et al. 2010)

das Blueprinting, das normalerweise lediglich die Nutzungsphase betrifft, um die Customer Journey zu erweitern, um auch dem Kauf vor- und nachgelagerte Kontaktpunkte zu erfassen. Es wird vorgeschlagen, der Vorgehensweise von Esch et al. zu folgen (Esch et al. 2010), die Kontaktpunkte nach Einflussnahme und Interaktionsrichtung zu unterscheiden (vgl. Abb. 5.30).

Die so gefundenen Kontaktpunkte sollten bei der Analyse noch um eine Häufigkeitszählung an Interaktionen an diesen Kontaktpunkten ergänzt werden, um ein Gefühl für die Bedeutung der Kontaktpunkte für das Unternehmen zu bekommen. Das halten wir für eine gute Vorgehensweise, die in einem effektiven CXM berücksichtigt werden sollte. Mit zunehmender Digitalisierung der Kontaktpunkte dürfte auch die Erfassung dieser Häufigkeiten deutlich erleichtert werden. In einem nächsten Schritt gilt es die Qualität der Kontakte aus Sicht der Kunden zu messen. Kernfrage hier ist, in welchem Ausmaß einzelne Kontaktpunkte zu einer außergewöhnlichen Erfahrung (positiv wie negativ) für die Kunden beitragen. Als geeignete Methode wird hier die „Critical Incident Technique“ vorgeschlagen, mit der einer der Autoren bereits hervorragende Ergebnisse bei solchen Audits erzielt hat. Des Weiteren empfiehlt Mayer-Vorfelder die Kontaktpunkte inhaltsanalytisch hinsichtlich ihres funktionalen und emotionalen Beitrags zur Bedürfnisbefriedigung auszuwerten. Kundenbefragungen hier mit geeigneten Verfahren der Beobachtung zu ergänzen, deutet daraufhin, dass die von uns empfohlenen Methoden zur Generierung von Erkenntnissen (Insights) in dieser Phase sinnvoll eingesetzt werden können. Wir strukturieren die inhaltliche Analyse zusätzlich noch nach den gefundenen vier Primärmotiven (vgl. Abb. 5.28). Der Einsatz von Data Analytics beim CXM wird hier nur bedingt gesehen, da es im Zusammenhang mit der CX auch viel auf Bauchgefühl und Intuition der Mitarbeiter am Kundenkontaktpunkt in Echtzeit ankommt, d. h. ohne konkrete Vorgaben und Rücksprachemöglichkeiten. Walden spricht vom „Flow“

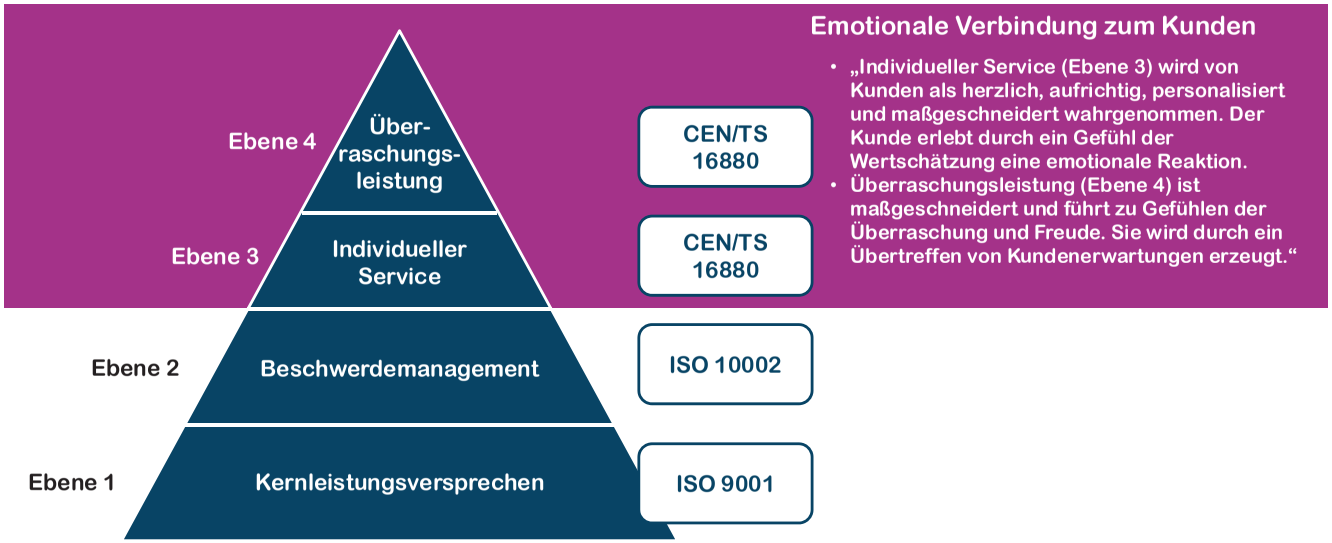
der Mitarbeiter, indem sie proaktiv sich ergebende Möglichkeiten ergreifen, um persönlichere, erinnerungswürdige und vom Kunden erwünschte Erlebnisse zu kreieren. CXM kann also nicht „angeordnet“ und verwaltet werden oder wie Walden sagt: „Walk the talk“ (Walden 2017). Es besteht nach Sichtung unterschiedlicher CXM-Modelle weitestgehend Einigkeit darüber, dass die Kundenerfahrung an allen Kontaktpunkten über die gesamte Customer Journey analysiert, gestaltet und optimiert werden sollte und dass bei der CX emotionale sowie funktionale Aspekte berücksichtigt werden sollten.

Planungsphase

In der *Planungsphase* werden zunächst die Ziele des CXM definiert. Das Ziel der Begeisterung ist nach der DIN Excellence Pyramide ebenfalls die höchste Stufe, die erreichbar ist, wenn es um die Kundenzufriedenheit geht (vgl. Abb. 5.31).

Positiv anzumerken ist, dass die emotionale Verbindung zum Kunden in dieser Zielpyramide Einzug hält. Nach der Dienstleistungsorientierung auf Ebene 3 mit dem individuellen Service für die Kunden gibt es nun auch noch eine Ebene 4, die durch maßgeschneiderte Überraschungsleistungen, Gefühle wie Überraschung und Freude erzielen soll (DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2016). Neben dem Ziel der Begeisterung der Kunden gilt es beim H2H Ansatz auf jeden Fall noch die Zielgrößen des erweiterten Vertrauensmodells aufzunehmen (Vertrauen, Commitment, Loyalität und Weiterempfehlung), wenn es um die vertrauensvolle Lösung eines H2H Problems geht. Das sieht Glattes ähnlich, wenn sie Interesse, Beziehung und Lösung als Stufe auf die Überraschung/Begeisterung aufsetzt (vgl. Abb. 5.32). Die Beziehung und Begeisterung standen bei den bisherigen Ausführungen im Mittelpunkt. Nun fügen wir noch das authentische Interesse am Kunden als Menschen und der Lösung seiner Probleme als höchste Stufe hinzu, die den Kunden ein „Wow“ entlockt, wenn sie auf den Anbieter und seine Leistungen angesprochen werden. Aufgrund der Anspruchsinflation der Menschen steigen die Anforderungen permanent an. Was früher begeistert hat, wird heute als selbstverständlich angenommen. Wer echtes Interesse an den Kunden als Menschen und an seinen Problemen hat, kann sich über die Kundenerfahrung differenzieren. Nur dann lässt sich sicherstellen, dass aus einem besonderen Erlebnis der Kunden auch ein Ergebnis für das anbietende Unternehmen wird.

Zudem werden in dieser Phase noch eine strategische und operative Planung durchgeführt. Gemäß Mayer-Vorfelder geht es um die strategische Festlegung auf ein Erlebnismotiv, was am Beispiel von Apple erläutert wird, das Benutzerfreundlichkeit und innovatives Design als solches verwendet. Die Benutzerfreundlichkeit ist unseres Erachtens richtig, da es um ein Bedürfnis der Kunden geht. Das innovative Design lehnen wir als ein Erlebnismotiv ab, da es die Anbieterperspektive meint. Es wäre zu hinterfragen, wozu das innovative Design dienen soll. Wir empfehlen die strategische Planung des CXM mit der strategischen Positionierung des Unternehmens über ein menschliches Problem abzustimmen. Dann ist festzulegen, welches der vier Grundmotive die zu gestaltende Kundenerfahrung besonders befriedigen soll. Es kann durchaus sein, dass das Leitmotiv je nach Persona (Zielgruppe) unterschiedlich sein kann. Die Idee, dass



Quelle: DIN CEN/TS 16880 (DIN SPEC 77880):2016-03 CEN/TS 16880:2015 (D)

Abb. 5.31 DIN Service-Excellence Pyramide. (In Anlehnung an DIN CEN/TS 16880)

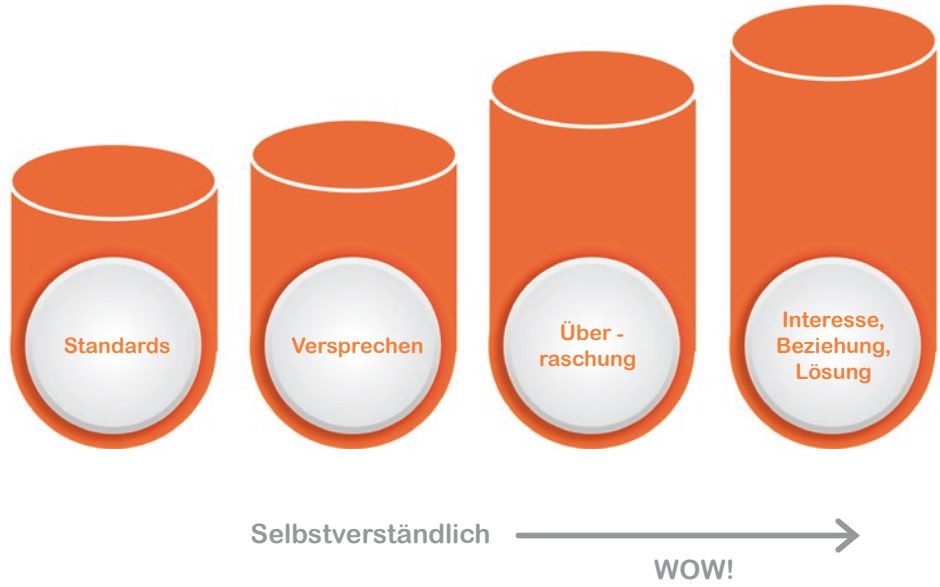


Abb. 5.32 Interesse, Beziehung und Lösung als höchste Stufe eines Erlebnisses. (Nach Glattes 2016)

CXM Strategisches und Operatives verbindet, hat seinen Charme. So können wir den H2H Mindset über das CXM mit dem H2H Marketingprozess verbinden. Gegenstand der operativen Planung ist das CX-Design, das im H2H Prozess als Teil der Entwicklung des Wertangebotes behandelt wird (vgl. Abschn. 6.4.4).

Umsetzungsphase

In der *Umsetzungsphase* werden die notwendigen organisatorischen Voraussetzungen geschaffen, um CXM im Unternehmen umzusetzen. Dazu zählt neben notwendigen Anpassungen der Unternehmenskultur auch Anpassungen in Strukturen und Prozessen. Wir sind wie Mayer-Vorfelder der Meinung, dass es eines cross-funktionalen und interdisziplinären Teams bedarf, das vorhandene Silos in der Organisationsstruktur verbinden kann. Idealerweise speist sich aus diesem Team – sozusagen als feste Heimat in der Organisation zwischen verschiedenen Projekten – das H2H Team. Sicherlich sollte das Team in seiner Arbeit durch analytische Software wie erweiterte CRM-Systeme unterstützt werden. Das Team integriert dann Dienstleistungsmanagement (Prozesse) und Kundenmanagement (Erlebnis, Vertrieb) miteinander (Holland und Ramanathan 2018). Die zentrale Herausforderung bleibt aber darin bestehen, dass sich die Mitarbeiter den für die effektive Umsetzung notwendigen H2H Mindset aneignen, der die Schaffung von Kundenerlebnissen zum selbstverständlichen Bestandteil der Tagesarbeit macht (Mayer-Vorfelder 2012). Auch Homburg et al. weisen auf die Bedeutung einer *Unternehmenskultur* („corporate mindset“) für die effektive Umsetzung eines CXM hin (Homburg et al. 2017).

Kontrollphase

In der abschließenden *Kontrollphase* des CXM-Prozesses (vgl. Abb. 5.29) geht es um die Erfolgskontrolle der eingeleiteten Maßnahmen. Dabei wird ein Kausalmodell zugrunde gelegt (vgl. Abb. 5.33).

Das Modell hat starke Ähnlichkeit mit dem Erfolgskettenmodell aus Abb. 5.25. Es spezifiziert lediglich den Input detaillierter, indem Kontaktpunkterlebnistreiber und Kontaktpunkt differenziert werden. Wir präzisieren die Erlebnistreiber mit den vier Kernmotiven und fügen Vertrauen, Commitment, Loyalität und Weiterempfehlung (NPS) als Key Performance Indicators (KPIs) hinzu. Hier finden wir den Beitrag der DIN CEN/TS 16880 wichtig zu erwähnen, dass nicht nur die Erfahrung der Kunden, sondern auch die der Mitarbeiter gestaltet werden sollte, damit diese tatsächlich eine begeisternde Kundenerfahrung schaffen können (vgl. Abb. 5.34).

Die Aufgabe, auch die Mitarbeitererfahrung zu gestalten halten wir für unabdingbar, wenn es gelingen soll, die Kunden zu begeistern. Das gilt nicht nur für analoge Beziehungen und Interaktionen, sondern auch für digitale.

Was unseres Erachtens noch fehlt ist das, was das CXM-Team in der Umsetzungsphase konkret umsetzen soll: eine CX, welche die Motive der Kunden bei der Lösung ihres Problems befriedigt und dabei einen Schwerpunkt setzt. Wir schlagen deshalb wieder vor, nach dem Lean-Prinzip vorzugehen, indem Ideen für eine solche CX generiert, „gebaut“ und getestet werden und zwar solange bis die selbstgesetzten Ziele erreicht werden.

Modell für ein integriertes CX- und Vertrauens-Management

Damit sind Prozesse, Prinzipien und das Gestaltungsobjekt CX hinreichend erläutert, sodass unser integratives Modell mit Lean CXM präsentiert werden kann, dass die Präsentation der unterschiedlichen Modelle und die geführte Diskussion aufnimmt (vgl. Abb. 5.35).

Das Modell startet aufgrund einer strategischen Initiative zur Verbesserung der Kundenerfahrung mit einem CX-Audit. Dabei werden Kontaktpunkte, Interaktionen, Ereignisse, Erlebnisse und deren Erlebnis- und Vertrauensbeitrag analysiert. Das CXM Team beauftragt das H2H Team den H2H Prozess zu durchlaufen, um Erkenntnisse zur CX aufzuspüren, die zu verschiedenen Ideen einer Verbesserung führen. Die favorisierte Idee wird in den Lean-Zyklus gegeben. Zuvor werden über eine Engagement-Plattform (sofern bereits installiert) Wertschöpfungspartner und Kunden eingeladen, sich an der Optimierung oder dem Entwurf und dem Test einer CX zu beteiligen. Zunächst wird die Idee realisiert, indem einzelne Erlebnisse und die gewünschte Kundenerfahrung konzeptioniert werden. Dann wird die Minimum Viable CX „gebaut“, die aus Erlebnismodulen, Interaktionen, Dramaturgie und Kernprozessen besteht. Der Prototyp wird mittels KPIs aus dem Vertrauensmodell und dem Begeisterungspotenzial getestet. Aus dem Feedback von Kunden und Partnern sowie den ermittelten Daten wird gelernt und solange iteriert, bis die Kundenerfahrung zur Entwicklung freigegeben wird.

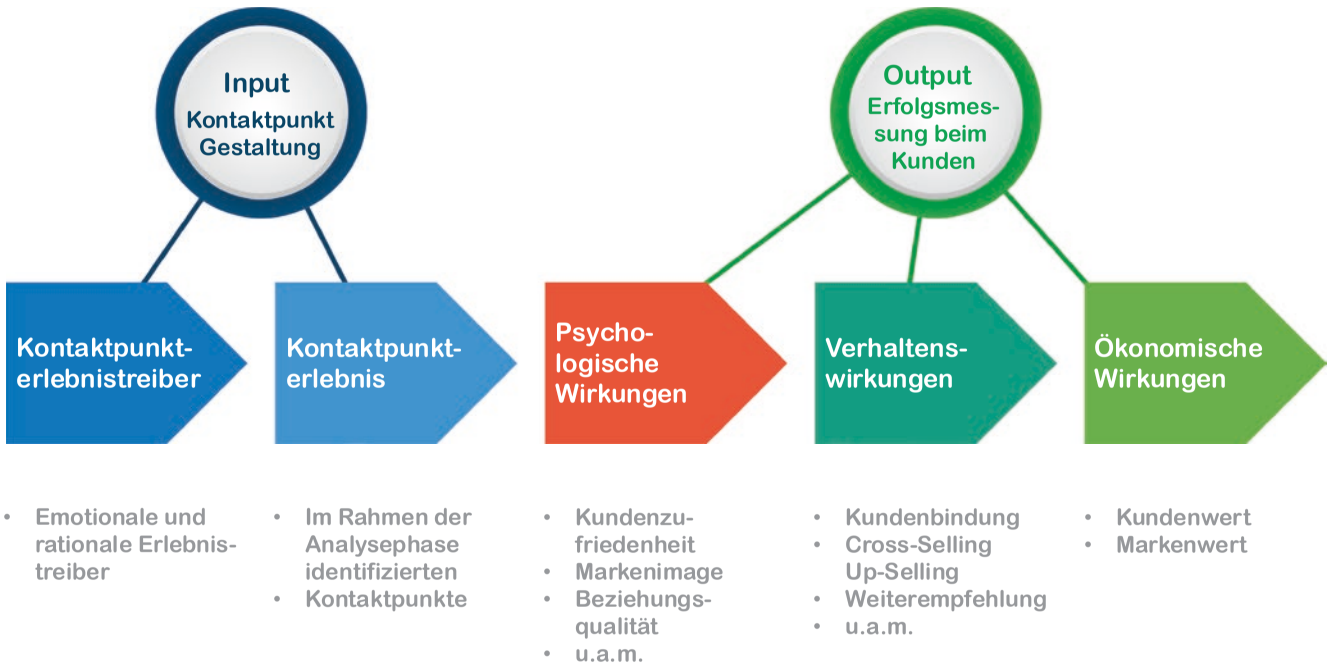


Abb. 5.33 Kausalmodell der CXM Erfolgskontrolle. (Nach Mayer-Vorfelder 2012)

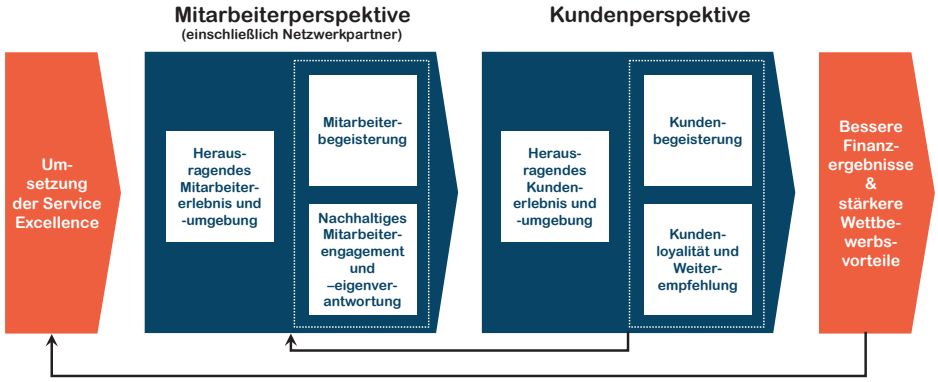


Abb. 5.34 Ursache-Wirkungskette nach DIN CEN/TS 16880

Wir sind auch hier wieder der Meinung, dass es kein entweder oder geben sollte, sondern ein „und". Die Unternehmen, die bereits CRM bei sich etabliert haben, müssen nun nicht von allem abschwören. Sie sollten ihr CRM lediglich zum CXM erweitern. Das löst allerdings nicht das Problem des Mindsets, das es benötigt, damit CXM erfolgreich sein kann. „Viele Unternehmer waren frustriert, dass sich CX in Deutschland so langsam entwickelt. Immer noch herrscht zu viel Produktzentrierung. Zu viele glauben, dass „Made in Germany" auch in Zukunft reichen und das Erlebnis weiter ein ‚Nice to have' bleiben wird" (Glattes 2016).

An dieser Stelle sollen noch mit einigen Vorbehalten aufgeräumt werden (Glattes 2016). CXM ist nicht nur etwas für Großunternehmen. Ganz im Gegenteil. CXM ist für KMU wichtiger und vor allem leichter umsetzbar als für Großunternehmen. In diesen arbeiten immer noch viele Menschen in Silos. Ein weiterer Einwand lautet, dass CXM im B2C- aber nicht im B2B-Unternehmen funktioniert. Dem wird hier nicht zugestimmt. Trotzdem sollten die zum Teil erheblichen Unterschiede zwischen B2C und B2B beachtet werden (vgl. Tab. 5.8).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die B2C Einflussfaktoren auch für B2B gelten und zwar auf persönlicher Ebene des Ansprechpartners und Entscheidungsträgers. Dazu kommen dann noch die B2B-Einflussfaktoren, vor allem Proaktivität, Kompetenz und Wissen. Die B2B Kunden entscheiden ebenfalls emotional, aber sie begründen ihre Entscheidung gegenüber dem Buying Center rational (Shaw und Hamilton 2016).

CXM ist ein guter Ansatz, um über wertvolle Kundenerfahrungen das Vertrauen in das Unternehmen zu steigern und über den Begeisterungs- und Erlebnischarakter die Weiterempfehlung zu stimulieren. Es gibt aber Stimmen, die behaupten, dass die Kundenerfahrung gar nicht zu managen ist (weder von einem Anbieter noch von einem Netzwerk), da die Heterogenität der Kunden und ihres individuellen Kontextes die Kundenerfahrung diktieren (Prahalad und Ramaswamy 2003). Wer also zweifelt, ob es sich um den richtigen Weg handelt, die CX zu managen ist in guter Gesellschaft. Dieser

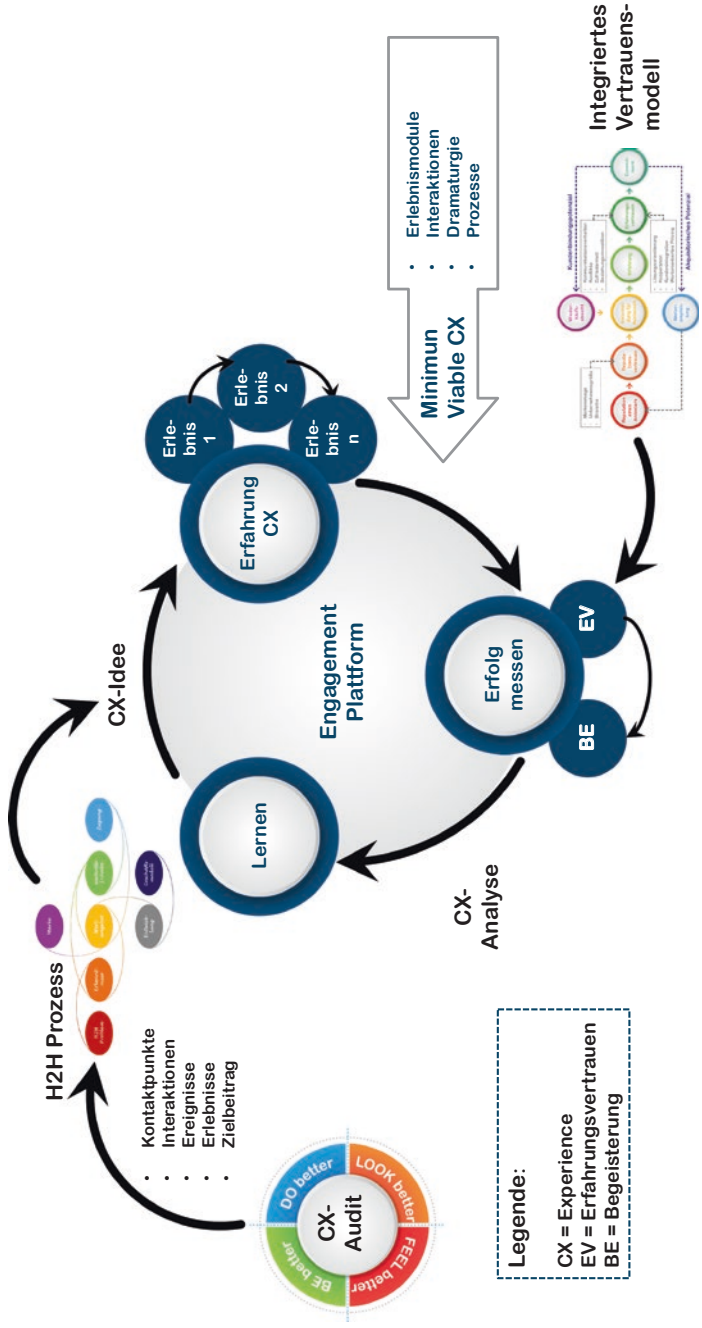


Abb. 5.35 Integriertes CX- und Vertrauensmanagement

Zweifel ist berechtigt, darf aber nicht dazu führen, dass Unternehmen die Bedeutung der Gestaltung menschlicher Erfahrungen mit Unternehmen, Marke Informations- und/oder Wertangebot als höchst emotionalen Vorgang negieren und sich wieder mehr um die rationaleren Dinge kümmern. Wer unsicher ist, ob Emotionen wirklich eine so große Rolle für sein Geschäft spielen, möge sich zwei Fragen stellen (Holland und Ramanathan 2018):

1. Glauben Sie, dass Ihre Kunden Emotionen haben?
2. Glauben Sie, dass Emotionen bei Kaufentscheidungen Ihrer Kunden eine Rolle spielen?

Sollten Sie beide Fragen mit „Ja“ beantwortet haben, dann kommen Sie nicht darum herum, die Kundenerfahrung bewusst zu gestalten und zu optimieren.

Wir fügen noch eine dritte Frage hinzu:

3. Glauben Sie, dass sich ihr Unternehmen in der Wahrnehmung der (potenziellen) Kunden durch Ihr Produktangebot vom Wettbewerb unterscheidet und/oder den Kunden deshalb positiv in Erinnerung bleibt?

Wenn Sie diese Frage mit „Ja“ beantworten, dann können Sie sich den Aufwand für CXM sparen. Denken Sie aber bitte noch einmal kurz nach, ob es nicht vielleicht ein außerordentliches Erlebnis mit ihrem Produkt ist, die den Unterschied ausmacht und heutige Nutzer dazu veranlasst, anderen von Ihrem Produkt zu erzählen. Dienstleistungen eignen sich per se besser zur Differenzierung als Produkte, weil sie einen höheren Grad der Interaktion aufweisen und damit mehr Kundenkontaktpunkte aufweisen, als die Distribution von Produkten an die Kunden. Warum aber heißen die Kontaktpunkt „moments of truth“ (MOT)? Weil sich in solchen Augenblicken entscheidet, ob ein Kunde wiederkommt und ob er ihr Unternehmen anderen empfiehlt.

Tab. 5.8 Unterschiede zwischen CX im B2C und B2B in Anlehnung. (Bruhn und Hadwich 2012)

Einflussfaktoren auf die CX in B2B	Einflussfaktoren auf die CX in B2C
Hilfsbereitschaft	Umfang des persönlichen Kontakts
Zeit	Flexibilität
Kundenerkennung	Implizites Verständnis von Kundenbedürfnissen
Erfüllung von Versprechungen („Gesagt-Getan“)	Aktive anbieterseitige Stimulierung der Zielsetzung des Kunden
Problemlösung	Aktive anbieterseitige Überprüfung der Stimmigkeit aller Prozesse
Personalisierung	Erfüllung von Versprechungen
Kompetenz	Wissen
Zugänglichkeit	

Unternehmen, die die Customer Journey perfektionieren und den Kunden die besten Erlebnisse von Anfang bis Ende bescheren, können mit erhöhter Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, steigenden Umsätzen und Kundenbindungsraten, geringeren Kosten und verbesserten Kollaborationen über die gesamte Organisation hinweg rechnen (Rawson et al. 2013). Dazu müssen die Voraussetzungen für H2H Marketing aber erst geschaffen worden sein (vgl. Abschn. 4.2.1). Ohne Frage wird aber CXM nur funktionieren, wenn Unternehmen im Sinne des Bangalore Modells das Management selbst „lean" halten und lieber Energie darauf verwenden sollten, dass die Mitarbeiter den richtigen Mindset haben.

Im nächsten Abschnitt geht es nach dem Management der Kundenerfahrung darum, die Reputation des Unternehmens so zu managen, dass das akquisitorische Potenzial des Reputationsvertrauens auch tatsächlich abgerufen werden kann.

5.2.3.2 Reputationsmanagement

„Wer die Reputation hat, hat die Zukunft" – so lautet der Titel des Buches von Elke Neujahr (2012) über das Reputationsmanagement der Unternehmen. Nach ihrer Meinung braucht es in unserer komplexen, von Medien dominierten Gesellschaft, gesellschaftlich eindeutige Signale, die verlässlich und mit Wahrheitsanspruch die Relevanz von Informationen anzeigen: Die Reputation. Sie weist schon 2012 nach, dass dies das wichtigste immaterielle Kapital des Unternehmens ist. Sie zeigt dem Leser, wer seinen Erfolg steigern, fähige Mitarbeiter anlocken und binden kann oder mehr Umsatz machen will, muss Signale verlässlich und dauerhaft aussenden können, die die Reputation erweitern und langfristig erhalten. Reputation bedeutet für ein Unternehmen die Akzeptanz in der Öffentlichkeit. Produkte werden bevorzugt und die Wahrnehmung verbessert. Wichtig dabei ist, dass Reputation zukünftiges Verhalten beeinflusst, das Verhalten von Einzelpersonen oder Entscheidern in Unternehmen und Organisationen. Für jedes H2H Marketing ist das systematische Reputationsmanagement von großer Wichtigkeit, speziell im Zeitalter der Fake News.

Da hohe Anteile der Informationsbeschaffung über digitale Medien laufen, muss hier mit besonderer Vorsicht gehandelt werden. Soziale Medien werden dabei immer wichtiger. Unternehmen haben daher die Notwendigkeit, sich eindeutig zu positionieren und das langfristig durchzuhalten. Zum Beispiel versteht sich Mercedes Benz als Premium-Anbieter in jedem Automobilsegment und ist dabei diese Reputation in die Elektromobilität und die Shared Services, wie etwa Car2Go, moovel, etc. zu übertragen.

Durch den Reputationsaufbau und dessen Erhaltung wird Wert geschaffen, für das Unternehmen und den Kunden. Durch die Einflüsse im Markt und den Technologien muss ständig für die Reputation gearbeitet werden. Um ein zielgenaues Reputationsmanagement zu betreiben, empfiehlt es sich, eine kontinuierliche Erfolgsmessung durchzuführen und gegenzusteuern, wenn es notwendig ist. Reputationsmanagement ist damit integraler Bestandteil jedes H2H Marketing. Wie H2H Marketing, Vertrauensmanagement und Reputationsmanagement sich zusammenfügen wird in dem vorliegenden Abschnitt geklärt.

Wofür steht das Unternehmen

Im Gegensatz zu den bisherigen Abschnitten ist es hier nicht der Mitarbeiter, der Kunde, der Wertschöpfungspartner als Mensch, welcher der Held der Geschichte ist, sondern das Unternehmen als Ganzes. Beim Reputationsmanagement geht es darum, der Gesellschaft und verschiedenen Gruppierung von Stakeholdern klar zu machen, wofür das Unternehmen steht, wie es zu den Werten und Normen der Gesellschaft steht, in der es eingebettet ist und wie es mit der ihm gegebenen Verantwortung umgeht. Die Gesellschaft als Agglomeration der Menschen, in denen ein Unternehmen existiert, erwartet von einem Unternehmen mehr als seine bloße Gewinnmaximierung. Die Gesellschaft fordert, dass ein Unternehmen auch seine soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung übernimmt und dafür geradesteht. Unter anderem deshalb gibt es eine hohe Übereinstimmung zwischen der Vision eines Unternehmens, sich eines „wicked problems" anzunehmen und mit der Gesellschaft daran zu arbeiten, es zu lösen. Selbstverständlich wird es den Unternehmen zugestanden, mit ihrer Geschäftstätigkeit auch Geld zu verdienen, aber das darf eben nicht der ausschließliche Zweck, die ausschließliche Daseinsberechtigung für das Unternehmen sein. Den Mitarbeitern des Unternehmens kommt eine besonders wichtige Rolle zu, da sie es sind, welche mit Wort und Tat zeigen müssen, wie sie mit der Verantwortung umgehen. Aufgrund der höheren Sichtbarkeit für die Öffentlichkeit und aufgrund ihrer Machtposition sind es aber die CEOs und Inhaber der Unternehmen, die hier besonders unter Beobachtung der Gesellschaft und verschiedener Interessensgruppen stehen. Allerdings schaffen es die wenigsten Unternehmenslenker wirklich ins Bewusstsein einer Gesellschaft. Menschen wie Werner Siemens, Gottlieb Daimler, Thomas Alva Edison, Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Elon Musk, Josef Ackermann, Thomas Middelhoff oder Dr. Claus Hipp sind die Ausnahme, weil sie entweder große Erfinder und Unternehmer sind und waren, in Skandale verwickelt waren oder aufgrund ihres Wertangebotes (Babynahrung) besondere Verantwortung tragen. Wenn es nicht um die breite Öffentlichkeit, sondern um eine spezifische Stakeholdergruppierung wie Aktionäre oder Politiker geht, dann haben die Unternehmenslenker vielleicht nicht in der breiten Öffentlichkeit aber bei Vertretern dieser spezifischen Interessensgruppen einen Ruf.

Durch die enorme Transparenz, die das Internet geschaffen hat und durch die Vernetzung der Menschen über die unterschiedlichsten Communities lässt sich Reputation heute schneller und umfassender aufbauen als dies bisher der Fall war. Die Reputation eines Unternehmens auf ein Land oder einen Kontinent zu beschränken, ist durch das Internet nicht mehr möglich. Eine mühsam, weil langwierig, komplex und interdependent, aufgebaute Reputation kann durch einen „lokalen" Skandal weltweit beschädigt werden. Allerdings nur, wenn Identität, Image und Reputation eines Unternehmens nicht abgestimmt sind. Reputation und Vertrauen hängen sehr stark zusammen. Seit mehreren Jahren ist die Rede von einer Vertrauenskrise in die Institutionen einer Gesellschaft, die sich um Wahrheit und Gerechtigkeit aufgrund ihrer besonderen Machtposition in Gesellschaften kümmern (sollen). Dazu zählen die Politik, die Medien, die Unternehmen und die NGOs (vgl. dazu den Edelman Trust Barometer, der von der globalen Marketingkommunikationsagentur Edelman jedes Jahr veröffentlicht wird).

Nacheinander haben die vier „Säulen“ öffentlichen Vertrauens an Vertrauen durch die Gesellschaft eingebüßt (vgl. Abb. 5.36).

Seit mehreren Jahren gewinnen die Unternehmen dabei als Vertrauensinstitution an Bedeutung während die Medien aber auch die NGOs und seit jüngerer Zeit vor allem die Politik massiv an Vertrauen in der Bevölkerung verlieren. Ab 2008 tauchen auch junge Influencer, wahrscheinlich aus den sozialen Medien, in dem Vertrauensbarometer als Vertrauensinstitutionen auf. Diese gewinnen mehr und mehr an Einfluss, insbesondere wenn es um die jungen Menschen geht. In 2018 spricht Edelman von der Schlacht um die Wahrheit. Damit wird auf die Problematik der „Fake News“ abgezielt, die es den Menschen schwer macht zu unterscheiden, ob sie in den Medien tatsächlich echte oder gefälschte Nachrichten sehen und hören. In vielen Teilen der Welt werden Unternehmen heute als vertrauenswürdiger eingeschätzt als die Politik. Hier war Deutschland lange Jahre eine Ausnahme, doch seit der „Asylkrise“, den damit verbundenen, nie dagewesenen Problemen einer Regierungsbildung und seit dem jüngsten Zwist zwischen den Unionsparteien im Sommer 2018, verlieren die politischen Institutionen selbst in Deutschland massiv an Vertrauen. Hinzu kommt die schwammige Position beim Dieselgate, die der Politik mehr Reputationsschaden zuzufügen scheint als den daran beteiligten Unternehmen. Die Reputation des Landes Deutschland leidet im Ausland derzeit massiv wegen Dieselgate und politischer Probleme. Die Marke „made in Germany“ verliert gerade von dem Glanz, den sie in den letzten zwanzig Jahren genossen hat und die mitunter für die Exportüberschüsse der deutschen Wirtschaft verantwortlich war. Zusammen mit der höheren Verantwortung, welche die Gesellschaft von den Unternehmen erwartet, rückt die Unternehmenskommunikation oder PR wieder stärker in den Fokus. Denn sie übernimmt eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, die vom Unternehmen gewünschte Identität nach außen hin wahrnehmbar zu machen. Diese Zusammenhänge werden im Folgenden erläutert. Ob die Ergebnisse eins zu eins auf Europa und Deutschland zu übertragen sind, lässt sich nicht sagen. Allerdings dürften die Erkenntnisse tendenziell übertragbar sein.

Unternehmensidentität, Marken- und Unternehmensimage

Reputation wurde bereits als stabile, themen- und stakeholderspezifisch aggregierte Wahrnehmung des zurückliegenden, aktuellen oder künftigen Verhaltens eines Unternehmens definiert, welche die Fähigkeit und Bereitschaft des Unternehmens reflektiert, die Erwartungen der Stakeholder gegenüber deren Standards nachhaltig zu erfüllen. Jede Gesellschaft definiert für sich die sozialen Spielregeln, nach denen die Menschen, die zu ihr gehören, sich richten sollen. Die Gesellschaft definiert damit Moral und Ethik als Richtschur, wie sich die Menschen in ihr verhalten sollten. Aus diesen Spielregeln erklären sich die Erwartungen der Stakeholder an die Unternehmen als Teil der Gesellschaft. Diese Erwartungen können zwischen den Stakeholdergruppierungen unterschiedlich sein, da sie an sich unterschiedliche Interessen an dem Unternehmen haben. Die Erwartungen ergeben sich aber aus dem Normen- und Wertegerüst der Gesellschaft. Die Unternehmen selbst (als Abbild der Gesellschaft, in der sie existieren) sind



Abb. 5.36 Vertrauensbarometer in der Retrospektive. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Edelman Trust Barometer 2018 – Global Report)

von diesem Werte- und Normengerüst direkt betroffen (vgl. Abb. 5.37). Sie können die gesellschaftlichen Werte und Normen in ihrem eigenen Unternehmen vorgeben, leben und praktizieren, indem sie (explizit oder implizit) ein eigenes Gerüst an Werten und Normen vorweisen, das den Menschen im Unternehmen als Orientierungs-, Denk- und Handlungsrahmen dient. Das Leitbild wiederum gibt einen gewünschten (normierten) Mindset vor und kann mit den eigenen Regeln damit die Mitarbeiter positiv oder negativ sanktionieren. Geht es um die Reputation des Unternehmens und seine Rolle in der Gesellschaft, dann muss das eigene Leitbild so kommuniziert und gelebt werden, wie es Gesellschaft und Stakeholder erwarten.

Reputation hat also viel mit der Marken- oder Unternehmensidentität und dem Marken- oder Unternehmensimage eines Unternehmens bei den Stakeholdern und der Öffentlichkeit generell zu tun. Alle drei Begriffe hängen stark zusammen, können aber dennoch differenziert werden (vgl. Abb. 5.38).

Es gibt in der Literatur zwei wesentliche Fachdisziplinen, die sich mit der Interpretation und Verwendung dieser drei Begriffe intensiv auseinandersetzen. Das ist einerseits die Marketing- und andererseits die Unternehmensreputationsliteratur. Unbestritten ist, dass sich Unternehmensidentität („corporate identity“) und Unternehmensimage dadurch unterscheiden, dass die Identität in dem Unternehmen entsteht und daraus nach außen über Wahrnehmungsprozesse ein Bild bei verschiedenen Stakeholdern über das Unternehmen entsteht. Die Identität wiederum beschreibt, wer das Unternehmen ist und wofür es steht. Das Unternehmen definiert sich darüber intern als Persönlichkeit. In der Marketingliteratur wird Corporate Identity (CI) häufig auf sehr unterschiedlichen Ebenen diskutiert (vgl. Abb. 5.39).



Abb. 5.37 Einbettung der Unternehmen in die Wertelandschaft der Gesellschaft

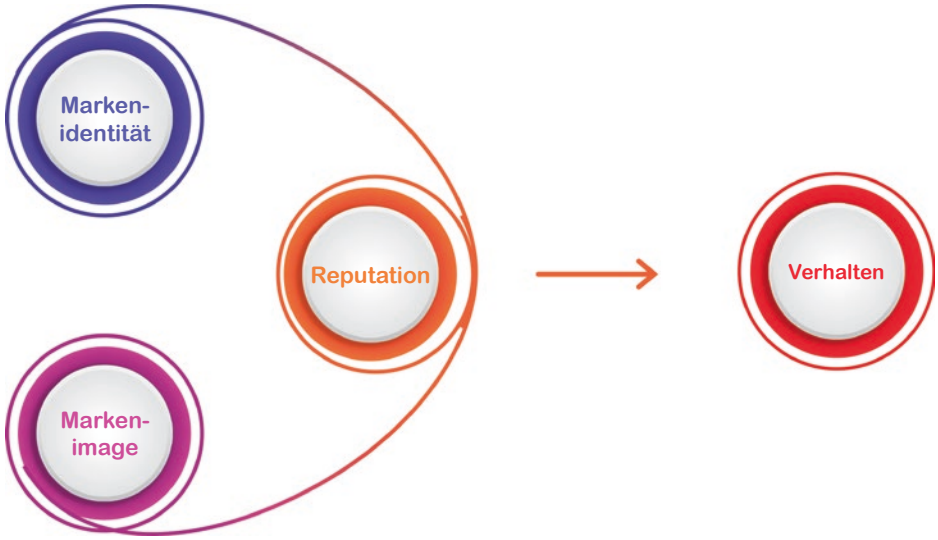


Abb. 5.38 Zusammenhang zwischen Marke, Reputation und Kundenverhalten



Abb. 5.39 Die unterschiedlichen Ebenen der Corporate Identity. (Nach Regenthal 2009)

Wir sehen vor allem die erste und zweite Ebenen als strategisch und damit für das Reputationsmanagement als relevant an. Die operative Umsetzung kann Aufgabe eines Kommunikationsteams oder einer Agentur sein. Die Persönlichkeit des Unternehmens selbst wird in der Metaebene über das Leitbild definiert, die aus mehreren Elementen besteht (vgl. Abb. 5.40).



Abb. 5.40 Leitbild als Grundlage für die Definition der Unternehmensidentität. (Nach Niederhäuser und Rosenberger 2011)

Die Unternehmen verwenden inzwischen selbstbestimmte oder mit öffentlichen Institutionen geteilte Verhaltensregeln („code of conduct“), um nach außen auszudrücken, an welche Regeln sie sich halten, um den Erwartungen der Gesellschaft gerecht zu werden (vgl. z. B. den Code of Conduct der International Public Relations Association oder die sieben Regeln der ISO 26000). Eine solche Veröffentlichung steigert die Transparenz, aber auch die Möglichkeit der Gesellschaft, zu beurteilen, ob ein Unternehmen (und das Management) sich daran halten und zu Recht vertrauenswürdig sind.

Es sollte deutlich werden, dass Reputationsmanagement eine höchst strategische Stellung einnimmt und als Aufgabe im Top Management verankert sein muss. Aufgrund der besonderen Bedeutung der Unternehmensleitung (CEO oder Inhaber) muss diese in das Reputationsmanagement involviert sein. Daneben wird hier auch die theoretisch-konzeptionelle Ebene als Teil des Reputationsmanagements betrachtet. Hier ist insbesondere die hohe Bedeutung der Unternehmenskommunikation hervorzuheben, welche die Aufgabe hat, die gewünschte Persönlichkeit nach außen zu tragen, damit Images und Reputation bei den Stakeholdern wahrgenommen und richtig (gewollt) interpretiert werden.

Beim Image gibt es nun unterschiedliche Interpretationen. In der Literatur des Reputationsmanagements wird unter Image das Wahrnehmungsbild des Unternehmens bei externen Stakeholdern verstanden. In der Marketingliteratur wird Image aber auch als interne Repräsentation betrachtet und zwar mit zwei unterschiedlichen Bedeutungsinhalten (da Camara 2011). Einerseits als Bild, wie das Unternehmen selbst gerne von außen wahrgenommen würde (intented image) und andererseits als Bild, wie das Unternehmen annimmt, dass es gesehen wird (construed image). Wir folgen hier eher der Unterscheidung wie wir sie schon beim Markenmanagement vorgenommen haben (vgl. Abschn. 5.1.2.1). Image ist das Wahrnehmungsbild von außen, das beispielsweise durch Umfragen bei den Stakeholdern ermittelt werden kann.

Auch bei der Abgrenzung zwischen Reputation und Image gibt es keine einheitliche Meinung in der Literatur. Wir verstehen Reputation als Summe aller internen und externen Wahrnehmungen und als Urteil der Menschen darüber ob das Unternehmen sich so verhält und das leistet, was von ihm von den unterschiedlichen Anspruchsgruppen erwartet wird. Das kann dazu führen, dass ein Unternehmen wie McDonalds insgesamt einen schlechten Ruf (eine schlechte Reputation) in der Bevölkerung hat, weil es über das Angebot von Fastfood zu massiven Gesundheitsproblemen der Bevölkerung beiträgt und weil die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter angeprangert werden, aber bei Investoren aufgrund der Rendite ein gutes Image genießt.

Reputation wirkt über die einzelnen Images wie ein Magnet auf unterschiedliche Stakeholder (vgl. Abb. 5.41).

Damit ist geklärt, was unter Reputation zu verstehen ist und was getan werden muss, um eine Reputation aufzubauen. Das lässt sich durch folgende Definition gut zusammenfassen:

▶ **Defintion Reputationsmanagement** „Die zentrale Aufgabe eines systematischen Reputation Management besteht […] darin, den guten Ruf eines Unternehmens synergetisch mit der Identität, der Marke und dem Image in der gewünschten Ausprägung aufzubauen, zu pflegen und zu schützen, eine positive Einstellung zu dem Unternehmen und seinen Leistungen zu erwirken, und zwar über alle Stakeholder hinweg, integriert und evaluiert in den strategischen, operativen und finanziellen Zielen einer Organisation.“ (Wüst 2012)

Aus der Definition wird deutlich, dass die (gewünschte) Reputation auf der Identität aufbauen muss und nur eine synergetische Übereinstimmung zwischen Identität,



Abb. 5.41 Reputation als Magnet für unterschiedliche Stakeholder (Frombrun und van Riel 2004)

Image und Marke dazu beitragen kann, dass die Reputation über alle Stakeholder hinweg die gewünschte Wahrnehmung erzielt. Aus unserer Sicht fehlt nur noch die Brücke, welche die Unternehmenskommunikation zwischen Identität und Image bzw. Reputation als Aggregation der Images schlagen muss. Dann ergibt sich folgendes Bild von Reputationsmanagement als Prozess (vgl. Abb. 5.42).

Wir fassen bis hierhin noch mal kurz zusammen. Reputationsmanagement in diesem Sinne ist Kommunikations- und Erwartungsmanagement interner wie externer Stakeholder und formt die Reputation über einen längeren Zeitraum. Reputation braucht Werte, Normen, Moral und Ethik als Basis. Der H2H Mindset der Mitarbeiter und insbesondere der Unternehmensleitung sollte dabei helfen, diese Werte und Normen in Worte und Taten umzusetzen. Ausgangspunkt des Reputationsmanagements sollte eine Situationsanalyse sein, die das Leitbild untersucht und prüft, wie gut dieses die Erwartungen der Gesellschaft mit ihren verschiedenen Stakeholdern widerspiegelt. Aus der Analyse und dem Abgleich zu den Erwartungen als Ziel der Reputation ergibt sich eventuell eine Lücke, die es zu schließen gilt, indem zunächst das Leitbild angepasst und dann kommuniziert wird. Dadurch entsteht bei den unterschiedlichen Stakeholdern verschiedene Images, die, sofern mit der Identität und den Erwartungen der Stakeholder abgestimmt, positiv auf das Reputationskonto einzahlen.

Reputation messen

Damit ist Reputationsmanagement als strategischer Führungsprozess erst einmal definiert. Es sollte klargeworden sein, dass die Aufgabe zunächst darin besteht, die Erwartungen der Stakeholder zu ermitteln, um diesem mit dem eigenen Leitbild gerecht zu werden. Mit welchen Inhalten sie zu füllen ist und wie die Reputation gemessen und damit gesteuert werden kann, geht aus dem Prozess bisher leider nicht vor.

Dabei kann das US-amerikanische Reputation Institute mit seinem Messkonzept, dem sogenannten RepTrak® Model helfen (vgl. Abb. 5.43). RepTrak® steht als Abkürzung für den „Reputation Tracker", also dem „Reputations-Aufspürer".

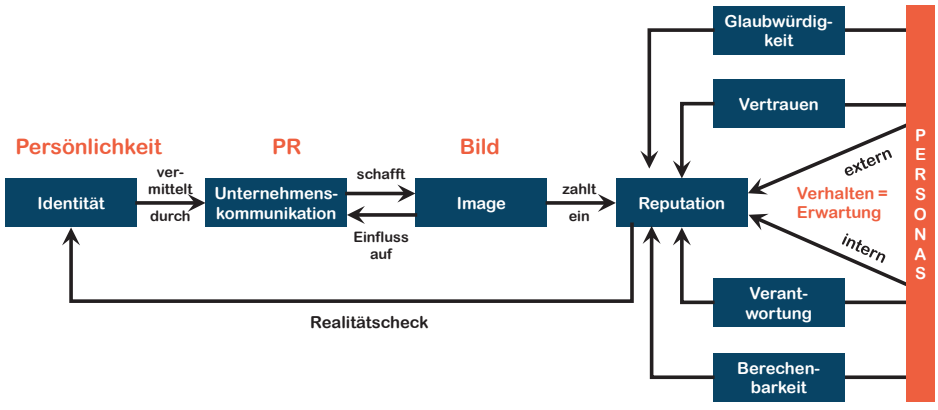


Abb. 5.42 Reputationsanagement als Prozess. (In Anlehnung an Wüst 2012)

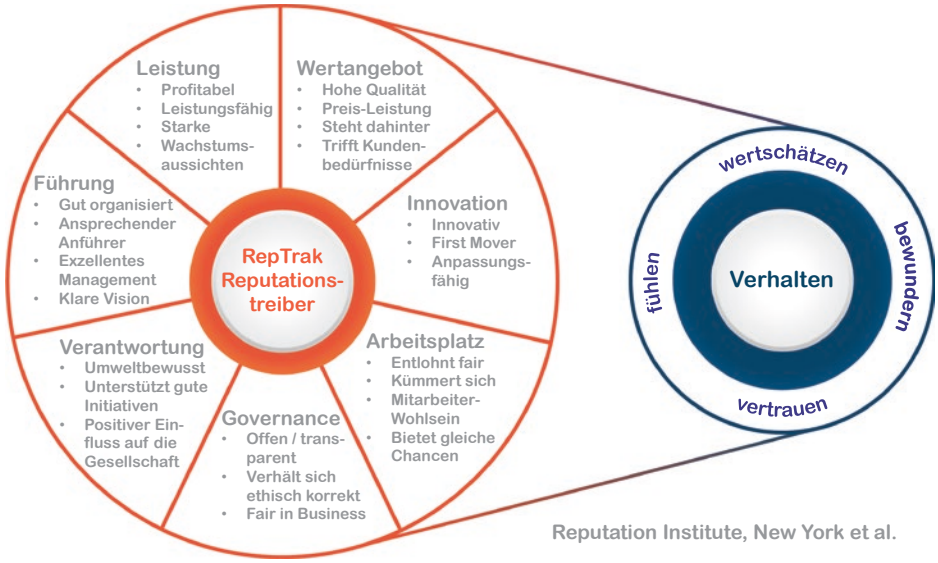


Abb. 5.43 Das RepTrak®-Konzept zur Messung der Reputation. (Nach Wiedmann 2012)

Das Modell hilft dabei, Inhalte der Unternehmensreputation (linke Seite der Abbildung) zu identifizieren, die einen statistischen Einfluss auf die Reputation von Unternehmen (rechte Seite der Abbildung) haben. Das Modell bietet sehr gute Ansatzpunkte, um mögliche Werte einer Gesellschaft als Treiber der Reputation zu verwenden (linker Teil der Abbildung). Die Reputation wird durch die Reputationsreflektoren repräsentiert. Es wird ersichtlich, dass sich das Konzept an dem Wertevieeck orientiert (vgl. Abb. 5.44).

Das scheint nur logisch, wenn davon auszugehen ist, dass Reputation die Wahrnehmung von Stakeholdern misst, in welchem Ausmaß ein Unternehmen die Werte und Normen dieser Gruppe mit seinem eigenen Verhalten bevorzugt.

Wiedmann implementiert nun das Messinstrument RepTrak® für das Reputationsmanagement als Zyklus (vgl. Abb. 5.45), der aus den Aktivitäten

- Planen,
- Managen,
- Kontrolle und
- Messen

besteht (Wiedmann 2012).



Abb. 5.44 Wertevieresck nach Wieland. (Nach Niederhäuser und Rosenberger 2011)

Das Reputation Institute hat mit seinem Messkonzept nachgewiesen, dass es die Reputationstreiber sind, welche die Reputation maßgeblich beeinflussen. Gleichzeitig konnten sie feststellen, dass die Reputation einen Einfluss auf das Weiterempfehlungsverhalten der Stakeholder hat (vgl. Abb. 5.46).

In der Abbildung ist der regressive Zusammenhang zwischen der Reputation deutscher Unternehmen und der Weiterempfehlung der Befragten aus dem Jahr 2011 zu sehen. Es lässt sich ableiten, dass es einen Ursache-Wirkungszusammenhang zwischen der Reputation (gemessen mit dem RepTrak Pulse Score) und dem Weiterempfehlungsverhalten gibt. Das hat uns ehrlich gesagt überrascht, da wir bisher davon ausgegangen sind, dass die Weiterempfehlung von Kunden, die Erfahrung mit einem Unternehmen haben, einen Einfluss auf die Reputation hat. Davon gehen wir weiter aus, sehen aber einen Unterschied zwischen der Weiterempfehlung von Stakeholdern, die nicht notwendigerweise Kunden sind und der Weiterempfehlung, die auf den gemachten Kundenerfahrungen mit einem Unternehmen beruhen. Damit nimmt die Weiterempfehlung von Kunden und anderen Stakeholdern eine zentrale Stellung im gesamten Vertrauensmanagement ein (vgl. Abb. 5.47).

Es verbindet einerseits das Reputationsmanagement mit dem Management von Reputationsvertrauen wie wir es in Abschn. 5.2.2.3 entwickelt haben. Das Reputationsmanagement linker Hand ermöglicht es die Reputation gezielt aufzubauen. Andererseits wird durch gezielte Maßnahmen auf der rechten Seite ein Management des Reputationsvertrauens ermöglicht. Gleichzeitig stellt die Weiterempfehlung auf der Basis der Kundenerfahrungen eine Verbindung zum CXM her. Damit ist eine vollumfängliche

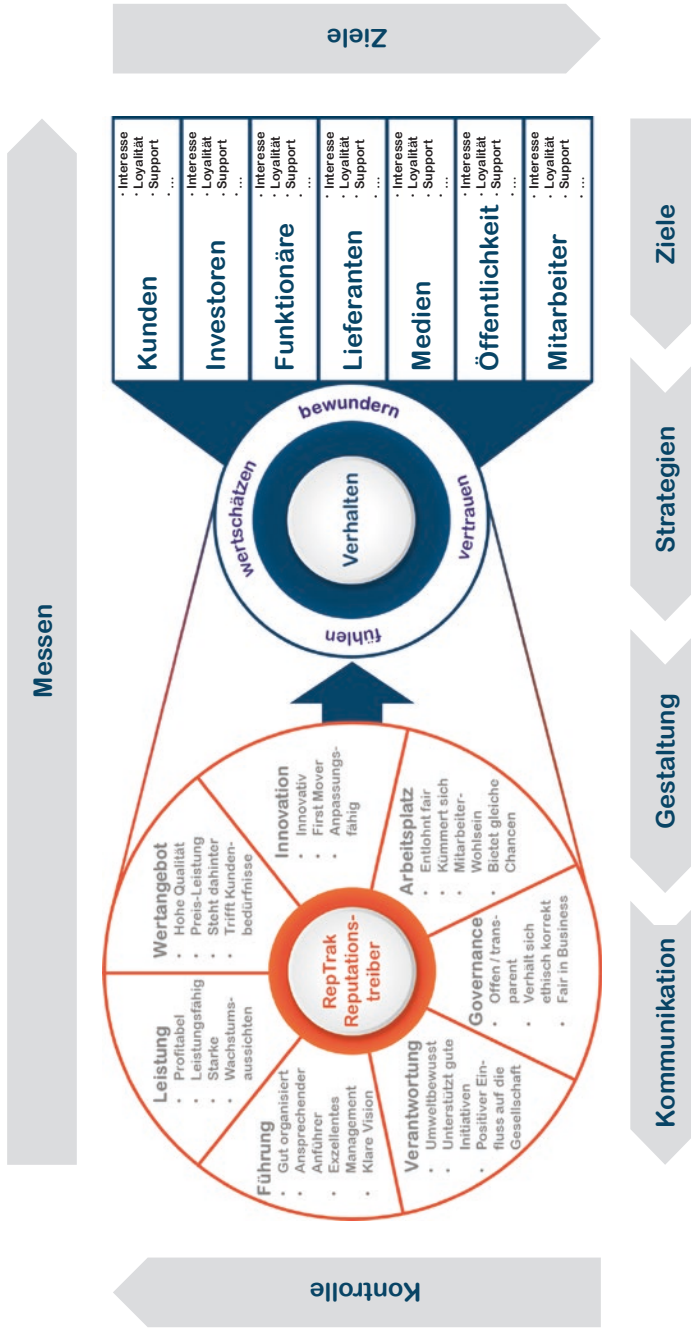


Abb. 5.45 Steuerungsmodell von Reputationsmanagement. (Nach Wiedmann 2012)

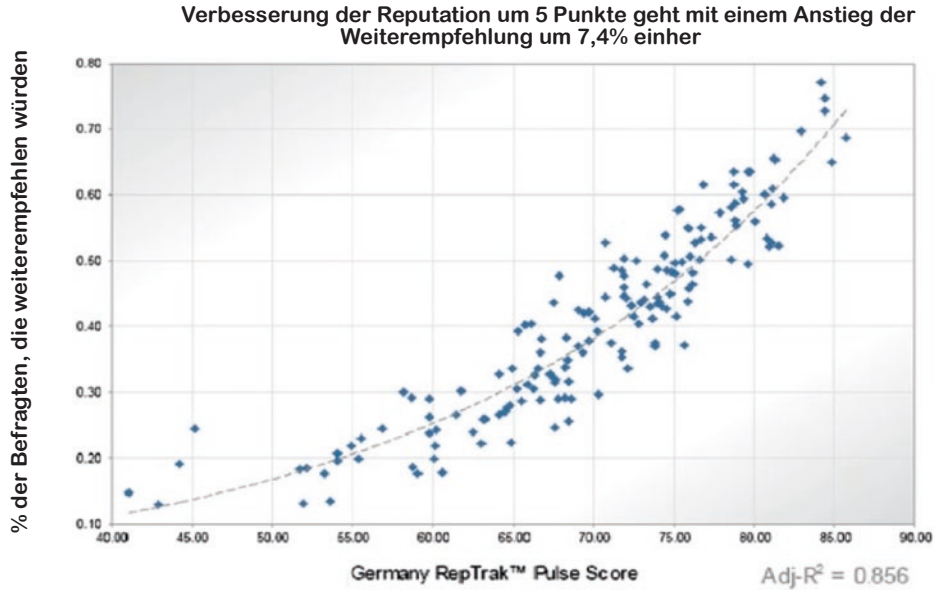


Abb. 5.46 Zusammenhang zwischen Reputation und Empfehlungsverhalten. (Nach Wiedmann 2012)

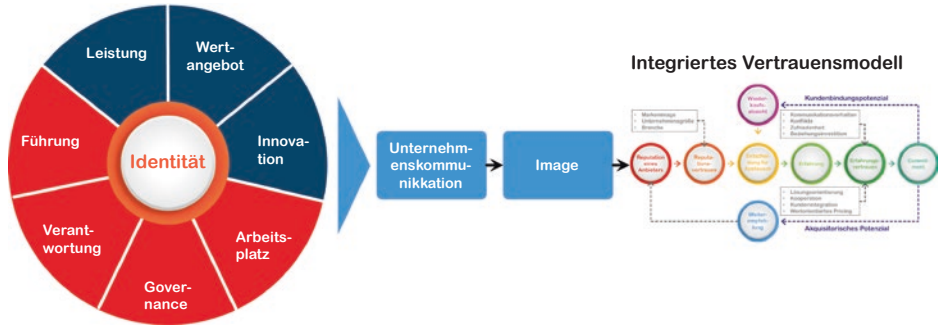


Abb. 5.47 Integriertes Modell zum Reputations- und Vertrauensmanagement

Analyse der Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen Reputation, Erfahrung und Vertrauen im Rahmen eines integrierten Vertrauensmanagements möglich. Gleichzeitig ist das Vertrauensmanagement die sinnvolle Verknüpfung von Unternehmensstrategie und operativem H2H Prozess.

Damit enden die theoretisch-konzeptionellen Ausführungen zum H2H Marketing. Im nächsten Kapitel geht es nun darum, möglichst das gesamte Konzept mit einem Fallbeispiel umzusetzen.

Fragen

1. Fragen und Denkanstöße für Ihren Wissens-Transfer Welche Komponenten integriert H2H Management?
2. Welche Auswirkungen des Bangalore Modells (erste Ebene) lassen sich auf das Markenmanagement nennen?
3. Auf welchen Ebenen findet Marke im Mensch Marketing Berücksichtigung? Wie hängen diese Ebenen zusammen?
4. Wann ist von ganzheitlicher Markenführung zu sprechen?
5. Welche konstituierenden Merkmale des Begriffes Identität gibt es und wie wirken sich diese auf das Markenmanagement aus?
6. Welche Markenidentität und welches Markenimage hat Ihr Unternehmen? Wie lassen sich beide unterscheiden?
7. Aus welchen Elementen bestehen Markenidentität und Markenimage?
8. Warum können sich nicht alle Unternehmen über eine Marke differenzieren? Wie sieht das in Ihrem Unternehmen aus?
9. Warum entzieht sich Markenmanagement heute der alleinigen Steuerung durch die Unternehmen?
10. Was verstehen Sie unter Co-Branding?
11. Wie würden Sie beim Co-Branding vorgehen?
12. Wieso befinden wir uns heute in einer Markenepoche mit Stakeholder-Fokus? Was bedeutet das für Sie und Ihr Unternehmen?
13. Wie lässt sich die Markenerfahrung co-kreieren?
14. Was bedeutet markenprägendes Design für Sie?
15. Welchen Einfluss hat markenprägendes Design auf die Kundenerfahrung?
16. Warum rückt das Design der Kundenerfahrung vermehrt in den Mittelpunkt des operativen Designs?
17. Erläutern Sie bitte den Ausdruck „brand follows function and meaning“! Wie steht es hier in Ihrem Unternehmen?
18. Wie wirkt sich das Bangalore Modell auf das H2H Vertrauensmanagement aus?
19. Welche Vertrauensarten lassen sich unterscheiden? Erläutern sie die unterschiedlichen Vertrauensarten bitte!
20. Welche der Vertrauensarten lassen sich vom Unternehmen steuern? Welche sind als „Störgrößen“ zu betrachten?
21. Skizzieren Sie bitte das Ursache-Wirkungs-Modell für ein integriertes Vertrauensmanagement!
22. Welche Ursache- und Wirkungsfaktoren sind in dem Modell enthalten und warum wurden diese in dem Modell berücksichtigt?
23. Wie erklären Sie sich die gestiegene Bedeutung von Customer-Experience-Management (CXM)?
24. Wie definieren Sie Customer Experience? Aus welchen beiden Elementen besteht diese?

25. Wie definieren Sie CXM?
26. Welche Motive lassen sich in der Praxis für ein CXM finden?
27. Welche Erfolgswirkung wird mit dem CXM postuliert?
28. Welche Muster lassen sich in der Praxis bei der Umsetzung eines CXM erkennen?
29. Wie lassen sich CXM und CRM unterscheiden? Welches der beiden Managementkonzepte ist umfassender? Warum sollten Sie CXM gegenüber dem CRM bevorzugen?
30. Haben Sie CXM in Ihrem Unternehmen bereits implementiert? Welchem Muster folgen Sie und welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen damit?
31. Welche Kernmotive von Menschen lassen sich unterscheiden und wie hängen diese mit einer Kundenerfahrung zusammen?
32. Aus welchen Phasen besteht der CXM-Prozess?
33. Wie lassen sich Kundenkontaktpunkte kategorisieren? Woraus beziehen Kundenkontaktpunkte ihre Bedeutung für das CXM?
34. In welcher Norm hat die CX inzwischen Einzug gehalten? Was ist daran so ungewöhnlich?
35. Welchen Effekt sollen Kundenerfahrungen an einzelnen Kontaktpunkten erzielen?
36. Skizzieren und erläutern Sie bitte das Kausalmodell zur CXM Erfolgskontrolle nach Mayer-Vorfelder (2012) mit Input- und Outputgrößen.
37. Warum sollten die Mitarbeitererfahrungen beim CXM unbedingt mitgestaltet werden? Inwiefern wird das in der DIN CEN/TS 16880 gefordert?
38. Skizzieren und erläutern Sie bitte das CXM-Modell!
39. Welche Hürden sehen Sie bei einer Umsetzung im (eigenen) Unternehmen?
40. Wie integriert das CXM-Modell den H2H Prozess und das Ursache-Wirkungsmodell für ein integriertes Vertrauensmanagement?
41. Welche Unterschiede gilt es zwischen B2B und B2C zu berücksichtigen?
42. Wie definieren Sie Reputation und Reputationsmanagement?
43. Welche vier Säulen öffentlichen Vertrauens lassen sich Ihrer Meinung nach unterscheiden?
44. Welche wesentlichen Entwicklungen zur Reputation öffentlicher Vertrauensnehmer lassen sich aus dem Edelmann Vertrauensbarometers ablesen?
45. Wie können Unternehmen verlorenes Vertrauen in andere öffentliche Institutionen für sich nutzen und was sind die Voraussetzungen dafür?
46. Wie sind Unternehmen in die Wertelandschaft der Gesellschaft integriert?
47. Wird Reputationsmanagement in Ihrem Unternehmen bereits praktiziert? Von wem und mit welchem Erfolg?
48. Wie hängen Marke und Reputation zusammen?
49. Wieso gilt es Verhaltensrichtlinien und das Konzept der Unternehmenskommunikation beim Reputationsmanagement zu berücksichtigen?
50. Worin und für wen äußert sich die Wirkung der Reputation eines Unternehmens?

51. Inwiefern verbindet die Unternehmenskommunikation Markenidentität und -image eines Unternehmens?
52. Welche Einflüsse auf die Reputation lassen sich nach dem RepTrak®-Konzept des Reputation Institute unterscheiden? Wie ordnen Sie Ihr Unternehmen hinsichtlich der Einflüsse ein?
53. Welche vier Werte einer Gesellschaft lassen sich für die Unternehmensreputation nutzen?
54. Skizzieren und erläutern Sie bitte das Integrierte Modell zum Reputations- und Vertrauensmanagement!

Literatur

Aaker, David A. 2004. *Brand portfolio strategy*. New York: Free Press. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540=“0-7432-4938-0. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Aaker, David A., und Erich Joachimsthaler. 2000. The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California Management Review* 42 (4): 8–23. https://doi.org/10.1177/000812560004200401.

Aaker, Jennifer L. 1997. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research* 34:347–356.

absatzwirtschaft. 2013. Sinn-Konsum ersetzt Hyper-Konsum › absatzwirtschaft. absatzwirtschaft.de. 18. Juli 2013. http://www.absatzwirtschaft.de/sinn-konsum-ersetzt-hyper-konsum-15507/. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Al Dente Entertainment GmbH. 2013. „S’Lebn is a Freid/Die Mutter aller Imagefilme/al Dente Entertainment“. Untenrehmensfilme (blog). https://aldente-entertainment.com/unternehmensfilme/imagefilm/slebn-is-a-freid-die-mutter-aller-imagefilme/. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Aula, Pekka, und Jouni Heinonen. 2016. *The reputable firm. Management for professionals*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-22008-6.

Ballantyne, David, und Robert Aitken. 2007. Branding in B2B markets: Insights from the service – Dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing* 22 (6): 363–371. https://doi.org/10.1108/08858620710780127.

Barney, Jay B., und Mark H. Hansen. 1994. „Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage“. *Strategic Management Journal* 15:175–190.

BDO Deutsche Warentreuhand AG. 2008. Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Studie Vertrauen durchgeführt von TNS Emnid.

Belz, Christian, Markus Müllner, und Dirk Zupancic. 2008. *Spitzenleistungen im Key-Account-Management: Das St. Galler KAM-Konzept*. München: MI Wirtschaftsbuch.

Berry, Leonard L. 1995. Relationship marketing of services – Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 236–245.

Berry, Leonard L., Lewis P. Carbone, und Stephan H. Haeckel. 2002. Managing the total customer experience. *MIT Sloan management review* 43 (3): 85.

Bittl, A., und S. Kremhelmer. 2005. Die Bedeutung von Vertrauen in betriebswirtschaftlicher Theorie und versicherungsunternehmerischer Praxis–in der Erkenntnis nicht neu, in der Umsetzung eine permanente Herausforderung. *Liber discipulorum für Elmar Helten zum* 65:95–117.

Bolton, Ruth N., George S. Day, John Deighton, Das Narayandas, Evert Gummesson, Shelby D. Hunt, C.K. Prahalad, Roland T. Rust, und Steven M. Shugan. 2004. Invited commentaries on ‚Evolving to a new dominant logic for marketing'. *Journal of Marketing* 68 (1): 18–27.

Bruhn, Manfred, und Karsten Hadwich. 2012. Customer Experience – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In *Customer Experience,* Hrsg. Manfred Bruhn und Karsten Hadwich, 3–36. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4001-8_1.

Burmann, Christoph, Tilo Halaszovich, Michael Schade, und Frank Hemmann. 2015. *Identitätsbasierte Markenführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-07506-4. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Camara, Nuno Zarco da. 2011. Identity, Image and Reputation. In *Reputation Management,* Hrsg. Sabrina Helm, Kerstin Liehr-Gobbers, und Christopher Storck, 47–58. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-19266-1_6.

Chen, Steven, und Alladi Venkatesh. 2013. An investigation of how design-oriented organisations implement design thinking. *Journal of Marketing Management* 29 (15–16): 1680–1700. https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.800898.

Claßen, Matthias. 2016. *Marktorientierung in Business-to-Business-Märkten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-10914-1. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Costa, Paul T., und R. McCrae Robert. 2008. The revised NEO personality inventory (NEO-PI-R). In *The SAGE handbook of personality theory and assessment: Personality measurement and testing,* Hrsg. Gregory J. Boyle, Gerald Matthews, und Donald H. Saklofske, 179–198. London: Sage.

Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans, und Deborah Cowles. 1990. „Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective". *Journal of Marketing* 54 (3): 68. https://doi.org/10.2307/1251817.

Decker, Reinhold, und Stefan Neuhaus. 2006. Vertrauen im Dienstleistungsmarketing. Stellenwert und Implikationen für das strategische Handeln. In: *Konsumentenvertrauen. Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement,* Hrsg. Hans H. Bauer, Marcus M. Neumann, und Antje Schüle. München: Vahlen.

Deckow, Frauke. 2006. *Vertrauen durch Kompetenzmarketing: ein ganzheitlicher Ansatz zur Vermarktung von Kontaktgütern,* 1. Aufl. Wirtschaftswissenschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2016. *DIN CEN/TS 16880 (DIN SPEC 77880):2016-03 CEN/TS 16880:2015 (D)*. Berlin: Beuth Verlag.

Domning, Marc, Christian E. Elger, und André Rasel. 2009. Der aktuelle Stand der Neurowissenschaften. In *Neurokommunikation im Eventmarketing: Wie die Wirkung von Events neurowissenschaftlich planbar wird,* Hrsg. Marc Domning, Christian E. Elger, und André Rasel, 21–32. Wiesbaden: Gabler.

Dzeyk, Waldemar. 2005. *„Vertrauen in Internetangebote"*. Köln: Universität zu Köln.

Einwiller, Sabine, Andreas Herrmann, und Diana Ingenhoff. 2005. „Vertrauen durch Reputation". *Marketing ZfP* 27 (1): 25–40.

Esch, Franz-Rudolf, Christian Brunner, Dominika Gawlowski, Christian Knörle, und Kai Harald Krieger. 2010. Customer Touchpoins marken-und kundenpezifisch mangen. *Marketing Review St. Gallen* 27 (2): 8–13.

Fischer, T., und M. Tewes. 2001. Vertrauen und Commitment in der Dienstleistungsinteraktion. In *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001,* 299–318. Gabler.

Fombrun, Charles J., und Cees B. M. van Riel. 2004. *Fame & Fortune : How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River: Pearson Education.

Frey, Dieter, Hrsg. 2016. *Psychologie der Werte*. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48014-4.

Geuens, Maggie, Bert Weijters, und Kristof De Wulf. 2009. A new measure of brand personality. *International Journal of Research in Marketing* 26 (2): 97–107. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2008.12.002.

Gilmore, G. W. 1919. *Animism: or, thought currents of primitive peoples*. Boston: Marshall Jones Company.

Glattes, Karin. 2016. *Der Konkurrenz ein Kundenerlebnis voraus*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10528-0.

Golecki, Christian. 2012. Nutzung von Customer Insights zur Entwicklung erfolgreicher Apps. https://link.springer.com/article/10.1365/s11621-012-0117-6. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Gouthier, Matthias, Andreas Giese, und Christopher Bartl. 2012. Customer Experiences, Kundenbegeisterung und Service Excellence – Die Spezifikation DIN SPEC 77224. In *Customer Experience,* Hrsg. Manfred Bruhn und Karsten Hadwich, 63–84. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4001-8_3.

Greschuchna, Larissa. 2006. *Vertrauen in der Unternehmensberatung: Einflussfaktoren und Konsequenzen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Greve, Goetz, Elke Benning-Rohnke, und Geert van Kuyck, Hrsg. 2010. *Kundenorientierte Unternehmensführung: Konzept und Anwendung des Net Promoter® Score in der Praxis,* 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler. (Gabler Research).

Hannig, Uwe, Hrsg. 2017. *Marketing und Sales Automation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15260-4.

Hassenzahl, Marc. 2013. User experience and experience design. In *The encyclopedia of human-computer interaction,* Hrsg. Claude Ghaoui. Herchey: Idea Reference Group.

Helm, Sabrina, Kerstin Liehr-Gobbers, und Christopher Storck, Hrsg. 2011. *Reputation Management*. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-19266-1.

Holland, Heinrich, und Nandhini Ramanathan. 2018. Customer experience management. In *Disruption und Transformation Management*, Hrsg. Frank Keuper, Marc Schomann, Linda Isabell Sikora, und Rimon Wassef, 343–352. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3_15.

Homburg, Christian, und Manfred Bruhn. 2010. *„Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen". Handbuch Kundenbindungsmanagement,* 7. Aufl., 3–39. Wiesbaden: Gabler.

Homburg, Christian, Danijel Jozic, und Christina Kühnl. 2013. Customer experience management. IMU Research Insights 19.

Homburg, Christian, Danijel Jozić, und Christina Kuehnl. 2017. Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science* 45 (3): 377–401. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7.

Horst, Peter, und Robert Duboff. 2016. Markenführung in Zeiten von Big Data. *Harvard Business Manager* 2016 (Januar): 50–60.

Hubig, Christoph, und Oliver Siemoneit. 2007. Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation. In *Handbuch Unternehmenskommunikation,* Hrsg. Manfred Piwinger und Ansgar Zerfaß, 171–188. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9164-5_8.

Kapferer, Jean Noel. 1997. Managing luxury brands. *The Journal of Brand Management* 4 (4): 251–260.

Karle, Roland. 2008. Vertrauen ist ein Gehirnzustand – Ein Interview mit Henning Schleich. *absatzwirtschaft Sonderheft* 2008:98–102. Hamburg: Dissertation Universität Hamburg

Kassebaum, Ulf Bernd. 2004. Interpersonelles Vertrauen: Entwicklung eines Inventars zur Erfassung spezifischer Aspekte des Konstrukts.

Keiningham, Timothy Lee, Roland T. Rust, Bart Lariviere, Lerzan Aksoy, und Luke Williams. 2018. A roadmap for driving customer word-of-mouth. *Journal of Service Management* 29 (1): 2–38. https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2017-0077.

Keller, Kevin Lane. 2003. *Strategic brand management,* 2. Aufl. New Jersey: Prentice Hall.

Keller, Kevin Lane, und Donald R. Lehmann. 2006. „Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities". *Marketing Science* 25 (6): 740–59. https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153.

Kenning, Peter, und Martin Ahlert. 2009. „Ein Vertrauensbarometer für Deutschland", 7.

Klaus, Erich. 2002. Vertrauen in Unternehmensnetzwerken – Eine interdisziplinäre Analyse. *Deutscher Universitätsverlag*. https://doi.org/10.1007/978-3-322-81443-2_1.

Kotler, Philip, Waldemar A. Pförtsch, und Ines Michi. 2006. *B2B brand management*. Berlin: Springer.

Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, und Iwan Setiawan. 2016. *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. New Jersey: Wiley.

Lemon, Katherine N., und Peter C. Verhoef. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing* 80 (6): 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420.

Lorbeer, Alexander. 2003. *Vertrauensbildung in Kundenbeziehungen: Ansatzpunkte zum Kundenbindungsmanagement*. Berlin: Springer.

Lutz, Christoph, Christian P. Hoffmann, und Andrea von Kaenel. 2013. Macht des Vertrauens. In *Macht des Vertrauens,* Hrsg. Jens Vollmar, Roman Becker, und Isabella Hoffend, 185–209. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Matthes. 2008. *Die Wirkung von Vertrauen auf die Ex-Post-Transaktionskosten in Kooperation und Hierarchie*. Wiesbaden: DUV. https://doi.org/10.1007/978-3-8350-5472-1.

Mayer-Vorfelder, Matthias. 2012. *Kundenerfahrungen im Dienstleistungsprozess: Eine theoretische und empirische Analyse,* 1. Aufl. Basler Schriften zum Marketing 29. Wiesbaden: Gabler.

McKnight, D. Harrison, Vivek Choudhury, und Charles Kacmar. 2002. „Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology". *Information systems research* 13 (3): 334–359.

Merz, Michael A., Yi He, und Stephen L. Vargo. 2009. „The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science* 37 (3): 328–44. https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3.

Meyer, Christopher, und Andre Schwager. 2007. Understanding customer experience. *Harvard Business Review* 85 (2): 116–126.

Milankovic, Tanja, und Patrick Lentz. 2004. Die Bedeutung von Vertrauen in Kunden-Anbieter-Beziehungen–Eine Analyse des aktuellen Stands der Forschung. *Marketing Arbeitsbericht*, 11:1–115.

Müller-Hagedorn, Lothar. 2003. Kooperationen im Handel. *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke,* 1207–1227. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-322-99865-1_50.

Nasution, Reza Ashari, et al. 2014. The customer experience framework as baseline for strategy and implementation in services marketing. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 148 (August): 254–261. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.041.

Neujahr, Elke. 2012. Wer die Reputation hat, hat die Zukunft. Lang. https://doi.org/10.3726/978-3-653-01354-2.

Niederhäuser, Markus, und Nicole Rosenberger. 2011. „Von der Identität zu Image und Reputation". In *Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation: Modell – Prozesse – Fallbeispiele,* Hrsg. von Markus Niederhäuser und Nicole Rosenberger, 99–110. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6397-0_5.

Of, Jan. 2014. *Brand formative design. development and assessment of product design from a future, brand and consumer perspective*. Mainz: Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

PAC. 2015. Holistic customer experience in the digital age. A trend study for Germany, France and the UK. PAC – Pierre Audoin Consultants. https://blogs.adobe.com/digitaleurope/files/2015/09/StudyHolisticCXAdobe1.pdf. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal, und Kenneth R. Evans. 2006. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of marketing* 70 (4): 136–153.

Pawlak, Laila, und Kris Østergaard. 2016. *The fundamental 4s. How to design extraordinary customer experiences in an exponential world*. Copenhagen: SingularityU Nordic.

Payne, Adrian, Kaj Storbacka, Pennie Frow, und Simon Knox. 2009. Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research* 62 (3): 379–389. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.013.

Peppers, Don, und Martha Rogers. 2017. *Managing customer experience and relationships: A strategic framework*, 3. Aufl. Hoboken: Wiley.

Pine, I. I., B. Joseph, und James H. Gilmore. 1998. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review* 76 (4): 97–105.

Pine, I. I., B. Joseph, und James H. Gilmore. 1999. *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business Press.

Prahalad, C. K., und Venkatram Ramaswamy. 2003. The new frontier. *MIT Sloan Management Review* 44 (4): 12–18.

Rawson, Alex, Ewan Duncan, und Conor Jones. 2013. The truth about customer experience. *Harvard Business Review* 91 (9): 90–98.

Ripperger, Tanja. 2003. *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*. Heidelberg: Mohr Siebeck.

Rossmann, Alexander. 2010. *Vertrauen in Kundenbeziehungen,* 1. Aufl. Gabler Research Marketing-Management. Wiesbaden: Gabler.

Rossmann, Alexander. 2013. Vertrauen in Marketing und Vertrieb. In *Macht des Vertrauens,* Hrsg. Jens Vollmar, Roman Becker, und Isabella Hoffend, 221–243. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Rusnjak, Andreas, und Daniel R.A. Schallmo, Hrsg. 2018. *Customer Experience im Zeitalter des Kunden*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18961-7.

Saab, Samy. 2007. *Commitment in Geschäftsbeziehungen: Konzeptualisierung und Operationalisierung für das Business-to-Business-Marketing,* 1. Aufl. Gabler Edition Wissenschaft Business-to-Business-Marketing. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

Schau, Hope Jensen, Albert M. Muñiz, und Eric J. Arnould. 2009. How brand community practices create value. *Journal of Marketing* 73 (5): 30–51. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.30.

Schmitt, Bernd H. 1999. *Experiential marketing*. New York: The Free Press.

Schmitt, Bernd H. 2003. *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers,* 1. Aufl. Hoboken: Wiley.

Shaw, Colin, und Ryan Hamilton. 2016. *The intuitive customer*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-53430-9.

Sheth, Jagdish N., Atul Parvatiyar, und Jagdish N. Sheth. 2000. *Handbook of relationship marketing*. London: Sage.

Sponholz, Uwe. 2009. Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser! In *Jahrbuch Marketing 2009. Trendthemen und Tendenzen,* Hrsg. Michael Bernecker und Werner Pepels, 81–101. Köln: Johanna.

Steinbach, Jan, Michael Krisch, und Horst Harguth. 2015. *Helpvertising*. Wiesbaden: Springer Fachmedien (essentials). http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-07691-7. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Suden, Peter tom. 2009. *Vergütung in Steuerkanzleien: Gehalt mit Excel Tools und vielen Beispielen richtig bestimmen,* 1. Aufl. Steuerpraxis. Wiesbaden: Gabler.

Verganti, Robert. 2009. Design-driven innovation. Boston: Harvard Business Press. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540=“978-1-4221-2482-6. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Vitsœ Limited. 2019. „Gutes Design | Über Vitsœ | Vitsœ“. Gutes Design. https://www.vitsoe.com/de/ueber-vitsoe/gutes-design. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Vollmar, Jens, Roman Becker, und Isabella Hoffend, Hrsg. 2013. *Macht des Vertrauens*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4453-5.

Walden, Steven. 2017. *Customer experience management rebooted*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94905-2.

Walker, Kent. 2010. A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review* 12 (4): 357–387. https://doi.org/10.1057/crr.2009.26.

„Werbesprech: McDonald’s – Mein Zehn-Jahres-Boykott“. o. J. Wirtschaftswoche. Zugegriffen 4. Juli 2018. https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/werbesprech-mcdonalds-mein-zehn-jahres-boykott/6827620.html. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Wiedenfels, Gunnar. 2008. Trust matters – Ergebnisse der Online-Befragung zum Vertrauen in PR-Agenturen. www.moeller-horcher.de/de/pressezentrum/downloads. Zugegriffen: 15. Sept. 2008.

Wiedenfels, Gunnar. 2009. *Trust of potential buyers in new entrepreneurial ventures: An analysis of trust drivers, the relevance for purchase intentions, and the moderating effect of product or service qualities*. Springer Science & Business Media.

Wiedmann, Klaus-Peter. 2012. Ansatzpunkte zur Messung der Unternehmensreputation als Grundlage einer Erfolg versprechenden Reputationsmanagementplanung – Das RepTrak-Konzept als Ausgangspunkt und Skizzen zur relevanten Weiterentwicklung. In *Corporate Reputation Management: Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg,* Hrsg. Cornelia Wüst und Ralf T. Kreutzer, 57–101. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3720-9_2.

Wilhelm, Mirko. 2007. *Vertrauen im Supply Chain Management. Die Rolle der Logistikdienstleister als Vertrauensbroker,* 1. Aufl. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

Wrightsman, L. S. 1991. Interpersonal trust and attitudes toward human nature. In *Measures of social psychological attitudes, Bd. 1. Measures of personality and social psychological attitudes,* Hrsg. J. P. Robinson, P. R. Shaver, und L. S. Wrightsman, 373–412. San Diego: Academic Press.

Wünschmann, Stefan, und Stefan Müller. 2008. Vertrauen als Bindeglied zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. In *Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden,* Hrsg. Armin Töpfer, 147–162. Berlin: Springer.

Wüst, Cornelia. 2012. Corporate Reputation Management – Die kraftvolle Währung für Unternehmenserfolg. In *Corporate Reputation Management: Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg,* Hrsg. Cornelia Wüst und Ralf T. Kreutzer, 3–56. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3720-9_1.

Zowislo, N., und J. Schulz. 2006. *Vertrauen statt Transparenz. Konsumentenvertrauen–Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement,* 27–38. München.

Der iterative H2H Prozess

6

Inhaltsverzeichnis

6.1 Den H2H Prozess immer mit einem Briefing starten 398
6.2 H2H Problem finden 402
6.3 Human Insights – Tiefgehende Einblicke erlangen 406
6.3.1 H2H Aufgabe verstehen und Problemraum erkunden 407
6.3.2 Tiefgehende Erkenntnisse gewinnen 410
6.3.2.1 Ermittlung von tiefgehenden Einblicken über die Feldforschung 410
6.3.2.2 Ermittlung von tiefgehenden Einblicken über Big Data Analytics 411
6.3.3 Erkenntnisse strukturieren und verdichten 420
6.4 Wertangebot (Value Proposition) vorentwickeln 428
6.4.1 Komponenten des Wertangebotes 430
6.4.2 Wissen und Fähigkeiten in Netzwerken 432
6.4.3 Produkte und Dienstleistungen als Serviceanwendungen 433
6.4.4 Human-Experience-Design – die Erfahrung miteinander gestalten 436
6.4.5 Preis als Quantifizierung des Wertes für den Kunden 443
6.4.5.1 Die Wertanalyse aus Sicht des Kunden 446
6.4.5.2 Target Costing und die Cost-Volume-Profit-Analyse zur Sicherstellung des Anbieterwertes 451
6.5 Wertvolle Inhalte: Mit Content Marketing – informieren, beraten und unterhalten 453
6.5.1 Grundlagen des Content Marketing im H2H Marketing 455
6.5.2 Der Prozess des Lean-Content-Marketing 461
6.5.2.1 Organisatorische und technische Voraussetzungen für das Content Marketing schaffen 462
6.5.2.2 Content-Planung 468
6.5.2.3 Content Audit 471
6.5.2.4 Content und Content Formate generieren 475
6.5.2.5 Content veröffentlichen und vermarkten 488
6.5.2.6 Erfolg des Content Marketing messen 488
6.5.3 Engagement für Content-Co-Creation 492
6.5.4 Storytelling im H2H Marketing – Bildende Inhalte als Geschichte erzählen 498

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

W. Pförtsch und U. Sponholz, *Das neue Marketing-Mindset,*
https://doi.org/10.1007/978-3-658-25519-0_6

6.6 Zugang für Kunden ermöglichen und managen 510
6.6.1 Wertangebot verfügbar machen 512
6.6.2 Interagierend kommunizieren 522
6.6.3 Beziehung entwickeln 532
6.6.4 Wissen mehren und erneuern 534
Literatur 547

Zusammenfassung

Das Marketing-Mix mit seinen ursprünglichen 4Ps hat seit vielen Jahren das Marketing Denken geleitet, mit der Digitalisierung und den neuen Medien haben sich die Struktur der Beziehung und die Geschwindigkeit der Kommunikation geändert. Das statische, outbound-orientierte Marketing-Mix gehört der Vergangenheit an, die Gegenwart und Zukunft ist dynamisch und iterativ, im H2H Prozess wird das deutlich.

Das hier vorgestellte H2H Marketing mit dem flexiblen Iterationsprozess bringt neue Möglichkeiten für die heutige hyper-kompetitive Situation. In diesem Kapitel liegt der Fokus auf der Beschreibung der einzelnen Marketing-Aktivitäten des Marketing-Mix. Einer der grundlegenden Unterschiede zum bisherigen Marketing-Mix besteht in dem Prozesscharakter des strategischen und operativen Marketings und den ausdrücklich notwendigen Iterationen zwischen den Prozessphasen. Die einzelnen Prozessschritte werden aus Gründen der Übersichtlichkeit in diesem Kapitel nacheinander (also nicht iterativ) erklärt. Zweitens liegt dem Prozess der Integrationsgedanke der S-DL zugrunde. Der Prozess integriert digitales Marketing, Content Marketing, Service Marketing, B2C- und B2B Marketing, Marke und Marketing Mix sowie kommunikative und physische Kanäle im Sinne eines Omnichannel-Ansatzes. Drittens werden auf der Basis der Erkenntnisse des Bangalore Modells Phasen in den Prozess aufgenommen, die im Marketing-Mix nicht oder nicht explizit berücksichtigt werden.

Ausgehend von einem ausführlichen Briefing (vgl. Abschn. 6.1) startet der H2H Prozess mit der Suche nach einem menschlichen Problem (vgl. Abschn. 6.2), das mit dem gesamten Iterationsprozess verstanden und gelöst werden soll (vgl.Abschn. 6.3). Das Wertangebot (Value Proposition) spielt eine erhebliche Rolle, in Bezug auf durch gut informierte Kunden, wissensvermittelnden Netzwerke, Serviceanwendungen von Produkten, Customer Experience und insbesondere für die Preissetzung (vgl. Abschn. 6.4). Bereits in Kap. 5 wurde aufgrund der strategischen Bedeutung erklärt, wie die Marke in das H2H Marketing integriert wird. Daher wird dieser Teilprozess an dieser Stelle nicht mehr aufgeführt. Es soll aber noch einmal betont werden, dass die Marke unbedingt mit dem zu lösenden Problem, dem Wertangebot, dem Content und dem Zugang von und zu den Kunden zu koordinieren ist. Mit dem Content Marketing in Form von „edutainment“ soll Werbung von den Kunden nicht nur wahrgenommen, sondern erlebt werden. Wir setzen uns in diesem Kontext mit den Grundlagen, dem Prozess sowie der Einbindung von Co-Creation und Serious Storytelling auseinander (vgl. Abschn. 6.5). Abschließend wird in Abschn. 6.6 noch der Zugang vom und zum Kunden mit Kommunikations- und Distributionskanälen beleuchtet.

In diesem Kapitel wird beschrieben, wie Mensch Marketing mit dem flexiblen Iterationsprozess (H2H Prozess) umgesetzt werden kann, damit wird das bisherige Marketing-Mix überflüssig. Es sollte dem Leser allerdings bewusst sein, dass der iterative Prozess an beliebiger Stelle in Abhängigkeit von der jeweiligen Aufgabenstellung starten kann. So kann im Falle einer Unternehmensgründung der gesamte Prozess durchlaufen werden, um die H2H Canvas (vgl. Abb. 4.26 in Abschn. 4.2.6) komplett auszufüllen und so ein tragfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln. Für den Fall, dass ein neues Wertangebot zur Lösung des bereits identifizierten H2H Problems entwickelt werden soll, reicht es aus, den Prozess mit der Vorentwicklung des Wertangebotes zu starten. Natürlich kann das Projektteam, dann in die davorliegenden Phasen zurück iterieren, um beispielsweise nochmals die vorab gewonnen und dokumentierten Ergebnisse heranzuziehen, um einen neuen Designansatzpunkt aufzuspüren. Der Prozess kann mit der Aufgabe starten, den Content oder Zugang vom und zum Kunden mit dem bestehenden Wertangebot zu überarbeiten und zu optimieren. Auch in diesem Fall kann es notwendig sein, in eine frühere Phase zurück zu iterieren, weil beispielsweise neuer Content oder ein neuer Zugang mit der Marke abgestimmt werden muss. In der Beschreibung der einzelnen Prozessphasen wird nicht mehr weiter auf die Möglichkeit der Iteration eingegangen. Der Prozesscharakter sollte im Vergleich zum Marketing-Mix dennoch ersichtlich sein.

Neben dem Prozesscharakter fließen sämtliche Erkenntnisse aus dem Bangalore Modell (vgl. Abb. 4.9 in Abschn. 4.2.1) in den H2H Prozess ein. Die Identifikation eines komplexen, menschlichen Problems als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Wertangebotes und die strategische Positionierung eines Unternehmens zu nehmen, ist im Marketing neu und folgt der Aufforderung des Manifesto „first things first“ (vgl. Abschn. 2.3). Herkömmliche Differenzierungsstrategien wie Kostenführerschaft und Differenzierung über Leistungsmerkmale werden dadurch nicht obsolet aber zunächst einmal sekundär. Nur wer in der Wahrnehmung der Gesellschaft, der Kunden und Netzwerke ein Themenfeld gedanklich und emotional als Experte besetzt, wird sich einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil erarbeiten können, so die Hypothese des Mensch Marketings.

Das Lean-Prinzip wird im Content Marketing besonders deutlich. Es gilt für alle Phasen. Der Wunsch und Wille zum experimentellen Lernen sollte bei den beteiligten Mitarbeitern unbedingt vorhanden sein. Auch bei der Vorentwicklung des Wertangebotes geht es darum, das MVP weiter zu entwickeln und es dann an die Entwicklungsabteilung weiterzugeben. In dieser Phase wird das Mensch Marketing am „fuzzy front end of innovation“ eingesetzt. Das Mensch Marketing will, dass neben den Komponenten bestehend aus Produkten, Dienstleistungen und Informationen, das markenprägende Design und die Customer Experience wesentliche Elemente des Wertangebotes darstellen. Die Customer Experience und die User Experience rücken in das Zentrum der Vorentwicklung. In der letzten Phase, wenn es um den Zugang zu den Kunden und anderen Wertschöpfungspartnern geht, ist Mensch Marketing nach wie vor am „back end of innovation“ tätig. Durch die Phase der „Human Insights“ wird sichergestellt, dass Mensch Marketing sowohl „Insight Driven“ als auch „Data Driven“ ist und erst auf der Basis dieser wertvollen Einblicke Service für die Kunden entwickelt, kommuniziert und zugänglich

macht. Der Kunde als Souverän bestimmt ganz im Sinne des Cluetrain-Manifesto (vgl. Abschn. 2.3) was er will. Das gilt für das Wertangebot, die Kommunikation und die Kanäle. Plattformen und Netzwerke spielen dabei eine zentrale Rolle. Durch den permanenten Austausch und Zugang zu den Kunden und deren Netzwerken wird kontinuierlich sichergestellt, dass nur das gesagt wird, was auch getan werden kann. Damit ersetzt der neue H2H Iterationsprozess das bisherige Marketing-Mix.

Im folgenden Abschnitt wird zunächst empfohlen, den H2H Marketingprozess **immer** mit einem effektiven Briefing zu starten.

6.1 Den H2H Prozess immer mit einem Briefing starten

Jeder H2H Prozess muss mit einem ordentlichen, inspirierenden Briefing starten. Der Vorteil des Prozesses ist es gerade, dass der Prozess mit jeder beliebigen Prozessphase gestartet werden kann. So kann die H2H Aufgabe z. B. darin bestehen, die Marke zu überarbeiten oder das Wertangebot zu überarbeiten. Dann steigt das Team vielleicht bei den gesammelten Erkenntnissen aber nicht mehr bei den identifizierten Problemen ein.

Ein gutes Briefing für einen Auftrag war schon immer und bleibt eine wichtige Voraussetzung für das spätere Gelingen der Bearbeitung. Im Marketing waren und sind Briefings vor allem bei Auftragsvergabe an externe Auftragnehmer wie Agenturen oder Marktforschungsinstitute wichtige Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Häufig kommt der Anstoß für ein gutes, fundiertes Briefing leider von den externen Partnern, da ein gutes Briefing für sie das Lastenheft des Auftraggebers darstellt. Es sollte aber genauso gut intern zu einem absoluten Muss zählen, den Auftrag für das H2H Marketingteam in einem kurzen, übersichtlichen und inspirierenden Briefing zu formalisieren, um die Basis für ein gemeinsames Verständnis der Aufgabenstellung sicherzustellen. Die Aufgabe des Briefings umfasst die „[… die konkrete Aufgabenbeschreibung und verdichtete Informationsweitergabe an [einen Auftraggeber] (Hartleben und von Rhein 2013).“ Ähnlich formulieren Petersen und Joo, wenn sie sagen, dass der Design-Brief ein kurzes Dokument darstellt, das dem Designteam Aspekte zum „wer, was, wann, wie und warum“ übermittelt (Petersen und Joo 2015).

Laut Hartleben sollte das Briefing unter anderem folgenden Anforderungen genügen (Hartleben und von Rhein 2013): Das Briefing soll

- schriftlich formuliert und persönlich (mündlich) besprochen werden
- vollständig und dennoch sinnvoll kurz (eben „brief“)
- präzise, eindeutig und für den/die Empfänger verständlich formuliert werden und dennoch gezielt Frei- und Spielraum geben
- konkret sein, indem z. B. Beispiele gegeben werden
- motivieren
- verhältnismäßig sein
- bei Bedarf nachgebessert werden (das Prinzip der Iteration gilt auch hier!)

- vom Auftraggeber erstellt werden
- von Auftraggeber und -nehmer freigegeben werden

Die schriftliche Formulierung hat den Vorteil, dass das Briefing dokumentiert und vom Team oder dem Auftraggeber immer wieder herangezogen werden kann, falls im Laufe des Prozesses einmal nicht klar sein sollte, wie die Anforderungen ursprünglich waren. Gleichzeitig sollten die Änderungen, die aus der Besprechung des Briefings oder aus verschiedenen Iterationen des Prozesses resultieren, genauso schriftlich festgehalten werden. Vollständigkeit und Kürze scheinen auf den ersten Blick widersprüchlich zu sein. Die Vollständigkeit bezieht sich auf die Notwendigkeit, dass Auftraggeber und -nehmer ein gemeinsames Verständnis vom Auftrag haben müssen. Der Auftraggeber kann im ersten Schritt lediglich versuchen, zu antizipieren, was der Auftragnehmer benötigt, um den Auftrag auch wirklich zu verstehen. Er kann z. B. versuchen, sich von Anfang an das Regelwerk der SOPHISTen zu Anforderungsermittlung und -management („requirements engineering“) zu halten (Rupp und die SOPHISTen 2014), um Wahrnehmungs- und Interpretationsschwierigkeiten der Sprache zu eliminieren.

In Abb. 6.1 ist das Kommunikationsmodell von Shannon-Weaver abgebildet, bei dessen Betrachtung gut zu erkennen ist, dass bei dem Senden und Empfangen von Nachrichten, der Sender die Nachricht verschlüsselt und der Empfänger die Nachricht entschlüsseln muss. Auf dieser Basis versuchen beide über mehrere Feedback-Schleifen, ein gemeinsames Verständnis (einen gemeinsamen Code) zu bilden. Dabei unterliegt die

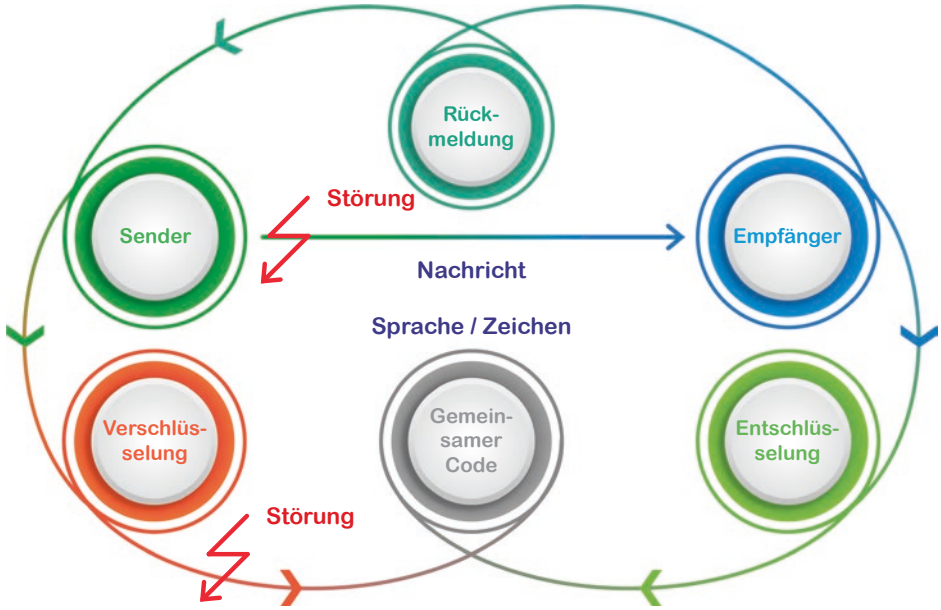


Abb. 6.1 Kommunikationsmodell nach Shannon-Weaver. (Nach Rupp und die SOPHISTen 2014)

Verschlüsselung des Senders einer Störung, die Rupp und die SOPHISTen als Darstellungstransformation und die mögliche Störung beim Empfänger bei der Entschlüsselung als Wahrnehmungstransformation bezeichnen (Rupp und die SOPHISTen 2014).

Die Wahrnehmungstransformation wird von der eingeschränkten persönlichen Wahrnehmung des Empfängers einer Nachricht verursacht, der nach den SOPHISTEN nur dadurch begegnet werden kann, dass mehrere Personen die Nachricht wahrnehmen sollten, um sich dann abzugleichen. Es ist daher empfehlenswert, das Briefing an mehrere Empfänger zu übermitteln, damit diese sich vor einem Feedback an den Auftraggeber austauschen können. Des Weiteren sollte unnötiger Ballast aus dem Briefing entfernt werden, der eine Wahrnehmungstransformation fördern kann. Bei der Darstellungstransformation ist es etwas komplizierter, weil die Formulierung von Anforderungen (nichts Anderes ist das Briefing) in natürlicher Sprache zu Tilgung (die Information ist unvollständig), Verzerrung (realitätsverfälschende Bestandteile) und Generalisierung (fehlerhafte Verallgemeinerung) führen kann (vgl. Abb. 6.2).

Sachverhalte, die der Auftraggeber als selbstverständlich achtet und deshalb außerhalb seines Bewusstseins stattfinden werden vom Sender getilgt. Die Verzerrung führt dazu, dass ein Aspekt der Realität vom Sender so verzerrt wird, dass er beim Empfänger zu einem Zerrbild führt. Bei der Generalisierung werden individuelle Erfahrungen generalisiert, was nicht immer schlecht sein muss. Manchmal ist die Generalisierung aber schlicht falsch. Dazu passt das Beispiel, das Hartleben und von Rhein nennen. Wenn jemand „rote Tulpen“ wünscht, dann sollten nicht „rote Blumen“ als Anforderung formuliert werden (Hartleben und von Rhein 2013). Die SOPHISTen haben ein Regelwerk aufgestellt, das bei allen drei Darstellungstransformationen hilft. Es wird hier jedem Leser, der Anforderungen formulieren oder aufnehmen soll, geraten, dieses Regelwerk zu lesen und für sich zu üben. Es sei an dieser Stelle noch darauf verwiesen, dass sich Design Thinking unter anderem wegen dieser Probleme den Techniken der Visualisierung

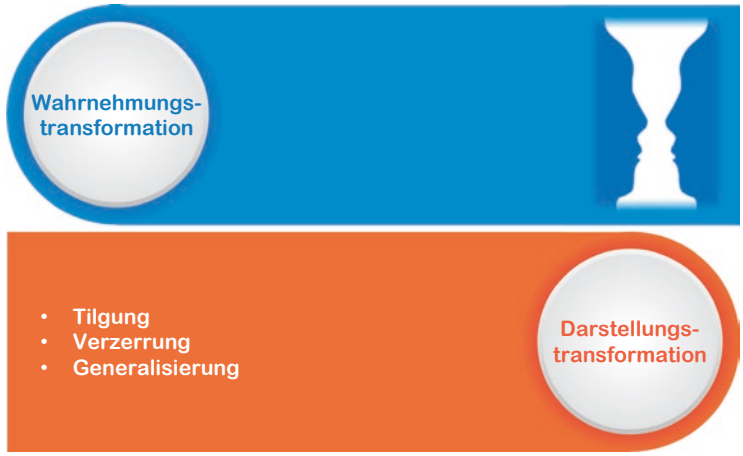


Abb. 6.2 Transformationsprobleme bei Kommunikation mit natürlicher Sprache

und des Bauens bedient. Beides stellen hervorragende Methoden dar, um Verständnisprobleme aufzudecken und zu beseitigen. Es spricht daher nichts dagegen, auch das Briefing durch Visualisierungen zu ergänzen.

Der persönliche Austausch bzw. die Besprechung des Briefings in mündlicher (besser analoger als digitaler) Form, stellt sicher, dass Verständnisprobleme über Feedback und Kritik schneller und leichter aufgedeckt werden können als durch Hin- und Hersenden von Dokumenten.

Die Anforderung, dass das Briefing einerseits präzise und konkret sein soll, darf nicht bedeuten, dass der Auftragnehmer ausreichend Freiheiten erhält, um seine eigene Sicht und seine eigenen Kompetenzen einzubringen. Ein solcher Freiraum motiviert gleichzeitig dazu, den Auftrag mit mehr Kreativität und Engagement zu erfüllen, als wenn alles vorgegeben ist. Drückt doch der gewährte Freiraum aus, dass der Auftraggeber dem -nehmer vertraut, dass dieser mit dem Freiraum verantwortungsvoll umgeht.

Wir fügen diesen berechtigten Anforderungen zwei weitere Anforderung hinzu. Erstens, das Briefing darf inhaltlich gerne einen vermeintlichen Widerspruch beinhalten, der dem (den) Teammitglieder(n) einen Denkanstoß mitgibt. Zweitens, darf und sollte das Briefing Mehrdeutigkeiten beinhalten, ist doch die Methode des H2H Marketings darauf ausgelegt, mehrdeutige Probleme zu bearbeiten. Der Wert der Mehrdeutigkeit liegt eben gerade in der möglichen Interpretationsvielfalt. Die Klärung des Verständnisspielraums wird im Vergleich zum klassischen Agentur-Briefing in die erste Phase der Projektbearbeitung verschoben, um die Diversität des Teams in vollem Umfang nutzen zu können.

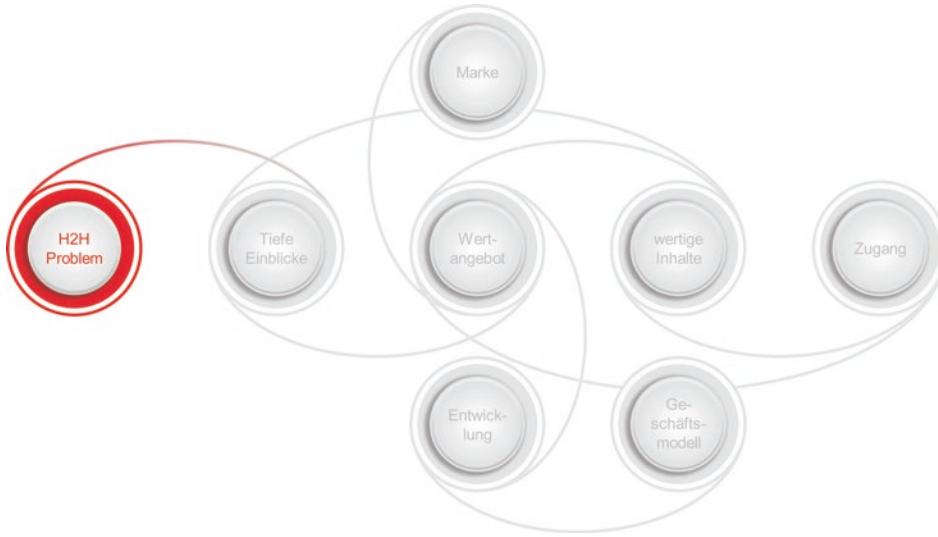
Als Beispiel mag eine Aufgabenstellung der Hochschule Würzburg-Schweinfurt im Rahmen der Gestaltungsplanung des internationalen Campus dienen (i-Campus). Diese Aufgabenstellung lautet: „Wie gestalten wir den i-Campus als lebendige Lernumgebung?“. „Lebendig“ und „Lernen“ scheinen sich zunächst eher auszuschließen als zu ergänzen. Wer sich aber in die Situation internationaler Studierender hineinversetzt, die ihre Lern- *und* Freizeit auf dem Campus verbringen sollen, wird feststellen, dass der Campus nicht nur Anforderungen des Lernens, sondern auch des Lebens auf dem Campus genügen muss. Des Weiteren ist die Aufgabenstellung so offen gestellt, dass nicht nur architektonische Maßnahmen den möglichen Lösungsraum ausmachen, sondern auch IT-Lösungen und Dienstleistungen dazu beitragen können. Die Formulierung grenzt nicht die möglichen Probleme ein und auch nicht die „Zielgruppe“. Es kann sich um einheimische oder ausländische Studierende handeln, es kann sich aber auch um die Mitarbeiter oder Anwohner handeln. Es kann sich um Probleme des Lernens, Kommunizierens, Essens, etc. handeln. Das besondere beim H2H-Briefing ist, dass es immer im Zusammenhang mit menschlichen Problemen erfolgt. Daher sollte bereits das Briefing die Möglichkeit fördern, sich empathisch mit möglichen Nutzern zu beschäftigen und nicht „nur“ Zahlen, Daten und Fakten sprechen zu lassen. Selbstverständlich hängt der Konkretisierungsgrad von der jeweiligen Phase des H2H Prozesses ab, an dem das Team arbeiten soll. Wenn es sich um die Ausarbeitung eines Kommunikationskonzeptes handelt, dann wird hoffentlich im Briefing klar, an welche Persona (oder Personas) sich die Kommunikation richten soll.

Die Mehrdeutigkeit und die Widersprüche dürfen sich jedoch ausschließlich auf das zu bearbeitende Problem, nicht aber die Rahmenbedingungen des Projektes beziehen. Die Erwartungen hinsichtlich Zeit, Budget etc. sowie wirtschaftliche Zielsetzungen mit dem Projekt (Prozess) sollten auf jeden Fall vom Auftraggeber präzise formuliert werden.

Neben dem Briefing sollte der Auftraggeber dem Team die dokumentierten Ergebnisse vorher durchlaufener H2H Prozesse zur Verfügung stellen, damit das Team auf den gesammelten Erkenntnissen aufsetzen und falls notwendig zu den anderen Phasen zurück oder voriterieren kann. Es macht keinen Sinn, an der Marke zu arbeiten, wenn nicht die gesammelten Einblicke gesichtet werden, die einmal dazu geführt haben, die Markenidentität so zu formen, wie sie zum heutigen Zeitpunkt definiert wurde. Die Dokumentation der Prozessergebnisse ist daher von entscheidender Bedeutung für den H2H Prozess.

Zumindest der spätere Projektleiter sollte an dem Prozess der Auswahlentscheidung partizipieren, um in einem nächsten Schritt ein zielführendes Briefing für das Team zu formulieren. Diesen Schritt ordnen wir hier der Erkenntnisphase zu. Wohlwissend, dass das Briefing der Einstieg in jede beliebige Phase des Iterationsprozesses darstellen kann, damit werden alle Marketing Aktionen viel dynamischer und können sich rasch an die veränderten Situationen anpassen. Das ist speziell bei digitalen Prozessen von hoher Wichtigkeit und macht den neuen Marketingansatz viel passender für die heutige Zeit.

6.2 H2H Problem finden



Ein weiterer wichtiger Aspekt der neuen iterativen Vorgehensweise ist die Problemdefinition. Das sollte natürlich am Anfang jeder Managementaufgabe stehen, aber oft ist ein Unternehmen schön über Jahre erfolgreich im Markt oder ein Projekt schon am Laufen, wenn die neue Methode des H2H Prozesses eingeführt wird.

Das Design Thinking als Methode betont die Bedeutung von Customer Insights insofern, dass es „[…] im ersten Schritt weniger um die Suche nach der richtigen Lösung, als vielmehr um die zielgenaue Identifikation des eigentlichen Problems [geht] (Blatt und Sauvonnet 2017, S. 20).“ Im Gegensatz zum Design Thinking startet H2H Marketing mit der *Problemsuche.* Beim Design Thinking wird in aller Regel mit einer Problemstellung gestartet. Der H2H Prozess startet (unabhängig vom Briefing) damit, dass sich das Team klarmacht, welches menschliche Problem mit dem Prozess bearbeitet werden soll. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich um B2B- oder B2C-Unternehmen handelt. Im Falle von B2B ist es nur etwas komplexer, da mehrstufig.

Fallbeispiel ZF Friedrichshafen – Problem finden

Nehmen wir beispielsweise das Unternehmen ZF Friedrichshafen mit seinen Dämpfungssystemen für Nutzfahrzeuge. Der OEM als Kunde kann beispielsweise das Unternehmen MAN sein. Der MRO als Kunde kann eine Spedition mit einer Fahrzeugflotte sein, die einzig oder unter anderem aus MAN Nutzfahrzeugen besteht. Das Nutzfahrzeug selbst wird vom Fahrer eines solchen genutzt. Der Nutzer ist dementsprechend der Fahrzeugführer. Wenn ZF nun also mit dem H2H Prozess einen Innovationsprozess initiieren oder weiterführen möchte, dann könnte ein Auslöser darin bestehen, dass der Fahrer eines Nutzfahrzeuges als Nutzer und Mensch ein Problem mit der Dämpfung des Fahrzeugs hat. Es könnte aber auch sein, dass Anwohner, die in der Nähe von Straßen mit Lastverkehr ein Problem mit dem Lärm und Vibrationen haben, den die Nutzfahrzeuge verursachen. In diesem Fall wäre als Auslöser für den Innovationsprozess die Perspektive zu wechseln und zwar vom Fahrer zum Anwohner. Es kann sich aber in dem Beispiel auch um das Problem der Spedition handeln, dass das Dämpfungssystem aufgrund mangelnder Dämpfungseigenschaften nicht den Erwartungen der Fahrer entspricht. Dann handelt es sich immer noch um das ursprüngliche Problem des Fahrers. Allerdings hat der Inhaber der Spedition beispielsweise deshalb das Problem, dass er nicht ausreichend Fahrer für seine Flotte findet. Auf dem Markt der Speditionslogistik wird zurzeit händeringend nach Fahrern gesucht. Daher kann das Dämpfungsproblem der Fahrer (oder auch ein schlechtes Image von MAN-Nutzfahrzeugen bei den Fahrern) durchaus dazu führen, dass das zum Problem des Spediteurs und daraus abgeleitet auch das Problem des Vertriebsleiters bei MAN wird. Im Zuge der technischen Entwicklung autonomer Fahrzeuge, kann es sogar dazu kommen, dass eine Dämpfung für einen Fahrer, den es dann nicht mehr gibt, nicht mehr benötigt wird. Allerdings sind damit wiederum Sicherheitsprobleme verbunden, die durchaus wieder andere Straßenverkehrsteilnehmer betreffen können. Somit wäre trotz „Automatisierung“ ein menschliches Problem ein Ansatzpunkt für eine Innovation.



Abb. 6.3 Aktive Problemsuche im H2H Marketing

Das Beispiel sollte zeigen, dass H2H Marketing immer zuerst nach Problemen sucht, die Menschen haben und für die ein Unternehmen Wissen und Fähigkeiten hat oder haben könnte, um diese zu lösen. Das „Ausgangsproblem" kann entweder gefunden werden (passive Problemsuche), indem ein Mitarbeiter (oder Partner) in seinem Umfeld auf ein Problem stößt, das ihm zu diesem Zeitpunkt noch nicht bekannt (oder nicht bewusst) ist. Oder die Problemsuche kann vom Unternehmen angestoßen werden (aktive Problemsuche). Dabei kann sich die aktive Problemsuche auf Trendscouting, auf die Analyse von Big Data oder auch auf die Erforschung latenter Bedürfnisse bei den bestehenden Kunden richten (vgl. Abb. 6.3).

Das H2H Marketing sollte permanent damit beschäftigt sein, H2H Probleme zu finden. Ein erster Relevanzfilter besteht darin, dass ein menschliches Problem und nicht ein Problem einer abstrakten Organisation gesucht werden soll. Weitere Relevanzfilter sollten durch die aktuelle „lange Welle" der Digitalisierung und die vermutete nächste lange Welle der psychosozialen Gesundheit gegeben sein (vgl. zu den Kondratieff-Zyklen Abschn. 3.3.2). Ein Unternehmen kann die Suche auf ökologische, soziale und/oder ökonomische Probleme, die viele Menschen haben, ausrichten. Die Problemsuche kann weiter kanalisiert werden, indem ein Suchraum vorgegeben wird. Der Suchraum kann durch die eigenen Fähigkeiten (Kernkompetenzen) begrenzt sein (RBV) oder sich aufgrund einer bereits entwickelten Unternehmensstrategie ergeben. Beim Trendscouting geht es darum, Megatrends aufzuspüren.

Bei der Problemsuche wird deutlich, dass Design Thinking und Marketingkompetenzen effektiv kombiniert werden können. Eine Trendanalyse, die künftige Probleme der Menschheit aufspürt, indem sie mögliche Metatrends aufspürt (Horx und Rauch

2010) und über mehrere Relevanzfilter selektiert, kann wichtige Hinweise dafür liefern, welche menschlichen Probleme morgen an Bedeutung gewinnen und welche Kompetenzen notwendig sind, um diese zu lösen. Es ist zu diesem Zeitpunkt entscheidend, Trends von Hypes und Moden zu differenzieren. Da es sich um eine Beschäftigung mit der Zukunft handelt, ist dieser Prozess mit hoher Unsicherheit (eben „fuzzy“) verbunden.

Sollten bereits viele Daten zu (potenziellen) Kunden und deren Kontext vorliegen, dann kann das Unternehmen mögliche Probleme auch mittels Data Analytics aufspüren. Die Daten können aus dem eigenen Unternehmen stammen, indem beispielsweise die Betriebs- bzw. Nutzungsdaten bestehender Kunden mit dem bestehenden Wertangebot systematisch gesammelt und ausgewertet werden. Im Vordergrund steht eine Art Mustererkennung in massenhaft vorliegenden Daten, um mögliche Probleme und Zusammenhänge aufzuspüren. Data Analytics kommt nicht nur in dieser Phase zum Einsatz, sondern auch in der nächsten Phase, in der es darum geht, überraschende und tiefgehende Einblicke der Menschen zu erhalten, die das Problem haben könnten (vgl. Abschn. 6.3). Natürlich kommen auch Daten der eigenen Marketingforschung infrage, aber auch Daten, die von externen Quellen bezogen und über Desk Research ausgewertet werden. Die ethnografische Erforschung der bestehenden Kunden kann weitere wertvolle Hinweise auf ungelöste menschliche Probleme liefern (Abschn. 3.1.3).

Die erste Kernfrage, die es von dem Marketingteam zu beantworten gilt, lautet: Wer sind die Nutzer (bzw. Träger eines Problems), mit denen wir uns beschäftigen wollen? Das können Kunden, aber auch andere Stakeholder sein. Im Zentrum stehen aber im H2H Marketing die (potenziellen) Kunden.

Die Auswahl des menschlichen Problems ist eine strategische Entscheidung des H2H Marketings. Sie ist vergleichbar mit der Marktdefinition und der Abgrenzung des Marktes. Das Ausgangsproblem, das sich im Laufe des H2H Prozesses ändern kann und soll, gibt dem H2H Team eine Suchrichtung vor und hat daher hohen Einfluss darauf, was als Ergebnis herauskommt. Das gilt aber auch umgekehrt für spätere Iterationen zurück zu dieser Phase. Beispielsweise verlangt die Quantifizierung des Marktpotenzials einer Problemlösung, die qualifizierte Schätzung der Zahl der Menschen, die ein solches H2H Problem haben. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich um eine direkte Lösung des H2H Problems durch das Unternehmen (B2C) oder eine indirekte, abgeleitete Lösung (B2B) handelt. Das soll durch folgendes Fallbeispiel verdeutlicht werden.

Fallbeispiel Quantifizierung des Marktpotenzials einer Problemlösung

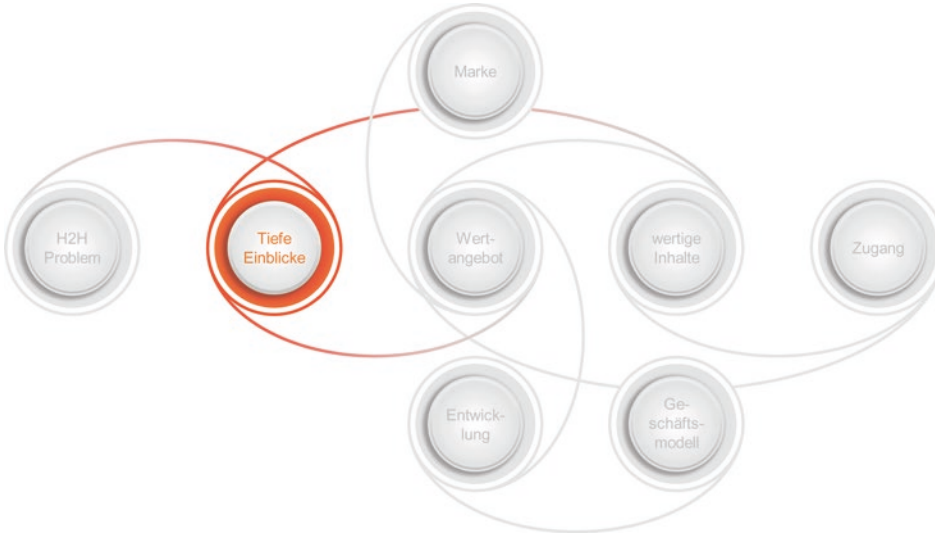
Ein Hersteller von Verpackungsmaschinen möchte das Marktpotenzial für Verpackungsmaschinen von Windeln möglichst genau schätzen. Im Gegensatz zum Marktvolumen lässt sich das Potenzial nicht aus einer dem Unternehmen zugänglichen Absatz- oder Umsatzstatistik ermitteln. Dieses besteht aus der Addition der in einem zu bestimmenden Zeitraum in einer zu bestimmenden Region verkauften

Verpackungsmaschinen. Der Einfachheit halber beschäftigen wir uns ausschließlich mit dem Bedarf an neuen Verpackungsmaschinen und lassen das Ersatzteilgeschäft an bestehenden Anlagen außer Acht. Will der Hersteller den *potenziellen* Bedarf schätzen, dann muss er sich zwangsläufig mit den Nutzern der Windeln beschäftigen. Die Anzahl der Menschen gewisser Altersgrenzen (Babys und Senioren) kommen als Potenzial für Windeln infrage. Neben der Anzahl dieser Menschen benötigt der Hersteller noch die Schätzung des Anteils der Menschen, die Einwegwindeln nutzen, die durchschnittliche Wechselhäufigkeit pro Tag sowie die durchschnittliche Produktionskapazität von Windelverpackungsmaschinen, um das Potenzial zu ermitteln. Obwohl der Verpackungsmaschinenhersteller selbst die Nutzer nicht als seine Kunden bezeichnen wird, ist die Nachfrage nach Verpackungsmaschinen von der Zahl der Nutzer der verpackten Güter abhängig.

Will ein solcher Verpackungshersteller nun ein neues Wertangebot entwickeln, dann erhöht sich unseres Erachtens die Erfolgsaussicht einer solchen Innovation, wenn sich der Hersteller mit den Problemen der Nutzer, Anwender und Käufer beschäftigt, um bei seinen Kunden belegen zu können, dass seine Verpackungsmaschineninnovation dabei hilft, den Kunden seiner Kunden zu helfen, Probleme zu lösen.

Eine bewusste und wohlüberlegte Auswahl des Ausgangsproblems sollte aufgrund der strategischen Bedeutung immer in Abstimmung mit der Unternehmensleitung vorgenommen werden. Auch dieser Prozessschritt kann zu jedem Zeitpunkt des Marketing-Prozesses einsetzen oder wiederholt werden.

6.3 Human Insights – Tiefgehende Einblicke erlangen



In diesem H2H Iterationsprozess-Schritt sollen durch emphatische, ethnografische und quantitative Methoden tiefgehende (eben nicht oberflächliche) Einblicke („insights“) in die emotionale und kognitive Struktur von Menschen ermöglicht werden. Diese sollen dabei helfen, zu prüfen, ob es wirklich ein Problem darstellt, dass diese Menschen davon abhält ihre, Ziele zu erreichen. Ziel dieser tiefergehenden Kundeneinblicke ist es auch, die Bedeutung der Beschäftigung der Kunden mit bestehenden Produkten und Dienstleistungen offenzulegen. Das Aufspüren der Gründe, warum Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung nutzen, kann Grundlage für eine radikale, bahnbrechende Innovation sein, weil die Innovation auf einer Bedeutungsänderung und damit nicht nur auf funktionalen, ästhetischen Änderungen beruhen kann (Price et al. 2013). Somit ist beides möglich und wichtig: die Erforschung eines Problems auf der Basis bestehender Sach- und Dienstleistungen sowie die Erforschung des Problems unabhängig von bestehenden Sach- und Dienstleistungen.

Die Phase sollte folgende Schritte beinhalten, um die genannten Ziele zu erreichen:

- Ein gemeinsames und geteiltes Verständnis der Aufgabenstellung im Team und zusammen mit dem Auftraggeber erzielen (Abschn. 6.1).
- Das zu analysierende Problem gemeinsam erkunden und ein geteiltes, gemeinsames Verständnis des Problems erreichen (Abschn. 6.3.1).
- Tiefgehende Einblicke von Menschen gewinnen, die das Problem möglicherweise teilen. Hier kommen die verschiedensten qualitativen und quantitativen Methoden zum Einsatz (Abschn. 6.3.2).
- Die gesammelten Einblicke und Erkenntnisse auf Personengruppen und spezifische Problemaspekte verdichten, für die später Lösungen gefunden werden sollen (Abschn. 6.3.3).

Wir beginnen mit der Phase, in der die Aufgabenstellung verstanden und der Problemraum durch das Team erkundet wird.

6.3.1 H2H Aufgabe verstehen und Problemraum erkunden

Nachdem ein Problem gefunden wurde und ein Briefing für das H2H Marketingteam zur Ausgangsproblemstellung erfolgt ist, ist es für den weiteren Verlauf des Projektes (Prozesses) essenziell, dass die Teammitglieder ein gemeinsames Problemverständnis entwickeln. Der Vorteil, dass die Problemerkundung (vgl. Abschn. 3.1.3) im Team und nicht bereits vor der Bearbeitung durch das Team geschieht, ist darin zu sehen, dass die Teammitglieder aufgrund ihrer hohen Diversität viele Methodenkenntnisse zur

Problemanalyse aber auch Meinungen und Sichtweisen mitbringen, die eine facettenreiche Problemanalyse erst ermöglichen.

In diesem Schritt entwickeln sich die Teammitglieder zu sogenannten „Sofort-Experten", möglichst jedes Teammitglied mit einer anderen Expertise. Sie strukturieren und definieren das Problem, betreiben erste Ursache-Wirkungs-Analysen, studieren Literatur und verfügbare Studien, versuchen sich selbst in das Problem und seine Träger hineinzuversetzen etc. Es werden potenzielle Nutzer aufgelistet und z. B. nach Affinität gruppiert, das Problem in Teilprobleme strukturiert und priorisiert, mögliche Bedürfnisse, und Erwartungen der verschiedenen Nutzergruppen aufgelistet und geclustert, etc. Zusammen sucht das Team nach Antworten auf folgende Fragen:

1. Verstehen wir unter dem Problem alle das gleiche? Gibt es verschiedene Perspektiven auf das Problem? Gibt es unterschiedliche Facetten?
2. Wer hat das gefundene Problem und was sind dessen Bedürfnisse, Erwartungen und Gefühle, wenn er an das Problem denkt? Gibt es verschiedene Nutzergruppen, die sich sinnvoll unterscheiden lassen? Gibt es sogenannte Extremnutzer und was sind deren Bedürfnisse, Erwartungen und Gefühle?
3. Wer sind die involvierten Interessengruppen (Stakeholder) und was sind deren Bedürfnisse, Erwartungen und Gefühle, wenn sie an das Problem denken?
4. Was sind mögliche Ursachen und Wirkungen des Problems?
5. Was ist der Problemkontext, was die Rahmenbedingungen (politisch, wirtschaftlich, gesellschaftlich, technisch, ökologisch und gesetzlich)?

Kernfrage ist und bleibt: Wer ist der Kunde? Die Sichtweise auf den Kunden als der eigentliche Schöpfer von Wert verändert auch das Marketing eines Unternehmens: vom Marketing *für* Kunden zum Marketing *mit* Kunden (Greer et al. 2016, S. 32). Wird eine solche Sichtweise angewendet, dann muss selbstverständlich den Kunden zugehört werden, deren Probleme verstanden und gelöst werden, deren Interessen vertreten werden und deren besondere Fähigkeiten bei der Wertschöpfung genutzt werden. Kunde kann beim H2H Marketing jeder andere wichtige Stakeholder sein. Auf jeden Fall handelt es sich um Menschen!

Die Customer Journey ist ein geeignetes Instrument, um Empathie für die Nutzer aufzubauen und um mögliche Teilprobleme und kritische Phasen und Schritte zu identifizieren (vgl. Abb. 6.4). „Im Wesentlichen beschreiben Customer Journeys die Interaktion eines Endkunden mit einem Unternehmen über verschiedene Phasen und Kontaktpunkte (auch Touchpoints genannt) hinweg (Zinkann und Mahadevan 2018)." Service Blueprinting ist als Methode geeignet, die Customer Journey während der Nutzungsphase abzubilden. Dann sollte die Customer Journey erstellt werden, indem Vornutzungs- und Nachnutzungsphasen sowie Kontaktpunkte (touchpoints), Bedürfnisse

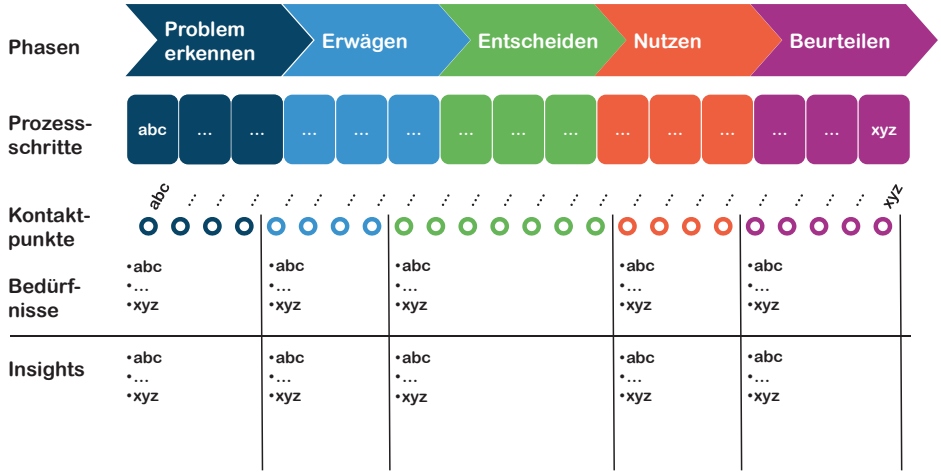


Abb. 6.4 Customer Journey als dynamisches Instrument im H2H Iterationsprozess

und Erwartungen sowie Erkenntnisse zu den jeweiligen Phasen hinzugefügt werden. Die Customer Journey ist in dieser Vorbereitungsphase erst einmal Instrument zur Vorbereitung der Feldphase und entwickelt sich von da an dynamisch über die unterschiedlichen Prozessphasen des H2H Prozesses mit. Sie ist der Ausgangspunkt für Wissen und Empathie und dient in dem operativen Prozess als Verbindungselement der unterschiedlichen Phasen.

Am Ende dieser Teilphase wird das Problem, so wie es das Team es versteht, schriftlich und visuell formalisiert und dokumentiert, sodass es für alle künftigen Prozessschritte abrufbar bleibt.

Des Weiteren dient diese Phase der Vorbereitung der Forschungsphase. Es werden die Nutzergruppen festgelegt, die in der ersten Feldphase erforscht werden sollen und deren (vermutete) Bedürfnisse und Erwartungen sowie deren mögliche Probleme aufgelistet. Dann wird das Forschungsdesign festgelegt

- wer vom Team,
- wen (welche Kundengruppe),
- wo (an welchem Ort),
- wann (an welchen Tagen zu welcher Tageszeit),
- mit welchen Methoden (Interviews, Beobachtungen verdeckt oder offen, empathische Methoden wie Selbstversuche oder Aprenticing, etc.)
- mit welchen Hilfsmitteln wie z. B. Artefakte auf Basis von Visualisierungen oder erste Modelle, Kameras, Audiogeräte, Interview- und Beobachtungsleitfäden, etc.)

erforscht, um Erkenntnisse zur Problemstellung zu sammeln.

Hinzu kommt die Analyse von verfügbaren Marktforschungsstudien sowie vorliegenden Daten, sofern diese zugänglich sind und das Team die dafür notwendigen Methodenkenntnisse und die dafür notwendige Hard- und Software hat.

6.3.2 Tiefgehende Erkenntnisse gewinnen

Die tiefgehenden Erkenntnisse und Einblicke werden sowohl über die qualitative, ethnografische Feldforschung als auch Einsatz quantitativer Datenanalyse (Data Mining und Data Analytics) erlangt. Im H2H Marketing wird propagiert, beide Methoden miteinander iterativ zu kombinieren. Zunächst wird auf die Feldforschung eingegangen.

6.3.2.1 Ermittlung von tiefgehenden Einblicken über die Feldforschung

In dieser Teilphase ist das Team, in aller Regel in Teams bestehend aus zwei Personen aufgeteilt, über einen zu bestimmenden Zeitraum damit beschäftigt, das Erhebungsdesign umzusetzen. Die Daten werden gesammelt und von den Zweierteams analysiert, um überraschende Erkenntnisse und Bedürfnisse und Erwartungen zu erhalten. Die Ergebnisse werde zwischendurch den anderen Mitgliedern vorgestellt und erklärt, sodass die anderen Teams auf den Erkenntnissen aufbauen und diese kritisieren können. Wichtig ist, dass die Zweierteams in ihren Teams die Rollen tauschen (Beobachter und Protokollant) sowie zwischen zu erforschenden Nutzergruppen und den dazugehörenden Methoden rotieren. Dadurch wird die Multiperspektivität erhöht und das Problem der persönlichen Wahrnehmungstransformation gemindert. Auf die einzelnen Methoden wird hier nicht vertiefend eingegangen. Die wichtigsten Methoden für die Phase der Erkenntnisgewinnung sind die ethnografischen Methoden der Beobachtung und des Interviews sowie empathische Methoden wie das Apprenticing oder die strukturierenden Methoden der Customer Journey und des Blueprintings. Eine gute Übersicht über die im Design Thinking eingesetzten Methoden geben beispielsweise Brenner und Uebernickel (P. D. W. Brenner und Uebernickel 2015).

Zudem sei auf die ausführliche Beschreibung des mehrbändigen Toolkits von LeCompte und Schensul hingewiesen (LeCompte 2010; S. L. Schensul 1999; J. J. Schensul 1999; LeCompte und J. J. Schensul 2012; J. J. Schensul und Boulder 2016). Nur so viel sei gesagt: ohne gründliche Ausbildung und mehreren Trainings (on the job) ist eine vernünftige Anwendung dieser Methoden nicht ratsam. In den meisten Design-Thinking-Trainings wird die Ethnografie meist schnell abgehandelt, indem ein paar

Tipps für Interviews und Beobachtung gegeben werden, bevor ein Team auf die Menschheit losgelassen wird. Das passiert meist nicht aus Unwissenheit, sondern aus Zeitdruck der ein- oder mehrtägig angesetzten Trainings. Je besser die Anforderungsanalyse erfolgt (auch mit einem Regelwerk wie es die SOPHISTen bereitstellen, vgl. dazu die Ausführungen in Abschn. 6.1), desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Team auf wirklich wertvolle Erkenntnisse stößt. Wenn ein ausgebildeter Ethnograf im Team ist, dann ist das umso besser.

6.3.2.2 Ermittlung von tiefgehenden Einblicken über Big Data Analytics

Gleichzeitig kann die Auswertung von Daten mittels Data Mining und (Big) Data Analytics zu tiefgehenden Erkenntnissen von Menschen und deren Nutzerverhalten generiert werden. Die Daten können dabei aus verfügbaren Marktforschungsstudien, eigenen oder externen Datenbanken mit Nutzerdaten aus dem Internet oder mit Daten von smarten Produkten/Sachgütern auf mögliche Muster untersucht werden, die ebenfalls dazu dienen, mögliche Probleme, Bedürfnisse und Erwartungen und überraschende Erkenntnisse zu generieren (vgl. Abb. 6.5 zu externen und Abb. 6.6 zu internen Datenquellen).

Bei den Ergebnissen der Umfrage fällt auf, dass die externen Datenquellen immer noch von den behördlichen Statistiken angeführt werden. Danach folgen dann aber bereits Daten aus der Webanalyse, Geodaten (wahrscheinlich von Smartphone-Nutzern) und Sensordaten der Produkte, die hergestellt, vermarktet und bei Kunden betrieben werden. Social-Media-Daten werden in noch geringem Maße genutzt. Dieses Bild wird sich unseres Erachtens in den nächsten Jahren dramatisch verändern. Ob die Daten, dann den gleichen statistischen Ansprüchen wie Daten von professionellen Marktforschungs-Unternehmen (z. B. Statista) genügen, wird sich erst herausstellen müssen. Bei den internen Daten dominieren Finanzdaten vor Daten, die aus Marketing und Vertrieb stammen. Auch dies wird sich unserer Ansicht nach zugunsten von Marketing und Vertrieb verändern, da Finanzzahlen lediglich das Ergebnis, nicht aber die Ursache für den Unternehmenserfolg abbilden.

Wie aber kommen Unternehmen an die Daten ihrer Kunden heran, welche die Kunden im Web, bei ihren Bewegungen und bei der Nutzung ihrer Produkte produzieren? Der Anreiz für Menschen, im Austausch von persönlichen Daten bessere Produkte und Dienstleistungen zu bekommen, scheint zu dominieren (vgl. Tab. 6.1).

Zumindest im B2B scheint das nachvollziehbar. Im B2C sind die Konsumenten am ehesten bereit, gegen Geld ihre Daten preiszugeben. Das ist für uns bis dato nicht ganz nachzuvollziehen, da die meisten Verbraucher ihre Daten preisgeben, um Zugang zu den Sozialen Medien und zu für sie wertvollen Apps zu bekommen. Dass die Unternehmen

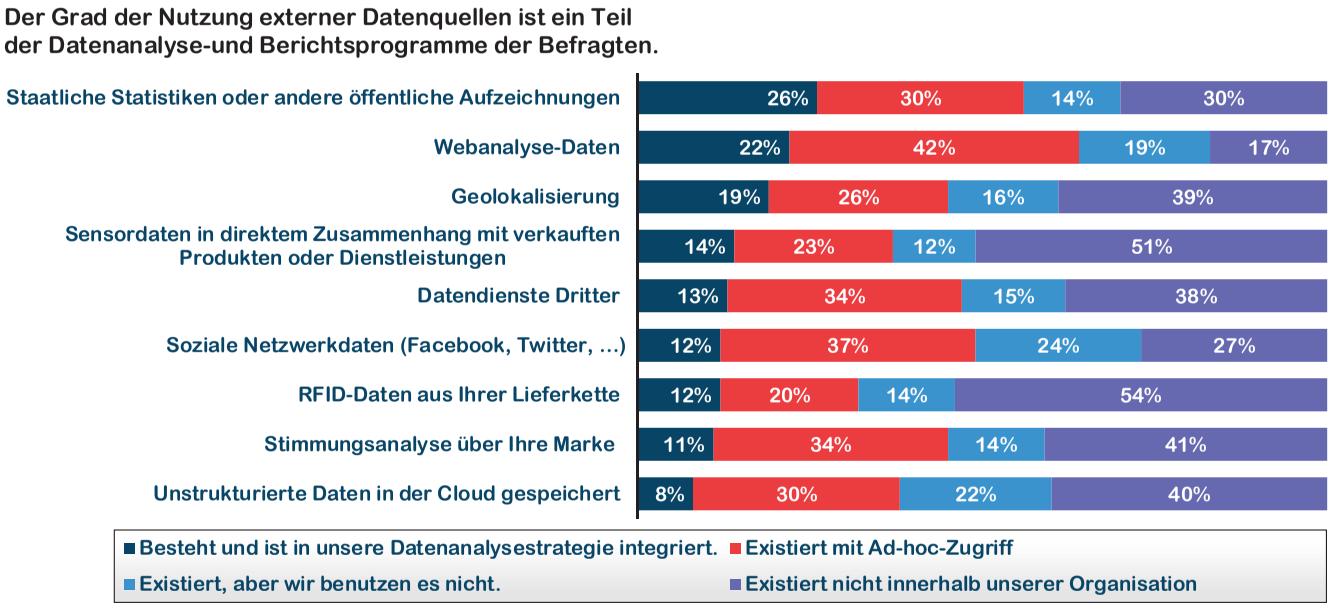


Abb. 6.5 Beispiel für externe Quellen von Big Data. (Quelle: eigene Darstellung nach Stone 2014)

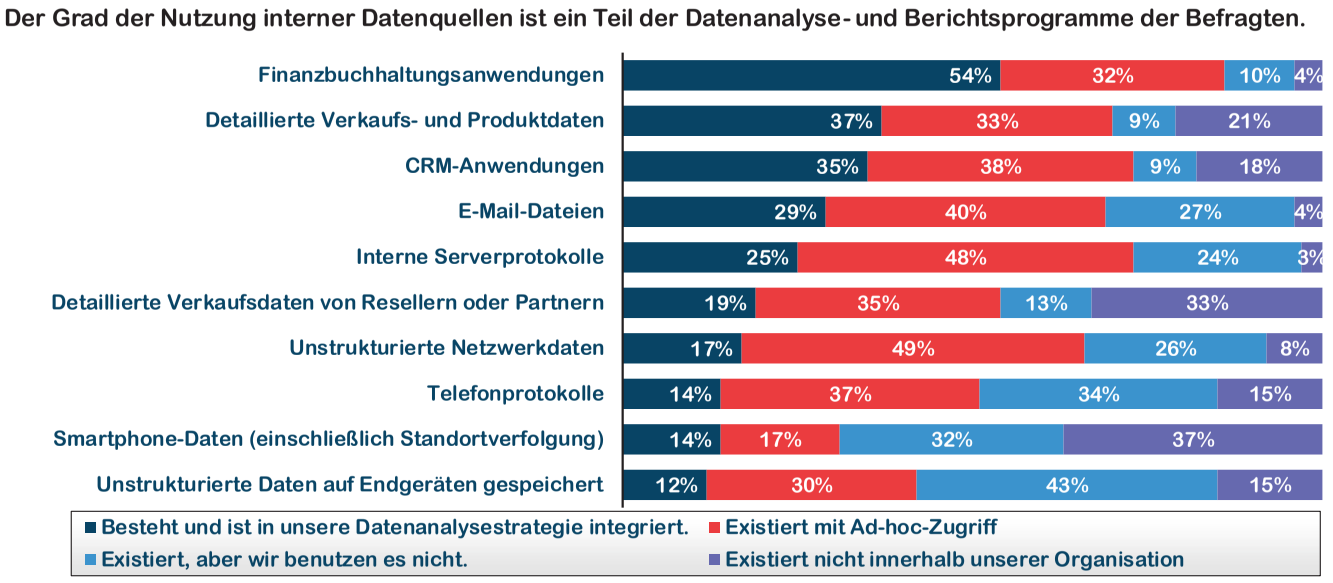


Abb. 6.6 Beispiel für interne Quellen von Big Data. (Quelle: eigene Darstellung nach Stone 2014)

Tab. 6.1 Bedeutung von Anreizen zur Weitergabe personenbezogener Daten in B2C und B2B (in % aller Antworten)

	Führungskräfte glauben (%)	B2C-Werte (%)	B2B-Werte (%)
Bessere Produkte (um ihren Bedarf zu decken)	66	62	87
Bessere Dienstleistungen	64	67	88
Geld	60	87	87
Zeit	57	68	86
Verbessertes Einkaufserlebnis	53	68	N/A
Verbessere Online-Erfahrung	48	7	71

Prozentsatz der Führungskräfte, die glauben, dass diese Form von Wert bei Kunden zutrifft
N/A (Umfrage hat B2B nicht nach Handelserfahrung gefragt)
Quelle: Forbes Insights, „The Promise of Privacy: Respecting Consumers' Limits While Realizing the Marketing Benefits of Big Data," 2014

dafür bezahlen müssen, um an die Daten heranzukommen, kann in Kürze an Bedeutung gewinnen, wenn die Konsumenten verstehen, wie viel Geld ihre Daten in den Geschäftsmodellen der Anbieter tatsächlich wert sind.

Der Einsatz von Big Data beim Generieren von Nutzererkenntnissen steckt noch in den Kinderschuhen (vgl. Abb. 6.7). Die Ergebnisse basieren auf einer Befragung von fast 3000 Führungskräfte, Manager und Analysten aus mehr als 30 Branchen und 100 Ländern (LaValle et al. 2011). Die Unternehmen wurden nach ihrer Erfahrung mit Data Analytics in aufstrebende, erfahrene und transformierte Unternehmen kategorisiert.

In der Abbildung ist zu erkennen, dass die Unternehmen scheinbar einem ähnlichen Pfad folgen, wenn es um die Implementierung und Nutzung von Data Analytics geht. Sie starten in dem Bereich Finanzmanagement, dann im Produktionsmanagement und anschließend in Marketing und Vertrieb. Erfahrene Unternehmen setzen Data Analytics zusätzlich noch zur Strategie- und Geschäftsentwicklung, im Kundendienst und in Produktforschung und -entwicklung ein. Transformierte Unternehmen setzen denn Data Analytics in allen abgebildeten Unternehmensfunktionen ein. Es handelt sich um eine rein deskriptive Studie, die keine Aussagen über die Ursachen des beobachteten Verhaltens zulässt. Warum die Unternehmen sich so verhalten kann nur gemutmaßt werden. Es könnte an der Verfügbarkeit von Daten liegen. Im Finanzbereich gibt es schon seit langem das Bestreben, Daten zu sammeln und für Investitionsentscheidungen heranzuziehen. In der Produktion liegen über die Betriebsdatenerfassung ebenfalls schon seit langem große quantitative Datenmengen vor, die mit Data Analytics ausgewertet

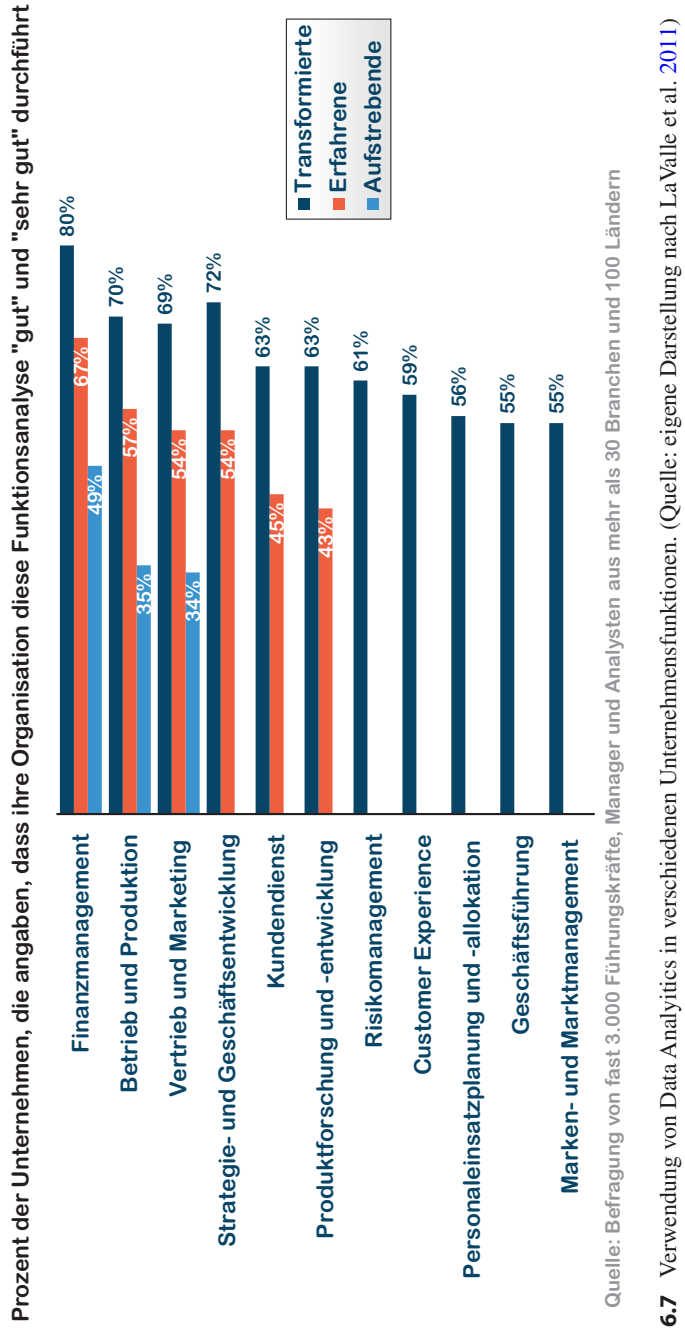


Abb. 6.7 Verwendung von Data Analytics in verschiedenen Unternehmensfunktionen. (Quelle: eigene Darstellung nach LaValle et al. 2011)

werden können, um Produktionsplanung und -steuerung zu optimieren. Aus Marketing und Vertrieb liegen auch viele Daten vor, wenn auch die Variabilität der Daten und das unterschiedliche Datenniveau dafür sorgen dürften, dass die Anwendung von Data Analytics schwieriger und aufwendiger ist, als in den beiden erstgenannten Bereichen ist. Es ist aber ein Pfad der Nutzung von Data Analytics zu erkennen. Die Erfolge in einem Bereich befeuern den Willen und die Motivation, Data Analytics auch in anderen Bereichen einzusetzen. Ob die Unternehmen gut beraten sind, diesem Pfad zu folgen kann nicht gesagt werden. In unserem Zusammenhang ist wichtig zu konstatieren, dass Data Analytics auch für unerfahrenere Unternehmen in Marketing und Vertrieb zur Anwendung kommt.

Aus Abb. 6.8 kann gedeutet werden, dass eine einseitige Ausrichtung auf intuitive Methoden sich nicht positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Wir sehen auch hierin ein Indiz, dass es besser ist, eine Mischung aus Intuition und Analytik zu verwenden, was durch die Methode des H2H Marketing per se gefordert wird.

Eine Empfehlung lautet, sich erst die richtigen Fragen zu stellen und dann die Daten daraufhin auszuwerten (LaValle et al. 2011). Das hört sich banal an, dennoch sammeln viele Unternehmen erst einmal Daten, speichern, bereinigen und konvertieren sie, sodass sie diese weiterverarbeiten können (Schwarz 2015). Auch hier gilt wieder: Daten ohne Zweckorientierung sind noch keine Informationen. LaValle et al. schlagen deshalb vor, zunächst einmal „erwünschte“ Insights zu definieren (oder anders formuliert erst einmal festzulegen, was mit den Daten ermittelt werden soll), um dann verfügbare Daten aufzuspüren und zu erkennen, welche Daten noch fehlen. Wir schlagen noch einen anderen Weg vor. Zunächst einmal sollten mögliche Insights aus der qualitativen Feldforschung und der quantitativen Marktforschung ermittelt und anschließend mit Big Data Analytics überprüft werden, ob diese hypothetischen Erkenntnisse sich in den Daten wiederfinden. Denn nur die Kenntnis des Kontextes der Informationen generiert Wissen. „Im systematischen Ausblenden von Kausalitäten liegt eine grundsätzliche Schwäche von „Big Data“-Ansätzen, die sich durch die schiere Menge an Daten nicht beheben lässt, sondern im Gegenteil, noch gravierender wird (Schwarz 2015).“

Grundsätzlich lassen sich zwei Aktivitäten bei Big Data Analytics unterscheiden: das Monitoring, als die Datensammlung möglichst in Echtzeit und die Analyse der Daten (möglichst auch in Echtzeit; siehe Tab. 6.2).

Am Beispiel des Social-Media-Monitorings in Abb. 6.9 ist der Prozess vom Monitoring über die Bereinigung und Analyse der Daten bis hin zur Präsentation der wesentlichen Erkenntnisse dargestellt.

Nur über diesen Prozess wird aus Big Data auch Smart Data, das einem Unternehmen neue Erkenntnisse zu dem H2H Problem, welches das Unternehmen (teilweise) liefern kann. In diesem Zusammenhang erhält der Aufbau und das Management integrierter Datenbanken und Cloudlösungen eine enorme Bedeutung. Nichts geht ohne eine vollumfänglich integrierte Datenbank, in der alle Daten zusammenlaufen. Das hat eine technische und eine organisatorische Dimension, die es zu bewältigen gilt.

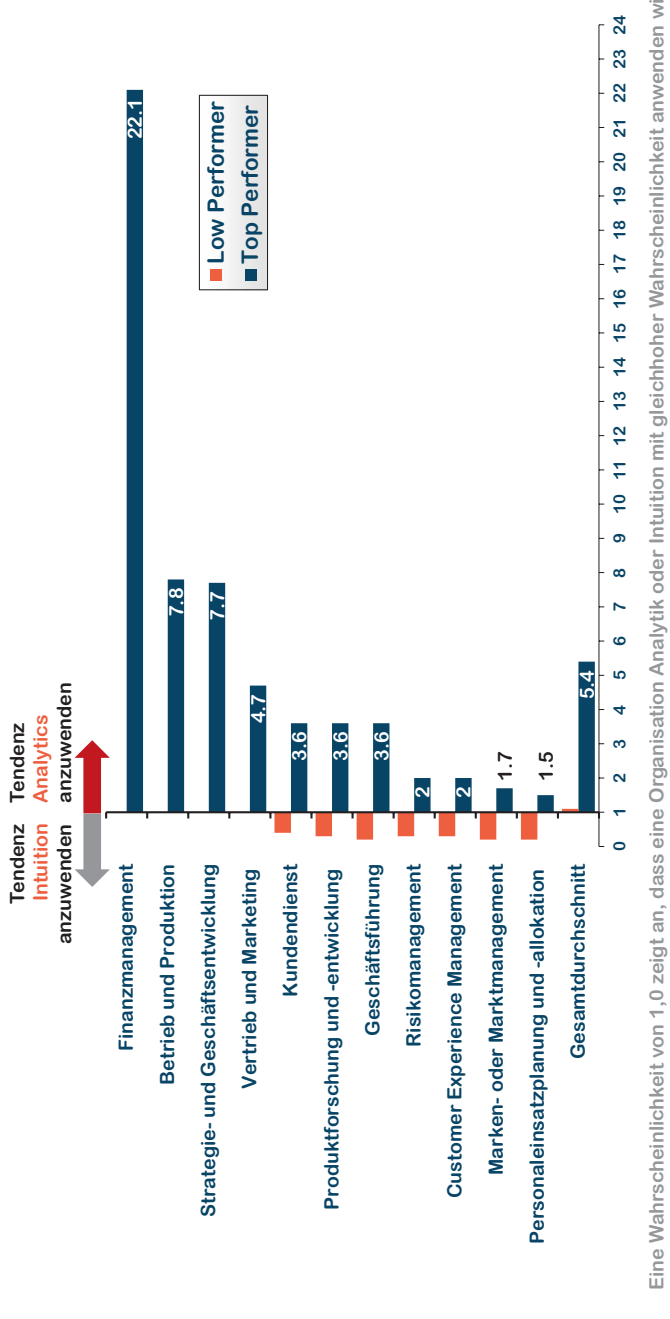


Abb. 6.8 Analytik schlägt Intuition. (Quelle: eigene Darstellung nach LaValle et al. 2011)

Tab. 6.2 Unterschied zwischen Monitoring und Analytics. (Nach Rumler und Ulrich 2016)

Kriterium	Monitoring	Analytics
Datenerhebung	Kontinuierlich, quellenbasiert	Kontinuierlich, quellenbasiert
Datenarten	Unstrukturierte Daten	Strukturierte Daten
Datenformate	Texte in Foren, Blogs, Presse, Kommentare auf Social Media	Interaktionen an Touchpoints, Zahlen wie Likes, Shares, Retweets, Bewertungspunkte, Nutzerdaten sensorbasiert
Auswertbarkeit	Nicht ohne Aufbereitung quantifizierbar (z. B. Inhaltsanalyse, Tagging)	Ohne Aufbereitung quantifizierbar



Abb. 6.9 Prozess des Social-Media-Monitoring. (Nach Rumler und Ullrich 2016)

Ein Beispiel, wie Big Data (trotz aller berechtigter Datenschutzbedenken) sinnvoll eingesetzt werden kann, ist die Ermittlung der Persönlichkeit des Forschers Kosinski von der Standford University auf Basis der Big Five (vgl. Abb. 6.10 und die Ausführungen in Abschn. 4.1.3.5). Die Persönlichkeit lässt sich demnach durch 5 Dimensionen beschreiben:

- Verträglichkeit,
- Gewissenhaftigkeit,
- Offenheit,
- Neurotizismus und
- Extraversion



Abb. 6.10 Ermittlung der Persönlichkeit: Big Data trifft auf Big Five. (Nach Morgenroth 2017)

Diese Dimensionen setzen sich wiederum aus vielen Teildimensionen zusammen. In der Abbildung können die verschiedenen Ausprägungen der bipolaren Pole jeder Dimension (grüne und rote Beschriftung) abgelesen werden.

Die notwendigen Daten dazu hat der Forscher Kosinski erhalten, indem er Facebook-Nutzer mit spielerischen Apps dazu veranlasst hat, die dafür notwendigen Daten zu liefern (Morgenroth 2017); in Kombination mit Korrelationen der Spieler und deren Facebook-Likes. Wer den Aufwand per Fragebogen zur Ermittlung der Big Five kennt, wird erstaunt sein, dass es dem Forscher gelungen ist, die Big Five durch den spielerischen Umgang mit einer App mit hoher Treffgenauigkeit festzustellen.

Trotz aller Kritik und aller Vorsicht bei der Nutzung von Big Data, eines ist auch sicher: Wenn Daten von Smartphone-Nutzern und Daten von Dingen, die über Sensoren Daten übers Internet liefern (IoT), zielgerichtet in einem sinnvollen Kontext analysiert werden, um damit vielversprechende Hypothese zu prüfen, dann können wirklich überraschende Erkenntnisse für ein Unternehmen im Marketing aufgespürt werden. Eine entsprechende technische Ausrüstung an Datenbanksystemen, Cloud-Technologien oder die Parallelisierung von Berechnungen z. B. über Map Reduce in Kombination mit Hadoop (Schwarz 2015) ist ebenso notwendig, wie die interdisziplinären Kompetenzen, diese Technik im Marketingkontext sinnvoll einzusetzen. Gerade bei digitalen Kundenerfahrungen kann aus unserer Sicht im H2H Marketing nicht auf den Einsatz von Data Mining und/oder Data Analytics verzichtet werden.

6.3.3 Erkenntnisse strukturieren und verdichten

Die gesammelten Erkenntnisse werden anschließend im gesamten Team präsentiert, analysiert und verdichtet. Ziel dieser Phase ist es, die Informationen so zu verdichten, dass verschiedene Nutzergruppen identifiziert und priorisiert werden können (Segmentierung). Die priorisierte Zielgruppe soll dann über eine Persona empathisch beschrieben und charakterisiert werden.

Über die Anwendung eines mehrstufigen Prozesses wird eine Persona aus den Beobachtungen und Interviews aus der Forschungsphase entwickelt. Dieser Prozess umfasst folgende Schritte:

- Die Personen, die interviewt und/oder beobachtet und/oder deren Daten analysiert wurden, werden nach deren Rolle eingeteilt.
- Verhaltensrelevante und sozio-demografische Eigenschaften für jede Rolle identifizieren.
- Die Personen den Eigenschaften zuordnen.
- Mögliche Muster identifizieren und erklären.
- Muster erfassen und Ziele sowie Frustrationen der Personen definieren.
- Unterschiede klären und falls notwendig Details zur Beschreibung hinzufügen.
- Personas gruppieren und priorisieren.
- Die Persona als Geschichte mit allen relevanten Eigenschaften entwickeln.

Die Geschichte und die Eigenschaften werden z. B. auf einem Whiteboard festgehalten. Ein Beispiel einer solchen Persona findet sich in Abb. 6.11 wieder. Diese Persona diente dem Unternehmen Bodystance als Zielgruppe für die Lösung eines Buckels („i-Hunch“ genannt), der aufgrund der extensiven Nutzung von Endgeräten auftritt, die das ergonomische Problem haben, dass Bildschirm und Tastatur nicht mehr getrennt sind wie beim Desktop-Computer.

Die Priorisierung basiert auf einer Verdichtung der gesammelten Informationen zu überraschenden Erkenntnissen, die einen Einblick in das Denken und Handeln der jeweiligen Persona geben. Das Konzept der Persona eignet sich übrigens nicht nur für das Profiling von Zielgruppen im B2C. Im B2B kann das Konzept überaus sinnvoll im C-Suite-Marketing eingesetzt werden (Hall 2017). Dann formuliert das Team eine abduktive Frage: „Wie können wir [der Persona] dabei helfen, ihre [Ziele] zu erreichen und/oder ihre [Probleme] zu lösen?“

Um die wesentlichen Informationen zu destillieren, wird beispielsweise die Empathie-Landkarte (empathy map) als Instrument eingesetzt (vgl. Abb. 6.12).

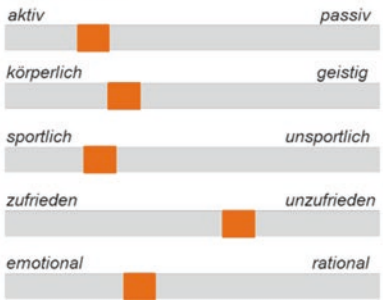
Die Teammitglieder schreiben zunächst ihre Erkenntnisse aus der Feldphase beispielsweise auf Haftnotizen auf und ordnen diese den Kategorien



Zitat:
„Früher hatte ich immer genug Zeit für mich, meinen Körper und meine Geist. Ich konnte mich beschwerde- und sorgenfrei bewegen. Heute schaffe ich kaum alles in den Tag hereinzupacken. Wegen der Rückenschmerzen muss ich ständig zum Physiotherapeuten Das schaffe ich kaum."

Name: Cathrine, kurz Catha
Alter: 37 Jahre
Beruf: Zahnarzthelferin, Teilzeit
Familienstand: verheiratet, zwei Kinder

Persönlichkeit



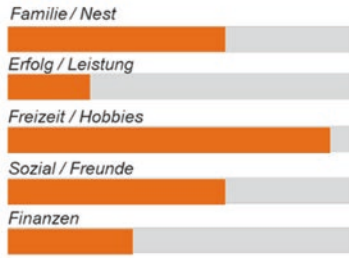
Ziele
- Sportlich wieder aktiver werden
- Schmerzfrei und aufrecht auf der Bühne stehen (Hobby)
- Familie und Beruf unter einen Hut bringen
- Selbständig sein

Frustrationen
- Ständige Schulterschmerzen
- Eingeschränkte Beweglichkeit
- Schlechte Haltung
- Keine Zeit für sich / Stress
- Keiner kann nachhaltig helfen
- Schwer einen Termin beim Physio zu bekommen
- Leichte Depressionen

Biografie

Catha wurde als einziges Kind von Eltern aus einfachen Verhältnissen in Deutschland geboren. Sie ist in der Großstadt aufgewachsen und hat nach ihrem Realschulabschluss eine Lehre als Zahnarzthelferin absolviert. Bei einem Urlaub hat sie ihren Mann in Neuseeland kennengelernt. Sie hat ihn geheiratet und lebt heute in Dunedin mit ihren zwei Töchtern im eigenen Haus.

Motivationen



Bevorzugte Marken
- Apple
- Bodyshop
- Mini
- Shiseido

Bevorzugte Kanäle

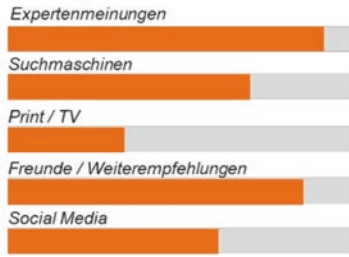


Abb. 6.11 Beispiel einer Persona „Catha"

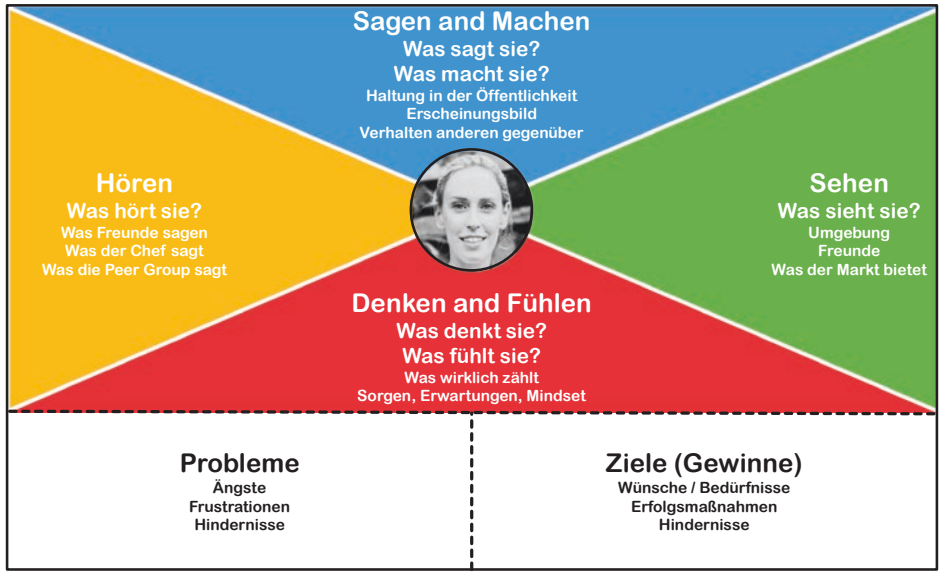


Abb. 6.12 Muster einer Empathie-Landkarte (empathy map)

- Sagen: Was sind wichtige Bemerkungen der Nutzer aus den Interviews?
- Machen: Welche bemerkenswerte Handlungen welches Verhalten konnten wir beobachten?
- Hören: Was hat der Nutzer gehört, was ihn beeinflusst (Basis Interviews)?
- Sehen: Was sieht der Nutzer in seiner Umgebung und seiner Umwelt (Basis Beobachtung)?

Anschließend interpretieren die Teammitglieder aus den Erkenntnissen, was die jeweiligen Nutzer Denken und Fühlen. Dieser Vorgang spiegelt die Empathie der Teammitglieder mit den beobachteten und interviewten Menschen wieder. Die Interpretationen sind natürlich äußerst subjektiv und auch intuitiv. Es gilt diese dann im weiteren Verlauf weiter zu überprüfen.

Fallbeispiel Empathy Map von Schwan Cosmetics

Schwan Cosmetics ist Teil der Schwanhäusser Industrie Holding GmbH & Co. KG und bildet eine der drei Säulen der Schwan Gruppe. Das Unternehmen stellt Kosmetika vom Eyeliner bis zum Lippenstift her, ist Partner der weltweiten Kosmetikindustrie und bezeichnet sich selbst als Pionier der modernen Stiftkosmetik. Das Unternehmen beschäftigt unter anderem „Consumer Insight Manager“, welche die Aufgabe haben, überraschende Einblicke in die Gedanken- und Gefühlswelt der

Nutzer von Kosmetika zu erhalten. Das Unternehmen nutzt ethnografische Methoden, um die Bedürfnisse, Gewohnheiten und Einstellungen der Nutzer von Kosmetik länderspezifisch zu erforschen. Diese Erkenntnisse werden unter anderem in Empathy Maps zusammengefasst (Abb. 6.13).

Durch den Einsatz dieser Techniken erhofft sich das Unternehmen Ansatzpunkte zu finden, das eigene Produkt- und Dienstleistungsspektrum für die eigenen Kunden (international operierende Markenartikler von Kosmetika) auf der Basis der Kundenerfahrungen weiterzuentwickeln und anzupassen.

In einem dritten Schritt werden dann aus den Notizen, die z. B. an einer großen Wand oder mehreren Whiteboards angeheftet und geordnet sind, die Probleme („pains“) und Ziele/Gewinne („gains“) der Nutzer abgeleitet. Zur weiteren Verdichtung kann die Methode des Affinitätsdiagramms genutzt werden, bei dem die Erkenntnisse nach „Ähnlichkeiten“ strukturiert werden, wobei jedes Teammitglied die Chance hat, eine Ähnlichkeit zu entdecken und zu kommunizieren (vgl. Abb. 6.14).

Es ist darauf zu achten, dass immer noch alle Haftnotizen den einzelnen Nutzern zuzuordnen sind, da im nächsten Schritt die Nutzer segmentiert werden sollen. Hier kommt dem Team zugute, dass es Marketingexperten hat, die sich mit Marktsegmentierungsmethoden auskennen. Brenner und Uebernickel sehen in diesem Schritt ein Manko des Design Thinkings. Sie sagen, dass es wirtschaftlich nur Sinn macht, sich mit einer Kundengruppe intensiv zu beschäftigen, die in Anlehnung an Kotler und Keller folgende Kriterien erfüllt. Ein Segment sollte sich hinsichtlich der Anzahl der Kunden quantifizieren lassen, substanziell (hohe Anzahl von Kunden) und zugänglich für den Anbieter sein (W. Brenner und Uebernickel 2016). Personas erfüllen diese Bedingungen nicht. Statt nur eine Methode zu setzen, sollten beide Methoden kombiniert werden, da sie beide ihre Vorteile und Berechtigung haben (vgl. Abb. 6.15).

Hier wird einmal mehr der Vorteil offensichtlich, Design Thinking mit Marketingmethoden und -kompetenzen zu ergänzen wie es das Mensch Marketing macht. Die Wünschbarkeit bei den potenziellen Nutzern einer Problemlösung wird in jedem Stadium des H2H Prozesses gepaart mit der wirtschaftlichen (und wenn möglich) der technischen Machbarkeit.

Neben herkömmlichen quantitativen Methoden kommen vermehrt qualitative Methoden zum Einsatz, um tiefgehende Kundeneinblicke zu erhalten (Golecki 2012). Eine Mischung aus Marktdaten, die einerseits aus Kundenkontaktpunkten generiert und mit quantitativen Verfahren analysiert werden und ethnografischer Exploration andererseits bildet die Grundlage für tiefergehende, überraschende Kundeneinblicke (customer insights), um bessere Kundenerfahrungen (customer experiences) zu gestalten (Price et al. 2013).

Auch hier handelt es sich um einen iterativen Prozess. Es sollte unseres Erachtens mit der Persona begonnen werden. Bei vorhandenen Segmentierungsmethoden kann es sein,

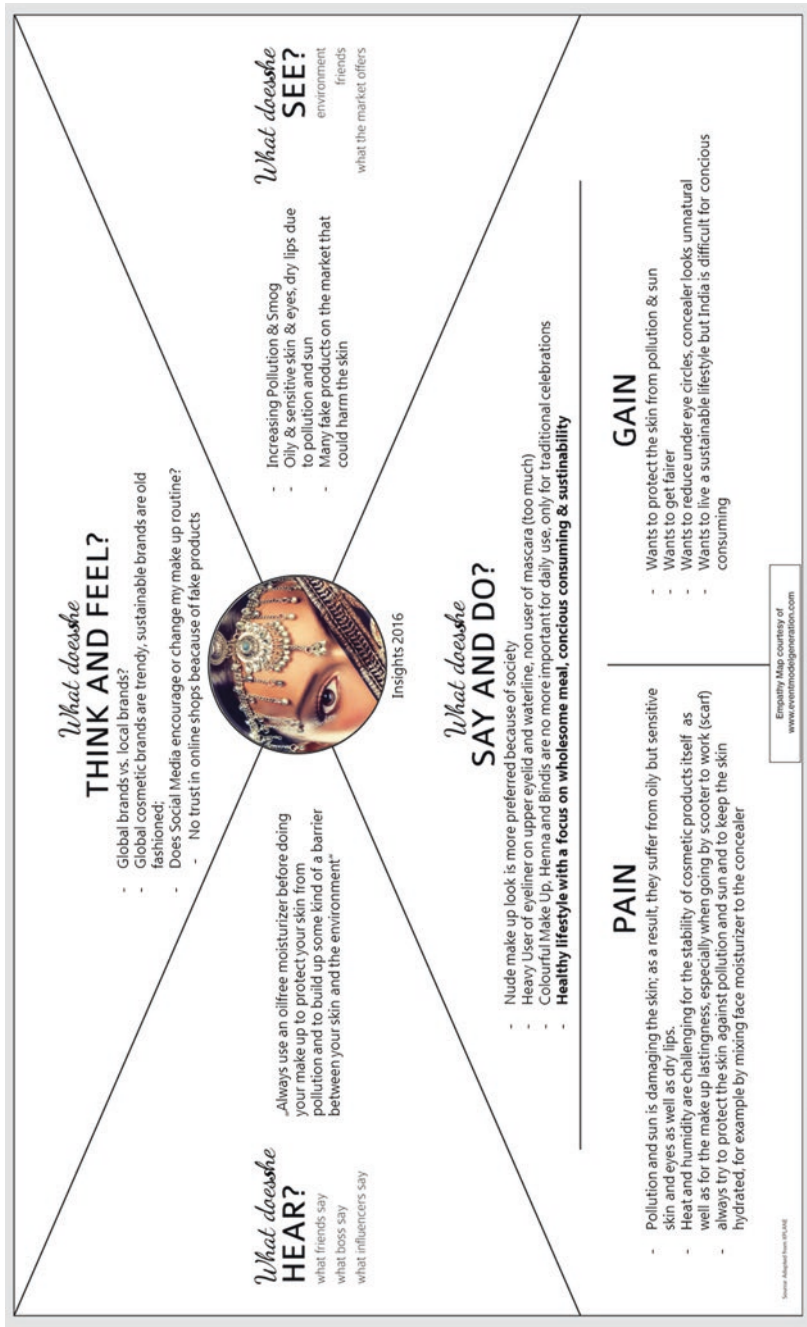


Abb. 6.13 Beispielhafte Empathy Map bei Schwan Cosmetics. (Quelle: mit freundlicher Genehmigung von Schwan Cosmetics)



Abb. 6.14 Typische Wand mit Haftnotizen, die vom Team mittels Affinität strukturiert werden

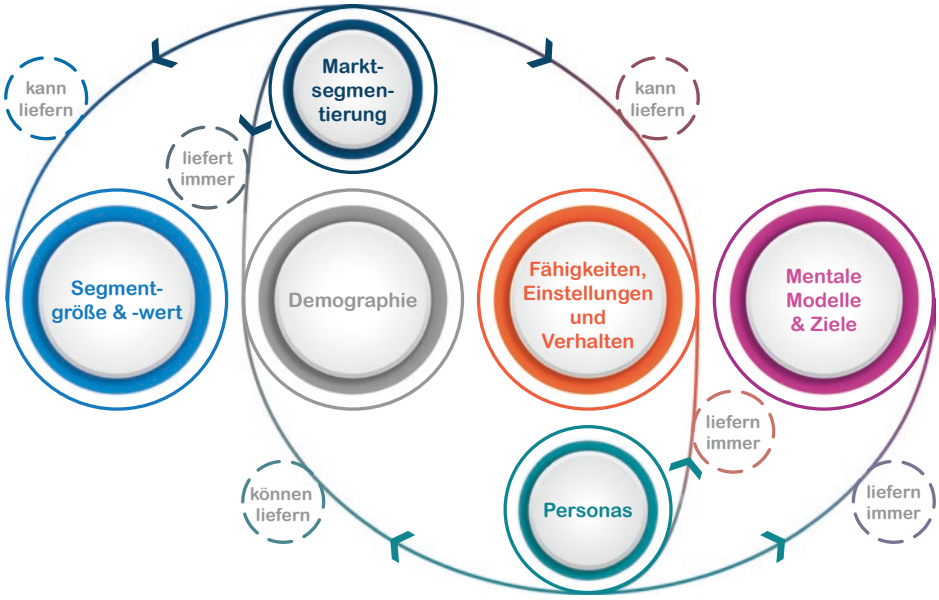


Abb. 6.15 Wesentlicher Unterschied von Persona und Marktsegmentierung. (Nach Goodwin 2011)

dass die „falschen Kriterien“ für die Segmentierung verwendet werden, die nicht wirklich trennscharf sind, was die Probleme und Ziele sowie deren Verhalten betrifft. Es sei noch einmal daran erinnert: wir starten immer mit der Wünschbarkeit und nicht mit der Wirtschaftlichkeit. Ist eine Segmentierung auf der Basis des Persona-Konzeptes erfolgt, dann muss aus unserer Sicht der Markt, der durch das zu lösende Problem definiert ist, mithilfe der Marktsegmentierung quantifiziert werden, um eine Wirtschaftlichkeit sicherzustellen. Das wird im Design Thinking tatsächlich häufig zu spät sichergestellt.

▶ Nach Bestimmung der Persona und des Marktes und des sich durch das zu lösenden Problems ist es wichtig, dass mithilfe der Marktsegmentierung das Marktpotenzial quantifiziert wird. Damit kann frühzeitig eine Wirtschaftlichkeits-Abschätzung erfolgen.

Eine solche iterative Vorgehensweise, die zwischen Marktforschung, ethnografischer Feldforschung und Synthese hin- und herspringt hat den Vorteil, dass der *Kontext,* indem sich die potenziellen Nutzer einer zu entwickelnden Lösung bewegen, nicht aus dem Blick gerät (Nussbaumer Knaflic 2017, S. 17). Denn der Kontext ist für das Verständnis von Wert (value in context) von sehr hoher Bedeutung für das später zu entwickelnde Wertangebot. In diesem Zusammenhang steht auch die *Usability*-Forschung bestehender IT-Lösungen aber auch bestehender Produkte und Dienstleistungen. Durch Usability-Studien wird ein tiefes Verständnis zum intuitiven Nutzungsverhalten von Informationen, off- wie online, gewährleistet (Golecki 2012).

Ist eine Personengruppe ausgewählt, als Persona empathisch beschrieben und zum „Leben erweckt“ worden, dann wird aus Sicht dieser Personengruppe (aus deren „point of view“) das Problem so formuliert, dass daraus eine abduktive Frage („how might we“-Frage) formuliert werden kann, welche die Suchrichtung erhält, aber noch keinen Lösungscharakter selbst hat. Das soll an einem kurzen Beispiel dargestellt werden.

Beispiel für eine „how-might-we“-Frage

Das öffentliche Verkehrsunternehmen einer europäischen Stadt beschäftigt sich mit dem Problem, dass die Transportmittel des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) nicht in dem Maße genutzt werden, wie das prozentual in anderen deutschen Städten der Fall ist. Daraufhin startet das Unternehmen ein Projekt, bei dem herausgefunden werden soll, wie das geändert werden könnte. Das H2H Team hat nach der Feldphase die Nutzergruppe junger Mütter als Persona entdeckt, welche sie bei der Nutzung des ÖPNV beobachten und interviewen konnten. Diese Personengruppe hat mit einem Kinderwagen mit schreiendem Kind und mit Einkaufstaschen bepackt in dem dichten Gedränge und der Hektik den Ein- und Ausstieg zu bewältigen.

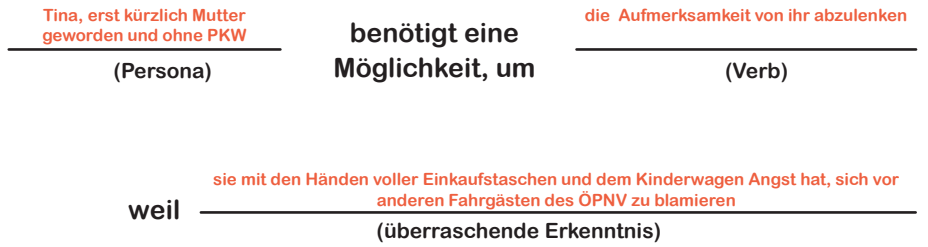


Abb. 6.16 Beispielhaftes P.O.V.-Statement

Bei einigen der beobachteten und später interviewten Mütter wurde eine hohe Verunsicherung festgestellt, weil sie sich vor den anderen Personen nicht blamieren wollten. Das Team hat daraufhin ein P.O.V („Point of View“) Statement verfasst, das in Abb. 6.16 dargestellt ist.

Daraus ergaben sich mehrere „How might we“-Fragen von denen zwei exemplarisch im Folgenden aufgelistet sind:

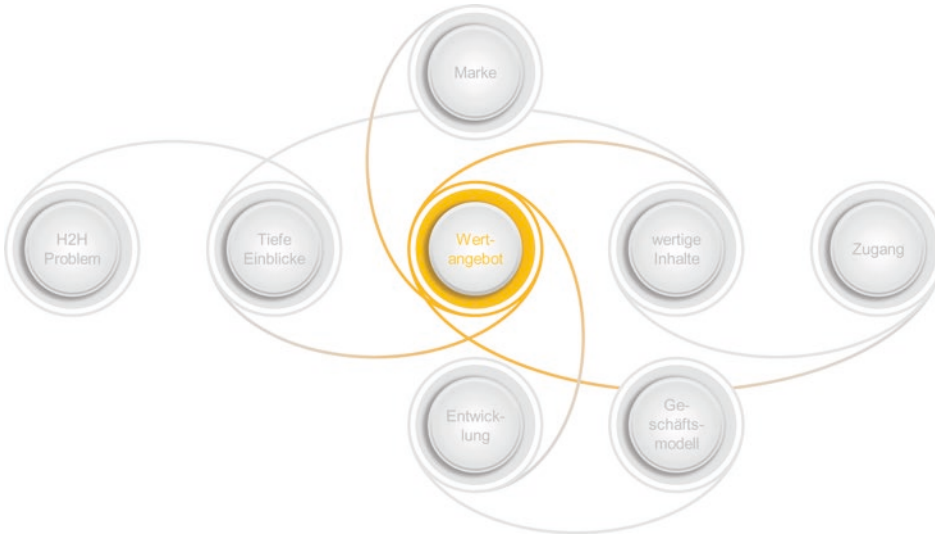
- Wie können wir Tina dabei helfen, die Aufmerksamkeit der anderen Fahrgäste so von ihr abzulenken, dass sie sich nicht verunsichert fühlt?
- Wie können wir Tina dabei helfen, dass sie die Multitasking-Aufgabe spielerisch beherrscht und damit glänzen kann?

Diese Fragen beinhalten noch keine Lösung, beinhalten dennoch den Problemaspekt, den es aus Sicht der Nutzergruppe zu lösen gilt.

In bereits durchgeführten Projekten bestätigen die Beteiligten, dass der Wert der Kundeneinblicke in deren Tiefe und Reichhaltigkeit, nicht unbedingt in der Menge zu sehen ist (Price et al. 2013). Dennoch sollten die Möglichkeiten der quantitativen Marktforschung und den heute vermehrt zur Verfügung stehenden Big Data und deren Analyseverfahren ergänzend genutzt werden, um tiefgehende und überraschende Kundeneinblicke zu erhalten. Auch Big Data ermöglicht genaue Einblicke in Kaufverhalten und Konsumhistorie eines Kunden (Horst und Duboff 2016).

Damit sind die Ausführungen zu den tiefgehenden Einblicken und Erkenntnissen von Menschen und deren spezifischen Sicht auf ein Problem abgeschlossen. Mit der „How might we“-Frage kann das Team nun darangehen, nach Lösungen für dieses oder diese spezifische(n) Problem(e) zu suchen.

6.4 Wertangebot (Value Proposition) vorentwickeln



Nun geht es um die Ausarbeitung des Wertangebotes (Value Proposition) im Rahmen des H2H Iterationsprozesses. Vargo und Lusch (2004) betrachten Marketing als eine Sammlung von Prozessen und Ressourcen, mit denen ein Unternehmen versucht, ein Wertangebot zu kreieren (Payne et al. 2009). Das entspricht dem H2H-Marketing-Ansatz, der die Entwicklung eines wettbewerbsdifferenzierenden Wertangebotes als Kernaufgabe sieht.

Das Verständnis, wie Wert für einen Menschen entsteht und wie auf der Basis dieses Wissens ein maßgeschneidertes Wertangebot zusammen mit anderen Beteiligten in Form von Wertschöpfungspartnerschaften entwickelt werden können, sind für das H2H Marketing von zentraler Bedeutung.

Unter Wert wird hier das Ergebnis einer nützlichen Anwendung von Ressourcen durch einen Akteur verstanden (Ballantyne und Varey 2006; Ganga 2018). Aus den Ausführungen zu S-DL (vgl. Abschn. 3.2) sollte deutlich geworden sein, dass „Wert“ nur durch die Nutzung des Wertangebotes durch den Kunden selbst in seinem Kontext entstehen kann. Deshalb verschiebt sich der Fokus vom Angebot zum Wertschöpfungsprozess mit dem Kunden, in dem ein erkanntes Problem über den Austausch von Wissen in ein maßgeschneidertes Wertangebotes einfließt, dessen Nutzung zur Lösung des Problems führt (vgl. Abb. 6.17).

Das Konzept der „value proposition“ wurde 1988 von Michael Lanning und Edward Michaels während ihrer Zeit bei McKinsey & Company erfunden (Barquet et al. 2011) und wird von uns hier in den H2H Prozess eingebaut.

Es ist eine fundamentale Änderung für den Anbieter nicht mehr zu glauben, dass mit dem Angebot, das er für seine Kunden erstellt, automatisch Wert entsteht. Er kann seinen

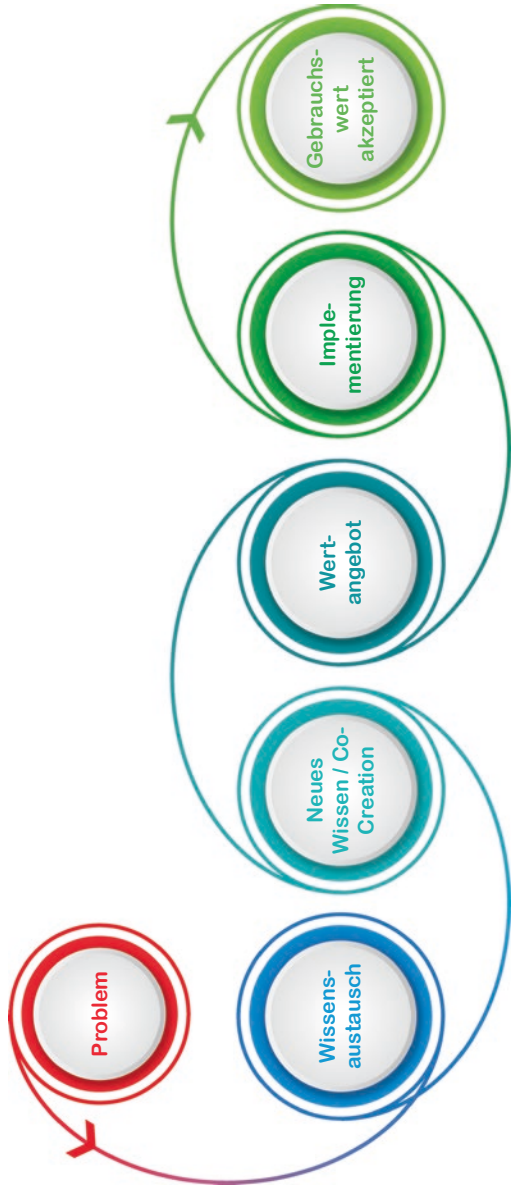


Abb. 6.17 Vom Problem zur Lösung. (Nach Sakano und Kosaka 2014)

Kunden lediglich ein Angebot unterbreiten. Value Proposition wird hier mit Wertangebot übersetzt, das für den Kunden ein Wertversprechen enthält, also das Versprechen, das in dem Angebot Wert für ihn steckt. Andere Autoren übersetzen Value Proposition schlicht als Wertversprechen. Das kann dazu führen, dass geglaubt wird, dass Kunden mit schlichter Kommunikation „Wert" überzeugend versprochen werden kann. Davon distanzieren wir uns hier, da im H2H Marketing der Fokus darauf liegt, zusammen mit dem Kunden („Co-Creation of Value") etwas zu schaffen, das für den Kunden Wert haben *kann.* Natürlich gehört es auch zu den Aufgaben des H2H Marketing, ein einfach zu verstehendes und überzeugendes Argument zu finden, das dem Kunden erklärt, warum er das Wertangebot nutzen sollte. Das sieht H2H Marketing aber als Aufgabe des Content Marketings. Deshalb wird es nicht dem Wertangebot, sondern dem Feld „Content" in der H2H Canvas zugeordnet (vgl. Abb. 4.26). Indem der Anbieter den Wertschöpfungsprozess seiner Kunden kennt, kann er allerdings mit seinem (um Erfahrungen) erweiterten Wertangebot dafür sorgen, dass die Kunden den Wert, der in dem Angebot steckt, tatsächlich heben können.

6.4.1 Komponenten des Wertangebotes

Die Gestaltung des Wertangebotes auf der Basis der tiefgehenden Kenntnisse des Kunden (customer insights) inklusive dessen Wertschöpfungsprozess ist der Kernbeitrag des H2H Marketing. Die gesammelten, bewerteten und priorisieren Kundeneinblicke gehen als Input in die Gestaltung mit ein (vgl. Abb. 4.30).

Aus Sicht des H2H Marketing, das von der S-DL stark beeinflusst ist, wird die Value Proposition Canvas (VPC) weiterentwickelt bzw. ergänzt. Das gesamte Wertangebot für den Kunden besteht aus mehreren Komponenten (vgl. Abb. 6.18) auf die in den anschließenden Abschnitten näher eingegangen wird. Es handelt sich um:

- Die Schlüsselressourcen (insbesondere Wissen und Fähigkeiten) und Schlüsselaktivitäten als Bausteine für die Kernkompetenzen eines Unternehmens.
- Die Lösung bestehend aus Software (Dienstleistungen und IT-Software) und Hardware (Produkte und IT-Hardware) als Träger von Wissen und Fähigkeiten. Diese werden noch markenprägend gestaltet, sodass das Wertangebot die Marke prägt und umgekehrt (Of 2014).
- Den Service als Angebot von Wissen und Fähigkeiten zum Wohle des Kunden als Basis des Austausches mit dem Kunden.
- Die Experience (CX) als Erfahrung, die Kunde und Anbieter über die Erlebnisse bei der Nutzung des Wertangebotes und anderen Interaktionen machen. Wert wird nicht durch Produkte oder Dienstleistungen geschaffen, sondern durch Erfahrungen (Payne et al. 2009, S. 380 zitiert nach Prahalad in: Bolton et al. 2004, S. 23).
- Den Service des Kunden und/oder sein finanzielles Feedback als Basis des Austausches mit dem Anbieter.

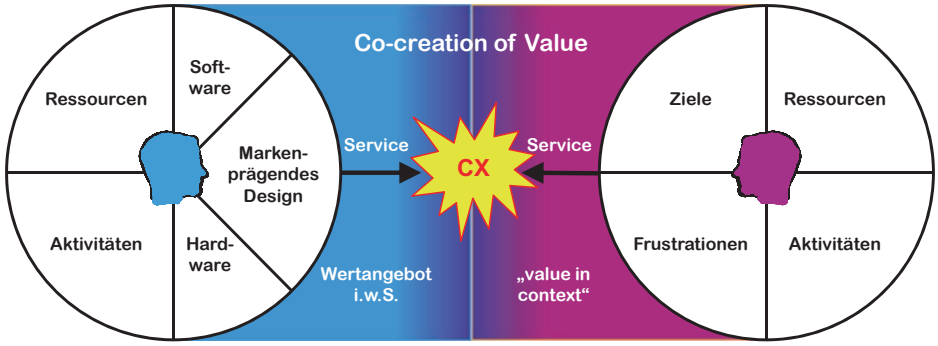


Abb. 6.18 Komponenten des Wertangebotes unter Mitwirkung des Kunden

Wird Abb. 6.18 mit der weiter oben entwickelten H2H Canvas (vgl. Abb. 4.26) verglichen, fällt auf, dass in der H2H Canvas der Service in Produkte, Dienstleistungen und Erfahrungen als Objekte des Wertangebotes einfließt. Dagegen hat es in Abb. 6.18 den Anschein, dass die fünf Elemente Schlüsselressourcen, -aktivitäten, Hardware, Software und markenprägendes Design den Service ausmachen. Es bleibt bei der Interpretation, dass die Kompetenzen eines Unternehmens (und des Kunden) durch dessen Schlüsselressourcen und -aktivitäten bestimmt werden. Allerdings werden Hardware, Software und Dienstleistungen in Abb. 6.18 als „Container“ für dieses Wissen zum Wohle des Kunden angesehen und sind damit Teil des Service, der dem Kunden zum Austausch angeboten wird. Die gesamte Erfahrung (experience) und der Wert des Wertangebotes werden zwangsläufig von dem Kunden durch die Nutzung des Wertangebotes in seinem Kontext unter Beteiligung des Unternehmens geschaffen. Der Kunde kann, muss aber nicht, bei der Entwicklung des Wertangebotes beteiligt sein. Im Vergleich zur VPC werden also die Elemente Schlüsselressourcen (aufseiten des Kunden und des Anbieters) und Schlüsselaktivitäten (aufseiten des Anbieters) hinzugefügt. Des Weiteren wurde den Produkten (interpretiert als Hardware) und Dienstleistungen noch die Software als dritte Komponente des eigentlichen Wertangebotes hinzugefügt. Alle drei Komponenten transportieren die Kernkompetenzen des Anbieters zum Kunden. Der Service im Sinne der S-DL wird ebenfalls hinzugefügt, um deutlich zu machen, dass Service die Basis für den Austausch von Wert ist. Aufseiten des Anbieters besteht der Service in der Anwendung seiner Kompetenzen über das Wertangebot. Der Service des Kunden besteht darin, dass er seine Kompetenzen und sein Wissen ebenfalls einbringt, um die Entwicklung des Wertangebotes zu ermöglichen und um das Wertangebot in seinem Kontext zu nutzen (value in context). Hinzu kommt die Bezahlung des Wertangebotes als finanzielles Feedback für den versprochenen Wert an den Anbieter. Beim Austausch von Service kommt es zu einer Episode von Erlebnissen, welche die Kunden- und Anbietererfahrung schaffen (vgl. zur Customer Experience Abschn. 6.4.4).

Die Bedeutung, Produkte und Dienstleistungen herzustellen, wird bestehen bleiben. Ebenso die Bedeutung von Distributionskanälen (Prahalad und Ramaswamy 2003). Aber einerseits reicht es heute in vielen Bereichen bei den sehr gut informierten Kunden nicht

mehr aus, mit den Innovationsanstrengungen einfach die Produktvielfalt zu steigern und darauf zu hoffen, dass sich damit ein Wertangebot zur Verfügung gestellt wird, dass dem des Wettbewerbs überlegen ist. Die Kunden wollen eine Erfahrung mit dem Wertangebot für sich schaffen aus dem sie in ihrem Kontext bei der Nutzung ihren Wert erzielen. Andererseits reichen Absatzkanäle nicht mehr aus, um das Paket aus Produkten und Dienstleistungen für den Kunden erfahrbar zu machen. Hierzu müssen Unternehmen und Kunden vermehrt auf verfügbare Netzwerke zurückgreifen, die den Service für die Kundenerfahrung erst gemeinsam erbringen können.

6.4.2 Wissen und Fähigkeiten in Netzwerken

Aus Abb. 6.18 geht hervor, dass das Wissen und die Fähigkeiten von Anbieter und Kunde die Grundlage für die Entwicklung des Wertangebotes bilden.

Die Ausdehnung des Innovationsraumes vom Produkt über die Lösung zur Erfahrung geht einher mit einem steigenden Kompetenzbedarf, der nicht mehr von einem anbietenden Unternehmen alleine, sondern von einem Kompetenznetzwerk einschließlich der Kunden-Communities erbracht werden kann (vgl. Abb. 6.19). Die fortschreitende Digitalisierung hat mit den einhergehenden Informations- und

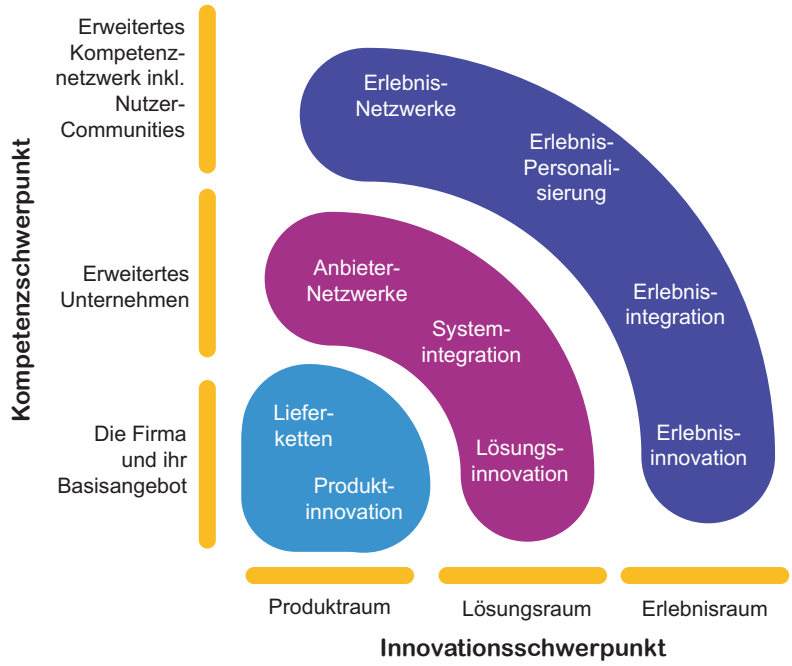


Abb. 6.19 Entwicklung des Innovations- und Kompetenzschwerpunktes. (Nach Prahalad und Ramaswamy 2003)

Kommunikationstechnologien dazu geführt, dass solche Netzwerke einerseits leichter entstehen können und andererseits durch die Beteiligten beherrschbar werden.

Es reicht heute nicht mehr aus, den Kunden Lösungen für Probleme anzubieten, die sie bereits selbst kennen. Dass die Kunden informierter sind als jemals zuvor, ist bereits mehrfach angesprochen worden. Es ist deshalb unabdingbar, das Wissen und die Fähigkeiten des Kunden in Erfahrung zu bringen, wenn das Wertangebot für den Kunden entwickelt wird. Die operanten Ressourcen können sich als Kernkompetenzen, Fähigkeiten, und organisationale Prozesse offenbaren (Payne et al. 2009). Nur das wird dem Kunden einen Wert bieten können, was er selbst nicht kann. Marketing und Vertrieb müssen deshalb den Kunden Erkenntnisse liefern, die ihnen zeigen, dass sie das Wissen und die Fähigkeit nicht haben, um ihre Ziele besser zu erreichen oder ihre Hindernisse/Probleme, die ihnen im Wege stehen und die sie bisher überhaupt nicht erkannt haben, im Wege stehen (Adamson et al. 2012a). Zudem werden die Kompetenzanforderungen durch zunehmende Digitalisierung und verschwindende Branchen- und Landesgrenzen immer höher. Deshalb sollte bei der Suche nach den für den Kunden fehlenden Kompetenzen nicht innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen Schluss sein. Die Kompetenz, sich in Netzwerken einzubinden, die in wechselnden Rollen gegenüber den Kunden Kompetenzen für die Entwicklung maßgeschneiderter Wertangebote wichtig sind, nimmt deshalb ebenfalls an Bedeutung zu.

Die unterschiedlichen Kompetenzanforderungen eines zu entwickelnden Wertangebotes, das aus Sach-, Dienstleistungen und Erfahrungen besteht, sind zahlreich. Es reicht nicht aus, das Wissen und die Fähigkeiten in Hard-, Software und Dienstleistungen einfließen zu lassen. Wissen und Fähigkeiten sind selbst Komponenten, die in die Erfahrung des Kunden miteinfließen, damit dieser das Wertangebot überhaupt nutzen kann. Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Wertangebote wird die Ausbildung der Kunden ein stets wichtiger werdender Bestandteil der Erfahrung des Kunden mit dem Unternehmen, seinem Netzwerk und dem Wertangebot selbst. Es sollte zudem berücksichtigt werden, dass höhere Kundenausbildung zu höherer Kundenzufriedenheit und -loyalität führt (Antonios 2011). Form und Inhalt informativer und unterhaltender Botschaften (vgl. Abschn. 6.5) sowie die Wahl passender Zugangskanäle (vgl. Abschn. 6.6) werden weiter unten behandelt. Zunächst wird auf die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen als weitere Komponenten des Wertangebotes kurz eingegangen.

6.4.3 Produkte und Dienstleistungen als Serviceanwendungen

Produkte und Dienstleistungen werden im H2H Marketing als Anwendung von Service betrachtet und als Wertangebot im engeren Sinne interpretiert. Der Fokus liegt darauf, wie sich die Kompetenzen, die der Kunde von dem Unternehmen oder dem Unternehmensnetzwerk in Form von Produkten und Dienstleistungen manifestieren lässt (Vargo und Lusch 2004).

Jedes Produkt erbringt in unserem Verständnis zunächst einmal eine Dienstleistung für den Kunden.

Fallbeispiel für Dienstleistung – Vorwerk Thermomix®

Wenn beispielsweise ein Küchengerätehersteller wie Vorwerk den Thermomix® an einen privaten Haushalt verkauft, dann erhält der Kunde damit offensichtlich eine Hardware, die ihm hilft, Speisen verschiedenster Art zuzubereiten. Dabei verrichtet der Thermomix® verschiedenste Dienstleistungen für den Kunden. Lauf Firmenangaben vereint „der Thermomix® 12 Funktionen in einem und kann nicht nur mixen, mahlen, zerkleinern, vermischen, schlagen, rühren und kneten, sondern auch kochen, dampfgaren, wiegen, kontrolliert erhitzen für Wasserbadgerichte (z. B. Sauce Hollandaise, Zabaglione) und emulgieren (z. B. Mayonnaise) – ohne aufwendiges Umbauen und Umrüsten (Vorwerk Deutschland Stiftung & Co. KG 2019).“ Der Kunde muss diese Leistungen nicht mehr selbst erbringen, sondern kann auf die Dienstleistung zurückgreifen, die durch das Produkt erbracht werden. Der Haushalt könnte alternativ auch auf das Angebot eines Dienstleisters zurückgreifen, welcher diese Aufgaben übernimmt. Die Anbindungsmöglichkeit der neuesten Generation des Thermomix® an das Internet in Kombination mit „intelligenten Cooking-Guide“ ermöglicht dem Kunden den Zugang zu einem völlig neuen Experience Space. Er kann auf Wissen und Fähigkeiten von Communities im Internet zurückgreifen und die „Intelligenz“ des Produktes nutzen, um Gerichte herzustellen, die ihm bis dato nicht möglich waren. Zugleich können eigene Rezepte an die Community weitergegeben werden. Das charakterisiert zum Teil der Erfolg dieses Produktangebots.

Der Thermomix® ist auch deshalb so erfolgreich, weil er ein ganz wesentliches Motiv der Menschen bedient: „Convenience“ oder „Bequemlichkeit“. Dahinter steht der Drang, „Zeit zu sparen“, die dann alternativ für andere Dinge verwendet werden kann, die den Haushaltsmitgliedern wichtiger sind und/oder mehr Spaß machen. Auf die Unternehmenswelt übertragen gilt das gleiche Leitmotiv: es geht sehr häufig darum, Zeit zu sparen, um effizienter und damit profitabler zu werden. Sachgüter werden zu Service-Instrumenten und Kunden beurteilen den Wert des Services, den sie von den Sachgütern erfahren als Nutzungswert (Ballantyne et al. 2011, S. 363). Service umfasst deshalb die Serviceerfahrung (service experience), die sich sowohl aus der Interaktion mit den Sachgütern als auch aus der Interaktion mit den Dienstleistungen des Lieferanten ergibt.

- Beide, Produkte und Dienstleistungen, haben aber noch eine andere Funktion. Sie „transportieren“ Wissen und Fähigkeiten des Herstellers zu dem Kunden. Service – verstanden als die Anwendung von Wissen und Fähigkeiten – ist die fundamentale Grundlage eines Austauschs zwischen Anbieter und Kunde. Das impliziert, dass Güter Hilfsmittel für die Bereitstellung von Dienstleistungen sind, alle Unternehmen Dienstleister sind und alle Wirtschaften Serviceökonomien sind. Service wird für Service eingetauscht (vgl. Greer et al. 2016, S. 29). Das Wissen und die Fähigkeiten des Herstellers sind sozusagen „eingebettet“ („embedded“). Kernstück des Thermomix® sind Motor und Mixmesser, die es dem Produkt erlauben, in den unterschiedlichsten Rotationsgeschwindigkeiten entweder

rechts oder links zu drehen. Hier liegen Wissen und Fähigkeiten von Vorwerk, die in dem Produkt stecken und das der Kunde mit dem Produkt erhalten kann. Der Thermomix® stellt für den Kunden an sich keinen Wert (value) dar. Er ist lediglich das Angebot des Herstellers (proposition), durch dessen Nutzung (value-in-use) im eigenen Haushalt des Kunden (value-in-context) einen Wert zu schaffen. Der Wert wird immer einzigartig und phänomenologisch durch den Nutznießer des Service bestimmt. Durch die einzigartige Kombination der Fähigkeiten und des Wissens von Anbieter und Kunde bedingt, kann der Anbieter den Kunden nur ein Wertangebot unterbreiten, das von den Kunden während der Nutzung zu ganz unterschiedlichen Werten führt (Greer et al. 2016). Wert hat aber noch eine Wahrnehmungsdimension; z. B. Vertrauen, Commitment, und Anziehungskraft (Grönroos 2011, S. 242). Damit lassen sich drei Arten von Effekten unterscheiden, welchen Wert ein Kunde aus der Unterstützung eines Lieferanten ziehen kann (Grönroos 2011, S. 242):Effekte von Wertangeboten für KundenEffekte auf die Wachstums- und Ertragsfähigkeit des Kunden (Wachstumsmöglichkeiten durch Marktentwicklung oder Marktpenetration sowie höhere Margen durch Premium-Pricing)

- Effekte auf die Kosten des Kunden
- Effekte auf die Wahrnehmung durch den Kunden (Vertrauen, Commitment, Komfort, Anziehungskraft des Lieferanten)

Ähnlich sehen das andere Autoren, wenn sie Gewinnerzeugung und Problemlösung als die zwei wesentliche Quellen von Wert für Kunden nennen (Osterwalder 2015).

Die Entwicklung vom Produkt- zum Lösungsanbieter, die mit der Ausweitung des Dienstleistungsspektrum von Produktherstellern einhergeht (Ferreira et al. 2016) und als „Servitization“ (Sakano und Kosaka 2014) bezeichnet wird, stellt dabei eine Übergangsphase dar, welche die meisten Unternehmen bereits beschritten haben. Das Angebot von hybriden Lösungen, die aus Produkt-Service-Systemen bestehen, erfordert bereits eine Integration der Wertschöpfungsketten und damit der Ressourcen von Kunde und Anbieter. Bei den Wertschöpfungspartnerschaften handelt es sich um eine äußert dynamische Beziehung, deren Ausgestaltung sich im Zeitablauf immer wieder verändert.

Es sei an dieser Stelle nochmals betont, dass es dem H2H Marketing nicht darum geht, die Arbeit von Ingenieuren in der Produktentwicklung geringer zu bewerten oder sich in deren Prozesse einzumischen. Das Marketing-/Designteam will die gesammelten Erkenntnisse als Muster Prototypen (Allrutz 2013), um sie an und mit dem Kunden zu testen. Die potenziellen Produkte werden „gebastelt“ und Dienstleistungen werden inszeniert und den Kunden vorgeführt und zwar solange bis iterativ das Minimal Viable Product (MVP) erstellt wurde.

Alle Produkt- und Dienstleistungsprototyps, die bei den Tests mit den Kunden gezeigt haben, dass sie für die Kunden Wert darstellen, werden an die Entwicklungsabteilung (bzw. an die Serviceabteilung) zur Überprüfung der Machbarkeit und das Business Development zur Überprüfung der Rentabilität in Form eines Business Cases weitergegeben. Sind Machbarkeit und Rentabilität der Produkte und Dienstleistungen über den Durchlauf des Produktentstehungsprozesses (z. B. mit einem Stage-Gate-Prozess)

sichergestellt, geht das Team daran, die Kundenerfahrung über alle Kontaktpunkte der Customer Journey hinweg zu gestalten und mit den Kunden zu testen. Für eine weitere Vertiefung der Rolle Marketings wird der interessierte Leser an einschlägige zur Produktentwicklung und zum Service-Engineering verwiesen.

6.4.4 Human-Experience-Design – die Erfahrung miteinander gestalten

Kundenerfahrung war bereits in dem Kapitel „Customer-Experience-Management" Gegenstand des H2H Marketings (vgl. Abschn. 5.2.3.1) und wurde dort bereits als Begriff definiert. In diesem Abschnitt wird die Kundenerfahrung jetzt unter dem Gesichtspunkt der Gestaltung als Komponente des Wertangebotes diskutiert.

Für die Gestaltung der Kundenerfahrung ist eine Differenzierung der Begriffe *„User Experience"* (UX) und *„Customer Experience"* (CX) sinnvoll.

Nach unserem Verständnis ist die UX ein Teil der CX, die sich auf Erlebtes mit einem (interaktiven) Produkt bezieht (vgl. Abb. 6.20).

Im Vergleich zur UX betrachtet die CX auch interne Prozesse und die eigenen Mitarbeiter, was im H2H Marketing unabdingbar ist (Robier 2016). Erst Mitarbeiter, die den H2H Mindset haben, werden in der Lage sein, Kunden an allen Kontaktpunkten ihr bestmöglichstes zu tun, damit der Kunden einen Wert für sich kreieren kann. Ein solcher Mindset wird die Mitarbeiter in die Lage versetzen, die richtigen Handlungen entlang

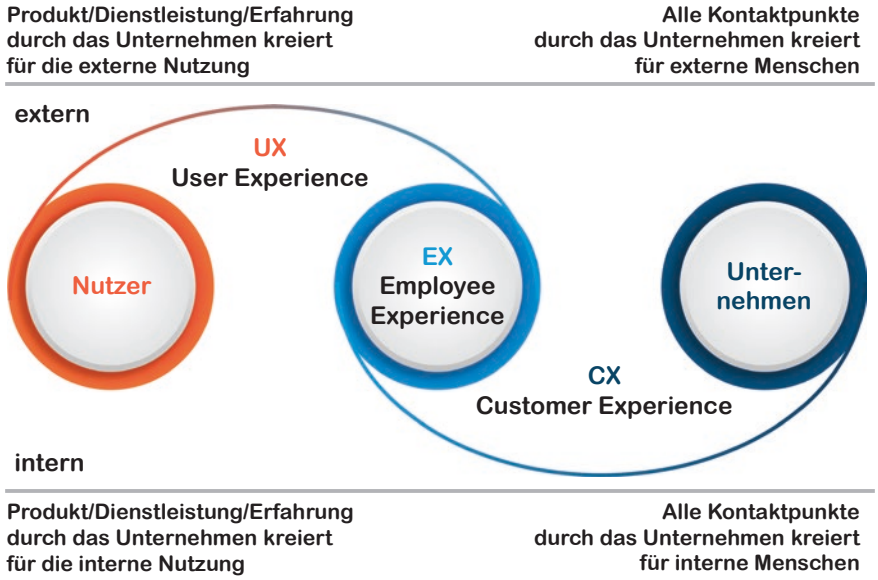


Abb. 6.20 Abgrenzung von UX, EX und CX. (Nach Robier 2016)

der Customer Journey vorzunehmen und mit unerwarteten Ereignissen und Reklamationen in richtiger Art und Weise umzugehen. Dazu gehört neben allen Trainings und erlernten Regeln auch ein gewisser Freiraum. Produkte und deren Usability, Dienstleistungen und Prozesse als Nutzererfahrung sowie alle betroffenen Kontaktpunkte sind Gegenstand der Gestaltung einer umfassenden Kundenerfahrung (CX). Die UX macht dabei den kleinsten Teil der Kundenerfahrung aus (Robier 2016). Aus organisatorischer Sicht ist die CX umfassender als die UX, aus operativer Sicht (bzgl. des Arbeitsaufwandes) ist die UX häufig umfassender. Eine positive UX trägt häufig zu einer positiven CX bei. Das gilt allerdings nicht umgekehrt.

Die *Usability* konzentriert sich auf das Gegenständliche, die instrumentelle Qualität, die Aufgaben des Nutzers, Design eines optimierten Arbeitsprozesses mit dem Produkt sowie die Reduktion von Stress und Barrieren. Die *UX* fokussiert auf die Verbesserung der subjektiven Erfahrung mit einem Produkt, die subjektiv wahrgenommene Qualität, die Trendforschung, Herausforderungen und Neuheiten sowie das Design optimierter Arbeitsabläufe für Produkte *und* Dienstleistungen. Die *CX* konzentriert sich auf die holistische, abteilungs-, und leistungsübergreifende Koordination und Management aller Handlungen und Kontaktpunkte und umfasst auch die Erfahrungen der Mitarbeiter (siehe oben). Sie umfasst damit nicht nur die Erfahrungen des Kunden bei der Nutzung des Produktes, sondern auch alle Kontaktpunkte, die dem Erwerb des Produktes vorausgehen und nachfolgen. Demnach ist die gesamte Customer Journey bei der Gestaltung der CX zu beachten.

Des Weiteren werden hier nicht nur Produkt-, sondern auch Dienstleistungserlebnisse und -erfahrungen als Interaktionsobjekte betrachtet. Insbesondere Dienstleistungsunternehmen ist es zu verdanken, dass sich Praxis und Wissenschaft vermehrt mit dem Thema „Experience“ auseinandersetzen (Bruhn und Hadwich 2012). Dienstleistungen haben per se ein hohes Interaktionspotenzial bei der Nutzung. Durch ihren intangiblen Charakter ist es für die Hersteller ein kleinerer Schritt, sich beim Design auch den intangiblen Erlebnissen und Erfahrungen zu widmen als für Sachguthersteller. Dienstleistungen ist es zu verdanken, dass mit Service Design eine Disziplin entstanden ist, die sich der planvollen Gestaltung von Interaktionen und Prozessen bereits seit längerem widmet. Aufgrund der Konstitution von Dienstleistungen steht der Mensch bei Dienstleistern sowohl als „Produktionsfaktor“ als auch als Kunde schon immer im Mittelpunkt. Allerdings fokussiert Service Design sehr stark auf die Dienstleistungsqualität. Faktoren wie Zuverlässigkeit, das Einhalten von Versprechen, materielle Bestandteile und die Reaktionsfähigkeit des Anbieters stehen beim Service Design im Vordergrund (vgl. Abb. 6.21). H2H Marketing dagegen fokussiert über die gewonnene Empathie auf die Erfahrung der Kunden und der Mitarbeiter bei der Interaktion. Emotionen als Bestandteil solcher Erfahrungen werden somit Gegenstand der bewussten Gestaltung des Wertangebotes.

Mit der DIN SPEC 77224 steht erstmals ein offizieller Standard zur Erzielung von Kundenbegeisterung zur Verfügung (Gouthier et al. 2012). Sie fordert ausdrücklich zur Gestaltung und Anpassung überragender Kundenerlebnisse auf (DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2016). Die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen

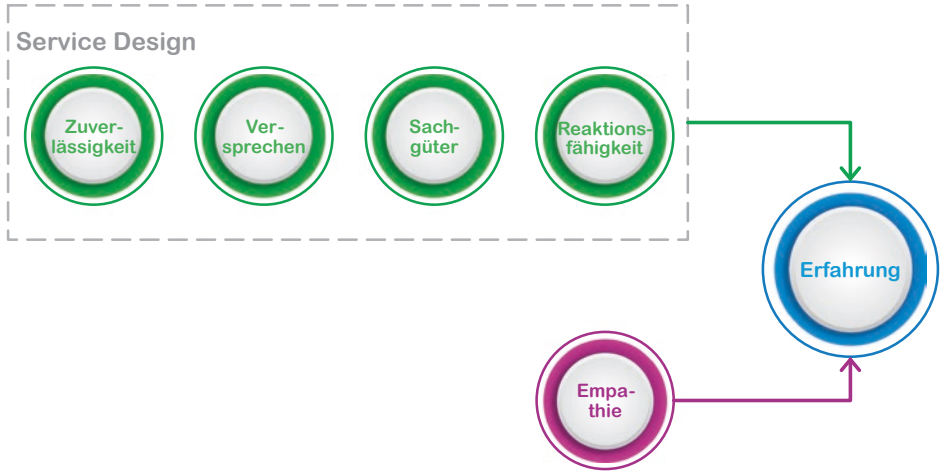


Abb. 6.21 Service Design als Teil des CX Design

per se genügt den Ansprüchen der Nutzer immer weniger. Wer sich zum Beispiel die Entwicklung der Musikindustrie vor Augen führt, wird feststellen, dass die Verkaufszahlen von CDs seit 2010 dramatisch sinken während die Verkaufszahlen von Konzerttickets und deren Preise jährlich steigen. Das ist nicht nur der Tatsache geschuldet, dass die Nutzer von Musik inzwischen über Dienste wie Spotify sehr günstigen Zugang zu ihrer präferierten Musik haben können. Es ist auch der Tatsache geschuldet, dass die Menschen nach emotionalen Erlebnissen suchen, die ihnen in Erinnerung bleiben und die sie mit anderen Menschen teilen können. Es ist ein Phänomen der post-materialistischen Gesellschaft, dass Besitz und Eigentum von Dingen den Menschen weniger wichtig sind als die Teilhabe an einem Erlebnis (Hassenzahl 2013).

Allerdings sind Erfahrungen kaum skalierbar, worin der Grund dafür gesehen werden kann, dass viele Unternehmen nach wie vor versuchen, möglichst Sachgüter herzustellen und zu verkaufen, die sich in hoher Stückzahl günstig produzieren und mit einer guten Marge verkaufen lassen (Hassenzahl 2013). Erfahrung wird häufig nur als Kommunikationsinhalt und nicht als Produkt selbst betrachtet. Im H2H Marketing ist die Erfahrung aber zentraler Bestandteil des Wertangebotes. Die Erfahrung hat nicht nur mit Technologie, Industriedesign oder Interaktionsdesign zu tun. Es geht darum, eine bedeutsame Erfahrung und ein sinnstiftendes Erlebnis durch die Interaktion mit einer Sach- und/oder Dienstleistung zu schaffen (Hassenzahl 2013).

Eine scharfe Trennung von Materiellem und Erfahrbarem soll hier nicht verfolgt werden, da so gut wie jedes Erlebnis einen materiellen Anteil hat. So hat auch das Erlebnis eines Musikkonzerts materielle Anteile, wie die Einnahme von Alkohol, das Ticket selbst, die Musikinstrumente auf denen die Musik produziert wird, etc. Sachgüter sind nicht das Gegenteil von Erlebnissen, sondern kreieren und formen sie maßgeblich (Hassenzahl 2013). Es geht den Menschen aber immer weniger um den Besitz des materiellen

Sachgutes, sondern um den Besitz des Erlebnisses als immaterielle, persönliche Geschichte. Produkte sind vielfach notwendig, um überhaupt solche Erlebnisse zu schaffen. Genau darin liegt ihre Bedeutung. Wenn wir uns noch einmal in Erinnerung rufen, dann transportiert ein Produkt oder eine Dienstleistung nach unserem Verständnis (der S-DL) Wissen und Fähigkeiten des Anbieters zum Wohle eines anderen Menschen. Wir erweitern dieses Verständnis noch um das Erlebnis. Die Interaktion des Nutzers eines Produktes mit dem Produkt schafft (ganz im Sinne der Co-Creation) ein Erlebnis, das eben durch die Nutzung des Wissens und der Fähigkeiten, die in dem Produkt eingebettet sind, entsteht. Wir sehen co-kreierte Kundenerlebnisse als Treiber von Wert (Prahalad und Ramaswamy 2003). Das Design des Erlebnisses sollte nur nicht auf die Interaktion mit dem Produkt beschränkt bleiben, sondern auch Handlungen, Gedanken, Emotionen und Motive rund um die Nutzung des Produktes/der Dienstleistung berücksichtigen.

Aber was genau bedeutet es, eine Erfahrung/ein Erlebnis zu gestalten? Für manche Autoren ist es die Beantwortung der Frage, wie sich die Interaktion mit einem Produkt im Moment der Nutzung anfühlt (Buxton 2007). Das iPhone von Apple ist ein schönes Beispiel für eine solche Sichtweise. Es kann (technisch-funktional) nicht mehr als andere Smartphones, aber die ästhetisch einmalige Interaktion mit dem Endgerät macht das besondere Erlebnis aus. Wir teilen eine breitere Auffassung, dass die Reduktion des Erlebnisses auf das gute Gefühl der Interaktion mit einem Produkt als zu eng sieht, die dem Facettenreichtum des Konstruktes nicht gerecht wird (Hassenzahl 2013). Es kann durchaus sein, dass das positive Erlebnis nicht in der Interaktion mit dem Gerät selbst, sondern mit den damit verbundenen Geschehnissen zusammenhängen. Als Beispiel nennt *Hassenzahl* eine Frau, die fernab von zu Hause, mit einer SMS in Form eines Liebesgrußes von Ihrem Mann auf ihrem Smartphone geweckt wird. Nicht das Smartphone selbst und auch nicht die Interaktion mit ihm schafft das besondere Erlebnis für die Frau, sondern die Tatsache, dass ihr Mann so früh morgens an sie denkt und ihr mit der Nachricht seine Verbundenheit und Liebe ausdrückt. Dies wirkt umso mehr, als die Frau weit weg von ihren Liebsten ist.

Wieder andere Autoren gehen davon aus, dass sich eine von Kunden *gewünschte* Erfahrung a priori gar nicht bestimmen lässt (Prahalad und Ramaswamy 2003). Eine bewusste, an den Bedürfnissen des Kunden ausgerichtete Gestaltung wäre dann gar nicht möglich. Hier kommt wieder die Frage auf, ob eine Kundenerfahrung vom Anbieter zunächst gestaltet wird, ohne explizit die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden zu kennen (RBV). Erst danach kann in der Interaktion mit dem Kunden festgestellt werden, ob das Design der Kundenerfahrung richtig oder falsch war. Oder die Kunden werden vorab gefragt, wie sie sich die Erfahrung mit einem Anbieter und dessen Produkten und Dienstleistungen vorstellen (MBV). Hier wird der Anbieter aller Voraussicht nach auf die Artikulations- und Bewusstseinsbarriere bei den Kunden stoßen, die sich das vorab gar nicht vorstellen können. Die Lösung dieses Dilemmas besteht darin, dass im Rahmen des H2H Iterationsprozesses bereits Kundeneinblicke (durch Beobachtung und andere Verfahren) generiert wurden, die auf die gewünschte Kundenerfahrung schließen lassen. Im Rahmen der Entwicklung des Wertangebotes werden mit dem Prozess des Prototypings

sowohl die Produkt- und Dienstleistungslösungen als auch Ereignisse und Interaktionen bei der Nutzung mit diesen Lösungen „gebastelt“ und mit den Kunden getestet, bevor das Wertangebot in die Entwicklung geht. Deshalb wird beim H2H Marketing davon ausgegangen, dass sich die Kundenerfahrung (iterativ und Stück für Stück) gestalten und testen lässt.

Wenn es darum geht, die Erfahrung mit einem Objekt zu gestalten, dann lassen sich drei Dimensionen unterscheiden (Hassenzahl 2013):

1. Das *Was:* hier geht es um die Frage, was die Nutzer mit einem Produkt machen können. Es geht um die Funktionalität(en) eines Produktes. So erlaubt das Smartphone z. B. dem Nutzer Telefonate zu führen, Fotos zu machen, Emails zu schreiben, etc. (UX)
2. Das *Wie:* hier geht es um die Frage, wie ein Nutzer die Funktionalitäten des Produktes in möglichst angenehmer und ästhetischer Art und Weise nutzen kann (Usability).
3. Das *Warum:* hier geht es um die Motivation, warum ein Mensch ein Produkt nutzt. Die Frage nach dem Warum ist die für uns essenzielle, ist sie doch dafür verantwortlich, ob ein Produkt (oder eine Dienstleistung) tatsächlich ein Bedürfnis erfüllt und der Interaktion dadurch einen *Sinn* gibt. Mit dieser Dimension sollte jedes Design starten. Das ist etwas, was wir vom Design Thinking lernen können und im H2H Marketing unbedingt berücksichtigen sollten. Es ist unsere Aufgabe, die „Warums“ in Innovationsprozesse einzubringen.

Um die Antwort nach der Frage, was es bei der Kundenerfahrung zu gestalten gilt, zu präzisieren, lassen sich unterschiedliche Dimensionen nennen, aus denen die Kundenerfahrung besteht und über die das Konstrukt operationalisiert werden kann. Es geht einerseits um die Gestaltung der einzelnen Kundenkontaktpunkte. Andererseits auch um die holistische Kundenerfahrung, die über die Gesamtheit der Kundenkontakte und Interaktionen entstehen soll. In Anlehnung an Mayer-Vorfelder lassen sich die Designelemente einer CX präzisieren. Es handelt sich um:

- Einen *Erlebnisschlüssel,* den wir als Erlebnisprofil definieren, das sich aus dem gewünschten Profil der vier Kernmotive ergibt und Begeisterung bei den Kunden erreichen soll (vgl. Abb. 5.28 in Abschn. 5.2.3.1).
- *Multisensuelle Stimulierung*, um möglichst alle Sinne der Menschen anzusprechen.
- *Erlebnismodule,* die sich aus dem Erlebnisschlüssel ergeben und die Kunden multisensuell stimulieren (vgl. Abb. 6.22).
- *Kundeninteraktionen* mit Mitarbeiter, Informationen, Marke und Objekten des Unternehmens
- *Dramaturgische Inszenierung* in Form von Storytelling (vgl. Abschn. 6.5.4).
- Enge *Abstimmung von Front- und Backstage-Mitarbeitern* an der Wahrnehmbarkeitslinie der Service-Blueprints. Oberhalb der Wahrnehmbarkeitslinie müssen die Mitarbeiter personalisieren und extrem flexibel und offen für die Schaffung von



Abb. 6.22 Erlebnismodule als Gestaltungsobjekte im CXM (Glattes 2016)

Kundenerlebnissen sein. Unterhalb der Wahrnehmbarkeitslinie schaffen Definition und Standardisierung von Prozessen und Schnittstellen für einen reibungslosen Ablauf, sodass den Frontstage-Mitarbeitern der Rücken weitestgehend freigehalten wird und die Kosten nicht explodieren.

- Eine *Engagement-Plattform*, die es den Kunden ermöglicht selbst mitzugestalten (Co-Creation) und untereinander als Community zu kommunizieren und zu kreieren (vgl. Abb. 5.35 in Abschn. 5.2.3.1). Wenn Kundenintegration, Kooperation und Interaktion so wichtig für die Kundenerfahrung sind, stellt sich immer mehr die Frage, wie die Menschen dazu motiviert, engagiert werden können. Die Erfahrungen der Spieleindustrie bei der Schaffung von Erlebniswelten über den Einsatz von Engagement-Plattformen können im Sinne von Gamification auf so gut wie jede Industrie übertragen werden (Spottke 2018). Die Einbindung der Kunden bei der Definition des Wertangebots und der gewünschten Erfahrungen steigert die Chancen auf Zufriedenheit und Begeisterung enorm. Gerade für digitale Erfahrungen spielen solche Plattformen eine bedeutende Rolle. Es müssen „Nahtstellen" designed werden, die den Einsatz unterschiedlicher Konsumententechnologien, die im Umlauf sind, ermöglichen. Kompatibilität und Anpassungsfähigkeit der Plattform haben eine hohe Priorität beim Design. Damit sie funktionieren können bedarf es sozialer Strukturen im Sinne von Werten und Normen akzeptierter und erwarteter Verhaltensmuster, welche das Unternehmen (oder andere Betreiber einer solchen Plattform) etablieren und durchsetzen müssen. Auch für das Funktionieren einer Plattform ist Vertrauen essenziell. „Die Verankerung sozialer Strukturen auf einer Plattform ist zentral für die Digital-Customer-Experience, da geteilte Werte und Normen als Voraussetzung für die Entwicklung von Vertrauen und Loyalität gelten."

Im Rahmen der Gestaltung der CX muss die gesamte Customer Journey mit allen Kontaktpunkten berücksichtigt werden (Rusnjak und Schallmo 2018). Alle Kontaktpunkte sollten einprägsam (Erfahrung) und für den Kunden als positives Erlebnis



Abb. 6.23 Usability, UX und CX sowie deren Gestaltungsdimensionen

gestaltet werden. Zudem sind die Kontaktpunkte für ein nahtloses Erlebnis über alle Plattformen und Zugangsmittel der Kunden zu integrieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die CX ein komplexes Designobjekt darstellt, das sowohl die Usability eines Produktes und/oder einer Dienstleistung als auch die Erfahrungen der Kunden bei der Nutzung derer sowie alle Erfahrungen umfasst, die ein Mensch mit einem Unternehmen macht. Hinzu kommt, dass diese Erfahrungen in verschiedenen Dimensionen gestaltet werden müssen (vgl. Abb. 6.23).

Die Customer Journey, die zur Sammlung der Kundeneinblicke genutzt wurde, (vgl. Abb. 6.4 in Abschn. 6.3.1) kann jetzt um die Gestaltungsparameter der CX ergänzt werden (vgl. Abb. 6.24).

Hier wird nicht die Sicht anderer Autoren vertreten, dass mit der Gestaltung der Customer Experience begonnen werden sollte. Usability und User Experience sind Teil

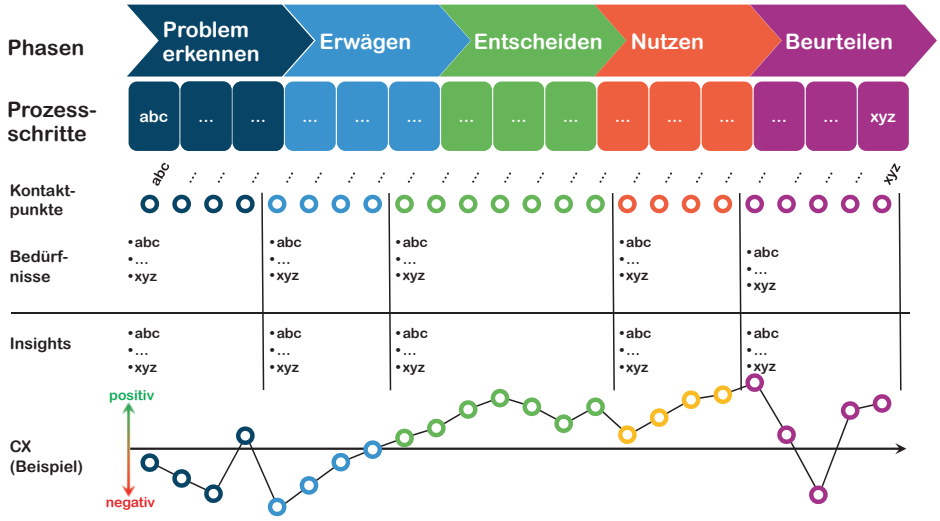


Abb. 6.24 Customer Journey ergänzt um die CX

der Customer Experience. Diese kann aber erst konkretisiert werden, wenn klar ist, mit welchen Produkten und/oder Dienstleistungen die Motive der Kunden erfüllt werden sollen.

Zusammenfassend soll noch einmal betont werden, dass H2H Marketing bei der Entwicklung des Wertangebotes vor allem die Aufgabe hat, zu erkunden, warum Menschen ein Wertangebot nutzen wollen und dass die Gestaltung der multidimensionalen Kundenerfahrung bei der Entwicklung des Wertangebotes gebührend berücksichtigt wird. Selbstverständlich zählt auch der Preis für das Wertangebot zu den Gestaltungsaufgaben des H2H Marketings. Diesem widmet sich der nächste Abschnitt.

6.4.5 Preis als Quantifizierung des Wertes für den Kunden

Im H2H Marketing ist der Preis untrennbar mit dem Wertangebot verbunden und wird deshalb auch im Zusammenhang mit dem Wertangebot diskutiert. Eine ähnliche Meinung vertritt indirekt mit Hermann Simon, wenn er die Formel „Price = Value" einführt (Simon 2015). Etwas direkter formuliert er, dass der Prozess der Preisfindung mit der Konzeption der Produktidee beginnt. Das Konzept des Kundenwertes im Zusammenhang mit dem Preis wird in der Praxis häufig genutzt, aber selten quantifiziert (A. Hinterhuber 2004).

Die Zusammenführung von Preis und Wertangebot soll auf keinen Fall ausdrücken, dass der Preis in irgendeiner Form untergeordnet und damit weniger wichtig wäre. Er hat nach wie vor den höchsten Einfluss auf die Profitabilität, erfährt aber weder aus der Wahrnehmung der Kunden noch aus der Wahrnehmung der anbietenden Unternehmen die Stellung, die ihm gebührt (A. Hinterhuber 2004). Gleichzeitig herrscht die Meinung vor, dass ein hoher Preis und ein hoher Marktanteil nicht zu vereinbaren sind, obwohl empirisch das Gegenteil belegbar ist (A. Hinterhuber 2004). Das mag erklären, warum vermutet wird, dass durch die zunehmende Commoditisierung von Produkten die Preise solcher Produkte stark gesunken sind. Die S-DL und damit das H2H Marketing scheinen über die Co-Creation of Value einen Ausweg aus dieser Situation zu bieten (Oshio 2014). Eine indirekte Art und Weise, Wissen und Fähigkeiten auszutauschen, ist der durch einen Preis, den der Kunde bezahlt (Greer et al. 2016, S. 33). Es sei noch einmal betont, dass H2H Marketing im Sinne der S-DL ausdrücklich vorsieht, Service gegen Service zu tauschen, auch wenn dabei kein Geld fließt. „Auch die Zeit, die der Nutzer in das Suchen und Konsumieren von Informationen investiert, ist aus seiner Sicht ein »Preis«, den er zahlen muss (Hirschfeld und Josche 2018)." Jedes Feedback von den beteiligten Akteuren ist ein Service. Nicht ein Geschenk, wie andere Autoren es ausdrücken, sondern eine Gegenleistung. Wenn der Austausch nicht direkt möglich ist, dann dient das Geld (der Preis) als Speicherfunktion, um damit andere Services mit anderen Partnern austauschen zu können. „Wert" in einem Austauschgeschäft kann nicht nur in monetären Größen beziffert werden. Daher kann der co-kreierte Wert auch nicht allein am ökonomischen Erfolg festgemacht werden, der bestenfalls einen Indikator des Wertes für eine For-Profit-Organisation darstellt. Dieser Indikator kann weder den Wert für den Kunden eines Dienstleisters noch den Wert für andere Akteure, beispielsweise für eine Non-Profit-Organisation, erfassen

(Tomczak und Scharfenberger 2015). Dies gilt auch für den Preis als Indikator von Wert, da dieser bestenfalls den „value-in-exchange“, aber keinesfalls den „value-in-use“ widerspiegeln kann (vgl. dazu die Ausführungen zur S-DL in Kap. 1).

Der Preis zählt solange nicht als Ausdruck von Wert wie der Kunde das bezogene Angebot während und nach der Nutzung erfahren und beurteilt hat (Kowalkowski 2010). Mit anderen Worten spiegelt der Preis am Point-of-Sales nicht unbedingt den Wert des Austausches wieder. In aller Regel wird der Austausch eine Kombination aus einer Preis- und anderer Servicekomponenten seitens der Kunden enthalten. Solche Servicekomponenten können Informationen zu Erfahrungen im Umgang mit dem Wertangebot des Lieferanten sein oder Informationen, die eine Weiterentwicklung des Wertangebotes für den Anbieter erst ermöglichen. Aber auch Weiterempfehlungen stellen einen Service des Kunden im Austausch mit dem Anbieter dar.

Wenn der Preis den Wert des Wertangebotes durch die Nutzung des Kunden in dessen spezifischen Kontext darstellt, dann kann der Preis nicht mehr über „klassische“ Methoden wie durch die Aufschlagskalkulation erfolgen. Wie aber soll ein Preis als „faires finanzielles Feedback“ des Kunden festgelegt werden? Diese Frage lässt sich nur beantworten, wenn festgestellt werden kann, welchen Wert der dem Kunden zur Verfügung gestellte Service hat. Es muss also in monetären Größen quantifiziert bestimmt werden, welchen Wert das Angebot für den Kunden hat. Dem Kunden diese Entscheidung zu überlassen, wäre eine Möglichkeit, die unter dem Begriff „Pay What You Want“ geläufig ist und insbesondere im Dienstleistungssektor Verbreitung findet (Kim et al. 2009). Die Kontrolle dessen, was bezahlt wird, liegt dann alleine beim Kunden. Das eignet sich erstens nicht für alle Branchen (Mak 2014) und zweitens wird die unsichere und komplizierte Frage, was eine Leistung „wert“ ist, an die Kunden abgegeben. Ob das „serviceorientiert“ ist, sei dahingestellt. Wenn Preisanker oder Referenzpreise für eine Leistung existieren, dann könnten sich die Kunden daran orientieren. Allerdings wäre das wiederum keine Ausrichtung am Wert, den die Leistung für den individuellen Kunden in seinem spezifischen Kontext hat. In den allermeisten Situationen wären die Kunden schlichtweg überfordert, einen Preis als Indikator für den Wert zu benennen. Wie sollte dann der Wert einer gelungenen Herz-Operation bestimmt werden? Der Patient hätte ohne die OP nur noch wenige Tage zu leben gehabt. Die OP kann das Leben des Patienten um 25 Jahre verlängern. Ein Lebensjahr ist X EURO wert? Oder der Patient kann in den verbleibenden 25 Jahren noch 10 Jahreseinkommen à 65.000 EUR erzielen, also ist die OP 650.000 EUR wert? Das klingt makaber, soll aber lediglich vor Augen führen, wie schwierig es ist, den Wert eines Service zu bestimmen. Doch eines sollte man sich bewusst sein. Die meisten Daten und Informationen, wie viel ein Service wert ist, besitzt in aller Regel der Kunde. Ob der Kunde weiß, dass die Daten vorliegen und wie er die Daten zu interpretieren hat, ist eine andere Frage. Das sollte auf jeden Fall ein Service des Anbieters sein, den Kunden dabei zu unterstützen, wie der Wert der Leistung bestimmt werden könnte.

Zudem ist ein „einheitlicher“ Preis für alle Kunden oder eine Kundengruppe (Segment) nicht mehr zulässig, da es von der spezifischen Nutzung und dem spezifischen

Kontext der Kunden abhängt, was der angebotene Service wert ist. Das ist zunächst einmal sehr schwer umzusetzen, es sei denn die Segmentierung der Kunden basiert eben auf der sich ähnelnden Nutzung und dem ähnlichen Kontext. Es gibt aufgrund der Individualität des Wertes keinen Markt mehr, der über Angebot und Nachfrage den Preis regeln würde.

Ein weiterer Aspekt, warum hier Preis und Wertangebot nicht losgelöst voneinander betrachtet werden, besteht in der Tatsache, dass nicht nur der Wert den Preis bestimmt, sondern auch der Preis den wahrgenommenen Wert bestimmen kann (Schmidt et al. 2017).

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass die klassische Aufschlagskalkulation für die Preisfindung im H2H Marketing keine Berücksichtigung mehr findet. Natürlich verlangt der RBV des H2H Marketing auch die Berücksichtigung der Kosten, doch werden diese nicht als gegeben angenommen, sondern als dynamische, veränderbare Größe, die im Rahmen des Target Costing als Ist-Kosten verwendet werden, um sie den Zielkosten anzupassen. Die Preisfindung in Abhängigkeit vom Lebenszyklus dagegen gilt für das H2H Marketing genauso wie die Erkenntnisse von „Crossing the Chasm“ (Moore 2014; M. Anderson 2016; Sroufe et al. 2000). Allerdings ergeben sich aufgrund des H2H Marketing keine neuen Erkenntnisse, sodass lediglich auf die Literatur verwiesen wird (Simon 2015).

Der Ansatz, der hier vorgeschlagen und dem weitestgehend gefolgt wird, findet sich bei Hinterhuber (2004), der in seinem Artikel ein Rahmenkonzept für „value-based pricing“ entworfen hat (A. Hinterhuber 2004). Die folgenden Aussagen beziehen sich auf dieses Rahmenkonzept (vgl. Abb. 6.25) und die dort vorgestellte Vorgehensweise. Es wird immer dann darauf hingewiesen, wenn wir etwas anders sehen oder anders vorgehen wollen.

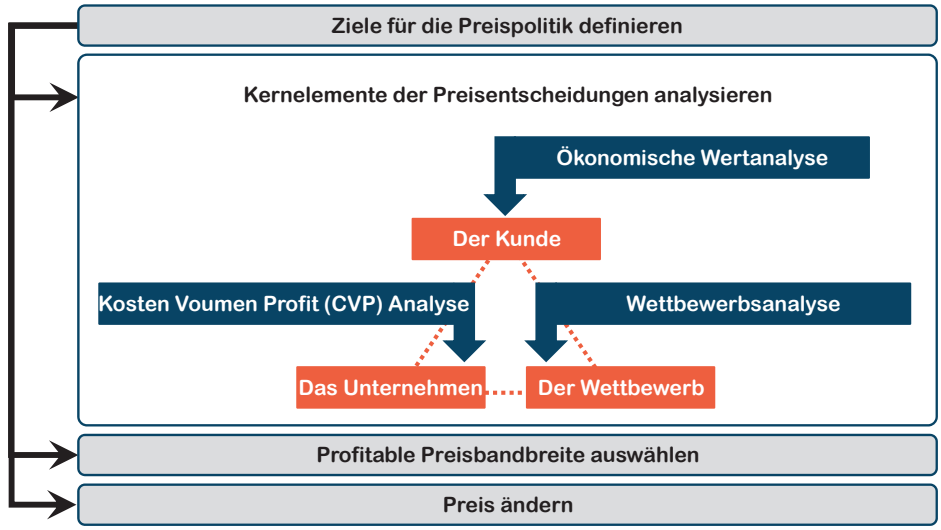


Abb. 6.25 Konzeptioneller Rahmen für value-based pricing. (Nach Hinterhuber 2004)

Laut Hinterhuber (2004) vollzieht sich die Preisfindung in drei Schritten:

1. Preisziele definieren
2. Die Kernelemente von Preisentscheidungen analysieren
3. Preis und Preisbandbreiten definieren oder Preisänderung implementieren

Bei den Zielen gilt es zu beachten, dass die Beziehungen zu allen anderen Marketingentscheidungen zu berücksichtigen sind. So ist die z. B. die Preispositionierung nicht von der Markenpositionierung losgelöst. Genauso korrelieren Gedanken zu den Absatzkanälen mit dem zu bestimmenden Preis. Ein zu geringer (empfohlener) Endverkaufspreis kann dazu führen, dass mehrstufige Absatzkanäle nicht mehr möglich sind. Damit kann ein höherer Preis auch einen Schutz vor Wettbewerb darstellen, wenn ein Absatzkanal durch das Unternehmen besetzt wurde und den verschiedenen Handelsstufen attraktive Margen gewährt werden können. Es sei nochmals davor gewarnt anzunehmen, dass ein niedriger Eintrittspreis bei einem neuen Wertangebot automatisch zu höheren Marktanteilen führt und vice versa. Die Ziele müssen also mit Bedacht gewählt werden.

In einem zweiten Schritt geht es darum, das strategische Dreieck (Ohmae 1982) mit den Akteuren Kunde (MBV), Unternehmen (RBV) und Wettbewerb (MBV) zu analysieren. Als Analyseinstrumentarium für die drei Akteure schlägt Hinterhuber (2004) in der präsentierten Reihenfolge vor:

1. Die „(ökonomische) Wertanalyse“, um ein tiefgehendes Verständnis für Quellen des wahrgenommenen Wertes des Kunden. Die Analyse ist aus Sicht des H2H Marketing für jedes Kundensegment (Persona) durchzuführen und nicht allein auf ökonomische Werte zu beschränken.
2. Die Cost Volume Profit-Analyse (CVP-Analyse), um Wirkungen von Preisänderungen und Volumenänderungen auf die Profitabilität des Unternehmens zu analysieren. Im H2H Marketing wird zusätzlich die Methode des Target Costing verwendet.
3. Die Wettbewerbsanalyse, mit der Preistrends, Wettbewerbsangebote und Wettbewerberstrategien analysiert werden.

Auf die Wertanalyse (Abschn. 6.4.5.1) sowie die CVP-Analyse und das Target Costing (Abschn. 6.4.5.2) wird näher eingegangen. Bei der Wettbewerbsanalyse wird an dieser Stelle nur auf Literatur der Business und Competitive Intelligence zur Vertiefung verwiesen (Michaeli 2006; Hering 2014) und speziell im Zusammenhang mit der S-DL (Clavier et al. 2012).

6.4.5.1 Die Wertanalyse aus Sicht des Kunden

Die Wertanalyse aus Sicht des Kunden zielt darauf ab, die unterschiedlichen Quellen von Wert zu identifizieren und in Form von monetären Größen zu quantifizieren. Hinterhuber (2004) schlägt einen Umweg für die Quantifizierung vor. Statt die Zahlungsbereitschaft für das eigene Produkt zu ermitteln, wird der Referenzpreis der nächstbesten Alternative

(quasi als Referenzwert) ermittelt, die auf dem Markt für den Kunden zugänglich ist. Auf diesen Wert wird dann der Wert dessen dazu addiert, was den (die) Unterschied(e) zu der Referenzleistung ausmacht. Demnach baut der Wert der eigenen Leistung auf dem Wert auf, den ein Kunde (oder ein Kundensegment) bereits erfahren hat. In diesem Fall kann tatsächlich von Mehrwert gesprochen werden, also dem Wert, den das eigene Wertangebot mehr wert ist als die ähnlichste Alternative. Die Wahl der ähnlichsten Alternative ist im Falle einer Neuentwicklung deutlich schwieriger als bei einer Preisänderung eines bestehenden Wertangebotes, aber durchaus möglich.

Um den Wert korrekt zu bestimmen schlägt Hinterhuber (2004) sechs Schritte vor, die wir lediglich in der Reihenfolge der Schritte 1 und 2 geändert haben:

1. Die relevanten Kundensegmente bestimmen (bei Hinterhuber Schritt 2)
2. Aus dem Blickwinkel der Kunden die nächstbeste Alternative zum eigenen Wertangebot identifizieren und die Kosten dieses Angebotes für den Kunden ermitteln (bei Hinterhuber Schritt 1). Das muss kein wirkliches Wettbewerbsprodukt oder eine Wettbewerbsdienstleistung sein. Es kann sich um einen Service handeln, der in einem Substitutionsverhältnis mit dem eigenen Wertangebot steht. Wichtig bleibt, dass der Kunde darüber entscheidet, was für ihn in einem Substitutionsverhältnis steht.
3. Alle Faktoren identifizieren, die das „Wettbewerbsangebot“ vom eigenen Angebot unterscheiden. Dabei kann es sich um ganz unterschiedliche Faktoren wie eine bessere Usability, Lieferzeiten, Haltbarkeit, etc. handeln.
4. Den Wert dieser differenzierenden Faktoren für den Kunden bestimmen. Das kann z. B. mit einer Conjoint-Analyse oder auch Verfahren wie Fokusgruppen, Benchmarking oder Kunden-Workshops erfolgen.
5. Den Wert des eigenen Angebotes bestimmen, indem der Referenzwert der Wettbewerbsalternative und der Wert der differenzierenden Faktoren aufsummiert werden. Da sich die Werte (sowohl des Referenzwertes als auch der differenzierenden Faktoren) von Segment zu Segment unterscheiden werden, entsteht ein „Wertepool“ (Hinterhuber 2004).
6. Den so entstandenen Wertepool nutzen, um künftige Absätze und Preise zu schätzen. Diesen Schritt werden hier nicht weiter vertiefen.

Für das H2H Marketing ist an dieser Stelle wichtig zu vermerken, dass dieser Prozess nicht nur für die Kunden bzw. Kundensegmente durchgeführt wird, sondern für alle Partner im Wertschöpfungspartnernetzwerk, denn auch mit diesen wird Service getauscht.

Hinterhuber (2004) macht den Ablauf an einem erfundenen Beispiel aus der agrochemischen Industrie und an einem Maschinenbauunternehmen deutlich. Wir gehen hier lediglich auf das Beispiel der Agrochemie ein.

Fallbeispiel Zenta – Wertanalyse aus Sicht des Kunden

Das führende agrochemische Unternehmen Zenta sieht sich der Herausforderung gegenübergestellt, den Preis für ein neues Insektizid für Bauern von Zitrusfrüchten zu bestimmen. Zunächst wird der Markt segmentiert. Die Ausführungen hier

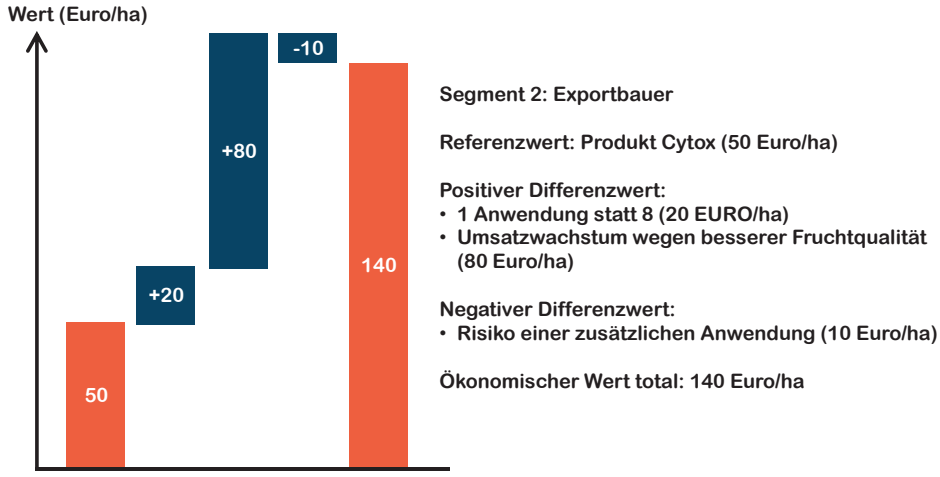


Abb. 6.26 Fallbeispiel Insektizid bei Hinterhuber (2004)

beschränken sich auf ein Segment, das Hinterhuber (2004) als eines von vier professionellen Exportfarmern bezeichnet. Für die Exportsegmente wird das Wettbewerbsprodukt Cytox ermittelt, das die Kunden 50 EUR/ha kostet. Eine der Hauptsorgen der Exportbauern besteht in Rückständen der verwendeten Pestizide, was die Wettbewerbsfähigkeit auf den internationalen Märkten stark beeinträchtigen kann, da die Richtwerte zum Teil sehr streng sind. Einer der wesentlichsten Vorteile des neuen Insektizides des Unternehmens ist die extrem geringe Dosierung, die bei Verwendung des Insektizides notwendig ist. Die Dosierung des neuen Produktes ist so gering, dass der Zugang zu mehr internationalen Märkten möglich ist als bei dem Wettbewerbsprodukt. Hinzu kommt, dass es die Bauern schätzen, dass das Unternehmen über wissenschaftliche Studien belegen kann, dass die Ausschussquote durch Anwendung der harten Anforderungskriterien der internationalen Märkte deutlich gesenkt werden kann. Die Kunden schätzen auch, dass sie das Produkt über Tropfbewässerung anwenden können, statt es mit dem Traktor zu versprühen, was die mechanischen Schäden an den Zitrusbäumen erheblich reduziert. Auch die Anzahl der Anwendungen kann mit dem neuen Insektizid von achtmal pro Saison bei Cytox auf einmal pro Saison gesenkt werden. Ein Nachteil ist darin zu sehen, dass je nach Insektenbefall gegen Ende der Saison eine weitere Anwendung notwendig sein kann. Die Vor- und Nachteile werden nun aus Kundensicht quantifiziert und dargestellt (vgl. Abb. 6.26).

Der ökonomische Wert des Insektizides liegt demnach bei 140 EUR pro ha.

Nun ist es nicht so, dass der ermittelte (ökonomische) Wert automatisch als Preis genommen werden kann. Dazu gilt es einen psychologischen Effekt bei der Kaufentscheidung der Kunden zu berücksichtigen. So könnte das Unternehmen aus dem Fallbeispiel z. B. auf die Idee kommen, die 140 EUR pro ha als Preis für das gewählte

Segment zu verwenden. Das könnte dazu führen, dass das Unternehmen wenig bis gar keine Umsätze erzielt, weil der Preis von den Kunden als „unfair“ beurteilt werden könnte (vgl. Abb. 6.27).

Der Abbildung folgend ergibt sich die Bereitschaft, ein Angebot zu kaufen, als Summe aus dem Mehrwert des Angebotes, der sich aus der Differenz des (ökonomischen) Wertes des Angebotes und dem Preis, der dafür gezahlt werden soll, ergibt, und der wahrgenommenen Fairness des Austausches, der sich aus dem Vergleich des Preises, der gezahlt werden soll, mit einem Referenzpreis ergibt. Dieser Referenzpreis ist nichts Anderes als der vom Kunden erwartete Preis von ähnlichen Angeboten/Leistungen. Nehmen wir noch mal Bezug auf das Fallbeispiel mit dem agrochemischen Unternehmen und seinem neuen Insektizid. Der ökonomische Wert beziffert sich auf 140 EUR/ha. Wenn der Anbieter nun den Preis des Insektizides pro notwendiger Mengeneinheit für die Applikation von einem ha auf 100 EUR festlegen würde, dann müsste der Bauer doppelt so viel zahlen wie für die nächstbeste Alternative von Cytox. Es kann sein, dass der Kunde eine Verdoppelung des Preises im Vergleich zum Referenzpreis als unfair wahrnimmt und trotz des höhere ökomischen Wertes nicht bereit ist, zu kaufen. Deshalb sollte nicht nur der (ökonomische Wert) ermittelt werden, sondern unbedingt auch die Differenz zum Alternativangebot im Auge behalten, damit diese nicht als „unfair“ vom Kunden wahrgenommen wird.

Hinterhuber (2004) führt dann verschiedene Maßnahmen auf, wie der wahrgenommene Wert gemanagt werden kann. Einige von diesen Maßnahmen passen nicht zum H2H-Marketing-Mindset, da sie eher mit „Trickserei“ als mit ehrlichem Umgang mit den Kunden zu tun haben. Diese werden hier deshalb nicht aufgeführt.

1. Den wahrgenommenen Wert der nächstbesten Alternative erhöhen. Dahinter steht die Annahme, dass die Preissensibilität mit steigendem Abstand zwischen zwei Alternativen, zunimmt. Um den Wert des eigenen Wertangebotes leichter in einen entsprechenden Preis umsetzen zu können, sollte versucht werden, den wahrgenommenen Wert der nächsten Alternative zu steigern, sodass die Preisdifferenz nicht mehr so hoch ist. Dadurch wird zwar auch die Differenz in der Wertkomponente geringer, aber der Preisabstand wird dann als fair eingestuft.
2. Den einzigartigen Wert des eigenen Angebotes betonen.
3. Wechselkosten für den Anbieterwechsel schaffen. Das funktioniert nur bei bestehendem Angebot und bestehenden Kunden, nicht für den Fall der Neuentwicklung. Das wäre dann ja kontraproduktiv. Im Falle einer Preiserhöhung dagegen kann eine gute Kundenbeziehung eine solche Wechselbarriere darstellen. Dagegen ist auch vom angestrebten Mindset nichts einzuwenden. Alles, was den Kunden aber „zwingt“ beim Anbieter zu bleiben (z. B. Vertragsbedingungen oder geschlossene Systemarchitekturen) stimmen nicht mit dem hier propagierten Mindset überein.
4. Wirklich fair sein! Das wird sicherlich die Maßnahme sein, die das höchste Vertrauen stiften wird. Am besten wird für den Kunden transparent, dass der Anbieter ein Wagnis eingeht (vgl. Abschn. 3.3.3.3). Hinterhuber (2004) führt in diesem Zusammenhang die

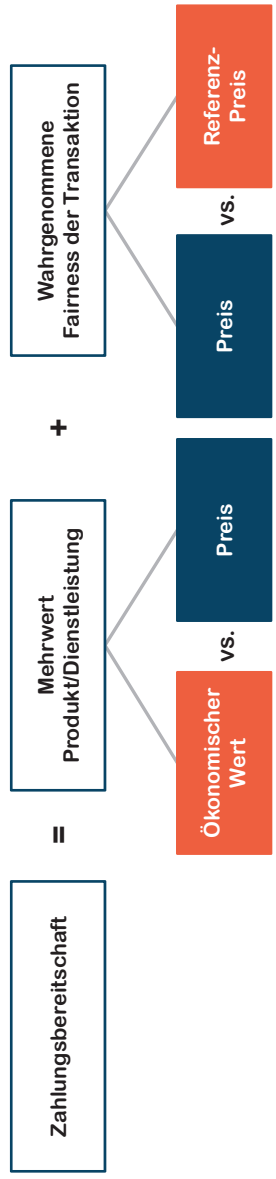


Abb. 6.27 Vereinfachtes Modell, warum wir kaufen (Hinterhuber 2004)

Prospect-Theory (Kahneman und Tversky 1979) an, welche postuliert, dass Menschen Verluste stärker negativ bewerten als gleich hohe Gewinne positiv. Im Marketing solle deshalb darauf geachtet werden, dass das eigene Wertangebot Kunden dabei hilft, einen Gewinn zu erzielen statt mithilfe des Angebotes einen Verlust zu verhindern. Dem wird hier nicht zugestimmt. Wenn Kahneman und Tversky wirklich Recht haben, dann wird der Kunde ein Angebot, das ihm hilft, einen Verlust zu verhindern, höher bewerten als ein Angebot, das ihm hilft, einen Gewinn zu erhöhen. Die Empfehlung ist nur zu verstehen, wenn damit gemeint ist, dass Angebote, die helfen, Verluste zu vermeiden, in der Wahrnehmung der Kunden mit einem Verlust verbunden werden. Verständlicher wird die Interpretation, dass der Preis einen Verlust für den Kunden darstellt, der höher bewertet wird als der Nutzen, den der Kunde durch den Erwerb eines Angebotes erhält (Simon 2015). Diese Asymmetrie von Nutzen sollte der Anbieter vor Augen haben, wenn es um die Preisfindung geht.

5. Es wird eine weitere Maßnahme hinzugefügt. Für den Fall, dass dem Kunden keine oder von Standpunkt des Anbieters die „falschen" Angebote als Alternativen betrachtet werden, dann sollte der Anbieter bestrebt sein, eine Referenztransformation zu einem Alternativangebot zu schaffen. Das wird den Anbieter wahrscheinlich erhebliche Anstrengungen in der Kommunikation kosten, da die Kunden zunächst mit dem notwendigen Wissen versorgt werden müssen. Eine solche Anstrengung kann sich aber durchaus lohnen.

Nachdem der Wert für den Kunden bestimmt wurde (MBV), soll im nächsten Schritt der Wert für den Anbieter sichergestellt werden.

6.4.5.2 Target Costing und die Cost-Volume-Profit-Analyse zur Sicherstellung des Anbieterwertes

Hinterhuber (2004) empfiehlt als Analyse die „Cost Volume Profit"-Analyse. Diese ist sehr gut für Preisänderungen geeignet. Für die Preisfindung fehlt allerdings der Referenzwert. Hier wird diese Analyse für mögliche Preisänderungen genutzt. Bei einer Neuentwicklung wird hier die Verwendung des Target Costing empfohlen. Die Vorgehensweise wird nur sehr knapp illustriert und erläutert. Für eine tiefergehende Darstellung sein an entsprechende Literatur verwiesen (Schulte-Henke 2008; Dollmayer 2003; Dinger 2002).

Das Target Costing ist im Vergleich zum Cost-Plus-Verfahren ein Top-Down-Verfahren (vgl. Abb. 6.28) und orientiert sich zunächst am Markt(-preis) und nicht an den eigenen Kosten. Beim Cost-Plus-Verfahren werden auf die intern zu ermittelnden Selbstkosten ein geplanter Gewinnaufschlag dazugerechnet, um auf den Angebotspreis zu kommen. Im vorherigen Abschnitt wurde der Preis über die Wertanalyse bei den Kunden unter Berücksichtigung dessen, was der Kunde als fair wahrnimmt bestimmt. Dieser Preis geht als „Erwarteter Zielverkaufspreis" oder als Target Price in das Target Costing ein.

Aus Abb. 6.29 geht hervor, dass von diesem Zielverkaufspreis der zu bestimmende Zielgewinn abzuziehen ist, um auf die Zielkosten zu kommen (Target Cost). Den

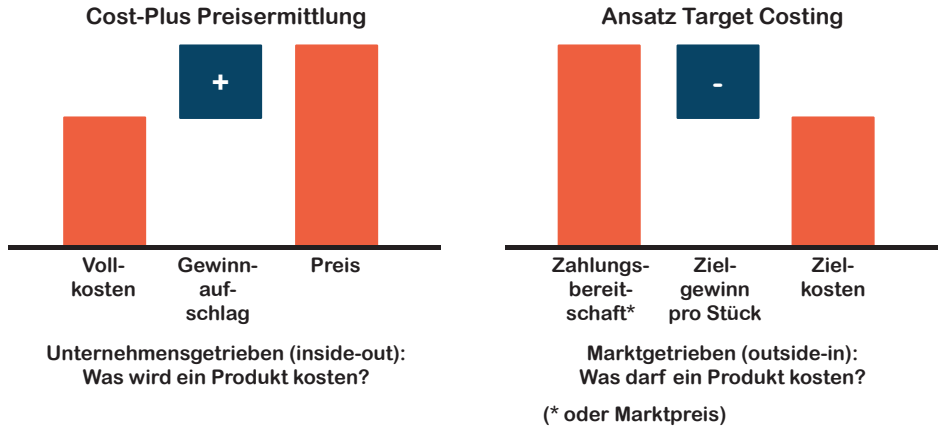


Abb. 6.28 Schematische Gegenüberstellung von Cost-Plus und Target Costing

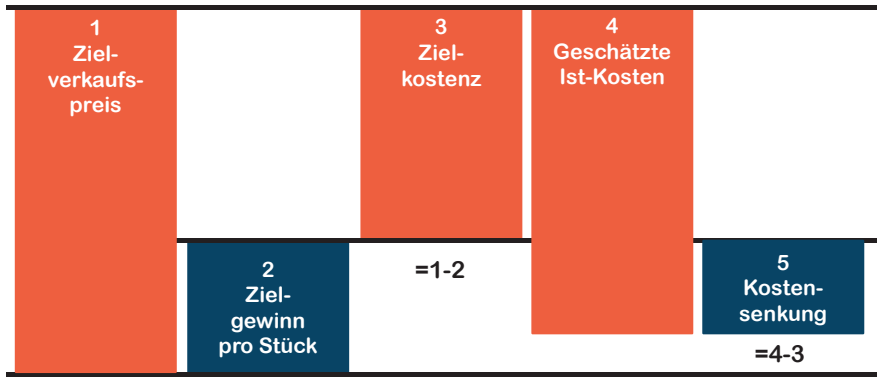


Abb. 6.29 Ablauf des Target Costing. (Nach Horsch 2015)

Zielkosten werden dann die geschätzten Selbstkosten gegenübergestellt. Wenn die geschätzten Kosten höher sind als die Zielkosten (was in der Realität meistens der Fall ist), dann müssen die Kosten auf das Niveau der Zielkosten gesenkt werden, um den gewünschten Gewinn zu erreichen.

Da der Zielverkaufspreis auf der Grundlage der Funktionen, die ein Angebot für die Kunden erfüllt, ermittelt wurde, können diese bei der Suche, wie die Kosten am besten gesenkt werden können, helfen. Der Wert (oder Nutzen) der Funktionen für die Kunden wird in der Praxis meist mithilfe einer Conjoint-Analyse ermittelt und kann dann im Rahmen der Zielkostenspaltung dabei helfen, an welchen Funktionen Kosten eingespart werden können.

Ist der Preis einmal so festgelegt, dann kann im Zeitverlauf bei anstehenden Preisänderungen (sei es aus Wettbewerbsüberlegungen oder aus Gewinnüberlegungen heraus) die Cost-Volume-Profit-Analyse (CVP-Analyse) eingesetzt werden, um die Höhe der

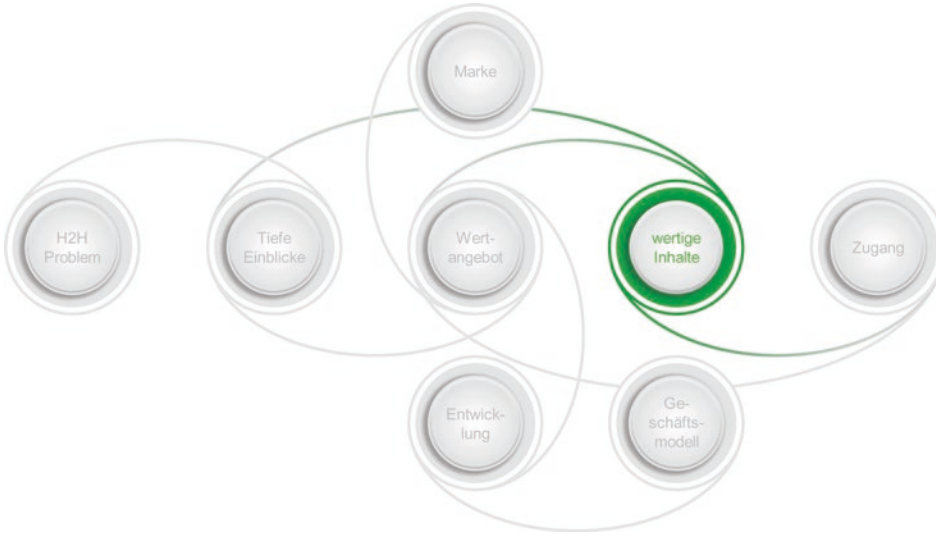
Preisänderung zu bestimmen. Dazu wird die Break-Even-Absatzmenge in Abhängigkeit der geplanten Höhe der Preisänderung und dem relativen Deckungsbeitrag des Wertangebotes bestimmt (siehe Gl. 6.1).

$$\text{Notwendige Absatzmenge} = \frac{-(\%\ \text{Preisänderung})}{\%\ \text{db} + \%\ \text{Preisänderung}} \tag{6.1}$$

So kann bestimmt werden, wie hoch die Absatzmengenänderung aufgrund einer Preiserhöhung oder -senkung sein müsste. Nehmen wir einmal an, dass der relative Deckungsbeitrag eines Wertangebotes bei 30 % liegt und der Preis um 10 % erhöht werden soll, dann sollte die Absatzmenge um nicht mehr als 50 % sinken. Natürlich setzt es die Kenntnis der Preis-Absatz-Funktion voraus, um zu prüfen, ob ein solches Absatzziel realistisch ist.

Damit sind die Ausführungen zum Wertangebot im engeren Sinne abgeschlossen und in den H2H Iterationsprozess integrierbar. Im nächsten Kapitel geht es um Content Marketing, das unseres Erachtens erst entwickelt werden kann, wenn das Wertangebot (zumindest das erste Wertangebot der Unternehmensgeschichte) vorliegt. Somit ist einen gewisse Sequenzfolge bei einigen Iterationsschritten notwendig.

6.5 Wertvolle Inhalte: Mit Content Marketing – informieren, beraten und unterhalten



Es gibt Stimmen, die sprechen von einer „Post-Marketing-Ära“ und dem Beginn der Content-Marketing-Ära (Gagnon 2014; Gagnon 2015). Dem wird hier insofern zugestimmt als H2H Marketing sowieso von einer Integration der unterschiedlichsten Marketingdisziplinen

ausgeht.“Show what you know” (Gagnon 2014) steht im Vordergrund des Content Marketing. Dass dies in Zusammenhang mit Content Marketing erwähnt wird, steht in engem Zusammenhang mit der Bedeutung des Wortes „Content“.

Content hat im Englischen zwei Bedeutungen. Es heißt einerseits Inhalt und andererseits zufriedenstellen, befriedigen und einverstanden. Wer die Werbung der Unternehmen betrachtet, kann wahrscheinlich zustimmen, dass die Unternehmen meist nur die erste Bedeutung im Sinn haben, wenn sie ihre „Inhalte“ für die Konsumenten und/oder Kunden gestalten. Die „above-the-line“-Kommunikation hat es in den klassischen Medien in Presse, Funk und Fernsehen so übertrieben, dass die Menschen Werbung heute überwiegend als störend und nicht als unterhaltsam oder informativ bewerten. Insbesondere die Bedeutung „einverstanden“ bekommt bei Bannerwerbung oder Werbeunterbrechungen in schönen, gefühlsgeladenen Filmen einen faden Beigeschmack. Auch wenn wir Menschen meist im Sinne eines Double-Opt-In irgendwo einen Haken gesetzt haben, sollten die Unternehmen nicht davon ausgehen, dass die meiste Werbung nicht als störend empfunden wird. Genau das will Content im H2H Marketing nicht. Entweder die Kommunikationsinhalte informieren und bilden/beraten („educate“) oder unterhalten („entertain“). Um beides zu umfassen, können wir das Wort „edutainment“ nutzen, welches im Deutschen mit „unterhaltsames Lernen“ übersetzt werden kann. Hier soll mit dem Begriff auf die zwei wesentlichen Funktionen von Content hingewiesen werden: unterhalten und bilden.

Es geht um eine kulturelle Änderung vom „Verkaufen“ zum „Helfen“ (Holliman und Rowley 2014). Content steht im H2H Marketing nicht nur für wertvollen Inhalt, sondern auch für das Format, mit dem der Inhalt verpackt wird (Bild, Text, Film, …). Die Schöpfer von Content müssen demnach immer gleich mitüberlegen, in welchem Format sie den Content darstellen wollen. Im Folgenden wird beschäftigen wir uns zunächst mit den Grundlagen des Content Marketing, bevor auf den Prozess, die Co-Creation of Content und Storytelling als Kommunikationsmethode eingegangen wird. Folgendes Zitat drückt aus, was den Unterschied zum „klassischen“ Marketing ausmacht: „Traditionelles Marketing spricht Menschen an. Content-Marketing spricht mit ihnen (Hirschfeld und Josche 2018).“

„Das Thema Content-Marketing steckt in vielen Unternehmen noch in den Kinderschuhen. Nur 37 Prozent verfügen über eine dokumentierte Content-Strategie (Hirschfeld und Josche 2018).“ Dass es sich bei Content Marketing um einen zentralen Bestandteil für Unternehmen heute und erst recht in Zukunft handelt, dürfte dennoch klar sein.

In Abschn. 6.5.1 wird zunächst auf die Grundlagen des Content Marketing eingegangen. Danach wird Lean-Content-Marketing als die Vorgehensweise im H2H-Content-Marketing vorgestellt (vgl. Abschn. 6.5.2) bevor auf zwei weitere Sonderthemen eingegangen wird, die vom Bangalore Modell beeinflusst sind. Dabei handelt es sich einerseits um die Content-Co-Creation, also die Beteiligung von Kunden und von Netzwerken an der Bereitstellung, Veränderung und Verteilung von Content des Unternehmens (vgl. Abschn. 6.5.3). Zum anderen handelt Abschn. 6.5.4 abschließend von Serious Storytelling als Methode, Content in Form von Geschichten zu verpacken, die besser beim Empfänger haften bleiben.

6.5.1 Grundlagen des Content Marketing im H2H Marketing

Content Marketing kann definiert werden „[…] als Prozess der Kreation und Verbreitung von relevanten, aktuellen, überzeugenden Inhalten mit dem Ziel, Zielkunden anzusprechen, zu aktivieren und zu akquirieren." (Hall 2017). Diese Definition engt zunächst einmal nicht auf die digitale Welt ein. Content Marketing wird meist auf die digitale Welt beschränkt (Kee und Yazdanifard 2015). Da H2H Marketing integrieren will, werden wir dieser Einstellung nicht folgen und stattdessen „Content" für die analoge *und* die digitale Welt betrachten. Der Schwerpunkt liegt sicherlich aufgrund der aktuellen Entwicklungen auf digitalem Inhalt. Die analoge Welt hat aber auch, was sinnvollen und wertstiftenden Inhalt betrifft, nach wie vor ihre Berechtigung, berücksichtigt zu werden. Die Vorteile analoger Kommunikationsplattformen gilt es auch für das Content Marketing zu nutzen und weiter auf persönliche (bzw. analoge) Kontaktpunkte zu setzen.

Die Definition ist auf der anderen Seite zu eng gefasst. Der Content im H2H Marketing ist nicht nur auf die Akquise von Neukunden ausgerichtet, sondern soll auch dabei helfen, dass der Kunde das Wertangebot versteht, kennen- und nutzen lernt. Das betrifft auch bestehende Kunden. Das Content Marketing Institute sieht beides ähnlich, wenn es formuliert: „[…] Content Marketing ist ein strategischer Marketingansatz, der sich darauf konzentriert, wertvolle, relevante und konsistente Inhalte zu schaffen und zu verbreiten, um ein klar definiertes Publikum anzuziehen und zu binden – und, um letztlich profitable Kundenaktionen voranzutreiben."[1] Dagegen sind die Attribute aktuell, wertvoll, relevant und überzeugend durchaus im Sinne des H2H Marketing. Wieder wird der Empfänger letztlich darüber entscheiden, was für ihn aktuell, wertvoll, sinnvoll, relevant, überzeugend und unterhaltend ist. Ein Content, der alle oder einige dieser Eigenschaften für den Empfänger besitzt, wird auch das Vertrauen in den Sender stärken (Hall 2017). Letztlich zeigt sich der Wert des Contents darin, dass die Empfänger die Inhalte wirklich empfangen wollen. Wenn sie sich davon gestört fühlen, dann wird das nicht der Fall sein.

Bei beiden Definitionen umfasst Content Marketing das kreieren und das vertreiben der Inhalte über verschiedene Kanäle. Beides ist sicherlich eng miteinander verstrickt. Es ist der Struktur des H2H Marketing geschuldet, dass Content und Access nicht zusammen behandelt werden, sondern in zwei unterschiedlichen Kapiteln. Das hängt damit zusammen, dass es unseres Erachtens keinen Sinn macht, die Customer Journey (verstanden als zentrales Informations- und Verständniswerkzeug) nach Kontakten mit physischen Elementen (Produkte) und Content zu differenzieren. Deshalb haben wir uns entschieden, beide Zugangsarten unter dem Stichwort „Zugang" zusammenzufassen (vgl. Abschn. 6.5.4). Natürlich wird immer wieder auf die Interdependenzen von Inhalt, Format und Kanal verwiesen werden müssen. Gutes Content Marketing zielt sowohl auf die Akquise neuer Kunden als auch auf die Bindung bestehender Kunden. Beides soll

[1] http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/; Zugriff am 29.03.2018 um 16:10 IST.

dadurch erreicht werden, dass jeder Interaktions- und Kommunikationskontakt mit dem Unternehmen zu einem Erlebnis wird (Hirschfeld und Josche 2018). Content Marketing erfordert wie H2H Marketing generell einen Wechsel der Perspektive vom Produkt zum Kundenbedürfnis, um dem Ziel des wertvollen, informierenden, beratenden, relevanten und spannenden Inhaltes gerecht werden zu können. Das ist wie schon häufiger betont nicht neu im Marketing, wird aber leider selten konsequent umgesetzt. Überzeugen statt überreden lautet die Leitlinie (Hirschfeld und Josche 2018). Das funktioniert nur, wenn der zu produzierende Inhalt konsequent auf den/die Empfänger ausgerichtet wird. Die *Persona*lisierung wird durch die zunehmende Digitalisierung ermöglicht. Ausgangspunkt für den Content sollte wieder die *Persona* sein, eine Methode, die wir bereits im Rahmen der Human Insights kennengelernt haben.

Die Verschiebung zu digitalen Inhalten hat Medienkonzerne und Zeitungsverlage in ernsthafte Schwierigkeiten gebracht. Zeitungen waren lange für ihren tiefergehenden, informierenden Inhalt (Content in unserem Sinne) bekannt. Mancher Zeitungsverlag sucht nun sein Heil in der Vermischung von solchen Inhalten mit Werbeinhalten (Matteo und Zotto 2015). Das ist unseres Erachtens eine Sackgasse, weil sie damit ihr „Content-Image“ beschädigen. Natürlich sind solche Versuche der Tatsache geschuldet, dass sich die Leser massenhaft von klassischen Medien wie Zeitungen abgewendet haben. Die Gretchenfrage ist, ob das am Content oder am Format liegt. Wir sind der Meinung, dass es zum Großteil eine Formatfrage ist. Treiber dahinter ist die Tatsache, dass digitale Inhalte insbesondere seit der Einführung von Smartphones immer und überall abgerufen werden können. Die kleinen Bildschirme und auch das Leseverhalten haben dazu geführt, dass Nachrichten im Internet nicht mehr so detailliert und umfassend recherchiert werden. Einer Umfrage unter 18 bis 24-Jährigen mit einem Facebook-Account hat ergeben, dass 48 % sich nach dem Aufwachen als erstes in ihre soziale Medianplattform einloggen (Kee und Yazdanifard 2015). Aktualität geht vor Content. Ein ähnliches Prinzip hat seit jeher schon die Bild Zeitung verfolgt. Dennoch war genügend Kundschaft für einen anderen Journalismus und damit einen anderen Content vorhanden. Sollte dieser Teil der Bevölkerung wirklich aussterben? Die Verlage haben inzwischen erkannt, dass sie die „Herrschaft“ über den Content verloren haben, indem sie Agenturen mit Content gefüttert haben, der dann kostenfrei im Internet verbreitet wurde. Viele beschreiten inzwischen den Weg, für digitalen Content eine finanzielle Gegenleistung zu erheben. Die Verlage können sich andere Bereiche bzw. Branchen anschauen, wie diese damit umgehen. Es werden heute nicht weniger Bücher gelesen, aber sie werden immer mehr digital gelesen. Die Bequemlichkeit hat nicht dazu geführt, dass weniger Zeit mit Lesen verbracht wird (zumindest nicht bei allen Menschen). Es wird heute nicht weniger Musik gehört, aber sie wird als digitaler Inhalt aus dem Internet heruntergeladen.

Was aber können Unternehmen aus der Geschichte der Verlage lernen? Sie sollten sich unseres Erachtens davor hüten, den Kunden und Netzwerken keinen Content, sondern nur scheinbar nutzergerechte „Häppchen“ zu servieren. Die Kunden wissen sehr wohl zu unterscheiden, ob sie unterhalten werden oder informiert werden wollen. Anders ist es nicht zu erklären, dass trotz zunehmend digitalen Entscheidungsprozessen

die durchschnittliche Dauer und die Komplexität einer Customer Journey steigt. Die Unternehmen sind gut beraten, beides zu bieten: unterhaltsamen, viralen Inhalt und wirklich informativen Inhalt mit neuen Erkenntnissen für den (die) Empfänger.

Die Ziele des Content Marketing werden in der Literatur kontrovers diskutiert. So lassen sich „klassische" Marketingziele wie Leadgenerierung, Steigerung der Verkaufszahlen und Steigerung der Markenbekanntheit finden. Andererseits werden qualitativere Ziele genannt, wie z. B. das Engagement der Kunden oder die Entwicklung von Kunden zu Markenbotschaftern. Die Ziele mit Content Marketing bei B2B Unternehmen sind in Abb. 6.30 dargestellt. Die Daten stammen aus einer Studie des Content-Marketing-Institute (Content Marketing Institute 2016).

Das sind jetzt keine überraschenden Ergebnisse im Vergleich zu den üblichen Marketingzielen. Natürlich bleibt die Leadgenerierung ein vorrangiges Ziel auch beim H2H Marketing. „Unter einem Lead versteht man eine Person, die sich für ein Unternehmen bzw. Produkt interessiert und freiwillig seine E-Mail-Adresse oder Kontaktdaten überlässt, damit das Unternehmen sie kontaktieren kann (Hirschfeld und Josche 2018)." Einzig die Punkte „Engagement" und „Markenbotschafter" spiegeln etwas wieder, was im Zusammenhang mit H2H Marketing von besonderer Bedeutung ist. Die Einbindung des Unternehmens in die Schaffung von Wert für den Kunden (Co-Creation of Value). Ziel ist es, mit den (potenziellen) Kunden in den Dialog zu treten und so mehr über sie zu erfahren. Ihnen aber auch die Chance gibt, Erfahrungen mit dem Unternehmen

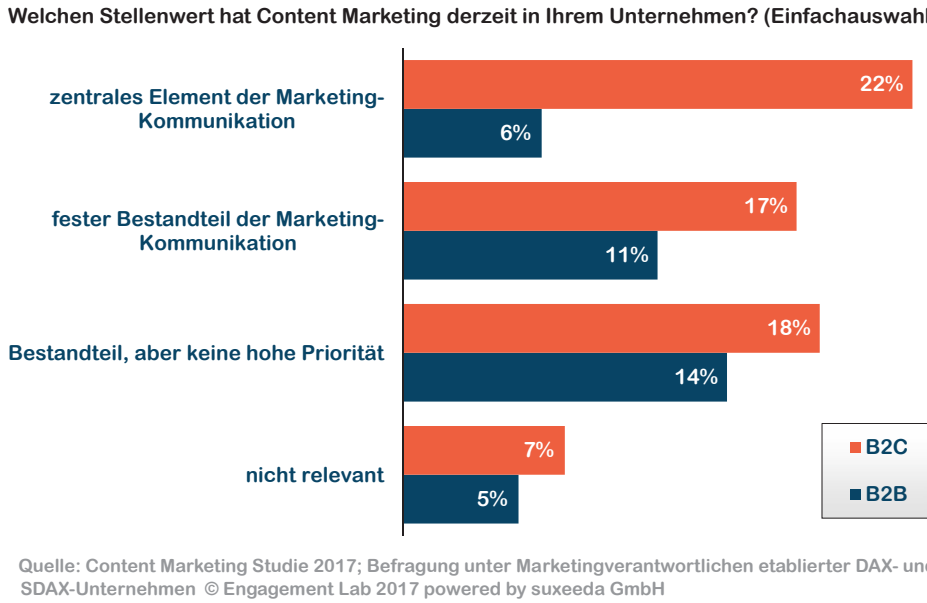


Abb. 6.30 Ziele von Content Marketing in B2B Unternehme. (Quelle: eigene Darstellung nach Hirschfeld und Josche 2018)

und/oder seinem Wertangebot zu machen. „Entscheidend für den Dialog ist, dass er [zwischen Menschen] geführt wird (Hirschfeld und Josche 2018).“ Wenn der Kunde aufgrund des Downloads eines Whitepapers eine automatisierte Email bekommt, wird die Wirkung ungleich geringer sein, als wenn die Person von einem Menschen persönlich kontaktiert wird. Des Weiteren kann gutes Content Marketing einen wichtigen Beitrag leisten, wenn es um die Gestaltung der Kundenerfahrung geht. Insofern sind Content Marketing und die Entwicklung des Wertangebotes eng miteinander zu verzahnen (vgl. Abschn. 6.4.4). Der Kunde sollte in allen Phasen, ja an allen Kontaktpunkten mit wertvollem Inhalt versorgt werden.

Content Marketing ist nicht neu (Hirschfeld und Josche 2018). Ein sehr bekanntes Beispiel ist das Magazin „The Furrow Magazine“ des Unternehmens John Deere, das 1895 ins Leben gerufen wurde, um Landwirte nicht über neue Produkte, sondern neue Techniken und Methoden zu informieren, um sie dabei zu unterstützen, ihre Betriebe erfolgreich zu führen (vgl. Abb. 6.31).

Das Unternehmen John Deere verwendet das Magazin noch heute auch im Sinne eines Storytelling im Digitalen Marketing. So existieren beispielsweise YouTube-Filme, die die Geschichte des Magazins und seiner Kunden erzählen.

Ein weiteres Beispiel ist Dr. Oetker. Das Unternehmen hat bereits im Jahr 1891 damit begonnen, auf seine Backpulver-Päckchen ein Rezept zu drucken. Mit den Jahren entstand „[…] daraus eines der weltweit erfolgreichsten Kochbücher (Hirschfeld und Josche 2018).“ Auch hier wurde für die Kunden Inhalt geschaffen, der nicht als Werbung wahrgenommen wurde, sondern als nützliche Unterstützung beim Kochen und Backen.

Beide Beispiele belegen, dass Content Marketing auch analog geht. PR-Fachleute werden für sich erkennen, dass die Methoden und Formate, die heute beim Content Marketing ergriffen werden, auch vom klassischen PR bereits angewendet wurden (z. B. Whitepapers, Fachartikel, etc.). Die Frage, warum das Thema dann heute so gehypt wird, liegt an der Entwicklung digitaler Medien, am veränderten Informationsverhalten der Menschen und auch an der Entwicklung von Big Data und Analytics, die es erlaubt, die Inhalte extrem zu personalisieren. Vor Kaufentscheidungen sucht so gut wie jeder Entscheider heute, unabhängig davon ob B2B oder B2C Informationen im Internet, die über die reinen Produktinformationen hinausgehen. 60 bis 90 % (abhängig von der Branche) werden inzwischen im Internet vorrecherchiert (Steinbach et al. 2015). Es werden Informationen zu Weiterempfehlungen und Diskussionen zum betreffenden Unternehmen und seinem Wertangebot gesucht und gefunden.

Drei wesentlichen Antriebskräfte haben zu einer Dominanz des Digitalen Marketings auch im Content Marketing geführt (Hall 2017):

- Die Zugänglichkeit von Content bzw. die Erreichbarkeit. Der Content kann von den Nutzern von überall und jederzeit erfolgen (Mobile, Cross-Device).
- Die Verfügbarkeit von Content ist durch das Internet explodiert und steigt weiter exponentiell an. Diese Entwicklung ist die Grundlage für den Nutzen von Big Data

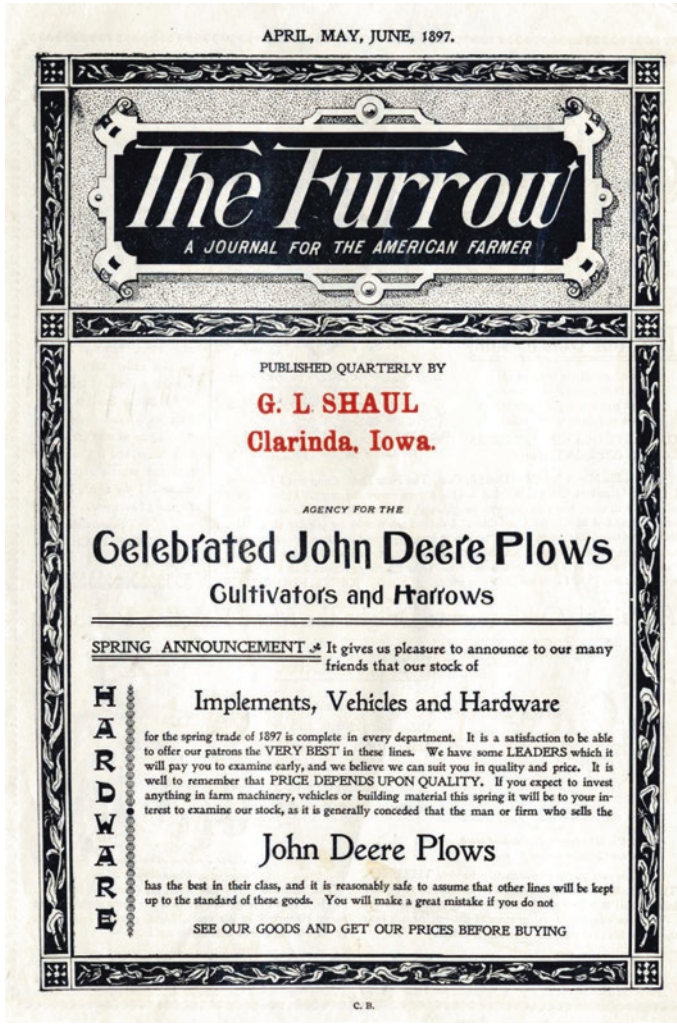


Abb. 6.31 Cover der Ausgabe des Furrow Magazin von 1897

und Analytics, weil die Informationsüberlastung der Menschen ohne „Maschine" nicht mehr beherrschbar ist.

- Die Vielseitigkeit des digitalen Contents (vgl. Abb. 6.32, die besagt, dass im B2B durchschnittlich 13 verschiedene digitale Formate bei der Kaufentscheidung genutzt werden).

Eine der Herausforderungen für die Unternehmen besteht darin, dass sie aufgrund der gestiegenen Diversität von Formaten nicht nur mehr Content produzieren müssen (was auch eine Ressourcenfrage ist), sondern auch Content in den verschiedensten Formaten.

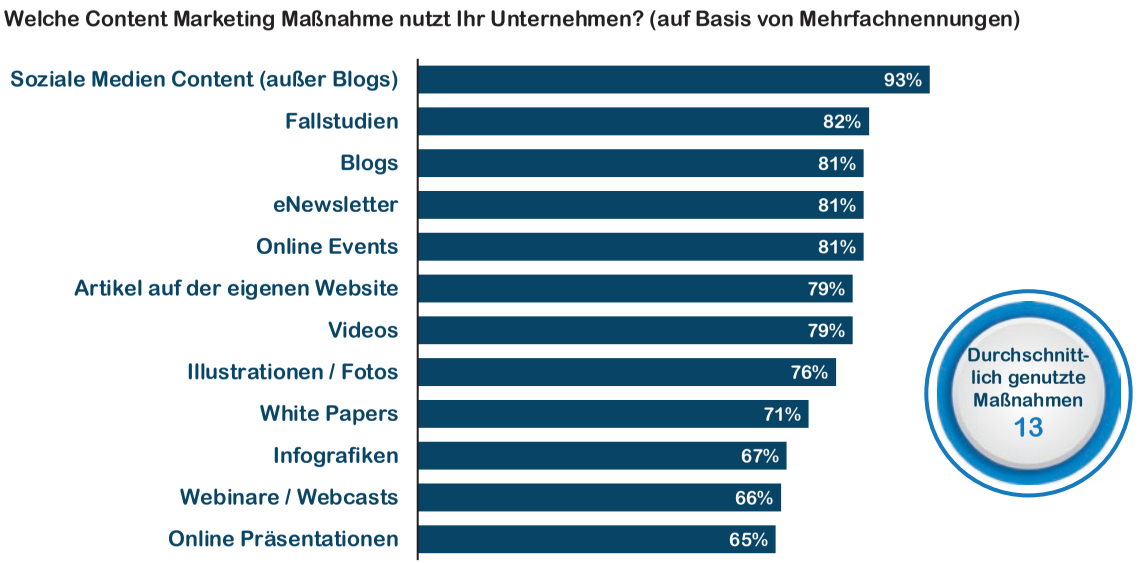


Abb. 6.32 In B2B genutzte digitale Formate. (Quelle: eigene Darstellung nach Content Marketing Institut und MarketingProfis 2016)

Der Aufwand von Content Marketing ist nicht zu unterschätzen. In der Anfangsphase eines Unternehmens (Startup-Phase) mag der Aufwand noch überschaubar sein, weil sich die Sichtbarkeit des Unternehmens bei einem wirklich neuen Wertangebot, das auf Resonanz bei den Kunden stößt, relativ leicht erreichen lässt. Mit zunehmendem Wettbewerb steigt der Aufwand, sich durch wertvollen Content zu differenzieren. Doch bereits zu Anfang benötigen Sie Mitarbeiter, die sich um die Erstellung, Pflege und Verbreitung des Contents ebenso kümmern, wie um die Erfolgsmessung, die nicht vollständig automatisiert werden kann. Um den Aufwand zu begrenzen schlagen wir im H2H Marketing vor, dass auch das Content Marketing dem Lean-Prinzip der Lean-Startup-Methode folgt.

6.5.2 Der Prozess des Lean-Content-Marketing

Lean Content Marketing agiert nach dem Prinzip „Build-Measure-Learn“ (Hirschfeld und Josche 2018). Das Content Marketing im H2H Iterationsprozess lehnt sich stark an dem Lean Content Marketing Ansatz von Hirschfeld und Josche (2018) an. Die Autoren haben den gleichen Mindset zugrunde gelegt, den auch das H2H Marketing verfolgt. Sie sagen: „Entscheidend für einen fruchtbaren Dialog ist, dass er von Mensch zu Mensch geführt wird. Automatisierte E-Mails oder Tweets sowie verkäuferische Nachfassanrufe sind wenig geeignet, das Vertrauen potenzieller Kunden zu gewinnen. Um glaubwürdig zu einem Dialog einzuladen, braucht es eine persönliche Note, Authentizität und Wertschätzung (Hirschfeld und Josche 2018).“ Es wurde bereits bei den Grundlagen zum Content Marketing (vgl. Abschn. 6.5.1) erwähnt, dass Content Marketing mit hohem Personalaufwand einhergehen kann. Um dies zu vermeiden und um schnell voranzukommen, wird in diesem Ansatz empfohlen, mit möglichst geringem Aufwand zu starten. In Anlehnung an das Minimal Viable Product der Lean-Startup-Methode wird ein Minimal Viable Content (MVC) generiert, der dann nach dem eben genannten Prinzip am Kunden getestet wird, um daraus zu lernen und den Content iterativ zu verbessern (vgl. Abb. 6.33).

Folgender Ablauf wird für das Lean Content Marketing empfohlen (Hirschfeld und Josche 2018):

1. Die organisatorischen und technischen Voraussetzungen für das Content Marketing schaffen.
2. Den bestehenden Content in einem Content Audit sammeln und bewerten.
3. Mit einer minimal funktionsfähigen Content Variante starten (MVC).
4. Den Content, die Formate und genutzten Kanäle fortlaufend prüfen und analysieren.
5. Den MVC kontinuierlich verbessern (KVP für den MVC).
6. Den Mut aufweisen, den eingeschlagenen Weg evtl. komplett zu verlassen und wieder beim MVC anzufangen.

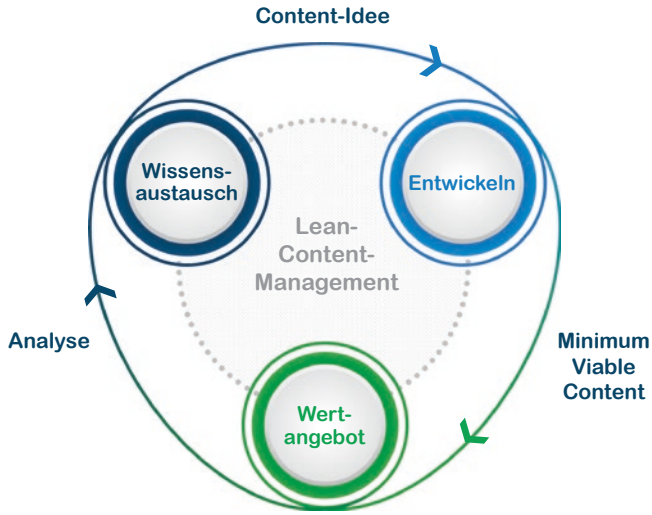


Abb. 6.33 Lean-Content-Marketing-Zyklus. (Nach Hirschfeld und Josche 2018)

Dieser Prozess ist nochmals in Abb. 6.34 dargestellt.

Andere Autoren sehen den Content-Marketing-Prozess sehr ähnlich (Hall 2017). Nur der „Lean" Charakter kommt hier nicht so zu Geltung.

6.5.2.1 Organisatorische und technische Voraussetzungen für das Content Marketing schaffen

Das Team, das den Content erstellen soll, sollte den Content als sein „Wertangebot" verstehen, das es zu vermarkten gilt. Idealerweise waren ein oder mehrere Teammitglieder Teil des H2H Marketing-Teams, das den H2H Iterationsprozess begleitet hat. Ein tiefes Verständnis für intuitives Nutzungsverhalten ist notwendig (vgl. (Golecki 2012). Das Content-Team sollte auf jeden Fall interdisziplinär besetzt sein (vgl. Abb. 6.35) und von einem Content-Manager gesteuert werden.

Die Farbe Blau in der Abbildung soll kennzeichnen, dass die Kompetenz bei unternehmensexternen Menschen liegt. Die anderen Farben sollen zeigen, dass die Kompetenz im Unternehmen sein sollte. Der Journalist kann unternehmensintern oder -extern engagiert sein. Für das Storytelling (vgl. Abschn. 6.5.4) ist er auf jeden Fall eine wichtige Kompetenz. Die Farbe Grün signalisiert die Zugehörigkeit zur Phase „wertvolle Inhalte" des H2H Prozesses. Sofern CXM im Unternehmen nicht existiert, kann anstelle des Customer Experience Manager (CX-Manager) auch ein Mitarbeiter aus dem Produkt-, Service-, Vertriebs- und/oder Branchenmanagement (je nach Content Aufgabe) im Content Team mitwirken. Der Journalist produziert relevanten Inhalt authentisch und glaubwürdig. Das hat er gelernt und bereits häufig angewendet. CX-Manager (oder einer der anderen fachlich genannten Stellen) bringen die fachliche Expertise und das Marktwissen mit. Der Mediendesigner und/oder Grafiker hat die Fähigkeit, die Inhalte

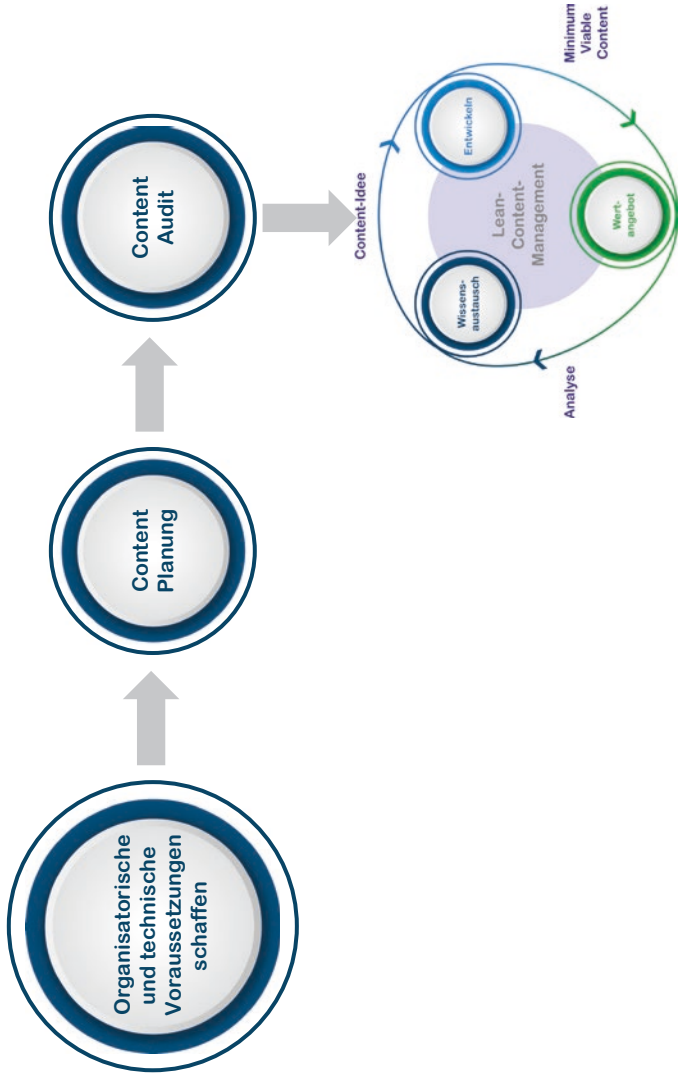


Abb. 6.34 Einbindung des MVC in das Content Marketing



Abb. 6.35 Notwendige Kompetenzen im Content-Team

professionell zu visualisieren und der IT-Experte weiß, welche Informationen wie digital umzusetzen sind. Zudem weiß er, wie gemessen werden muss, um den Erfolg zu messen und Optimierungsmaßnahmen einzuleiten. Es sollte immer überlegt werden, ob die Kunden nicht in der einen oder anderen Form über Co-Creation eingebunden werden können.

Dann sind noch wesentliche Punkte wie die Folgenden für das Content-Team zu klären. Welche Persona gibt es? Welche Einblicke haben wir generiert? Welches Wertangebot wurde designed? Was ist unsere Marke?

Es muss organisatorisch geklärt werden, wer im und möglicherweise auch außerhalb vom Unternehmen Content Marketing machen soll. Dazu ist es sinnvoll, zuerst zu fragen, welche Aufgaben und Rollen im Content Marketing auszufüllen sind. Tab. 6.3 zeigt mögliche Rollen und Aufgaben eines solchen Teams. Es wird auf jeden Fall ein Content Manager benötigt, der die „Zentrale“ darstellt und die Aufgabe Content Marketing treibt und managed.

Tab. 6.3 Mögliche Rollen und Aufgaben im Content Marketing. (Nach Hirschfeld und Josche 2018)

Rolle	Zuständig für
Content Strategie	Strategie, Planung und Zielsetzung
Projektmanager	Steuerung, Koordination und Qualitätssicherung
Texter, Grafiker	Konzeption und Umsetzung
Distributor	Media Management
Analyst	Erfolgsmessung und Reporting
Workflow-Manager	Prozesse, Compliance

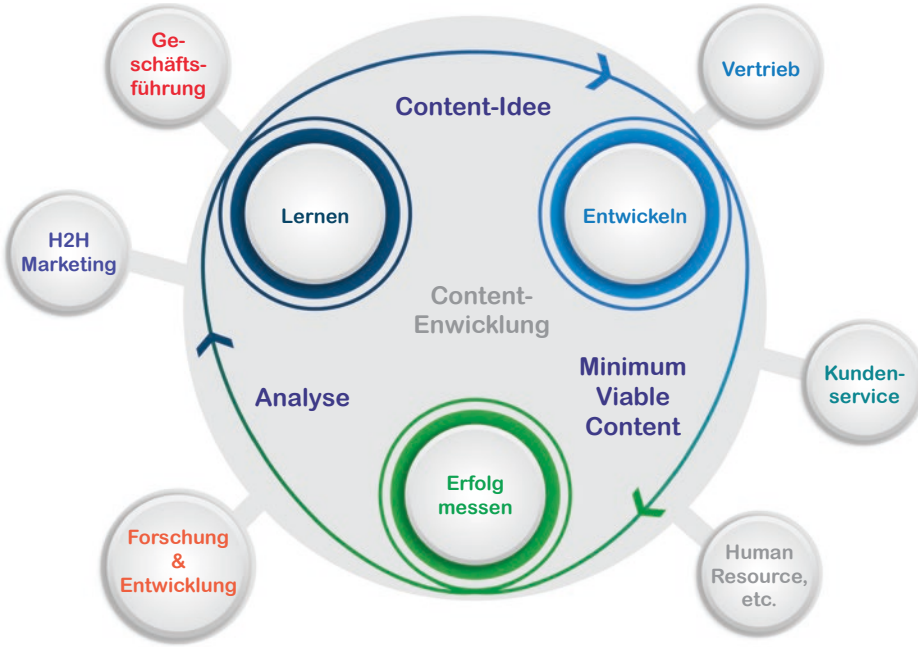


Abb. 6.36 Content Marketing als Integrationsfunktion im Unternehmen. (Bildrechte: Hirschfeld und Josche 2018, S. 34)

Das Team muss als Organisationseinheit eng mit anderen Fachabteilungen verbunden sein, da es auf Inhalte und Abstimmung der Inhalte auf diese angewiesen ist (vgl. Abb. 6.36).

Auch das ist ganz im Sinne des Integrationsgedankens des H2H Marketing. Damit das Schnittstellenmanagement funktionieren kann, bedarf es eines definierten Prozesses. Die Definition eines Content Workflows ist unbedingt zu empfehlen, da es sich beim Content Marketing um rhythmisch zu aktualisierende Inhalte handelt, die nur reibungslos „produziert" werden können, wenn ein klar definierter Workflow von Anfang an zur Verfügung steht, sodass alle Teammitglieder wissen, wann sie was zu bearbeiten haben, unabhängig davon, ob sie im eigenen Unternehmen oder außerhalb arbeiten.

Der Workflow lässt sich in die funktionalen Bereiche Content-Planung, -Produktion, -Distribution und -Monitoring unterteilen. Die Zeilen in Abb. 6.37 sind nicht notwendigerweise Abteilungen oder externe Agenturen. Es kann sich auch um eine Person handeln, je nach Stadium und Größe des Unternehmens. Bei der Distribution des Contents fließen die Entscheidungen über Content, Content Formate und Content Kanäle zusammen. In dem Workflow ist auch der Build-Measure-Learn-Ansatz wiederzuerkennen.

Der Content-Marketing-Workflow ist in eine übergeordnete Wertschöpfungskette einzubinden. Für den digitalen Bereich lässt sich eine solche Wertschöpfungskette wie folgt darstellen (vgl. Abb. 6.38).

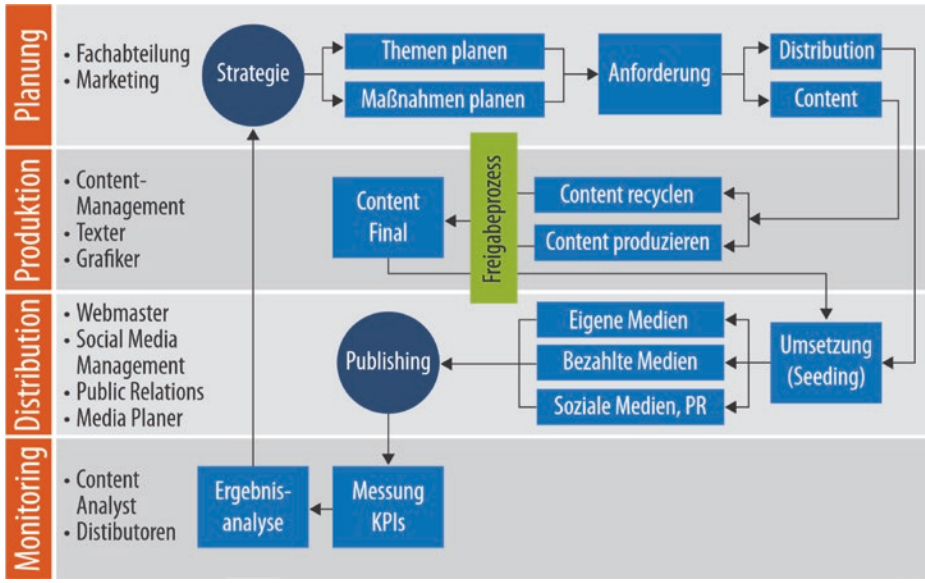


Abb. 6.37 Beispielhafter Workflow für Content Marketing im Unternehmen (Hirschfeld und Josche 2018)

Der Blog auf dem eigenen Webserver und/oder die Unternehmenswebsite sollten die Content-Zentrale darstellen. Der Blog ist das am besten geeignete Instrument, da sich mit dem Blog relativ schnell, kostengünstig und kontinuierlich Inhalte in Form des MVC veröffentlichen und testen lassen (Hirschfeld und Josche 2018). Für andere Autoren ist die Website das zentrale Instrument beim Aufbau des Online-Marketings (Kreutzer et al. 2015). „Ein Blog ist eine Art Onlinemagazin, in dem Sie Beiträge publizieren, die dann chronologisch oder nach Kategorien sortiert aufgelistet werden (Hirschfeld und Josche 2018).“ Egal, wer den Blog im Team betreuen soll, es muss klar sein, dass es sich um jemanden handelt, der die Kunden, das Wertangebot und das Unternehmen bestens kennt. Diese Person sollte durchaus beachtliche Zeit für Entwicklung und Pflege des Blogs haben. Zudem muss dieser Mitarbeiter die Kompetenz haben, professionell zu schreiben. Redaktion und grafische Aufbereitung von Text und Bild kann auch von einer externen Agentur oder einem professioneller Freelancer sein. Der Blog muss einen Namen bekommen. Sollte das Unternehmen bereits eine Marke etabliert haben, dann wird der Blog diesen Namen enthalten. Am besten spiegelt der Name den „Sweet Spot“ wider (vgl. Abb. 6.44). Technisch sollte der Blog auf ihrem Webserver, auf dem die Website gehostet wird, angebunden sein, damit der Traffic der eigenen Website von dem Blog profitiert. Zu den zu treffenden Entscheidungen gehört auch die Auswahl einer Blogsoftware, was bei den meisten Unternehmen die kostenlose Software WordPress ist (Hirschfeld und Josche 2018). Wichtige Elemente eines Blogs sind:

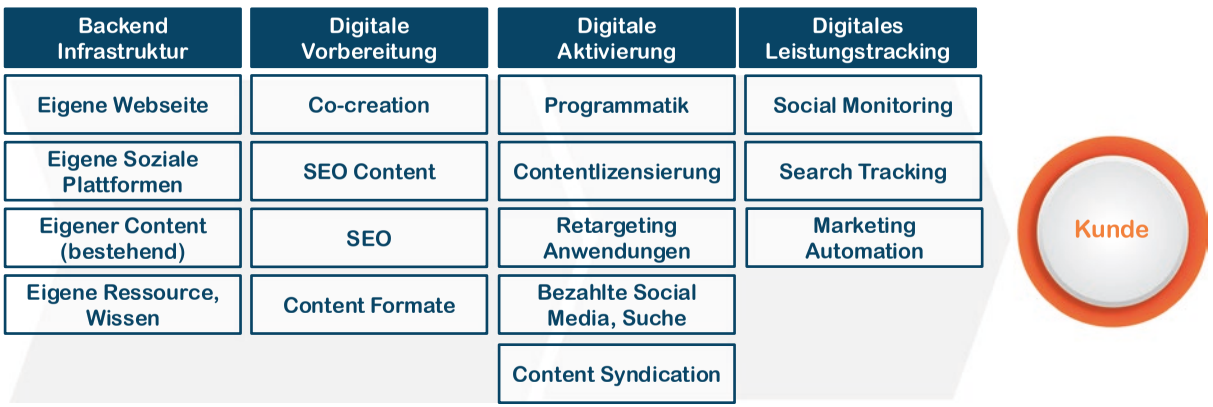


Abb. 6.38 Die Digitale Marketing Wertschöpfungskette. (Nach Hall 2017)

- Eine Liste der aktuellsten Beiträge (signalisiert Aktualität)
- Eine Liste ähnlicher Beiträge oder beliebter Beiträge, die den Leser zum „Stöbern“ und Verweilen im Blog oder auf der Website einladen
- Eine Verschlagwortung der Beiträge durch sogenannte „Metatags“ für eine gute interne Verlinkung
- Eine Kategorisierung der Beiträge auf Themenseiten, um das Ranking bei Suchmaschinen zu verbessern (als Teil der SEO)
- Eine Vorstellung der Autoren, die an dem Blog mitwirken; am besten in Form einer Autorenbox unterhalb des Textes oder in der Slidebar
- Verweise zu anderen Profilen des Unternehmens im Web; z. B. bei LinkedIn, Facebook, Twitter oder YouTube

Wichtig im Zusammenhang mit dem Blog ist ein zuverlässiger, fester Turnus zu dem der Blog aktualisiert wird. Die Leser des Blogs müssen sich darauf verlassen können, dass sie alle x Wochen oder Tage einen neuen Beitrag finden werden. Dabei ist es unerheblich, ob das alle 2 Tage oder alle 2 Wochen ist. Hauptsache die Kunden schauen zur gewohnten Zeit in den Blog und es stehen neue Beiträge darin.

Darüber hinaus benötigt ein Unternehmen im Content Marketing weitere technische Lösungen, die es in einer unüberschaubaren Vielzahl am Markt gibt. Einen Überblick über gängige Marketing-Softwarelösungen bietet die „Marketing Technology Landscape“, die jedes Jahr aktualisiert wird und der die verwirrende Vielfalt Abb. 6.39 entnommen werden kann. Seit 2011 ist die Zahl der identifizierten Marketing Technologien von ca. 150 auf ungefähr 5000 in 2017 geradezu explodiert, was es den Verantwortlichen in den Unternehmen nicht leichter macht, die richtigen Technologien zu finden und zu erwerben.

Dankenswerter Weise gibt es sowohl für Anfänger als auch Fortgeschrittene im Content Marketing Empfehlungen, mit welchen Technologien sie starten können (vgl. Tab. 6.4).

Sobald die organisatorischen und technischen Voraussetzungen für das Content Marketing geschaffen wurden, kann der Content-Marketing-Prozess mit dem Content Audit beginnen.

6.5.2.2 Content-Planung

Laut dem Content-Workflow (vgl. Abb. 6.37) steht nach der Strategie (ehemals „Copy-Strategie“) die Themen- und Maßnahmenplanung (ehemals „Mediaplanung“) an. In der klassischen Copy-Strategie geht es um die „[..] *Festlegung* der Werbeinhalte entsprechend den Bedürfnissen der Zielgruppen und der angestrebten Positionierung. Voraussetzung ist die Planung des Werbeziels.[2] Sie „[…] baut auf der Positionierung auf und kann als schriftliche Fixierung der inhaltlichen Grundkonzeption in Abhängigkeit von der Zielgruppe und den Marketing-Kommunikationszielen aufgefasst werden […] (Tropp 2011).“

[2] https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/copy-strategie-28920

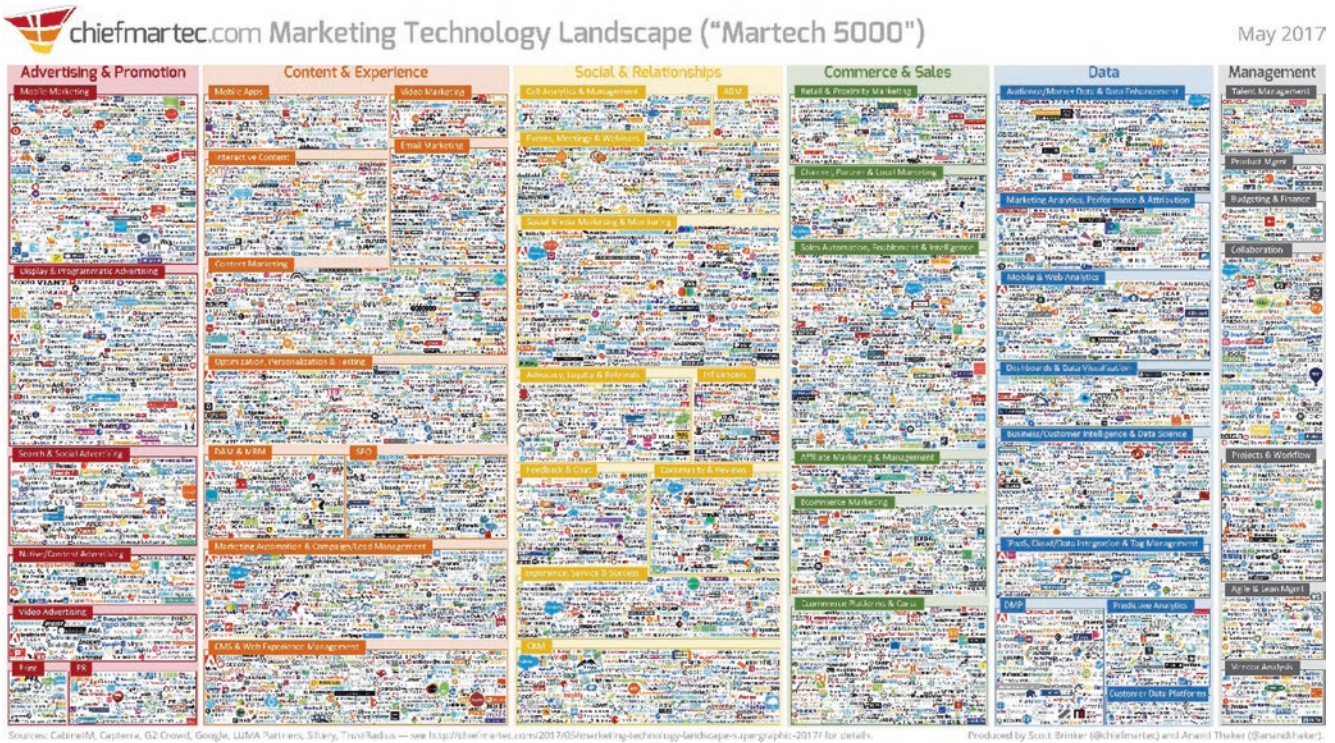


Abb. 6.39 Marketing Technology Landscape 2017 (https://chiefmartec.com/2017/05/marketing-techniology-landscape-supergraphic-2017/)

Tab. 6.4 Auswahl an Tools für das Content-Marketing. (Nach Hirschfeld und Josche 2018)

Aufgabe	Tools für den Einstieg	Tools für Fortgeschrittene
Planung		
Themen finden	Google Trends, Google Alerts	Buzzsumo
Keywords analysieren	Google, Keywordtool.io	Answer the Public, Ubersuggest
Ideen sammeln	Evernote	
Themen planen	Eigene EXCEL-Datei	CMS-Plug-in (Edit Flow)
Zusammenarbeiten	Dropbox, Google Drive, …	Slack, Trello, Atlasian
Content Erstellung		
Webinare	GoTo Meeting, Readytalk, Webex	
Präsentationen	Keynote, PowerPoint	Prezi
Infografiken	Canva, Ease.ly, Infogram, Pablo, Visual.ly	
Videos	Animoto, Videolan	
Podcasts	Audacity	
Inhalte kuratieren	Nuzzel, Pocket, Paper.ly, Storify	Curata
Storytelling-Planung	Celtx, StoryboardThat, Wisemapping, Storyline Creator	
Storytelling-Umsetzung	Story Features Sozialer Medien	Scrollytelling-Tools: Storyform, Shorthand, Storybuilder, Storify, Pageflow
Content Vermarktung		
Social Media	Buffer	Hootsuite
E-Mail-Newsletter	CMS-Plug-In (MailPoet)	Mailchimp
Onlinepräsentationen	SlideShare	Prezi
SEO	CMS-Plug-In (Yoast)	
Shortlinks	Bit.ly Basic	Bit.ly Enterprise
Leadgenerierung		
Website	CMS-Plug-In (Lead Capture)	
Website-Pop-ups	Optinmonster	
Landingpage und E-mail	Getresponse, Instapage	
Erfolgsmessung		
Website-Analyse	Google Analytics	Crazyegg
Social-Media-Analyse	Sharetally, Socialmention, Submall	Brandwatch

In der Content-Planung wird geplant, welcher Content von wem, mit welchem Format, über welche Kanäle, wann verbreitet werden soll und zwar gemäß den Anforderungen der Kunden und deren Phase in der Customer Journey. Die Content-Planung besteht aus einem Themen- und einem Redaktionsplan. In dem Themenplan

wird für einen längeren Zeitraum (z. B. ein Jahr) festgelegt, für wen (Persona), welcher Content, in welchem Format über welche Kanäle verbreitet wird. Dieser Plan wird durch den sogenannten Redaktionsplan ergänzt, in dem tages- oder wochengenau geplant wird, wann welcher Content zu produzieren ist. Ein Eindruck eines solchen Redaktionsplans lässt sich aus Abb. 6.40 und Abb. 6.41 gewinnen.

Die wesentlichen Inhalte eines solchen Redaktionsplans sind (Hirschfeld und Josche 2018):

- Termine/Meilensteine während des geplanten Jahres (Events wie Messen, etc.)
- Datum der geplanten Veröffentlichung
- Content-Titel und Kurzbeschreibung des Contents
- Anvisierte Persona
- Geplantes Content-Format bzw. geplante Content-Formate
- Zuständige Mitarbeiter
- Geplante Distributionskanäle
- Deadlines
- Umsetzungsstatus
- Möglichkeiten zum Recycling des Contents

Jeder Content bzw. jedes Thema sollte in möglichst vielen unterschiedlichen Formaten und Kanälen wiederverwendet werden, da jedes Format und jeder Kanal seine Stärken und Schwächen in den verschiedenen Phasen der Customer Journey einer Persona hat. Neben der Themen- und Redaktionsplanung kann in diesem Schritt auch die Content-Architektur festgelegt werden.

Wenn der Content-Plan steht, dann geht es nach dem Lean-Prinzip erst einmal darum, den bestehenden Content zu mappen, um zu entscheiden, welcher bestehende Content weiter verwertbar ist.

6.5.2.3 Content Audit

Auch wenn ein Unternehmen sich erstmals dazu entschieden hat, Content Marketing zu betreiben, startet es nicht ohne Inhalte, die bereits existieren. Der bereits bestehende Content sollte in Form einer Bestandsaufnahme bzw. eines Audits gesammelt und daraufhin bewertet werden, ob sich die Inhalte in gleicher oder abgeänderter Form weiterverwenden lassen (Hirschfeld und Josche 2018). Ein solches Audit sollte auch im späteren Verlauf in regelmäßigen Abständen erneut durchgeführt werden.

Der Content kann in einer Tabelle gesammelt und bewertet werden (vgl. Abb. 6.42). Es können Informationen, wie eine Content-Bezeichnung (Spalte 1), Speicherort, Erstellungsdatum, Veröffentlichungsdatum, Persona für die der Content erstellt wurde, die Phase der Customer Journey für die der Content erstellt wurde, der Umfang des Contents (Worte, Bilder, Dauer), das (die) Ziel(e), die mit dem Content verfolgt wurden, das Content Format (Text, Bild, Video, Audio, Interaktiv), die Qualität (wertvoll für den

Content		Location	Date		Persona	Stage	Content Format	Content Elements				
No.	Filename		Creation	Publi-cation		Customer Journey		Text	Audio	Image	Video	Inter-active
1	20171209 bodystance_DE_V6.pptx	Local Computer	09.12.2017	10.12.2017	Physio	Consideration	Presentation	X		X		X
2	TK-Bewegungsstudie-2016-Beweg-dich-Deutschland.pdf	Local Computer	April 16	-	Catha	Awareness	Case Study	X		X		
3	Backpod_exp1_2013.jpg	Local Computer	09.06.2015	01.07.2015						X		

Abb. 6.40 Ausschnitt eines möglichen Redaktionsplans nach einer Vorlage von Hirschfeld und Josche (Teil 1)

Volume			Objective / Target	Content Channel		Quality	Recommendations		
Words	Images	Duration		Publi-cation	Marketing		1	2	3
1.938	48	00:30 to 00:45	Raise understanding / Demonstrate usage of Backpod®	Fairs / Demos	Distribution Partner	valuable and effective	recycle for other formats	translate	optimize
16.455	36		Proof the link between the intensity of screen usage and back problems			valuable for user	recycle for other formats		
	1		Show product quality	Website		effective	keep it as it is	recycle for other formats	

Abb. 6.41 Ausschnitt eines möglichen Redaktionsplans nach einer Vorlage von Hirschfeld und Josche (Fortsetzung)

Content	Speicherort	Datum		Persona	Phase Customer Journey	Umfang			Ziel	Content Format	Qualität	Empfehlung
		Erstellung	Veröffentlichung			Worte	Bilder	Dauer				
ABC Flyer	Ordner	03.04.2015	12.04.2015	Catha	Problem erkennen	216	1		Markenbekanntheit steigern	Text	wertvoll	optimieren
FGH Podcast	Rechner	11.01.2017	-	Nick	Erwägen			00:01:15	Leads generieren	Audio	wirksam	optimieren
KLM Infografik	Server	22.06.2017	-	Alexander	Entscheiden	14	3		Customer Engagement steigern	Bild	wertlos	löschen
OPQ Youtube Film	URL	14.08.2014	01.09.2014	Matto	Nutzen			00:01:15	Customer Experience verbessern	Video	wertvoll und wirksam	behalten
XYZ Chat	URL	30.03.2018	30.03.2018	Verena	Beurteilen			00:04:33	NPS verbessern	Interaktiv	wertvoll und wirksam	zusammenführen

Abb. 6.42 Tabelle zur Dokumentation im Content Audit

Nutzer, wirksam bzgl. Ziel, beides, wertlos) und die Handlungsempfehlung für das Team (optimieren, behalten, löschen und zusammenführen).

Eine wesentliche Aufgabe des Audits besteht in der Beurteilung der Qualität. Ein paar Fragen können dabei helfen, die Qualität zu beurteilen (Hirschfeld und Josche 2018):

- Wie aktuell sind die Inhalte für die Persona?
- Wie ist das Timing der Veröffentlichung in Bezug auf die Customer Journey Phase?
- Beantwortet der Content Fragen der Persona? Geht er auf die Bedürfnisse des Empfängers ein? Verändert sich beim Empfänger etwas an seinem Wissen, seiner Meinung, seinem Verhalten?
- Berührt der Content den Empfänger emotional? Welche Emotionen löst der Content aus?
- Bindet der Content die Empfänger und lädt zum Wiederkommen ein?
- Welcher Content erfüllt die anvisierten Ziele (z. B. Absprungraten, Verweildauern, Anzahl der Leads, etc.)?
- Funktioniert die Story? Lädt der Content zum Verweilen ein?
- Gibt es in auf einem Kanal den gleichen Content mehrfach?
- Gibt es ein Feedback der Kunden zu dem Content und wenn ja, wie fällt dieser aus?
- Wird eine Handlung ausgelöst?

Wenn das Audit durchgeführt ist, dann geht es mit der Generierung des MVC weiter.

6.5.2.4 Content und Content Formate generieren

Die Persona und deren Journey stellen einmal mehr den Ausgangspunkt dar, wenn es darum geht, den Content und das Format festzulegen. Für die Vorgehensweise ist es vorab wichtig zu wissen, in welcher Phase der Customer Journey sich die anzusprechenden Personen gerade befinden. Der Prozess bei der Erstellung von Content startet mit der Frage, *warum* ein Unternehmen etwas macht, nicht mit der Frage nach dem *was* ein Unternehmen macht. Was ist der Sinn des Unternehmens und seines Wertangebotes? Menschen fangen, wenn es um Sinn und Bedeutung geht, immer mit der Frage nach dem warum an. Deshalb muss effektiver Content mit dieser Frage beginnen. Der Content sollte deshalb in Übereinstimmung mit der Mission und Vision des Unternehmens stehen, da die Frage nach dem Warum dort geklärt sein muss (vgl. zu Mission und Vision als Element der Markenidentität Abschn. 5.1.2.1). Es ist Sache eines Content Management sicherzustellen, dass der Content über alle Kontaktpunkte der Customer Journey bzgl. Inhalt sowie Mission und Marke des Unternehmens konsistent sind. Das sind ganz ähnliche Ziele wie es die Integrated Marketing Communication (IMC) verfolgt (Finne und Grönroos 2017; Šeric et al. 2014; Schultz 2003).

Was aber ist großartiger Content? Laut Simon Hall (2017) ist großartiger Content:

- Fesselnd/überzeugend: Er befindet sich im Einklang mit dem Publikum und fesselt sie derart, dass sie sich den Content genauer anschauen
- Rechtzeitig: Der Content erreicht die Kunden zur rechten Zeit; Re-Targeting und Redirect-Links machen das möglich

- Bekömmlich/lesbar („usable“): für die Persona und deren Prozessphase
- Relevant: Die Information ist für den Kunden relevant, für ihre Branche, etc.
- Originell: Der Content ist etwas anders, neu, frisch, keine Wiederholung dessen, was es schon gegeben hat
- Gefühlsgeladen: Der Content regt zu Gefühlen an und zwar ein dringendes Bedürfnis oder einen Wunsch.

In dem lesenswerten Buch „Made to Stick“ nennen dessen Autoren sechs Prinzipien, die bei Erstellung und Kommunikation von Content beachtet werden sollten, damit die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, dass der Content seine gewünschte Wirkung beim Empfänger erzielt (Heath und Heath 2008). Diese Prinzipien sind in Abb. 6.43 dargestellt.

Die sechs Prinzipien besagen, dass Inhalte, die simpel, unerwartet, konkret, glaubwürdig, emotional sind und als Geschichte erzählt werden, die Empfänger so fesseln, dass sie die Inhalte besser memorieren. Es geht darum, eine Geschichte zu erzählen, Storytelling eben (vgl. Abschn. 6.5.4). Der Content muss konsequent an den Interessen des Kunden ausgerichtet werden. Nur wer eine klare Vorstellung davon hat, was mit dem Inhalt gesagt werden soll, kann für die Empfänger wertvollen Inhalt kreieren. Dazu muss das Team auf die Erkenntnisse (Human Insights) zurückgreifen, die zum Design des Wertangebotes geführt haben. Es gilt zu klären, welche möglichen Interessen die beteiligten Menschen haben (Ziele und Frustrationen) und was die eigene Expertise ist. Der Content sollte also wieder aus dem Abgleich des MBV und des RBV entstehen. Nur dann entstehen Sinn und Bedeutung für die Empfänger und nur dann entsteht Vertrauen zum Sender. Der Überschneidungsbereich wird auch als „Sweet Spot“ bezeichnet (vgl. Abb. 6.44).

Content Marketing hat die gleichen Vorteile wie dasInbound Marketing (vgl. Tab. 6.5). Allerdings kann es durchaus Sinn machen, manchmal zu „pushen“. Wir vertreten hier deshalb den Ansatz des many-with-many; d. h. die jeweiligen Vorteile von In- und Outbound zu mischen. Dazu aber mehr in Abschn. 6.5.4.

Stark vereinfacht kann die Tabelle so zusammengefasst werden: Outbound Marketing „überredet“, Inbound Marketing „überzeugt“. Es sei an dieser Stelle noch erwähnt, dass es zwischen der Qualität des Contents und der Search Engine Optimization (SEO) einen klaren Zusammenhang gibt. Insbesondere seit den Anpassungen des Suchalgorithmus von Google im Jahre 2013 sind die Zeiten vorbei, mit möglichst häufiger Nennung von Keywords in Webinhalten im Google-Ranking weit oben zu landen. „Wer heute im Google-Ranking weit oben platziert sein will, benötigt gute Webinhalte. »Gut« ist dabei, was für die Nutzer relevant und nützlich ist, was auf ihre konkreten Probleme und Bedürfnisse eingeht (Hirschfeld und Josche 2018).“ Laut der Content Marketing Studie 2017 dominieren als Themen in B2B und B2C Informationen zu Produkten, Kunden, Unternehmenswerten, Innovationen, Märkten, Mitarbeitern und zur Unternehmensgeschichte (Engagement Lab powered by suxeedo GmbH 2017).

Bei der Content Entwicklung gilt wiederum die iterative, experimentierfreudige Vorgehensweise. Bevor mit dem Minimal Viable Content (MVC) begonnen wird, kann die

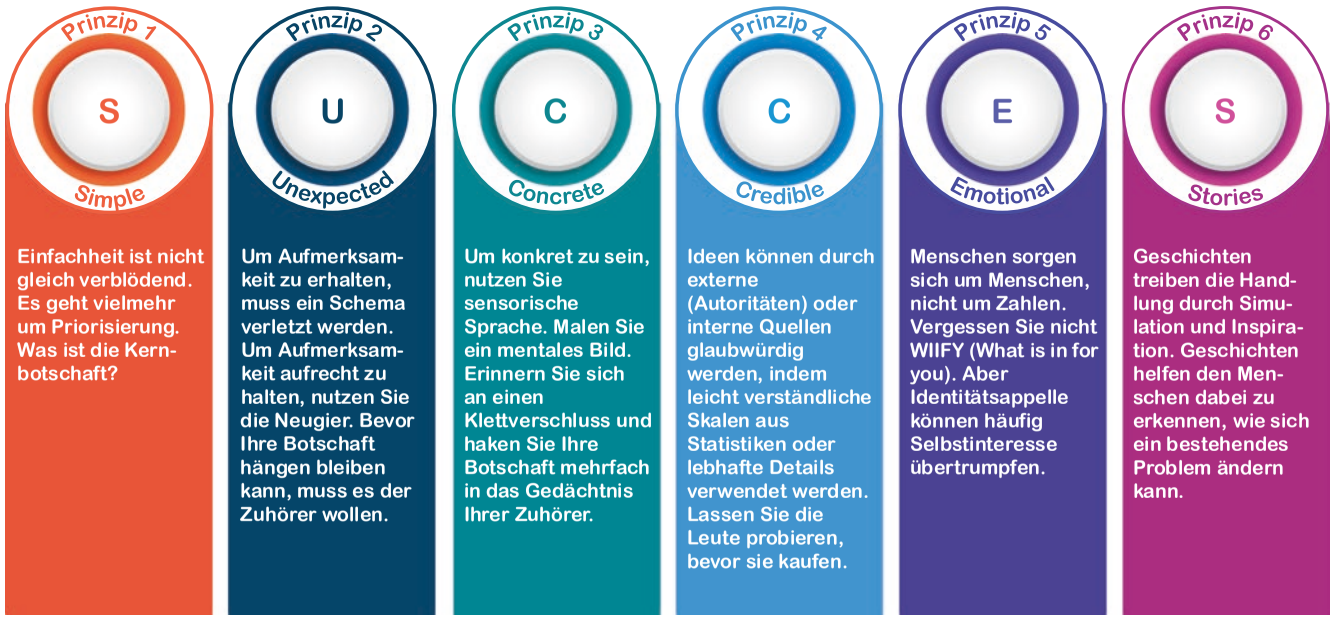


Abb. 6.43 Sechs Prinzipien für unvergesslichen Inhalt. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an www.MadetoStick.com)

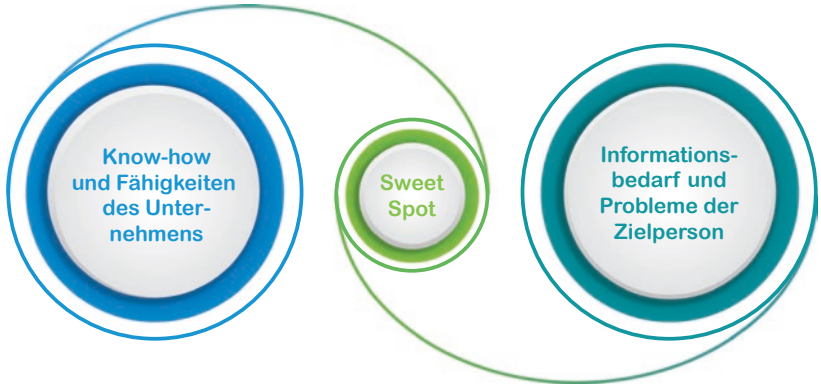


Abb. 6.44 Sweet Spot als Leitidee für den Content. (Nach Hirschfeld und Josche 2018)

Tab. 6.5 Inbound- vs. Outbound-Marketing im Vergleich. (Nach Hirschfeld und Josche 2018)

Inbound-Marketing	Outbound-Marketing
Interesse und Aufmerksamkeit durch Relevanz verdienen	Interesse und Aufmerksamkeit durch Kommunikationsdruck erzwingen
Kommunikation in zwei Richtungen	Kommunikation in eine Richtung
Kunden kommen über Suchmaschinen und soziale Medien	Kunden kommen über bezahlte Werbung
Marketer überzeugen durch Mehrwert	Marketer überreden mit Verkaufsphrasen
Marketer wollen indirekt verkaufen	Marketer wollen direkt verkaufen

Relevanz des Inhaltes mit Google Ads schnell und wenig kostenintensiv getestet werden. Im Kern geht es bei dem MVC darum, keinen perfekten Inhalt in einem perfekten Format anzustreben. Vielmehr soll der Content und das Format gerade gut genug sein, um zu testen, ob die Bedürfnisse der Persona getroffen werden.

Anbei noch einige Tipps zur Content Erstellung nach dem Lean Prinzip (Hirschfeld und Josche 2018):

- Konzentrieren Sie sich bei dem ersten Content auf den Sweet Spot (vgl. Abb. 6.44). Prüfen Sie, ob es Themen von anderen Unternehmen gibt, die aktuell gefragt sind und erwägen Sie diese evtl. mit dem Sweet Spot zu ergänzen.
- Präferieren Sie Micro-Content (vgl. weiter unten), bevor große Formate angegangen werden (z. B. Whitepapers oder Fallstudien).
- Anfangs sollte sich auf Text mit wenig Bildinhalten konzentriert werden. Ein professionelles und aufwendiges Layout der Inhalte sollte in dem frühen Stadium vermieden werden, da sich ja schrittweise „vorangetestet“ wird.

- Lassen Sie den Content möglicherweise von einem Duo, bestehend aus einem Fachexperten und einem professionellen „Redakteur“ schreiben, da die Wahrscheinlichkeit, dass beide Kompetenzen in einer Person vereint sind, relativ gering ist.
- Beachten Sie, dass das Schreiben von Online-Texten etwas andere Anforderungen an die Verfasser stellt, als Offline-Texte. Die wesentliche Anforderung der Online-Formate besteht darin, dass der Content kurz und knackig auf den Punkt zu bringen ist, indem starke, aussagekräftige Titel, anregende Bilder und eine klare Struktur verwendet werden. Des Weiteren sind die verwendeten Schriftarten und Bildqualitäten auf unterschiedliche Bildschirmformate und Browser abzustimmen.
- Regen Sie zum Dialog mit den Empfängern an, um möglichst viel und brauchbares Feedback zu bekommen.
- Identifizieren Sie die beliebtesten Inhalte und starten Sie mit diesen, um die Workflows für diese Inhalte aufzusetzen.
- Optimieren Sie Inhalte, Formate und Kanäle schrittweise solange, bis Sie aus Ihrem MVC einen gut funktionierenden, wertstiftenden Content-Mix definiert und umgesetzt haben.

Die Inhalte müssen nicht alle aus dem eigenen Hause stammen. Mit der Kuration von Content (content curation) ist die Sammlung und Verwertung fremden Contents gemeint, um den eigenen Content aufzuwerten. Der Prozess der Content Kuration umfasst vier Schritte: Content entdecken, Content sortieren, Content zusammenstellen und Content publizieren/aktivieren (Hall 2017). Die meiste Zeit benötigt die Suche nach gutem, brauchbarem Inhalt. Content Kuration eignet sich vor allem für Unternehmen, die an ein eigenes Magazin oder eine größere Publikation denken. Auch bei der Erstellung des MVC kann Content Kuration von Vorteil sein. Das Team sammelt zu dem Thema, das ihm für den MVC vorschwebt im Sinne des „Sofort-Experten“ alle Informationen on- wie offline, um sich durch diesen Content anregen zu lassen. Die gefundenen Ideen können dann für den eigenen MVC weiterentwickelt werden. Natürlich sollten die Quellen immer genannt werden. Am besten werden die fremden Inhalte auch zum Ursprung verlinkt, sodass sich dadurch die Nutzer der Quelle für den eigenen Content erschließen lassen. Derjenige, der Content Curation macht, sollte sich auf jeden Fall (sofern möglich) beim Urheber für die Weiterverwendung der Inhalte dessen Erlaubnis einholen. Für Content Curation gibt es inzwischen zahlreiche Plattformen, die beim Sammeln, systematisieren und verbreiten fremden Contents unterstützen (vgl. Tab. 6.6). Die wichtigste dürfte Pinterest mit seinen Pins sein.

Des Weiteren lässt sich vorhandener Content „recyclen“ und wiederverwenden. Dazu gibt es im Wesentlichen zwei Vorgehensweisen. Bei der ersten Variante werden größere Formate wie Fachartikel, E-Books, Whitepapers in ihre Kernelemente zerlegt und diese Elemente dann in anderen Formaten wiederverwendet (vgl. Abb. 6.45).

Bei der zweiten Variante wird genau andersherum vorgegangen. Kleiner Content (Micro-Content; siehe bei den Formaten weiter unten) wird zu einem größeren Content Format zusammengefügt (vgl. Abb. 6.46). Diese Vorgehensweise entspricht der

Tab. 6.6 Bekannte Plattformen für Content Curation. (Nach Hirschfeld und Josche 2018)

Plattform	Merkmale
Pinterest	Grafiken werden mit Link zur Quelle als „Pins" auf Pinnwänden thematische geordnet und können von anderen Nutzern abonniert werden
Pocket, Refind	Links zu Onlineartikeln können abgespeichert und mit einem Tag kategorisiert werden, um später darauf zurückgreifen zu können. Zudem können Artikel anderen Nutzern empfohlen werden bzw. Nutzer können die Lesezeichen anderer Nutzer abonnieren
Buzzsumo, Curata.com, Storify, Paper.li, Scoop.it	Inhalte aus sozialen Netzwerken und RSS-Feeds werden nach Stichwörtern durchsucht, können archiviert und durch Sharing-Funktionen in anderen Netzwerken geteilt werden. Bei Storify können auch Website-Inhalte eingebunden werden
RebelMouse, Vizi	Inhalte aus Facebook & Co. werden auf einer eigenen Plattform aggregiert
Buffer, Hootsuite	Die Tools analysieren, wann Follower online sind und ermöglichen, den Zeitpunkt des Teilens vorab festzulegen. Mit Reporting-Funktionen können Impressionen und Klicks gemessen werden
Feedly und andere RSS-Reader	RSS-Reader dienen dazu, Inhalte aus verschiedenen Quellen an einem Ort zu aggregieren und zu kategorisieren. Es gibt keine Funktionen zum Verbreiten

Modulbauweise aus der Produktentwicklung. Es werden Module entwickelt und dann zum fertigen Produkt zusammengesetzt. Das steigert die Flexibilität und senkt den Aufwand bei der Content Entwicklung.

Content kommt in vielen Formaten daher: „Videos, Banner, mobiler Content, SMS Nachrichten, White Papers, Tutorials, Advertorials, Anzeigen, Testimonials, SlideShares, Demos, Infographiken, Blogs, Webinars und Foren […] (Hall 2017)." Generell lassen sich folgende Content Formate unterscheiden:

- Text: wird immer benötigt; sorgt dafür, dass Content über Suchmaschinen gefunden wird. Bildsuche steht erst am Anfang.
- Bild: lässt sich schneller vom Menschen verarbeiten und eignet sich für eine schnelle Verbreitung in den sozialen Medien. So haben z. B. „Facebook-Posts mit Bildern … eine 94 Prozent höhere Interaktionsrate als reine Textpostings (Hirschfeld und Josche 2018)."

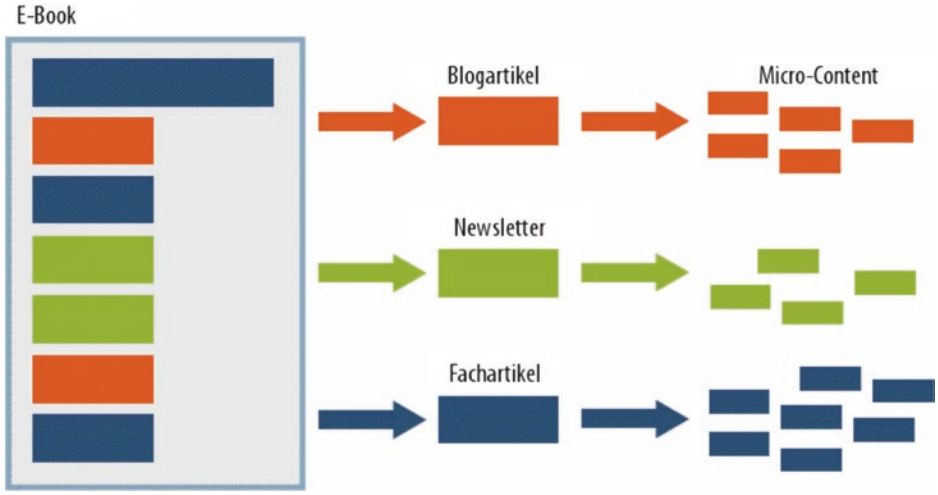


Abb. 6.45 Große Content-Formate in kleinere Einheiten zerlegen und wiederverwenden (Hirschfeld und Josche 2018)

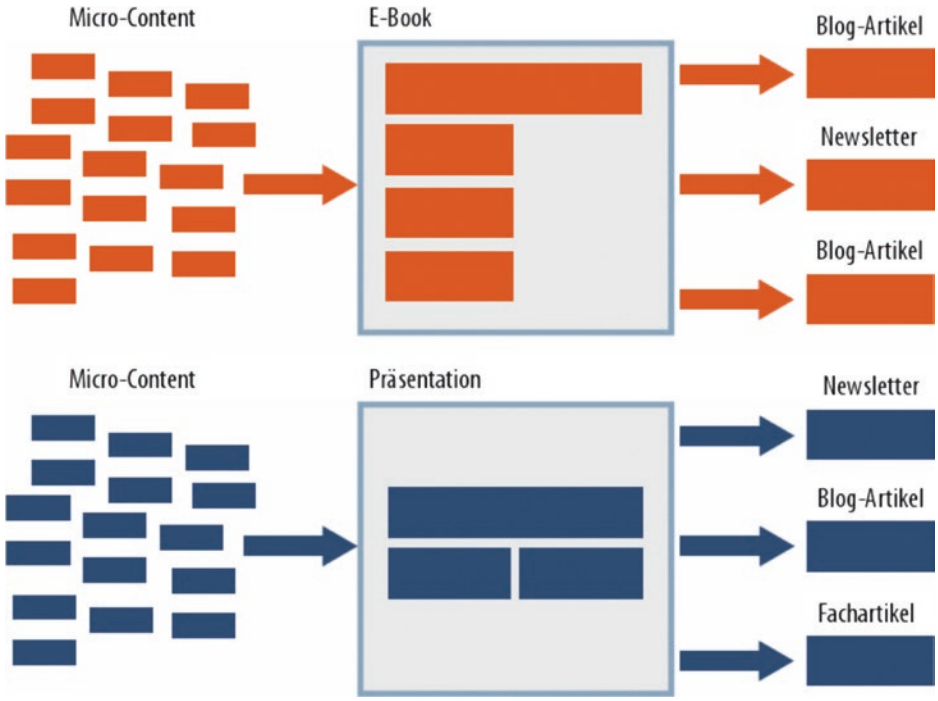


Abb. 6.46 Micro-Content zu großem Content zusammenfügen und wiederverwenden (Hirschfeld und Josche 2018)

- Videos: machen inzwischen ca. 75 % des gesamten Internet-Traffics aus und ist fester Bestandteil des Content-Mix geworden.
- Interaktiver Content: „bezeichnet Inhalte, bei denen der Nutzer selbst aktiv wird. Dazu gehören zum Beispiel Konfiguratoren, Quiz, interaktive Videos und Spiele (Hirschfeld und Josche 2018).
- Audio: wird heute meist in Form von Podcasts oder bei Radiospots verwendet

Mögliche Themen/Inhalte für den ersten MVC als Blog sind (Hirschfeld und Josche 2018):

- Erfahrungen und Tipps teilen
- Schritt-für-Schritt-Anleitungen
- Inhalte von anderen Anbieter einbeziehen
- Fragen der Kunden aufnehmen
- Blick in die Zukunft
- Berichte aus dem eigenen Alltag (Messen, etc.)
- Top-Listen zum eigenen Thema
- Aktuelle Studien (Zahlen Daten Fakten)
- Co-Creation von Inhalten mit den Empfängern des Content (vgl. Abschn. 6.5.3)

Mögliche Formate für den MVC sind:

- Social-Media-Posts auf Kanälen wie Twitter, XING oder LinkedIn (payed media)
- Kurze Blogposts auf dem eigenen Webserver (owned media)
- Kompakte Inhalte zum Download
- Bilder zum teilen (sharen)

Die wichtigsten digitalen Formate sind in Tab. 6.7 zusammengefasst. Gleichzeitig sind in Spalte 3 die geeigneten Kanäle für die Distribution angegeben.

Laut einer Umfrage aus den USA bei B2B Marketingentscheidern sind Blogs, Videos, Whitepapers, Fallstudien, Infografiken und Webinare mit Abstand die am häufigsten verwendeten Formate (vgl. Abb. 6.47).

Die Bedeutung von Blogs ist in den vergangenen Jahren stark gestiegen, da dieses Format erst durch die Digitalisierung der Kommunikation und die Verfügbarkeit des Internets als Kommunikationskanals möglich wurde. Insbesondere Blogs von sogenannten „Influencern“ im B2C Bereich haben für die Marketingverantwortlichen an Bedeutung gewonnen, wenn es darum geht, das Kundenengagement und damit indirekt das Kaufverhalten der Kunden zu beeinflussen (Hsu et al. 2010). Im B2B ist das Blogging von Influencern noch nicht so weit vorangeschritten. Die Rolle könnten Meinungsführer oder „Lead User“ übernehmen. Während die Vorteile für den Influencer im B2C durch Werbeeinnahmen offensichtlich sind, sind solche Vorteile für gewerbliche Influencer schwer vorstellbar. Im Mensch Marketing muss der Einsatz von Influencern kritisch

Tab. 6.7 Die wichtigsten Content-Formate und – Kanäle bei B2B. (Nach Hirschfeld und Josche 2018)

Content-Format	Besonderheit, Vorteile	Kanäle zur Verbreitung
Blogartikel	Gut geeignet, um Kompetenzen zu zeigen und den Web-Traffic zu steigern. Ideal für den Einstieg, da günstig und inhouse umzusetzen	Eigenes Blog
Whitepaper	Zeigt Kompetenz und generiert Leads, wenn es über ein Downloadformular angeboten wird	Eigene Website, Expertenplattformen
Fallstudie	Bei Entscheidern sehr beliebt, um sich ein Bild von der Kompetenz des Anbieters zu machen	Website, Blog, Fachmedien
Präsentation	Ähnlich wie Whitepaper, aber weniger aufwendig, da Wiederverwertung in Vorträgen etc. möglich ist, Steigerung des Bekanntheitsgrades	SlideShare, eigene Website
E-Books	Ähnliche Vorteile wie Whitepaper, steigern Bekanntheit, Nachteil: aufwendig in der Umsetzung	Eigene Website, E-Book-Distributoren
Bilder	Visueller Content ist sehr beliebt und besitzt hohes virales Potenzial	Soziale Medien wie Pinterest, Instagram, Facebook, Twitter, etc.
Infografiken	Werden über Soziale Medien häufig geteilt. Steigern die Bekanntheit und den Website-Traffic; aber sehr aufwendig in der Umsetzung	Soziale Medien wie Pinterest, Instagram, Facebook, Twitter, etc.; außerdem Fachportale
Videos	Zunehmende Beliebtheit von visuellen Formaten, unterstützen die Imagebildung, Tutorials/Erklärvideos stellen Kompetenz dar; leicht verständlich	Eigene Website, YouTube, Facebook
Webinare	Ideal für die Leadgenerierung (durch Anmeldung bedingt); ermöglichen Dialog mit der Zielgruppe, sind flexibler und besitzen größere Reichweite als „reale“ Seminare	Expertennetzwerke, Fachportale/-Newsletter

(Fortsetzung)

Tab. 6.7 (Fortsetzung)

Content-Format	Besonderheit, Vorteile	Kanäle zur Verbreitung
Micro-Content	Hohes virales Potenzial; gewinnt aufgrund sinkender Aufmerksamkeitsspannen bei den Nutzern an Bedeutung; günstig umzusetzen	Soziale Medien
Podcasts	Lassen sich als Audioformat nebenbei konsumieren und werden deshalb meist ergänzend zu anderen Formaten eingesetzt. Die Qualität des Content und die Aufbereitung sind wichtig	Blog, eigene Website
Interaktiver Content (Konfiguratoren etc.)	Sorgt für ein hohes Nutzer-Engagement	Eigene Website

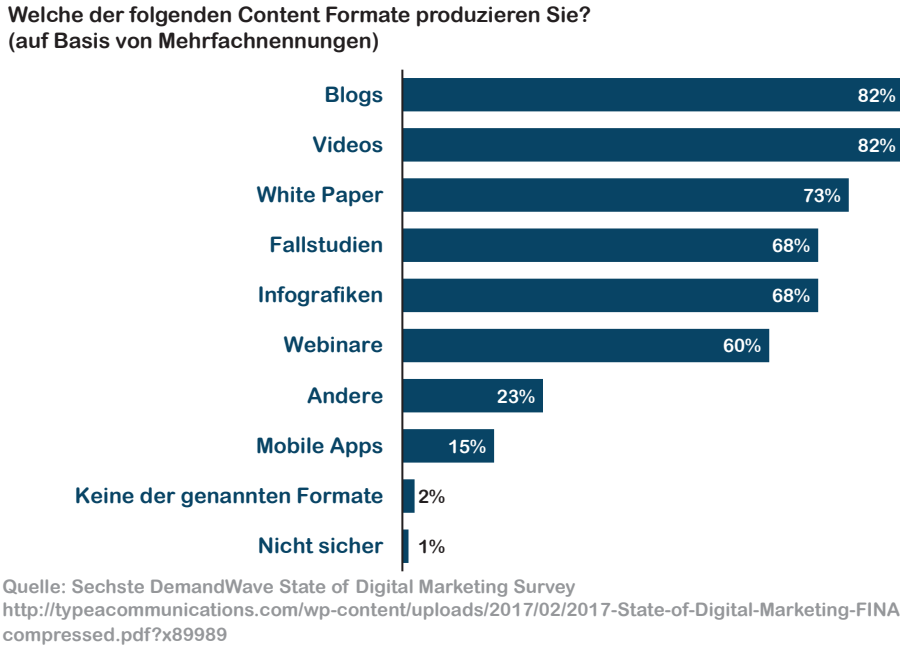


Abb. 6.47 Nutzung der Content Formate in der Praxis. (Quelle: http://typeacommunications.com – Basis: 179 U.S. B2B Marketer)

betrachtet werden. Diese Art von elektronischer Weiterempfehlung/Electronic Word of Mouth (eWOM) unterliegt häufig der Beeinflussung der Influencer durch die Unternehmen, deren Produkte und Dienstleistungen „getestet" werden. Das entspricht nicht

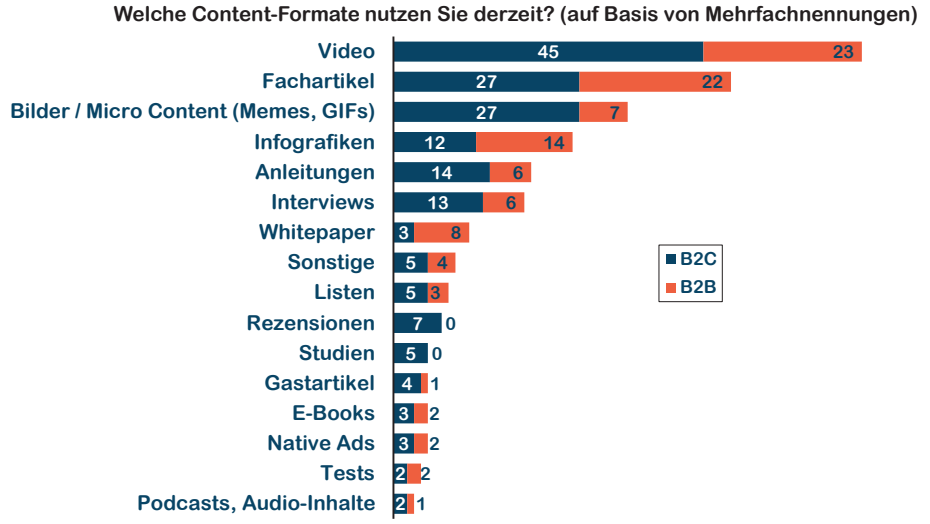


Abb. 6.48 Bevorzugte Content Formate deutscher B2C- und B2B-Unternehmen

unserer Interpretation von Content. Dagegen ist gegen eine authentische, unabhängige Berichterstattung von Nutzern im Internet über deren Blogs nichts einzuwenden. Das Vertrauen in Marke und/oder Wertangebot wird dadurch gestärkt.

Die Content Marketing Studie 2017 für 100 befragte Marketingverantwortliche von deutschen B2C und B2B Unternehmen, die im Dax oder SDAX gelistet sind, kommt zu anderen Ergebnissen, was die Nutzung von Formaten betrifft (vgl. Abb. 6.48).

Auffällig ist zunächst einmal, dass das Blog als Content Format in der deutschen Studie im Vergleich zur amerikanischen Studie nicht aufgeführt wird. Das ist damit erklärbar, dass das Blog als Kanal und nicht als Format in der Umfrage geführt wurde, was nachvollziehbar ist. Anhand dieses Beispiels ist ersichtlich, wie „schwammig" die Unterschiede zwischen Content Format und Content Kanal zum Teil sind. Andererseits fällt auf, dass das Whitepaper im Vergleich zur amerikanischen Studie deutlich schlechter abschneidet. Das kann auch daran liegen, dass die Fachartikel in der amerikanischen Studie unter die Whitepapers gefallen sein könnten. Außerdem gilt zu beachten, dass Bilder und Micro Content sowie Interviews und Rezensionen im B2C eine deutlich größere Rolle spielen als in B2B. Dagegen spielen Infografiken und Whitepapers bei B2B Unternehmen eine größere Rolle als im B2C Bereich. Redaktionelle Fachbeiträge in Fachzeitschriften waren im B2B Bereich schon immer von hoher Relevanz, wenn es darum ging, wissensintensiven Content an potenzielle Kunden zu vermitteln. Das hat sich auch in Zeiten des digitalen Content Marketings nicht verändert. Erwähnt sei noch, dass Webinare in der deutschen Studie wohl nicht abgefragt wurden oder unter „Sonstiges"

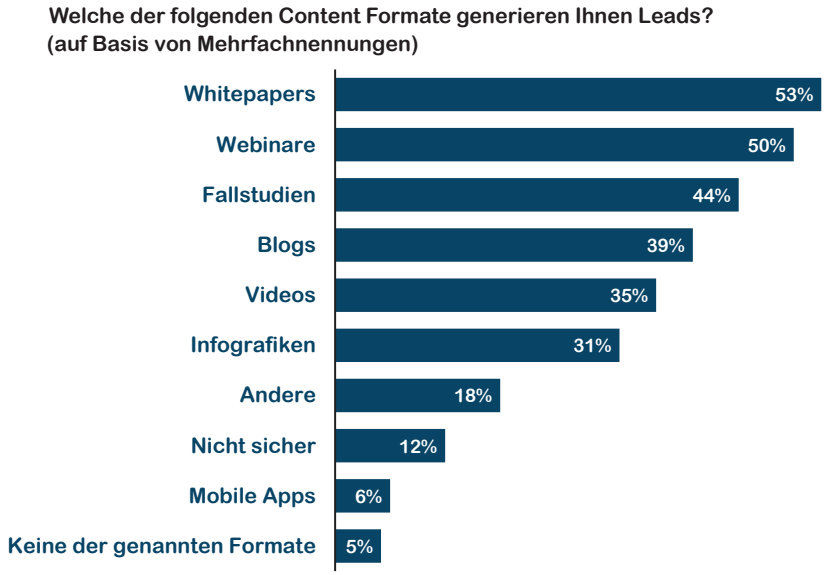


Abb. 6.49 Die effektivsten Lead Formate in der Praxis. (Quelle: http://typeacommunications.com – Basis: 179 U.S. B2B Marketers)

fallen. Alles in allem sind die Unterschiede zwischen amerikanischer und deutscher Studie nicht sehr groß. Die B2C-Unternehmen unterscheiden sich zwar in ihrer Präferenz einzelner Formate von den B2B-Unternehmen. Im Großen und Ganzen können die Aussagen weiter unten aber durchaus für B2C und B2B Unternehmen herangezogen werden.

Auf die Frage, welche Formate besonders erfolgreich bei der Leadgenerierung als wesentlichem Erfolgskriterium für die Unternehmen sind, werden Whitepapers, Webinare, Fallstudien, Blogs und Videos als Top 5 genannt (vgl. Abb. 6.49).

Das wird mehr oder weniger von der Studie „Social-Selling-Playbook 1.0“ bestätigt (www.leadgen-partners.com 2018). Diese analysiert verschiedene Formate daraufhin, inwiefern sie sich dazu eignen, die für einen Lead ausschlaggebenden Kontaktdaten dem anbietenden Unternehmen preiszugeben (vgl. Abb. 6.50).

Neben Whitepaper und Webinar werden hier noch Produkttest, Fremium und das E-Mail-Tutorial genannt. Allesamt Formate mit hohem Wissensvermittlungscharakter. Daraus kann geschlossen werden, dass die Bereitschaft der Kontaktdatenweitergabe mit zunehmendem vermutetem Erkenntnisgewinn steigt. Die Kontaktdatenweitergabe erhält im Zuge der Verschärfung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und der Forderung nach einem Double-Opt-In bei der Leadgenerierung einen immer höheren Stellenwert. Im Grundsatz gilt also das ungeschriebene Gesetz: „Tausche Kontaktdaten gegen Wissen“.

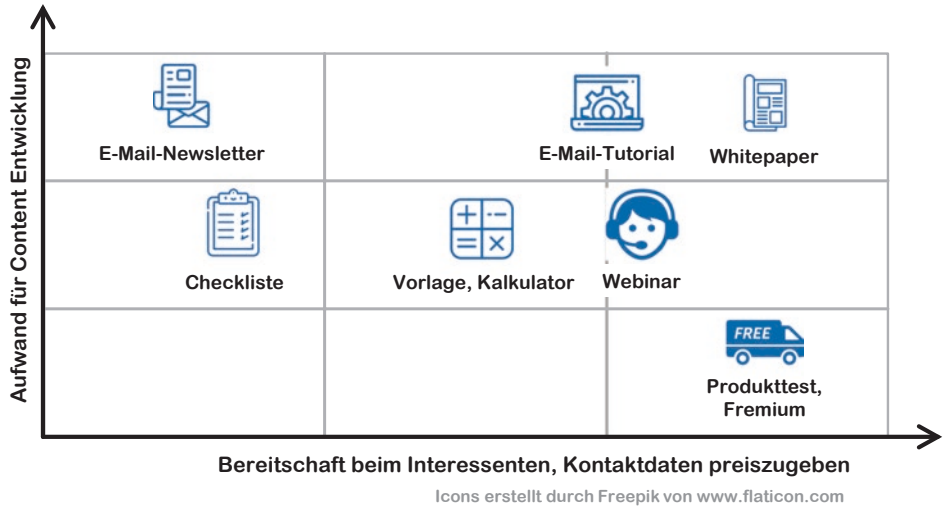


Abb. 6.50 Favorisierte Formate bei der Leadgenerierung. (Nach www.leadgen-partners.com)

Tab. 6.8 Content Formate in Abhängigkeit von der Phase der Customer Journey. (Nach Hall 2017)

Kaufphase	Bekanntheit	Bewertung	Vergleich	Kauf und Nach-Kauf
Content Phase	Bildender Content	Erforschungsunterstützender Content	Vergleichsunterstützender Content	Nutzung und Optimierung von Content
Content Typen	SEO Videos Infografiken Forschungsberichte Branchenartikel	Webinare Fallstudien Testimonials Content Syndikation	Webinare Fallstudien Testimonials Content Syndikation Vergleichstools SlideShare	Nutzerforen Tutorials Blogs

Die Formate eigenen sich für die unterschiedlichen Phasen der Customer Journey mehr oder weniger (vgl. Tab. 6.8).

So eignen sich Videos eher für die Problembewusstseinsphase, in der bildender Content dominieren sollte.

Die einzelnen Formate werden bei Hirschfeld und Josche sehr anschaulich beschrieben (Hirschfeld und Josche 2018). Zudem geben die beiden Autoren gute Tipps, was es bei Erstellung und Verwendung der Formate zu beachten gilt.

6.5.2.5 Content veröffentlichen und vermarkten

Wenn der Content produziert ist, muss er veröffentlicht und „vermarktet" werden. In erster Linie geht es darum, dass das angedachte Publikum den generierten Content auch tatsächlich findet und so erst den erhofften Wert bei der Zielgruppe entfalten kann. Die Kernfrage lautet also, wie der Empfänger Zugang zu dem Content erhält. Wertiger Content wird für die SEO optimieren helfen, weil wertige Inhalte dazu tendieren, zitiert und geteilt zu werden. Mit Content wird der Inbound Traffic auf die eigene Website beispielsweise erhöht werden können, ohne selbst Outbound betreiben zu müssen (Hall 2017). Dabei spielen Usability-Faktoren wie „einfach lesbar" und „verständlich" eine große Rolle. Eine weitere Möglichkeit, das Ranking zu verbessern wird als Retargeting bezeichnet. Als *Retargeting* (auch Re-Targeting geschrieben oder auch Remarketing genannt) bezeichnet man die einfachste der personalisierten Targetingstrategien (vgl. Targeting), häufig im Bereich des E-Commerce. Hierbei werden Nutzer beim Besuch bestimmter Webseiten (meistens) durch Cookies markiert. Ein Pixel, eine unscheinbare Codezeile im Quellcode der besuchten Seite, setzt in diesem Fall beim Laden der Seite das Cookie und dieser gibt dann Daten an einen Adserver weiter. Andere Webseiten wie Facebook markieren Nutzer auch ohne Cookies.[3] Dieser und ähnlicher Fragestellungen wird im Wesentlichen in Abschn. 6.5.4 nachgegangen.

6.5.2.6 Erfolg des Content Marketing messen

Erst, wenn der Content veröffentlicht ist, kann die Qualität für die Nutzer gemessen werden. Diese Messung kann empfänger- oder senderorientiert erfolgen. Natürlich steht im H2H Marketing zunächst die nutzerorientierte Messung im Vordergrund. Es handelt sich vor allem im Rahmen des Tests des MVC um qualitative Informationen, die aus dem Feedback der Empfänger gewonnen werden können. Nutzen Sie dazu beispielsweise das Feedback-Grid (vgl. Abb. 6.51), das jedem Mitarbeiter, der am Test beteiligt ist gleichermaßen vorliegt.

Erst in zweiter Linie geht es darum, den Erfolg für den Anbieter bzw. Sender zu messen. Natürlich ist es für die Nachhaltigkeit wichtig, dass sich der Content auch für den Anbieter auszahlt. Stimmt der Inhalt für das angedachte Publikum und wird das Publikum auch mit dem Content erreicht, dann sollten die vom Content Team vereinbarten Ziele auch erreicht werden. Diese können z. B. in Form einer Scorecard gemessen werden (vgl. Abb. 6.52).

Einen Überblick über mögliche Kennzahlen zur Erfolgskontrolle gibt Tab. 6.9. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Qualitative Feedbackgrößen fehlen in der Übersicht vollständig. Maße wie NPS, Vertrauens- und Reputationsindex sind zu ergänzen (vgl. Abschn. 5.2). Zudem wird deutlich, dass die Tabelle kaum Kennzahlen für „analoge" Content-Maßnahmen bereitstellt. Es ist für das Mensch Marketing aber wichtig, analogen und digitalen Content zu integrieren und dementsprechend auch Kennzahlen für die Nutzung und Wirkung analogen und digitalen Contents zu liefern.

[3] https://onlinemarketing.de/lexikon/definition-retargeting.



Abb. 6.51 Beispielhaftes Feedback-Grid

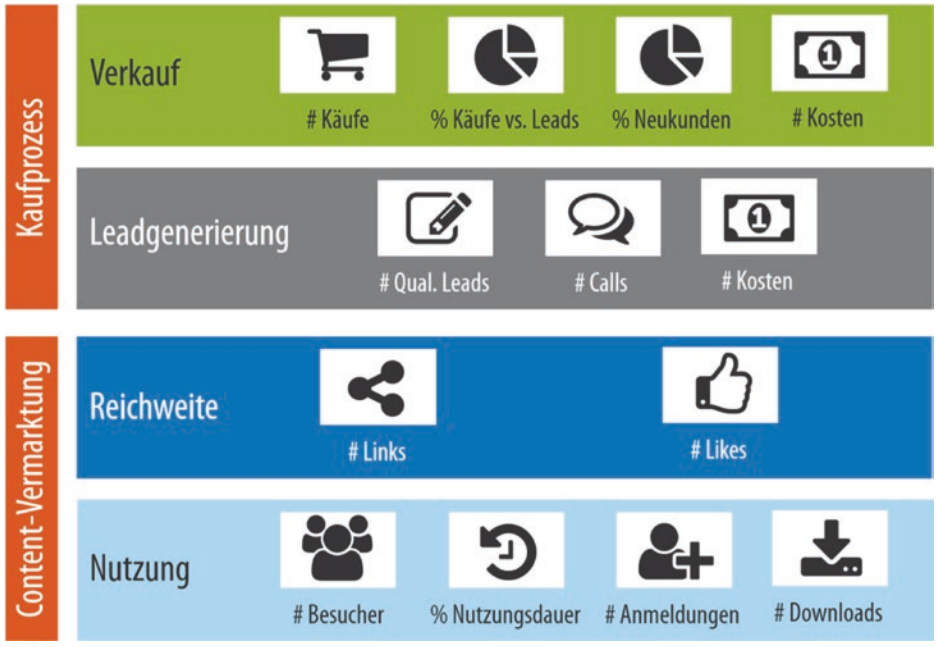


Abb. 6.52 Scorecard für die Erfolgsmessung von Content Marketing (Hirschfeld und Josche 2018)

Tab. 6.9 Mögliche Kennzahlen für die Erfolgskontrolle von Content Marketing

	Pflicht	Kür
Content-Nutzung	• Website-Traffic • Nutzungsdauer • Anmeldungen • Downloads	• Neue Nutzer • Wiederkehrende Nutzer • Inhalte pro Nutzer • Absprungrate • Nutzer-Feedback quantitativ • Nutzer-Feedback qualitativ • Desktop versus mobile • Frequenz der Besuche • Zeitspanne zwischen den Besuchen
Reichweite	• Links von extern auf die eigene Website • Social Likes • Social Shares (teilen) • Social Mentions (erwähnen)	• Herkunft Backlinks • Shares versus Views • Größe der Community • Suchmaschinen-Ranking • Reputation • Influencer-Engagement
Kontakte	• Marketing Qualified Leads (MQL) • Sales Qualified Leads (SQL) • Kosten pro Lead • Calls Vertrieb	• Score MQL • Score SQL • Sales Accepted Leads (SAL)
Verkauf	• Verkäufe online, offline • Käufer versus Leads • Neukunden versus Käufer • Kosten pro Kauf	• MQL versus SQL • MQL versus Käufe • MQL versus SAL • SAL versus SQL • Testimonials, Fürsprecher

(Quelle: Hirschfeld und Josche 2018, S. 56)

Zusammen mit den Ergebnissen des qualitativen Feedbacks ergeben die Kennzahlen trotzdem bereits einen guten Fundus, um die Wirksamkeit des MVC und später des gereiften Contents zu messen. Zur Überprüfung der Content Qualität können auch Blickverfolgungsstudien sowohl für analoge als auch digitale Formate verwendet werden (vgl. Abb. 6.53). Es sollte aber klar sein, warum die Messung des Erfolgs von digitalem Content dominiert. Es ist um ein Vielfaches leichter, die Nutzung digitalen Contents zu messen als die Nutzung analogen Contents. Blickverfolgungsstudien von analogem Content erfordert einen experimentellen Untersuchungsaufbau, der deutlich aufwendiger ist als die Blickverfolgung über die an Computern integrierte Webkamera.

Liegen die Informationen der Erfolgskontrolle vor, dann kann eine nächste Iteration zum MVC eingeleitet werden. Der Content-Marketing-Prozess ist damit abschließend behandelt. In den folgenden drei Abschnitten geht es noch um spezifische Themen, die im Zusammenhang mit dem Bangalore Modell von Bedeutung sind.

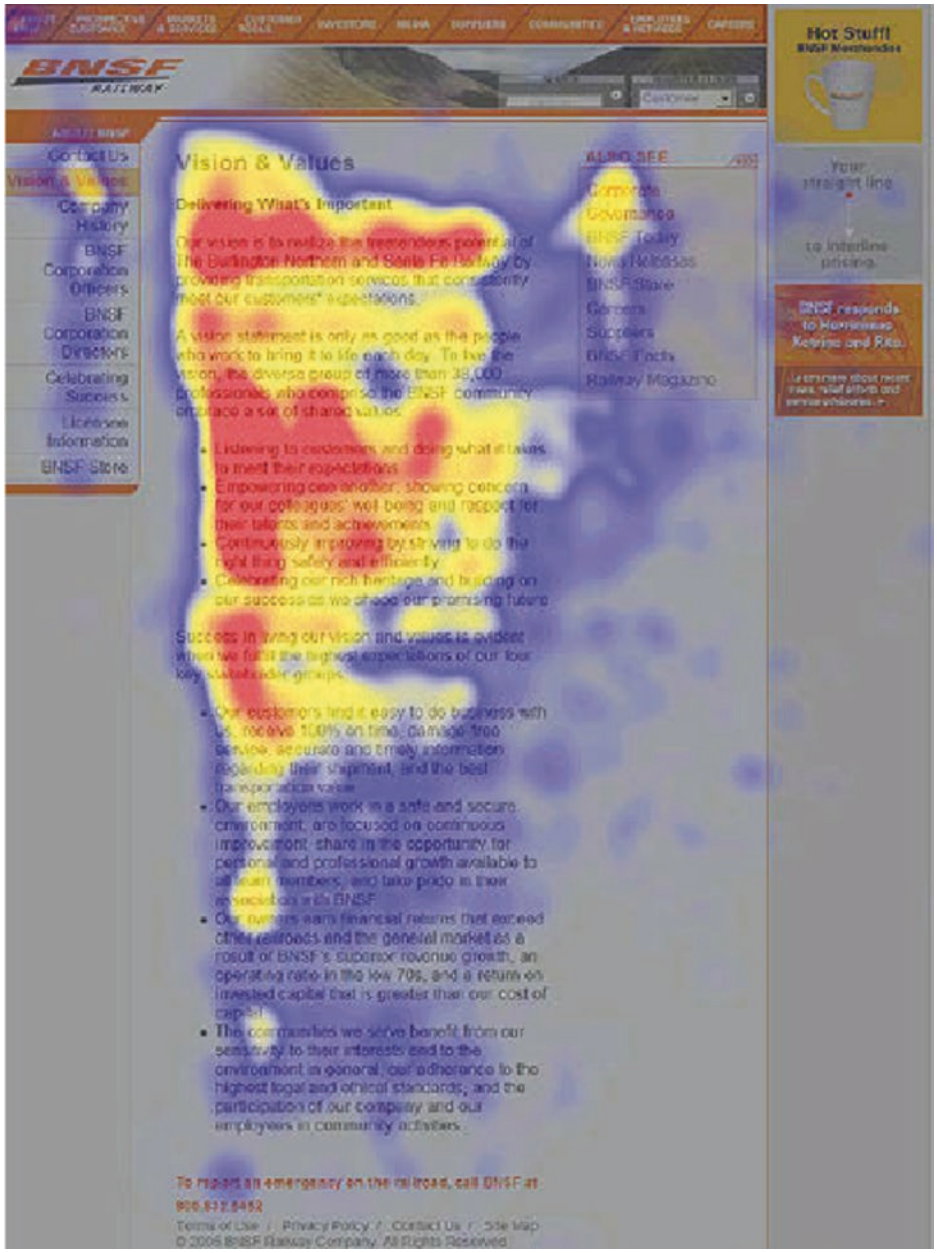


Abb. 6.53 Heatmap eines Eye-Tracking einer Website (Hirschfeld und Josche 2018)

Tab. 6.10 Themen im Zusammenhang mit der Beteiligung des Kunden in der Marketingliteratur

Aktivitätsorientierte Begriffe	Outputorientierte Begriffe
• Involvement • Engagement • Partizipation • Prosumption • Produsage • Co-Creation • Co-Creation der Arbeit • Kundenbefähigung • Crowdsourcing • Mitwirkung/Beitrag	• Nutzergenerierter Content (NGC) • Kundengenerierte Werbung (KGW) • Selbstgemachte Werbung • Betrachter-generierter Content • E-word of Mouth (eWOM) • Nutzergeführte Innovation

(Quelle: Nyirö et al. 2011, S. 114)

6.5.3 Engagement für Content-Co-Creation

Co-Creation von Content erhöht die Authentizität des Contents und den Einfluss auf die Zielgruppe. Content-Co-Creation kann in verschiedenen Formen stattfinden. Beispielsweise zusammen mit Analysten, Plattformen, die sich auf die Kuration von Content spezialisiert haben, Kunden-Fallstudien mit Lead-Usern, Kollaborationspartnern, etc. (Hall 2017).

Die Co-Creation äußert sich sowohl in Aktivitäten des Kunden für oder mit dem Anbieter und in Resultate/Ergebnisse (Nyirö et al. 2011). Die Ergebnisse sind insbesondere im Zusammenhang mit Content-Co-Creation interessant (vgl. Tab. 6.10).

Hier soll der Zusammenhang von Engagement und Co-Creation näher untersucht werden, weshalb beide Begriffe in der Tabelle mit fetter Schrift hervorgehoben sind. Die Marketingforschung zum Thema „customer engagement" ist in den letzten Jahren geradezu explodiert (Harmeling et al. 2017). Grund dafür dürfte die Erkenntnis von Marketingexperten sein, die den Wert und die Bedeutung der Co-Creation für Forschung und Praxis erkannt haben, dass ohne die Bereitschaft der Kunden (oder anderer Stakeholder) sich an Marketingfunktionen wie Kommunikation, Produktinnovation, Produktion, etc. zu beteiligen, nichts geht. Auch bei dem Begriff des Engagements ist die Begriffsvielfalt verwirrend und wenig hilfreich. Wir folgen deshalb der Definition von Harmeling et al. (2017). Dafür spricht zum einen, die breitangelegte Literaturanalyse zu dem Thema „Customer Engagement Marketing" der Autoren. Zum anderen drückt die Definition ganz gut aus, was wir unter Engagement verstehen.

▶ **Defintion Customer-Engagement** Wir definieren Kundenengagement „[…] als die freiwillige Bereitstellung von Ressourcen des Kunden für das Marketing eines Unternehmens, die über die finanzielle Unterstützung hinausgeht (Harmeling et al. 2017)."

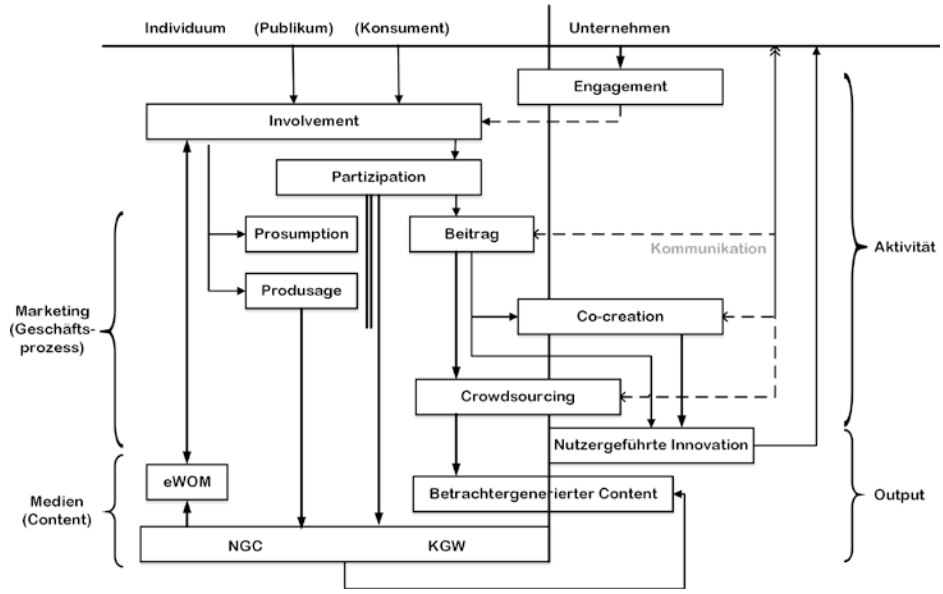


Abb. 6.54 Beziehungen zwischen den Themen zur Partizipation der Kunden (Nyriö et al. 2011)

Dass Kunden und Netzwerke für die Unternehmen mehr zu bieten haben als Geld in Form des finanziellen Feedbacks für erhaltenen oder versprochenen Wert, steht für uns außer Frage. Es sollte daher untersucht werden, für welche Marketingfunktionen und unter welchen Umständen die Stakeholder bereit sind, andere Ressourcen wie Wissen, Kreativität, Netzwerkverbindungen, etc. in den Dienst eines Unternehmens zu stellen.

Nyriö et al. haben eine Art SOR-Modell mit dem Stimulus Engagement entwickelt, das die Aktivitäten von Konsumenten (als Individuum *und* als Zielgruppenmitglied) und Unternehmen in einem Input-Output-Modell verbindet, um klar zu machen, was über das Engagement von Kunden – gesteuert durch das Unternehmen – alles bewirkt werden kann (vgl. Abb. 6.54).

Aus dem Modell wird deutlich, dass Unternehmen mit ihrem Marketing das Engagement der Kunden beeinflussen. Das Engagement wirkt sich indirekt über das Involvement und die Partizipation des Kunden auf den Beitrag des Kunden im Rahmen von Co-Creation von Content und anderem mitgestaltetem Output aus. Die eWOM wurde bereits weiter oben als wichtige Steuerungsgröße in Content Marketing angesprochen. Sie stellt einen wesentlichen Beitrag von überzeugten Kunden dar, da der Einfluss der Weiterempfehlung auf das Kaufverhalten potenzieller Kunden als essenziell gilt. Die wichtigsten Begriffe im Zusammenhang mit dem Begriff „Kundenpartizipation", deren Output und Einfluss auf das Marketing finden sich in Tab. 6.11.

Neben den positiven Effekten kundengerechterer Innovationen ist der Einfluss- und Kontrollverlust von Unternehmen und Marke auf Botschaften und Inhalte im

Tab. 6.11 Ergebnisorientierte Themen zur Partizipation und deren Anwendungsbereich. (Nach Nyirö et al. 2011)

Begriff	Output	Einfluss Marketing
Nutzergenerierter Content (NGC)	Text, Bilder, Audio oder audio-visueller Inhalt	Weniger Einfluss und Kontrolle durch die Unternehmen, Entstehen neuer Geschäftsmodelle
Kundengenerierte Werbung (KGW)	Amateurwerbung	Werbebotschaften nicht mehr unter Kontrolle der Marke
Betrachterkreierter Content	Amateurfernsehen-Inhalte oder Partizipation bei der Auswahl	Günstigere Videoinhalte, höhere Zufriedenheit bei Zuschauern
E-Word-of-Mouth	Elektronische Empfehlungen der Kunden	Einfluss auf Adoption, Kundenentscheidungs und -kaufprozess
Nutzergeführte Innovation	Passender und kundenorientierte Innovationen	Schneller, günstiger und mehr kundengerechte Innovationen

Zusammenhang mit Content-Co-Creation besonders hervorzuheben. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass Co-Creation sich nicht nur auf den Kunden bezieht. Wir wissen von der S-DL, dass es besser ist, dass der Nutznießer immer dabei sein sollte und das ist hoffentlich der Kunde. Deshalb sollte der Netzwerkansatz zur gemeinsamen Produktion von Content verwendet werden (vgl. Abb. 6.55).

Dadurch entstehen neue Formen der Co-Creation wie z. B. der Prosumer, ein Mensch, der beispielsweise über Self-Service produziert und konsumiert. Durch die Überlappungen entsteht modernes Marketing, das sich als Marketing im (sozialen) Netzwerk versteht. Die klassische Variante, dass Anbieter und Kunde direkt miteinander kommunizieren und interagieren reicht heute nicht mehr aus, um der vernetzten Welt gerecht zu werden. Jeder der beiden hat sein eigenes Netzwerk und in einigen Bereichen ein überlappendes Netzwerk. Der Kunde kommuniziert und interagiert mit dem Anbieter und seinem Netzwerk. Der Anbieter kommuniziert und interagiert mit dem Kunden und seinem eigenen Netzwerk.

Der S-DL folgend lassen sich die Mitglieder eines Netzwerkes (oder einer Community) von Unternehmen durch Ideengenerierung zur Mitgestaltung von Wert engagieren (Palmer und Koenig-Lewis 2009). Engagement ist eine der Aktivitäten im Zuge der Co-Creation Diskussion. Daneben lassen sich noch outputorientierte Größen unterscheiden,

Auch Ideen von Externen stellen Content dar, wenn das Unternehmen die Ideen weiterverwendet bzw. weiterverwenden kann. Da hier dem Kunden eine besondere Rolle zukommt, geht es vor allem darum, den Kunden bei der Kreation von Content zu *beteiligen.* Die Vorteile eines Kundenengagements liegen in einer höheren Loyalität gegenüber Marken und Community, einer höheren Kundenzufriedenheit und höherem

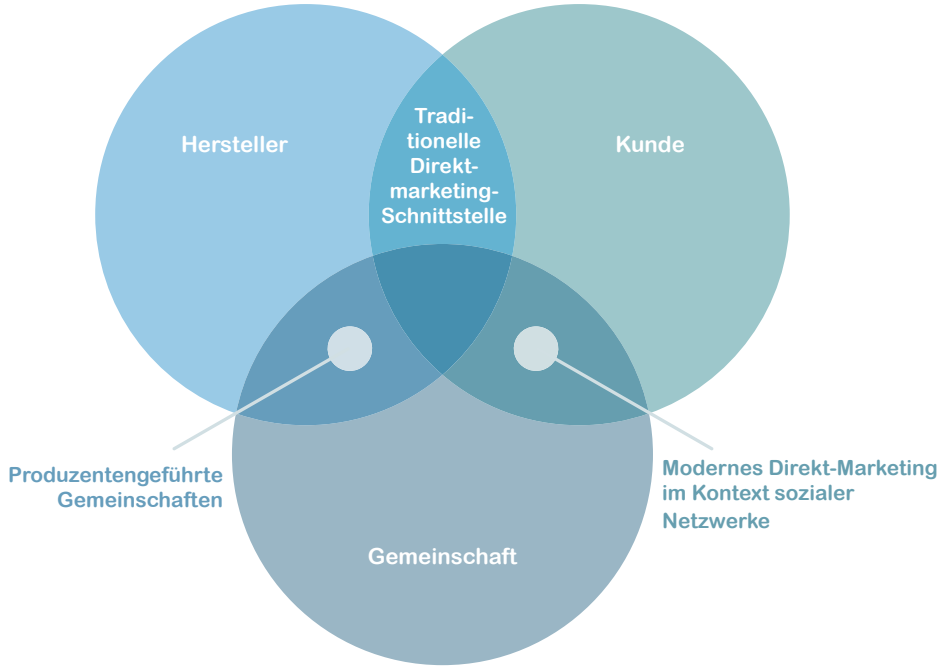


Abb. 6.55 Netzwerkansatz für Co-Creation von Content. (Nach Palmer und Koenig-Lewis 2009)

Vertrauen und Committment gegenüber anderen Mitgliedern (Jaakkola und Alexander 2014). Außerdem erhöht sich dadurch die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden zur Neuproduktentwicklung, Dienstleistungsinnovation, und in unserem Zusammenhang besonders wichtig, zum viralen Marketing beitragen, indem sie Empfehlungen spezieller Produktangebote an andere geben (Chandler und Lusch 2015).

Wie den Kunden dazu motivieren, selbst Content zu erstellen?
Wie bekomme ich ihn dazu bewegt, dass er sich hierbei engagiert? Es ist eine Kernaufgabe des H2H Managements, eine Engagement-Plattform zu entwickeln und bereitzustellen, die es Kunden und anderen Stakeholdern des Unternehmens erleichtert, sich für das Marketing des Unternehmens zu engagieren (vgl. Abb. 5.35 in Abschn. 5.2.3.1). Im Grunde handelt es sich nicht um eine Plattform, sondern darum, Engagement an allen wesentlichen Kontaktpunkten zu ermöglichen und zu erleichtern. Für ein digitales Engagement kann beispielsweise die Website des Unternehmens so gestaltet sein, dass die Nutzer für eine Co-Creation-Handlung motiviert werden. Es geht darum, zu antizipieren, welche Art von Partizipation der Kunde sich unter welchen Umständen wünscht, um die Kundenerfahrung zu optimieren. Des Weiteren können die verfügbaren Internet-Plattformen wie z. B. Facebook oder Amazon hinsichtlich des Engagements optimiert werden. Für analoges Engagement sollte ein Unternehmen ebenfalls physische

Kontaktpunkte entlang der Customer Journey nutzen, um zum Engagement einzuladen. Digitale Plattformen und Kontaktpunkte aller Art sollten allerdings vom Unternehmen administriert werden, um Missbrauch vorzubeugen. Das ist bei den unternehmensexternen Plattformen nur bedingt möglich.

Das Kundenengagement (Customer Engagement = CE) erhält nicht nur im Rahmen der Co-Creation von Content, sondern auch im Zusammenhang mit der Leistungserstellung zunehmend Bedeutung. Kundenengagement kann als psychologischer Zustand bezeichnet werden, der im Zusammenhang mit interaktiven Kundenerfahrungen mit einem Objekt eines Anbieters (z. B. einer Marke) in Servicebeziehungen auftritt (Hollebeek et al. 2016). Hollebeek et al. haben ein integratives Modell entwickelt, um den Stand der Forschung in einem Modell abbilden zu können (vgl. Abb. 6.56). Sie kommen zu einer Definition, die im Einklang mit der S-DL steht, die besagt, dass Kundenerfahrung ein vom motivierten Kunden getriebenes, gewolltes Investment seines Wissens und seiner Fähigkeiten (als operante Ressourcen) sowie operander Ressourcen (wie z. B. Equipment) in eine Unternehmens- bzw. Markeninteraktion darstellt (Hollebeek et al. 2016).

Die Autoren unterscheiden drei fundamentale Prozesse beim Kundenengagement, die alle miteinander interagieren:

- die Ressourcenintegration,
- das Teilen von Wissen und
- das Lernen selbst.

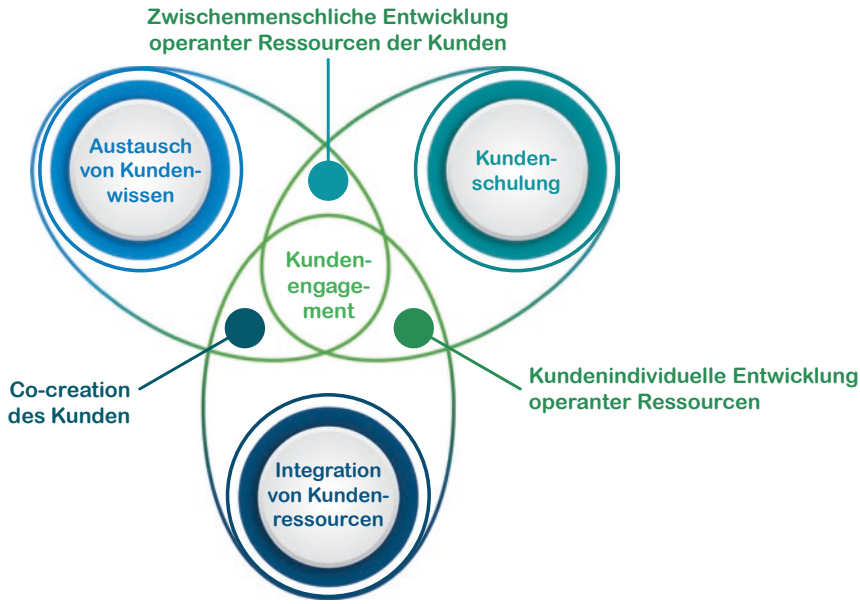


Abb. 6.56 Konzeptioneller Rahmen für Kundenengagement nach der S-DL. (Nach Hollebeek et al. 2016)

Tab. 6.12 Einsatzbereiche von Nutzer-generierter Content in B2C. (Haug und Küper 2010)

Einsatzbereiche für NGC	Best-in-Class Beispiele
Produktbewertung	Amazon.com, americanapparel.com
Produktdarstellung	Zazzle.co.uk, spreadshirt.net, expotv.com
Passform	Revolveclothing.com, shoes.com
Werbung	Ikea.com, burgerking.com
Empfehlung	Polyvore.com, mydeco.com
Widgets	Lemonade.com, cartfly.com
eShops	Zlio.deamazonstore.com
Kommunikation/Branding	nikeplus.com
Sortimentsauswahl	Myfab.com, factory.lego.com
Personalisierbarkeit	mymuesli.com

Die Kunden-Ressourcen-Integration besagt, dass der Kunde seine operanten und operanden Ressourcen in die Prozesse eines anderen Akteurs integriert. Wenn also ein Kunde sein Wissen und seine Fähigkeiten einsetzt, um den Content eines Anbieters zu ergänzen und/oder zu überarbeiten (z. B. Wikis), dann ist das Content Co-Creation im Zusammenspiel mit dem Anbieter. Das Teilen von Kundenwissen umfasst die Kommunikation des Kunden von Botschaften an andere Netzwerkmitglieder, um für sich und/oder für andere Mitglieder einen Wert zu schaffen. Die Botschaften selbst umfassen Informationen und Erfahrungen, die mit anderen geteilt werden. Nutzer-generierter Content (NGC) wird heute bereits vielfach und erfolgreich eingesetzt. Beispiele für den B2C Bereich finden sich in Tab. 6.12.

Mit Kundenbildung ist ein iterativer Prozess gemeint, der die Entwicklung mentaler Regeln und Richtlinien zur Verarbeitung von relevanten markenbezogenen Informationen, die Akquisition von neuem Markenwissen und die Absicherung von verhaltensorientierten Anpassungen an neues Markenwissen oder Erkenntnisse beinhaltet. Die Kunden müssen das Wissen und die Fähigkeiten für die Markeninteraktion erst erwerben. Der Lernprozess der Kunden ist meistens selbstinitiiert und -gesteuert. Die Existenz von sozialen Plattformen und Online-Communities erleichtern es den Unternehmen heute ihre (potenziellen) Kunden durch Fragen, engagierte Foren und andere Möglichkeiten der sozialen Plattformen zu involvieren. Aber die Kunden müssen erst selbst lernen, wie sie eine aktive und nachhaltige Rolle in ihren Werte-Netzwerken spielen können. Die Vorteile des Engagements werden durch die Schnittmenge in dem Modell in Abb. 6.56 repräsentiert. Es handelt sich im Wesentlichen um die eigene, persönliche und zwischenmenschliche Entwicklung operanter Ressourcen (also des eigenen Wissens und der eigenen Fähigkeiten) und die Mitgestaltung an sich. Die Entwicklung der individuellen Fähigkeiten ergibt sich bei der Ressourcenintegration. Beispielsweise lernen die Studierenden eines MBA-Programmes über die Integration des

offerierten, vernetzten Wissens selbst dazu. Bei Dienstleistungen liegt das sehr nahe, aber wie sieht es bei Produkten als Träger operanter Ressourcen aus. Auch hier kann ein Mensch durch die Nutzung eines Gegenstandes (beispielsweise eines Smartphones) den Umgang erlernen und sich so neue Fähigkeiten erschließen.

Die Interpersonelle Entwicklung geht davon aus, dass Kunden untereinander und miteinander lernen („knowledge sharing"). So kann es im Beispiel des Smartphones durchaus Sinn machen für den Vater als „digital immigrant" Tipps und Tricks im Umgang mit dem Smartphone von seinem Sohn zu lernen. Interpersonelles Lernen kann dabei helfen, nutzenorientierte Marken in mehr hedonistische zu verändern (Ramaswamy und Ozcan 2016).

Die Co-Creation des Kunden bestimmt in dem Modell den wahrgenommenen Wert, der aus interaktiven, gemeinsamen, kollaborativen oder personalisierten markenbezogenen Aktivitäten für oder mit einem Stakeholder in einem Service-System entsteht (Hollebeek et al. 2016). Mit Co-Creation ist in dem Modell die Schnittmenge aus Ressourcenintegration und dem Teilen von Wissen gemeint. Um die Ressourcenintegration und das Teilen von Wissen zu erleichtern, werden Engagementplattformen vorgeschlagen (Ramaswamy und Ozcan 2016).

Aus dem Modell sollte ersichtlich sein, dass es sich bei dem Kundenengagement um ein mehrdimensionales Konstrukt mit emotionalen, kognitiven, sozialen und Verhaltenskomponenten handelt und einen starken aktivierenden Effekt bei der Interaktion zwischen Anbieter und Kunde, Kunde und Kunde sowie für den Kunden selbst hat. Ohne die motivationale Grundlage, das Engagement des Kunden geht bei der Content-Co-Creation nichts. Zudem sollte deutlich werden, dass die Kunden über die gewollte Interaktion mit einem Anbieter bzw. seiner Marke selbst dazulernen will und dass auch bei Content-Co-Creation der Netzwerkansatz verfolgt werden sollte, um den Nutzen mit potenziellen Kunden zu multiplizieren. Es nützt dem H2H Marketing nichts, wenn die Bedeutung von Co-Creation erkannt wurde, aber es sich nicht darum kümmert, die Motivation der Kunden für einen Leistungsbeitrag zu kennen. Zum wiederholten Male geht es also darum, das „warum" zu ermitteln.

Im nächsten Abschnitt geht es abschließend darum, wie Content als Geschichte erzählt werden kann, um wichtige Kommunikationsziele wie Bildung und Unterhaltung sinnvoll zu verbinden.

6.5.4 Storytelling im H2H Marketing – Bildende Inhalte als Geschichte erzählen

Seitdem der Mensch vor ca.100.000 Jahren die Sprache gefunden hat, um sich mitzuteilen, wurde Wissen von einer Generation zur nächsten über das Erzählen von Geschichte(n) vermittelt. Vor ca. 27.000 Jahren wurde Wissen dann auch über Zeichnungen und Malereien weitergegeben. Vor ca. 3500 Jahren wurde das geschriebene Wort entwickelt. Seitdem geben Menschen ihr Wissen nicht nur mündlich über das Geschichtenerzählen an ein anwesendes Publikum weiter, sondern über das Schreiben

von Texten, was die Vermittlung von Raum und Zeit unabhängiger machte. Vor ca. 30 Jahren wurde PowerPoint erfunden und seitdem geht es mit dem Geschichtenerzählen bergab witzelt David JP Phillips, der Autor von „How to avoid death by PowerPoint“ (Phillips 2011) in seinem TED-Talk zum Thema Storytelling (TEDx Talks 2017). Geschichtenerzählen oder eben Storytelling ist also eine sehr alte Methode, um Wissen mitzuteilen. Im Laufe der Jahrtausende wurde Storytelling dann nicht nur noch zur Wissensvermittlung, sondern in zunehmendem Maße zu Unterhaltungszwecken eingesetzt, unabhängig davon, ob in mündlich-visueller Form (z. B. Theater und Film) oder in schriftlicher Form (Literatur). Heute dominiert die Unterhaltungsform. Doch seit einigen Jahren ändert sich das wieder. Die Menschheit entdeckt das Storytelling wieder, um Wissen zu vermitteln. Gerade im Content Marketing, aber auch bei Methoden wie dem Design Thinking besinnt man sich auf die Stärken des Storytelling gegenüber der drögen Präsentation und Vermittlung von Zahlen, Daten und Fakten bei Geschäftspräsentationen oder banalen, oft störenden Schnipseln in der Werbung.

Was aber verspricht man sich von dem Einsatz des Storytellings im geschäftlichen Umfeld? Insbesondere in Zeiten der Digitalisierung der Medien unterliegen die Empfänger von Botschaften einem wahren Daten-Tsunamie, der zu einer Informationsüberlastung nie dagewesener Art geführt hat. Geschichten sind Daten mit einer Seele. Wer mit einer Botschaft oder seinem Wissensinhalt zu den Menschen durchdringen will, muss die Informationen emotional aufladen, denn Emotionen finden ihren Weg direkt in das Gehirn (Talks at Google 2014). Emotionen können besser erinnert werden. Sie verbinden den Zuhörer mit dem Erzählenden und/oder einer Rolle, einem Charakter in der Geschichte. (Mit-)Erleben funktioniert für unsere Aktivierung und das Memorieren von Informationen besser als das passive Zuhören von überwiegend rationalen Botschaften (Hirschfeld und Josche 2018). Eine Geschichte lässt den Menschen emotional in den erzählerischen Ablauf und dessen handelnde Personen eintauchen (Lugmayr et al. 2017). Das Eintauchen in die Handlung und die emotionale Bindung und das Identifizieren mit den Handelnden sind die wesentlichen Erfolgsgaranten von Storytelling. Die Emotionen führen dazu, dass unser Hirn mit Neurotransmittern und Hormonen geflutet wird (TEDx Talks 2017). Phillips nennt die drei verantwortlichen Hormone (Dopamin, Oxitocin und Endorphine) den „Angel’s Cocktail“, der mit Storytelling sehr bewusst eingesetzt werden kann, um eine gewünschte Wirkung zu erzielen. Doch dazu später noch etwas mehr. Es geht beim Storytelling also im Wesentlichen darum, das Publikum zu fesseln und im Zusammenhang mit H2H Marketing vor allem darum, die Chance zu erhöhen, dass vermitteltes Wissen beim Empfänger tatsächlich wahrgenommen und verarbeitet wird.

Was sind nun die wesentlichen Merkmale einer Geschichte? Es passt zum H2H Marketing, dass im Zentrum einer Geschichte *immer* ein oder mehrere Menschen stehen. Nicht irgendwelche Produkte oder tolle Produkteigenschaften. Was wäre der Film Zeitmaschinen, der vermeintlich die Maschine ins Zentrum rückt, ohne den Menschen, der sie erfindet und mit ihr durch verschiedene Epochen der Menschheitsgeschichte gleitet. Was wäre der Film ohne die Interaktion des Hauptdarstellers mit anderen Menschen aus den verschiedenen Epochen? Wer sich Vertriebspräsentationen ansieht, kann häufig

den Eindruck bekommen, dass hier Zeitmaschinen mit tollen Features im Zentrum der Geschichte stehen.

Die Geschichten sind immer nach dem gleichen Muster aufgebaut. Zunächst wird ein Istzustand beschrieben, in dem sich der Held der Geschichte (der Hauptdarsteller, die Hauptrolle) befindet. Dann durchläuft der Held eine Phase, die durch Konflikte gekennzeichnet ist, bevor es in einer dritten und letzten Phase zu einer Lösung kommt.

Die vier Komponenten einer Geschichte
Geschichten weisen folgende Komponenten auf, deren Inhalte in Abb. 6.57 dargestellt sind (Lugmayr et al. 2017):

- Erzählung/Geschichte
- Perspektive/Blickwinkel
- Interaktivität
- Medium

Die *Erzählung bzw. Geschichte* besteht wiederum aus mehreren Elementen:

- aus einer Handlungsfolge auch Plot genannt,
- den Akteuren/Rollen,
- Mimesis, verstanden als Darstellung, Imitation oder Virtualisierung echter Personen oder von Geschehnissen,
- Zeit und Raum,
- (meist linearen) Ursache- und Wirkungszusammenhängen.

Für die Handlungsfolge lassen sich sieben Themen finden, der im Wesentlichen alle Geschichten folgen (Booker 2005). Es handelt sich dabei um:

- Das Monster bezwingen
- Vom Tellerwäscher zum Millionär
- Die Suche
- Reise und Rückkehr
- Die Komödie
- Tragödie und Drama
- Die Wiedergeburt

Bei der *Perspektive* geht es darum, dass der Erzähler dem Publikum seine Sichtweise schildert und damit Emotionen anstößt und kognitive Vorgänge im Hirn stimuliert. Auf diese Weise wird Sinn und Bedeutung transportiert. Es werden Informationen vom Erzählenden codiert und von dem Publikum entschlüsselt. Dabei sollte eine reale oder zumindest authentische Geschichte möglichst fesselnd einem größeren Publikum gezeigt/erzählt werden. Sowohl bei der Codierung als auch bei der Decodierung durch das Publikum handelt es sich um einen äußerst subjektiven Vorgang (die Perspektive

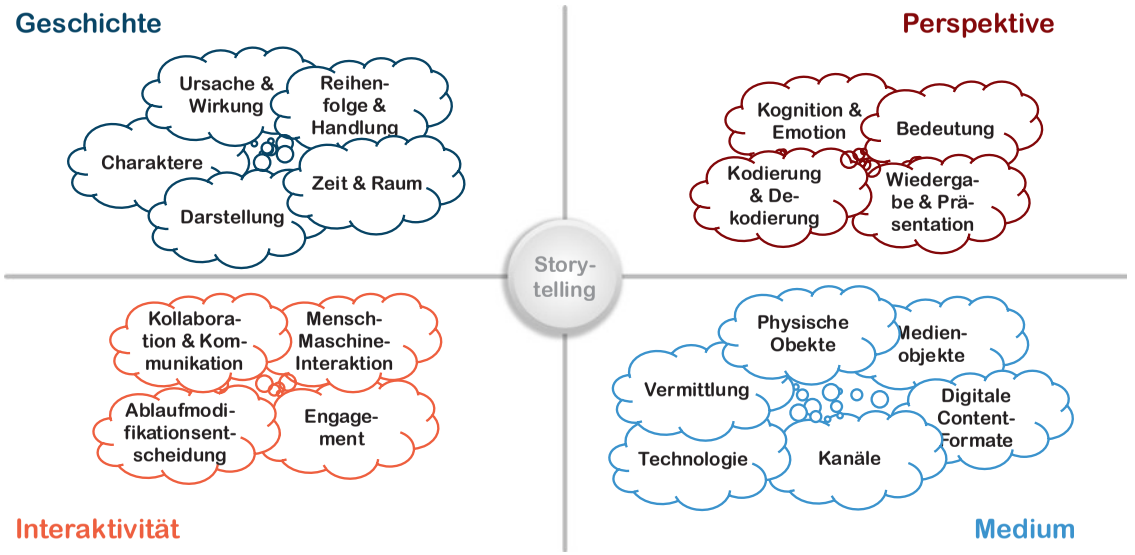


Abb. 6.57 Komponenten von Storytelling. (Nach Lugmayr et al. 2017)

des Erzählers eben). Es entstehen häufig interessante und zum Teil hochemotionale Diskussionen nach der Erzählung zwischen dem Erzählenden und unter den Zuhörern oder Zuschauern. Das Publikum muss nicht einverstanden sein mit der Perspektive des Erzählenden. Die Geschichte wird explizit für das Publikum (die Zielgruppe) produziert und präsentiert.

Die *Interaktion* ist kein zwingend notwendiges Element der Geschichte, gewinnt aber im Zuge der Digitalisierung enorm an Bedeutung. Ziel ist es, das Publikum an Entscheidungen über den Fortlauf der Geschichte zu beteiligen oder sie selbst in die Geschichte als Rolle zu integrieren. Die Interaktion nutzen vermehrt auch analoge Formate wie das Theater (z. B. Improvisations- und Unternehmenstheater).

Prinzipiell gilt: das *Medium* ist die Botschaft oder der Inhalt. Das Medium umfasst des Weiteren das Format (z. B. eine Präsentation), die Kanäle (Beispiel SlideShare über das Internet) und die Technologie (z. B. Mikrofon, Beamer, Tablet, etc.).

Wir fügen dem Medium noch den *Kontext* hinzu, in dem die Geschichte erzählt wird. Sind Erzähler und Publikum in einem Raum oder räumlich getrennt (z. B. bei digitalen Kanälen meistens der Fall). Wann wird die Story erzählt, wieviel Zeit bleibt dem Erzähler, wie sind die Licht- und Geräuschverhältnisse, etc.

Wiederholt sei gesagt, dass es die Digitalisierung erheblich erleichtert hat, Geschichten zu produzieren und einem großen Publikum zu übermitteln. Allerdings birgt die Digitalisierung auch die Gefahr, dass die Emotionen bei einigen digitalen Formaten nicht transportiert werden, sodass die wesentlichen Vorteile des Storytellings verloren gehen.

Formen des Storytellings

Was aber hat Storytelling mit Marketing generell und H2H Marketing im Besonderen zu tun? Dazu beschäftigen wir uns zunächst mit den Formen des Storytellings. Neben dem „normalen“ Storytelling, das der reinen oder überwiegenden Unterhaltung dient, lassen sich noch Formen finden, die im wirtschaftlichen Umfeld mehr und mehr Verwendung finden. Dazu zählen:

- Serious Storytelling
- Visuelles Storytelling und
- Funktionelles Storytelling

Alle drei Formen können miteinander kombiniert werden und für das H2H Marketing sinnvoll eingesetzt werden.

Visuelles Storytelling meint, eine Geschichte visuell zu erzählen. Dadurch kann Wissen präziser und eingängiger vermittelt werden („ein Bild sagt mehr als tausend Worte“). Comics erfreuen sich beispielsweise großer Beliebtheit, um Geschichten anregender, emotionaler zu erzählen.Infografiken werden immer mehr eingesetzt, wenn es darum geht, faktische Informationen anschaulicher und eingängiger zu erklären. In Abb. 6.58 sind Inhalte zum Thema „Storytelling“ als Infografik dargestellt. Die Inhalte sind so verbunden, dass daraus eine visuelle Geschichte erzählt werden kann.



Abb. 6.58 Infografik zum Thema Storytelling. (Quelle: ABC Copywriting)

Tab. 6.13 Die wichtigsten Formate für visuelles Storytelling. (Nach Hirschfeld und Josche 2018)

Format	Aufwand	Engagement	Zweck	Erfolgsfaktoren
Bild	Gering	Gering	Botschaften untermalen	Keine Stock-Klischees
Animiertes Bild	Gering	Gering	Aufmerksamkeit erzeugen	Keine Meme-Klischees
Diagramm	Gering	Gering	Daten visualisieren	Trends statt Einzelwerte
Infografik	Mittel	Mittel	Daten in Kontext setzen	Drei Botschaften pro Infografik
Interaktive Infografik	Mittel	Hoch	Daten erfahrbar machen	Weniger ist mehr
Erklärvideo	Hoch	Mittel	Wissen vermitteln	Produktneutral
Film	Hoch	Hoch	Geschichten erzählen	Menschen statt Produkt
Präsentation	Mittel	Mittel	Wissen vermitteln	Animationen statt Folien
Gamification	Hoch	Hoch	Zum Handeln aktivieren	Neugier wecken

Die wichtigsten Formate für visuelles Storytelling, deren Aufwand, Zweck und Erfolgsfaktoren, fasst Tab. 6.13 zusammen.

Die Tabelle gibt eine Übersicht, was mit den verschiedenen Formaten erreicht werden kann und was bei der Umsetzung zu beachten ist. Als Beispiel sei die Warnung der Verwendung von Stock-Fotos genannt, die dazu führen können, dass das Publikum schnell erkennt, dass hier „lieblos“ versucht wird, schnell mal eine Geschichte zu erzählen. Diese Wahrnehmung und Bewertung des Publikums sei im Zusammenhang mit Mensch Marketing betont. Insbesondere der Ansatz, Wissen zu vermitteln kommt unserem Verständnis von Content nahe. Content über den Einsatz von Gamification zu vermitteln erhöht zu dem das Engagement der Nutzer. Selbstverständlich darf auch im H2H Marketing nicht fehlen, den Menschen kognitiv und emotional zu aktivieren, damit der Content überhaupt eine Chance hat, wahrgenommen und verarbeitet zu werden. Auch hierzu eignet sich visuelles Storytelling. Insgesamt lässt sich in der Praxis die zunehmende Bedeutung von visuellem Storytelling an dem zunehmenden Einsatz der genannten visuellen Formate erkennen.

Serious Storytelling lässt sich definieren als „Storytelling außerhalb des Kontextes reiner Unterhaltung, wobei die Erzählung als eine Sequenz von Mustern (oder Schemata) fortschreitet, die in Qualität beeindrucken, in Beziehung zu einem ernsthaften Kontext stehen und Gegenstand eines durchdachten Prozesses darstellt (Lugmayr et al. 2017).“ Seriös bezieht sich damit auf den Inhalt, die Qualität und Professionalität bei Vorbereitung und Durchführung, sowie das Ziel, das mit der Geschichtenerzählung verfolgt

wird. Das bedeutet nicht, dass keine unterhaltenden, emotionalen Elemente eingebaut werden können, ja müssen. Damit unterscheidet sich Serious Storytelling von dem Entertaining Storytelling in einigen Merkmalen, hat aber auch Überschneidungsflächen, sodass immer noch von Storytelling und dessen Vorteilen gesprochen werden kann.

Die wesentlichen Prinzipien für Serious Storytelling sind (übersetzt nach Lugmayr et al. 2017):

- Seriöse Geschichten enthalten Schemata, um faktisches Wissen und Weisheiten in seriösen Zusammenhängen zu codieren, zu decodieren und darzustellen, mit dem Ziel, mentale Modelle zu kreieren.
- Schemata und Sub-Schemata seriöser Geschichten adaptieren absichtlich erzählerische Elemente wie Engagement, Konflikte, Rollen, Emotionalität, Bedeutung, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sowie Zeit- und Raum-Restriktionen, um Erfahrungen zu übermitteln.
- Seriöse Geschichten übermitteln eine Sichtweise in seriösen Anwendungsumgebungen, indem sie sich die Erzählung als Mittel zu Nutze machen, emotionale und kognitive Reaktionen anzustoßen, um gewisse seriöse Ziele in ihrem Anforderungskontext zu erreichen.
- Seriöse Geschichten werden als eine sich entwickelnde Sequenz linear und logisch ausgerichteter, nachdenklicher Aktionen und Schemata wahrgenommen, die in einer sinnvollen Art und Weise angelegt sind.
- Interaktionen werden zu einer Frage von Entscheidungsprozessen, Wissensgeneration, Kommunikation nicht-quantifizierbarer Fakten und verändern den Erzählfluss, um ernsthafte, kontextbezogene Ziele zu erreichen.

(Lugmayr et al. 2017) haben die wesentlichen Kriterien von Storytelling und die Kriterien von „Seriosität“ sehr gelungen zusammengeführt, indem sie den bereits genannten Kriterien zum Storytelling die Merkmale zuordnen, die durch Serious Storytelling zusätzlich zu beachten sind.

Es gibt durch die Seriosität einen direkten Zusammenhang zwischen „content“ als befriedigendem Inhalt mit dem der Empfänger einverstanden ist. Content will im Sinne der S-DL bilden, indem Wissen und Fähigkeiten zwischen dem Sender und Empfänger ausgetauscht werden sollen. Wenn der unterhaltende Aspekt, über Gefühle wie Empathie, Mitleid, Angst oder Humor die gesendeten Botschaften emotional auflädt, dann ist auch im seriösen Umfeld Unterhaltung willkommen. Das will Serious Storytelling auch. Da Storytelling nach heutigem Kenntnisstand sowohl die Aktivierungs- als auch Speicherfunktion unseres Gehirns unterstützt, ist es die ideale Form, bildende und unterhaltende Inhalte zu erzählen. Das menschliche Gehirn denkt geradlinig und in Schemata. „Schemata sind zusammenhängende, wiederholbare Handlungssequenzen, deren Handlungskomponenten durch eine Kernbedeutung fest vernetzt werden (Lugmayr et al. 2017).“ Sie repräsentieren im Serious Storytelling Fachdomänen, in denen sich das Publikum (die Zielgruppe) bewegt und auskennt. In dem domänenspezifischen Content

liegt ein großer Unterschied zum „normalen“ Storytelling. Das macht es uns Menschen in der zunehmend vernetzten Welt nicht leichter, uns zurechtzufinden. Mit Storytelling gelingt es, die vernetzte Realität, in einer in versteh- und memorierbaren sowie linearen Handlungssträngen folgenden Geschichten zu verpacken.

Funktionelles Storytelling fügt dem Serious Storytelling noch eine Komponente hinzu, indem vom Erzähler bewusst Elemente in die Geschichte eingebaut werden, die beim Publikum eines von drei Hormonen ansprechen, die verschiedene Wirkungen zur Folge haben (TEDx Talks 2017). Es handelt sich im Einzelnen um Dopamin, Oxitocin und Endorphine. *Dopamin* wird immer dann ausgelöst, wenn Menschen eine Geschichte hören. Die Effekte werden verstärkt, wenn die Geschichte Spannung aufbaut und/oder einen offenen Ausgang hat. Die Effekte bestehen darin, dass das Publikum konzentrierter und motivierter ist. Außerdem erhöht sich dadurch das Erinnerungsvermögen. Wer Empathie mit sich als Erzähler und oder den handelnden Personen der Geschichte aufbaut, bewirkt eine höhere Ausschüttung an *Oxytocin* beim Menschen. Das bewirkt, dass das Publikum großzügiger wird, sich insgesamt menschlicher fühlt sowie eher Vertrauen und Bindung zum Erzähler aufbaut. *Endorphine* letztendlich werden ausgeschüttet, wenn Humor im Spiel ist. Dadurch lassen sich Kreativität und Konzentration beim Publikum steigern. Außerdem wirkt eine Geschichte mit Humor entspannend auf den Zuschauer oder Zuhörer. Funktionell heißt Storytelling dann, wenn die Wirkung dieser Hormone bewusst hervorgerufen wird, um gezielt die damit verbundenen Wirkungen zu erzielen. Es sei jeder dazu aufgerufen, das einmal selbst zu probieren. Die Wirkung ist erstaunlich und führt einem noch einmal vor Augen, wie leicht sich Menschen beeinflussen lassen. Es sei noch einmal daran erinnert, dass es nicht im Sinne von H2H Marketing wäre, diese Manipulationsmöglichkeit zum „Schaden“ des Publikums einzusetzen.

Wie lässt sich Storytelling nun im Marketing generell und im Content Marketing im H2H Marketing im Speziellen einsetzen? (Hirschfeld und Josche 2018) gehen davon aus, dass sich speziell drei Handlungsabläufe für das Marketing verwenden lassen (vgl. Tab. 6.14).

Wir würden die Muster „Reise und Rückkehr“ für das Erzählen einer Geschichte über wichtige Persönlichkeiten im Unternehmen (Beispiel Steve Jobs, der Apple verlassen hat, um nach vielen Jahren wieder zurückzukehren, um das Unternehmen zu retten) oder das Muster „Wiedergeburt“ als Mittel zur Kommunikation eines Produktrelaunches hinzufügen, wobei darauf zu achten ist, dass nicht das Produkt beim Relaunch im Mittelpunkt steht, sondern ein oder mehrere Menschen. Es sind genau die Vorteile des Storytellings, die den heutigen Erfolg und die weite Verbreitung des Konzeptes „Persona“ erklären. Die Persona repräsentiert einen Menschen mit allen wichtigen Emotionen, bei dem es leichter fällt, Empathie dafür zu entwickeln und sich dementsprechend mit dieser Persona zu identifizieren, mitzufiebern oder mitzuleiden. Zentraler Vorteil im Zusammenhang mit dem Content Marketing ist, dass das Publikum sich neues Wissen aneignet, indem es der Bedeutung einer Geschichte folgt und indem es die bisher gemachten Erfahrungen nutzt, um neue Erkenntnisse, Fähigkeiten, Weisheiten zu

Tab. 6.14 Drei mögliche Handlungsabläufe beim Storytelling. (Nach Hirschfeld und Josche 2018)

Konzept/Handlung	Populäre Beispiele	Dramaturgie	Moral	Marketingbotschaft
1. Das Monster überwinden	Dracula James Bond Der weiße Hai	1. Erkenntnis 2. Traum 3. Frustration 4. Albtraum 5. Wundersame Flucht	Wer sich dem Bösen entgegenstellt, macht die Welt ein wenig besser	Es lohnt sich, Missständen im Unternehmen (mit unserem Wertangebot) entgegenzustellen
2. Vom Tellerwäscher zum Millionär	Aschenputtel Aladin und die Wunderlampe	1. Elend 2. Ruf des Schicksals 3. Krise 4. Unabhängigkeit 5. Erfüllung	Wer wagt, der gewinnt. Jeder kann es nach oben schaffen	Es lohnt sich, ein Risiko einzugehen (ein neues Wertangebot zu testen), um sich oder das Unternehmen voranzubringen
3. Die Suche	Odyssee Herr der Ringe Jäger des verlorenen Schatzes	1. Bedrängnis 2. Ruf des Schicksals 3. Ankunft und Krise 4. Letzte Prüfung 5. Ziel	Der Unbeirrbare findet seinen Weg zum Ziel	Der Weg zum Erfolg (kann auch mit unserem Wertangebot) steinig sein. Entscheidend ist, den Wert nicht aus den Augen zu verlieren

erlangen, die in echten Lebenssituationen relevant sind. Das ist für einen gelungenen Austausch von Service im Sinne der S-DL unabdingbar.

Wie Unternehmen heute Storytelling einsetzen zeigt zum Beispiel Bosch mit seiner Bosch Experience aus dem Jahr 2014.

Fallbeispiel Storytelling – Bosch

Bosch wollte 2014 im Rahmen der Markenkommunikation eine Aktion planen, gestalten und durchführen, die mehrere Ziele erreichen sollte. Die Marke Bosch sollte jünger werden und mehr Millennials ansprechen, um sich im Rahmen eines Employer Branding als attraktiver Arbeitgeber für die Zielgruppe zu positionieren. Die Marke sollte zudem angereichert werden, indem die Botschaft transportiert werden sollte, dass „Bosch mehr ist, als man denkt". Insgesamt sollte für die Zielgruppe der Millennials eine einzigartige Markenerfahrung geschaffen werden.

Bosch hat die Zielgruppe unter dem Stichwort „Bosch World Experience 2014" dazu eingeladen sich zu bewerben, um an einer Tour teilzunehmen, bei der die Teilnehmer sechs persönliche Erfahrungen an sechs unterschiedlichen bahnbrechenden Projekten von Bosch sammeln können sollten. Aus über 50.000 Bewerbern wurden sechs Bewerber ausgewählt, die selbst über ihre eigenen sozialen Medienkanäle in Echtzeit erzählen durften, was sie während dieser Zeit erlebt und erfahren haben. Bosch selbst nutzt die von den sechs Teilnehmern gemachten und geteilten Erfahrungen in einem eigenen YouTube Film, um die Geschichte von Bosch in der Sprache der Zielgruppe zu erzählen (Bosch Global 2014).

Die Aktion war ein großer Erfolg bezüglich Kennzahlen wie Reichweite, Engagement und Markenbekanntheit sowie Markenbewusstsein. Die Gründe dafür lagen laut den Erkenntnissen von Bosch selbst vor allem darin, dass

- die sechs ausgewählten Personen aus der Zielgruppe selbst stammten und damit
- die Sprache der Zielgruppe gesprochen haben,
- ihre eigenen sozialen Medien für die Erzählung ihrer Erfahrungen genutzt haben (Posts auf Facebook, Tweets auf Twitter, Fotos auf Instagram),
- die sechs Teilnehmer Teil einer spannenden und sehr authentischen Geschichte wurden, die Bosch auf der eigenen Kampagnenseite täglich in Echtzeit erstellt hat.

Aus dem Beispiel von Bosch wird deutlich, dass auch beim Storytelling Co-Creation möglich ist, denn nichts Anderes hat hier stattgefunden, indem das Publikum (die Zielgruppe) eine eigene Erfahrung gemacht hat, und dem Publikum dann selbst erzählt hat; in deren Sprache und in deren Kontext. Die sechs Teilnehmer haben dabei fast alle Elemente genutzt (Humor, Empathie, Spannung, Authentizität, …) die wichtig sind, um eine emotionale Bindung des Publikums zu erreichen.

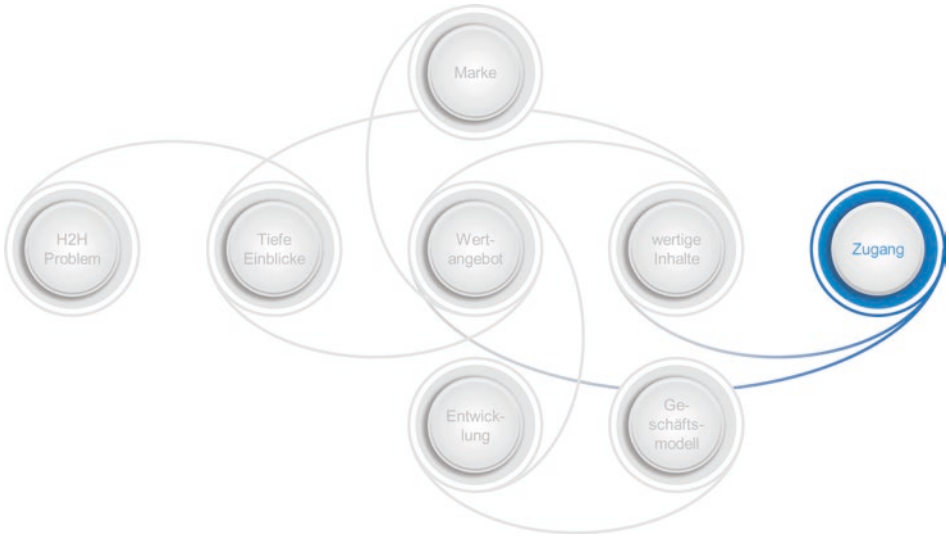
Wir schließen diesen Abschnitt mit einigen Tipps zum Thema Storytelling im Content Marketing.

- Fokussieren Sie nicht auf Produkte und deren -merkmale, verwenden Sie stattdessen Menschen als Held der Geschichte, auch wenn das jedem, der in Marketing und Vertrieb arbeitet schwerfällt.
- Verwenden Sie eines der vorgestellten Grundmuster oder mischen Sie diese sinnvoll.
- Halten Sie sich möglichst kurz bei der Geschichte.
- Nutzen Sie wahre Geschichten. Verbinden Sie Geschichten am besten mit ihrer eigenen Person. Das schafft Authentizität und die ist unabdingbar.
- Geben Sie ihrem Publikum möglichst viele Gelegenheiten eine persönliche Beziehung zu der Erfahrung, der Rolle und/oder Situation einzugehen.
- Die enthaltenen Emotionen in der Geschichte sollten nicht beschrieben, sondern gezeigt, wiedererlebt, gefühlt werden, wenn Sie die Geschichte erzählen.
- Nutzen Sie Spannung, Überraschung und Wendungen in der Geschichte, um die Aufmerksamkeit im Publikum hoch zu halten.
- Professionalisieren Sie Storytelling, indem Sie ein interdisziplinäres Team zusammenstellen, ein Drehbuch schreiben (evtl. mit Softwareunterstützung).
- Setzen Sie Elemente wie Humor, Empathie und Spannung bewusst ein, um gesetzte Ziele zu erreichen (funktionelles Storytelling). Sammeln Sie eigene Geschichten und kategorisieren Sie diese nach der jeweils gewünschten Wirkung (z. B. Konzentration erhöhen, Kreativität und/oder Vertrauen steigern).
- Nutzen Sie sinnvolle Visualisierungen und präsentieren Sie diese in Form von Geschichten (z. B. mit Prezi), um faktische Botschaften zu übermitteln.
- Hören Sie bei Kunden und Mitarbeitern genau hin, um Themen für ihre Geschichten zu bekommen.
- Merken Sie sich, dass Humor und Anekdoten immer Nähe zu Ihnen schaffen.
- Nutzen Sie unbedingt die Möglichkeiten der Co-Creation beim Storytelling und erhöhen Sie die Interaktivität mit Ihrem Publikum, wann immer das möglich ist.
- Beginnen und schließen Sie Ihre Geschichte immer mit der zentralen Botschaft, die Sie übermitteln wollen (lessons learned, Moral der Geschichte).

Wer einige dieser Empfehlungen für sich nutzt, sollte feststellen, dass Storytelling tatsächlich ein sehr wirksames Instrument im Content Marketing darstellt. Versuchen Sie es ruhig nach dem H2H Mindset, indem Sie ihre Geschichte bauen, testen und immer weiter verbessern.

Im nächsten Abschnitt geht es darum, wie H2H Marketing den Zugang vom Kunden und zum Kunden sicherstellt. Bisher war diese Aufgabe mit englischen Begriff Place or Channel im Marketing-Mix dargestellt worden. Aufgrund der Veränderungen, speziell durch die Digitalisierung und der Einführung von eCommerce sind neue Zugangsformen hinzu gekommen, die wir hier im Zusammenhang mit dem H2H Iterationsprozess darstellen.

6.6 Zugang für Kunden ermöglichen und managen



In der digitalen Zeit muss der Kunde ins Zentrum gestellt werden, wenn es um die Wahl der Kanäle geht über die mit dem Kunden kommuniziert und interagiert werden soll. Heute bestimmt der Kunde den Zugang! Und der Zugang ist für beide Richtungen gleichermaßen von Bedeutung. Service im Sinne der S-DL kann nur dann effektiv angeboten werden, wenn der Anbieter oder das Anbieternetzwerk Zugang zum Kunden hat, um in Erfahrung zu bringen, was der Kunden kann und was nicht. Nur das Angebot von Wissen und Fähigkeiten, die der Kunde oder dessen Netzwerk nicht haben, nur diese Lücke hat das Potenzial für den Kunden, Wert darzustellen.

Mit der Digitalisierung hat sich der Zugang der Kunden zu dem Wert- und Informationsangebot der Firmen in vielfältiger Weise erweitert. Wer die Customer Journey der meisten Unternehmen heute aufzeichnet und abgeht, wird feststellen, dass die Kunden sich bei ihren Communities im Netz über Produkte, Dienstleistungen, Marken und Unternehmen informieren, elektronische Marktplätze und Plattformen besuchen, sich gleichzeitig in ihrem Freundeskreis unterhalten, den stationären Handel oder Produktverbindungshandel aufsuchen, sich die Produkte oder Dienstleistungen, dann doch online kaufen, nur um sie wenige Tage wieder zurückzuschicken, weil es ihnen nicht gefallen hat, was sie gekauft haben. Danach posten, twittern und bloggen sie ihre Meinung in ihren sozialen Medien und das Einzigartige ist, dass die betroffenen Unternehmen das meiste nicht mitbekommen, weil es außerhalb ihres Wahrnehmungs- und Einflussbereiches liegt. Analoge und digitale Kanäle verschwimmen genauso wie Kommunikations-, Interaktions- und physische Vertriebskanäle. Der Kunde bestimmt, auf welchen Kanälen ein Anbieter präsent sein sollte, um die Informations-, Interaktions- und Erlebnisbedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Zeitgleich sind die hybriden

Leistungsbündel hochkomplexe Systeme aus Hard- und Softwareanteilen geworden, die ein einzelnes Unternehmen nicht mehr alleine herstellen und vertreiben kann. Er bewegt sich wie seine Kunden in einer Community, die wir zur Abgrenzung als Wertschöpfungsnetz bezeichnen. Diese Netzwerke sind selbst so komplex und dynamisch, dass sie koordiniert werden wollen. In manchen Fällen ist das noch das anbietende Unternehmen selbst. Die Digitalisierung hat aber dafür gesorgt, dass es vermehrt neue Plattform-Geschäftsmodelle sind, welche die Netzwerke als Hub zentrieren, das durch seine Gravitation Kunden und Anbieter gleichermaßen keine Wahl lässt, sie nicht in ihren verbindenden Kanälen zu integrieren.

Angetriggert durch die S-DL macht sich H2H Marketing den Gedanken zu eigen, dass es vielfältige Möglichkeiten/Aktivitäten gibt, den Service mit den Netzwerkpartnern, natürlich immer unter Beteiligung des Kunden, auszutauschen (Ballantyne und Varey 2006). Um den Zugang zum Kunden zu gestalten, haben wir einen konzeptionellen Rahmen entwickelt, der vier verschiedene Aktivitäten unterscheidet (vgl. Abb. 6.59).



Abb. 6.59 Konzeptioneller Rahmen für den Kundenzugang

Diese vier Aktivitätenbündel sowie damit verbundene Phänomene werden in den anschließenden Unterabschnitten vorgestellt. Es handelt sich im Einzelnen darum:

- den Kunden den Zugang zum gewünschten Wertangebot zu gewährleisten. Hier geht es vor allem darum, dass die Kunden heute erwarten, dass das Wertangebot über die Kanäle zu ihnen kommen, die sie wünschen. Elektronische Plattformen werden in Zeiten der Digitalisierung immer wichtiger (vgl. Abschn. 6.6.1),
- eine interaktive Kommunikation zum Kunden, seinen Netzwerken und zu den eigenen Wertschöpfungsnetzen zu gestalten. Bei diesem Punkt geht es um externe und interne Kommunikation. Die Anbieter verlieren in Zeiten, in denen viele Menschen mit vielen anderen Menschen über ihre Netzwerke kommunizieren (many-with-many), die Kontrolle über die Kommunikation in den Netzwerken (vgl. Abschn. 6.6.2),
- die Beziehung zum Kunden und den jeweiligen Netzwerken aufzubauen und zu pflegen. Es geht darum, Beziehungen als wertvolles Gut in der vernetzten Welt zu Kunden und zum eigenen Wertschöpfungsnetz aufzubauen und zu entwickeln (vgl. Abschn. 6.6.3) sowie
- das eigene Wissen und das der Wertschöpfungspartner (inkl. Kunde) zu mehren und zu erneuern. Wert und Rolle von Vertriebspartnern und dem eigenen Vertrieb ändern sich. Der Wert steht im Vordergrund und der Rohstoff dazu heißt „Erkenntnisse“ (vgl. Abschn. 6.6.4).

Im nächsten Abschnitt geht es zunächst darum, wie der Zugang des Kunden zum Wertangebot sichergestellt werden soll.

6.6.1 Wertangebot verfügbar machen

Auch im H2H Marketing muss sichergestellt werden, dass das Wertangebot den Kunden physisch erreicht. Das hat sich auch in Zeiten der Digitalisierung (noch) nicht verändert. Es sei denn es handelt sich um digitale Produkte (Software, Musik, Filme, Daten zum Ausdruck auf 3D-Druckern, etc.). Für diese reicht es tatsächlich aus, den Vertrieb über digitale Kanäle abzuwickeln. Allerdings kann es auch bei digitalen Produkten, je nach Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit, notwendig sein, dass jemand persönlich die Installation und Handhabung erläutert.

Natürlich bleiben viele der bisherigen Vertriebs- und Kommunikationskanäle erhalten, aber die Digitalisierung hat auch hier Einzug gehalten. Die Logistik, die im klassischen Marketing-Mix als Marketing-Logistik bezeichnet wird, fällt aufgrund fehlender Kompetenz aus dem H2H Marketing heraus. Es gibt sowohl für die Produktions- als auch die Vertriebslogistik Experten, die etwas davon verstehen. Natürlich ist eine enge Abstimmung zwischen Logistik und Marketing nach wie vor notwendig. Den klassischen Direktvertrieb wird es auch weiterhin geben und der Außendienstmitarbeiter oder Verkäufer wird weiterhin existieren, aber er wird durch intelligente Software, wie etwa Saleforce, unterstützt.

Vor wenigen Jahren hat IBM zum Beispiel ihre Verkaufsorganisation umorganisiert und Marketingintelligenz und -kommunikation auf dieselbe Ebene wie den Verkauf gestellt. Bei dieser Reorganisation wurde auch allen Verkäufern über 53 Jahre die Möglichkeit einer Frühpensionierung gegeben. Junge und anders ausgebildete Marketingkräfte wurden dafür eingestellt. Der Anteil ihrer variablen Bezahlung wurde reduziert und die Benutzung der CRM Tools gefordert. Viele der früh pensionierten Verkäufer blieben der IBM als unabhängige Vertriebsspezialisten erhalten. An den ersten Umsatzzahlen von 2018 zeigt sich, dass diese Veränderung Früchte trägt.

Direktvertrieb und Retail sind bei Massenprodukten durch eCommerce ersetzt worden. Airlinetickets, Bücher, Kosmetik, Elektronik etc. werden über große Plattformen wie Amazon, Spotify oder eigenen Webshops verkauft.

Distributoren, Value Added Reseller, Systemintegratoren, Servicepartner, Fachhandel etc. haben ihren Zugang auch digitalisiert. Selbst Messen haben sich zu Digitalen Medien gewandelt. Buchung, Organisation und Abwicklung sind digital automatisiert. Es gibt zusätzlich virtuelle Zugänge, lokale Navigationssysteme und Kooperationsplattformen. Das persönliche Gespräch existiert weiterhin, aber der Weg dahin und auch die Nachbereitung wird digital unterstützt und das meiste findet auf mobilen Geräten statt (vgl. Abb. 6.60).

Die Digitalisierung hat dazu geführt, dass sich die Absatzkanäle immer schneller und dramatischer verändern (vgl. Abb. 6.61). Seit dem Jahrtausendwechsel hat sich mit der raschen Durchdringung des Internets zunächst E-Commerce als alternativer Absatzkanal entwickelt und ist seitdem aus dem Handel nicht mehr wegzudenken (Mehn und Wirtz 2018).

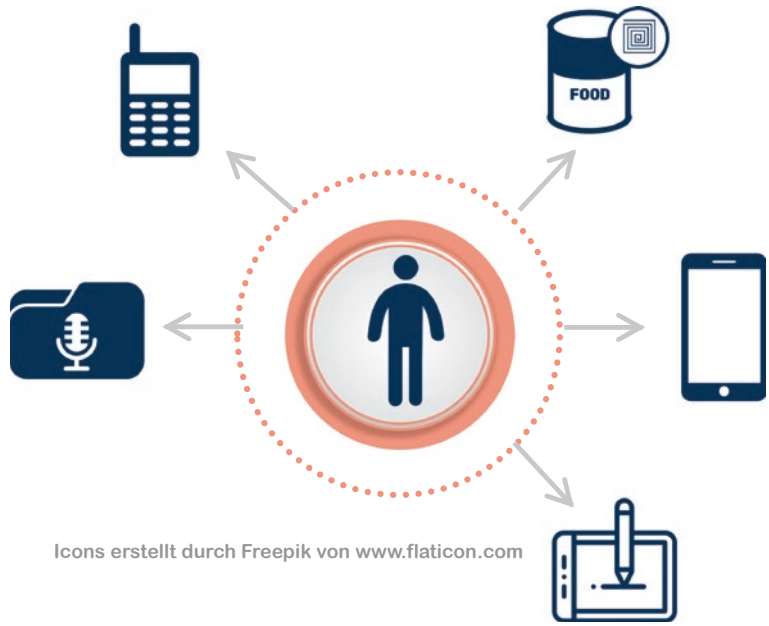


Abb. 6.60 Kunden nutzen alle mobilen Kanäle für Information und Interaktion mit den Anbietern. (Nach Stone 2014)

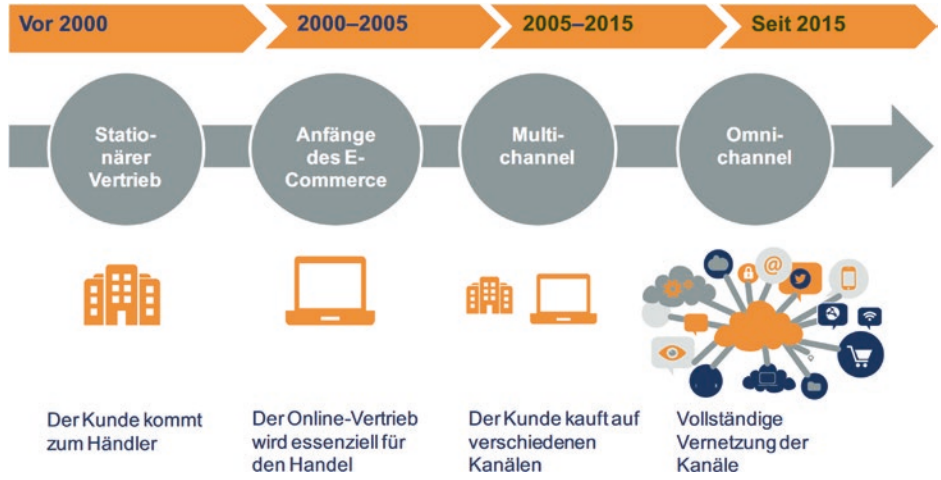


Abb. 6.61 Die Entwicklung vom Absatzkanal zu Omnichannel (Mehn und Wirtz 2018)

Seit 2005 etwa übernimmt der Kunde immer mehr die Entscheidung, was er über welche Kanäle beziehen will. Seitdem müssen wir von Bezugs- und nicht mehr Absatzkanälen sprechen. Mit einer nie dagewesenen Diffusionsgeschwindigkeit hat das Smartphone schließlich dazu geführt, dass die Kunden immer und überall, auch an den stationären Bezugspunkten, Zugang zum Web und damit zu Informationen haben, die es ihnen erlaubt, zwischen Informations- und Bezugskanälen in Echtzeit beliebig zu wechseln. Das Smartphone ist der ganz persönliche, mobile Zugang zu einer digitalen Servicewelt geworden, die Online- und Offlinewelten miteinander verwebt. Diesen Umstand bezeichnen wir als „mobile Servicecloud" der Kunden.

Die Erwartung, dass Anbieter über alle Kanäle erreichbar sind und ihre Wertangebote auf allen von ihnen gewünschten Kanälen beziehen wollen wird unter dem Stichwort „Multichannel" behandelt. Omnichannel stellt die nächste und bis dato letzte Entwicklungsstufe dar, die es den Kunden erlaubt, die verschiedenen Kanäle während der gesamten Customer Journey mühelos zu wechseln (vgl. Abb. 6.62). Wesentlichster Unterschied ist die nahtlose Vernetzung der unterschiedlichsten Kanäle und Content-Formen beim Einkaufserlebnis durch intensive Nutzung des Smartphones als mobile Servicecloud für den Zugang zum „mobilen Universum" (Heinemann und Gaiser 2016b). Aus Anbietersicht stellt das extrem hohe Anforderungen an die Integration und Koordination der involvierten Partner und Systeme, die dabei zum Einsatz kommen müssen. Es gibt aber bereits Stimmen, die sagen, dass die Plattformökonomie Omnichannel ablösen wird (Kegelberg 2018). Aufgrund der großen Anziehungskraft der Pattformen auf Kunden und Hersteller, ist die Wahrscheinlichkeit als hoch einzuschätzen, dass viele stationäre aber auch viele online Händler den großen Plattformen zum Opfer fallen werden.

Der Kunde will, dass seinem Wunsch, sich über ein Wertangebot zu informieren oder es zu kaufen, überall und jederzeit entsprochen wird. Dem können und wollen sich die meisten Anbieter gar nicht entziehen. Natürlich sind Konflikte mit den bestehenden

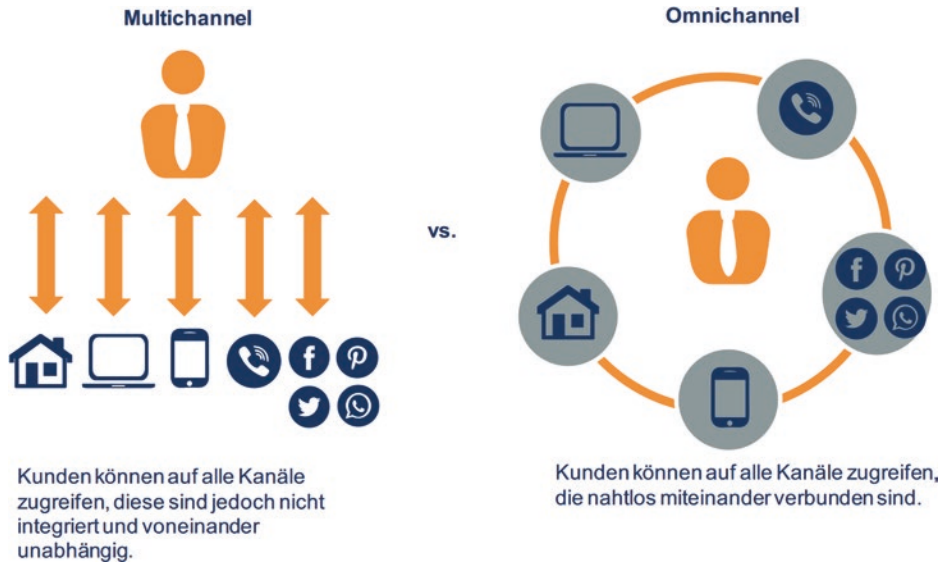


Abb. 6.62 Multichannel und Omnichannel im Vergleich (Mehn und Wirtz 2018)

Vertriebspartnern vorprogrammiert, wenn ein Hersteller plötzlich über den eigenen Webshop oder über einen elektronischen Marktplatz seine Wertangebote distribuiert. Die Vertriebspartner müssen sich diesem Wettbewerb allerdings stellen, sonst drohen sie zwischen Beratung vor Ort und Online-Bestellung zerrieben zu werden. Es muss auch hier wieder vom Kunden her gedacht werden. Welche Erwartungen hat der Kunde, wenn er ein Produkt beziehen will? In Abb. 6.63 sind die verschiedensten Serviceanforderungen an einen stationären Handel abgebildet. Nur wer diese Anforderungen bedient, hat Chancen, neben reinen Onlinehändlern (Pure-Player) und elektronische Plattformen wie Amazon zu bestehen. Die Lieferanten des stationären Handels können es sich aufgrund der umgekehrten Machtverhältnisse gar nicht erlauben, die Serviceanforderungen der Kunden zu missachten, indem sie nach wie vor glauben, dass sie den Kunden vorschreiben könnten, wo und wann es ihre Produkte zu kaufen gibt.

Wenn Produkte Träger von Wissen und Fähigkeiten eines Herstellers sind und der Bezug für den Kunden ausreicht, um Wert durch die Nutzung des Produktes in seinem Kontext zu schaffen, dann ist Vertrieb nicht mehr als der physische Transfer des Produktes vom Anbieter zum Kunden. Dem Kunden mag es in diesem Fall wichtig sein, dass er das Produkt möglichst schnell, bequem und überall (Ubiquität) beziehen kann. Er kann dabei zwischen den verschiedensten Kanälen wählen (vgl. Abb. 6.64).

Insbesondere die Umsätze über Social Media wie Facebook oder YouTube (Social Commerce) und über die Online-Marktplätze wie Amazon, Ebay und Alibaba steigen bei vielen Produktkategorien stark an. Damit von „Social Commerce“ gesprochen werden kann, muss die Voraussetzung in den sozialen Medien gegeben sein, direkt dort

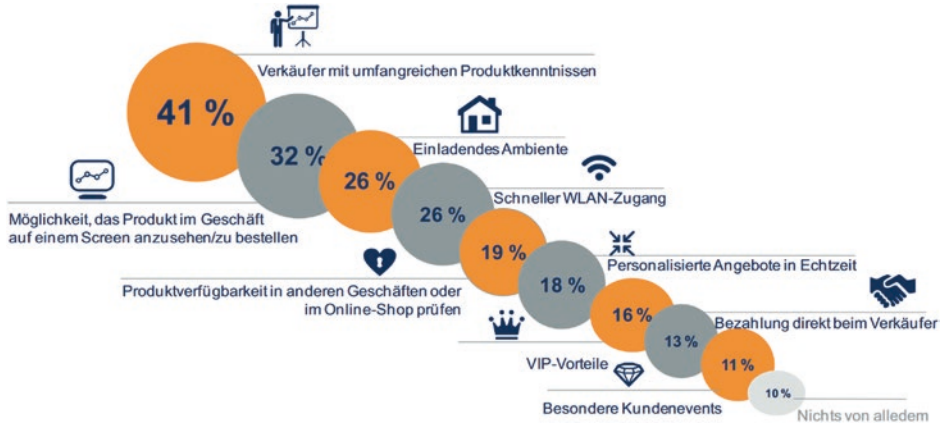


Abb. 6.63 Serviceanforderungen der Kunden im Handel (Mehn und Wirtz 2018)



Abb. 6.64 Auswahl möglicher Kanäle (Westermann et al. 2018)

einkaufen zu können (Heinemann und Gaiser 2016b). Heinemann und Gaiser nennen weitere Anforderungen des Social Commerce, die allerdings nicht alle von uns geteilt werden. So ist die Anforderung, dass der Konsument bei einer Problemlösung unterstützt werden muss, im H2H Marketing nicht dem Social Commerce vorbehalten. Die Hersteller können Social Commerce schrittweise umsetzen (vgl. Abb. 6.65). Sie können damit beginnen, selbst Beiträge und Berichte auf Sozialen Medien dem oder den Problemen zu posten, für die das Unternehmen Wissen und Fähigkeiten anzubieten hat. Auch die Initiierung von „Nutzer Generiertem Content“ (NGC) im Zusammenhang mit dem eigenen Unternehmen auf den Sozialen Median kann aufgrund hoher Wertschätzung einen sinnvollen Schritt darstellen. Die Beiträge sollten möglichst hoch von Suchmaschinen wie Google und den Sozialen Medien selbst gerankt werden, damit sie auch gefunden



Abb. 6.65 Entwicklungsstufen zum Social Commerce. (In Anlehnung an Heinemann und Gaiser 2016a)

werden (Einsatz von SEO). In der nächsten Stufe werden dann Empfehlungen und Verweise zwischen eigenen Berichten und solchen, die auf NGC basieren, und der eigenen Webseite oder anderen Präsenzen des Unternehmens ermöglicht. Dabei kommen neben persönlichen Empfehlungen von Nutzern auch „Social Bookmarks" in Frage. In der letzten Phase wird es dann „Freunden" auf den Sozialen Medien ermöglicht, am Einkaufserlebnis eines Käufers teilzuhaben und über die Integration von Kauffunktionen auch den Kauf ermöglicht bekommen, ohne den Kanal wechseln zu müssen.

Prinzipiell lassen sich zwei unterschiedliche Wege zum Social Commerce feststellen, die beide mit einer Zangenbewegung parallel oder sequenziell nacheinander angegangen werden können (vgl. Abb. 6.66). Beim ersten Weg, der Sozialisierung des E-Commerce, wird die eigene Webseite und/oder der eigene Webshop über die Einbindung von „Social Plugins" mit den Sozialen Medien verbunden, sodass der Nutzer des Webshops oder der Webseite über das Anklicken von Buttons oder Kästchen, direkt mit den Sozialen Medien in Verbindung treten kann. Beispiele hierfür sind Facebook Connect, der „Like-Button" oder die „Comment Box". Neben Facebook bieten auch Twitter und YouTube solche Verbindungsmöglichkeiten.

Es kann aber noch der andere Weg beschritten werden, der als Kommerzialisierung der Sozialen Medien bezeichnet werden kann. Die sozialen Medien können hier über Verlinkung oder das Einrichten von Links zu kommerziellen Anbietern Geld verdienen, indem sie für jeden Verkauf, der sich auf einen Klick aus dem Sozialen Medium ergibt, eine Provision erhalten. Diese Art des indirekten Social Commerce überwiegt heute noch.



Abb. 6.66 Zwei Wege zum Social Commerce

Tab. 6.15 Social Commerce Geschäftsmodelle. (Heinemann und Gaiser 2016a)

Empfehlung	Infrastruktur	Live Shopping
Empfehlungsplattformen: • Polywore • Edeligt	Marktplätze: • Etsy • Dawanda	Club-Shops: • Vente Privee • Brands-4Friends
Affiliate Plattformen: • Smatch	Mass Customization: • NikeiD • Threadless	Daily Deals: • Groupon • Livingsocial
Kuratiertes Kaufen: • Kaufmann Mercantile • Fab.com • Lyst und Blissany	Verkaufs-Communities: • Pippa & Jean • Stella & Dott	Live Shopping: • Guut.de • zackzack

Allerdings bieten verschiedene Soziale Medien verstärkt die Möglichkeit an, direkt über einen eigenen Webshop zu kaufen, was als direktes Social Commerce bezeichnet wird.

Heute gehen bereits verschiedene Soziale Medien wie Facebook, Twitter, YouTube und Pinterest diesen Weg, wenn auch in unterschiedlicher Form (Heinemann und Gaiser 2016b). Es gibt daneben eine ganze Reihe weiterer Geschäftsmodelle, die rund um die Themen Weiterempfehlung, Infrastruktur und Erlebniskäufe entstanden sind (vgl. Tab. 6.15). Insbesondere die Individualisierungsmöglichkeiten in der Kategorie „Mass Customization" kommt dem Bedürfnis nach Co-Creation nach. Auch die Kategorie „Selling Community" bietet den Menschen reichlich Gelegenheit, sich selbst zu engagieren und damit Geld zu verdienen. Auf solchen Plattformen können die Kunden ihr eigenes Geschäft gründen. Im Gegensatz zu dem Geschäftsmodell Etsy werden hier allerdings nicht selbst hergestellte Produkte verkauft, sondern dort wird gehandelt und zwar auf der Basis der eigenen Vorlieben.

Social Commerce steckt allerdings noch in den „Kinderschuhen" und es kann durchaus sein, dass Social Commerce von den Nutzern abgelehnt wird. Für H2H Marketing gilt in diesem Zusammenhang, dass gegen die Sozialisierung von E-Commerce nichts einzuwenden ist, solange der Nutzer dadurch eine höhere Wahrscheinlichkeit erhält, den Wert des Angebotes wirklich zu schöpfen. Die Kommerzialisierung der Sozialen Medien wird dagegen sehr kritisch betrachtet. Aber auch hier muss letztendlich der Mensch entscheiden. Wenn die Nutzer es wünschen, dass auf den Sozialen Medien direkt oder indirekt die Möglichkeit besteht, Wertangebote zu kaufen, dann wird dieser Weg auch im H2H Marketing zu beschreiten sein.

Die Funktion, ein Produkt zu beziehen, wird heute über den elektronischen Handel schneller und besser abgewickelt als im stationären Einzelhandel (B2C) oder dem Produktionsverbindungshandel (B2B). Der Kunde sucht im Internet, wird fündig und bestellt entweder über den Webshop des Herstellers oder über eine elektronische Plattform wie Amazon. Generell nimmt der Einfluss von Onlineaktivitäten über alle Phasen des Kaufprozesses bzw. der Customer Journey zu (vgl. Abb. 6.67).



Abb. 6.67 Zunehmender Einfluss von Online beim Kaufprozess. (Mehn und Wirtz 2018)

Hat der Kunde die Erwartung, sich für eine von ihm gewählte Produktkategorie einen schnellen Überblick zu verschaffen, dann liegt in dieser (herstellerunabhängigen) Präsentation verschiedenster Möglichkeiten und Preislagen eine weitere Funktion, die der Handel ausfüllt. Auch diese Funktion wird heute im Internet zunehmend besser erfüllt als im Handel. Die gegenläufige Entwicklung von stationärem und elektronischen Handel spricht Bände.

Viele Händler argumentieren, dass sie in der Lage sind, die Produkte besser zu präsentieren und in Szene zu setzen als dies im Internet möglich ist. Er kann damit eine wichtige Funktion dabei spielen, dass der Einkauf zu einem erinnerungswürdigen Erlebnis für den Kunden wird, das dieser seiner Erfahrung mit dem Produkt hinzufügt. Viele Hersteller bemängeln, dass ihr Produkt beim Handel nicht wie gewünscht in Szene gesetzt wird oder eher der Handel sich selbst und nicht die Produkte des Herstellers erlebbar macht. Außerdem macht das „Shoppingerlebnis“ nur noch einen geringen Teil des gesamten Kaufprozesses aus. Der größte Anteil der Customer Journey läuft vorab und auch danach im Internet ab. Für diese seltenen und kurzen Momente der Kundenerfahrung gehen immer mehr Hersteller dazu über, ihre Produkte in ihrer eigens für sie gestalteten Markenwelt im eigenen „Flagship-Store“ oder in der eigenen „Autostadt“ oder im eigenen Werk in Kombination mit attraktiven Werksführungen anzubieten. Der Vergleich der Wettbewerber hat vorab im Internet, aber nur noch selten im Handel stattgefunden.

Bleibt eine weitere Funktion, die der Handel übernehmen kann. Hat der Kunde aufgrund der Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit des Produktes das Bedürfnis, sich Wissen und Fähigkeiten über eine fachlich professionelle Produktberatung vor oder während dem Kauf zu beziehen, dann kann der Handel das mit qualifiziertem Fachpersonal leisten. Hier gibt es drei Trends, die dem Handel das Leben schwermachen.

Erstens, ist die Komplexität und Dynamik der meisten erklärungsbedürftigen Produkte in technischer Hinsicht über die mechatronischen Eigenschaften derart gestiegen, dass es dem einzelnen Fachberater schwerfällt, sich die notwendigen Kompetenzen für alle Wettbewerbsprodukte gleichermaßen anzueignen und permanent dazuzulernen. Er ist hier dem Fachpersonal des Herstellers in aller Regel unterlegen, da dieses sich auf ein Produkt konzentrieren kann und (hoffentlich) freien Zugang zum herstellerinternen Wissen zu den technischen Entwicklungen hat. Zweitens ermöglicht es die Digitalisierung über Instrumente wie digitale Mockups und Techniken wie AR und VR den Herstellern heute, ihre komplexen Produkte den Kunden digital und online zu erklären. Wissen und Fähigkeiten werden digitalisiert und somit dem Kunden verfügbar gemacht. Drittens, gelingt es dem Handel aufgrund des enormen Kostendrucks immer weniger, für die fachgerechte Produktberatung das richtige Personal zu finden, zu qualifizieren und einzustellen. Das Beispiel des Möbelhandels mag zeigen, dass dies nicht immer schnell und nicht immer mit hoher Qualität erfolgt. So müssen Kunden durchaus einmal mehrere Wochen oder Monate auf ihre Küche warten, weil diese (made-to-order) erst hergestellt wird. Dazu ist die Fachberatung aus Sicht der Kunden oft mangelhaft. Wenn sie Fragen zu einem Produkt haben, heißt es häufig, dass das bei dem Hersteller (und noch besser) auf dessen Website steht. Zudem findet sich häufig in den riesigen Ausstellungsflächen kein Fachpersonal oder es wird erst nach langer Suche gefunden. Wenn dann die Küche geliefert und vom Handel bestelltes Personal die Küche montiert, wird festgestellt, dass etwas fehlt oder nicht passt und es zieht sich wiederum mehrere Wochen hin, bis eine fehlendes oder kaputtes Element geliefert und montiert wird. Aufgrund solcher Erfahrungen haben sich viele Kunden vom Handel abgewandt und gehen digitale Wege.

Viele der Funktionen des Handels haben inzwischen elektronische Plattformen wie Amazon oder Alibaba übernommen. Dennoch gibt es nach wie vor Kunden, die lieber im Handel als im Internet einkaufen. Deshalb wird hier von Omnichannel gesprochen. Für die Hersteller bedeutet das, dass sie alle Kanäle bedienen müssen und hinterfragen müssen, welche Wissen und Fähigkeiten in dem jeweiligen Kanal vorhanden sein müssen, damit die Chance, dass das hergestellte Produkt seinen Wert bei der Nutzung im Kontext des Kunden tatsächlich seinen Wert erfüllt, steigt.

Bei Dienstleistungen stellt sich der Sachverhalt wiederum völlig anders dar. Sie kann per definitionem nicht „vertrieben“ werden. Da Dienstleistungen einen immer höheren Anteil an der Wertschöpfung ausmachen, gilt dies für alle Hersteller zu beachten. Dienstleistungen, verstanden als Abfolge von zu leistenden Aktivitäten, lassen sich in sinnvolle Teilprozesse gliedern und diese wiederum auf die Wertschöpfungspartner verteilen, welche die besten Kompetenzen für diese Leistungen aufweisen. Ein Hersteller von technisch komplexen Anlagen kann also dazu übergehen, die Überwachung (Supervision) von komplexen Instandhaltungsprozessen mit eigenem Fachpersonal in Kooperation mit lokalen Dienstleistern oder in Kooperation mit Personal des Kunden durchzuführen. Die manuelle Ausführung bleibt dann dem lokalen Dienstleister oder dem Instandhaltungspersonal des Kunden überlassen. Die zunehmende Digitalisierung ermöglicht es den Herstellern inzwischen, dem lokalen Dienstleisterpersonal oder dem Instandhaltungspersonal

des Kunden, die Anweisungen digital zu übermitteln, indem das Personal mit AR-tauglichen Geräten (smart glasses) wie Google Glas, Epson Moveiro, Vuzik M300 und vielen mehr angeleitet wird. Dabei werden sprachliche Defizite bei der Übermittlung von Anweisungen per Telefon (siehe dazu das Problem der Darstellungstransformation bei den SOPHISTen in Abschn. 6.1) weitestgehend eliminiert. Das Feld der Dienstleistung, die händisch und vor Ort erbracht werden muss, ist ein Entwicklungsfeld für die vom Aussterben bedrohten Handelsunternehmen, solange es sich um wissensintensive Tätigkeiten handelt, die vor Ort benötigt werden. Allerdings ist aufgrund der Digitalisierung auch dieser Weg, wie an dem Beispiel der Steuerung von Personal beim Kunden durch Herstellerpersonal gezeigt, bedroht.

Viele Hersteller, insbesondere junge Unternehmen, die sich noch in der Startup-Phase befinden, nutzen die neuen digitalen Kanäle, um in nie dagewesenem Tempo die Weltmärkte zu erobern. Das kann über ausländische Partner geschehen, die digital gefunden und angebunden werden, den eigenen Webshop mit gleichzeitiger (digitaler und analoger) Präsenz in verschiedenen Medien der unterschiedlichen Länder (was wiederum sehr aufwendig und teuer sein kann), oder über elektronische Plattformen wie Amazon, die in vielen Ländern verfügbar sind, eine hohe Anziehungskraft bei den potenziellen Kunden haben, deshalb wenig Werbung benötigen und so über eine enorme Reichweite für die Hersteller verfügen. Ohne hohe Fixkosten über Auslandsvertretungen aufzubauen und ohne die Notwendigkeit, ausländische Handelsvertreter aufspüren zu müssen, zu denen über langwierige Interaktionsprozesse erst Vertrauen und Fachexpertise aufgebaut werden müssen, können die Startups so ihre internationale Präsenz ausbauen. So verlockend der Weg über Amazon und Alibaba ist. Es sollte den Startups bewusst sein, dass sie wenig bis keine Kontrolle über die Markenerfahrung der Kunden mit dem Produkt und dem eigenen Unternehmen haben. Der „Verkauf“ findet in einem wenig ansprechenden Umfeld statt. Die Produktkategorie unter der das eigene Produkt geführt wird, ist ebenfalls nur bedingt wählbar. Durch den Netzwerkeffekt kumulieren die elektronischen Plattformen derart viel Macht, dass andere Kanäle häufig austrocknen. Dieser Macht sind sich die Plattformen bewusst und dies geht meist mit sehr geringen Margen für die Hersteller einher. Von einer Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten kann hier in aller Regel wenig die Rede sein. Das muss den Startups, die im Sinne des H2H Marketings planen und handeln bewusst sein. Sie können die Plattformen einsetzen, um möglichst vielen Menschen, den Zugang zu ihrem Produkt und damit zu ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten zu gewährleisten. Die Beratung der Kunden muss allerdings über andere Formen erbracht werden. Die Bekanntheit eines Produktes als Lösung eines menschlichen Problems sowie der physische Zugang zum Produkt sind Werte, die von den elektronischen Plattformen übernommen werden und wofür sie vom Kunden ein finanzielles Feedback bekommen sollen. Andere Wertbestandteile müssen über andere Kanäle erbracht werden.

Eine letzte Bemerkung zum Zugang des Wertangebotes. Es ist im Sinne der S-DL, Abfall in jeder Form zu vermeiden, indem die Effizienz gesteigert wird (Ballantyne und Varey 2006). Daher ist der Shift von tangiblen Produkten zu wissensintensiven Dienstleistungen mehr als begrüßenswert. Wenn aber die Kunden aufgrund fehlender Erfahrung

mit einem Produkt, dasselbe nach elektronischer Bestellung und Begutachtung zu Hause wieder massenhaft an die elektronischen Handelsformen zurücksenden, dann muss aus Sicht des H2H Marketings daran gearbeitet werden, diese Art von Abfall zu minimieren. Es muss also alles dazu getan werden, die physische Zustellung, nicht passender Produkte zu minimieren.

Damit wenden wir uns der zweiten Form des bidirektionalen Zugangs zwischen Kunde und Anbieter zu: der interagierenden Kommunikation.

6.6.2 Interagierend kommunizieren

Mit „Access" ist nicht nur der Zugang zu Produkten und Lösungen, sondern auch der Zugang zu Informationen gemeint. Dieser Teil des Marketings hat in der digitalisierten Welt an überragender Bedeutung gewonnen.

Die genutzten Medien/Kanäle für das Content Marketing sind zu unterscheiden in (Hall 2017):

- Eigene Medien (owned media), die ein Unternehmen selbst besitzt
- Bezahlten Medien (paid media): z. B. Google Adwords (mit pay per click)
- Verdiente Medien (earned media): kann auch als online word-of-mouth (WOM) bezeichnet werden

Im Sinne der Shared Economy ist es besser; die Shared Media als vierte Kategorie aufzunehmen (vgl. Abb. 6.68). Die von den Nutzern generierten Inhalte (NGC) werden immer wichtiger.



Abb. 6.68 Klassifizierung von Online-Medien bzw. Medieninhalten. (Nach Rumler und Ulrich 2016)

Shared Medien zeigen enorme Hebelwirkungen, weil sie auf Vertrauen aufbauen, Vertrauen erzeugen, aber auch Vertrauen zerstören können. Wichtig in diesem Zusammenhang ist der Verlust der Kontrolle der Kommunikation durch den Anbieter. Was die Netzwerknachbarschaft (vgl. Abschn. 4.2.5) untereinander redet, liked oder shared (austauscht) liegt nicht in der Hand der Anbieter. Er kann sich aber überlegen, in welchem Umfang er partizipieren will (vgl. Abb. 6.69). Will er „nur" reaktiv mitbekommen, ob und wieviel über ihn gesprochen wird oder möchte er aus der Community Nachfrage generieren, indem er sich proaktiv in die „Unterhaltung" einmischt?

Die meisten Unternehmen sind heute eher passiv bis reaktiv unterwegs. Um wirklich aktiv dabei zu sein, muss in Kompetenz und Ressourcen investiert werden, doch die können sich schnell rechnen. Für den Menschen ist das Smartphone der permanent mögliche Zugang zu seiner persönlichen Servicecloud geworden. Er erwartet, dass er überall und jederzeit Zugang zu dieser Servicewelt hat. Außerdem stellt das Smartphone sicher, dass er permanent und überall Zugang auf die Meinung seiner Community hat und andererseits überall und jederzeit, seine Meinung der Community mitteilen kann. Der Mitteilungsdrang der Menschen scheint unerschöpflich groß zu sein. Der Mensch ist und bleibt ein soziales Wesen, das Austausch, Zuneigung und Anerkennung sucht. Dafür steht das Wort „sozial" bei den Sozialen Medien. Die Unternehmen müssen hier nicht nur Betroffene sein, sondern können sich diesen Mitteilungs- und auch Mitwirkungsdrang der Menschen zu Nutze machen. Es gilt, die Kunden und ihre Netzwerknachbarn für sich zu engagieren (vgl. oben). Im Sinne des H2H Marketings nicht, um die Kunden



Abb. 6.69 Strategien im Umgang mit Social Media. (Nach Clement und Schreiber 2013)

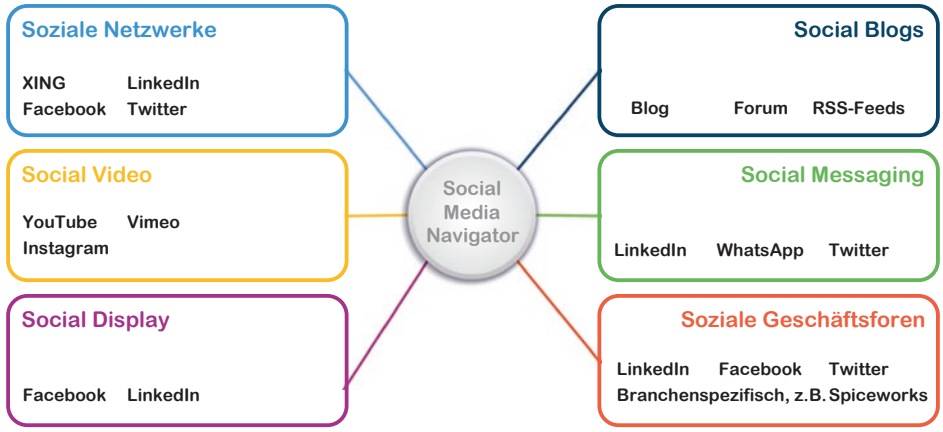


Abb. 6.70 Social Media Navigator für B2B Unternehmen. (Nach Hall 2017)

„reinzulegen" oder zu „überlisten", sondern um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass mehr Menschen Zugang zu dem Wertangebot und zu wertvollen Informationen erhalten. In diesem Sinne kommt der Mitteilungs- und Mitwirkungsdrang der Menschen dem H2H Marketing sehr entgegen. Darüber können effizient viele Menschen erreicht und informiert werden. Das gilt nicht nur für B2C Unternehmen, sondern immer mehr auch für B2B Unternehmen. In Abb. 6.70 sind die verschiedenen Möglichkeiten des Einsatzes der Sozialen Netzwerke für B2B Unternehmen dargestellt.

Soziale Medien sind für die Geschäftskunden eine wichtige Möglichkeit, sich selbst weiterzubilden (Hall 2017). Sie bieten aus Sicht der Anbieter vielerlei Möglichkeiten, um die Kunden für sich und ihre Marke zu engagieren, zu betreuen und zu binden. So kann den Kunden über das Monitoring zugehört werden („social listening") und der Anbieter sich gegebenenfalls an den Konversationen beteiligen. Die Kunden, die sich in den sozialen Netzwerken über das Unternehmen äußern oder sich gar für das Unternehmen einsetzen, können im Netz und auf den unternehmenseigenen Blogs positiv erwähnt werden (funktioniert dann wie eine Belohnung und wirkt auch emotional). Über die Events des Unternehmens kann vorab, während und nach Durchführung des Events in den sozialen Medien berichtet werden. Die Kunden können auch zur Co-Creation engagiert werden. Die sozialen Medien können sogar zur Betreuung im Kundenservice (in nahezu Echtzeit) eingesetzt werden.

E-Mails sollten von den Anbietern nur unter der Bedingung zur Kommunikation mit potenziellen Kunden und Partnern im Netzwerk eingesetzt werden, wenn sie Wissen, Fähigkeiten und/oder Emotionen transportieren, die für die Erkundung und Anwendung des Wertangebotes von Bedeutung sind. Nur allzu häufig fühlen sich die „penetrierten" Kunden belästigt.

In Abb. 6.71 sind die Möglichkeiten des sinnvollen Einsatzes von E-Mails über den Verlauf der Customer Journey abgebildet. E-Mails (oder andere Formen der schriftlichen

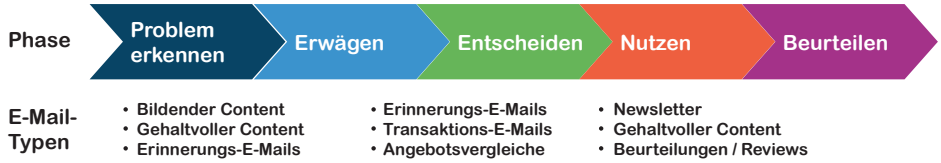


Abb. 6.71 E-Mails über die gesamte Customer Journey wertorientiert einsetzen. (Hall 2017)

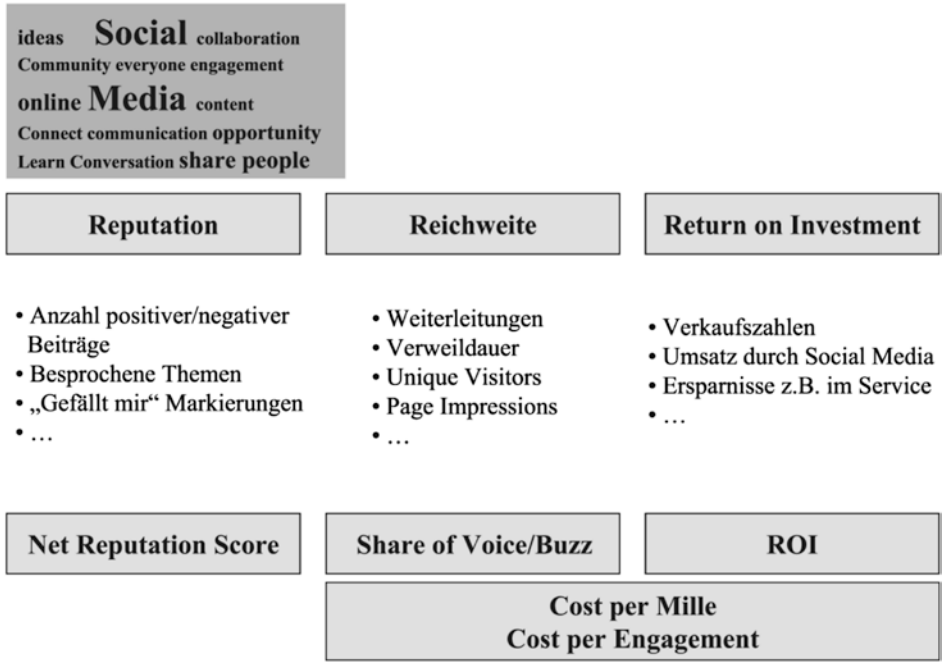


Abb. 6.72 Kennzahlen im Social Media-Monitoring. (Clement und Schreiber 2013)

Kommunikation) können eine wichtige Rolle bei Aufbau, Ausbau und Erhalt der Kundenbeziehung spielen.

Richtig verwendet, liefern digitale Netzwerke wichtige Kennzahlen, die für die Steuerung des H2H Marketings von großer Bedeutung sind (vgl. Abb. 6.72 am Beispiel des Social Media Monitoring). Eine Umfrage von Oracle aus dem Jahr 2013 ergab, dass 43 % der Nutzer mit Marken in den Sozialen Medien in direktem Zusammenhang mit einer konkreten Frage oder einem konkreten Problem interagieren. 31 % interagieren zudem mit den Markenbotschaften im Netz, um direkten Zugang zu Ansprechpartnern der anbietenden Unternehmen zu erhalten (Hall 2017)

Alles, was darüber Aufschluss gibt, wie gut sich Engagement und Weiterempfehlung entwickeln und zweifelsfrei im Zusammenhang mit umgesetzten Kommunikationsmaßnahmen stehen, gibt den Unternehmen Auskunft darüber, ob sie mit ihrer proaktiven Strategie des many-with-many auf dem richtigen Weg sind. Die sozialen Netzwerke müssen systematisch dazu eingesetzt werden, die Weiterempfehlung des Unternehmens, seiner Marke und seines Wertangebotes aktiv zu initiieren. Die Geschichten, die es hier zu erzählen gibt (Storytelling), können sich aus mit Bedacht gewählten und mit hoher Glaubwürdigkeit ausgestatteten Referenzbeispielen ergeben (z. B. Erfahrungen von Meinungsführern und/oder Lead Usern). Geeignete Beeinflusser lassen sich auf ganz unterschiedliche Art und Weise identifizieren. So kann beispielsweise der Internetservice von Klout eingesetzt werden, um ein Rating des Einflusses von Internetnutzern in sozialen Medien zu ermitteln.[4]

Die Digitalisierung hat zu einer Vervielfachung der Kanäle beigetragen (Hall 2017). So können Unternehmen heute im Digitalen Marketing auf Online PR, Online Werbung, E-Mails (e-shots), Website Marketing, Videos, Webinare, Mobile Marketing etc. zurückgreifen. Der Website der Unternehmen kommt eine besondere Bedeutung zu, da sie der Anlaufpunkt (inbound) sein sollte, auf den Kunden und andere Stakeholder zugreifen können, um sich zu informieren und Hinweise zur erhalten, wo genau sie Näheres erfahren können. Der „Pull" auf die Website sollte sowohl über digitale als auch analoge Kanäle erfolgen.

Die Website muss im Sinne eines „Hub and Spoke"-Modells funktionieren (Hall 2017) und die zentrale unternehmenseigene Plattform darstellen (Kreutzer et al. 2015). Eine schematische Darstellung ist Abb. 6.73 zu entnehmen.

Entscheidender Unterschied des Hub-and-Spoke-Modells im Vergleich zu den Empfehlungen in den meisten Büchern zum digitalen Marketing oder zum Online-Marketing ist der Aufbau der Webseite nach ihren Funktionen für die Wissen- und Fähigkeitsvermittlung. Die Webseite selbst besteht aus eigenen Inhalten (als owned channel) und aus bidirektionalen Links zu anderen Hubs. Der Bereich „Problem" dient dazu, dass die Webseite mit anderen Hubs verbunden ist, die das Problem, welches ein Unternehmen lösen will, in seinen verschiedensten Facetten beleuchten und diskutieren kann. Damit soll das eigene Wissen, aber auch das Wissen der Kunden und der Wertschöpfungspartner gemehrt und erneuert werden (vgl. Abschn. 6.6.4). Die gleiche Funktion ist die Funktion „Lösung", nur das hier nicht das Problem, sondern unterschiedlichen Lösungen (Produkte, Dienstleistungen, IT, …) betrachtet werden. Unter der Funktion „Verwenden" finden sich alle eigenen Beiträge (Blogs, Tweets, Filme, Vorträge, Demos etc.) und Links zu anderen Hubs, welche sich mit der Verwendung der eigenen Lösungen beschäftigt. Der Bereich Co-Creation beinhaltet weitere Funktionalitäten, wie das Bewerten, Sharen

[4]Anmerkung: der Dienst Klout wurde von dem Unternehmen Lithium übernommen und zum 25. Mai 2018 eingestellt. Lithium ist nach eigenen Aussagen dabei, einen Nachfolgedienst zu entwickeln



Abb. 6.73 Webseite als Hub-and-Spoke Modell mit unterschiedlichen Funktionalitäten

und Konfigurieren bestehender oder möglicher neuer Lösungen. Hier wird der Weg für Open Innovation, Produktkonfiguration und Weiterempfehlung geebnet. Da hier Beiträge und Aktivitäten von externen Stakeholdern wie Kunden und Wertschöpfungspartner notwendig sind, sind diese farblich gesondert dargestellt. Im Zentrum des Interesses steht die Stimulation dieser unternehmensexternen Personen, sich für Co-Creation zu engagieren. Die Funktionalität „Finden“ dient den in der Literatur besonders intensiv diskutierten Möglichkeiten, dass die eigene Webseite gefunden wird. Hier kommen alle Maßnahmen in Frage, die unter Search-Engine-Marketing (SEM) fallen wie z. B. Search Engine Optimization (SEO) oder Search Engine Advertisement (SEA). Wichtig ist hierbei zweierlei: Erstens – viele der in der Literatur diskutierten Maßnahmen wie voll automatisierte E-Mails oder das Schalten von Bannern, etc. werden von den Nutzern häufig als störend empfunden. Soweit es in der Macht des Unternehmens steht, sollte auf alle störenden Instrumente verzichtet werden, die zwar eine kurzfristige Erhöhung der Klicks auf die Webseite erzielen können, aber viele Menschen abschrecken ohne, dass es das Unternehmen jemals mitbekommt. Zweitens muss im Sinne der Netzwerktheorie klar sein, dass die eigene Webseite lediglich ein kleiner Hub ist im Vergleich zu Hubs (Plattformen) wie Google oder Amazon (vgl. Abb. 6.74).

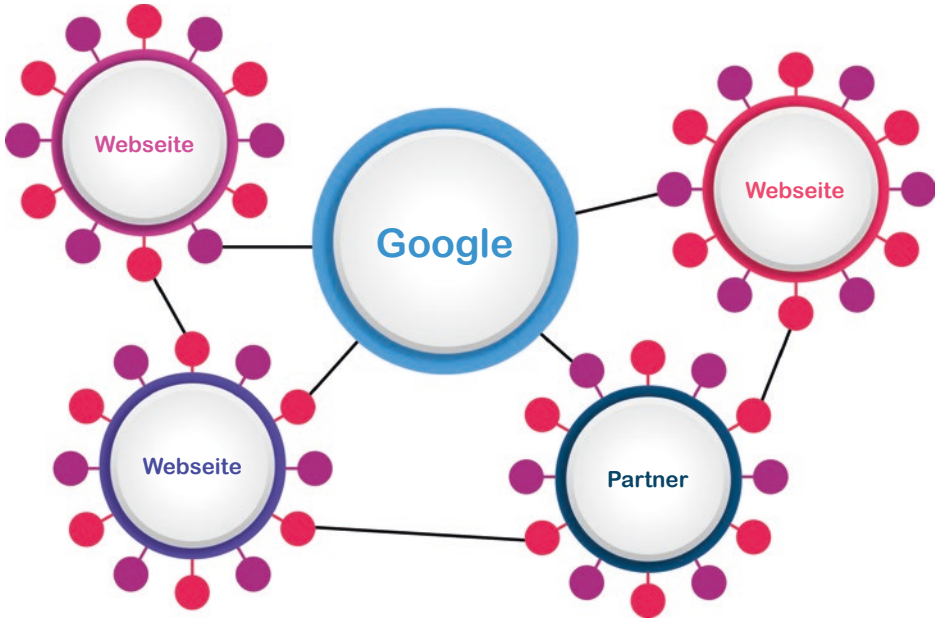


Abb. 6.74 Die eigene Webseite als kleiner Hub im Webspace

Es wäre vermessen zu glauben, dass der eigene Hub die gleiche Anziehungskraft entwickeln kann wie die großen Plattformen, die sich im Webspace herausgebildet haben und weiter herausbilden. Zu dem „menschlichen Problem", auf das sich ein Unternehmen fokussiert, kann es allerdings mit dem H2H Marketing gelingen, dass zu diesem Thema, die eigene Webseite die meisten Klicks im Netz aufweisen kann, da sie die Kraft jeder verlinkten Instanz mitnutzen kann. Voraussetzung ist, dass an der Community nicht nur passiv oder reaktiv teilgenommen wird. Rund um die großen Plattformen müssen Ökosysteme zu dem Thema geschaffen werden, welche das Unternehmen besetzen will. Das wird auch als hohe Schule des Omnichannel-Ansatzes bezeichnet (Kreutzer 2018). Das Thema muss vom Anbieter über die permanente Steigerung des eigenen Wissens und der eigenen Fähigkeiten konsequent in der Wahrnehmung der Menschen „besetzt" werden, indem eigener Content kreiert sowie anderer Content bewertet und geteilt wird.

Der Kommunikation über Netzwerke kommt also im H2H Marketing eine herausragende Bedeutung zu. Es gilt, dass viele mit vielen kommunizieren, das heißt, dass viele Mitarbeiter des eigenen Unternehmens und/oder Mitarbeiter von Partnerschaftsunternehmen mit vielen Kunden und anderen Stakeholdern sprechen, die dann wiederum mit vielen anderen Menschen darüber sprechen, ob in privaten oder beruflichen Netzwerken. Die Kunst, dies zu dem Thema, das besetzt werden soll, zu initiieren, zu pflegen und dynamisch zu erweitern bezeichnen wir als den „many-with-many" Ansatz und nicht wie andere Autoren als many-to-many. Dabei folgen wir dem gleichen Motto vom H2H

Marketing als Marketing von Menschen mit Menschen und nicht vom Marketing vom Menschen für die Menschen zu sprechen.

H2H Marketing wäre nicht Marketing von Menschen mit Menschen, wenn nicht die interne Kommunikation eine gleichgewichtete Rolle spielen würde. Für sie gelten sehr ähnliche Regeln wie bei der externen Kommunikation. Über Netzwerke und Mittelmanagementschichten ist es der Unternehmensleitung größerer Unternehmen schon seit jeher versagt, die Kommunikation im Unternehmen direkt zu steuern. Daher haben hier immer schon ein Mix verschiedener Kommunikationskanäle existiert:

- Eigene Kanäle („owned“) über die direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern,
- (Mit-)Geteilte Kanäle („shared“) über die internen Netzwerke (Cliquen) im Unternehmen
- Verdiente Kanäle („earned“), die sich von den geteilten dadurch unterscheiden, dass sie die Inhalte im Sinne der Unternehmensleitung weiterkommunizieren und
- Bezahlte Kanäle („paid“), wenn viel Geld für die unternehmensinterne Kommunikation über Broschüren, Workshops, etc. kommuniziert wurde.

Das Wesentliche ist, dass sich bei der internen Kommunikation ebenfalls des Netzwerkansatzes und nicht nur der horizontalen oder vertikalen Kommunikation bedient wird (vgl. Abb. 6.75).

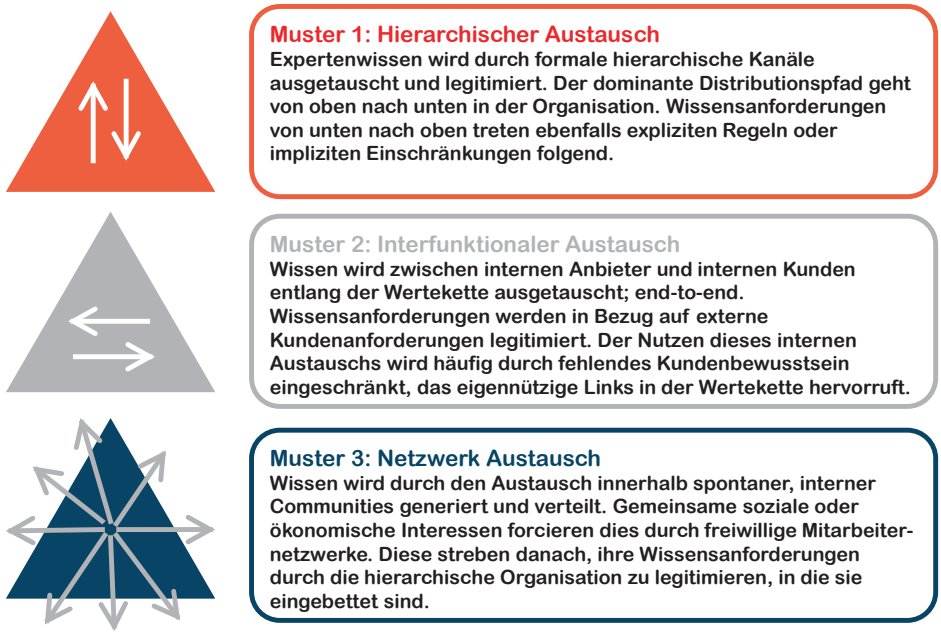


Abb. 6.75 Formen des Wissensaustausches in Organisationen. (Ballantyne und Varey 2006)

Vertikale und/oder horizontale Kommunikation im Unternehmen entspricht nicht mehr der heutigen Netzwerkwelt. Die Mitarbeiter werden in ihren eigenen Netzwerken, die außerhalb des Unternehmensbereiches liegen sowieso kommunizieren, ob im Sinne des Unternehmens („earned“) oder nicht (nur „shared“). Die Vorteile einer vernetzten Kommunikation auf dem Altar der vermeintlichen Steuerbarkeit vertikaler und horizontaler Kommunikationsstrukturen zu opfern wäre fahrlässig. Es sei an dieser Stelle nochmals die Bedeutung des H2H Mindsets betont, der sozusagen als Enabler dient, dass die Mitarbeiter mit der Freiheit der Netzwerkkommunikation richtig umgehen können und wollen.

Nicht nur den (sozialen) Netzwerken kommt bei der Kommunikation eine zentrale Rolle zu, sondern auch den sogenannten Weblogs. Diese können als Brücke der internen und externen Netzwerkkommunikation dienen (vgl. Abb. 6.76).

Um die Veränderungen der gegenwärtigen Zeit deutlich zu machen, möchten wir auf eine Analyse aus den USA aus dem Jahr 2018 aufmerksam machen, welche die Zeit der Kunden mit einem Medium mit dem Werbeaufwand vergleicht, der für dieses Medium ausgegeben wird (Meeker 2018). Bei den meisten Kanälen, wie etwa Radio, TV und Internet ist dies etwa vergleichbar. Bei den Printmedien verwenden die Betrachter etwa 4 % ihrer Zeit, aber 12 % der gesamten Werbeausgaben wird hier eingesetzt. Das bedeutet, dass Zeitungen und Magazine überproportional Werbeinvestitionen erhalten. Bei mobilen Anwendungen ist es umgekehrt. 28 % der Zeit der Anwender wird auf mobilen Geräten verbracht, aber nur 21 % der Werbeausgaben fließen in diesen Bereich. Das zeigt, dass hier noch ein großes Potenzial für die Kundeninformation und -bindung besteht, das bisher nicht ausgenutzt wird. Zusätzlich kommt noch hinzu, dass Printmedien und deren Nutzung schwer zu kontrollieren sind und der Übergang zu CRM Systemen manuell hergestellt werden muss.

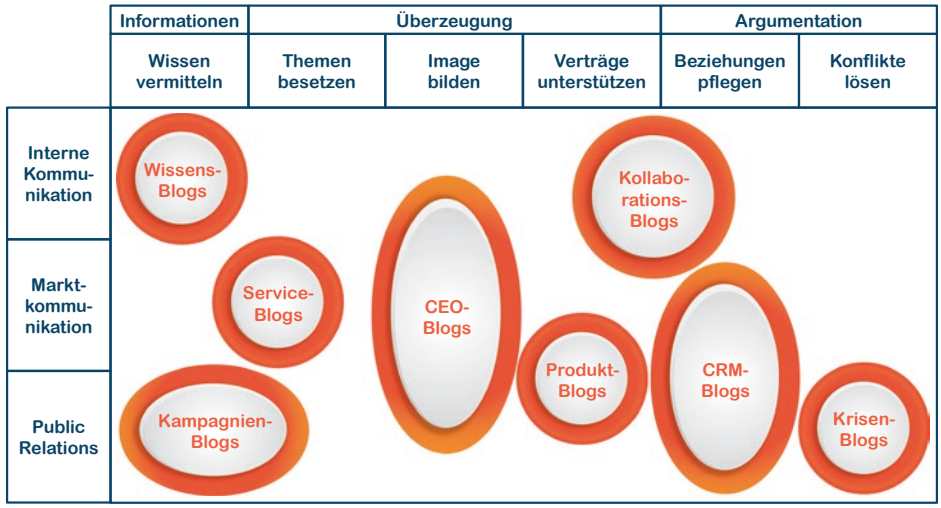


Abb. 6.76 Einsatzmöglichkeiten von Weblogs. (Quelle: Clement und Schreiber 2013)

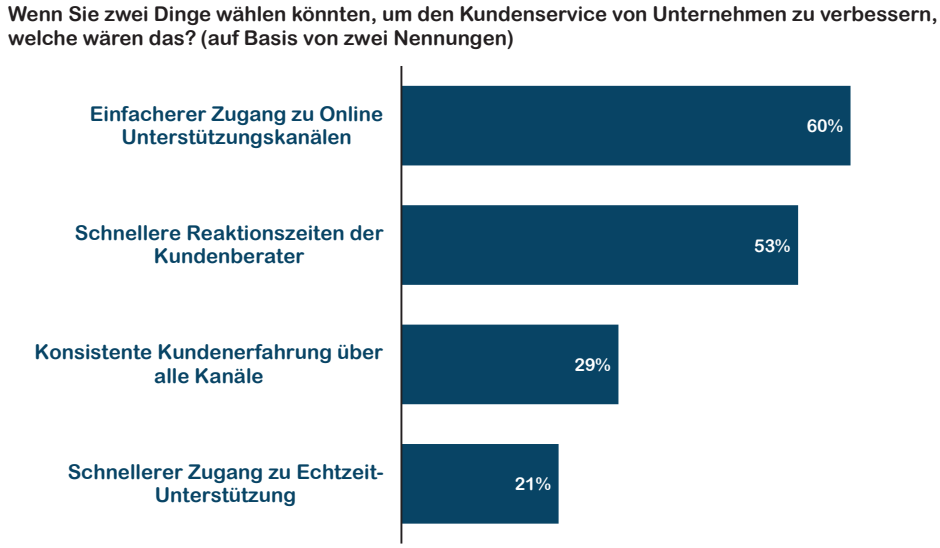


Abb. 6.77 Bedeutung des leichten Zugangs zum Unternehmen für den Service. (Quelle: www.kpcb.com/internet-trends)

Mercedes-Benz in Malaysia hat in 2017 für die Markteinführung eines neuen Modells zu einem Event Zeitungswerbung im Wert von circa 100.000 EUR geschaltet. Gleichzeitig wurden ca. 10.000 EUR für Social Media ausgegeben. Mit Social Media konnten nachweislich 365 Neuverträge abgeschlossen werden. Über die Zeitungen kamen circa 1000 Besucher zu den Events. Wie viele Neuverträge aufgrund der Zeitungswerbung abgeschlossen wurden, konnte nicht ermittelt werden. Eine Entscheidung über die Veränderung des Budgets steht an.

Auch in anderen Teilen des Kundenzugangs haben sich die Anforderungen durch die Digitalisierung verändert. Der Kunde will verstärkt online Support, weil es sein Leben leichter macht (vgl. Abb. 6.77). Es ist schneller, einfacher zu gestalten und oft auch besser nachvollziehbar.

Es ändern sich nicht nur die Systeme, es ändern sich auch die Menschen. Die Menschen sind die eigentlichen Treiber dieser Veränderungen. Es gibt eine neue Generation an B2B-Entscheidern. Sie stammen überwiegend aus der Generation Y und sind mit dem Internet aufgewachsen. Sie nutzen Internet-Plattformen wie Facebook, LinkedIn und Twitter bei ihren Entscheidungen (Hirschfeld und Josche 2018). Auch die Erwartungen an die Reaktionsgeschwindigkeit der Lieferanten hat sich verändert. Diese Generation an Entscheidern erwartet unabhängig vom Kanal (Stichwort Omnichannel), dass ihre Anfragen umgehend beantwortet werden.

Interner Zugang zu Daten, Systemen und Erfahrungen ist ebenso notwendig wie der externe. Die Mitarbeiter müssen Zugang zu allen nötigen Informationen haben, um ihre Arbeit zu erledigen und um mit den Kunden kommunizieren zu können. Die meisten Kunden haben sich informiert und haben Erfahrungen mit anderen Nutzern ausgetauscht. Oft haben sie mehr Produktwissen als der einzelne Verkäufer oder Service-Mitarbeiter, deswegen sind interne Wissens- und Kundensysteme von hoher Bedeutung.

Auch um funktions- und hierarchieübergreifende Projekte zu realisieren, ist eine umfangreiche Kommunikation wichtig. Große Unternehmen wie IBM haben dazu Systeme entwickelt, andere wie in der Automobilindustrie hinken da noch hinterher.

6.6.3 Beziehung entwickeln

Auf Bedeutung und Aufbau von Netzwerken generell wurde bereits in Abschn. 4.2.5 eingegangen. Im Zusammenhang mit dem Austausch von Service haben die Netzwerke und Plattformen eine herausragende Bedeutung. Sie helfen nicht nur dabei, Beziehungen mit den Kunden und deren Netzwerken zu initiieren und zu pflegen, sondern auch die Beziehungen zu den eigenen Mitarbeitern und anderen externen Stakeholdern. Der Aufbau und die Pflege eines kundenzentrierten Beziehungsnetzwerkes hängt davon ab, dass es einem Unternehmen gelingt, engagierende, relevante und kundenzentrierte Erfahrungen zu schaffen (Cundari 2015).

Besonders hervorzuheben sind im Zusammenhang mit dem Wertangebot die Wertschöpfungsnetzwerke, die im Zeitverlauf und je nach Kompetenzanforderung flexibel zusammengestellt werden können, um den Kunden ein kompetenzgerechtes Wertangebot zusammenstellen. Die „kollektive Intelligenz“ (Clement und Schreiber 2013) schlägt in der komplexen und dynamischen Umwelt die individuelle, sofern die Teilnehmer den richtigen Mindset haben.

Die Unternehmen müssen sich die Kompetenz aneignen, die im Netzwerk vorhandenen Ressourcen auch richtig zu integrieren und zu orchestrieren. Der Kunde sollte dabei immer vertreten sein und zwar nicht nur im Rahmen von Projekten, die Open Innovation zum Gegenstand haben. Die Integration und Steuerung der Vertriebspartner zählt ebenfalls dazu. Ein Vertriebspartner, der „nur Kisten schiebt“, kommt in der vernetzten digitalen Welt kaum noch vor. Möglicherweise in rein digitaler Form als Marktplatz. Es gibt unterschiedliche Vertriebspartner mit unterschiedlichen Wertschöpfungen (vgl. Abschn. 6.6.1).

Emotionen wie Vertrauen oder Freude spielen beim „Netzwerken“ ebenfalls eine große Rolle (Bittner und Schwarz 2010). Sie sind der Stoff, der ein effektives Netzwerk, das ohne autoritäre Steuerung auskommen muss, überhaupt erst möglich macht. Die Aufgabe von Marketing und Vertrieb ist es, die internen mit den externen Netzwerken zu verweben. Das kann nur gelingen, wenn der Vertrieb nicht mehr ein exklusives Zugangsrecht zum Kunden beansprucht, wie er das häufig macht, wenn er aus vorgeschobenen Effizienzgründen „one face to the customer“ fordert (vgl. Abb. 6.78).

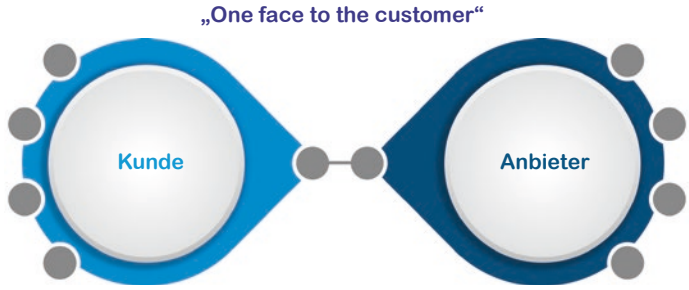


Abb. 6.78 Fragile Kundenbeziehung durch „One face to the customer“

Das linke Tropfenelement in der Abbildung symbolisiert den Kunden mit den Mitarbeitern als kleine Kreise, die unterschiedliche Kompetenzen haben. Der kleine Kreis an der Spitze rechts des Kundendreiecks symbolisiert den Einkäufer. Der rechte Tropfen symbolisiert den Anbieter mit dessen Mitarbeitern. An der Spitze links des Anbieter steht der Verkäufer. Beide Sphären sind lediglich über den Einkäufer und den Verkäufer verbunden. Wie wir noch sehen werden (vgl. Abschn. 6.6.4) sind die Zeiten zumindest aufseiten des kaufenden Unternehmens vorbei. Für das verkaufende Unternehmen besteht die große Gefahr, dass mit jedem Wechsel des eigenen Vertriebsmitarbeiters oder des Einkäufers auf Kundenseite die Beziehung verloren geht. Dieser Umstand und die Gefahr, dass die Kompetenz im eigenen Unternehmen für den Kunden nicht wahrnehmbar und nicht verfügbar ist, führt dazu das Bild umzudrehen (vgl. Abb. 6.79).

Vertrieb und Einkauf übernehmen die Koordination vielfältiger Beziehungen in dem eigenen Unternehmen und zwischen den Unternehmen. Somit wir die Beziehung um ein Vielfaches gestärkt und ist nicht mehr so anfällig gegenüber dem Mitarbeiterwechsel auf der einen wie der anderen Seite. Außerdem können die Mitarbeiter mit den korrespondierenden Kompetenzen eine Beziehung eingehen, wodurch das Wissen zwischen den beiden Organisationen leichter getauscht, vermehrt und erneuert werden kann, was Gegenstand des nächsten Abschnittes ist.

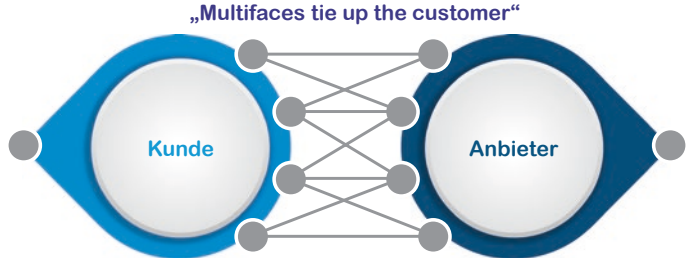


Abb. 6.79 Kundenbeziehung und Kompetenz über multiple Kontakte

6.6.4 Wissen mehren und erneuern

Die vierte Aktivität beim Zugang vom und zum Kunden liegt in der Vermehrung, Erneuerung und dem Teilen von Wissen, das ein Anbieter zu einem oder mehreren menschlichen Problemen hat. Nur das Wissen über die Kunden und deren Problem(e) garantiert dem Anbieter eine differenzierende und dauerhafte Stellung bei den Kunden. Somit ist das bessere Wissen über den Kunden und andere Stakeholder ein wesentlicher Treiber, das eigene Wertangebot und damit den Service zu verbessern.

Gouillart und Quancard haben mehrere Beobachtungen zusammengefasst, denen sich Vertrieb und Einkauf heute stellen müssen (Gouillart und Quancard 2016):

- Der Vertriebsmitarbeiter hat es nicht mehr mit einzelnen Entscheidungsträgern zu tun. Im Falle von B2B wird das Buying Center zunehmend komplexer. Im B2C wächst der Einfluss von Personen aus der Community des Käufers.
- Einkaufsprozesse werden weitestgehend standardisiert. Es gibt seitens Einkauf nur wenig bis kein Interesse, sich mit dem Vertrieb zu treffen, außer über Preise und Vorfälle in der Beziehung zu sprechen. Ähnliches ist im stationären Handel zu beobachten.
- Der Einkauf (B2B) oder der Käufer (B2C) nutzt alle Möglichkeiten, den Preis zu drücken (unter anderem mit Reverse-Auktionen oder mit Preisvergleichen verfügbarer Apps).
- Die technischen Kollegen stellen laut und vernehmlich in Frage, dass der Vertrieb (der Handel) nicht die neuesten Lösungen verkauft und sein Wissen nicht auf dem neuesten Stand ist.
- Die Sollvorgaben für den Vertrieb (im Handel) steigen jedes Jahr. Gleichzeitig erodiert die Produktdifferenzierung in der Wahrnehmung der Kunden. Bonus und Einkommen stagnieren seit Jahren.
- Die Vertriebsorganisation wird regelmäßig in immer kürzeren Abständen reorganisiert und die Mitarbeiter fragen sich jedes Mal, ob sie danach ihren Job behalten.

Gleichzeitig sehen Gouillart und Quancard verschiedene Trends, welche Rolle und Aufgabe des Vertriebs und des Handels verändern (Gouillart und Quancard 2016):

- Die Probleme, die Kunden und Anbieter gemeinsam bewältigen müssen, werden immer komplexer und dynamischer. Das hat zwei markante Konsequenzen: Einerseits bedarf die Lösung dieser komplexen Probleme der Orchestrierung von sich dynamisch verändernden Wertschöpfungsnetzen als Ökosystem des Vertriebs. Andererseits zeigt sich der Trend, dass sich immer mehr Unternehmen an der Lösung großer sozialer und ökologischer Probleme beteiligen (wicked problems).
- Die Vertriebs- und Beschaffungsnetzwerke werden unschärfer und komplexer.
- Die betroffenen Menschen erwarten, dass ihre Probleme in Echtzeit als Gruppe gelöst werden. Das erfordert eine intensive Abstimmung mit den unterschiedlichsten Stakeholdern, die meist über digitale Medien (z. B. Videokonferenzen) oder den Einsatz digitaler Technologien (wie AR und VR) erfolgt.

- Big Data hat sowohl die Vertriebs- und Einkaufsabteilungen als auch die Konsumenten erreicht. Es werden die Ergebnisse der erreichten Lösungen in nahezu Echtzeit gemessen. Es lassen sich neue Erkenntnisse aus allen vorliegenden (Big) Data aus allen Kanälen ermitteln (data-driven marketing). Die Prozesse lassen sich standardisieren und automatisieren.
- Einkauf und Vertrieb werden aufgefordert, das Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens kontinuierlich zu verändern. Die Beteiligung an Geschäftsmodellinnovationen wird im H2H Marketing und Vertrieb zu Selbstverständlichkeit.

Sie haben einen Co-Creation-Zyklus entwickelt, dem gleich mehrerer H2H Marketingprinzipien zugrunde liegen (vgl. Abb. 6.80):

- Marketing und Vertrieb starten immer mit einem identifizierten Problem.
- Netzwerke (Communities) spielen bei der Lösung dieser Probleme eine zentrale Rolle,
- Die Netzwerkmitglieder müssen über geeignete Kommunikationsmaßnahmen zur Problemlösung in nahezu Echtzeit engagiert werden,

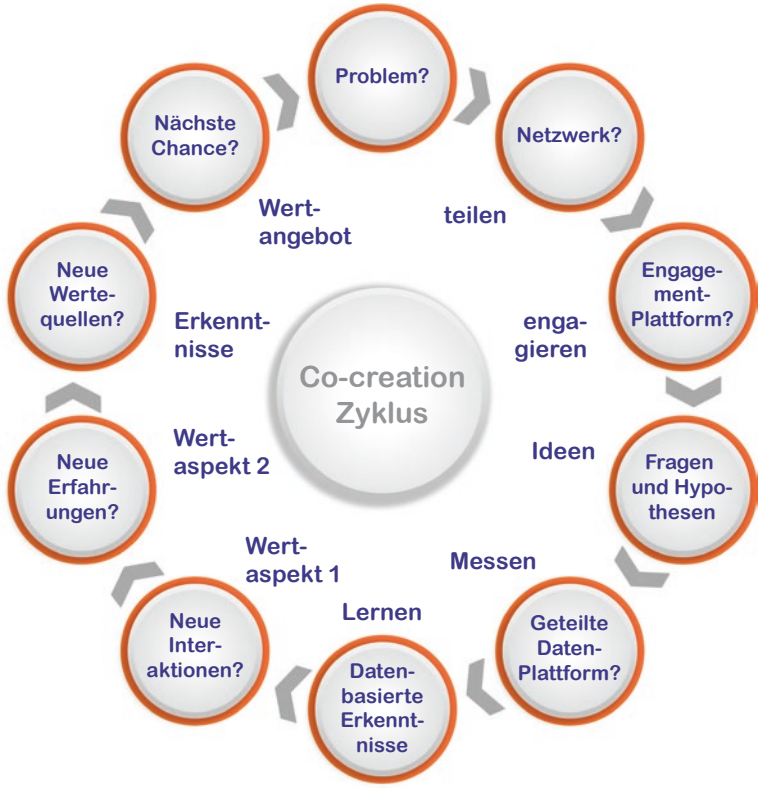


Abb. 6.80 Co-Creation Zyklus. (Nach Gouillart und Quancard 2016)

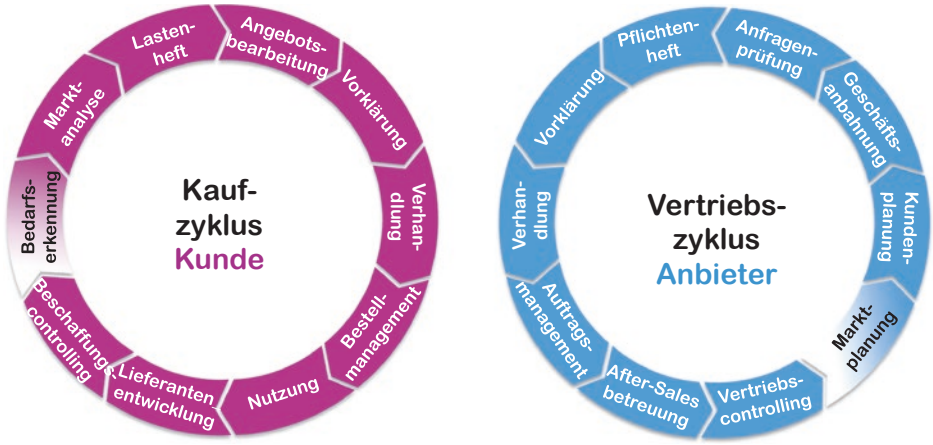


Abb. 6.81 Synchronisierung der Prozesse im Vertrieb. (In Anlehnung an Hofbauer und Hellwig 2016, S. 25)

- Zur Lösung des Problems werden Ideen generiert und nach dem Lean Prinzip ausprobiert und über eine Datenplattform Feedback geniert, auf dessen Basis neue Erkenntnisse gewonnen werden,
- Diese Erkenntnisse fließen in ein neues Wertangebot ein, dass sowohl neue Interaktionen mit dem Kunden beinhalten, neue Erfahrungen für den Kunden generieren soll und eine mögliche neue Wertequelle für den Kunden darstellen kann.
- Diese Erkenntnis wird dem Kunden als nächste Chance präsentiert.

Dieser Zyklus muss mit dem Kaufentscheidungszyklus der Kunden abgestimmt werden (vgl. Abb. 6.81).

Der Kauf- und Vertriebszyklus in Abb. 6.81 entspricht noch der klassischen Sicht von Einkauf und Vertrieb. Dieser Zyklus muss für H2H Marketing noch dem Zyklus aus Abb. 6.80 angepasst werden. Allerdings bleibt die Notwendigkeit bestehen, die Zyklen von Kunde und Anbieter aufeinander abzustimmen. Da nicht jeder Kunde für H2H Marketing gleichermaßen geeignet ist, sollte der Vertrieb beide Zyklen beherrschen.

Die Beobachtungen und Trends von Gouillart und Quancard führen noch zu weiteren Konsequenzen für den Vertrieb. Die Marketing Automation wird insbesondere beim Vertrieb (ob direkt oder indirekt) helfen, die Prozesse so zu optimieren, dass sich Vertrieb noch mehr auf Kompetenzermittlung und -übermittlung bei den Kunden und anderen Wertschöpfungspartner im Netzwerk kümmern kann (vgl. Abb. 6.82). Vertriebsmitarbeiter, die sich mit Tätigkeiten beschäftigen, die sich automatisieren lassen oder von dem Einkauf (Käufer) nicht gewünscht sind, werden verschwinden. Hier helfen

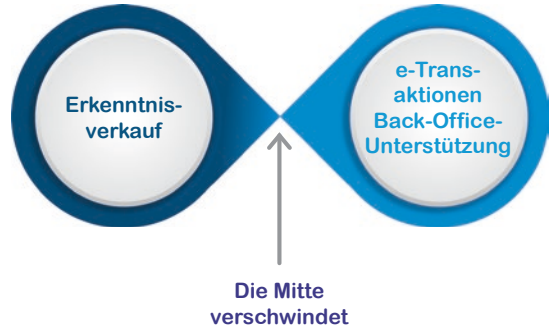


Abb. 6.82 Die künftige Vertriebshantel. (In Anlehnung an Gouillart und Quancard 2016, S.14)

auch Customer-Relationship-Tools für die Bearbeitung der Märkte. Mit dem Aufbau von Marketing-Intelligenz ändert sich die Rolle und Bedeutung des Verkäufers.

Der Verkäufer hat nicht mehr alleine Zugang zu den Kundeninformationen und Entscheidungen und er muss sich selbst entwickeln. Er muss die Erkenntnisse, die dem oben beschriebenen, daten- und erkenntnisgetriebenen Zyklus entspringen, auch „verkaufen" können.

Dazu empfiehlt sich eine mehrstufige Entwicklung. Der Vertrieb muss sich bei der Transformation vom Produkt- zum Lösungsanbieter zunächst darin üben, den Kunden einen „Wert" (oder Mehrwert) zu verkaufen und nicht einen Preis oder eine Kondition. Diese einfacheren Tätigkeiten werden künftig automatisiert.

Der Prozess für den Verkauf von Wert können Sie Abb. 6.83 entnehmen.

Der Prozess startet mit einer extensiven Vorbereitung der Bedarfsermittlung. Ansprechpartner, bisherige Kontakte, Branchentrends etc. werden vorab ermittelt und es wird bereits eine Hypothese generiert, welche Probleme der Kunde möglicherweise haben könnte (wir nennen das auch die Angstfrage für den Ansprechpartner). Im Gespräch wird dann der Fokus auf die Ermittlung der Bedürfnisse und Erwartungen sowie ein mögliches Problem, das der Kunde hat, gelegt. Anschließend wird die eigene

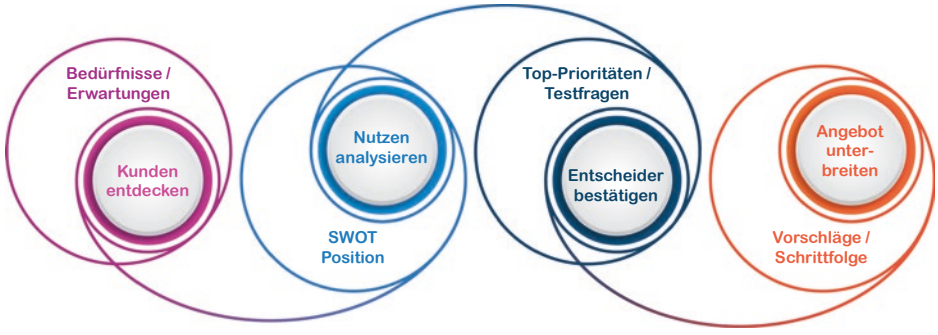


Abb. 6.83 Prozess zum Verkauf von Wert

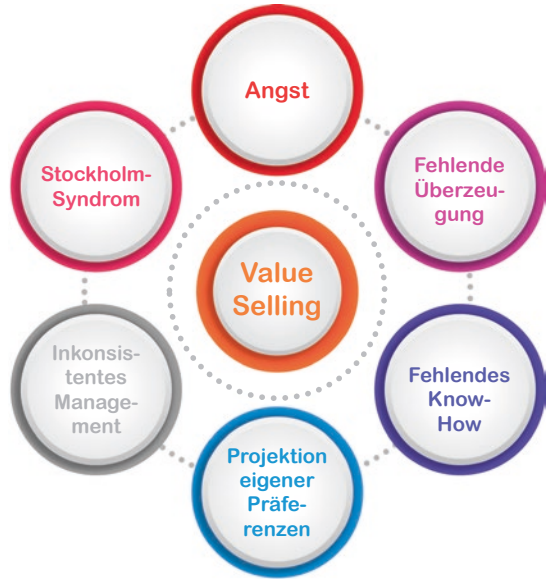


Abb. 6.84 Gründe, warum viele Vertriebsmitarbeiter Value Selling scheuen

Wettbewerbsposition zur Lösung des Problems geklärt, sodass der Kunde den Vorteil sieht, mit dem Anbieter zusammenzuarbeiten, um sein Problem zu lösen. Des Weiteren wird ermittelt, ob der Ansprechpartner oder eventuell eine andere Person die „Macht" hat, zu entscheiden, wer das Problem lösen soll. Zum Abschluss werden die nächsten Schritte geklärt. Der Vertriebsmitarbeiter ist darin geschult und geübt, das Gespräch über gezielte Fragen zu steuern und hauptsächlich zuzuhören (was den meisten Vertriebsmitarbeitern aufgrund ihres Persönlichkeitsprofils schwerfällt).

Viele Vertriebsmitarbeiter tun sich schwer damit, den Schritt zum „Value Selling" zu beschreiten. Das liegt an mehreren Gründen (vgl. Abb. 6.84).

Es sind nicht nur Gründe, die in der Einstellung und im Verhalten der Vertriebsmitarbeiter begründet sind, aber sie überwiegen. So ist die Angst davor, Umsätze zu verlieren, wenn die Kunden über den Preis und nicht den Wert verhandeln wollen, weit verbreitet. Wenn der Bonus und damit ein wesentlicher Anteil des Einkommens des Außendienstes am Umsatz hängt, wie das in weiten Teilen der Industrie immer noch verbreitet ist, dann schwingt, die Angst mit, wenn der Vertrieb beim Verkauf auf Preiswiderstände trifft. Fehlt dem Vertrieb selbst die Überzeugung vom Wert des eigenen Angebotes, dann merkt der Kunde schnell die fehlende Überzeugungskraft seines Gegenübers. Fehlendes Know-how und fehlendes Training zum Thema wertorientiert Verkaufen tun ihr übriges, ein selbstbewusstes Auftreten beim Kunden zu verhindern. Des Weiteren projizieren viele Außendienstmitarbeiter häufig ihre eigenen, persönlichen Präferenzen bei Kaufentscheidungen auf die Verkaufssituation mit ihren Kunden. Wenn ich selbst als Kunde ein „Pfennigfuchser" bin und immer versuche, den niedrigsten Preis für ein Wertangebot herauszuholen, dann kann ich genau solche Kunden

sehr gut verstehen. Ein solcher Vertriebsmitarbeiter wird wenig Verständnis für einen Kunden aufbringen, der mehr auf den Wert, denn auf die eine Komponente des Wertes, den Preis, achtet. Beim nächsten Punkt steht das Vertriebsmanagement im Fokus. Wenn die Geschäfte gut laufen, dann sind viele Unternehmen bereit, ihren Vertrieb so zu instruieren, dass über den Wert und weniger über den Preis verkauft wird. Hinterlässt eine Konjunktur tiefe Spuren in Umsatz und Deckungsbeitrag oder gehen wichtige Kunden verloren und es ist abzusehen, dass die geplanten Vertriebsziele nicht erreicht werden, dann kommt seitens des Managements plötzlich die Devise, dass egal wie, der Vertrieb mehr Umsatz machen soll. Häufig wird das dann über niedrigere Preise versucht. Ein solch inkonsistentes Management führt dann dazu, dass die Vertriebsmitarbeiter verunsichert sind und auch in „guten Zeiten" eher über den Preis verkaufen, weil das so viel einfacher ist, als den Kunden zu erklären, warum das eigene Angebot besser ist als das des Wettbewerbs und deshalb mehr kostet. Der letzte Punkt bezieht sich darauf, dass sich die Vertriebsmitarbeiter häufig eher mit ihren Kunden identifizieren als mit dem eigenen Unternehmen. Sie „verbrüdern" sich mit dem Kunden und können es nicht mit sich vereinbaren, dass von dem Kunden mehr Geld verlangt wird, nur, weil der Wert hoch ist.

Der Verkauf über den Wert ist für Marketing und Vertrieb demnach schon schwer genug. Das reine Wert-Konzept reicht dennoch heute häufig nicht mehr aus. Die Kunden sind durch die gestiegene Transparenz aufgrund der Digitalisierung und Globalisierung bestens informiert, sowohl über die Angebote der Lieferanten als auch die eigenen Probleme. Sie wissen meist besser über ihre Probleme Bescheid als der Vertrieb des Lieferanten, der in aufwendigen Gesprächen und Analysen die Probleme des Kunden herausfinden will, die der Kunde selbst längst kennt. Hierin erkennen die Kunden keinen Wert für sich, da sie kein Wissen oder Fähigkeiten angeboten bekommen, dass sie selbst nicht schon längst hätten. Sie sind nur offen, wenn jemand mit neuen Erkenntnissen kommt und ihnen dabei hilft, diese Erkenntnis für das eigene Unternehmen und die eigene Situation wertsteigernd zu verwenden. Diese Situation ist ganz im Sinne der S-DL. Der wesentliche Unterschied ist also, dass ein Erstgespräch nicht dadurch geprägt ist, dass der Vertriebsmitarbeiter versucht, bei dem Kunden Probleme zu identifizieren, sondern der Vertrieb kommt mit einer Erkenntnis, die laut Vertriebszyklus (vgl. Abb. 6.80) auf der Basis von Erkenntnissen aus Big-Data-Analytics oder ethnografischen Feldstudien vom H2H Marketing ermittelt wurden. Diese Erkenntnis bringt er sozusagen als Wagnis (als riskante Vorleistung) zum Vertrauensaufbau mit, um die Erkenntnis beim Kunden zu testen und darauf aufbauend, fehlende Kompetenzen beim Kunden zu identifizieren, um die Erkenntnis wertsteigernd für den Kunden anwenden zu können (vgl. Abb. 6.85).

Wenn aufgrund der Komplexität die notwendigen Kompetenzen bei Kunde und Anbieter nicht ausreichen, integriert H2H Marketing die fehlenden Kompetenzen über die Ressourcenintegration im eigenen Wertschöpfungsnetzwerk und engagiert dieses für ein gemeinsames Angebot beim Kunden.

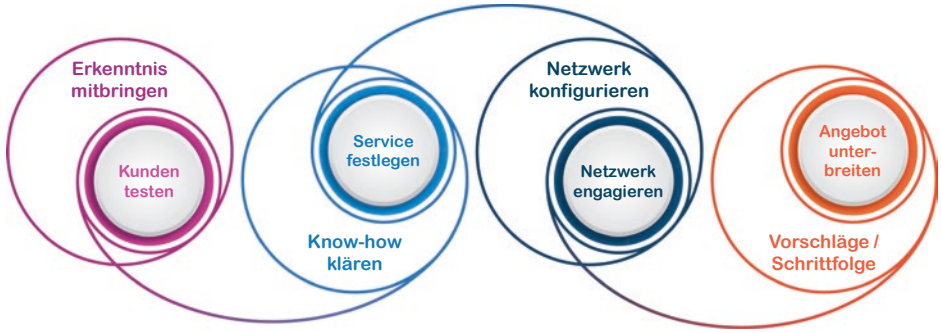


Abb. 6.85 Ablauf beim Erkenntnisverkauf

Lösungsverkauf	Erkenntnisverkauf
Welche Art von Unternehmen sollen anvisiert werden?	
Organisationen, die eine klare Vision und etablierte Bedarfe haben	Agile Organisationen, die steigenden Bedarf haben oder inm Fluss sind
Welche Art von initialer Information soll gesammelt werden?	
Welchen Bedarf ist der Kunde bestrebt anzusprechen?	Welche unerkannten Befürfnisse hat der Kunde?
Wann sollte der Kunde angesprochen werden?	
Nachdem der Kunde ein Problem er-kannt hat, das der Lieferant lösen kann	Bevor der Kunde ein Problem erkannt hat
Wie sollte ein Gespräch begonnen werden?	
Fragen über die Kundenbedürfnisse stellen und einen Lösungsaken suchen	Aktiv Erkenntnisse anbieten über das, was der Kunde machen sollte
Wie sollte der Informationsfluss gesteuert werden?	
Fragen stellen, so dass der Kunde Sie durch seinen Kaufprozess führen kann	Den Kunden coachen, wie er einkaufen kann und durch den Prozess begleiten

Abb. 6.86 Unterschiede zwischen Lösungs- und Erkenntnisverkauf. (Nach Adamson et al. 2012)

Die Unterschiede zwischen Value Selling und Erkenntnisverkauf fassen Adamson et al. übersichtlich zusammen (vgl. Abb. 6.86). Sie sprechen vom Lösungsverkauf statt vom Value Selling.

Beim Erkenntnisverkauf steigt der Vertrieb früher in den Entscheidungsprozess beim Kunden ein als beim Value Selling oder Lösungsverkauf. Das Gute daran: der Kunde kann noch keinen ZMOT gehabt haben, da er schlicht nicht nach den notwendigen Informationen suchen kann. Es sollte deutlich werden, dass der Anbieter in diesem Moment keinen Wettbewerb hat.

Leider ist es nicht so, dass nur beim Anbieter die Voraussetzungen für Lösungs- oder gar Erkenntnisverkauf fehlen können. Nicht jeder Kunde eignet sich zum



Abb. 6.87 Vier Kundentypen bzgl. Erkenntnis- und Lösungsverkauf. (Nach Heiman et al. 2004)

wertorientierten Lösungs- oder Erkenntnisverkauf. In Abb. 6.87 sind verschiedene Kundentypen aufgeführt, was die Offenheit gegenüber einem wertorientierten Marketing- und Vertriebsansatz betrifft.

Lediglich Kunden im Problemlösungsmodus („Trouble-Mode“) oder im Wachstumsmodus („Growth-Mode“) kommen für die wertorientierten Ansätze in Frage. Problemlösungskunden haben ein aktuelles Problem und wissen, dass sie im Moment nicht selbst das Wissen und die Fähigkeiten haben, um das Problem schnell und effizient lösen zu können (Heiman et al. 2004). Wenn es dem H2H Marketing gelingt, solche Kunden in dieser Phase anzusprechen, dann ist die Wahrscheinlichkeit für den Austausch sehr hoch. Auch die Kunden im Wachstumsmodus, haben reflektiert und realisiert, dass ihre eigenen Fähigkeiten nicht ausreichen, um ihre Wachstumspläne zu verwirklichen. Sie haben zwar kein Problem. Wenn Sie es aber schaffen, diesen Kunden in diesem Modus eine Erkenntnis zu bringen und Sie es schaffen, diese Kunden zu überzeugen, dass Ihr Unternehmen bzw. Ihr Wertschöpfungsnetzwerk die notwendigen Kompetenzen hat, diese so einzusetzen, dass der Kunde seine Wachstumsziele erreichen kann, dann haben Sie einen Kunden mehr. Kunden, die die anderen beiden Modi haben, sind für wertorientierte Ansätze nicht offen. Sie zu penetrieren ist reine Zeitverschwendung. Sowohl die Kunden, die meinen, dass die eigenen Fähigkeiten, denen des Lieferanten entsprechen als auch diejenigen, die in diesem Modus immer davon ausgehen, dass sie sowieso mehr Fähigkeiten und Wissen haben als alle anderen.

Innerhalb der Unternehmen lassen sich nochmals Personen klassifizieren, die für den Erkenntnisverkauf in Frage kommen. Der Vertrieb kann den in Abb. 6.88 dargestellten Prozess durchlaufen, um zu klären, mit welcher Art Ansprechpartner er es im Unternehmen zu tun hat.

Entscheidend ist, dass Sie auf jemandem beim Kunden treffen, der sich durch eine gesunde Skepsis auszeichnet (Adamson et al. 2012b). Nur wer die mitgebrachte Erkenntnis wirklich hinterfragt und für sich ernsthaft prüft, kann überzeugt werden. Jemand der gleich sagt, wie toll alles ist, sollte noch daraufhin überprüft werden, ob er oder sie nützliche Informationen geben kann und will. Wenn nicht, haben Sie es mit einem Blockierer zu tun, wenn ja, können Sie versuchen, diesen Ansprechpartner als Freund oder Informanten zu gewinnen, der Ihnen Einblick ins Buying Center gewährt. Haben Sie es mit

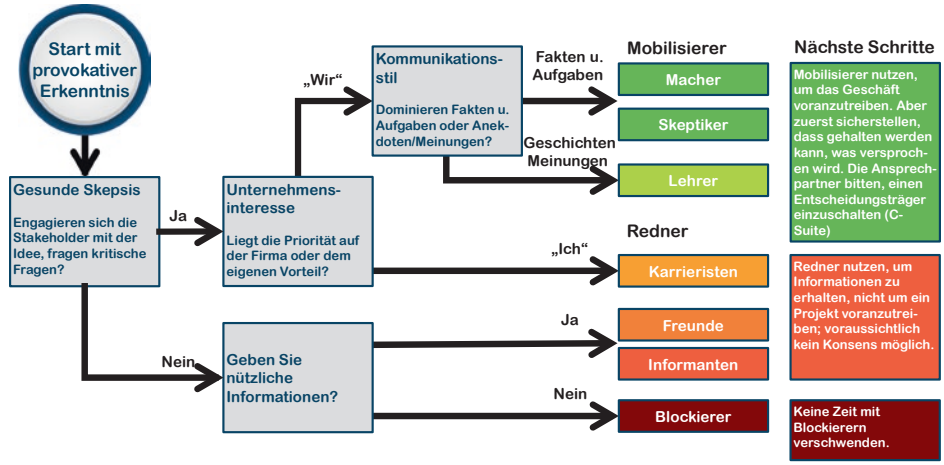


Abb. 6.88 Die richtigen Alliierten beim Kunden finden. (Adamson et al. 2012)

jemandem zu tun, der Ihrer Erkenntnis mit gesunder Skepsis entgegentritt, sollten Sie prüfen, ob der Ansprechpartner immer nur sich selbst im Blick hat („Karrierist“) oder das Wohl des eigenen Unternehmens, die hier als Mobilisierer bezeichnet werden. Die Mobilisierer lassen sich noch mal danach unterscheiden, ob sie eher Zahlen, Daten und Fakten gegenüber offen sind oder gegenüber Geschichten („Storytelling“) und Meinungen, also mit mehr emotionalem Engagement überzeugt werden wollen.

Wir erinnern uns, dass das eigene Unternehmen mit einem Wertschöpfungsnetz verbunden ist. Hier sei speziell an das Vertriebspersonal der Partner gedacht. Sie sind – das besagt der H2H Mindset – genauso zu behandeln, wie die eigenen Mitarbeiter. Der Mensch steht auch hier im Vordergrund. So werden die Verkaufsmitarbeiter eines Vertriebspartners wie die eigenen Mitarbeiter gesehen. Bei der Zusammenarbeit mit einem Vertriebspartner wurde lediglich die direkte Vertriebsfunktion outgesourct. Auch diese Mitarbeiter müssen nach dem H2H Ansatz ihr Wissen permanent mehren, erneuern und teilen. Um die Vertriebspartner in angemessener Form zu verstehen und deren Probleme zu verstehen, kann es auch hier für jeden Typ (Systemintegrator, Value-Added-Seller, Service-Partner, etc.) angebracht sein, eine Persona zu entwickeln. Ein möglicher Weg kann im Sell-in und Sell-out-Ansatz liegen (vgl. Abb. 6.89).

Oberstes Ziel bei einem solchen Mix aus Push (das Wertangebot beim Partner „reinverkaufen“) und Pull (Kunde kauft vom Vertriebspartner, der dadurch weitere Wertangebote beim Anbieter bestellt) ist die Qualifizierung des Vertriebspartners. An dieser Stelle kann wieder in die vorgelagerten Phasen zurückiteriert werden. Das kann die Insight-Phase (vgl. Abschn. 6.3) oder jede andere danach folgende Phase sein. Die Mitarbeiter des Vertriebspartners müssen das Wissen und die Fähigkeiten des Wertangebotes genauso gut zum Kunden transferieren können, wie die eigenen Mitarbeiter. Dadurch kann die verfügbare Kompetenz multipliziert werden. Die einzelnen Aktionen an den

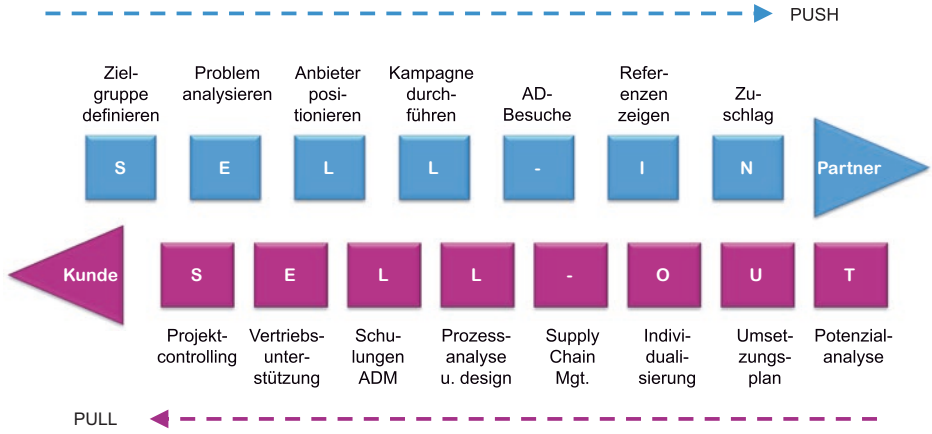


Abb. 6.89 Qualifizierung von Vertriebspartner mit Sell-in und Sell-out-Ansatz

Zwischenschritten sind beispielhaft gewählt. Hier ist insbesondere das Content Marketing gefragt (vgl. Abschn. 6.5).

Zwei Anmerkungen sollen zum Schluss noch gemacht werden. Die Ausführungen in diesem Abschnitt haben sich zwar mehrheitlich im B2B-Umfeld bewegt. Sie lassen sich mit Abstrichen auch auf das B2C-Umfeld und das Dienstleistungsmarketing übertragen. Außerdem sollte klargeworden sein, dass sich Mensch Marketing nicht als alleinige Vorgehensweise im Unternehmen sieht, um Kunden vom eigenen Wertangebot zu überzeugen, da nicht alle Kunden und alle Anbieter gleichermaßen für ein solches Marketing bereit sind.

Damit ist Kap. 6 abgeschlossen. Sowohl der H2H Mindset als auch das H2H Marketing als iterativer Prozess sind damit erläutert worden. Ausgehend von den echten menschlichen Problemen, das entsprechend dem H2H Marketing gelöst werden soll, wird zuerst nach den echten Erkenntnissen für das Unternehmen gefragt und die Einsichten in die Managementaufgaben integriert. Das Wertangebot ist dann der Ausdruck dieser Bemühungen, die dann mit den Kunden und Partnern im Netzwerk kommuniziert und transferiert werden. Als letzte Stufe ist die Organisation und das Managen des Zuganges des Kunden zum Wertangebot zu ermöglichen. Dieser Punkt wie auch der gesamte Prozess ist im ständigen Wandel und muss nicht linear ablaufen. Beim bisherigen 4P Modell, war das auch nicht immer der Fall, aber grundsätzlich hatte es einen statischen Ansatz. Wir fordern von Anfang an eine dynamische Sichtweise. Alle Schritte sind einzeln bearbeitbar und müssen nicht in der Reihenfolge abgearbeitet werden. Bei einem Start-Up oder einer Unternehmensneuausrichtung bietet es sich an, diesen Weg von Anfang an zu gehen. In einem laufenden Unternehmen, werden immer wieder die unterschiedlichen Aspekte des iterativen Prozesses in den aktuellen Fokus des Management genommen und damit auch zeitnah behandelt werden, was den Ansprüchen des gegenwärtigen Hyperwettbewerbes entspricht und auch den sich rasch wandelnden Kundenansprüchen gerecht

wird. Marke, Unternehmensentwicklung und Geschäftsmodell sind ebenfalls Teil des H2H Prozess wurden aber in diesem Kapitel nicht neu dargestellt, da sie vorher schon detailliert vorgestellt wurden. Natürlich unterliegt unser Konzept dem Wandel und wird kontinuierlich weiter verbessert und optimiert.

Im abschließenden Kapitel geht es darum, von der Reise durch das Mensch Marketing zurückzukehren. Die wesentlichen Erkenntnisse gilt es nochmals zusammenzufassen und einen Ausblick in die hoffentlich menschliche Zukunft zu wagen.

Fragen und Denkanstöße für Ihren Wissens-Transfer

1. Warum sollten Sie den H2H Prozess immer mit einem ausgewogenen Briefing starten? Was macht ein gutes Briefing aus? Welche Kommunikationsstörungen können Sie mit einem guten Briefing vermeiden?
2. Welche Methoden werden beim H2H Marketing für die aktive Problemsuche verwendet?
3. Erläutern Sie bitte, warum die Customer Journey Map als Instrument für das H2H Marketing geeignet ist und durch den H2H Prozess führt?
4. Skizzieren Sie bitte eine möglichst vollständige Customer-Journey-Map!
5. Warum kann auf Big Data bei Problemsuche und -verständnis nicht verzichtet werden? Warum reicht eine alleinige quantitative Analyse nicht aus?
6. Welche Anreize können Sie für die Weitergabe personen- bzw. unternehmensbezogener Daten liefern?
7. Welches Muster lässt sich in der Praxis bei der Einführung und Umsetzung von Data Analytics erkennen? Wo steht ihr Unternehmen? Welche Unterschiede lassen sich bei Low- und High-Performern ausmachen?
8. Wie werden aus Big Data Smart Data?
9. Wie lassen sich beispielsweise Internetspiele oder Apps zur Ermittlung von Kundendaten einsetzen?
10. Was ist eine Empathie-Landkarte? Inwiefern fasst sie gesammelte Erkenntnisse zusammen und steigert die Empathie für die Kunden?
11. Was ist ein Affinitätsdiagramm und wie lässt es sich bei der Definition des Kundenproblems einsetzen?
12. Welche Unterschiede gibt es zwischen den Konzepten einer Persona und der Marktsegmentierung? Warum ist es sinnvoll, beide Konzepte zu kombinieren?
13. Warum ist es so wichtig, ein Kundenproblem aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und sich dann für eine zu entscheiden?
14. Inwiefern stellt das Wertangebot eine Verbindung zwischen Problem und dessen Lösung dar?
15. Welche Komponenten eines Wertangebotes lassen sich unterscheiden? Welche Rolle spielt dabei die Kundenerfahrung?
16. Wie lassen sich Wertangebote im engeren und weiteren Sinne unterscheiden?
17. Warum reicht es heute nicht mehr aus, den Kunden Lösungen für ihnen bekannte Probleme anzubieten?

18. Wodurch unterscheiden sich Service-Design und CX-Design?
19. Wodurch unterscheiden sich UX und CX? Welche Rolle spielen dabei die eigenen Mitarbeiter und die Mitarbeiter der Kollaborationspartner?
20. Welche drei Dimensionen lassen sich bei der Objektgestaltung mit welchen Fragestellungen unterscheiden?
21. Welche Designelemente gilt es bei dem CX-Design zu berücksichtigen? Erläutern Sie die Dimensionen bitte kurz!
22. Inwiefern bauen Usability, UX und CX aufeinander auf?
23. Erläutern Sie bitte die Preisfindung mittels value-based pricing! Wie ist der Wert eines Angebotes aus Sicht der Kunden zu ermitteln?
24. Warum benötigen Sie dafür eine „nächstbeste“ Alternative? Was wäre eine nächstbeste Alternative in Ihrem Falle?
25. Warum ist der ermittelte ökonomische Wert nicht automatisch der Preis für ein Angebot? Was gilt es dabei zu berücksichtigen?
26. Erläutern Sie bitte das Target Costing als Verfahren, um das finanzielle Feedback für den Anbieter sicherzustellen!
27. Welchen Stellenwert hat Content Marketing in Ihrem Unternehmen und wie stehen Sie hier im Vergleich zu anderen Unternehmen?
28. Welche Ziele verfolgen Unternehmen mit Content Marketing? Und welche verfolgt Ihr Unternehmen?
29. Welche Content Marketingmaßnahmen verwenden Sie im Vergleich anderen Unternehmen?
30. Was ist Lean-Content-Marketing und warum passt es zum Mensch Marketing?
31. Wie gehen Sie beim Lean-Content-Marketing vor? Zu welchen Abteilungen/Funktionen müssen Schnittstellen im Content Marketing überbrückt werden?
32. Wie sieht eine mögliche Wertschöpfungskette für die Content-Erstellung aus? Wie könnte ein Workflow dazu aussehen?
33. Welche Software-Tools stehen im Content Marketing heute zur Verfügung? Welche nutzen Sie?
34. Welchen Sinn hat ein Content-Audit für Sie und wie würden Sie dabei vorgehen?
35. Was sind die Erkenntnisse von „Made to Stick“ und wie können Sie diese für das eigene Content Marketing nutzen?
36. Was ist ein „Sweet Spot“ und warum ist dieser für den Start eines Content Marketings so wichtig?
37. Was verstehen Sie unter Content Kuration und wie lässt sich diese für das Content Marketing einsetzen?
38. Wie lässt sich großer Content mehrfach und über einen längeren Zeitraum einsetzen?
39. Was ist ein sogenannter Minimal Viable Content (MVC) und wie erstellen Sie diesen?
40. Was sind laut Hirschfeld und Josche (2018) die wichtigsten Content Formate? Stimmen Sie dem zu? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?

41. Welche Content Formate eigenen sich besonders, um an Kundendaten heranzukommen?
42. Welche Kennzahlen für die Erfolgskontrolle des Content Marketings können Sie nennen? Welche sind Ihnen besonders wichtig? Warum?
43. Warum gewinnt das Kundenengagement als Größe immer mehr an Bedeutung?
44. Wie würden Sie Content-Co-Creation im Content Marketing einsetzen? Warum ist Co-Creation auch beim Content Marketing so wichtig?
45. Illustrieren und erläutern Sie bitte das integrative Modell zum Kundenengagement von Hollebeek et al. (2016). Was können Sie daraus lernen?
46. Was sind die wesentlichen Elemente einer Geschichte? Welche klassischen Handlungsfolgen (Plots) gibt es? Haben Sie bereits eine Sammlung verschiedener Geschichten, die Sie zu unterschiedlichen Anlässen einsetzen können?
47. Welche Arten von Storytelling lassen sich unterscheiden? Welche setzen Sie bereits ein? Warum?
48. Welche Vorteile haben die jeweiligen Arten?
49. Wodurch unterscheidet sich Serious Storytelling vom „normalen“ Storytelling?
50. Welche Hormone lassen sich mit dem sogenannten „Angel’s Cocktail“ manipulieren und was bewirken sie?
51. Nutzen Sie bereits funktionales Storytelling?
52. Welche vier Handlungsfelder bestimmen den konzeptionellen Rahmen für den Kundenzugang?
53. Warum sollten physischer und kommunikativer Zugang vom und zum Kunden nicht mehr getrennt betrachtet werden?
54. Was ist der Unterschied zwischen Multi- und Omnichannel?
55. Was verstehen wir unter der mobilen Service Cloud?
56. Was verstehen Sie unter Social Commerce? Nutzen Sie das bereits? Welche Chancen und Risiken sind damit verbunden?
57. Erklären Sie bitte den Unterschied zwischen Earned-, Owned-, Paid- und Shared-Media!
58. Wie lassen sich E-Mails sinn-/wertvoll über die Customer Journey einsetzen?
59. Was wird unter Social Media Monitoring verstanden? Wie setzen die Unternehmen das heute bereits ein?
60. Wie kann eine Webseite nach dem Hub-and-Spoke-Modell aufgebaut werden? Wie unterscheidet sich das vom Aufbau vieler Webseiten heute und was halten Sie davon?
61. Wie können Sie die eigene Webseite als Hub ausbauen, der gegen große Player wie Google und Amazon eine Chance hat? Warum kann es sich fast kein Unternehmen heute mehr leisten, nicht über Amazon zu verkaufen? Welche Chancen und Risiken sind damit verbunden?
62. Für welchen Zweck können Blogs eingesetzt werden? Was macht den Blog so wertvoll?

63. Warum beinhaltet der Spruch „one face to the customer“ eine Gefahr für die Kundenbindung?
64. Wie und wieso würden Sie den Kaufzyklus des Kunden mit dem Verkaufszyklus des eigenen Unternehmens synchronisieren?
65. Wie wird sich der persönliche Vertrieb künftig wohl verändern? Welche Aufgaben sind durch eine Automatisierung besonders gefährdet?
66. Erläutern Sie bitte die Vorgehensweise beim Erkenntnisverkauf! Wie können Sie testen, ob Sie mit Erkenntnisverkauf bei einem Ansprechpartner beim Kunden eine Chance haben?
67. Wie funktioniert der Sell-in- und Sell-out-Ansatz?

Literatur

Adamson, Brent, Matthew Dixon, und Nicholas Toman. 2012a. Lösungen verkaufen war gestern. *Harvard Business Manager* 9 (2012): 22–33.

Adamson, Brent, Matthew Dixon, und Nicholas Toman. 2012b. The end of solution sales. *Harvard Business Review* 90 (7/8): 60–68.

Allrutz, Ralf. 2013. „Pretotypen Sie Es!: Was ist der Unterschied zwischen PrEtotypen und PrOtotypen?“ Pretotypen Sie Es! (blog). 27. Mai 2013. http://pretotypen.blogspot.com/2013/05/was-ist-der-unterschied-zwischen.html. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Anderson, Melvin. 2016. Crossing another chasm.

Antonios, Jessica. 2011. Understanding the effects of customer education on customer loyalty. *Business Leadership Review* 8 (1): 1–15.

Ballantyne, David, und Richard J. Varey. 2006. Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory* 6 (3): 335–348. https://doi.org/10.1177/1470593106066795.

Ballantyne, David, John Williams, und Robert Aitken. 2011. Introduction to service-dominant logic: From propositions to practice. *Industrial Marketing Management* 40 (2): 179–180. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.025.

Barquet, Ana Paula B., Vitor P. Cunha, Maicon G. Oliveira, und Henrique Rozenfeld. 2011. Business model elements for product-service system. In *Functional thinking for value creation,* Hrsg. Jürgen Hesselbach und Christoph Herrmann, 332–337. Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-19689-8_58.

Bittner, Gerhard, und Elke Schwarz. 2010. *Emotion Selling: Messbar mehr verkaufen durch neue Erkenntnisse der Neurokommunikation,* 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Blatt, Markus, und Emmanuel Sauvonnet, Hrsg. 2017. Wo ist das Problem? In *Wo ist das Problem?* 1–7. Vahlen. https://doi.org/10.15358/9783800653195-1.

Bolton, Ruth N., et al. 2004. Invited commentaries on ‚Evolving to a new dominant logic for marketing‘. *Journal of Marketing* 68 (1): 18–27.

Booker, Christopher. 2005. *The seven basic plots: Why we tell stories*. London: Bloomsbury.

Bosch Global. 2014. Bosch world experience 2014. YouTube. 9. September 2014. https://www.youtube.com/channel/UC1QiRmS2qhcsIrnggkMVLpg. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Brenner, P. D. W., und F. Uebernickel. 2015. *Design Thinking: Das Handbuch*. Frankfurter Allgem.Buch. https://books.google.de/books?id=UjB5oAEACAAJ. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Brenner, Walter, und Falk Uebernickel, Hrsg. 2016. *Design thinking for innovation*. Cham: Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26100-3.

Bruhn, Manfred, und Karsten Hadwich. 2012. Customer Experience – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In *Customer experience*, Hrsg. Manfred Bruhn und Karsten Hadwich, 3–36. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4001-8_1.

Buxton, William. 2007. *Sketching user experiences*. Amsterdam: Elsevier/Morgan Kaufmann.

Chandler, Jennifer D., und Robert F. Lusch. 2015. Service systems: A broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research* 18 (1): 6–22. https://doi.org/10.1177/1094670514537709.

Chiefmartec. 2017. https://chiefmartec.com/2017/05/marketing-techniology-landscape-supergraphic-2017/

Clavier, P. R., H. H. Lotriet, und J. J. van Loggerenberg. 2012. Business intelligence challenges in the context of goods- and service-dominant logic. In 2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences, 4138–4147. https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.138.

Clement, Reiner, und Dirk Schreiber. 2013. *Internet-Ökonomie*. Springer-Lehrbuch Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36719-9.

Content Marketing Institute. 2016. B2B content marketing: 2016 benchmarks, budgets, and trends – North America.

Cundari, Aldo. 2015. *Customer-centric marketing: Build relationships, create advocates, and influence your customers*. New Jersey: Wiley.

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2016. *DIN CEN/TS 16880 (DIN SPEC 77880):2016-03 CEN/TS 16880:2015 (D)*. Berlin: Beuth.

Dinger, Helmut. 2002. *Target costing: Praktische Anwendung im Entwicklungsprozess*. München: Hanser.

Dollmayer, Andreas. 2003. *Target costing: Modernes Zielkostenmanagement in Theorie und Praxis*. Hessen: Tectum-Verlag.

Engagement Lab powered by suxeedo GmbH. 2017. Content_Marketing_Studie_2017.pdf. https://www.estrategy-magazin.de/fileadmin/Lesetipps/Content_Marketing_Studie_2017.pdf.

Ferreira, Fabiana Nogueira, Bernard Cova Holanda, Robert Spencer, und João F. Proença. 2016. A dynamics-based approach to solutions typology: A case from the aerospace industry. *Industrial Marketing Management* 58 (Oktober): 114–22. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.025.

Finne, Åke, und Christian Grönroos. 2017. Communication-in-use: Customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing* 51 (3): 445–463. https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553.

Gagnon, Eric. 2014. Goodbye, B2B brand marketing: Developing content-based marketing programs for the post-marketing era. *International Management Review* 10 (2): 68–71.

Gagnon, Eric. 2015. B2B advertising for BRICS nations in the "post-marketing" era. *International Management Review* 11 (1): 62.

Ganga, Kanchan. 2018. *An insight into the management of value co-creation by start-ups*. Schweinfurt: Hochschule Würzburg-Schweinfurt.

Glattes, Karin. 2016. *Der Konkurrenz ein Kundenerlebnis voraus*. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10528-0.

Golecki, Christian. 2012. Nutzung von Customer Insights zur Entwicklung erfolgreicher Apps. https://link.springer.com/article/10.1365/s11621-012-0117-6. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Goodwin, Kim. 2011. *Designing for the digital age: How to create human-centered products and services*. Wiley.

Gouillart, Francis J., und Bernard Quancard. 2016. *The co-creation edge: Harnessing big data to transform sales and procurement for business innovation*, 1. Aufl. New York: Palgrave Macmillan.

Gouthier, Matthias, Andreas Giese, und Christopher Bartl. 2012. Customer Experiences, Kundenbegeisterung und Service Excellence – Die Spezifikation DIN SPEC 77224. In *Customer experience,* Hrsg. Manfred Bruhn und Karsten Hadwich, 63–84. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4001-8_3.

Greer, Charles R., Robert F. Lusch, und Stephen L. Vargo. 2016. A service perspective. *Organizational Dynamics* 45 (1): 28–38. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.004.

Grönroos, Christian. 2011. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management* 40 (2): 240–247. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.036.

Hall, Simon. 2017. *Innovative B2B marketing*. New York: Kogan Page. https://ebookcentral.proquest.com/lib/fhws/detail.action?docID=4929727&query=4929727. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Harmeling, Colleen M., Jordan W. Moffett, Mark J. Arnold, und Brad D. Carlson. 2017. Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 45 (3): 312–335. https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2.

Hartleben, Ralph E., und Wolfram von Rhein. 2013. *Kommunikationskonzeption und Briefing ein Praktischer Leitfaden Zum Erstellen Zielgruppenspezifischer Konzepte: Ein Praktischer Leitfaden Zum Erstellen Zielgruppenspezifischer Konzepte*. Somerset: Publicis MCD Werbeagentur. http://ebookcentral.proquest.com/lib/fhws/detail.action?docID=1584807.

Hassenzahl, Marc. 2013. User experience and experience design. In *The encyclopedia of human-computer interaction,* 2. Aufl, Hrsg. Mads Soegaard und Rikke Friis Dam. Aarhus N: The Interaction Design Foundation.

Haug, Kathrin, und Jérémy Küper. 2010. Das Potenzial von Kundenbeteiligung im Web-2.0-Online-Shop. In *Web-Exzellenz im E-Commerce,* Hrsg. Gerrit Heinemann und Andreas Haug, 115–133. Wiesbaden: Springer.

Heath, Dan, und Chip Heath. 2008. *Made to stick (epilogue): Why some ideas survive and others die*. New York: Random House.

Heiman, Stephen E., Diane Sanchez, und Tad Tuleja. 2004. *The new strategic selling: The unique sales system proven successful by the world's best companies*. New York: Kogan Page.

Heinemann, Gerrit, und Christian W. Gaiser. 2016a. Social Commerce als Basisfaktor Nr. 1 des SoLoMo. In *SoLoMo – Always-on im Handel: Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Omnichannel-Shopping,* Hrsg. Gerrit Heinemann und Christian W. Gaiser, 17–73. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13545-4_2

Heinemann, Gerrit, und Christian W. Gaiser. 2016b. *SoLoMo – Always-on im Handel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13545-4.

Hering, Ekbert. 2014. *Wettbewerbsanalyse für Ingenieure*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03869-4 (essentials).

Hinterhuber, Andreas. 2004. Towards value-based pricing – An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management* 33 (8): 765–778. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.006.

Hirschfeld, Sascha Tobias von, und Tanja Josche. 2018. *Lean Content Marketing: Groß denken, schlank starten. Praxisleitfaden für das B2B-Marketing*. Heidelberg: O'Reilly. http://ebookcentral.proquest.com/lib/fhws/detail.action?docID=5215591. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Hofbauer, Günter, und Claudia Hellwig. 2016. *Professionelles Vertriebsmanagement,* (4., aktualisierte und erweiterte Auflage). Erlangen: PUBLICIS.

Hollebeek, Linda D., Rajendra K. Srivastava, und Tom Chen. 2016. S-D logic–informed customer engagement: Integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science,* September. https://doi.org/10.1007/s11747-016-0494-5.

Holliman, Geraint, und Jennifer Rowley. 2014. Business to business digital content marketing: Marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing* 8 (4): 269–293. https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2014-0013.

Horsch, Jürgen. 2015. „Target Costing". In *Kostenrechnung,* Hrsg. J. Horsch, 295–309. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07312-1_7.

Horst, Peter, und Robert Duboff. 2016. Markenführung in Zeiten von Big Data. *Harvard Business Manager* 2016 (Januar): 50–60.

Horx, Matthias, und Christian Rauch. 2010. Megatrend Dokumentation. Kelkheim.

Hsu, Chien-Lung, Chia-Chang Liu, und Yuan-Duen Lee. 2010. Effect of commitment and trust towards micro-blogs on consumer behavioral intention: A relationship marketing perspective. *International Journal of Electronic Business Management* 8 (4): 12.

Jaakkola, Elina, und Matthew Alexander. 2014. The role of customer behavior in value co-creation: A service system perspective. *Journal of Service Research* 17 (3): 247–261. https://doi.org/10.1177/1094670514529187.

Kahneman, Daniel, und Amos Tversky. 1979. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica* 47 (2): 263–291.

Kee, Angel Wong An, und Rashad Yazdanifard. 2015. The review of content marketing as a new trend in marketing practices. *International Journal of Management, Accounting and Economics* 2 (9): 1055–1064.

Kegelberg, Jan. 2018. Auslaufmodell Omnichannel – Die Plattformökonomie integriert den Handel. In *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz,* Hrsg. Ingo Böckenholt, Audrey Mehn, und Arne Westermann, 373–383. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_16.

Kim, Ju-Young, Martin Natter, und Martin Spann. 2009. Pay what you want: A new participative pricing mechanism. *Journal of Marketing* 73 (1): 44–58. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.44.

Kowalkowski, Christian. 2010. What does a service-dominant logic really mean for manufacturing firms? *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology* 3 (4): 285–292. https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2011.01.003.

Kreutzer, Ralf T. 2018. Holistische Markenführung im digitalen Zeitalter – Voraussetzung zur Erreichung einer Omnichannel-Exzellenz. In *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz*, Hrsg. Ingo Böckenholt, Audrey Mehn, und Arne Westermann, 111–147. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_4.

Kreutzer, Ralf T., Andrea Rumler, und Benjamin Wille-Baumkauff. 2015. *B2B-Online-Marketing und Social Media*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-04695-8.

LaValle, Steve, Eric Lesser, Rebecca Shockley, Michael S. Hopkins, und Nina Kruschwitz. 2011. Big data analytics and the path from insights to value. *MIT Sloan Management Review* 52 (2): 21–32.

Leadgen-Partners. 2018. Social-Selling-Playbook-1.0. www.leadgen-partners.com. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

LeCompte, Margaret D., und Jean J. Schensul. 2010. *1. The ethnographer's toolkit. Designing and conducting ethnographic research: An introduction,* 2. Aufl. Lanham: AltaMira Press.

LeCompte, Margaret D., und Jean J. Schensul. 2012. *The ethnographer's toolkit. 5. Analysis and interpretation of ethnographic data,* 2. Aufl. Lanham: AltaMira Press.

Lugmayr, Artur, Erkki Sutinen, Jarkko Suhonen, Carolina Islas Sedano, Helmut Hlavacs, und Calkin Suero Montero. 2017. Serious storytelling – A first definition and review. *Multimedia Tools and Applications* 76 (14): 15707–15733. https://doi.org/10.1007/s11042-016-3865-5.

Mak, Vincent. 2014. Vergütungsmodell Pay What You Want: Wenn Kunden den Preis bestimmen. Wirtschaftswoche, September. https://www.wiwo.de/erfolg/trends/verguetungsmodell-pay-

what-you-want-wenn-kunden-den-preis-fuer-ein-gut-bestimmen/10709678.html. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Matteo, Stéphane, und Cinzia Dal Zotto. 2015. Native advertising, or how to stretch editorial to sponsored content within a transmedia branding era. In *Handbook of media branding,* Hrsg. Gabriele Siegert, Kati Förster, Sylvia M. Chan-Olmsted, und Mart Ots, 169–185. Cham: Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0_12.

Meeker, Mary. 2018. *Internet trends 2018,* Mai, 294.

Mehn, Audrey, und Vanessa Wirtz. 2018. Stand der Forschung – Entwicklung von Omnichannel-Strategien als Antwort auf neues Konsumentenverhalten. In *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz,* Hrsg. Ingo Böckenholt, Audrey Mehn, und Arne Westermann, 3–35. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_1.

Michaeli, Rainer. 2006. *Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen*. Berlin: Springer.

Moore, Geoffrey A. 2014. *Crossing the chasm,* Bd. 3. New York: Harper Collins. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540=“978–0-06-229298-8”. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Morgenroth, Markus. 2017. Digital gebrandmarkt. Wie Konsumentendaten gesammelt, gehandelt und genutzt werden. *c’t* 1 (2017): 64–71.

Nussbaumer Knaflic, Cole. 2017. *Storytelling mit Daten: Die Grundlagen der effektiven Kommunikation und Visualisierung mit Daten*. Munich: Vahlen. https://doi.org/10.15358/9783800653751.

Nyirö, Nóra, Tamás Csordás, und Dóra Horváth. 2011. Competing by participation – A winning marketing tool. *Communication Management Quarterly* 6 (21): 111–139.

Of, Jan. 2014. *Brand formative design. Development and assessment of product design from a future, brand and consumer perspective*. Mainz: Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Ohmae, Ken’ichi. 1982. *The mind of the strategist*. New York: McGraw-Hill.

Oshio, K. 2014. The role of knowledge white space in products for co-creation with customers in service dominant logic. In Proceedings of PICMET ’14 Conference: Portland International Center for Management of Engineering and Technology; Infrastructure and Service Integration, 3381–3387.

Osterwalder, Alexander. 2015. *Value proposition design*. Frankfurt a. M.: Campus. https://content-select.com/de/portal/media/view/54e72432-79c8-43db-97ef-6790b0dd2d03. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Palmer, Adrian, und Nicole Koenig-Lewis. 2009. An experiential, social network-based approach to direct marketing. *Direct Marketing: An International Journal* 3 (3): 162–176. https://doi.org/10.1108/17505930910985116.

Payne, Adrian, Kaj Storbacka, Pennie Frow, und Simon Knox. 2009. Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research* 62 (3): 379–389. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.013.

Petersen, Søren, und Jaewoo Joo. 2015. Inspirational design briefing. In Design thinking: New product development essentials from the PDMA. Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119154273.ch2.

Phillips, David. 2011. How to avoid death by powerpoint. Presentation skills. https://www.amazon.de/avoid-death-PowerPoint-David-Phillips/dp/9995701111.

Prahalad, C.K., und Venkatram Ramaswamy. 2003. The new frontier. *MIT Sloan management review* 44 (4): 12–18.

Price, Rebecca, Cara Wrigley, Sam Bucolo, und Alexander Dreiling. 2013. A design led innovation approach to gathering deep customer insights in the aviation industry. *Consilience and Innovation in Design Proceedings and Program* 1:2195–2205.

Ramaswamy, Venkat, und Kerimcan Ozcan. 2016. Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing* 33 (1): 93–106. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.07.001.

Robier, Johannes. 2016. *UX redefined. Management for professionals*. Cham: Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-21062-9.

Rumler, Andrea, und Susanne Ullrich. 2016. „Social-Media-Monitoring und -Kontrolle". *Praxis-WISSEN Marketing* 1 (2016): 94–112. https://doi.org/10.15459/95451.7.

Rupp, Chris, und die SOPHISTen. 2014. *Requirements-Engineering und -Management: Aus der Praxis von klassisch bis agil,* 6. Aufl. München: Hanser. https://doi.org/10.3139/9783446443136.

Rusnjak, Andreas, und Daniel R.A. Schallmo, Hrsg. 2018. *Customer Experience im Zeitalter des Kunden*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18961-7.

Sakano, H., und M. Kosaka. 2014. New product planning process in the age of Service Dominant Logic. In Proceedings of PICMET '14 Conference: Portland International Center for Management of Engineering and Technology; Infrastructure and Service Integration, 2158–2165.

Schensul, Stephen L. 1999. *2 The ethnographer's toolkit essential ethnographic methods*. Lanham: AltaMira Press.

Schensul, Jean J., Hrsg. 1999. *Enhanced ethnographic methods: Audiovisual techniques, focused group interviews, and elicitation techniques. The ethnographer's toolkit,* Bd. 3. Walnut Creek: Altamira Press.

Schensul, Jean J., und Margaret D. LeCompte, Hrsg. 2016. *Ethnographer's toolkit: 7-volume set,* 2. Aufl. Lanham: AltaMira Press.

Schmidt, Liane, Vasilisa Skvortsova, Claus Kullen, Bernd Weber, und Hilke Plassmann. 2017. How context alters value: Price information recruits the brain's valuation and affective regulation system for shaping experienced taste pleasantness. *Scientific Reports* 7 (1): 8098 (bioRxiv, 097915).

Schulte-Henke, Claus. 2008. *Kundenorientiertes Target Costing und Zuliefererintegration für komplexe Produkte: Entwicklung eines Konzepts für die Automobilindustrie,* 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler Edition Wissenschaft).

Schultz, Don E. 2003. *IMC, the next generation*. Boston: McGraw-Hill. http://recherche.bibkatalog.de/InfoGuideClient.fwssis/start.do?Login=wofwss&Query=540=“0-07-141662-5”.

Schwarz, Torsten, Hrsg. 2015. *Big Data im Marketing: Chancen und Möglichkeiten für eine effektive Kundenansprache,* 1. Aufl. München: Haufe.

Šerić, Maja, Irene Gil-Saura, und María Eugenia Ruiz-Molina. 2014. How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* 39:144–156.

Simon, Hermann. 2015. *Confessions of the pricing man*. Cham: Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20400-0.

Spottke, Benjamin. 2018. *Digital Customer Experience Management der Plattform Steam*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22759-3 (essentials).

Sroufe, Robert, Sime Curkovic, Frank Montabon, und Steven A. Melnyk. 2000. The new product design process and design for environment: “Crossing the chasm”. *International Journal of Operations & Production Management* 20 (2): 267–291. https://doi.org/10.1108/01443570010304297.

Steinbach, Jan, Michael Krisch, und Horst Harguth. 2015. *Helpvertising*. Wiesbaden: Springer Fachmedien (essentials). http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-07691-7. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Stone, Martha L. 2014. *„Big data for media"*.

Talks at Google. 2014. Doug Stevenson: „The power to persuade – The magic of story" | Talks at google. https://www.youtube.com/watch?v=sKUiE9DBkKc. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

TEDx Talks. 2017. The magical science of storytelling | David JP Phillips | TEDxStockholm. https://www.youtube.com/watch?v=Nj-hdQMa3uA. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Tomczak, Torsten, und Philipp Scharfenberger. 2015. Zur Idee einer Object-Dominant Logic im Marketing. In *Always Ahead im Marketing Offensiv, digital, strategisch,* Hrsg. Silke Bartsch und Christian Blümelhuber, 69–89. Wiesbaden: Springer Gabler.

Tropp, Jörg. 2011. *Moderne Marketing-Kommunikation: System – Prozess – Management,* 1. Aufl., Lehrbuch. Wiesbaden: VS Verlag.

Vargo, Stephen L., und Robert F. Lusch. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68 (1): 1–17.

Vorwerk Deutschland Stiftung & Co. KG. 2019. Unser Multitalent. Thermomix. 3. Januar 2019. https://thermomix.vorwerk.de/thermomix/unser-multitalent/. Zugegriffen: 20. Jan. 2019.

Westermann, Arne, Vanessa Wirtz, und Rebecca Zimmermann. 2018. Ein theoriebasierter Ansatz zur Erlangung von Exzellenz im Omnichannel-Vertrieb. In *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz*, Hrsg. Ingo Böckenholt, Audrey Mehn, und Arne Westermann, 37–70. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_2.

Zinkann, Reinhard, und Jochen Mahadevan. 2018. Zukünftige Customer Journeys und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis. In *Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung,* Hrsg. Manfred Bruhn und Manfred Kirchgeorg, 157–169. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18538-1_12.

Zusammenfassung und Ausblick

7

Inhaltsverzeichnis

7.1 Wesentliche Erkenntnisse des Menschen Marketing 558
7.2 Mensch Marketing und die Sinnfrage 559
Literatur. 564

Bevor auf wesentliche Erkenntnisse und einen Ausblick des Mensch Marketings eingegangen wird, soll im Folgenden kurz die Reise des Mensch Marketings rückblickend zusammengefasst werden (vgl. Abb. 7.1).

Unsere Geschichte begann mit dem Aufruf, Sinn und Zweck von Marketing zu hinterfragen. Aus dem beobachteten Niedergang des Marketings als Funktion heraus, dienten mit „Cluetrain“ und „First Things First“ zwei Manifeste als Weckruf und Wendepunkt für die Autoren, sich auf die Suche nach einer neuen Interpretation und einem neuen Ansatz im Marketing zu machen. Ausdrücklich wollten wir dabei auf Bestehendes zurückgreifen und darauf aufsetzen. Ausdrücklich verstehen wir Mensch Marketing nicht als alleinigen Ansatz, der als „heiliger Gral“ des Marketings dienen soll. Marketing Management als Prozess und auch der Marketing-Mix sind in den Ansatz eingeflossen und nach wie vor zu erkennen.

Die Suche begann bereits vor einigen Jahren, hat sich aber erst durch einen Forschungsaufenthalt in der indischen IT-Metropole Bangalore konkretisiert. Dort wurde dann von beiden Autoren in einem mehrwöchigen „Workshop“ das Bangalore Modell entwickelt, dass sich schrittweise und iterativ, wie das Mensch Marketing selbst, in drei Ebenen offenbart hat.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

W. Pförtsch und U. Sponholz, *Das neue Marketing-Mindset,*
https://doi.org/10.1007/978-3-658-25519-0_7



Abb. 7.1 Mensch Marketing als Geschichte

Die Suche nach einem neuen Ansatz wurde in der ersten Ebene durch drei Denkanstöße geleitet:

- dem *Design Thinking* als Innovationsprozess, Werkzeugkasten und vor allem Mindset,
- der *Service-Dominant Logic* als konzeptionelles Ideengebäude, das die zersplitterten Marketingansätze zusammenführen kann und
- der *Digitalisierung* als dynamische, schöpferische Kraft, die Welt in allen relevanten Dimensionen (Politik, Ökonomie, Gesellschaft, Technologie, Ökologie und Rechtssystem) zu verändern, dem sich Marketing als Funktion, vor allem aber auch als Mindset anpassen muss.

Die zweite Ebene des Bangalore Modells ergab sich daraus:

- Mensch Marketing äußert sich zum einen als *H2H Mindset* der beteiligten, individuellen Personen, der sicherstellen muss, dass ohne „Anordnung von oben" und ohne „Misstrauen" an der *Lösung menschlicher Probleme,* serviceorientiert, kollaborativ und agil auf der Basis von Wissens- und Kompetenznetzwerken gearbeitet wird. Wir legen uns bewusst mit der weitverbreiteten Scheu an, Probleme als Probleme und nicht als „Challenge" oder „Chance" zu bezeichnen. Unsere gegenwärtigen politischen, wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Probleme in der Welt zeigen, dass es am Ende immer nur um eine schmeichelhafte Umschreibung des Begriffes „Problem" geht. Selbstverständlich können und müssen Unternehmen und hier insbesondere die Unternehmensführung diesen Mindset in ihrer Unternehmensphilosophie und in ihrem täglichen Denken und Handeln vorleben, damit der Ansatz

greifen kann. Dadurch wird Mensch Marketing zu einer erweiterten *Führungsphilosophie,* die den Grundgedanken einer markt- und wettbewerbsorientierten Unternehmensführung aufnimmt und weiterentwickelt. Der H2H Mindset stellt durch seine Fähigkeit, markt- und ressourcenorientiert zu denken, keine naive Führungsphilosophie dar, sondern verbindet durch den permanenten Wechsel der beiden Sichtweisen das Machbare mit dem Möglichen.

- Der *H2H Prozess* beinhaltet Mensch Marketing *als Funktion im Unternehmen.* Er zeichnet sich durch seine *Dynamik, Flexibilität und Integration* unterschiedlichster Marketingansätze (strategisches und operatives Marketing, Marketing-Mix und Markenmanagement, Onlinemarketing, Dienstleistungsmarketing, B2B-/B2C-Marketing, Content Marketing analoger sowie digitaler Inhalte und Kanäle, etc.) aus, der ein beliebiges Einsteigen und Iterieren ermöglicht. Eingeschränkt wird der H2H Prozess in seinem Einsatz- und Wirkungsbereich lediglich dadurch, dass er der Lösung menschlicher Probleme dient. Unserem Verständnis nach lassen sich allerdings alle Wertangebote auf die Lösung menschlicher Probleme zurückführen; es sei an dieser Stelle an das Problem des Herstellers von Verpackungsmaschinen für Windeln erinnert. Innovativ ist der Prozess aber nicht nur wegen seiner Dynamik, Flexibilität und Integration, sondern auch wegen seines Beitrags bei der *Entwicklung innovativer Wertangebote.* Diese eignen sich zur Positionierung und Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb und leisten einen wertvollen Beitrag zum Innovationsmanagement eines Unternehmens. Der Prozess stellt die *Co-Creation* von Kunden und Netzwerkpartnern über den gesamten Prozess in den Mittelpunkt. Das betrifft nicht nur Wertangebot und Marke, sondern auch den Zugang zu diesem Wertangebot und zu Content, der den Namen verdient.
- Als dritte Dimension des Mensch Marketings dient *H2H Management* als Verbindung von Marketing als Führungsphilosophie und als Funktion dar, das der *Planung und Steuerung der zentralen Zielgröße Vertrauen* dient. Es kann als besondere Leistung hervorgehoben werden, dass Fragmente des Marketingmanagements (Customer-Experience-Management, Customer Relationship Management, Reputationsmanagement und Marken Management) zusammengeführt und in den Dienst der Planung und Steuerung des Vertrauens in das Unternehmen, sein Verhalten und seine Fähigkeiten zusammengefasst werden.

An dieser Stelle hätte das Buch bereits mit einer Rückkehr enden können. Die Autoren haben sich allerdings entschieden, den H2H Prozess erst einmal ausführlicher zu beschreiben, um die Umsetzbarkeit zu demonstrieren. Der ursprüngliche Plan, diese mit einem durchgängigen Fallbeispiel zu beweisen wurde aufgrund des konzeptionellen Charakters und des Umfanges des Buches fallengelassen. Stattdessen wird es eine gesonderte Veröffentlichung mit dem Fallbeispiel und ergänzenden Fallbeispielen geben.

Wir führen das abschließende Kapitel in Abschn. 7.1 mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse fort, bevor wir in Abschn. 7.2 einen Ausblick über Mensch Marketing und Sinn und Zweck wagen.

7.1 Wesentliche Erkenntnisse des Menschen Marketing

Mit dem Mensch Marketing wird ein innovativer Ansatz zum Verstehen und Agieren in der neuen und insbesondere auch digitalen Zeit vorgelegt. Dieser berücksichtigt die wesentlichen Veränderungen unserer Epoche für das Managen von Unternehmen und stellt den Mensch wieder in den Mittelpunkt unternehmerischen Denkens und Handelns. Bestehende Ideengebäude werden zusammengebracht, nicht das erste Mal, aber in einer ganz spezifischen Art und Weise, sodass eine neue Sichtweise des Managens möglich wird und der Titel Mensch Marketing Management gerechtfertigt ist. Was ist dabei anders und neu?

Die Integration von bisher isoliert betrachteten Aspekten des Marketing Managements wie

- Leitbild, Strategie, Management und operatives Marketing
- Analoges und digitales Marketing
- B2B-, B2C- und Dienstleistungsmarketing
- Marke und operatives Marketing: Die Evolution des Marketing-Mix: der statische Marketing-Mix wird durch einen iterativen Umsetzungsprozess (H2H Prozess) ergänzt
- Marke findet auf drei unterschiedlichen Ebenen statt: Markenmanagement, Co-Branding mit Kunden und Netzwerkpartnern sowie markenprägendes Design
- Der Mensch als Mittelpunkt und nicht als Mittel „Punkt“
- Menschliche Probleme und tief gehend Erkenntnisse als Ausgangspunkt für die Entwicklung von Wertangeboten und die Positionierung des Unternehmens
- Bildende und unterhaltende Inhalte als wertschätzende Kommunikation
- Denk- und Handlungsorientierung der beteiligten Menschen als Voraussetzung (H2H Mindset)
- Vertrauen als Leitwährung und zentrale Zielgröße, die es über die Kundenerfahrung (CXM), die Reputation und die Marke zu managen und steuern gilt (H2H Management)
- Aufruf, dass Marketing zurück zu den Wurzeln des „Fuzzy Front End of Innovation“ kehrt
- Co-kreierte Gestaltung von Marke, Erfahrung (CX), Wertangebot, Inhalt und Zugang
- Co-Creation der Kunden und Netzwerkpartner in allen Wertschöpfungsaktivitäten
- Zusammenspiel von Kommunikations- und Distributionskanälen; analog wie digital

Vieles wird sich noch in Zukunft ändern müssen, aber mit den hier vorgestellten Denkweisen und Handlungsmöglichkeiten kann ein effizientes und humanes Wirtschaften möglich werden. Marketing kann so wieder respektiert und geschätzt werden, muss sich das aber auch durch angewandtes Wissen und angewandte Fähigkeiten erst einmal verdienen. Marketing kann wieder einen wichtigen Beitrag bei der Innovation leisten, indem es die Frage nach dem „warum“, also der Bedeutung für die Menschen beantwortet bevor es um die Frage des „wie“ im Engineering geht. Marketing darf sich nicht mehr

durch „wertlose“ Kommunikation auszeichnen. Wir haben große Hoffnung, dass dies möglich wird, auch durch die Mithilfe eines jeden Lesers. Gerne kann mit uns Kontakt aufgenommen werden, um uns und das Buch zu kritisieren.

7.2 Mensch Marketing und die Sinnfrage

Als 1991 der Eiserne Vorhang fiel und für Deutschland die Wiedervereinigung möglich wurde, war für die meisten Menschen klar, dass der Kapitalismus im großen Wettstreit der Systeme gewonnen hatte. Eine Generation später sieht die Situation wieder anders aus. Die große Finanzkrise von 2008/2009 ist überstanden und viele Menschen haben die Bedeutung von „Fake News“ für die Geschäftswelt verstanden, aber noch wissen wir nicht ganz genau wie wir damit umgehen können. Die nächsten Jahre werden zeigen, was Unternehmen daraus machen. Sie haben die große Chance, in einer zunehmend destabilisierten Umwelt, in der früher vertrauenswürdige Handelnde wie Politik, Medien und NGOs ihr Vertrauenskapital verspielen, die Funktion eines Vertrauensankers zu übernehmen, der Halt, Orientierung und Bedeutung gibt. Das Mensch Marketing kann dabei Hilfestellung geben, indem der Mensch mit seinen Problemen ernstgenommen und geschätzt wird und das Unternehmen dabei hilft, die Probleme zu beseitigen und zu mildern. Das gibt den beteiligten Menschen einen Sinn im Leben.

„Creating Happiness as well as Goods“, lautet das letzte Kapitel in Philip Kotlers Buch „Confronting Capitalism“: Real Solutions for a Troubled Economic System (Kotler 2015). Damit will Philip uns auf die Tatsache stoßen, dass beides möglich ist: Gutes zu tun und Gutes zu erzeugen. Er glaubt fest daran, dass der Kapitalismus das beste ökonomische System ist, das die Welt bisher hervorgebracht hat, aber er sieht auch eine Reihe von Defiziten, die es zu überwinden gilt. Ähnlich wie Phil wollen wir mit unserem Beitrag hier ermöglichen, dass der einzelne Mensch ein gutes Leben hat.

In 2016 bezieht auch Robert Reich in seinem Buch „Saving Capitalism. For the Many, not the Few“ Position für einen humanen Kapitalismus (Reich 2015). Die Fakten sind eindeutig uns geht es heute besser als je zuvor. In 2017 wurden für 79,3 Billionen US$ Werte erzeugt. Das ist der höchste Wert seit Menschengedenken. McKinsey berichtet auch, dass in den letzten 30 Jahren das Wachstum der Unternehmensprofite ständig zugenommen hat und von 1986 bis 2013 um rund 30 % auf 9,8 % des Bruttoinlandsproduktes gewachsen ist und damit den höchsten Stand aller Zeiten erreicht hat. Auch alle anderen Indikatoren zur menschlichen und wirtschaftlichen Entwicklung in der Welt haben sich verbessert. Trotzdem gibt es auch bittere Armut in Industrie- und Entwicklungsländern und extreme Ungleichheiten. Die Reichen werden immer reicher, aber es gibt auch Bevölkerungsgruppen die verarmen Zusätzlich hat der Mittelstand seine Position nicht verteidigen können. Der High-Performance-Capitalism hat seine Opfer speziell in den USA. Die Entscheidungen in Unternehmen werden von Menschen gemacht und wenn deren Zielsetzung nur die Profitmaximierung ist, dann handeln sie sicherlich nicht im Sinne eines Humankapitalismus wie Philip Kotler ihn sich vorstellen kann.

Wir wollen ein humanes Marketing in einem der Wohlfahrt aller verpflichteten Kapitalismus. Wenn Entscheider Ethik praktizieren, die an der Verbesserung der menschlichen Situation orientiert ist, dann ist ein Mensch Marketing erfolgreich. Dann wird ein tiefer Sinn erzeugt, der die Gemeinschaft, die Mitarbeiter und andere Stakeholder miteinschließt, beginnend mit der Gemeinde in der das Unternehmen angesiedelt ist oder das Land, den Kontinent und letztlich die ganze Welt. Mensch Marketing will nicht naiv sein und sich den ökonomischen Notwendigkeiten verschließen, denen Unternehmen in einer Marktwirtschaft unterliegen. Es versucht aber den Sinn der eigenen Unternehmenstätigkeit mit dem Wohl der Gemeinschaft zu verbinden, indem es der Lösung menschlicher Probleme dient, die dem Aufruf „First Thing First" folgt.

Natürlich können wir nicht die Augen vor politischen und regionalen Konflikten verschließen. Wir müssen die unterschiedlichen Entwicklungssituationen mit einschließen, um die Möglichkeiten zu schaffen, eine bessere Welt zu erzeugen. Es gibt große Ungleichgewichte; so wird in den USA 50 % der Wertschöpfung von wenigen Großkonzernen geschaffen und ihre Profitziele stehen in großem Widerspruch zur Profitabilität der vielen kleinen Unternehmen. Deswegen ist es wichtig, dass die Entscheider in den großen Firmen sich an ethischen Grundsätzen orientieren und möglicherweise durch staatliche Regelungen beschränkt werden. Insbesondere die Entwicklungen im Internet deuten darauf hin, dass dies notwendig werden könnte. Da gegenwärtig dazu der politische Wille fehlt, kann es möglicherweise in den nächsten Jahren zu Fehlentscheidungen und möglicherweise auch großen Krisen kommen.

Wenn Unternehmen einen menschlichen Sinn entwickeln (higher purpose) und nicht nur für die Shareholder sondern für die Stakeholder arbeiten, dann können sie gegenüber ihren Mitarbeitern und Communities Verantwortung zeigen. Dann verdienen sie das Vertrauen rechtmäßig und schaffen die Möglichkeiten für eine Unternehmenskultur, die sich um alle Beteiligten kümmert und authentisch ist. Corporate Capitalism hat möglicherweise keinen Raum in einer Sinngesellschaft.

Dasselbe gilt für das Markenmanagement im Mensch Marketing. Es reicht nicht mehr aus, dass Marken nur ein gutes Produkt liefern und vertrauenswürdig sind. Verbraucher wollen, dass Marken etwas darstellen, das größer ist als sie selbst.

Laut Edelmans Brandshare-Bericht 2014 sagen 87 % der Befragten auf der ganzen Welt, dass sie eine „bedeutungsvolle Beziehung" zu Marken anstreben (Edelman 2014) Harvard Business Review fand heraus, dass nur 23 % der Verbraucher das Gefühl haben, dass sie eine solche „bedeutungsvolle Beziehung" zu einigen wenigen Marken haben (R. E. Quinn und Thakor 2018). Wenn Ihr Kunde der Meinung ist, dass er keine echte Verbindung zu Ihrem Unternehmen hat, wird er zu einem Wettbewerber wechseln. Marken, die nach Sinn suchen, müssen nachdenken, bevor sie neue Themen einführen. „Dogooding"-Marken sind in allen Branchen zu sehen. Zum Beispiel Toms, die modische Schuhfirma, zeigte, dass Stil nicht ohne Substanz sein muss: Das Unternehmen kündigte für jedes Paar Schuhe an, dass es einem bedürftigen Kind ein neues Paar spenden würde. Kürzlich ging es noch einen Schritt weiter und lancierte eine Eyewear-Kollektion, die in diesem Sinne funktioniert: Für jede verkaufte Brille wird eine Augenpflege für die Bedürftigsten bereitgestellt.

Blake Cahill, Global head of digital and social marketing bei Philips berichtet, dass sein Unternehmen auch danach strebt, das Leben der Menschen zu verbessern – „in der Tat ist es unser Ziel, bis zum Jahr 2025 unsere Lebensqualität zu verbessern. Wir verfolgen einen zweigleisigen Ansatz, der die soziale Wirkung unserer Produkte und Lösungen miteinander verbindet – Gesundheit oder Wohlbefinden, zusammen mit Erfolgen bei der Verringerung unserer ökologischen Auswirkungen." (Cahill 2015).

Es ist heute notwendig, dass eine Marke einen Zweck hat, der interessanter ist als Gewinne. Die alten Gründe werden nicht mehr ausreichen. Die Ursache sollte in der Marke verwurzelt sein, sollte für die Kunden Sinn ergeben und sollte ein praktisches, teilbares Ergebnis haben. Dieses Ziel ist nicht ohne Herausforderungen. Marken, von denen angenommen wird, dass sie sich zu sehr auf Cause-Marketing verlassen, können manchmal mit Gegenleistungen konfrontiert werden, wenn sie Bedürftige und Wohltätigkeitsorganisationen als Marketing-Tools einsetzen. Mitarbeiterengagement kann schwierig zu inspirieren sein, und Verbraucher sind schnell im Urteilen und vergessen nur langsam, wenn sie eine Kampagne für unaufrichtig halten.

Ein einfacher Weg, der Skepsis entgegenzuwirken, ist aufrichtig zu sein. Wenn es Kritik gibt, dann hören Sie zu, passen Sie sich an und wachsen Sie daran. Erzählen Sie der Welt nicht gleich alle intimen Details zu Ihrer Person und unterstützen Sie eine Sache mehr als einen flüchtigen Moment. Seien Sie konsequent und seien Sie bereit, für Ihre Meinung einzutreten und Haltung zu zeigen. Social Media ist unweigerlich zum besten Lackmustest für CSR-Kampagnen geworden, also nutzen Sie sie. Aber beachten Sie, dass es jungen Menschen (den „digital natives") zunehmend schwer fällt, sich eine Meinung zu bilden und diese öffentlich zu vertreten. Sie haben in ihrem noch jungen Leben häufig erleben müssen, wie öffentlich geäußerte Meinungen zu einem „Shitstorm" auf den Sender der Meinung geführt haben. Die jungen Menschen, sei es in ihrer Rolle als Mitarbeiter oder Kunde teilen allerdings die Marke und die Botschaft jedes Mal.

Es ist auch erwähnenswert, dass sowohl global bedeutende Kampagnen für gute Zwecke immense Auswirkungen auf die Markenwahrnehmung haben können, als auch kleinere, taktischere Bemühungen in den sozialen Medien genauso wirksam sein können. Heutzutage wird nicht nur erwartet, dass Marken das Leben ihrer Konsumenten verbessern, sie müssen auch ihren Beitrag für die Gesellschaft als Ganzes leisten. Es gilt, einen guten Ruf (Reputation) zu erreichen, und Marken erkennen, dass sie härter arbeiten müssen, um die Loyalität ihrer Kunden zu gewinnen, während sie gleichzeitig das Image projizieren, das zukünftige Mitarbeiter anziehen könnte. Aber Corporate Responsibility sollte nicht als Dekoration angesehen werden, sondern in die Unternehmens-DNA Einzug halten.

Die Entwicklung von der Agrar- zur Industriegesellschaft lief nicht harmonisch, da gab es die industrielle Revolution, als die Adeligen ihre Macht abgeben mussten, damit die Bauern sich befreien konnten, um Stadtluft atmen zu können. Jetzt sind wir in der Wissensgesellschaft und sind dabei, alle Widrigkeiten der Welt durch technologische Lösungen zu beseitigen. Auch jetzt gibt es Verwerfungen und Glaubenskriege. Aber wir haben die Hoffnung nicht aufgegeben, in der Resonanzgesellschaft anzukommen. In

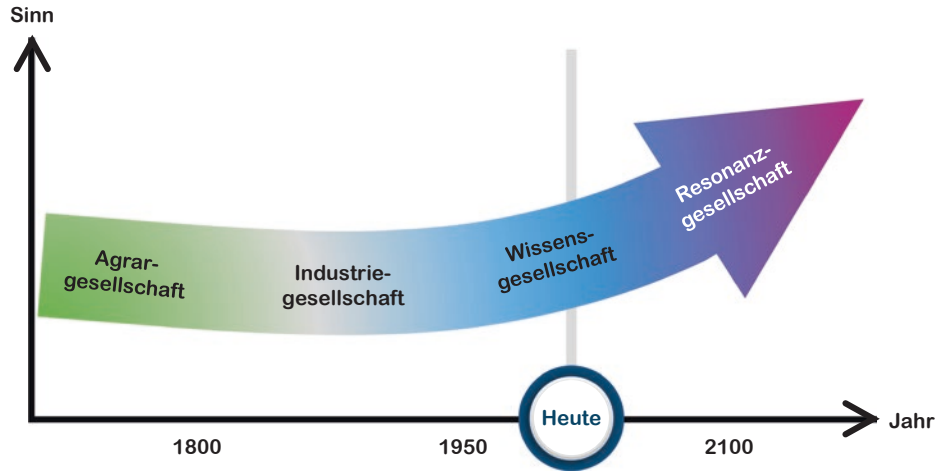


Abb. 7.2 Von der Agrar- zur Resonanzgesellschaft. (Nach Peter Schütt/IBM Deutschland 2013)

dieser Gesellschaftsform soll der tiefere Sinn des Lebens möglich sein. Peter Schütt, Leiter Social Business Solutions Strategie & Knowledge Management bei IBM Deutschland GmbH, verwendet den Begriff der Resonanzgesellschaft. Er folgert, dass die Herausforderung sein wird, zunächst die Aufmerksamkeit zu gewinnen und dann eine Resonanz zwischen Lösungsangebot und Anforderung zu erzeugen/zu finden. Mit diesem Ansatz wird die Richtung aufgezeigt, wo in Zukunft Mangel herrscht und wo die erfolgreichen Unternehmen gewinnen werden und mit ihnen auch die Gesellschaft und jeder Einzelne (siehe Abb. 7.2).

Die Selbstverwirklichung und der Sinn des Lebens stehen dann im Mittelpunkt der wirtschaftlichen Aktivitäten. Es wird um Qualität und nicht Quantität gehen. Das Vertrauen zu- und miteinander kann die Basis des Zusammenlebens sein. Daraus folgt für die weitere wissenschaftliche Arbeit:

- Der H2H Mindset muss noch operationalisiert werden und es muss der Einfluss auf den Unternehmenserfolg (oder den gesellschaftlichen Erfolg) gemessen werden.
- Es wäre für die künftige Forschung von hohem Interesse, herauszufinden, ob es einen Zusammenhang zwischen dem H2H Mindset der Mitarbeiter eines Unternehmens und dem Unternehmenserfolg gibt. Dann ließe sich mit Daten nachweisen, dass der Mindset etwas bringt. Doch dazu muss zunächst geklärt werden, was ein Mindset ist und was den erwünschten (normativen) Marketing Mindset ausmacht, damit er schließlich gemessen werden kann. Dazu sind Fragen zu klären, bei wem in einem Unternehmen dieser Mindset vorliegen sollte. Beim Marketing-Team, beim Management (Top- und Mittelmanagement), bei jedem Mitarbeiter? Und was sollte die Erfolgsgröße sein? Gewinn (eher nicht, da „old school“?, Vertrauen?, Markenwert?, …).

- Wie genau wirken das Management von Marke, Reputation und Kundenerfahrung zusammen und wie lassen sie sich hinsichtlich der Zielgröße „Vertrauen“ weiter optimieren? Gibt es Möglichkeiten, die verwendeten Modelle und Konstrukte weiter zu vereinfachen und damit handhabbarer zu machen?
- Diese Fragen werden in dem vorliegenden Buch nicht beantwortet, sondern werden als Aufforderung an die künftige Marketingforschung weitergegeben.

Für jeden einzelnen Forscher und Manager stellt sich die Frage, ob er auf dem Weg zur Trust-Dominant Logic ist, die bei der Sinngesellschaft dominiert. Vertrauen wird schon immer durch kognitive und affektive Prozesse abgeleitet und entwickelte sich innerhalb bestimmter, definierter Phasen einer kollaborativen Beziehung. Da die Service-Dominant Logic die kollaborative Wertschöpfung als zentrales Element für die fortlaufende Interaktivität zwischen Kunden (einzelnen Käufern oder Kundenorganisationen) und Anbietern positioniert, wird die Trust-Dominant Logic möglich.

Statt uns selbst über den Besitz zu definieren, wird es den Menschen künftig darum gehen, sich über den Sinn ihres Daseins zu definieren. Dieser Übergang lässt sich bereits heute erkennen. Bei Menschen der Generation Y (auch Millenials genannt) lässt sich feststellen, dass Besitz und Eigentum weniger wichtig ist. Die Sharing Economy, also die vermehrte Existenz von Geschäftsmodellen, welche die Effizienz der ungenutzten Ressourcen steigern, indem die Ressourcen von mehreren Menschen „geteilt“ werden, gibt diesem Trend einen Namen. Diese Geschäftsmodelle funktionieren heute nur, weil die Menschen bereit sind, auf das Eigentum der Ressource zu verzichten. Die Menschen streben weniger nach Besitz, sondern nach Zugang zu Ressourcen, was ihnen durch das Internet und die Peer-to-Peer-Netzwerke erst ermöglicht wird (Abbate 2014, S. 44).

Der „Konsumwahn“ wird durch „Sinn-Konsum“ ersetzt; d. h. dass die Menschen Dinge wünschen, die ihnen wirklich dabei helfen, ihr Leben besser, befriedigender und sinnvoller zu führen (absatzwirtschaft 2013). Peter Drucker, weithin als der Vater der modernen Unternehmensführung angesehen, war ein starker Befürworter von Unternehmen, die über die Maximierung von Quartalsgewinnen für den Aktionärsvorteil hinausgehen. „Die meisten Menschen müssen fühlen, dass sie zu einem bestimmten Zweck hier sind, und wenn eine Organisation sich nicht mit diesem Bedürfnis verbinden kann, etwas hinter sich zu lassen, das dies zu einer besseren oder zumindest einer anderen Welt macht, wird es nicht erfolgreich sein im Laufe der Zeit“ (Zak 2013). Unsichere wirtschaftliche Bedingungen wirken sich immer auf das Verbrauchervertrauen und die Marketingbudgets aus und wir können eine direkte Veränderung sehen. Das ist das letzte Mal in der 2008/2009 Krise geschehen. Dennoch ist wichtig, dass der Unternehmens-Sinn nicht als etwas Oberflächliches wahrgenommen wird, wie es durch so viele Mission Statements, die Unternehmen heute haben, dargestellt wird. Es gibt aber auch schon Unternehmen, die etwas Grandioses daraus machen, wie es in der GEs Ambition zu finden ist: „the leader in making science work for humanity.“ (Goffee und Jones 2013).

Wir überlassen es Ihnen, die besten Beispiele für Mensch Marketing auszuwählen und zu kreieren. Wir haben Ihnen hier eine große Anzahl von Instrumenten, Methoden und Vorgehensweisen in die Hand gegeben, mit denen Sie die Zukunft gestalten können zum eignen Wohle und zum Wohle der ganzen Gesellschaft einer neuen, gemeinsamen Welt. Natürlich muss noch viel geschehen, um dies zu verwirklichen, aber Sie können heute schon anfangen, Mensch Marketing zu praktizieren. Vielleicht nicht vollumfänglich, aber Schritt für Schritt, dynamisch und iterativ.

Literatur

Abbate, Sandro. 2014. *Marken als Sinnstifter*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05020-7.

absatzwirtschaft. 2013. Sinn-Konsum ersetzt Hyper-Konsum › absatzwirtschaft. absatzwirtschaft.de, 18. Juli. http://www.absatzwirtschaft.de/sinn-konsum-ersetzt-hyper-konsum-15507/.

Cahill, Blake. 2015. Brands should focus on a higher purpose, not just profits. *The Guardian*, 4. August, Abschn. Media Network. https://www.theguardian.com/media-network/2015/aug/04/brands-purpose-profits-cause-marketing.

Edelman. 2014. Brandshare 2014: How brands and people collaborate to build a value exchange.

Goffee, Rob, und Gareth Jones. 2013. Creating the best workplace on earth. *Harvard Business Review* 91 (5): 98–106.

Kotler, Philip. 2015. *Confronting capitalism: Real solutions for a troubled economic system*. New York: AMACOM.

Quinn, Robert E., und Anjan V. Thakor. 2018. Creating a purpose-driven organization (cover story). *Harvard Business Review* 96 (4): 78–85.

Reich, Robert B. 2015. *Saving capitalism: For the many, not the few*. New York: Penguin Random House LLC.

Schütt, Peter. 2013. *Der Weg zum Social Business: mit Social Media Methoden erfolgreicher werden*. Berlin: Springer Gabler.

Zak, Paul. 2013. The purpose of purpose * Drucker Institute. Drucker Institute (blog), 4. April. https://www.drucker.institute/thedx/purpose-of-purpose/.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Illustration der Vorgehensweise	5
Abb. 1.2	H2H Marketing als Geschichte	8
Abb. 2.1	Einordnung von Mensch Marketing	13
Abb. 2.2	Selbsteinschätzung von Zukunftsfähigkeit und künftiger Relevanz von Marketingabteilungen	17
Abb. 2.3	Herausforderungen Marketing	17
Abb. 2.4	SKF als Lösungsanbieter der Industrie für zuverlässige Rotation	23
Abb. 2.5	Das Cluetrain Manifesto	29
Abb. 2.6	Das Gleichnis von den Blinden und dem Elefanten	31
Abb. 2.7	Manifest „First Things First“ von Ken Gardland 1964	32
Abb. 2.8	Bangalore Modell Ebene 1	38
Abb. 2.9	Bangalore Modell Ebene 2	38
Abb. 2.10	Bangalore Modell Ebene 3	39
Abb. 3.1	Einflüsse auf das Mensch Marketing	46
Abb. 3.2	Innovation und menschliche Bedürfnisse	55
Abb. 3.3	Innovationen beginnen immer mit der Wünschbarkeit für die Menschen	56
Abb. 3.4	Eigenschaften eines Design Thinkers	58
Abb. 3.5	Multidisziplinäre Teams im Design Thinking	60
Abb. 3.6	Im Design Thinking verwendete Denklogiken	62
Abb. 3.7	Abduktiver Syntheseprozess beim Design Thinking	63
Abb. 3.8	Wissenstrichter	65
Abb. 3.9	Design Thinking Prozess der HPI School of Design Thinking in Potsdam	68
Abb. 3.10	Problemraumerkundung im Design Thinking	68
Abb. 3.11	Möglicher Ablauf eines Brainstormings beim Design Thinking	69
Abb. 3.12	Stanford Design-Zyklus	71
Abb. 3.13	Das Diamanten-Modell im Design Thinking	71
Abb. 3.14	Das Double-Diamond-Designmodell	72

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

W. Pförtsch und U. Sponholz, *Das neue Marketing-Mindset,*
https://doi.org/10.1007/978-3-658-25519-0

Abb. 3.15 Diamanten Modell mit Aktivitäten 73
Abb. 3.16 Design Thinking Prozess mit Double Diamond kombiniert. 73
Abb. 3.17 Design Thinking Prozess bei Schallmo (2017) 74
Abb. 3.18 Integration des Design-Thinking-Prozesses in einen übergeordneten Innovationsprozess mit Stage-Gates 75
Abb. 3.19 Makroprozess bei Brenner und Uebernickel (2015). 76
Abb. 3.20 Der Lernzyklus der Lean StartUp Methode 80
Abb. 3.21 MVP als Mischung aus minimaler Funktion und der Killer Applikation 81
Abb. 3.22 Zusammenhang von Design Thinking und der Lean-Start-up-Methode 82
Abb. 3.23 Business Model Canvas in deutscher Sprache 83
Abb. 3.24 Co-Production und Co-Creation of Value. 94
Abb. 3.25 Forschungscluster zum Thema „Co-Creation of Value“. 95
Abb. 3.26 Der Referenzrahmen für Wertentstehung 96
Abb. 3.27 Mögliche Rollen des Kunden im Value Co-Creation Prozess 96
Abb. 3.28 Gemeinsame Werterzeugung („value Co-Creation“) als Prozess. 98
Abb. 3.29 Anbieternetzwerke und Kunden-Communities im Erfahrungsraum 99
Abb. 3.30 Co-Creation Prozesse und Sphären der Wertschöpfung 100
Abb. 3.31 Interaktive Wertschöpfung und Phasen des Wertschöpfungsprozesses 101
Abb. 3.32 Phasenspezifischer Zusammenhang der drei konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen 102
Abb. 3.33 Darstellung von Kontakten in einer Kundenbeziehung am Beispiel City Car Club 104
Abb. 3.34 Die Hierarchie beim Austausch in der G-DL und der S-DL 108
Abb. 3.35 Der Kunde als Zerstörer von Wert in der G-DL 110
Abb. 3.36 Die S-DL ist inhärent kollaborativ 110
Abb. 3.37 Die Object-Dominant-Logic bei Apple und Hilti 113
Abb. 3.38 Digital Vortex 119
Abb. 3.39 Grafische Erläuterung des Digitalisierungsbegriffes 121
Abb. 3.40 Die internen und externen Digitalisierungsstufen von Unternehmen 122
Abb. 3.41 Daten, Information, Wissen und Weisheit als Pyramide. 123
Abb. 3.42 Drei Prozesse von KI-Systemen 124
Abb. 3.43 Der sechste Kondratieffzyklus 125
Abb. 3.44 Veränderung der Customer Journey durch SoLoMo 128
Abb. 3.45 Upstream- und Downstream Co-Creation 132
Abb. 3.46 Die Mobile Service-Cloud 134
Abb. 3.47 Zunehmende Entmaterialisierung durch die Digitalisierung 137

Abb. 3.48 Individualisierung der Kunden 138
Abb. 3.49 Illustration des „Long Tail“ 139
Abb. 3.50 Vertrauen in unterschiedliche Informationsquellen in Deutschland in % 140
Abb. 3.51 Bisheriges und prognostizierte verfügbares Datenvolumen weltweit 143
Abb. 3.52 Big Data Value Creation Modell. 144
Abb. 3.53 Growth Hacking als Mix verschiedener Kompetenzen 147
Abb. 4.1 Kundenbasierte Sichtweise als Integration von drei Sichtweisen auf ein Unternehmen 171
Abb. 4.2 Zusammenhänge in dem Modell des „kundenbasierten Wertes“ 172
Abb. 4.3 Einfluss des Bangalore Modells auf den H2H Mindset 176
Abb. 4.4 Der SoLoMo Mindset. 182
Abb. 4.5 Zusammenhang zwischen Handlungskompetenz und T-Profil 193
Abb. 4.6 Bestandteile des „T“ 194
Abb. 4.7 Die Marketingevolution nach der S-DL 195
Abb. 4.8 Neue Kommunikationsformen dank zunehmender Digitalisierung 196
Abb. 4.9 Überblick über die Einflüsse auf den H2H-Marketing-Prozess. 204
Abb. 4.10 Klassischer Marketing-Mix 210
Abb. 4.11 Evolution des Marketing-Mix im Zeitablauf 213
Abb. 4.12 Entwicklung von 4 Ps über SIVA zu SAVE 216
Abb. 4.13 Die Evolution des Marketing-Mix im SAVE-Ansatz 217
Abb. 4.14 Notwendige Maßnahmen zur Umstellung auf innovatives B2B Marketing als sich wiederholender Kreislauf nach Simon Hall (2017) 225
Abb. 4.15 5 Cs Marketing-Mix nach Simon Hall 226
Abb. 4.16 Marketing-Mix Prozess nach Simon Hall (2017). 228
Abb. 4.17 Marketing-Management-Prozess 231
Abb. 4.18 Von den 4 Ps über SIVA zu den 5 Es 233
Abb. 4.19 Aktivitäten am „fuzzy front end of innovation“. 237
Abb. 4.20 Beitrag von Marketing und F&E in den Phasen des Innovationsprozesses 238
Abb. 4.21 Chasm – den Abgrund der Desillusion überwinden. 240
Abb. 4.22 H2H Marketing für Handhabung von Ambidextrie im Innovationsmanagement. 241
Abb. 4.23 Grundbegriffe der Graphentheorie 245

Abb. 4.24 Clusterkoeffizient in einem Netzwerk als Ausdruck seiner Dichte 246
Abb. 4.25 Zufalls- und skalenfreie Netzwerke im Vergleich. 247
Abb. 4.26 Funktionalitäten von Netzwerken 247
Abb. 4.27 Vergleich von Traditionellem Lösungsansatz und Design Thinking ... 249
Abb. 4.28 H2H Canvas als Orientierungsrahmen für H2H Prozess 251
Abb. 4.29 Value Proposition Canvas 252
Abb. 4.30 Business Model Canvas mit integrierten Markenversprechen 253
Abb. 4.31 Elemente des Markenversprechens 254
Abb. 4.32 H2H Iterationsprozess 256
Abb. 4.33 Erfahrungsbasiertes Lernmodell für Design Thinking als Methode und Mindset 264
Abb. 4.34 Zusammenhang von Mensch Marketing und integriertem Managementkonzept 266
Abb. 4.35 Beispiel eines H2H-Profils in der Unternehmenskultur 266
Abb. 4.36 Unilever Manifest als Beispiel, die Unternehmenskultur zu kommunizieren 270
Abb. 4.37 Unterstellter Zusammenhang von Rhythmisierung und kreativer Leistungsfähigkeit 274
Abb. 5.1 Einflussfaktoren auf das Markenmanagement im Bangalore Modell 289
Abb. 5.2 Die drei Ebenen der Marke beim H2H Marketing 291
Abb. 5.3 Grundstruktur des identitätsbasierten Markenmanagements 293
Abb. 5.4 Elemente von Markenidentität und –image 296
Abb. 5.5 Verbliebene Items zur Messung der Markenpersönlichkeit bei Geuens et al. (2009) 299
Abb. 5.6 Entwicklung einer neuen Markenlogik nach der S-DL 302
Abb. 5.7 Markenära Beziehungsfokus vs. Markenära Stakeholder-Fokus 303
Abb. 5.8 Multiple Kundenrollen beim Branding. 304
Abb. 5.9 Modell zur Co-Creation einer Markenbeziehungserfahrung 306
Abb. 5.10 Einflussfaktoren auf das Vertrauensmanagement im Bangalore Modell 311
Abb. 5.11 Wichtigkeit des Faktors Vertrauen für die Wirtschaft. 313
Abb. 5.12 Theoretische Wurzeln von H2H Vertrauensmanagement 314
Abb. 5.13 Wirkungskette der Kundenbindung im CRM 316
Abb. 5.14 Personales und organisationales Vertrauen 322
Abb. 5.15 Vertrauensarten 323
Abb. 5.16 Das Internet hat ein Vertrauensproblem 325
Abb. 5.17 Affektive Beurteilung von Vertrauenswürdigkeit mit entsprechender Skala 326
Abb. 5.18 Das additive Vertrauensmodell nach Gennerich 327
Abb. 5.19 Wahrgenommene Kompetenz 330

Abb. 5.20 Vereinfachte Ursache-Wirkungskette des Vertrauens 344
Abb. 5.21 Erweitertes Vertrauensmodell als Zyklus mit Reputations- und Kundenbindungspotenzial 344
Abb. 5.22 Ursache-Wirkungs-Modell für ein integriertes Vertrauensmanagement 346
Abb. 5.23 Die Entwicklung von ökonomischem Wert 349
Abb. 5.24 Ziele von CXM 354
Abb. 5.25 Erfolgswirkung positiver Kundenerfahrungen 356
Abb. 5.26 Vier beobachtete Muster von CXM in Abhängigkeit von Größe und Geschäftsmodell der Unternehmen 358
Abb. 5.27 CXM Rahmenkonzept von Nasution et al. 2014 361
Abb. 5.28 Die vier Kernmotive menschlichen Verhaltens 362
Abb. 5.29 CXM Prozess nach Mayer-Vorfelder 364
Abb. 5.30 Kategorisierung von Kundenkontaktpunkten 365
Abb. 5.31 DIN Service-Excellence Pyramide 367
Abb. 5.32 Interesse, Beziehung und Lösung als höchste Stufe eines Erlebnisses 368
Abb. 5.33 Kausalmodell der CXM Erfolgskontrolle 370
Abb. 5.34 Ursache-Wirkungskette nach DIN CEN/TS 16880 371
Abb. 5.35 Integriertes CX- und Vertrauensmanagement 372
Abb. 5.36 Vertrauensbarometer in der Retrospektive 377
Abb. 5.37 Einbettung der Unternehmen in die Wertelandschaft der Gesellschaft 378
Abb. 5.38 Zusammenhang zwischen Marke, Reputation und Kundenverhalten 379
Abb. 5.39 Die unterschiedlichen Ebenen der Corporate Identity 379
Abb. 5.40 Leitbild als Grundlage für die Definition der Unternehmensidentität 380
Abb. 5.41 Reputation als Magnet für unterschiedliche Stakeholder 381
Abb. 5.42 Reputationsanagement als Prozess 382
Abb. 5.43 Das RepTrak®-Konzept zur Messung der Reputation 383
Abb. 5.44 Wertevieneck nach Wieland 384
Abb. 5.45 Steuerungsmodell von Reputationsmanagement 385
Abb. 5.46 Zusammenhang zwischen Reputation und Empfehlungsverhalten 386
Abb. 5.47 Integriertes Modell zum Reputations- und Vertrauensmanagement 386
Abb. 6.1 Kommunikationsmodell nach Shannon-Weaver 399
Abb. 6.2 Transformationsprobleme bei Kommunikation mit natürlicher Sprache 400
Abb. 6.3 Aktive Problemsuche im H2H Marketing 404

Abb. 6.4 Customer Journey als dynamisches Instrument im H2H Iterationsprozess 409
Abb. 6.5 Beispiel für externe Quellen von Big Data 412
Abb. 6.6 Beispiel für interne Quellen von Big Data 413
Abb. 6.7 Verwendung von Data Analyitics in verschiedenen Unternehmensfunktionen 415
Abb. 6.8 Analytik schlägt Intuition 417
Abb. 6.9 Prozess des Social-Media-Monitoring 418
Abb. 6.10 Ermittlung der Persönlichkeit: Big Data trifft auf Big Five 419
Abb. 6.11 Beispiel einer Persona „Catha“ 421
Abb. 6.12 Muster einer Empathie-Landkarte (empathy map) 422
Abb. 6.13 Beispielhafte Empathy Map bei Schwan Cosmetics 424
Abb. 6.14 Typische Wand mit Haftnotizen, die vom Team mittels Affinität strukturiert werden 425
Abb. 6.15 Wesentlicher Unterschied von Persona und Marktsegmentierung 425
Abb. 6.16 Beispielhaftes P.O.V.-Statement 427
Abb. 6.17 Vom Problem zur Lösung 429
Abb. 6.18 Komponenten des Wertangebotes unter Mitwirkung des Kunden 431
Abb. 6.19 Entwicklung des Innovations- und Kompetenzschwerpunktes 432
Abb. 6.20 Abgrenzung von UX, EX und CX 436
Abb. 6.21 Service Design als Teil des CX Design 438
Abb. 6.22 Erlebnismodule als Gestaltungsobjekte im CXM 441
Abb. 6.23 Usability, UX und CX sowie deren Gestaltungsdimensionen 442
Abb. 6.24 Customer Journey ergänzt um die CX 442
Abb. 6.25 Konzeptioneller Rahmen für value-based pricing 445
Abb. 6.26 Fallbeispiel Insektizid bei Hinterhuber (2004) 448
Abb. 6.27 Vereinfachtes Modell, warum wir kaufen 450
Abb. 6.28 Schematische Gegenüberstellung von Cost-Plus und Target Costing 452
Abb. 6.29 Ablauf des Target Costing 452
Abb. 6.30 Ziele von Content Marketing in B2B Unternehme 457
Abb. 6.31 Cover der Ausgabe des Furrow Magazin von 1897 459
Abb. 6.32 In B2B genutzte digitale Formate 460
Abb. 6.33 Lean-Content-Marketing-Zyklus 462
Abb. 6.34 Einbindung des MVC in das Content Marketing 463
Abb. 6.35 Notwendige Kompetenzen im Content-Team 464
Abb. 6.36 Content Marketing als Integrationsfunktion im Unternehmen 465
Abb. 6.37 Beispielhafter Workflow für Content Marketing im Unternehmen 466
Abb. 6.38 Die Digitale Marketing Wertschöpfungskette 467

Abb. 6.39 Marketing Technology Landscape 2017 469
Abb. 6.40 Ausschnitt eines möglichen Redaktionsplans nach einer Vorlage von Hirschfeld und Josche (Teil 1) 472
Abb. 6.41 Ausschnitt eines möglichen Redaktionsplans nach einer Vorlage von Hirschfeld und Josche (Fortsetzung) 473
Abb. 6.42 Tabelle zur Dokumentation im Content Audit 474
Abb. 6.43 Sechs Prinzipien für unvergesslichen Inhalt 477
Abb. 6.44 Sweet Spot als Leitidee für den Content 478
Abb. 6.45 Große Content-Formate in kleinere Einheiten zerlegen und wiederverwenden 481
Abb. 6.46 Micro-Content zu großem Content zusammenfügen und wiederverwenden 481
Abb. 6.47 Nutzung der Content Formate in der Praxis 484
Abb. 6.48 Bevorzugte Content Formate deutscher B2C- und B2B-Unternehmen 485
Abb. 6.49 Die effektivsten Lead Formate in der Praxis 486
Abb. 6.50 Favorisierte Formate bei der Leadgenerierung 487
Abb. 6.51 Beispielhaftes Feedback-Grid 489
Abb. 6.52 Scorecard für die Erfolgsmessung von Content Marketing 489
Abb. 6.53 Heatmap eines Eye-Tracking einer Website 491
Abb. 6.54 Beziehungen zwischen den Themen zur Partizipation der Kunden 493
Abb. 6.55 Netzwerkansatz für Co-Creation von Content 495
Abb. 6.56 Konzeptioneller Rahmen für Kundenengagement nach der S-DL 496
Abb. 6.57 Komponenten von Storytelling 501
Abb. 6.58 Infografik zum Thema Storytelling 503
Abb. 6.59 Konzeptioneller Rahmen für den Kundenzugang 511
Abb. 6.60 Kunden nutzen alle mobilen Kanäle für Information und Interaktion mit den Anbietern 513
Abb. 6.61 Die Entwicklung vom Absatzkanal zu Omnichannel 514
Abb. 6.62 Multichannel und Omnichannel im Vergleich 515
Abb. 6.63 Serviceanforderungen der Kunden im Handel 516
Abb. 6.64 Auswahl möglicher Kanäle 516
Abb. 6.65 Entwicklungsstufen zum Social Commerce 517
Abb. 6.66 Zwei Wege zum Social Commerce 517
Abb. 6.67 Zunehmender Einfluss von Online beim Kaufprozess 519
Abb. 6.68 Klassifizierung von Online-Medien bzw. Medieninhalten 522
Abb. 6.69 Strategien im Umgang mit Social Media 523
Abb. 6.70 Social Media Navigator für B2B Unternehmen 524
Abb. 6.71 E-Mails über die gesamte Customer Journey wertorientiert einsetzen 525

Abb. 6.72 Kennzahlen im Social Media-Monitoring 525
Abb. 6.73 Webseite als Hub-and-Spoke Modell mit unterschiedlichen Funktionalitäten 527
Abb. 6.74 Die eigene Webseite als kleiner Hub im Webspace 528
Abb. 6.75 Formen des Wissensaustausches in Organisationen 529
Abb. 6.76 Einsatzmöglichkeiten von Weblogs 530
Abb. 6.77 Bedeutung des leichten Zugangs zum Unternehmen für den Service 531
Abb. 6.78 Fragile Kundenbeziehung durch „One face to the customer“ 533
Abb. 6.79 Kundenbeziehung und Kompetenz über multiple Kontakte 533
Abb. 6.80 Co-Creation Zyklus 535
Abb. 6.81 Synchronisierung der Prozesse im Vertrieb 536
Abb. 6.82 Die künftige Vertriebshantel 537
Abb. 6.83 Prozess zum Verkauf von Wert 537
Abb. 6.84 Gründe, warum viele Vertriebsmitarbeiter Value Selling scheuen 538
Abb. 6.85 Ablauf beim Erkenntnisverkauf 540
Abb. 6.86 Unterschiede zwischen Lösungs- und Erkenntnisverkauf 540
Abb. 6.87 Vier Kundentypen bzgl. Erkenntnis- und Lösungsverkauf. 541
Abb. 6.88 Die richtigen Alliierten beim Kunden finden 542
Abb. 6.89 Qualifizierung von Vertriebspartner mit Sell-in und Sell-out-Ansatz 543
Abb. 7.1 Mensch Marketing als Geschichte 556
Abb. 7.2 Von der Agrar- zur Resonanzgesellschaft 562

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1 Konsumenteneinstellungen gegenüber üblichen Marketingpraktiken in den USA 14
Tab. 2.2 Industriewandel 18
Tab. 2.3 Phasen im Marketing unterschieden nach Schwerpunkten 19
Tab. 2.4 Entwicklung von traditioneller Innovation zur Erfahrungs-/Erlebnisinnovation 21
Tab. 3.1 Definitionen des Begriffes Design Thinking 53
Tab. 3.2 Überblick über verschiedene Design Thinking Prozesse bei Autoren 67
Tab. 3.3 Die fundamentalen Prämissen der S-DL 86
Tab. 3.4 Mögliche Werttypen 93
Tab. 3.5 Ziele für die Beziehungsphasen im Fallbeispiel City Car Club 104
Tab. 3.6 Design eines Kundenkontaktpunktes am Beispiel City Car Club 105
Tab. 3.7 Ausgewählte Konzepte in der G-DL, der Übergangsphase und der S-DL 107
Tab. 3.8 Wertschöpfung in der G-DL und der S-DL 109
Tab. 3.9 Anwendung der S-DL in Teilbereichen des Marketings 116
Tab. 4.1 Mögliche Erfolgsfaktoren im Design Thinking 175
Tab. 4.2 Einsatzbereiche von Marketing Humanization und Marketing Automation 179
Tab. 4.3 Konzeptioneller Rahmen für Big Data Eigenschaften, Lernherausforderungen und Lean-Start-up Empfehlungen 186
Tab. 4.4 Empfehlungen in Abhängigkeit von Markt- und Technikunsicherheiten 187
Tab. 4.5 Stärken des SAVE Model im Vergleich zum 4Ps Model 221
Tab. 4.6 Vor- und Nachteile der 5Cs von Simon Hall 232

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

W. Pförtsch und U. Sponholz, *Das neue Marketing-Mindset,*
https://doi.org/10.1007/978-3-658-25519-0

Tab. 4.7 Zusammenfassung der wesentlichen Merkmale der Marketing-Mix-Evolutionsstufen und deren Konsequenzen für das operative H2H Marketing 234
Tab. 5.1 Konstitutive Merkmal des Begriffes Identität und deren Auswirkung auf Mensch und Marke 294
Tab. 5.2 Markennutzenarten und -ebenen 300
Tab. 5.3 Vor- und Nachteile von Vertrauen als Koordinationsfunktion. 320
Tab. 5.4 Wirkung von Vertrauen in den Serviceanbieter auf die Transaktionskosten 342
Tab. 5.5 Verbleibende Faktoren für das Ursache-Wirkungs-Modell. 343
Tab. 5.6 Entwicklung zur Erfahrungsgesellschaft. 350
Tab. 5.7 Unterschiede zwischen CRM und CXM. 360
Tab. 5.8 Unterschiede zwischen CX im B2C und B2B in Anlehnung 373
Tab. 6.1 Bedeutung von Anreizen zur Weitergabe personenbezogener Daten in B2C und B2B (in % aller Antworten). 414
Tab. 6.2 Unterschied zwischen Monitoring und Analytics 418
Tab. 6.3 Mögliche Rollen und Aufgaben im Content Marketing. 464
Tab. 6.4 Auswahl an Tools für das Content-Marketing. 470
Tab. 6.5 Inbound- vs. Outbound-Marketing im Vergleich 478
Tab. 6.6 Bekannte Plattformen für Content Curation 480
Tab. 6.7 Die wichtigsten Content-Formate und – Kanäle bei B2B 483
Tab. 6.8 Content Formate in Abhängigkeit von der Phase der Customer Journey 487
Tab. 6.9 Mögliche Kennzahlen für die Erfolgskontrolle von Content Marketing 490
Tab. 6.10 Themen im Zusammenhang mit der Beteiligung des Kunden in der Marketingliteratur 492
Tab. 6.11 Ergebnisorientierte Themen zur Partizipation und deren Anwendungsbereich 494
Tab. 6.12 Einsatzbereiche von Nutzer-generierter Content in B2C 497
Tab. 6.13 Die wichtigsten Formate für visuelles Storytelling. 504
Tab. 6.14 Drei mögliche Handlungsabläufe beim Storytelling. 507
Tab. 6.15 Social Commerce Geschäftsmodelle. 518

Firmenverzeichnis

B
Bosch, 508

C
Carglass®, 49
City Car Club, 103

D
Deutsche Bank, 166, 272
Dr. Oetker, 458

G
GE Healthcare, 47

H
Herrenknecht, 258

J
John Deere, 458

M
Medtronics, 48
Mercedes-Benz, 165
Motorola Solutions, Inc., 207

S
Schwan-Stabilo Cosmetics, 422
SKF, 22
Sodexo, 26, 309

T
ThyssenKrupp, 24
TomTom, 187
Trumpf GmbH & Co KG, 205

V
Voith, 23
Vorwerk Thermomix®, 434

Z
Zenta, 447
ZF Friedrichshafen, 403

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

W. Pförtsch und U. Sponholz, *Das neue Marketing-Mindset,*
https://doi.org/10.1007/978-3-658-25519-0

Stichwortverzeichnis

10.000-Stunden-Hypothese, 274
3D-Modell, 120
5Cs, 236

A
A/D-Wandlung, 120
A2A-Orientierung, 97
Access, 207, 215, 216, 218, 219, 223, 233, 294, 455, 522
Achtsamkeit, 58, 59
Adserver, 488
Agrar- zur Industriegesellschaft, 561
Ambidextrie, 241
Anbieterintegration, 99
Anlagen- und Maschinenbauer, 136, 181
Anpassungsbereitschaft, 329, 332, 343
Anthropologie, digitale, 291
Artificial Empathy, 135
Augmented Reality, 137, 243
Austauschprozess, 97, 257
Austauschzyklus, 97
Authentizität, 15, 47, 254, 297, 334, 461, 492, 509
Automation im Vertrieb, 148
Automatisierung, 15, 18, 30, 95, 114, 127, 134, 135, 145, 178, 403
Automobilhersteller, 165
Awareness, 149

B
B2B Unternehmen, 3, 22, 225, 230, 457, 485, 524
Bangalore-Modell, 5, 6, 37, 45, 163, 174, 203, 204, 288, 310, 397, 454, 555
  Ebene 1, 38
  Ebene 2, 38
  Ebene 3, 39
  Vertrauen, 311
Bedarfsermittlung, 537
Bedürfnispyramide, 145, 363
Beziehungsinvestitionen, 329, 335, 343
Beziehungsqualität, 340, 343
Big Data, 24, 129, 131, 142, 144, 145, 150, 180, 185, 206, 244, 290, 300, 301, 404, 414, 416, 419, 427, 458, 535
  Analytics, 186, 187, 411, 539
  Eigenschaften, 186
  Value, 144
Blockchain, 141, 273
Blog, 97, 179, 227, 324, 418, 466, 482, 487, 524, 526
Brand Caused Earnings, 150
Brand-Personality-Scale, 298
Build-Measure-Learn-Ansatz, 465
Business
  Development, 12, 27, 36, 435
  Model Generation, 83
  to business, 111, 208
  to consumer, 111

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

W. Pförtsch und U. Sponholz, *Das neue Marketing-Mindset,*
https://doi.org/10.1007/978-3-658-25519-0

C
CAD
Modell, 244
Software, 120
Zeichnung, 120
Call-Center, 199, 304
Cloud Computing, 121, 184
Cloudlösung, 416
Cloudtechnologie, 122
Club der Sonderlinge, 75
Cluetrain, 6, 19, 398, 555
Manifesto, 29, 31
CMO (Chief Marketing Officer), 28, 173, 300
Co-Branding, 116, 292, 302, 304, 305, 558
Co-Consumer, 97
Co-Creation, 36, 85, 89, 91, 93, 94, 101, 106, 117, 130, 132, 176, 188, 195, 197, 203, 205, 206, 218, 221, 242, 245, 251, 262, 263, 290, 304, 308, 312, 339, 439, 441, 454, 464, 496, 498, 518, 524, 526, 535, 557
Kundenfeedback, 103
of Value, 94, 97, 102, 443, 457
Prozesse, 100, 103
Co-Creator, 133, 222, 232
Code of conduct, 380
Co-Designer, 97, 308
Co-Distributor, 95
Co-Erzeugung, 95
Co-Evaluator, 97
Comment Box, 517
Commitment, 106, 315, 340, 343–345, 348, 435
Commoditisierung, 101, 229, 353, 443
Competitive Intelligence, 446
Computerspiel, 243
Conjoint-Analyse, 239
Content, 12, 17, 148, 179, 226, 255, 291, 454, 456, 458, 504
Audit, 471
bildender, 487
Co-Creation, 492
erforschungsunterstützender, 487
Erstellung, 470
Formate, 475, 483
interaktiver, 482
Kuration, 479
Management, 148, 475
Manager, 18, 464
Marketing, 12, 19, 26, 124, 190, 199, 219, 232, 235, 302, 453–455, 458
Erfolgskontrolle, 490
Lean-Prinzip, 397
organisatorische und technische Voraussetzungen, 462
Workflow, 465
Ziele, 457
nutzergenerierter, 116
Nutzung und Optimierung, 487
Planung, 468
Typen, 487
vergleichsunterstützender, 487
Vermarktung, 470
Zentrale, 466
Cookies, 488
Co-Producer, 95
Co-Production, 90, 93, 94, 307, 312
of Value, 256
Corporate-Social-Responsibility, 317
Cost-Plus-Verfahren, 451
Cost-Volume-Profit-Analyse, 451, 452
Co-Tester, 97
Crossing the Chasm, 445
Crowdsourcing, 99
Customer
Engagement (Definition), 492
Experience, 39, 47, 139, 190, 206, 242, 243, 247, 343, 349, 359, 436, 462
Definition, 350
Management, 189, 200, 257, 325, 347, 436, 557
Manager, 18
Insights, 83
Journey, 49, 77, 103, 119, 128, 130, 139, 197, 205, 223, 257, 303, 312, 359, 361, 374, 408, 437, 442, 519, 524
Phasen, 487
Value, 171
Customer-Insight-Manager, 18
Customer-Managed Relationship, 129, 132
Customer-Relationship-Management, 189, 315, 355, 359
Customer-Relationship-Tools, 537
Customizing, 332

D
D/A-Wandlung, 120
Dämpfungssystem, 403
Dark Horse, 76

Data Analytics, 131, 141–143, 145, 146, 150, 180, 206, 239, 244, 365, 405, 410, 414, 419
Datenmanagement, 144, 199
Datenschutzgrundverordnung, 486
Deckungsbeitrag, 453, 539
Design
  Brief, 74
  Challenge, 47, 74
  markenprägendes, 307
Design Thinking, 3, 19, 27, 35, 37, 45, 163, 174, 185, 191, 239, 262, 400, 440
  abduktiver Syntheseprozess, 63
  als Begriff, 51
  als Methode und Mindset, 46
  als Mindset, 55, 79
    Denkweise, 57
    Intuition, 58
    Kultur, 57
    Optimismus, 57
    Persönlichkeitsmerkmale, 57
    Pragmatismus, 58
  als Prozess und Werkzeugkasten, 65
  Brainstorming, 69
  Definitionen, 53
  Denklogiken, 62
  Diamanten-Modell, 71
  Double Diamond, 73
  Lean-Start-up-Methode, 80, 82
  Logik, 47
  Mindset, 49
  multidisziplinäre Teams, 60
  Problemraumerkundung, 68
  Prozessmodell, 66
  Stage-Gates, 75
  Team, 28, 75
  Ursprünge, 49
  wicked problems, 77
Designer, 33, 51, 53, 54, 95, 178, 261, 262, 307
Designerly Thinking, 51
Designobjekt, 442
Designprinzipien, 308
Desillusion, 241
Diagnoseinstrumente, 146
Dialogmarketing, 12
Diamant, 71
Diamanten-Modell, 71
Dienstleistungsgesellschaft, 25
Dienstleistungsmanagement, 368
Dienstleistungsmarketing, 25, 26, 102, 106, 111, 113, 164, 190, 221, 223, 243, 314, 543, 557, 558
Dienstleistungsorientierung, 21, 108, 366
Dienstleistungsqualität, 437
Dienstleistungssektor, 444
Differenzierungsstrategie, 269
Diffusionsprozess, 241
Digital Factory, 166
Digital Natives, 129, 130, 184
Digitalisierung, 2, 3, 15, 18, 20, 30, 38, 45, 98, 118, 126, 141, 145, 163, 263, 307, 499, 509, 510
  Bangalore-Modell, 37
  Begriff und Entwicklung, 120
  Cloud Computing, 183
  Definition, 120
  Entmaterialisierung, 137
  marketingrelevante Aspekte, 124
  Smartphone, 183
  verändertes Kaufverhalten, 127
Dimension der Messbarkeit, 149
Do-gooding, 560

E

E-Commerce, 488, 513, 517
Education, 218
Eintrittsbarrieren, 138
Eintrittspreis, 446
Electronic Word of Mouth, 484
E-Mail-Tutorial, 486
Embedded Design Thinking, 166
Empathie, 15, 28, 47, 54, 58, 59, 64, 175, 180, 187, 188, 202, 249, 271, 353, 408, 420, 422, 437, 505, 506
Empathize, 66, 70
End-to-End-Lösung, 140, 232, 235, 244
Endverkaufspreis, 446
Engagement, 132, 149, 225, 303, 340, 369, 401, 441, 457, 476, 496, 498, 542
  emotionales, 103
  Plattform, 369, 441, 495
Enterprise-Resource-Planning, 321
Entscheidungsträger, 28, 45, 190
Entwicklungswellen der Digitalisierung, 121
Erfahrungsschöpfer, 97
Erfahrungsvertrauen, 325, 328

Erfolgskettenformel, 355
Erfolgskontrolle, 364, 369, 370, 488
Erlebnisorientierung, 295, 353
Experience creator, 97

F
Facebook, 20, 29, 30, 229, 419, 456, 468, 480, 488, 495, 508, 515, 517, 518, 531
Facetten eines Problems, 53, 72
Fachartikel, 305, 458, 479, 485
Fachkompetenz, 192
Fairness des Austausches, 449
Fallbeispiel, 405
  Bosch, 508
  City Car Club, 103
  Deutsche Bank, 166, 272
  GE Healthcare, 47
  Herrenknecht, 258
  Mercedes-Benz, 165
  Motorola Solutions, Inc., 207
  Schaeffler, 22
  Schwan Cosmetics, 422
  SKF, 22
  Sodexo, 26, 309
  ThyssenKrupp, 24
  TomTom, 187
  Trumpf GmbH & Co KG, 205
  Voith, 23
  Vorwerk Thermomix®, 434
  Zenta, 447
  ZF Friedrichshafen, 403
Fans und Follower, 149
First Moment of Truth, 139
First Things First, 32, 175, 555
Fixkosten, 521
Flug zum Mond, 145
Form
  follows function, 308
  follows meaning, 308
For-Profit-Organisation, 443
Freemium, 137
Front-End-Technik, 240
Führungskonzeption, 173
Funky Prototype, 76
Fuzzy front end of innovation, 27, 78, 206, 237, 248, 257, 397

G
Gamification, 206, 243, 441, 504
Gegenleistung, 122, 320, 339, 443, 456
Generation Y, 531, 563
Geschichtenerzählen, 498
Gestaltung der Markenbeziehung, 305
Gewinn- und Verlustrechnung, 26
Golden Nuggets, 69, 256
Goods-Dominant Logic, 85, 106, 114, 211
  Wertschöpfung, 109
GPS-Daten, 140
Growth Hacking, 146, 147, 176
Growth Mindset, 168, 201, 259, 260, 310
Guerilla Marketing, 12

H
H2H, 202
  Canvas als Orientierungsrahmen, 251
  Management, 39, 46, 163, 266, 557
  Marketing, 1, 2, 22, 27, 56, 77, 83, 91, 113, 130, 147, 163, 165, 174, 177, 189, 206, 265, 288, 374
    als iterativer Prozess, 203
    Designer, 307
    Management, 46
    Marke, 290
    operatives, 234
    organisatorische Rahmenbedingungen, 271
    Unternehmensstrategie, 269
  Mindset, 39, 46, 82, 163, 196
  Probleme, 4, 36, 404
  Prozess, 39, 46, 163, 204, 257, 261, 557
    Briefing, 398
    iterativer, 397
  Vertrauensmanagement, 310, 313
Handelsstufen, 446
Hauptkomponentenanalyse, 298
Homo
  Digitalis, 127, 128, 130, 131, 145
  Oeconomicus, 127
  Psychologicus, 128
Hub and Spoke, 526
Human
  to Human s. H2H
  with Human, 108

Human-Centered-Design, 70
Human-Experience-Design, 436
Humankapital, 26
Hype-Cycle, 137
Hyperkonsum, 20, 33

I
Ideation, 69
Ideengenerierung, 249, 494
Inbound, 148, 214, 226, 233, 476, 478, 488
Individualisierung, 95, 127, 136, 137, 190, 197, 217
Industrie 4.0, 115, 118, 120, 122
Industriegeschäft, 22
Infografik, 227, 470, 482, 485, 487, 502
Innovationszykus, 165
Input-Output-Modell, 493
Insights, 69, 83, 256, 291, 365, 397, 403, 407, 456, 476
  erwünschte, 416
Instandhaltungspersonal, 520
Institutionenökonomie, 113, 127, 313
Inszenierung, dramaturgische, 440
Integrität, 15, 329, 334, 340
Intelligenz, kollektive, 532
Interaktionspotenzial, 353, 437
Interdisziplinarität, 59, 146, 249
Internationalisierung, 18, 101
Internet of Things, 24, 120, 122, 191
Iterationsprozess, 82, 83, 164, 204, 255, 256, 397, 398, 407, 409, 453, 461, 462, 509
IuK-Technik, 125, 305

J
Job-Rotation-Konzept, 271

K
Kano-Modell, 172
Karrierist, 542
Kaufentscheidungszyklus, 536
Kernkompetenz, 24, 171, 251, 256, 267, 296, 404, 430
Key Account Manager, 198
Kick-off-Workshop, 200
Kollaboration, 50, 53, 109, 123, 175, 188, 189, 192, 220, 225, 246, 262, 310, 339
Kommerzialisierung der Sozialen Medien, 517, 518
Kommunikationsfunktion, 12, 16
Kommunikationsmodell, 399
Kommunikationspolitik, 208–210
Komparativer Konkurrenzvorteil (KKV), 89
Kondratieff-Zyklen, 125, 404
Konkurrenzvorteil, komparativer (KKV), 89
Konsistenz, 290, 294, 329, 332–334, 343
Konsum, 20, 32, 33, 350, 563
Kontaktdatenweitergabe, 486
Kontaktpunkt, 293, 295, 305, 309, 352, 357, 458
Kooperation, 36, 59, 173, 206, 310, 329, 337, 338, 340, 343, 441, 520
Kooperationsfähigkeit, 59
Kooperationsplattform, 513
Kopf- und Gesichtsform, 326
Kunde, s. auch Customer
  Communities, 98, 432
  Engagement s. Kundenengagement
Kundenbeziehungen, 83, 90, 115, 140, 310, 315, 317
Kundendienstmitarbeiter, 199
Kundeneinblicke, 97, 144, 185, 239, 251, 407, 423, 427, 430, 439, 442
Kundenengagement, 116, 118, 232, 482, 492, 496, 498
Kundenerfahrung, 49, 116, 205, 252, 258, 307, 312, 313, 347–349, 355, 358, 359, 366, 432, 436, 437, 439, 441, 458, 495, 496, 519, 558
  Definition, 352
  Design, 363
  multidimensionale, 443
Kundenintegration, 99, 329, 339, 340, 343, 441
Kundeninteraktion, 440
Kundenlösung, 224, 339
Kundenmanagement, 368
Kundenorientierung, 15, 16, 25, 27, 28, 30, 50, 90, 112, 167, 170, 171, 174–176, 178, 205, 209, 216
Kundenperspektive, 262
Kundenzentriertheit, 362
Kundenzentrierung, 166, 225, 229, 230
Kundenzufriedenheit, 171, 176, 205, 217, 219, 315, 319, 355, 358, 366, 433, 494
Künstliche Intelligenz, 122

L
Lead User, 97, 132, 482
Leadgenerierung, 457, 470, 486, 487
Lean-Content-Marketing, 461
Lean-Start-up, 80, 82, 147, 185–187, 461
Learning loop, 81
Lebenszyklus, 25, 445
Leitmotiv, 366, 434
Lernprozess, iterativer, 250
Lern- und Verbesserungsprozess, 50
Like-Button, 517
LISREL, 173
Long tail, 20
Lösungsanbieter, 22–24, 36, 101, 218, 333, 435, 537
Lösungs-Mindset, 220
Loyalität, 94, 97, 139, 219, 303, 315, 329, 337, 338, 341, 343, 345, 353, 494, 561

M
Machine Learning, 122, 135
Maintenance-Repair-Operation (MRO), 22
Makrozyklus, 76
Many-to-Many, 248
Many-to-One, 248
Many-with-many, 476, 526, 528
Marke, 18, 23, 27, 39, 46, 96, 118, 132, 139, 147, 149, 163, 202, 230, 254, 288, 290, 304, 317, 329, 558
  Aufbau, 295
  Begriff, 292
  Canvas, 252
  Co-Creation, 292
  Definition, 292
  Design, 309
  Ebenen, 291
  Funktionen, 294
  Integration, 236
  Vision, 296
  Wahrnehmung, 303
  Weiterentwicklung, 300
Markenidentität, 219, 291, 292, 294, 296, 299, 300, 302, 303, 305, 345, 402, 475
  Definition, 293
Markenimage, 254, 262, 290–293, 296, 299, 303, 343, 345
Markenpersönlichkeit, 290–292, 298, 299, 308
Market-Based-Value, 230
Market-Based View (MBV), 28, 171, 186, 256
Marketing
  Automation, 142, 146, 148, 178–180, 226, 536
  digitales, 26, 124
  Management, 5, 111, 113, 230, 236, 269, 555
  Mindset, 1, 11, 148, 170, 449
  Mix, 5, 25, 45, 111, 115, 124, 164, 204, 229, 248, 363, 555, 558
    5 Cs, 232
    5 Es, 232
    Begriff, 207
    Definition, 210
    der 4 Ps, 224
    Evolution, 213
    Evolutionsstufen, 26, 226, 234
    klassischer, 209
    SAVE-Ansatz, 217
    statischer, 203
  Organisation, 16
  Phasen, 19
  Skandale, 14
  Thinking, 170, 201
  unethisches, 12
Marketingintelligenz, 513
Marketingorganisation, 208, 220
Marketingorientierung, 11, 173
Marketingstrategie, 230, 269, 363
Marketingtheorie, 28, 113
Markt, internationaler, 448
Marktorientierung, 1, 11, 16, 28, 107, 109, 112, 167, 170, 172, 173, 201, 239
  kulturbasierte Sichtweise, 11
  verhaltensorientierte Sichtweise, 11
Marktsegmentierung, 30, 111, 190, 219, 425, 426
Mass Customization, 133, 218, 518
Meaningful Brands, 290
Mensch Marketing, 1, 37, 38, 45, 94, 150, 163, 236, 255, 263, 266, 275, 288, 321, 397, 423, 482
  als Geschichte, 556
  Einflüsse des Bangalore-Modells, 46
  Einordnung, 13
  Sinnfrage, 559
  wesentliche Erkenntnisse, 558
Menschenorientierung, 27
Mensch-Maschine-Interaktion, 123

Menschzentriertheit, 29, 178
Methodenkompetenz, 192, 193
Micro-Content, 479
Mikrozyklus, 66, 76
Mindset, 3, 4, 16, 27, 36, 39, 45, 165, 259, 334, 556
  agiler, 184
  Begriff, 166, 167
  Definition, 168
  Eigenschaften, 168
  integratives Denken, 61
  kollaborativer, 195
  kultureller, 358
  Menlo-Programm, 48
  organisationaler, 339
  rationaler, 188
  T-Profil, 192
Minimal Viable Content, 461, 476
Mobile Computing, 121
Mockups, 520
Modulbauweise, 480
Monitoring, 28, 179, 416, 418, 524
Montageprozess, 94
MRO, 403
Multichannel, 515
Musikindustrie, 136, 438

N
Navigationssystem, 135, 513
Netzwerk, 30, 45, 97, 98, 111, 115, 117, 131, 203, 229, 244, 290, 302–304, 311, 397, 432, 433, 493, 511, 535, 563
  zufalls- und skalenfreies, 246, 247
Netzwerkkommunikation, 530
Nichtregierungsorganisation, 317
Non-Profit-Organisation, 443
Nutzfahrzeug, 165, 403
Nutzungsdaten, 141, 244, 405

O
Ökosystem, 45, 88, 98, 232, 534
  AppStore, 133
Omnichannel, 206, 216, 223, 227, 232, 235, 248, 514, 515, 520, 528, 531
One-to-Many, 248
One-to-One, 248
Online-Banking, 140
Online-Marketing, 26
Online-Quellen, 325
Open Innovation, 94, 103, 132, 205, 244, 304, 527, 532
Outbound, 148, 476, 478, 488
Overall Equipment Effectiveness, 133

P
Partnerschaftsunternehmen, 528
Persona, 69, 83, 251, 366, 401, 420, 423, 425, 426, 446, 456, 471, 506, 542
Personalisierung, 15, 30, 95, 137, 211, 217, 456
Persönlichkeitsinventar, 298
Perspektivenwechsel, 21, 90, 175, 186, 191
Plattform-Ökonomie, 131
Preis, 443
Preiskonzept, wertorientiertes, 339
Preispositionierung, 446
Pretotyping, 239
Principal-Agent-Theorie, 333
Problemlösungsorientierung, 332
Problemraumanalyse, 66
Produkt, smartes, 136, 142, 149
Produktentwicklung, 24, 47, 80, 103, 257, 435, 436, 480
  Lean-Start-up-Methode, 82
Produkt-Service-System, 24, 92, 435
Prognosemodell, 239
Prosumern, 132
Prototyping, 27, 53, 66, 70, 83, 175
Prozessmodell, 66
Prozess- und Interaktionscharakter, 114
Public Voice, 149

R
Radio, 196, 530
Realität, virtuelle, 136
Referenzpreis, 444
Reputationsmanagement, 310, 318, 320, 321, 324, 345, 347, 374, 375, 379, 382, 557
  Definition, 381
Reputations- und Erfahrungsvertrauen, 313, 320, 323, 324, 328, 344, 345, 348
Resonanzgesellschaft, 561, 562
Resource-Based View, 28, 171, 187, 256
Ressourcen, operante, 89, 92, 99, 107, 113, 311, 433

Ressourcenintegration, 91, 98, 100, 101, 496, 497, 539
Re-Targeting, 475, 488
Return
  on Equity, 149
  on Marketing Equity, 149
Reverse-Auktion, 534

S
SAVE Model, 26, 208, 212, 215, 233
  Schwächen, 220
  Stärken, 221
Scannerkasse, 149
Scouting, 236
Search-Engine-Marketing, 26, 190, 527
Second Moment of Truth, 139
Segmentierungsmethode, 423
Selbstkompetenz, 192
Selbstreflexion, 168, 261
Selbstverwirklichung, 300, 562
Sensorik, 122, 142
Serious Storytelling, 505
Serviceanbieter, 109, 181, 242, 319, 326, 337, 341
  Vertrauen, 342
Service-Design, 308
Service-Dominant Logic, 3, 19, 21, 26, 29, 37, 45, 85, 106, 163, 175, 205, 211
  fundamentale Prämissen, 85
  Impulse, 110
  Wertschöpfung, 109
  zentrale Begriffe, 92
Service-Interaktion, 295
Service-Marketing, 3, 174, 189, 208, 211, 212
Serviceorientierung, 180
Shared Economy, 20, 45, 133, 522, 563
Shitstorm, 561
SIVA Model, 215, 233
Smart services, 136, 222
Smartphone, 20, 105, 122, 126, 128, 133, 134, 140, 182, 183, 223, 411, 419, 439, 440, 498, 514, 523
Social Bookmarks, 517
Social Commerce, 515, 517, 518
Social Media, 12, 96, 124, 149, 179, 411, 470, 482
  Monitoring, 416, 525
Social-Selling-Playbook, 486
Sofort-Experte, 66, 408, 479
SoLoMo Mindset, 182
SOR-Modell, 112, 493
Sozialkompetenz, 192, 193
Spieleindustrie, 243, 441
Spielmechanismen, 243
Stage-Gate-Prozess, 75, 250, 435
Stakeholder, 79, 115, 116, 118, 177, 187, 201, 226, 229, 248, 255, 267, 289, 293, 294, 297, 302, 303, 317, 324, 331, 348, 351, 376, 381, 384, 405, 408, 492, 493, 498, 526, 534, 560
Stimulierung, multisensuelle, 440
Storytelling, 69, 83, 440, 454, 458, 462, 470, 476, 499, 501, 526, 542
  Formen, 502
  funktionelles, 506
  serious, 504
  visuelles, 502
Streaming, 136
Sub-Marke, 165
Suchalgorithmus, 476
Supervision, 520
Sympathie, 325, 329, 334
Systems Thinking, 61
Systemvertrauen, 326

T
Tal der Enttäuschung, 137
Target Costing, 445, 446, 451, 452
  Ablauf, 452
Target Price, 451
Taylorismus, 88
Teamzusammensetzung, 47, 73, 192
Technologieentwicklung, 50
Test-Phase, 70
Thinking, 54, 64, 261
Top- und Mittelmanagement, 259, 562
T-Profil, 60, 192, 193
Träger des Problems, 270
Transaktionshäufigkeit, 343
Transformation, digitale, 16
  Kernbotschaften, 18
Trendanalyse, 236
TRIZ-Methode, 79
Trouble-Mode, 541
T-Shaped-People, 192
TV, 196, 530
TV-Spot, 301

U
Umsetzungsphase, 368
Umsetzungsprozess, 45, 85, 163, 166, 203, 266, 558
  iterativer, 27, 164
Unternehmensentwicklung, 544
Unternehmensgründung, 80, 397
Unternehmenskommunikation, 345, 376, 380, 382
Unternehmenskultur, 11, 64, 166, 258, 261, 263, 266, 269, 270, 310, 339, 358, 359, 368, 560
Unternehmensneuausrichtung, 543
Unternehmensphilosophie, 11, 27, 30, 205, 556
Unternehmensreputation, 324, 383
Unternehmenstypen, 358
Upstream-Partizipation, 132
Ursache-Wirkungs-Analyse, 408
Ursache-Wirkungsgefüge, 345
Ursache-Wirkungs-Modell, 310, 313
Usability, 426, 437, 440, 442, 447, 488
User Experience, 206, 242, 436, 442

V
Value, 85, 91, 207, 215, 218, 219, 223, 233, 304, 443
  Begriff, 92
  Co-Creation, 95, 96, 98, 106, 195
  in context, 92, 94, 100, 107, 219, 435
  in exchange, 107
  in interaction, 243
  in use, 92, 94, 100, 101, 107, 114, 290, 302, 435, 444
  Proposition, 83, 92, 93, 113, 136, 229, 232, 235, 242, 244, 428, 430
    Canvas, 252
  Selling, 538, 540
Value-Added Reseller, 513
Value-Added-Seller, 542
Value-based pricing, 445
Verbundenheit, 353, 439
Verkehrsinfarkt, 126
Vertrauen, 4, 12, 15, 34, 36, 39, 45, 101, 106, 115, 127, 139–141, 163, 178, 189, 212, 276, 290, 291, 309, 310, 315, 449, 455, 495, 532, 558, 562
  affektives, 323–325, 327, 334
  als Prozess, 323
  Definition, 321
  direkte Wirkungen, 345
  generalisiertes, 323, 327
  in den Serviceanbieter, 342
  in die Marke, 233
  indirekte Wirkungen, 345
  Messung, 336
  organisationales, 321, 326, 331, 335, 348
  personales, 331
  positives/negatives, 295
  Reziprozität, 323
  spezifisches, 324
  Ursache- und Wirkungsfaktoren, 344
  Wert, 329
  Wirkung, 343
Vertrauensarten, 313, 321, 323, 327, 328
Vertrauensbildung, 324, 325, 329, 333, 343
Vertrauenshandlung, 322
Vertrauensmanagement, 310, 314, 318, 327, 347
  theoretische Grundlagen, 312
Vertrauensmanagementmodell, 313, 321
Vertrauensneigung, 320, 323, 327
Vertrauensobjekt, 321
Vertrauens- und Reputationsindex, 488
Vertrauenswürdigkeit, 318, 324, 326, 331, 335
Virtual Reality, 48, 363

W
Wahrnehmungstransformation, 400, 410
Webinar, 470, 482, 485, 487, 526
Weiterempfehlung, 315, 317, 319, 324, 325, 341, 345, 347, 349, 353, 384, 444, 458, 484, 518
Wendezeit, 33
Werbeausgaben, 530
Werbeinvestitionen, 530
Wertanalyse, 446, 451
Wertangebot, 83, 89, 90, 92, 93, 97, 106, 107, 112, 113, 118, 138, 139, 141, 163, 185, 187, 197, 205, 206, 227, 229, 232, 235, 241–243, 245, 251, 254, 267, 271, 291, 308, 317, 397, 405, 406, 426, 428, 430, 432, 433, 435, 443, 446, 455, 512, 514, 532, 534, 538, 542, 557
Wert des Vertrauens, 329
Wertegewichtung, 297
Werte-Netzwerk, 497

Werterzeugung, 97, 98
Wertschöpfungskette, 135, 143, 147, 255, 465, 467
Wertschöpfungsnetz, 2, 28, 337, 511, 512, 542
Wertschöpfungsnetzwerk, 539, 541
Wertschöpfungspartner, 99, 108, 319, 321, 369, 375, 512, 520, 526, 536
Wertschöpfungsprozess, 93, 101, 115, 428, 430
Werttypen, 93
Wertversprechen, 254
Wettbewerbsdifferenzierung, 353
Wettbewerbsorientierung, 28, 89, 112, 262
Wettbewerbsvorteil, 1, 89, 118, 215, 269, 290, 295, 397
Whitepapers, 458, 478, 479, 482, 485
Wicked problems, 10, 34, 35, 37, 61, 77, 177, 252, 255, 375, 534
  Lösungen, 78
Wissens- und Kundensysteme, 532
Wohlwollen, 329, 334, 337

Y
YouTube, 97, 297, 305, 458, 468, 508, 515, 517, 518

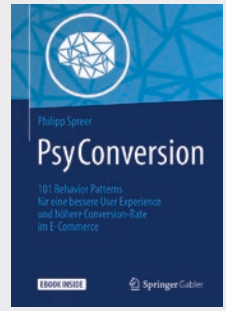
Z
Zahlungsbereitschaft, 225, 227, 446
Zeitverschwendung, 541
Zero Moment of Truth, 139, 179, 312
Zielverkaufspreis, 451
  erwarteter, 451
Zufriedenheit, 97, 329, 337, 343, 353, 441
Zufriedenheitsbefragung, 328
Zufriedenheitsmessung, 355

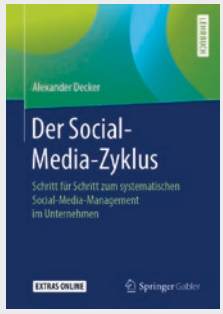
Springer Gabler

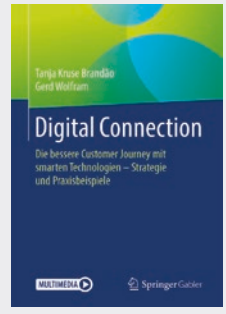
springer-gabler.de

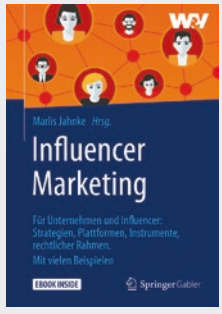
Kluge Bücher

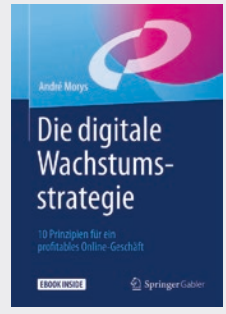








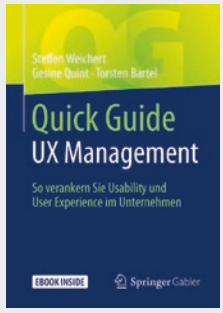


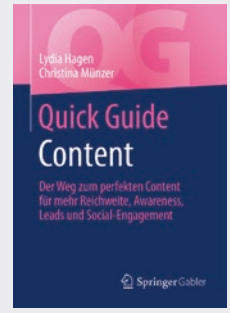


Jetzt bestellen: springer-gabler.de

Springer Gabler

Noch mehr kluge Bücher

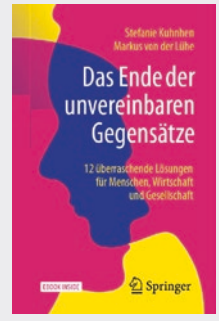












Jetzt bestellen: springer-gabler.de