

Stefan Detscher
Michael Hepp *Hrsg.*

Praxishandbuch Digitales Management

Band 2: Digital Marketing und Sales

 Springer Gabler

Praxishandbuch Digitales Management

Stefan Detscher • Michael Hepp
Hrsg.

Praxishandbuch Digitales Management

Band 2: Digital Marketing und Sales

mit 194 Abbildungen und 47 Tabellen

 Springer Gabler

Hrsg.

Stefan Detscher
Digital Business School & Institute
Hochschule für Wirtschaft und
Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU)
Nürtingen, Deutschland

Michael Hepp
HFU Business School
Hochschule Furtwangen University
Schwenningen, Deutschland

ISBN 978-3-658-49613-5

ISBN 978-3-658-49614-2 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-49614-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

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 jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen 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.

Planung/Lektorat: Imke Sander

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

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Vorwort	1
Vorwort Band 2: Wie Unternehmen Chancen von KI, Web3 und digitalen Plattformen in Marketing & Sales nutzen können	3
Stefan Detscher und Michael Hepp	
Teil II Digitale & nachhaltige Transformation des Marketings und der Kommunikation	7
Digitale Transformation des Marketings	9
Stefan Detscher	
Analoges Denken im digitalen Marketing – Kommunikationspolitik zwischen Effizienz und Effektivität	29
Sebastian Wolf	
Die neue Rolle der Marketingorganisation in volatilen Zeiten: Durch Wirksamkeit zum Business Enabler werden	47
Jens Kröger und Stefanie Marx	
Innovative Zukunft: Der Einsatz von Mixed Reality und künstlicher Intelligenz im Sales und Marketing	69
Robert Monsberger und Dagmar Kaspar	
KI-Performance bei der Entwicklung einer Marketingstrategie – ein Praxisfall	91
Thomas Baaken, Niklas Unger und Niclas Schulte	
Digitale Consumer-Insights – netnografische Methoden in Theorie & Praxis	111
Lucina Odoi und Mijka Ghorbani	
Dynamisches und personalisiertes Pricing – Anwendungsszenarien und Algorithmen	129
Michael Schleusener	

Wachstumspotenziale im E-Commerce für Luxusmarken	149
Dario Müller	
Purpose-Driven Marketing: Chancen für Marken und Gesellschaft . . .	161
Katrín Geisthardt	
Corporate Digital Responsibility in Marketing & Sales	181
Benjamin Desche	
Was bewegt User zum Liken? Ein Erklärungsansatz des Userengagements der Beiträge von Mikro-, Makro- und Megainfluencern	197
Franziska Frese, Anna Sophie Hollstein, Tanja Fink, Michael Schade und Christoph Burmann	
Avatare des Vertrauens? Eine Studie zur Wahrnehmung der Glaubwürdigkeit virtueller Influencer – aus der Perspektive der Generation Z in Deutschland	217
Yasmin Merz, Ulrich Föhl und Sarah Regelmann	
Von Likes zu Leads: Die Rolle von Influencern im Automotive Marketing	233
Malte Ackermann und Pius Hölldampf	
Neuropsychologische Ansätze zur Stärkung der Kundenbeziehungen in der sich wandelnden Automobilindustrie	251
Celine Schuhmacher	
Entrepreneurial Communication für Startups: Konzeption, Zielgruppen und Einfluss von künstlicher Intelligenz (KI)	279
Manuel Kaiser	
Teil III Automatisierung der Vermarktung durch KI und Analytics	293
Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Vermarktung – Entwicklungsstufen und Anwendungsfelder von MarSales Tech	295
Stefan Detscher	
Wie kann überwacht maschinelles Lernen das digitale Marketing unterstützen?	319
Gerd Nufer und Manuel Muth	
Von der Automatisierung zur Autonomie: Generative KI und die Zukunft der Customer Experience	339
Kai Müller, Nina-Ireen Haller, Linda Stauffenberg, Katharina Roos und Luise Hübbe	
Evolution im Dialog: Vom Chatbot zur Conversational AI	361
Julia Lehmann	

KI-Integration im Product Experimentation Lifecycle	393
Nils Stotz	
KI-basiertes Brand-Value-Management	409
Jörg Forthmann und Arne Westermann	
Suchen und gefunden werden: Wie KI den Zugang zu Informationen verändert	429
Henning Schürig	
Lead-Generierung mit KI: Ein Leitfaden für moderne Unternehmen	447
Stephan Sigloch	
KI-gestützte Neukundengewinnung im Mittelstand	471
Thomas Link	
Social-Media-Recruiting mit künstlicher Intelligenz	491
Felix Fuchslocher und Michael Hepp	
Teil IV Anwendungsfelder des Web3 und Immersiven Webs in der Vermarktung	507
Web3: Anwendungsfelder in Marketing und Vertrieb	509
Stefan Detscher und Michelle Knapp	
Erfolgsfaktoren für die Nutzung von Blockchain-basierten Anwendungen in der digitalen Vermarktung	531
Stefan Detscher und Michelle Knapp	
Produktmarketing in der Web3-Ära	549
Fabian Zentel	
Blockchainbasiertes Walletmarketing – Chancen und Implikationen durch zielgruppenspezifische Ansprache	571
Valeria Sparla	
Tokenisierungsansatz im E-Commerce in Form von Loyaltyprogrammen	589
Philipp Riedlinger	
Einsatz von Echtzeit-3D-Technologien im Web zur Schaffung von immersiven Erlebnisräumen und zur innovativen Produktdarstellung	605
Philipp Roth	
Akzeptanz von immersiven Einkaufserlebnissen im Onlinehandel	621
Silvia Zaharia	

Digital Twins als Gestaltungsmittel für die Optimierung und Transformation von Geschäftsmodellen am Beispiel eines Finanzdienstleisters	643
Axel Schardt, Andrea Buchholz und Ronja Müller	
Interaktive Kundenerfahrung und immersives Markenerlebnis im Metaverse	669
Barbara D’Errico und Stefan Detscher	
Ein digitales Vertriebskonzept von Fahrzeugen im „Metaverse“	691
Luise Schwing	
Potenzielle Anwendungen des Metaverse im B2B-Vertrieb	707
Leon Kahl	
Teil V Nutzung digitaler Plattformen, Customer Journeys und KI-basierter Tools im Vertrieb	723
Omnichannel im Einzelhandel	725
Mark Harwardt	
Omnichannel	747
Mark Harwardt	
E-Commerce für Lebensmittel	771
Barbara Kleine-Kalmer	
Online Sales Channels – Wesentliche Entscheidungspunkte für Automobilkunden	789
Martin Stirzel und Armando Di Nisio	
Der Einsatz von konversationalen Agenten im Einzelhandel	803
Dirk Funck und Maximilian Perez Mengual	
Der praktische Einsatz künstlicher Intelligenz in den Phasen des Vertriebszyklus	825
Manuel Beck	
Künstliche Intelligenz im Vertrieb: Akzeptanz der Generationen X und Babyboomer im Key-Account-Management und der Einfluss von kognitiven Verzerrungen	857
Alexandra E. Sievers	
Intelligente Vertriebslösungen	881
Kathrin Kern und Detlev Herbst	
Flexibles Vertriebsmanagement mit cloudbasierten CRM-Plattformen	907
Martin Böhringer	

Social Selling: Beziehungsorientierter Vertrieb in sozialen Netzwerken	921
Benedikt Römmelt	
Erweiterte Kompetenzanforderungen an den technischen B2B-Vertrieb als Folge der digitalen Transformation	935
Nijaz Hušidić	
Digitales Management von Multi-Channel-Verhandlungen	955
Saira Moinuddin-Huber	

Autorenverzeichnis

Malte Ackermann Automotive Management, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU) Nürtingen-Geislingen, Geislingen, Deutschland

Thomas Baaken Münster School of Business – Science-to-Business Marketing Research Center, Münster, Deutschland

Manuel Beck SRH Mobile University, Riedlingen, Deutschland

Martin Böhringer Marketing, Kommunikation und Sales, studiokurbos GmbH, Stuttgart, Deutschland

Andrea Buchholz Projektmanagerin für Digitalisierungsthemen, Saarbrücken, Deutschland

Christoph Burmann markstones Institute of Marketing, Branding & Technology, University of Bremen, Bremen, Deutschland

Barbara D’Errico Digital Business School & Institute, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU), Nürtingen, Deutschland

Benjamin Desche ELECTREEFY GmbH, Aschheim, Deutschland

Stefan Detscher Digital Business School & Institute, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU), Nürtingen, Deutschland

Armando Di Nisio Freiberuflicher Berater und Projektmanager, Berlin, Deutschland

Tanja Fink markstones Institute of Marketing, Branding & Technology, University of Bremen, Bremen, Deutschland

Ulrich Föhl Hochschule Pforzheim, Pforzheim, Deutschland

Jörg Forthmann IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung, Hamburg, Deutschland

Franziska Frese Wirtschaftswissenschaft, Universität Bremen, Bremen, Deutschland

Felix Fuchslocher Onetaste Marketing GmbH, Stuttgart, Deutschland

Dirk Funck Fakultät Betriebswirtschaft und Finanzen (FBF), Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU) Nürtingen-Geislingen, Nürtingen, Deutschland

Katrin Geisthardt Corporate Marketing & Communication, Eisberg AG, Dällikon (Zürich), Schweiz

Mijka Ghorbani International School of Management, Dortmund, Deutschland

Nina-Ireen Haller Experience One AG, Stuttgart, Deutschland

Mark Harwardt Hochschule für angewandtes Management, Unna, Deutschland

Michael Hepp HFU Business School, Hochschule Furtwangen University, Schwenningen, Deutschland

Detlev Herbst Stuttgart, Deutschland

Pius Hölldampf Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU), Geislingen, Deutschland

Anna Sophie Hollstein markstones Institute of Marketing, Branding & Technology, University of Bremen, Bremen, Deutschland

Luise Hübbe Experience One AG, Stuttgart, Deutschland

Nijaz Hušidić Futoria, Zürich, Schweiz

Leon Kahl Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU) Nürtingen-Geislingen, Stuttgart, Deutschland

Manuel Kaiser Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart, Deutschland

Dagmar Kaspar Fachhochschule des BFI, Wien, Österreich

Kathrin Kern Mainz, Deutschland

Barbara Kleine-Kalmer Hochschule Bremerhaven, Bremerhaven, Deutschland

Michelle Knapp Festool/Digital Business Institute an der HfWU, Nürtingen, Deutschland

Jens Kröger Cassini Consulting AG, Köln, Deutschland

Julia Lehmann Onfore/Digital Business Institute an der HfWU, Nürtingen, Deutschland

Thomas Link LEXI Experts – Dr. Thomas Link, Aldingen, Deutschland

Stefanie Marx betterbebrave GmbH, Vettelschoß, Deutschland

Maximilian Perez Mengual RID Stiftung, München, Deutschland

Yasmin Merz Hochschule Pforzheim, Pforzheim, Deutschland

Saira Moinuddin-Huber Negotiation Strategist, NegoStrats, Stuttgart, Deutschland

- Robert Monsberger** Fachhochschule des BFI, Wien, Österreich
- Dario Müller** Professor für Fashion Management IU International University, Founder & CEO DARIO'S GmbH, Stuttgart, Deutschland
- Kai Müller** Experience One AG, Stuttgart, Deutschland
- Ronja Müller** Projektmanagerin für Transformationsthemen, Stuttgart, Deutschland
- Manuel Muth** School of Business and Economics, Philipps-Universität Marburg, Marburg, Deutschland
- Gerd Nufer** ESB Business School, Hochschule Reutlingen, Reutlingen, Deutschland
- Lucina Odoi** HFU Business School, Hochschule Furtwangen (HFU), Villingen-Schwenningen, Deutschland
- Sarah Regelmann** Territory GmbH, Hamburg, Deutschland
- Philipp Riedlinger** Digital Business Institute an der HfWU, Stuttgart, Deutschland
- Benedikt Römmelt** Faculty of Business, Logistics and Transport, University of Applied Sciences Erfurt, Erfurt, Deutschland
- Katharina Roos** Experience One AG, Stuttgart, Deutschland
- Philipp Roth** Kaufland Stiftung & Co. KG, Heilbronn, Deutschland
- Michael Schade** markstones Institute of Marketing, Branding & Technology, University of Bremen, Bremen, Deutschland
- Axel Schardt** Manager/Berater Digitale Transformation & Changemanagement, Frankfurt am Main, Deutschland
- Michael Schleusener** Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen, Hochschule Niederrhein, Krefeld, Deutschland
- Celine Schuhmacher** Personal & Business Coach (selbständig), Autorin, Lehrbeauftragte, Projektleiterin, Anton Häring KG, Dürbheim, Deutschland
- Niclas Schulte** Münster School of Business – Science-to-Business Marketing Research Center, Münster, Deutschland
- Henning Schürig** Be digital GmbH, Stuttgart, Deutschland
- Luise Schwing** Stuttgart, Deutschland
- Alexandra E. Sievers** Head of Sales, Pirlo Tubes GmbH, Kufstein, Österreich
- Stephan Sigloch** KlickPiloten, Stuttgart, Deutschland
- Valeria Sparla** Hilti Deutschland AG, Berlin, Deutschland
- Linda Stauffenberg** Experience One AG, Stuttgart, Deutschland
- Martin Stirzel** Hochschule Neu-Ulm (HNU), Neu-Ulm, Deutschland

Nils Stotz Leuphana Universität Lüneburg, Lüneburg, Deutschland

Niklas Unger Geschäftsführung – Logistik, Vallée, Unger & Partner, Münster, Deutschland

Arne Westermann International School of Management (ISM), Dortmund, Deutschland

Sebastian Wolf Hochschule der Medien, Stuttgart, Deutschland

Silvia Zaharia Hochschule Niederrhein, Krefeld, Deutschland

Fabian Zentel z19 ventures, Freiburg im Breisgau, Deutschland

Teil I

Vorwort



Vorwort Band 2: Wie Unternehmen Chancen von KI, Web3 und digitalen Plattformen in Marketing & Sales nutzen können

Stefan Detscher und Michael Hepp

Die digitale und insbesondere KI-basierte Transformation verändert Marketing und Vertrieb in rasantem Tempo und mit einer Wucht, die uns vor kaum mehr als einem Jahrzehnt noch unvorstellbar erschien. Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz, Web3 und immersive Webplattformen eröffnen ungeahnte Möglichkeiten, Kunden zu erreichen, Produkte zu vermarkten und Prozesse zu optimieren. Gleichzeitig stellen diese Entwicklungen Unternehmen vor gänzlich neue Herausforderungen. Wie können sie die Chancen der Digitalisierung und insbesondere des KI-Einsatzes bestmöglich nutzen und gleichzeitig die Risiken minimieren? Welche Kompetenzen benötigen Mitarbeitende, um in der digitalen Welt von morgen erfolgreich zu sein?

Dieser Band des Praxishandbuchs „Digitales Management“ nimmt Sie mit auf eine Reise durch die vielfältigen Facetten der digitalen Transformation in Marketing und Vertrieb. Renommierete Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis präsentieren Ihnen aktuelle Forschungsergebnisse, praxisnahe Anwendungsbeispiele und zukunftsweisende Konzepte. Tauchen Sie ein in die Welt von morgen und entdecken Sie, wie Sie Ihr Unternehmen erfolgreich durch die digitale Transformation navigieren.

Im ersten Abschnitt „Digitale & nachhaltige Transformation des Marketings und der Kommunikation“ analysieren die Autorinnen und Autoren die grundlegenden Veränderungen, die die Digitalisierung für das Marketing mit sich bringt. Sie beleuchten zentrale Themen wie Growth Hacking, agile Marketingansätze, Mixed Reality, Künstliche Intelligenz, Neuropsychologie im Marketing, digitale

S. Detscher (✉)

Digital Business School & Institute, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU), Nürtingen, Deutschland
E-Mail: stefan.detscher@hfwu.de

M. Hepp

HFU Business School, Hochschule Furtwangen University, Schwenningen, Deutschland
E-Mail: michael.hepp@hs-furtwangen.de

Consumer Insights und Purpose-Driven-Marketing. Prof. Dr. Stefan Detscher erläutert den effektiven Einsatz von Growth Hacking, während Prof. Dr. Sebastian Wolf die Herausforderungen der Kommunikationspolitik im digitalen Zeitalter – zwischen Effizienz und Effektivität – darstellt. Jens Kröger und Stefanie Marx zeigen Ihnen, wie Unternehmen mit dynamikrobusten Marketingorganisationen auf die immer schneller werdenden Veränderungen reagieren und diese effizient für sich nutzen können. Ing. Mag. Robert Monsberger und Dagmar Kaspar beschreiben den vielversprechenden Einsatz von Mixed Reality und KI. Prof. Dr. Thomas Baaken, Niklas Unger und Niclas Schulte stellen KI-Performance bei der Entwicklung einer Marketingstrategie in der Praxis vor. Prof. Dr. Lucina Odoi und Mijka Ghorbani analysieren netnografische Methoden für nachhaltiges Marketing und Prof. Dr. Michael Schleusener analysiert dynamisches und personalisiertes Pricing. Katrin Geisthardt widmet sich dem Purpose-Driven-Marketing und Benjamin Desche beleuchtet Corporate Digital Responsibility in Marketing & Sales. Franziska Frese analysiert zusammen mit ihrem Team das User Engagement von Micro-, Macro- und Mega-Influencern, Prof. Dr. Yasmin Merz, Prof. Dr. Ulrich Föhl und Sarah Regelman untersuchen die Glaubwürdigkeit virtueller Influencer. Prof. Dr. Malte Ackermann und Pius Hölldampf untersuchen die Rolle von Influencern im Automotive Marketing und Celine Schuhmacher zeigt neuropsychologische Ansätze zur Stärkung der Kundenbeziehungen in der Automobilindustrie auf. Zu guter Letzt widmet sich Dr. Manuel Kaiser dem Thema Entrepreneurial Communication.

Der zweite Abschnitt „Automatisierung der Vermarktung durch KI und Analytics“ fokussiert die vielfältigen Automatisierungsmöglichkeiten im Marketing. Prof. Dr. Stefan Detscher gibt zunächst einen umfassenden Überblick über die Entwicklungsstufen und Anwendungsfelder von MarSales Tech. Prof. Dr. Gerd Nufer und Manuel Muth zeigen auf, wie überwacht maschinelles Lernen das digitale Marketing effektiv unterstützen kann. Kai Müller präsentiert mit seinen Co-Autorinnen ein 5-Level-Modell für innovative Kundeninteraktionen durch generative KI. Julia Lehmann analysiert Conversational AI, Dr. Nils Stotz beschreibt die KI-Integration im Product Experimentation Lifecycle und Dipl. Ing. oec. Jörg Forthmann stellt mit Prof. Dr. Arne Westermann KI-basiertes Brand-Value-Management vor. Henning Schürig beleuchtet die Veränderungen im Informationszugang durch KI, Stephan Sigloch zeigt Möglichkeiten der digitalen Lead-Generierung mit KI-Unterstützung auf und Dr. Thomas Link analysiert KI-gestützte Neukundengewinnung im Mittelstand. Felix Fuchslocher und Prof. Dr. Michael Hepp beschreiben schließlich Social Media Recruiting mittels KI.

Im dritten Abschnitt „Anwendungsfelder des Web3 und immersiven Webs in der Vermarktung“ entführen wir Sie in die faszinierende Welt des Web3 und zeigen Ihnen die neuen Möglichkeiten für das Marketing. Prof. Dr. Stefan Detscher und Michelle Knapp analysieren Web3-Anwendungsfelder in Marketing & Vertrieb und die Erfolgsfaktoren für die Nutzung von Blockchain-basierten Anwendungen. Fabian Zentel beleuchtet Produktmarketing in der Web3-Ära, Valeria Sparla erläutert Blockchain-basiertes Wallet-Marketing und Philipp Riedlinger stellt Tokenisierungsansätze im E-Commerce vor. Philipp Roth beschreibt den spannenden Einsatz von Echtzeit 3D-Technologien im Web und Prof. Dr. Silvia Zaharia analysiert die

Akzeptanz von virtuellen Einkaufserlebnissen. Axel Schardt beleuchtet mit seinen Co-Autorinnen die Rolle von Digital Twins und Barbara D'Errico beschreibt zusammen mit Prof. Dr. Stefan Detscher interaktive Kundenerfahrung und immersive Markenerlebnisse im Metaverse. Luise Schwing stellt Future-Sales-Konzepte von Fahrzeugen im Metaverse vor und Leon Kahl analysiert potenzielle Anwendungen des Metaverse im B2B-Vertrieb.

Der vierte Abschnitt „Nutzung digitaler Plattformen, Customer Journeys und KI-basierter Tools im Vertrieb“ befasst sich mit der digitalen Transformation im Vertrieb. Prof. Dr. Mark Harwardt untersucht die Einstellungen der Gen Z zum Omnichannel-Handel sowie die Entwicklung einer Omnichannel-Strategie. Prof. Dr. Barbara Kleine-Kalmer und Dr. Henk Lütjens präsentieren Ihnen das inspirierende Erfolgsbeispiel der Reishunger GmbH im E-Commerce für Lebensmittel, Prof. Dr. Martin Stirzel und sein Co-Autor führen Sie durch die digitale Customer Journey von Automobilkunden. Prof. Dr. Dirk Funck und Dr. Maximilian Perez Mengual stellen ein KI-gestütztes Tool zur Beratung im stationären Handel vor. Dr. Manuel Beck analysiert den gewinnbringenden Einsatz von KI im Vertrieb, Alexandra Sievers zeigt Ihnen, wie Sie die Akzeptanz von KI bei der Generation X und den Babyboomern steigern können. Katrin Kern und Detlev Herbst stellen KI-gestützte Use Cases im B2B-Vertrieb vor und Martin Böhringer beschreibt flexibles Vertriebsmanagement mit cloudbasierten CRM-Plattformen. Prof. Dr. Benedikt Römmelt erläutert Social Selling und Nijaz Husidic analysiert Kompetenzanforderungen an den technischen B2B-Vertrieb. Zu guter Letzt beschreibt Dr. Saira Moinuddin-Huber das digitale Management von Multi-Channel-Verhandlungen.

Dieser Band wurde mit dem Ziel zusammengestellt, Marketing- und Vertriebsverantwortlichen, Führungskräften und Studierenden einen umfassenden und praxisnahen Leitfaden für die digitale Transformation mit Fokus auf die aktuellen Schlüsseltechnologien KI und Blockchain zu bieten. Er liefert nicht nur das notwendige Wissen, um die aktuellen Trends und Herausforderungen zu verstehen, sondern gibt auch konkrete Handlungsempfehlungen und beschreibt inspirierende Best Practices. Egal, ob Sie Ihr Unternehmen gerade erst auf den Weg der digitalen Transformation bringen oder bereits mitten im Prozess stecken – dieser Band wird Ihnen helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen und Ihr Unternehmen zukunftssicher am Markt aufzustellen. Sie sollen ermutigt werden, neue Technologien und innovative Strategien zu erforschen und die Chancen der Digitalisierung und insbesondere der KI-Revolution auf der Marktseite optimal zu nutzen. Profitieren Sie von dem geballten Wissen und der langjährigen Erfahrung unserer Autorinnen und Autoren und gestalten Sie die Zukunft Ihres Unternehmens aktiv mit.

Das Werk wäre ohne tatkräftige Unterstützung nicht gelungen. Unser besonderer Dank gilt zunächst allen unseren Beitragsautorinnen und -autoren, ohne deren großes Engagement neben ihren zumeist hauptberuflichen Verpflichtungen das Herausgeberwerk nie entstanden wäre. Zudem bedanken wir uns sehr bei der Cheflektorin Imke Sander vom Verlag Springer Gabler für die unkomplizierte Zusammenarbeit und das sorgfältige Redigieren unserer Beiträge.

Und schließlich geht ein großes Danke an unser beider Familien, die während der vielen Abende, Wochenenden und Feiertage, die es brauchte, um das Werk in der

heute vorliegenden Form zu konzipieren und schlussendlich zu realisieren, stets Verständnis gezeigt und uns hinsichtlich entsprechender Verpflichtungen den Rücken freigehalten haben.

Im Namen aller Autorinnen und Autoren wünschen wir Ihnen einen möglichst „disruptiven“ Erkenntnisgewinn und auch etwas Spaß beim Lesen der Beiträge. Dabei hoffen wir insbesondere auf Ihre Beharrlichkeit und Kreativität beim wachstums- und wertgenerierenden Umsetzen der Erkenntnisse in Ihrer eigenen Unternehmens- und Arbeitsrealität.

Interessante Insights zum digitalen Marketing und Vertrieb finden Sie auf der Website zum Praxishandbuch „Digitales Management“: <http://www.digitales-management.com>.

Nürtingen und Schweningen im Herbst 2025,
Prof. Dr. Stefan Detscher
Prof. Dr. Michael Hepp

Erklärung zu konkurrierenden Interessen Der/die Autor(en) hat/haben keine Interessenkonflikte zu erklären, die für den Inhalt dieses Manuskripts relevant sind.

Teil II

Digitale & nachhaltige Transformation des Marketings und der Kommunikation



Digitale Transformation des Marketings

Einsatz von Growth Hacking und weiterer agiler Marketingansätze

Stefan Detscher

Inhalt

1	Digitale Disruption und Evolution des Marketings	10
2	Growth-Hacking-Methode	12
3	Growth-Hacking-Phasen	15
4	Weitere agile Marketingansätze	20
5	State-of-the-Art-Toolset für agiles Marketing	23
6	Fazit und Ausblick	25
	Literatur	26

Zusammenfassung

Die digitale Transformation des Marketings stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen und erfordert innovative Lösungsansätze. Growth Hacking hat sich als agile Methode zur erfolgreichen Einführung neuer Produkte etabliert. Der Beitrag beschreibt detailliert die einzelnen Phasen dieser Methode und zeigt anhand von Praxisbeispielen konkrete Anwendungsmöglichkeiten im Marketing auf. Neben Growth Hacking werden weitere agile Marketingansätze wie Scrum, Kanban und Design Thinking vorgestellt und deren jeweilige Vorteile für die Optimierung von Marketingprozessen erläutert. Der Beitrag analysiert die Vorteile des agilen Marketings sowohl für Unternehmen, z. B. durch erhöhte Flexibilität und schnellere Reaktionszeiten, als auch für Mitarbeitende, die von einer verbesserten Zusammenarbeit und größeren Handlungsspielräumen profitieren.

„Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Beitrag das generische Maskulinum verwendet. Die verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.“

S. Detscher (✉)

Digital Business School & Institute, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU), Nürtingen, Deutschland

E-Mail: stefan.detscher@hfwu.de

Schlüsselwörter

Growth Hacking · Agiles Marketing · Digitales Marketing · Digitale Transformation · Wachstumsmarketing

1 Digitale Disruption und Evolution des Marketings

„Disruptionen“, das sind bahnbrechende Innovationen, die eine bestehende, bisher erfolgreich eingesetzte Technologie, ein existierendes Produkt oder eine im Markt etablierte Dienstleistung ersetzen oder diese gar vollständig verdrängen. Disruption kann sich dabei sehr vielfältig äußern, beispielsweise in völlig neuen Preismodellen, der Produktperformance oder Anreizen für Kunden. In der Praxis bedeutet dies, dass Disruption nicht nur bestehende Märkte beeinflusst, sondern auch neue Märkte schaffen kann (Zeng et al., 2023, S. 1–5; Detscher & Handschuh, 2019, S. 2).

Krisen können sich ebenfalls sehr disruptiv auf etablierte Märkte auswirken. Sowohl die Covid-19-Pandemie als auch die Energiepreis- und Inflationskrise verstärkten solche disruptiven Veränderungen am Markt in vielen Branchen in fast extremer Weise und ließen Marketingmanager neuen, großen Herausforderungen gegenüberstehen, auf die sie sich sehr schnell einstellen mussten. Vor allem das Kunden- und deren Kaufverhalten hat sich durch den Ausbruch des Coronavirus deutlich und schlagartig verändert. Da die Verbraucher mehr Zeit zu Hause verbrachten, wurde der Onlinekauf dem stationären Kauf stark vorgezogen. Dazu kamen Störungen in den Lieferketten und damit hohe Unsicherheiten in Bezug auf die Verfügbarkeit und Lieferzeiten der Güter bei gleichzeitiger Preissteigerung durch die Inflation und Energiekrise, worauf viele Verbraucher mit Zurückhaltung reagierten. Zu guter Letzt wurden ChatGPT sowie weitere Large Language Models und Künstliche-Intelligenz (KI)-Anwendungen auf den Markt gebracht. Dies ist eine Entwicklung, die nach wie vor für einen anhaltenden KI-Trend bis hin zu einem enthusiastischen KI-Hype sorgt und Unternehmen dazu zwingt, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Covid-19, Inflation und insbesondere die starke Verfügbarkeit von KI-Anwendungen sind somit drei zentrale Treiber der digitalen Disruption. Insbesondere die Vermarktungsseite der Unternehmen muss sich darauf hoch agil anpassen, um den neuen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden und vermehrt auf digitale Technologien setzen, um in dieser Marktentwicklung weiter erfolgreich sein zu können. Digitale Technologien, Automatisierung und KI stellen aktuell die größten Treiber insbesondere im Marketing- und Sales-Umfeld dar, die Innovationen begünstigen (Ikram & Sayagh, 2023, S. 247–248; Lim, 2023, S. 1–2; Baldassarre et al., 2023, S. 363–364). Veränderungen im Marketingumfeld haben ebenfalls direkte Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen, was deren Bedeutung nochmals weiter steigert (Hagen et al., 2019, S. 2).

Häufig wird der Begriff der Disruptionen im Zusammenhang mit Start-ups verwendet, die mit neuartigen Geschäftsmodellen und disruptiven, innovativen Ansätzen klassische Wertschöpfungsstrukturen und Märkte substanziell verändern oder ganz neue schaffen (Yu et al., 2023, S. 878–879; Detscher & Handschuh, 2019, S. 2). Im Marketing und Vertrieb zeigen erfolgreiche Start-ups, wie man mit geringem Ressourceneinsatz Neues wirkungsvoll auf den Markt bringen und neue Märkte

schaffen kann (Eggers et al., 2020, S. 72–75; Yu et al., 2023, S. 880–881). Diese Start-ups nehmen damit eine Vorreiterrolle ein, indem sie zeigen, welche neuen Möglichkeiten sich durch den technologischen Fortschritt eröffnen. Sie knüpfen damit an den Erwartungen der Kunden an, die derartige Neuerungen – beispielsweise im Kundenservice, aber auch der Personalisierung des Einkaufserlebnisses – positiv aufnehmen, sich nach und nach daran gewöhnen, und dies in der Folge zunehmend auch von anderen Unternehmen erwarten beziehungsweise fordern (Schulze, 2022, S. 185; Pfänder & Etzold, 2023, S. 21–22).

Viele Manager sind sich daher einig, dass ihr Unternehmen in Bezug auf seine Kundennähe, Flexibilität und insbesondere in der Vertriebseffektivität künftig um einiges besser werden muss. Dabei wenden sie zumeist digitale Marketing- und Vertriebsansätze und insbesondere Analytik, Automatisierung und KI an, die enorme Steigerungen der Leistungsfähigkeit in der Vermarktung auslösen (Huang, 2023, S. 30–30; Kedi et al., 2024, S. 1981–1982; Troisi et al., 2020, S. 538–539). Das erscheint auch dringend nötig, da heutige Märkte im Gegensatz zu früher nicht mehr linear sind und nur über einen einzigen Vermarktungsweg verfügen. Es existieren deutlich mehr Wege, auf denen potenzielle Kunden erreicht werden können. Diese sind zudem durch den Überfluss an Werbung abgelenkt und nehmen viele Angebote gar nicht erst wahr. Daher muss das bisherige Vorgehen überdacht werden (Huang, 2023, S. 30–31; Gomes et al., 2020, S. 2).

Dies passiert zeitgleich mit den wachsenden Herausforderungen im Marketingbereich. So beschäftigt der Mangel an digital qualifizierten Fach- und Führungskräften einen Großteil der Unternehmen. Dazu kommen die sich schnell ändernden Kundenbedürfnisse und Verhaltensweisen, auf die man als Unternehmen Rücksicht nehmen muss. Start-ups sorgen mit ihren Disruptionen für einen ernst zu nehmenden Wettbewerb, der durch das Aufrüsten der Konkurrenz im Bereich digitaler Technologien nicht kleiner wird. Letzten Endes scheint durch die zunehmende Komplexität die gesamte Thematik undurchschaubar zu werden (Kedi et al., 2024, S. 1981–1982; Sehnem et al., 2022, S. 1292–1293; Detscher & Handschuh, 2019, S. 3–5).

An dieser Stelle eignet sich das Stufenmodell in Abb. 1 von Chaffey und Ellis-Chadwick (2022) gut zur Verdeutlichung der Evolutionsstufen, die für das digitale Marketing besonders relevant sind. Mit steigender Kompetenz ist eine zunehmende Agilität wichtig, um die eigene Strategie anpassen zu können und durch die Analyse von Daten personalisierte Empfehlungen geben sowie optimieren zu können. Anfangs existieren auf der Initialstufe noch keine KPIs und Know-how ist in nur geringem Maße vorhanden. Dies ändert sich mit der 2. Evolutionsstufe, mit der die ersten wichtigen Fachkenntnisse aufgebaut werden. Darauf aufbauend werden die KPIs in der 3. Stufe qualitätsbasiert sowie eine Vision und Strategie definiert. Als Nächstes folgt die Stufe „Quantifiziert“, die über dezentralisierte Strukturen verfügt und zu einem personalisierten Onlinemarketing über alle Kanäle fähig ist. Die Evolution endet auf Stufe 5, indem Lifetime-KPIs verfolgt werden und sowohl Flexibilität als auch Personalisierung zentral werden, um stärker auf Kundenbedürfnisse eingehen zu können. Chaffey und Ellis-Chadwick (2022) zeigen damit, wie sich das digitale Marketing stufenweise weiterentwickeln kann. Dies ist in Anbetracht des steigenden Konkurrenzdrucks eine wichtige Fähigkeit.

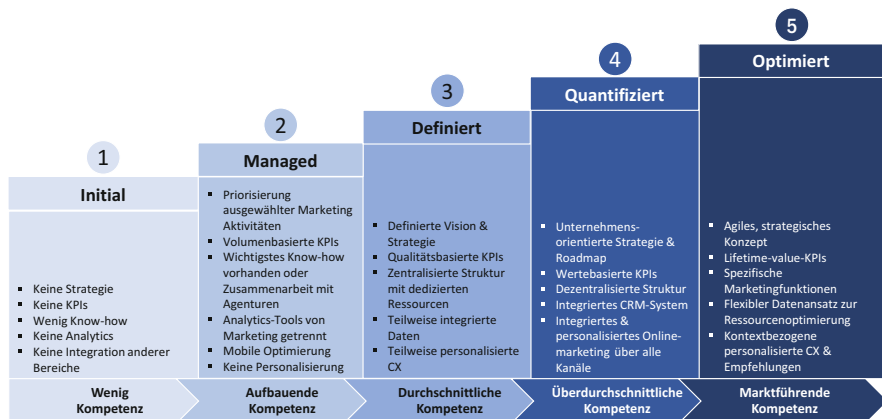


Abb. 1 Digital-Marketing-Stufenmodell, eigene Darstellung in Anlehnung an Chaffey & Ellis-Chadwick (2022)

Doch die bloße Bereitstellung eines Produktes allein reicht nicht aus. Das Produkt selbst kann zwar gut sein, doch eine nachhaltige Vermarktung gelingt nicht. In diesem Zusammenhang gewinnt das sogenannte „Growth Hacking“ stark an Bedeutung. Im agilen Marketing nimmt es eine führende Rolle ein und ersetzt traditionelle Ansätze. Es ermöglicht Unternehmen, Wachstumsstrategien zu entwickeln, um Kunden erfolgreich zu gewinnen. Dabei ist Agilität nötig, um solche transformativen Veränderungen voranzutreiben und sich von der klassischen, von Linearität geprägten Arbeitsweise zu trennen. Neben der Schaffung eines Produktes, welches die Kunden haben möchten, geht es somit auch um die passende Vermarktung und eine Skalierung des Geschäftsmodells (Ellis & Brown, 2017, S. 13–14; Gomes et al., 2020, S. 4–5; Rettenmund, 2023, S. 1–3). Was genau darunter verstanden wird und warum gerade diese Methode so essenziell erscheint, wird nachfolgend näher beleuchtet.

Dieser Beitrag untersucht vor diesem Hintergrund die folgende Fragestellung: Was macht den Growth-Hacking-Ansatz und insgesamt agiles Marketing aus und welchen Nutzen bringen sie?

2 Growth-Hacking-Methode

Das Konzept des sogenannten „Growth Hackings“ erfreut sich wachsender Bekanntheit – nicht zuletzt, weil nahezu alle Unternehmen heute in digital geprägten Märkten agieren. In diesem Umfeld sind sie gezwungen, nicht nur in die Produktentwicklung, sondern verstärkt auch in Online-Marketing und Vertrieb zu investieren – und das unter zunehmendem Wettbewerbsdruck. Vor diesem Hintergrund wird der Aufbau und die Pflege intensiver Kundenbeziehungen immer wichtiger (Ellis & Brown, 2017, S. 12–14; Troisi et al., 2020, S. 583–584; Okorie et al., 2024, S. 104–107).

Besonders beliebt und durch die zunehmende Digitalisierung begünstigt, sind im Marketing- und Sales-Umfeld die Durchführung von Echtzeitkundenanalysen sowie der Einsatz von KI. Dies sind Maßnahmen, die schon länger von Start-ups praktiziert werden. Doch das Interesse an schnellem Wachstum ist inzwischen nicht nur bei Start-ups, sondern vermehrt auch bei etablierten Unternehmen immer häufiger anzutreffen. Die Unternehmen haben sehr hohe Erwartungen: Sie wollen ihren Kundenanteil vervielfachen, den Umsatz steigern und digitale Marketingkommunikationskanäle zusammen mit KI verstärkt nutzen (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022, S. 286–287; Mariani et al., 2022, S. 755–757).

Der Begriff „Hacking“ stammt aus der IT und bezeichnet ursprünglich den unbeberechtigten Zugriff auf Computersysteme. Ein Hacker sucht originelle, unkonventionelle Lösungen. Growth Hacking kombiniert technologische Herangehensweisen und den kreativen Umgang mit Daten, um neue Erkenntnisse zu gewinnen. Dabei ist jedoch zu betonen, dass eingesetzte Growth-Hacking-Maßnahmen dem entsprechenden Rechtsrahmen genügen müssen. Die Herkunft dieses Begriffs zeigt also, dass Growth Hacking eine stark technologieorientierte Herangehensweise darstellt, die Know-how im Handling großer Datenmengen erfordert (Bohnsack & Liesner, 2019, S. 799–801).

Das Growth Hacking unterscheidet sich daher klar vom traditionellen Funnel-Ansatz. In Abb. 2 sind die beiden Ansätze gegenübergestellt. Es wird deutlich, dass beim Growth Hacking die drei Bereiche – kreatives Marketing, Softwareengineering & Automatisierung sowie Datenanalyse & Testing – stark ineinandergreifen, während beim traditionellen Funnel einzelne Schritte linear aufeinander folgen und in der Regel voneinander getrennt sind (Ellis & Brown, 2017, S. 18–20; Troisi et al., 2020, S. 543).

Langfristig wird beim Growth Hacking eine stabile, kontinuierliche Verbesserung der Kundenbindung („retention rate“) angestrebt. Anfängliche Fortschritte sind klein, summieren sich jedoch über die Zeit. Besonders bei der Kundenbindung haben kleine Verbesserungen langfristig große Auswirkungen. Längere Kundenbindung steigert den Umsatz, da selbst kleine Zuwächse kumuliert zu einem exponen-

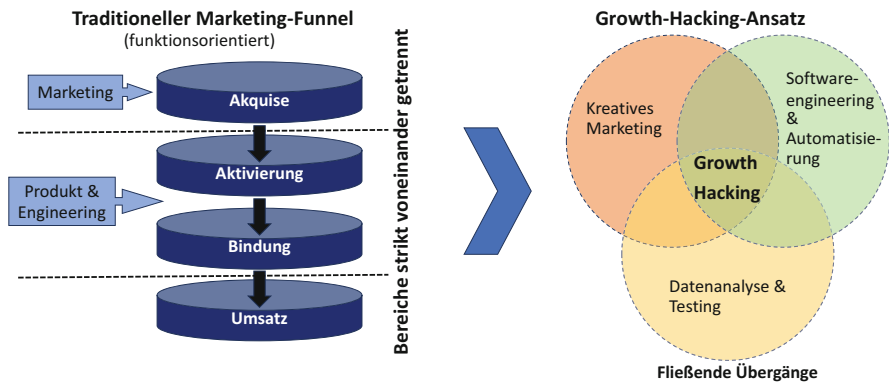


Abb. 2 Growth-Hacking-Ansatz im Vergleich zum traditionellen Marketing-Funnel, eigene Darstellung in Anlehnung an Ellis & Brown (2017)

tiellen Wachstum führen. Treue Kunden generieren langfristig signifikant mehr Umsatz (Ellis & Brown, 2017, S. 53–85).

Die vier, für den Growth-Hacking-Prozess typischen Iterationen sind in Abb. 3 dargestellt. Die Ähnlichkeit zum Lean-Start-up-Ansatz zeichnet sich deutlich ab. Zunächst werden gesammelte Daten analysiert, um wertvolle Erkenntnisse über das Nutzerverhalten zu gewinnen. Basierend auf diesen Einsichten werden Ideen für Experimente entwickelt und potenzielle Wachstumschancen identifiziert. Diese Ideen werden priorisiert, um ihre Erfolgsaussicht und den potenziellen Einfluss zu bewerten. Anschließend führt das Team die priorisierten Experimente durch und analysiert die Ergebnisse. Auf Grundlage dieser Analysen wird entschieden, welche Experimente weiterverfolgt und welche verworfen werden. Dieser Zyklus wiederholt sich kontinuierlich, was eine schnelle Reaktion und effiziente Nutzung von Wachstumsmöglichkeiten ermöglicht (Ellis & Brown, 2017, S. 35–37; Troisi et al., 2020, S. 538–540; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022, S. 291–293).

Es gilt, beim Growth-Hacking-Prozess explorativ zu evaluieren, welche Produkte besonders gut angenommen werden und wie der Product-Market-Fit erzielt werden kann. Growth Hacker erzeugen also nicht nur Wachstum auf unkonventionelle Weise, sondern erwirken auch einen außergewöhnlichen Zugang zum Markt (Bargoni et al., 2024, S. 2–3; Wahlandt & Heidel, 2019, S. 66–67). Durch das Growth Hacking wird die Möglichkeit genutzt, vorhandene Daten über Kunden und Märkte effektiv einzusetzen. Spezifische Informationen können aus dem Konsumentenverhalten gezogen werden, wodurch die Strategie angepasst und insbesondere das Wachstum der Nutzerzahlen effizienter ausgelegt werden können (Ellis & Brown, 2017, S. 19).

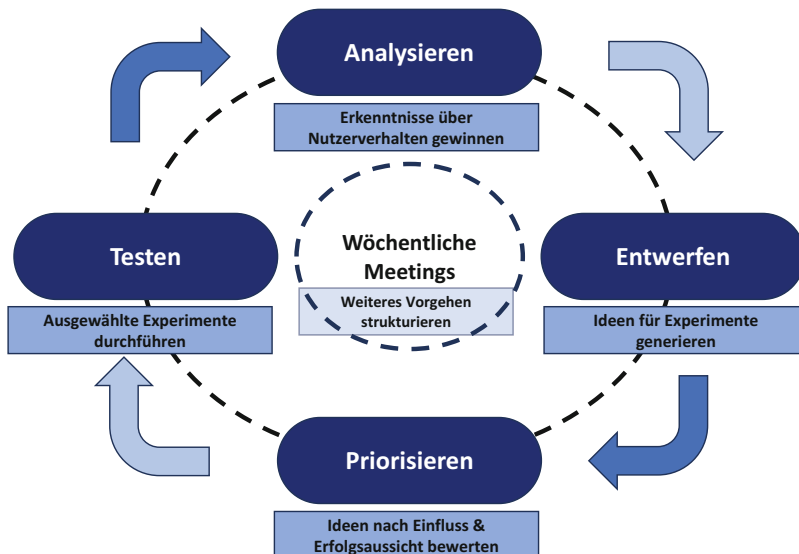


Abb. 3 Growth-Hacking-Prozess, eigene Darstellung in Anlehnung an Ellis & Brown (2017)

Wie bereits zuvor dargestellt, arbeiten beim Growth Hacking Teams stärker zusammen als im traditionellen Marketing, was eine abteilungsübergreifende Kommunikation fördert. Dies führt zu einer gezielteren Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse und fördert Innovationen. Ein interdisziplinäres Growth-Team, bestehend aus einem Teamleiter, Produktmanagern, Softwareingenieuren, Marketingspezialisten, Datenanalysten und Produktdesignern, ist entscheidend, um schnell Ideen zu testen und Experimente durchzuführen. Die Teamgröße variiert je nach Unternehmensgröße und Aufgabe, von kleineren Teams für spezifische Anpassungen bis hin zu größeren Teams für umfassende Initiativen (Ellis & Brown, 2017, S. 29–41).

3 Growth-Hacking-Phasen

Growth Hacking eignet sich insbesondere für Unternehmen, die schnelles Wachstum anstreben und flexibel auf Marktveränderungen reagieren möchten. Vier wesentliche Elemente sind dabei wichtig (Ellis & Brown, 2017, S. 26–57; Troisi et al., 2020, S. 538–544):

1. **Datenbasierte Entscheidungen:** Analyse von Nutzerdaten, um wertvolle Einblicke zu bekommen, um Experimente entwickeln und priorisieren zu können.
2. **Schnelle Experimente:** Kontinuierliche Testung kleiner Veränderungen, um deren Wirkung auf das Nutzerverhalten zu messen.
3. **Interdisziplinäre Teams:** Zusammenarbeit zwischen Marketing, Produktentwicklung, Datenanalytik und Ingenieuren.
4. **Nutzerzentrierte Optimierungen:** Bedürfnisse der Nutzer verstehen, um darauf einzugehen; Integration der Nutzer in den Prozess, um neue Perspektiven zu bekommen.

Doch neben diesen Elementen ist auch ein Überblick der vier Phasen des Growth Hackings von Relevanz. Die Phasen zeigen, wie ein klassischer Customer Lifecycle durch Growth Hacking optimiert werden kann. Ein Verständnis über diese Phasen ist hilfreich, um Werbekampagnen und andere Marketingstrategien effektiver zu planen (Turner et al., 2018, S. 403). In Abb. 4 ist der Customer Lifecycle mit seinen Phasen dargestellt. Dabei sind auch die unterschiedlichen Hauptziele des Growth Hackings erkennbar.

Hacking Acquisition

Die Neukundenakquise ist der erste Schritt im Growth Hacking und umfasst den Language/Market Fit und den Channel/Product Fit. Der *Language/Market Fit* bezieht sich darauf, wie gut die Kommunikation eines Unternehmens zu seiner Zielgruppe passt, um deren Bedürfnisse zu reflektieren. Der *Channel/Product Fit* beschreibt die Effektivität der Marketingkanäle zur Ansprache der Zielgruppe. Es geht darum, den richtigen Kanal zu finden, der das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis bietet und die gewünschten Kunden erreicht. Beide Begriffe betonen dabei die Notwendigkeit, das Produkt auf die richtige Weise zu vermarkten und über die geeigneten

digitalen Managements auf die Entwicklung einer Multi-Channel-Verhandlung (s. Abb. 10). Hier setzen künstliche Intelligenz (KI) und Big Data an, um fundierte Entscheidungen zu ermöglichen, Prozesse zu automatisieren und die Verhandlungsleistung zu optimieren.

Eine strategisch und taktisch ausgerichtete datenbasierte Channelwahl kann helfen, passende Verhandlungsmedien spezifisch für den Kontext einer Verhandlung auszuwählen. Big Data ermöglicht es Unternehmen, große Mengen historischer Verhandlungsdaten zu analysieren – etwa Kommunikationsverläufe, Gesprächsdynamiken, Ergebnisqualität oder Reaktionszeiten –, um zu erkennen, welche Medien sich in bestimmten Kontexten als besonders effektiv erwiesen haben. KI-Algorithmen können aus diesen Daten Muster ableiten, die anzeigen, welches Medium unter welchen Bedingungen (z. B. Konfliktpotenzial, kulturelle Unterschiede, Komplexität der Inhalte) zu den besten Ergebnissen führt. Hierbei ist ein kontextsensitives Channelmanagement der Verhandlung durch KI unerlässlich. Moderne Softwareapplikationen, die auf KI basieren, können kontextuelle Informationen in Echtzeit auswerten – etwa Kalenderdaten, Gesprächsinhalte oder externe Marktdaten – und automatisiert Empfehlungen für die geeignete Kommunikationsform erteilen. Beispielsweise könnte ein KI-System vorschlagen, eine besonders kritische Preisverhandlung bevorzugt per Video-Call durchzuführen, um nonverbale Signale nutzen zu können, während Routineanfragen effizient per Chat-Tool abgewickelt werden.

Die Integration von KI in Verhandlungssoftware ermöglicht auch die kontinuierliche Überwachung der Verhandlungsperformance. Metriken wie Erfolgsquote, Dauer, Eskalationshäufigkeit oder Zufriedenheit können automatisiert erfasst und

DREI FAKTOREN FÜR EIN DIGITALES VERHANDLUNGS- MANAGEMENT

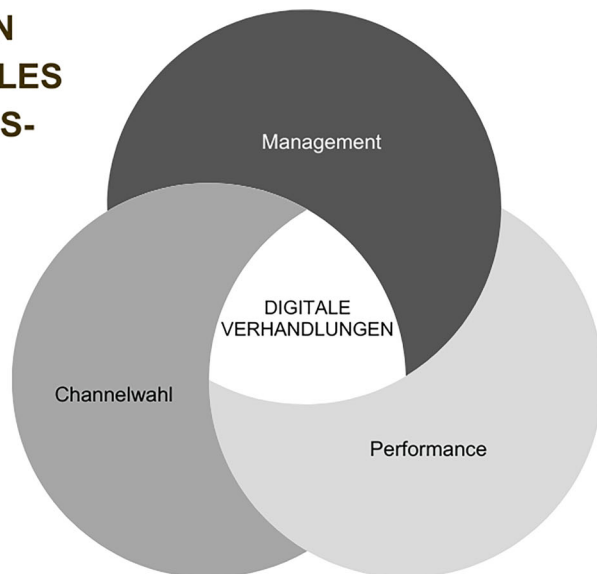


Abb. 10 Die Erfolgstriade eines digitalen Verhandlungsmanagements. (Eigene Darstellung, 2025 basierend auf Moinuddin-Huber, 2024, S. 139)

analysiert werden. Abweichungen von definierten Leistungsniveaus werden frühzeitig erkannt, sodass rechtzeitig gegengesteuert werden kann – etwa durch Medienwechsel, Coaching-Hinweise oder strategische Anpassungen. Darüber hinaus können Systeme durch maschinelles Lernen aus jeder Verhandlung dazulernen. Dadurch verbessern sich nicht nur die Empfehlungen zur Medienwahl, sondern auch die Unterstützung der Verhandlungsführung selbst. Viele moderne Enterprise-Lösungen – von CRM-Systemen über ERP-Plattformen bis hin zu spezialisierten Verhandlungstools – bieten bereits Schnittstellen für KI-Module oder integrierte Analytics-Funktionen. Diese ermöglichen eine ganzheitliche Betrachtung des Verhandlungsprozesses, sodass Entscheidungen zur Mediennutzung nicht isoliert, sondern im Kontext des gesamten Kunden- oder Lieferantenmanagements getroffen werden.

Künstliche Intelligenz und Big Data schaffen somit die Grundlage für ein intelligentes, adaptives Verhandlungsmedienmanagement. Sie ermöglichen eine kontextgerechte Auswahl, dynamische Anpassung und fortlaufende Optimierung der eingesetzten Kommunikationskanäle – mit dem Ziel, die Verhandlungsleistung nicht nur konstant zu sichern, sondern langfristig zu steigern. Unternehmen, die diese Technologien gezielt einsetzen, sichern sich damit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil im zunehmend datengetriebenen Verhandlungsumfeld.

Erklärung zu konkurrierenden Interessen S. Moinuddin-Huber hat keine Interessenkonflikte zu erklären, die für den Inhalt dieses Manuskripts relevant sind.

Literatur

- Agndal, H. (2007). Current trends in business negotiation research. Stockholm School of Economics Research Paper, 3, 1–55. https://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba2007_003.pdf. Zugegriffen am 15.01.2025.
- Agndal, H., Åge, L.-J., & Eklinder-Frick, J. (2017). Two decades of business negotiation research: An overview and suggestions for future studies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4), 487–504. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2015-0233>. Zugegriffen am 16.01.2025.
- Ambrose, E., Marshall, D., Fynes, B., & Lynch, D. (2008). Communication media selection in buyer-supplier relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(4), 360–379. <https://doi.org/10.1108/01443570810861561>
- Arthi, B. (2009). Distributed requirements negotiations using mixed media. *International Journal of Engineering and Technology*, 1(5), 474–480. <https://doi.org/10.7763/IJET.2009.V1.87>
- Ashbrook, C. C., & Zalba, A. R. (2021). Social media influence on diplomatic negotiation: Shifting the shape of the table. *Negotiation Journal*, 37(1), 83–96. <https://doi.org/10.1111/nej.12353>
- Baecker, D., Elsholz, U., Locher, M., & Thomas, M. (2023). Einleitung: Post-digitales Management. In *Post-digitales Management: Arbeit an den Schnittstellen einer Produktionsorganisation* (S. 1–19). Springer Fachmedien.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <http://www.jstor.org/stable/43825919>. Zugegriffen am 16.01.2025.
- Caputo, A., Fiorentino, R., & Garzella, S. (2019). From the boundaries of management to the management of boundaries: Business processes, capabilities, and negotiations. *Business Process Management Journal*, 25(3), 391–413. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2017-0334>
- Chang, Y., & Thorson, E. (2004). Television and web advertising synergies. *Journal of advertising*, 33(2), 75–84. <https://doi.org/10.1080/00913367.2004.10639161>

- Cummins, S., Peltier, J. W., & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2015-0094>
- Damian, D. (2002, May). The study of requirements engineering in global software development: As challenging as important. In Proceedings of the International Workshop on Global Software Development (ICSE 2002) (S. 1–5). IEEE Computer Society, Los Alamitos, CA, USA.
- Detscher, S. (2021). *Digitales Management & Marketing – So nutzen Unternehmen die Marktchancen der Digitalisierung*. Springer Gabler. <https://www.springerprofessional.de/digitales-management-und-marketing/19845926?tocPage=1>. Zugegriffen am 16.01.2025.
- Dijkstra, M., Buijtsels, H. E., & Van Raaij, W. F. (2005). Separate and joint effects of medium type on consumer responses: A comparison of television, print, and the Internet. *Journal of Business Research*, 58(3), 377–386. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00105-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00105-X)
- Fasihullah, A., Awan, B., & Hulio, A. K. (2023). Negotiating in the digital age: Exploring the role of technology in modern negotiations. *Law and Policy Review*, 2(1), 61–86.
- Geiger, I. (2020). From letter to twitter: A systematic review of communication media in negotiation. *Group Decision and Negotiation*, 29(2), 207–250. <https://doi.org/10.1007/s10726-020-09662-6>
- Haas, A. (2023). Virtuelle Verhandlungen. In L. Binckebanck, R. Elste, & A. Haas (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb. Edition Sales Excellence*. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38433-3_33
- Herbst, U., Voeth, M., & Meister, C. (2011). What do we know about buyer–seller negotiations in marketing research? A status quo analysis. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 967–978. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.07.004>
- Khan, H. H., Malik, N., Usman, M., & Ikram, N. (2011). *Impact of changing communication media on conflict resolution in distributed software development projects*, 189–194. <https://doi.org/10.1109/MySEC.2011.6140667>
- Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (1999, January). A multi-country comparison of the drive for IMC. *Journal of Advertising Research*, 39(1), 21. <https://link.gale.com/apps/doc/A63669925/AONE?u=anon-4df0aa9d&sid=googleScholar&xid=e61c00ee>. Zugegriffen am 16.01.2025.
- Lindgren, B. M., Lundman, B., & Graneheim, U. H. (2020). Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. *International Journal of Nursing Studies*, 108, 103632. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103632>
- Lomas, C., Burke, M., & Page, C. L. (2008). Collaboration tools. *Educause learning initiative*, 2(11), 1–11. https://www.researchgate.net/profile/Cyprien-Lomas/publication/242677843_Collaboration_Tools/links/53fcb0e90cf2364ccc04bc40/Collaboration-Tools.pdf. Zugegriffen am 16.01.2025.
- Mallen, B. (1973). Functional spin-off: A key to anticipating change in distribution structure. *Journal of Marketing*, 37(3), 18–25. <https://doi.org/10.1177/002224297303700303>
- Manser Payne, E., Peltier, J. W., & Barger, V. A. (2017). Omni-channel marketing, Integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), 185–197. <https://doi.org/10.1108/JRIM-08-2016-0091>
- Marquez, A. C., Bianchi, C., & Gupta, J. N. (2004). Operational and financial effectiveness of e-collaboration tools in supply chain integration. *European Journal of Operational Research*, 159(2), 348–363. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2003.08.020>
- Mayer, M., & Voeth, M. (2022). Improving negotiation success in B2B sales organizations: Is structured negotiation management a success factor? *Journal of Business Economics*, 92, 163–196. <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01053-w>
- Mayfield, J., Mayfield, M., Martin, D., & Herbig, P. (1998). How location impacts international business negotiations. *Review of Business*, 19(2), 21–24.
- Mayring, P. (2004). Qualitative content analysis. *A Companion to Qualitative Research*, 1(2), 159–176.
- Mennecke, B. E., Valacich, J. S., & Wheeler, B. C. (2000). The effects of media and task on user performance: A test of the task-media fit hypothesis. *Group Decision and Negotiation*, 9, 507–529. <https://doi.org/10.1023/A:1008770106779>

- Moinuddin-Huber, S. (2024). *The Leverage Effect of Strategic Behavioral Dimensions in Multi-Channel Negotiations*. Dr. Josef Kovac Wissenschaftsverlag.
- Nagy, F. Z. (2024). *Digital Negotiations: Das Harvard-Konzept 4.0 für Online-Kommunikation und AI-gesteuerte Strategien*. tredition.
- Naik, P. A., & Raman, K. (2003). Understanding the impact of synergy in multimedia communications. *Journal of marketing research*, 40(4), 375–388. <https://doi.org/10.1509/jmkr.40.4.375.19385>
- Nowotny, V. (2017). *Agil verhandeln mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co.: Die Toolbox mit Strategien, Verhaltenstipps und Erfolgsfaktoren*. Schäffer-Poeschel.
- Park, S., & Lee, D. (2017). An empirical study on consumer online shopping channel choice behavior in omni-channel environment. *Telematics and Informatics*, 34(8), 1398–1407. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.06.003>
- Poole, M. S., Shannon, D. L., & DeSanctis, G. (1992). Communication media and negotiation processes. In L. L. Putnam & M. E. Roloff (Hrsg.), *Communication and negotiation* (S. 46–66). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483325880.n3>
- Putnam, L. L., & Carcasson, M. (1997). Communication and the Oslo Negotiation: Contacts, patterns, and modes. *International Negotiation*, 2(2), 251–278. <https://doi.org/10.1163/15718069720847979>
- Raveendhran, R., Kim, T., & Ryu, J. W. (2022). The role of digital channels in predicting objective and subjective negotiation outcomes.
- Reinhardt, K. (2020). Digitale Transformation der Organisation. In *Grundlagen, Praktiken und Praxisbeispiele der digitalen Unternehmensentwicklung*. Gabler.
- Reisinger, T., Wagner, I., & Boiten, E. A. (2022). Security and privacy in unified communication. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 55(3), 1–36. <https://doi.org/10.1145/3498335>
- Schoop, M. (2020). Negoisist: Complex Digital Negotiation Support. In D. M. Kilgour & C. Eden (Hrsg.), *Handbook of Group Decision and Negotiation*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-12051-1_24-1
- Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., & Barrios-Choplin, J. R. (1992). A dual-capacity model of communication media choice in organizations. *Human Communication Research*, 18(4), 563–598. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1992.tb00572.x>
- Vaismoradi, M., & Snelgrove, S. (2019). Theme in qualitative content analysis and thematic analysis. *Qualitative Social Research*, 20(3). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssaoar-65383-7>. Zugegriffen am 16.01.2025.
- Voeth, M., & Herbst, U. (2015). *Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse*. Schäffer-Poeschel.
- Voeth, M., Herbst, U., Urbitsch, Y., & Oryl, M. (2022). Wie verhandeln deutsche Manager nach der Pandemie? *Negotiation Academy Potsdam*, Working Paper No. 4, Stuttgart.
- Waitzinger, S. (2021). Digitale Prozessoptimierung in Einkaufsbereichen: Ansätze zur Prozessoptimierung in Einkauf und Supply Chain Management mittels digitaler Innovationen. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Digitales Management und Marketing: So nutzen Unternehmen die Marktchancen der Digitalisierung* (S. 525–544). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33731-5_29
- Wang, A. (2006). Advertising engagement: A driver of message involvement on message effects. *Journal of Advertising Research*, 46(4), 355–368. <https://doi.org/10.2501/S0021849906060429>
- Weiss, S. (2006). International business negotiation in a globalizing world: Reflections on the contributions and future of a (sub) field. *International Negotiation*, 11(2), 287–316. <https://doi.org/10.1163/157180606778968371>
- Yates, J., & Orlikowski, W. J. (1992). Genres of organizational communication: A structural approach to studying communication and media. *Academy of Management Review*, 17(2), 299–326. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279545>
- Yuan, Y., Head, M., & Du, M. (2003). The effects of multimedia communication on web-based negotiation. *Group Decision and Negotiation*, 12, 89–109. <https://doi.org/10.1023/A:1023016804379>