

Die Zukunft von Big Data im Vertrieb

Von Prof. Dr. Andreas Krämer und Thomas Tachilzik

- Leadtext/Abstract -

Die zunehmende Diskussion um den Begriff Big Data im vertrieblichen Kontext erzeugt einerseits die Erwartung, basierend auf Big Data die vertriebliche Leistung in den Unternehmen verbessern zu können. Andererseits wird Big Data innerhalb des Vertriebs als Risiko gesehen, wenn z.B. die Automatisierung von Vertriebsprozessen zu einer „Entmündigung“ des Vertriebsmanagements führt.

Obwohl Datenvernetzung und -analyse keine neuen Tätigkeiten sind, führt die Beschleunigung des Datenmanagements zu einem Hype um den Begriff „Big Data“. Eine Analyse von Google-Trends zeigt, dass sich der Begriff seit etwa 3 Jahren zum absoluten Trendbegriff entwickelt hat. Er zählt zu den wichtigsten Forschungsthemen, die in der aktuellen Kernthemen-Liste des Marketing Science Institutes erscheinen und Schwerpunkte für die wissenschaftliche Forschung der kommenden Jahre darstellen. Die Tatsache, dass der Begriff darüber hinaus unter den Top 10 im Ranking des „Wort des Jahres“ der Gesellschaft für deutsche Sprache gelistet wird, verdeutlicht, dass das Thema weit über die Grenzen einer Fachdiskussion hinausgeht. Neben vielen Chancen ergeben sich auch Risiken: So besteht die Gefahr, dass die Kundenerfahrung („customer experience“) zunehmend durch Softwareingenieure und nicht mehr durch Marketing und Vertrieb geprägt wird.

Zielsetzung

Im Rahmen des Beitrags sollen Entwicklungsperspektiven für die zukünftige Ausgestaltung von Big Data und mögliche Wertschöpfungsfelder im Vertrieb aufgezeigt werden. Dabei stehen folgende Fragestellungen im Vordergrund:

- Worin liegen die Chancen und Limitationen des „Technologie-orientierten“ (klassischen) Big-Data-Ansatzes für den Vertrieb?
- Welche Schritte sind zu beachten, wenn die klassischen Analyse-Schritte „auf den Kopf gestellt“ werden und stattdessen ein „Business-orientierter“ Ansatz zum Einsatz kommt?
- Kann Big Data zu einem „Lernenden System“ für die Vertriebsunterstützung entwickelt werden?

Der Hype um Big Data

McAfee und Brynjolfsson (2012) erklären, warum Big Data wirklich neu ist und begründen dies mit Hilfe der 3 V: Volume, Velocity und Variety. Eine Besonderheit ist dabei zunächst das Datenvolumen („Volume“), welches bisher nicht erahnte Ausmaße annimmt. Abb. 1 stellt die Datenquellen dar, die heute für Unternehmen im CRM-Umfeld nutzbar sind. Dabei lassen sich aus Sicht der Unternehmen interne Daten sowie externe Daten (vom Kunden zur Verfügung gestellt) unterscheiden. Damit im Zusammenhang stehen die unterschiedlichen Datenarten („Variety“), die miteinander verknüpft werden. Hinzu kommt schließlich die immer größere Geschwindigkeit, in der aktuelle Daten entstehen, verbunden und analysiert werden („Velocity“). Dieses stellt gerade für den Vertrieb einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar. Mittlerweile wird auch ein vierter Faktor in die Betrachtung einbezogen, die Veracity: Einhergehend mit den 3 V stellen immer mehr Entscheider die Validität oder Wahrhaftigkeit der Daten in Frage. Diese Perspektive bedingt die Erweiterung der 3 V um ein „viertes V“.

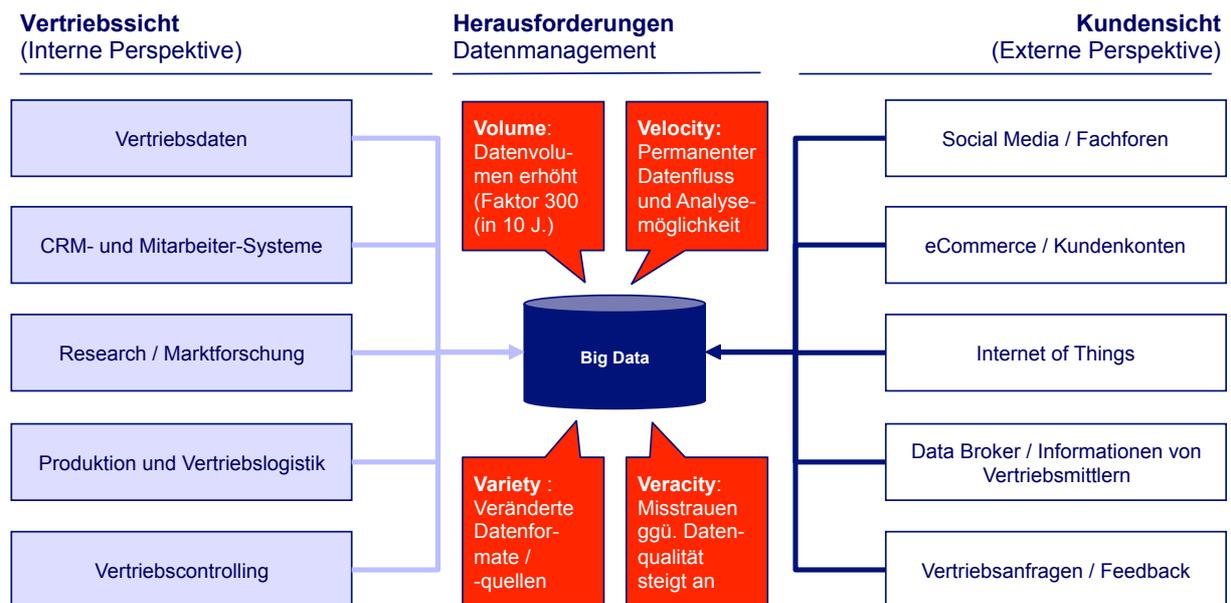


Abb. 1: Exemplarische interne und externe Quellen für Big Data im Vertrieb

Aus vertrieblicher Sicht ist interessant, was die Ursachen und Gründe für das intensive Auseinandersetzen mit dem Themenkomplex Big Data sind. Auf einige Aspekte soll nachfolgende eingegangen werden.

- Treiber 1: In fast allen Lebensbereichen werden immer umfassender Daten generiert - und das nicht immer bewusst. Neben den vielbeachteten sozialen Netzwerken ist ein weiterer, von der breiten Öffentlichkeit fast unbemerkter Trend zu nennen: So werden

beliebig Endkunden-Produkte aber auch Produktionsmittel in Unternehmen zunehmend mit Chips ausgestattet sind. Mit dem Siegeszug des Smartphones ist nicht nur jeder Nutzer in der Lage, Applikationen aktiv jederzeit und überall zu nutzen, sondern das Smartphone als Minicomputer und „Sensorik-Klappmesser der Neuzeit“ überträgt selbständig z.B. Position, Fortbewegungsgeschwindigkeit und Beschleunigung, was die Identifikation jedes Fortbewegungsmittels in Analysecentren zulässt. Das Betriebssystem iOS überträgt mit der neusten Version alle verfügbare Sensorik eines iPhone Nutzers an Apple. Die Kunden „zahlen“ somit zusätzlich zum Kaufpreis täglich mit Ihren Daten.

- Treiber 2: Die Technologie lässt vieles zu, was früher nicht möglich war. Komplexe Algorithmen laufen in Echtzeit bei der Nutzung von digitalen Medien und ermöglichen die Customer Journey eines Kunden nicht nur zu begleiten, sondern diese zu gestalten. Echtzeit-Werbung („Ads“) schafft auf diese Weise ihren Weg zu den Konsumenten. Auf Desktopgeräten wehren sich die Nutzer immer stärker gegen diese Werbeform, was innerhalb des letzten Jahres zu einem Anstieg auf ca. 200 Mio. Werbeblocker-Nutzer weltweit geführt hat (Zuwachs von 41% innerhalb eines Jahres).
- Treiber 3: Es wird vermutet, dass in den Daten wichtige Informationen versteckt sind, die auf herkömmliche Art nicht oder nur mit sehr großem Aufwand zu erkennen sind. Es besteht – so die Hoffnung - eine tatsächliche Chance auf neue, bislang nicht verfügbare Informationen über Kunden, Produkte, Ressourcen und Geschäftsprozesse, die sich zudem wesentlich rascher verarbeiten und präziser analysieren lassen, um Vertriebserfolge zu generieren. Gerade hier treffen hohe Erwartungshaltungen auf unbekannte Potentiale, die von Branche zu Branche unterschiedlich sind. Dabei ist das Nutzen-Kosten-Verhältnis für den Vertrieb entscheidend, um Fehlinvestitionen zu vermeiden. Die Fehler, die beim letzten großen Hype, wie dem Aufbau von CRM-Systemen, gemacht wurden, sollten sich nicht wiederholen.

Der Technologie-orientierte Ansatz von Big Data

Die Prinzipien des Big Data-Ansatzes im klassischen Sinne, d.h. getrieben durch einen technologisch orientierten Ansatz, können mittels folgender Eckpunkte beschrieben werden:

(1) „Schlau werden aus dem Nichts“ - aus Big Data wird Smart Data

Die weit verbreitete Meinung vieler Fachabteilungen ist, dass das Big Data-Thema als IT-Projekt neue Erkenntnisse bringen soll, die nach Abschluss des Projektes einen Umsatzschub

für das Unternehmen nach sich ziehen. Da die Wirkungsweisen und technologischen Möglichkeiten von Big Data in der IT-Abteilung eines Unternehmens bestimmt werden, sind die Fachkonzepte häufig eher generisch beschrieben und die Zielrichtungen im Lastenheft durch die IT-Experten ausformuliert. Fehlen sowohl ausreichender fachlicher Input als auch Hypothesen und Ideen zur Veränderung der Vertriebsaktivitäten, so bestehen nur geringe Chancen, aus einer „ungesteuerten“ Datenanalyse wegweisende und umsetzungsfähige Aktivitäten abzuleiten.

(2) „Viel hilft viel“

Eine Verdopplung der Rechnergeschwindigkeit alle 18 Monate führt auch bei technologisch orientierten Entscheidern zu der Annahme, dass auch immer mehr Datenquellen mit immer mehr Daten die Qualität eines Big Data-Projektes verbessern müssten. Die Datenqualität steigt jedoch erfahrungsgemäß mit der Nutzung externer Datenquellen nicht an, sondern verringert sich. Ursache hierfür ist die Zunahme von Inkonsistenzen, die aus der Verknüpfung von internen und externen Daten resultieren. Größere Datenbanken und größere Rechnerkapazitäten, nach dem Prinzip „Viel hilft viel“ führen hier nicht zwangsläufig zu besseren Entscheidungen in den Fachabteilungen als Nutznießer von Big Data-Analysen. Nach aktuellen Studien geht nur ein Viertel der Unternehmen davon aus, das Datenmanagement würde genauere und brauchbarere Informationen für ihren datenbasierten Vertrieb bereitstellen. Somit sind die heutigen Manager weit von einer Situation entfernt, in der Entscheidungen auf einer validierten Datenbasis getroffen werden. Vielfach vertrauen Entscheider eher ihrer Erfahrung und Intuition. Diese Haltung führt jedoch dazu, dass die digitale Wertschöpfungskette im Vertrieb nicht vollständig genutzt werden kann, solange die datenbasierten Empfehlungen für den Fachbereich nicht nachvollziehbar sind.

(3) Datenanalysten werden zur Mangelware

Die Nutzung von immer mehr Daten führt zu mehr Datenanalysen und folglich zu mehr Personal in diesem Bereich. Die Datenanalysten werden in einem Unternehmen damit zu einer limitierenden Ressource, die maßgeblich den Geschäftserfolg beeinflusst. Deutlich wird dieses auch an der Verschiebung der Budgets in Vertriebs- und Marketingbereichen für IT-nahe Dienstleistungen und für die Nutzung von Software as a Service (SaaS).

Gerade aus Sicht des Vertriebs sind die folgenden Punkte kritisch:

- Der Hype um das Thema Big Data führt dazu, dass die Erwartungshaltung in Hinblick auf Umsatzsteigerungen und verbesserte Zielgruppenansprache für den Vertrieb stark gestiegen ist. Liegt einerseits eine hohe Bereitschaft vor, in entsprechende Technologien zu investieren und organisatorische Veränderungen im Unternehmen einzuleiten, so besteht andererseits gleichzeitig der Anspruch eines schnellen Return-on-Invest. Hier besteht demzufolge das Risiko, dass übersteigerte Erwartungen des Managements in der Realität nicht erfüllt werden können.
- Analytische Ergebnisse beinhalten nicht automatisch einen Wettbewerbsvorsprung, insbesondere dann, wenn die analytischen Fähigkeiten auf dem Markt eingekauft werden und somit auch für die Konkurrenz im Vertrieb nutzbar sind.
- Als größter Schwachpunkt in der Nutzung von Big Data wird gesehen, dass es vielen Unternehmen bereits schwer fällt, aktuell bestehende Daten innerhalb der Organisation so zu bündeln, dass sie bei der Entscheidungsfindung unterstützen. Stattdessen erfolgen Investitionen in High-End-Tools in der Hoffnung, durch eine automatisierte Datenanalyse zu wegweisenden Entscheidungen zu kommen.

Der Business-orientierte Ansatz von Big Data

Vor diesem Hintergrund ist zu prüfen, inwieweit ein Business Model-orientierter Ansatz die aufgezeigten Kritikpunkte entschärfen kann. Wie Abbildung 2 verdeutlicht, werden dabei die Prozessschritte umgekehrt. Während es sich bei der Technologie-orientierten Vorgehensweise um einen Bottom-up-Ansatz handelt, bei der der Startpunkt das Sammeln und Vernetzen von Daten darstellt, startet der Business Model-orientierte Ansatz bei der Bestimmung von wichtigen Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung des Unternehmens. Sind diese identifiziert (Welche Maßnahmen haben den größten Einfluss auf die Verbesserung des Geschäftsergebnisse? Ist eine Priorisierung erforderlich?), geht es im nächsten Schritt um die Identifikation von sensitiven Parametern für die Wirtschaftlichkeit. Entscheidender Punkt ist somit weniger die Datenmenge und Analytik, sondern das Businessverständnis der Beteiligten. Dabei ist ein Zusammenspiel aus Vertriebsabteilungen, Controlling und IT erforderlich. Erst danach steht die Überprüfung von verfügbaren Daten an. Ergeben sich Lücken zwischen dem Ziel (Datenumfang und -qualität) und der Ist-Situation, muss entschieden werden, ob das Füllen einer Datenlücke unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten vertretbar ist.

Maßnahmen zum Schließen bestehender Datenlücken können sein:

- Nutzung externer Daten (Sekundärdaten)
- Nutzung interner Daten (Sekundärdaten)

- Pilotierung und experimentelles Testing (Primärdaten).



Abb. 2: Technologie-orientierter vs. Business Model-orientierter Ansatz

(a) Nutzung externer Daten

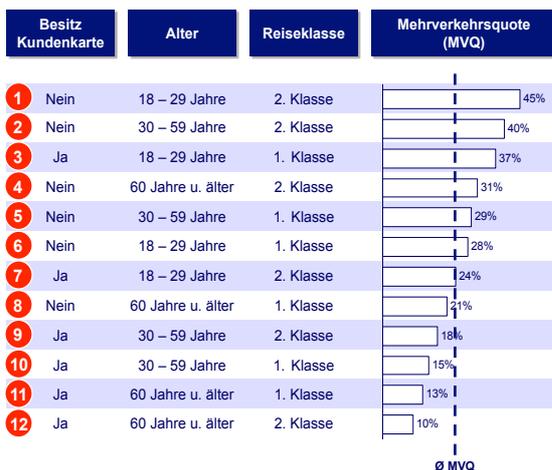
Viele Unternehmen generieren heutzutage teilweise wahllos Daten, die Sie als „Rohstoff“ und Asset zu vermarkten versuchen. Damit sind Unternehmen bei Fragestellungen zu ihren potentiellen Kunden nicht mehr auf eigene Unternehmensdaten limitiert, sondern können nach dem Ansatz „Create or Buy“ das Wissen für Entscheidungen zukaufen. Als erster wichtige Schritt hierfür ist zu analysieren, welche Daten benötigt werden und ob diese am Markt zur Verfügung stehen. Eine große Lebensmittelkette konnte z.B. durch Zukauf von externen Wetterdaten den Einkaufsprozess von Grillware in den Sommermonaten optimieren und den Verkauf steigern. Dem vorausgegangen war in diesem einfachen Beispiel die Analyse der Abhängigkeiten zwischen dem Einkaufsverhalten anhand elektronischer Kassenauswertungen und Tagestemperaturverläufen. Komplizierte externe Datenverknüpfungen erlauben z.B. die Entscheidung bei der Standortplanung von Autohäusern, Supermärkten oder Tankstellen.

(b) Nutzung interner Daten

Wenn ein klares Verständnis darüber besteht, welche genauen Informationen gewünscht sind, können beispielsweise bestehende Marktuntersuchungen wie Kundenbefragungen dahinge-

hend untersucht und überprüft werden. Im Mobilitätsbereich stellt beispielsweise die Mehrverkehrsquote (Mehrkonsum) eine strategisch wichtige Kennziffer zur Bewertung von Wirtschaftlichkeitsanalysen von Angeboten dar. Sie weist aus, wie viel Prozent der Reisenden ohne ein entsprechendes Ticketangebot das Verkehrsmittel nicht genutzt hätten. Auf Basis von Treiberanalysen lassen sich Segmente bestimmen, die über eine überdurchschnittlich hohe oder geringe Mehrverkehrsquote verfügen und gleichzeitig relativ einfach beschrieben werden können. Im konkreten Fall zeigt die Analyse für ein Bahnangebot, dass ein Segment von jüngeren Reisenden (2. Klasse) ohne Kundenkarte eine stark überdurchschnittliche Mehrverkehrsquote erreichte und damit die Wirtschaftlichkeit des Angebotes besonders positiv beeinflusste (Abb. 3, linke Graphik).

(A) Identifizierung von Werttreibern aus bestehenden Datensätzen (Mehrverkehrs-Quote)



(B) Zuspiegelung von Segmentinformationen in die CRM-Datenbank (V2V-Segmentierung, Nettoresponse)

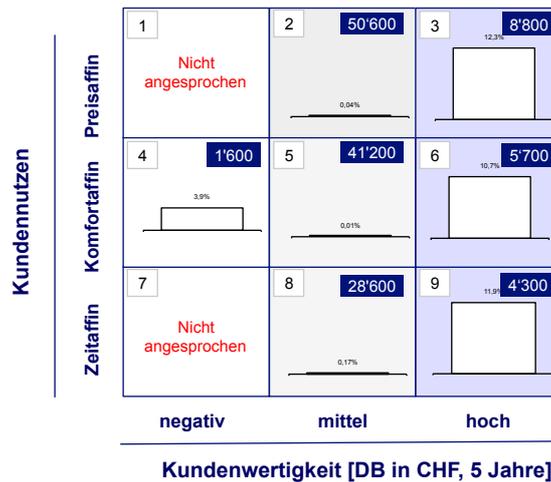


Abb. 3: Treiberanalyse für strategische Parameter der Wirtschaftlichkeit (Bsp. Mobilität)

Stellen sich diese Strukturen als robust und valide heraus, können die Informationen auch für eine Datenanreicherung im CRM-System herangezogen werden. Schließlich sollten Personen, die für Direktmarketing-Aktionen selektiert werden, nicht nur über eine hohe Nettoresponse-rate verfügen, sondern auch über eine hohe Wirtschaftlichkeit (Abb. 3, rechte Graphik). Eine weitere Form der Datenanreicherung ist möglich, wenn Kundensegment-Informationen in die Kundendatenbank integriert werden. Auch diese können dazu führen, die Vertriebseffizienz mit vergleichsweise einfachen Mitteln und mit bereits verfügbaren Daten im Unternehmen zu steigern.

(c) Pilotierung und Testing (Primärdaten)

Die verstärkte Digitalisierung von Produkten und der zunehmende Online-Vertrieb/E-Commerce ermöglichen auch Verfahren, die im Rahmen von Marktforschung bisher relativ aufwendig waren. So ist es zum Beispiel möglich, im Rahmen von „experimental designs“ innerhalb von wenigen Stunden Hypothesen zu testen und darauf valide Antworten zu erhalten. Wie *Thomke* und *Manzi* (2014) berichten, kommen dabei auch unerwartete Ergebnisse zustande, die den üblichen Branchenstandards widersprechen. So führte das US-amerikanische Handelsunternehmen Petco mit großem Erfolg Produktpreise mit unüblichen .25-Preisendungen (anstelle der sonst üblichen .99- oder .49-Endung) im Markt ein. Vorausgegangen war intensive Markttests, deren Ergebnisse die Entscheider dazu brauchten, gängige und gelernte Preis-Endungen „über Bord zu werfen“. Die Verbreitung des Internets führt nicht nur zu erhöhtem Datenvolumen, es erweitert auch die Chancen für Unternehmen, Hypothesen und Produktkonzepte im Rahmen von experimentellen Marktforschungsstudien zu testen.

Von den Daten zu relevanten Informationen

Es fällt auf, dass branchenübergreifend das Potenzial von Big Data-Lösungen weniger in „klassischen“ Anwendungsfeldern, wie beispielsweise dem Reporting oder der Kostenrechnung, gesehen wird. Vielmehr werden diejenigen Controllingbereiche von Big Data profitieren, welche einen starken Bezug zu anderen Funktionsbereichen aufweisen, wie beispielsweise das Vertriebs-, Marketing-, Logistik- und Produktionscontrolling.

Bei der Entwicklung des Datenmanagements während der letzten Dekade sind einerseits Veränderungen in der Strukturierung und Aggregation von Daten zu beobachten, andererseits in den Prozess-Schritten des vertrieblichen Datenmanagements (siehe Abb. 4). So nimmt der Automatisierungsgrad über die Prozessschritte zu. Basierte der Dateninput ursprünglich auf Grundlage manueller Erfassungen von Kundeninteraktionen, erfolgte die Analyse der Daten weitestgehend manuell und wurden die Entscheidungen auf Basis einzelner Individuen getroffen, haben sich bis heute die Prozesse hin zu einer kompletten Automatisierung entwickelt. Mit fortschreitender Automatisierung der Vertriebsprozesse wird aber deutlich: Vollständige Automatisierung ist möglich, gerät aber an inhaltliche Grenzen. Während die Technologie ihren „Engpass-Status“ verliert, entsteht ein neuer Engpass: Mit der Erkenntnis, dass das technische Maximum nicht gleichzusetzen ist mit dem inhaltlichen (wirtschaftlichen) Optimum, gewinnt die fachliche Expertise des Vertriebs (wieder) an Bedeutung. Zu erwarten ist demnach eine gewisse Trendumkehr: Die „Entmündigung“ des Vertriebs durch Sales Automation wird reduziert werden.

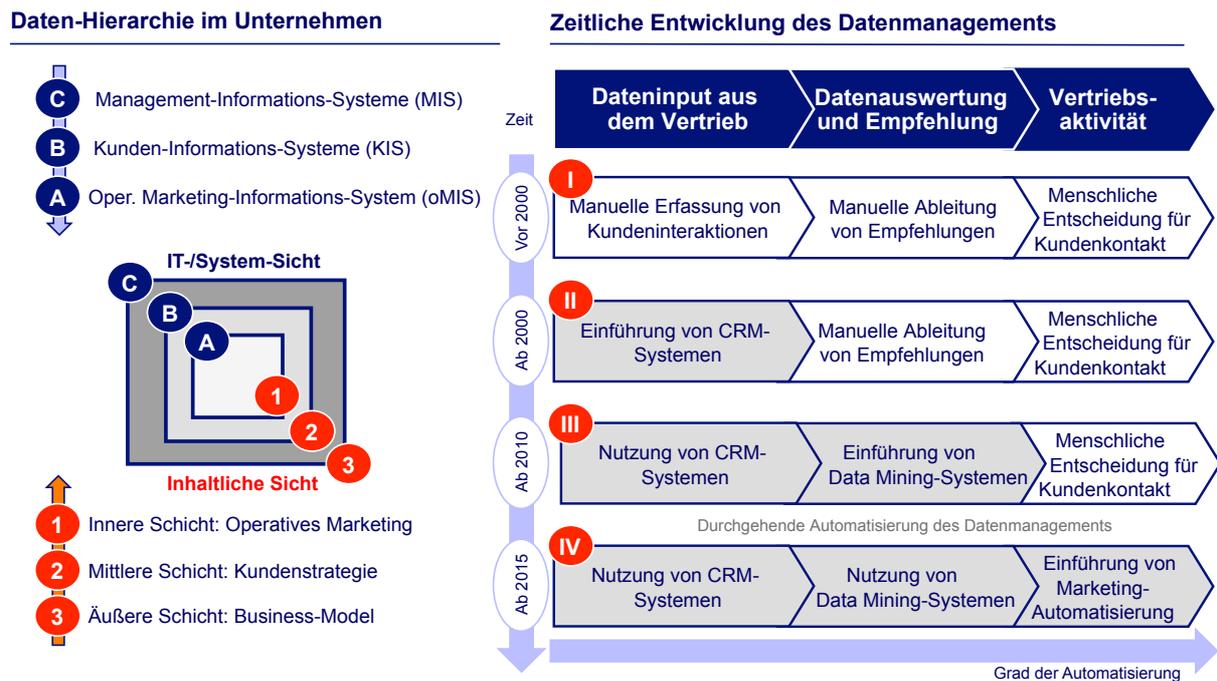


Abb. 4: Hierarchiestufen im Datenmanagement und Entwicklung im Zeitablauf

Besonders interessant wird die Automatisierung des Datenmanagements, wenn es gelingt, die Datenvernetzung zu einem lernenden System zu entwickeln. Aber auch hier wird auf absehbare Zeit der fachliche Input der Vertriebsmitarbeiter erforderlich sein.

Ausblick: Von den relevanten Informationen zu besseren Entscheidungen

Big Data wird den Vertrieb nur revolutionieren, wenn es gelingt, die digitale Wertschöpfung im Unternehmen zu erhöhen und der entstehende Nutzen die Kosten übertrifft. Dieser ökonomische Imperativ gilt auch – oder besonders – für Megatrends. Wenn es Unternehmen möglich ist, im Rahmen des Datenmanagements neben einer Bottom-up-Perspektive (Technologie-orientiert) auch eine Top-down-Perspektive (Vertriebs-/Umsatz-orientiert) zu etablieren, ergeben sich die größten Möglichkeiten zum Aufbau eines vertrieblichen Wettbewerbsvorteils.

Literaturverzeichnis

- Bongaerts, R./Krämer, A. (2014): Value-to-Value-Segmentierung im Vertrieb, Sales Management Review, Heft 6, S. 58-68
- Burgartz, T./Krämer, A. (2014): Customer Relationship Controlling - IT-gestütztes Customer Value Management, Zeitschrift für Controlling, 26. Jg., Heft 4-5, S. 264-271
- Burgartz, T./Krämer, A.: Measures to Understand and Control Customer Relationship and Loyalty, in: Mack et al. (Hrsg.), Managing in a VUCA World, Springer, New York 2015,

S. 99 -114

- Krämer, A./Burgartz, T.: (2015): Customer Value Controlling – Combining Different Value Perspectives, Business and Management Studies, Vol. 1 No. 2 (September), S. 11-19
- Merz, R./Krämer, A. (2013): Verknüpfung von zwei Perspektiven: Kundenwert zum Kundennutzen – ein Erfahrungsbericht der SBB, Vortrag Konferenz „Kundenmanagement 2013“, Stegersbach, 6./7. Juni 2013
- Brynjolfsson, E./McAfee, A. (2012): Big Data: The Management Revolution, Harvard Business Review, October 2012, Jg. 90 (October), S. 60-68
- Willmes, C./Hess, T./Gschmack, S. (2015): Die Bedeutung von Big Data im Controlling, Zeitschrift für Controlling, Heft 4/5 S. 256-262
- Tachilzik, T. (2013): Die Zeit des Data Minings, Acquisa, Heft 1/2013, S.12-14
- Tachilzik, T. (2012): Social CRM - Das Thema der Zukunft. Vortrag Konferenz Social Media, Hamburg, 25. September 2012
- Thomke, S./Manzi, J. (2014): The Discipline of Business Experimentation, Harvard Business Review, Jg. 92, (December 2014), S. 70–79

Handlungsempfehlungen

- Prüfen Sie die Wertschöpfungsfelder im Vertrieb und bewerten Sie, an welchen Stellen Big Data unterstützen kann.
- Etablieren Sie neben einer Bottom-up-Perspektive (Technologie-orientiert) auch eine Top-down-Perspektive (Vertriebs-/Umsatz-orientiert).
- Schaffen Sie die Voraussetzung, Big Data zu einem lernenden System zu entwickeln, welches die sensitiven Parameter für Vertriebsaktivitäten validiert.

Die Autoren

Prof. Dr. Andreas Krämer

Vorstandsvorsitzender der *exeo* Strategic Consulting AG in Bonn und Professor für Pricing und Customer Value Management an der Business and Information Technology School (BiTS) in Iserlohn

Email: andreas.kraemer@exeo-consulting.com

Thomas Tachilzik

Geschäftsführender Gesellschafter der Tachilzik Consulting GmbH, Bonn

Email: t.tachilzik@tachilzik-consulting.de

Marginalie Zusammenfassung

Bei der intensiven Diskussion um die Möglichkeiten, die Big Data im Vertrieb verspricht, stellt sich die Frage, wie die Prozesse gestaltet sein müssen, um optimale Ergebnisse aus einem verstärkten Datenmanagement ziehen zu können. Im Beitrag werden die Möglichkeiten eines Technologie-orientierten Ansatzes (Bottom-up-Perspektive) und eines Business Model-orientierten Ansatzes (Top-Down-Perspektive) gegenübergestellt und Handlungsansätze für den Vertrieb aufgezeigt.

Marginalie Kerngedanken

These 1: Die typischen „3 V“ des Datenmanagements (Volume, Velocity und Variety) müssen um ein viertes Element ergänzt werden: Veracity - die Validität oder Wahrhaftigkeit der Daten. Diese Dimension wird zunehmend zum limitierenden Faktor.

These 2: In der vertrieblichen Praxis wird häufig versucht, die Implementierung von Big Data durch einen „Technologie-orientierten Ansatz“ zu erreichen. Die fachliche Expertise tritt dabei in den Hintergrund.

These 3: Der „Business Model-orientierte Ansatz“ von Big Data stellt die Frage in den Vordergrund, welche Informationen für eine Verbesserung der vertrieblichen Leistung elementar sind und leitet davon alle Maßnahmen ab.

These 4: Gesprochen wird von „Big Data“ – gemeint sind aber „Smart Data“. Um das Entstehen von „Datenfriedhöfen“ zu vermeiden, muß die Qualität des Dateninputs höchste Priorität haben und eine fachliche Entscheidung über die Relevanz bestimmter Daten getroffen werden.

These 5: Big Data wird den Vertrieb nur revolutionieren, wenn es gelingt, die digitale Wertschöpfung im Unternehmen zu erhöhen und der entstehende Nutzen die Kosten übertrifft. Dieser ökonomische Imperativ gilt auch – oder besonders – für Megatrends.

Zitate:

„Neben vielen Chancen ergeben sich auch Risiken: So besteht die Gefahr, dass die Kundenerfahrung („customer experience“) zunehmend durch Softwareingenieure und nicht mehr durch Marketing und Vertrieb geprägt wird.“

„Es wird vermutet, dass in den Daten wichtige Informationen versteckt sind, die auf herkömmliche Art nicht oder nur mit sehr großem Aufwand zu erkennen sind.“

„Wenn ein klares Verständnis darüber besteht, welche genauen Informationen gewünscht sind, können beispielsweise bestehende Marktuntersuchungen wie Kundenbefragungen dahingehend untersucht und überprüft werden.“

„Mit der Erkenntnis, dass das technische Maximum nicht gleichzusetzen ist mit dem inhaltlichen (wirtschaftlichen) Optimum, gewinnt die fachliche Expertise des Vertriebs (wieder) an Bedeutung.“

„Zu erwarten ist demnach eine gewisse Trendumkehr: Die „Entmündigung“ des Vertriebs durch Sales Automation wird reduziert werden.“