

# Marketing Review St. Gallen



4 | 2018 **SCHWERPUNKT** Interview mit Marcel Tietjen, Experte für Data & Analytics bei Bearing Point • Monetarisierungsmodelle • Voice Touchpoint Management • Machine Learning im Absatzgeschäft • Fin Sales Tech • Emotionsanalyse • Affective Computing **SPEKTRUM** Marken als wirtschaftliche Assets • Nudging **INSIGHTS** Die Post: Fundraising in einer digitalisierten Welt • THE CIRCLE: Neue Destination **KOMMENTAR** Dem Kunden gefallen – oder den Kunden zum Handeln bewegen?

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)



## Marketing & Artificial Intelligence

# „Wer AI-Technologien nicht nutzt, wird den Kampf um seine Kunden verlieren“

---

Auf der Suche nach dem Erfolgsrezept, um AI im Marketing dauerhaft zu integrieren, zeichnet Marcel Tietjen ein klares Bild der Zukunft: Private Product, Private Price, Private Promotion. Wie er sich das genau vorstellt, erklärt der Experte im persönlichen Gespräch.

**Das Interview führen Manuel Fahrbach und Martin Schumacher, Wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen**



### **Herr Tietjen, warum glauben Sie, spielt bzw. wird Künstliche Intelligenz gerade im Marketing zukünftig eine sehr grosse Rolle spielen?**

Wenn ein Unternehmen Geld in die Hand nimmt und Marketingkampagnen konzipiert, sei es mit Werbung im Internet, per Mail, auf Plakaten, per Post, im Fernsehen oder auf weiteren Kanälen, ist der Return on Investment nur sehr schwer zu ermitteln. Sie kennen sicher das dem Marketing Pionier John Wanamaker zugesprochene berühmte Zitat, frei übersetzt: „Fünfzig Prozent meines Marketing-Budgets sind rausgeworfenes Geld. Ich weiss aber nicht, welche Hälfte das ist.“

Vor diesem Problem stehen wir auch heute immer noch.

Durch Künstliche Intelligenz oder auch Artificial Intelligence, genannt „AI“, sind wir aber mehr und mehr in der Lage, Marketingkampagnen besser zu steuern. Zusätzlich ergeben sich viele Möglichkeiten, den Kunden besser zu verstehen. Man gewinnt durch AI neue Erkenntnisse über die Vorlieben und das Nutzungsverhalten von Kunden und kann sich dadurch den Kundenanforderungen besser anpassen.

Kombiniert man die gewonnenen Erkenntnisse mit zielgerichteten Marketingmassnahmen oder Kampagnen, so kann man die Erfolgsquote steigern und damit auch den Return on Investment. Als „Nebeneffekt“ gewinnt ein Unternehmen neue Kunden, die sich individueller angesprochen fühlen und gleich zu Beginn ein positiveres Gefühl entwickeln, was langfristig zu einer höheren Kundenzufriedenheit beiträgt.

Gerade dadurch sehen wir als Beratungsunternehmen bei unseren Kunden ein immenses Wachstumspotenzial im Marketing durch AI.

### **Sie sagen, dass AI ein grosses Wachstumspotenzial für Unternehmen birgt. Warum gerade jetzt? Und wird es dabei bleiben?**

In den letzten Jahren hat sich im Bereich Big Data viel getan. Viele Technologien sind mittlerweile auf einem fortgeschrittenen Stand und mehr und mehr in Unternehmen im Einsatz. Grosse Mengen an Daten werden generiert und gespeichert, aber leider noch nicht zielführend genug genutzt. Beispiele wären dabei Stammdaten, Daten über Nutzungsverhalten, Bewegungsdaten, Social-Media-Daten usw.

Nachdem wir in verschiedenen Branchen beobachten konnten, dass die durch Big-Data-Technologien neuen verfügbaren Daten bereits zu Reportingzwecken genutzt werden, um z.B. mehr Transparenz über das Unternehmen und seine Kunden zu erzeugen, sehen wir mittlerweile einen deutlichen Trend in Richtung „intelligenter Algorithmen“. Auch im Marketing ist dieser Trend angekommen und setzt sich hier gegen andere Trends durch.

### **Wie reagieren die Unternehmen auf Big Data und AI? Ist es ein Muss für jedes Unternehmen, im Marketing AI einzusetzen?**

Neben anfänglicher Skepsis gegenüber neuen Technologien und den damit verbundenen Hürden reagieren die Unternehmen mit grossem Interesse.

Während Technologieunternehmen sich naturgemäss schneller adaptieren und früh auf den Trend aufgesprungen sind, müssen zum Beispiel klassische Produktionsunternehmen noch mehr verstehen, wie sie Daten durch AI-Technologien tatsächlich nutzbar machen können.

Die Technologie-Unternehmen sind hier ganz klar im Vorteil. Wenn ihre Geschäftsmodelle zumindest teils

#### **Marcel Tietjen**

Partner Digital & Strategy

marcel.tietjen@bearingpoint.com

schon digitalisiert sind, ist der Schritt zu AI-Technologien nicht mehr so gross. Dagegen stehen produzierende Gewerbe auch oft noch an dem Punkt, dass ihre Maschinen bislang noch nicht über Technologien verfügen, mit denen Daten zentral gesammelt werden könnten. Es fehlt schlicht die Konnektivität.

Eine eher fortgeschrittene Branche, die auch in den Medien in letzter Zeit häufiger im Zusammenhang mit AI in Erscheinung tritt, ist die Telekommunikationsbranche. Hier sind z.B. gerade intelligente Chatbots ein heisses Thema.

Klar ist jedenfalls: Wer AI-Technologien nicht nutzt, wird letztlich den Kampf um seine Kunden verlieren.

**Wenn an AI kein Weg vorbeiführt: Können Sie uns Beispiele im Marketing nennen, wo AI bereits erfolgreich eingesetzt wird?**

Es gibt natürlich zahlreiche Beispiele und Use Cases wie die bereits erwähnten Chatbots. Kunden können sich mit ihren in normaler Sprache formulierten Fragen an einen virtuellen Kundenberater wenden und erhalten unmittelbar und zu jeder Zeit Unterstützung. Google ist hier bereits einen Schritt weiter und hat kürzlich sogar einen sprechenden Assistenten vorgestellt, der am Telefon sehr menschlich klingt und der zukünftig z.B. Termine telefonisch mit Menschen vereinbaren könnte. Gerade marketingtechnisch macht das Eindruck.

Eine andere Sichtweise auf Use Cases ist z.B. die explizite Optimierung des Marketingbudgets durch AI. Für ein grosses Schweizer Unternehmen haben wir eine AI-Technologie entwickelt, bei der auf Basis des Budgets, des Kampagnenziels und der Laufzeit der kosteneffizienteste Marketingmix ermittelt wird.

Auch sehr interessant ist die Analyse von Kunden hinsichtlich ihres Kündigungsverhaltens – „Churn“. Gerade in der Telekommunikationsbranche erleben die Unternehmen hier zyklische Kündigungen. Die Frage, die AI beantworten soll, lautet hier: Was muss ich tun, damit mein Kunde nicht kündigt? Oder wenn er kündigt, was muss ich tun, damit er doch bei mir bleibt?

Im Online-Handel oder auch der Telekommunikation gibt es auch noch spannende Themen wie „dynamic pricing“. Hier geht es darum, dem Kunden ein Produkt oder einen Vertrag zu einem gewissen Zeitpunkt zu einem individuellen Preis anzubieten, damit sich die Kaufwahrscheinlichkeit erhöht. Dabei spielt vor allem die individuelle Preiselastizität eine grosse Rolle, die es für den einzelnen Kunden vorherzusagen gilt.

Kombiniert man „dynamic pricing“ mit „recommendation systems“, also Produkt-Empfehlungssystemen, so erreicht man eine höhere Wahr-

**„50% meines Marketing-Budgets sind rausgeworfenes Geld. Ich weiss aber nicht, welche Hälfte das ist.“**

JOHN WANAMAKER,  
Marketing Pionier

scheinlichkeit, die Bedürfnisse des Kunden zielgenau zu befriedigen. Hintergrund ist natürlich, dem Kunden das Gefühl zu vermitteln, dass er individuell angesprochen wird und ihm genau das angeboten wird, was er gerade braucht und will. Diesen hohen Grad der Individualisierung kann man nur mit AI erreichen.

**Vielen Dank für den Einblick in diese Use Cases, die in den verschiedenen Bereichen von Unternehmen eingesetzt werden. Würden Sie bitte am Beispiel „Churn“ aufzeigen, inwieweit AI hier für ein Unternehmen Mehrwert liefern kann?**

Auch wenn es am Ende sehr einfach klingt, ist das tatsächlich ein hochkomplexes Thema. Ein unmittelbarer Nutzen am Ende einer Kampagne ist natürlich, dass die Abwanderung der Kunden sinkt.

Es geht aber um viel mehr als die einfache Berechnung der Wahrscheinlichkeit, mit der der Kunde seinen Vertrag kündigen wird. Es gilt vor allem zu verstehen, wer der Kunde eigentlich ist, und was ihn am besten beschreibt. Kann er einer bestimmten Gruppe bzw. einem Cluster an Kunden mit bestimmten Merkmalen zugeordnet werden, was sind seine Beweggründe, den Vertrag zu kündigen und zuletzt die wichtigste Frage: „Was kann ich als Unternehmen tun, um den Kunden zu halten?“ Und auch: Was darf es kosten, diesen Kunden zu halten?

Es muss also zunächst verstanden werden, ob ein Kunde bzw. ein gebildetes Kundensegment überhaupt gefährdet ist. In unserer Methodik nutzen wir hierzu komplexe Algorithmen, die zu einer Metrik führen, die wir „Churn Score“ getauft haben – eine Berechnung des Kündigungsrisikos. Hier fliessen z.B. das Vertragsmodell, das Nutzungsverhalten, aber auch persönliche Kontakte z.B. zum Callcenter mit ein. Insbesondere das Nutzungsverhalten kann im Trend darauf schliessen lassen, ob ein Kunde dazu neigt, seinen Vertrag zu beenden.

Im dritten Schritt werden geeignete Marketingkampagnen konzipiert. Hier gibt es zwei parallele Herangehenswei-

sen: Einerseits können erfolgreiche Kampagnen aus der Vergangenheit für ähnliche Kundengruppen genutzt werden oder andererseits auf Basis der Segmentierung und Klassifizierung aus dem ersten Schritt eine geeignete Strategie entwickelt werden, die auf diese neue Gruppe zugeschnitten ist.

Auch hier ist eine möglichst individuelle Kampagne, um dem Kunden das Gefühl zu geben, dass das Unternehmen ihn versteht und auf seine Bedürfnisse eingeht, der Schlüssel zum Erfolg.

### **Bei der Komplexität werfen wir nochmal einen Blick auf die Hürden und Herausforderungen: Ist AI im Marketing so einfach einsetzbar? Vor welchen Herausforderungen stehen Unternehmen heute?**

Wie man so schön sagt, ist auch hier aller Anfang schwer. Aus Unternehmenssicht soll alles möglichst sofort, schnell und effektiv funktionieren. Doch es stehen zahlreiche Herausforderungen bevor, und es ist sehr wichtig, am Anfang nicht alles auf einmal zu wollen. Es ist auch naiv zu denken, dass AI alle Probleme von sich aus löst, wenn man nur genügend Daten in einem Algorithmus verarbeitet. Auch einer AI muss man zunächst einmal beibringen, was sie eigentlich tun soll. Zuerst sollte man also sich selbst immer die Frage stellen: „Was genau will ich erreichen?“ Zu oft werden Projekte gestartet, ohne ein genaues Ziel vor Augen zu haben. Und ohne Ziel läuft man leider auch ins Leere. Je genauer ein Projektziel anfangs definiert wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, genau dieses Ziel zu erreichen.

Darüber hinaus gibt es in jedem Fall technologische Hürden und Herausforderungen, die es zu überwinden gilt. Meist begegnen wir als Be-

rater bei unseren Kunden einer gewissen Skepsis, ob die erwarteten Erfolge aus einem Big Data & Analytics bzw. AI-Projekt auch eintreten werden. Das heisst, dass wir in Gesprächen mit den Unternehmen einerseits Wege aufzeigen, um die Techno-

also nicht selbst physisch eine Infrastruktur auf, sondern mieten die Server und Software. Hier gibt es einen immensen Vorteil: Zeit! Wenn Sie jetzt den Startschuss zum Einsatz einer Cloud-Plattform geben würden: In einigen Stunden wäre sie schon einsatzbereit.

## **„Man gewinnt durch AI neue Erkenntnisse über die Vorlieben und das Nutzungsverhalten von Kunden und kann sich dadurch den Kundenanforderungen besser anpassen.“**

MARCEL TIETJEN

logien einsetzbar zu machen und andererseits darstellen, welche Resultate erzielt werden können.

In vielen Unternehmen gibt es auch heute noch bzgl. Datenquellen häufig „Silo-Strukturen“. Eine Abteilung sammelt und speichert die für sie relevanten Daten separat von anderen Abteilungen, auch wenn ein anderer Bereich eben genau dieselben Daten benötigt. Die verschiedenen Parteien an einen Tisch zu bringen, um gemeinsam einem Ziel entgegenzuarbeiten, ist am Anfang gar nicht so einfach.

Ausserdem gibt es oft Qualitätsprobleme bei den vorhandenen Daten, sodass eine grosse Unsicherheit über die Korrektheit, Aktualität und damit Nutzbarkeit der Daten herrscht. Oder Daten liegen gar nicht erst vor, weil z.B. Maschinen schlicht keine Funk- oder Netzwerktechnik haben.

Dabei gibt es heutzutage komfortable Möglichkeiten, Maschinen mit Sensorik auszustatten und jegliche Daten einheitlich und in guter Qualität zu speichern. Wir sehen hier immer mehr den Trend, mittlerweile doch auf Cloud-Technologien zu setzen. Die Unternehmen bauen

Und hier wird ein weiterer Vorteil klar: Skalierbarkeit. Wir empfehlen immer folgenden Grundsatz: „Think big, start small, scale fast!“

### **Neben den gerade beschriebenen Herausforderungen, welche Risiken bringen neue Technologien für Unternehmen, und was muss geleistet werden, um das Thema AI stemmen zu können?**

Ein Thema, was auch Unternehmen in der Schweiz betreffen wird, ist die im Mai in Kraft getretene neue europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Damit werden erstmals einheitliche Datenschutzrichtlinien in Europa verlangt. In den Medien wird viel über die gesteigerten Anforderungen gesprochen, ich bin jedoch der Meinung, dass gerade in der Schweiz und auch in Deutschland bereits viel Wert auf Datenschutz gelegt wird. Insofern kann man in der Vereinheitlichung auch eine Erleichterung der Arbeit über Ländergrenzen hinaus sehen. So oder so muss man sich hiermit auseinandersetzen. Neue Richtlinien können aller-



dings auch eine Chance sein, bei Kunden mehr Vertrauen bei diesem heiklen Thema aufzubauen.

Wie bei anderen Investitionen birgt auch die Investition in AI ein finanzielles Risiko. Zahlen sich die Anfangsinvestitionen aus? Soll in eine eigene Infrastruktur oder in die Cloud investiert werden? Soll eine eigene Abteilung etabliert oder verstärkt auf externe Expertise gesetzt werden? Welche Software eignet sich für meinen Zweck am besten? In Summe kann ein hoher Kostenblock entstehen, bei dem die Rentabilität bei unklarer Strategie nicht garantiert ist.

Ein weiteres Risiko sind kulturelle und unternehmerische Veränderungen. Systeme und Prozesse, die nicht mehr durch den Menschen bzw. Experten, sondern durch AI gesteuert werden, werden die Art und Weise, wie Mitarbeiter ihren Job ausführen, verändern. Es entstehen neue Aufgabenbereiche, und das gewohnte Umfeld und die tägliche Arbeit entwickeln sich weiter. Mitarbeiter werden mit Situationen und Herausforderungen konfrontiert,

**„Ich glaube, die Art und Weise wie mit Kunden umgegangen wird, wird sich in naher Zukunft stark verändern, geprägt von ‚6 Ps‘: ‚Private Product, Private Price, Private Promotion‘.“**

MARCEL TIETJEN

die es vorher so nie gegeben hat. Hier ist unbedingt ein entsprechendes Change Management zur Vorbereitung des kulturellen Wandels angesagt.

Wir sehen aber in unseren Projekten immer wieder, dass bei genauer Planung und Aufstellung einer Big-Data- und damit auch AI-Strategie die Risiken überschaubar werden und sich nicht mehr so bedrohlich darstellen, wie sie anfangs erstmal wirken.

**Zu dem Thema Datenschutz möchten wir noch einmal nachfragen: Immer wieder hört man in den Medien, dass Kundendaten gestohlen werden. Wenn ein Unterneh-**

**men immer mehr über einen Kunden weiss, birgt nicht das auch ein hohes Sicherheitsrisiko?**

Natürlich ist es wichtig, Daten und insbesondere personenbezogene Daten zu schützen. Und leider kommt es anscheinend bei unzureichendem Schutz vor, dass diese Daten entwendet werden können. Deswegen sollte dieses Thema keinesfalls stiefmütterlich behandelt werden.

Nichtsdestotrotz sehe ich die Zukunft hier nicht düster mit dem „gläsernen Kunden“, sondern positiv viel mehr mit einer „persönlichen Ansprache“. Ehrlich gesagt freue ich mich auch selbst mehr über personalisierte

Werbung im Internet anstatt über irrelevante Anzeigen, die oftmals einfach nur stören. Oder wenn sich Netflix merkt, was man sich gerne für Serien anschaut und passende Alternativen vorschlägt anstatt die neuen Folgen *Scrubs*.

Ebenso positiv sehe ich die generelle Entwicklung der Digitalisierung unserer heutigen Welt in allen Bereichen. Auch wenn ich nachvollziehen kann, dass die Vielzahl an neuen Technologien gerade deswegen Sorgen bereitet, weil sie so schwierig zu verstehen sind. Das dystopische Zukunftsszenario, in denen eine AI aber dem Menschen das Denken vollständig abnimmt, sehe ich auch in den kommenden Generationen nicht.

Es sollte also die notwendige Aufklärungsarbeit zum Thema Datenschutz geleistet werden und unbedingt die notwendigen Investitionen in die Sicherheitsvorkehrungen. Dadurch können wir letztlich auch dazu beitragen, die bestehenden Sorgen abzubauen, anstatt zu versuchen, den digitalen Wandel aufzuhalten.

**Ja, das sind interessante Sichtweisen. Beziehen wir uns nochmal konkret auf das Thema Marketing. Was sind aus Ihrer Sicht die drei Erfolgskriterien, um AI im Marketing erfolgreich einzusetzen?**

Die wichtigsten Erfolgskriterien sind ganz klar: Daten, Zusammenarbeit und die richtigen Use Cases.

Damit meine ich als Erstes, die richtigen Daten zu sammeln, sei es im Unternehmen selbst, im Netz oder extern dazugekauft. Mit dem Credo „einfach alles sammeln“ ist man nicht so gut beraten. Nur wer erfolgreich Daten sammeln und strukturiert im Unternehmen zur Verfügung stellen kann, hat den ersten Schritt Richtung AI getan.

Zweitens sehen wir immer wieder, dass Daten abteilungs- oder bereichsübergreifend genutzt werden sollten. So entstehen Synergien und unnötiger Aufwand wird vermieden, gerade im Bereich der Infrastruktur



**„Insgesamt wird das Marketing durch AI-Technologien und die damit verbundenen Möglichkeiten massiv aufgewertet.“**

MARCEL TIETJEN

und Organisation. Eine spezialisierte „Big Data & Analytics“-Abteilung macht oftmals Sinn.

Drittens: Daten für die richtigen Use Cases einsetzen. Das heisst, Wissen aus den Daten zu generieren und die Daten zielgerichtet verwenden. Eine möglichst genaue Planung verspricht den grössten Erfolg. Ein Unternehmen sollte sich vor einem Projektstart darüber im Klaren sein, was das Wunschergebnis ist, und dann genau evaluieren, ob die hierfür benötigten Daten tatsächlich vorliegen, und natürlich auch, wie die Erkenntnisse operationalisiert werden können.

**Sie sagten vorhin, dass Sie die digitale Zukunft positiv sehen. Zum Schluss würde ich gerne Ihre Vision zu AI im Marketing hören. Inwieweit wird sich die Zukunft von heute unterscheiden?**

Mit einem Augenzwinkern würde ich sagen: In der Zukunft läuft es doch für die Unternehmen darauf hinaus, dass nicht mehr die Hälfte des Marketingbudgets rausgeworfenes Geld ist, sondern „nur“ noch die Hälfte von der Hälfte.

Ernsthaft gesprochen: Ich glaube, die Art und Weise wie mit Kunden um-

gegangen wird, wird sich in naher Zukunft stark verändern, geprägt von „6 Ps“: „Private Product, Private Price, Private Promotion.“

Marketing wird nicht mehr „nur“ Produkte bewerben, sondern „Dein

Produkt“ anbieten. Das personalisierte Produkt, das genau zu einem Kunden und seinen Präferenzen passt – mit personalisierten Preisen. Und natürlich wird auch die Werbung, also Promotion der Produkte, immer personalisierter und genau auf den Kunden zugeschnitten sein. Dieser Ansatz wird zwar nicht in jeder Industrie realisierbar sein. Aber wenn es z.B. um digitale Produkte geht, die oft individuell konfiguriert werden können oder z.B. wie in der Telekommunikationsindustrie aus unterschiedlichen Bausteinen zusammengestellt werden, dann sind die „6Ps“ durchaus vorstellbar.

Insgesamt wird das Marketing durch AI-Technologien und die damit verbundenen Möglichkeiten massiv aufgewertet. Sowohl aus Sicht der Kunden als auch aus unternehmerischer Sicht. Das Marketing wird zukünftig deutlich stärker die Produkt- und Serviceentstehung in einem Unternehmen beeinflussen. AI-Technologie ist dabei der Treiber, der den Wandel einleitet und das Marketing nachhaltig verändern wird. Es bleibt in jedem Fall sehr spannend! 🚀