

eingereicht am: 01.11.2018  
überarbeitete Version: 07.12.2018

## Disruptives Marketing – Nutzung der innovativen Vermarktungsansätze von Start-Ups durch Großunternehmen

**Stefan Detscher, Martin Handschuh**

Start-Ups werden oftmals dafür bewundert, wie wirkungsvoll sie neue, mitunter disruptive Angebote an den Markt bringen – und das häufig mit sehr begrenzten verfügbaren Ressourcen. In Bezug auf Vertriebseffektivität und -effizienz heben sie sich damit gegenüber etablierten Unternehmen oftmals deutlich ab. Der Artikel stellt die digitalen Marketing- und Vertriebsansätze, die erfolgreiche Start-ups anwenden, vor und untersucht im Rahmen einer Umfrage deren Anwendungsgrad und Relevanz durch Start-Ups und etablierte Unternehmen. Zusätzlich wird ihre Wirkung auf die Vermarktungsperformance evaluiert und ein leistungsstarker Vermarktungsansatz mit beispielhaften Lösungsanwendungen vorgestellt.

Start-ups are often admired for how effectively they bring new and sometimes disruptive offerings to market, often with very limited resources available. In terms of sales effectiveness and efficiency, they often stand out against established companies. The article introduces the digital marketing and sales approaches that successful start-ups use and, through a survey, examines their level of application and relevance to start-ups and established companies. In addition, its impact on marketing performance will be evaluated and a powerful marketing approach will be presented with exemplary solution applications.

**Prof. Dr. Stefan Detscher** ist Professor im Studiengang BWL und Leiter des berufsbegleitenden MBA-Programms „Digital Management & Marketing“ an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen. Nach Beratungstätigkeit u.a bei A.T. Kearney hat er drei Digitalunternehmen aufgebaut, zuletzt die an die STRÖER-Gruppe veräußerte RegioHelden GmbH. Er ist als Investor und Beirat in Start-Ups sowie als Co-Organisator des Entrepreneurial Marketing & Sales Summit aktiv. stefan.detscher@hfwu.de

**Dr. Martin Handschuh** ist geschäftsführender Gesellschafter der e.venture consulting GmbH. Er unterstützt Unternehmen dabei, profitables Wachstum zu realisieren, und investiert in Unternehmen, die mittels Analytik, Automatisierung und artifizieller Intelligenz (AAA) neue Märkte schaffen. Davor hat er als A.T. Kearney-Partner und Managing Director das globale B2B-Vertriebs- und Wachstumsteam geleitet und dabei weit über 100 Wachstums- und Vertriebsprojekte realisiert. martin.handschuh@e-vc.org

## 1. Disruptionen und disruptives Marketing

„Disruptionen“, das sind bahnbrechende Innovationen, die die Erfolgsserie einer bereits bestehenden Technologie, eines bestehenden Produkts oder einer bestehenden Dienstleistung ersetzen oder diese vollständig vom Markt verdrängen (Christensen et al. 2015, S. 4ff.). Häufig wird der Begriff der „Disruptionen“ im Zusammenhang mit Start-ups verwendet, die mit disruptiven Geschäftsmodellen und disruptiven funktionalen Ansätzen klassische Wertschöpfungsstrukturen und Märkte substantiell verändern oder ganz neue schaffen (Ellenberg 2017, S. 38ff.; Ries 2011, S. 3). Im Marketing und Vertrieb zeigen erfolgreiche Start-ups, wie man mit geringem Ressourceneinsatz Neues wirkungsvoll an den Markt bringen und neue Märkte schaffen kann (Kuckertz 2015, S. 50ff.; Scott 2016, S. 39ff.).

Oftmals wenden sie dabei digitale Marketing- und Vertriebsansätze sowie insbesondere Analytik, Automatisierung und künstliche Intelligenz (KI) an, die enorme Steigerungen der Leistungsfähigkeit in der Vermarktung auslösen (Detscher et al. 2018, S. 39; Schmäh/Handschuh 2017, S. 36ff.).

Dieser Artikel untersucht vor diesem Hintergrund die folgenden Fragestellungen:

- Was ist für Vertriebs- und Marketingmanager von etablierten Unternehmen und von Start-ups aktuell wichtig?
- In welchen Dimensionen streben Unternehmen „disruptive Break-Through-Verbesserungen“ an?
- Welche der digitalen disruptiven Ansätze in Marketing und Vertrieb, die erfolgreiche Start-ups anwenden, sind für etablierte Unternehmen und Start-ups wie relevant und in welchem Ausmaße werden sie aktuell schon eingesetzt?
- Wie gut ist die Performance der Unternehmen bzgl. digitaler Vermarktung heutzutage und wo wollen sie in drei Jahren stehen?

## 2. Methodik

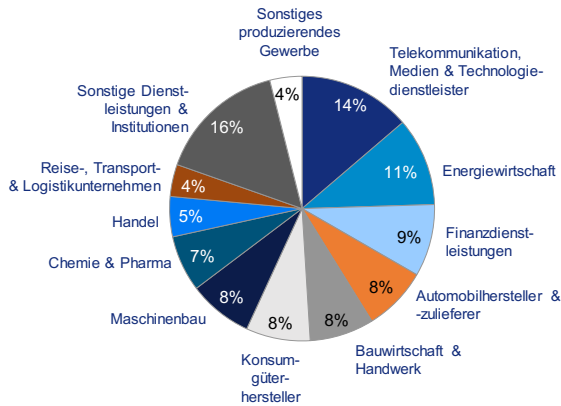
Um die formulierten Fragestellungen empirisch zu untersuchen, haben die e.venture consulting GmbH aus Berlin und die Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU) die „Umfrage zu innovativen unternehmerischen Ansätzen in Marketing & Vertrieb“ durchgeführt (vgl. e.venture/HfWU 2018). Diese Umfrage basiert auf einem standardisierten, sowohl papierhaft als auch im Online-Tool „Survey-monkey“ verfügbaren Fragebogen.

Dabei wurden Marketing- und Vertriebsmanager von Unternehmen kontaktiert, welchen ihren Hauptsitz in Deutschland haben. Hierzu erfolgten Ansprachen auf zwei Konferenzen sowie durch 361 E-Mails über das E-Mail-Kampagnentool Mailchimp. Des Weiteren wurde der Teilnahmeaufruf über Xing und LinkedIn durch die beiden Autoren an die relevante Zielgruppe verbreitet.

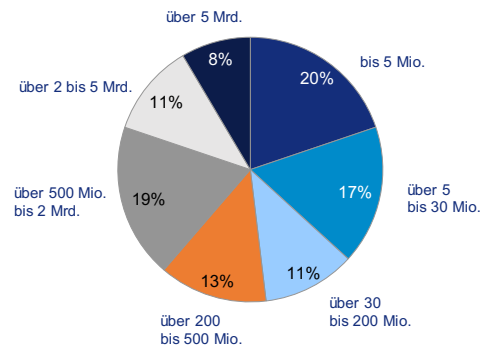
106 Datenrückläufe wurden mit dem webbasierten Tool Surveymonkey erfasst und aggregiert. Die Grundgesamtheit der Unternehmen wird durch die Stichprobe insbe-

sondere in Bezug auf Branchenverteilung, Umsatzgrößen, Angebotsmix sowie Umsatzwachstumsraten sehr gut abgebildet (siehe Abb. 1).

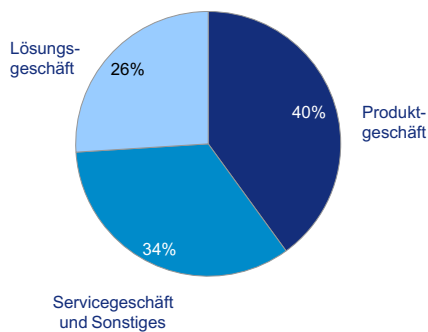
## Branchen



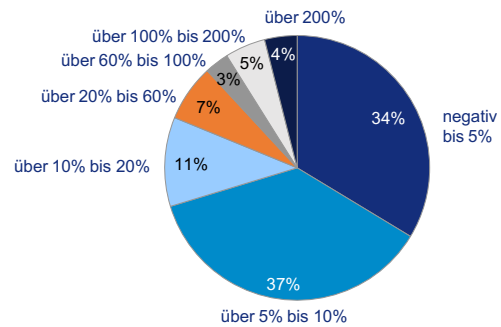
## Umsatzgrößen



## Angebotsmix



## Jährliches Unternehmenswachstum



**Abb. 1** Klassifizierung der Umfrageteilnehmer nach Branche, Umsatzgröße, Angebotsmix und jährlichem Unternehmenswachstum, n=106 (Quelle: Expertenbefragung von e.venture und HfWU 2018)

Zusätzlich wurde zur Kohortendifferenzierung die Dauer des Bestehens des jeweiligen Unternehmens abgefragt: 55 Prozent der Unternehmen sind älter als zehn Jahre. Sie wurden der Kohorte der etablierten Unternehmen zugeordnet. 23 Prozent sind jünger als zehn Jahre und wurden der Kohorte der Start-Up-Unternehmen zugeordnet. Bei weiteren 22 Prozent wurde die Bestehensdauer des Unternehmens nicht spezifiziert und es erfolgte dementsprechend keine Kohortenzuordnung.

## 3. Top-Themen der Marketing- und Vertriebsmanager

„Was sind die aktuellen Top-5-Themen, die Sie umtreiben?“ Ausgehend von dieser Frage haben die befragten Marketing- und Vertriebsmanager benannt, welche Themenfelder im Moment am wichtigsten und dringendsten für sie und ihre Unternehmen sind (siehe Abb. 2).

Der Mangel an digital qualifizierten Führungskräften steht als Top-Thema auf der Marketing- und Vertriebsagenda mit Nennung durch 60 Prozent aller Panel-Teilnehmer. Es folgen:

- Sich schnell ändernde Kundenbedarfe und -verhalten (52 Prozent Nennungen),
- neu in den Markt eintretende Wettbewerber mit neuen Geschäftsmodellen und radikalen digitalen Ansätzen (50 Prozent Nennungen) und
- „digitales Aufrüsten“ etablierter Wettbewerber mit neuen Geschäftsmodellen und „radikalen digitalen Ansätzen“ (48 Prozent Nennungen).



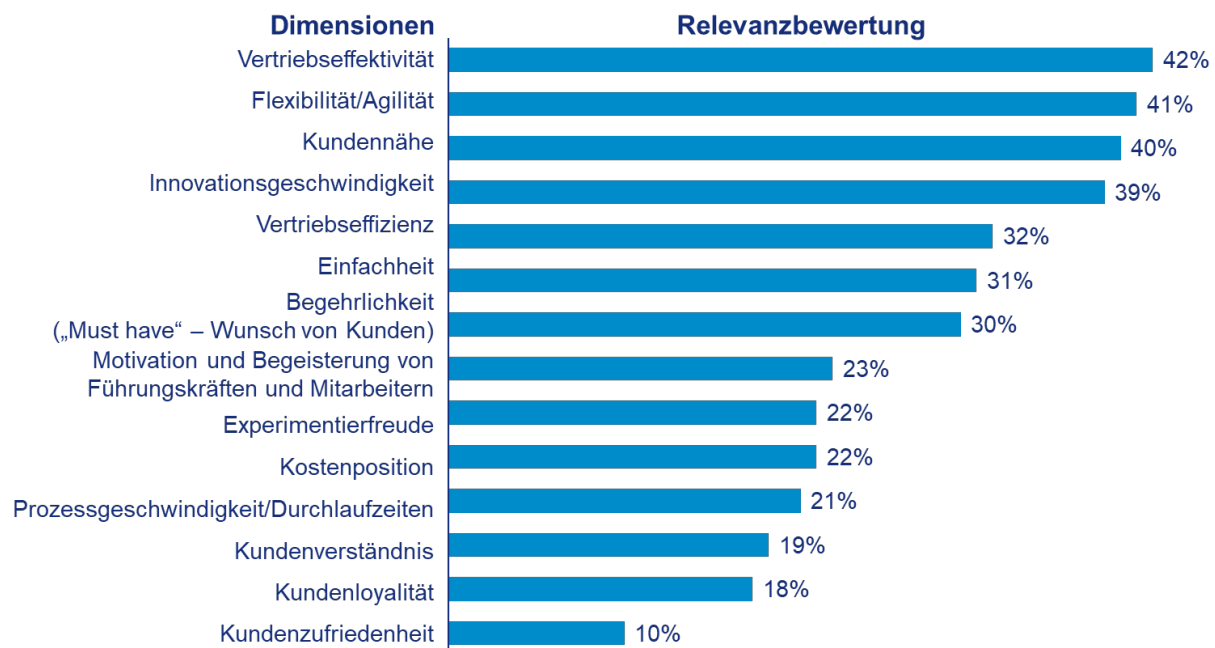
**Abb. 2** Top-Themen auf der Marketing- und Vertriebsagenda, relative Häufigkeit auf Basis von 13 Antwortmöglichkeiten, Mehrfachnennung möglich, n=106 (Quelle: Expertenbefragung von e.venture und HfWU 2018)

Sich ändernde Kundenanforderungen und zunehmende Wettbewerbsintensität standen auch bei vergleichbaren Befragungen in den letzten Jahren weit oben auf deren Prioritätenliste (Gebhardt/Handschuh 2016, S. 44ff.). Neu und auf den ersten Blick überraschend ist die hohe Bedeutung, die aktuell dem Mangel an digital qualifizierten Fach- und Führungskräften beigemessen wird. Diese kann sich jedoch folgendermaßen erklären lassen: Vor einigen Jahren noch hat man sich schwerpunktmäßig konzeptionell mit der Digitalisierung in Marketing und Vertrieb beschäftigt. Jetzt steht die Umsetzung an – und das geht nur mit entsprechend digital befähigten und für neue Technologien und Arbeitsweisen motivierten Mitarbeitern (Rapp/Handschuh/Belz 2018, S. 12ff.).

## 4. Substantielle Verbesserungen werden in vielfältigen Dimensionen angestrebt

„In welchen Dimensionen wollen (und müssen) Sie substantiell besser werden als heute? Und dies, wenn man es in Silicon-Valley-Sprechweise sagt: Um 10X – um einen Faktor 10 – und nicht nur um 10 Prozent?“ Mit dieser Frage haben wir nach Handlungsfeldern gefragt, in denen substantielle Verbesserungen erwartet werden. Besonders wichtig erscheinen dabei die folgenden Dimensionen (siehe Abb. 3):

- Vertriebseffektivität (42 Prozent der Nennungen),
- Flexibilität/Agilität (41 Prozent der Nennungen) und
- Kundennähe (40 Prozent der Nennungen).



**Abb. 3** Dimensionen mit substantiellen Verbesserungsbedarfen, relative Häufigkeit auf Basis von 14 Antwortmöglichkeiten, Mehrfachnennungen möglich, n=106 (Quelle: Expertenbefragung von e.venture und HfWU 2018)

Wie bereits bei der Frage nach den Top-Agendapunkten zuvor festgestellt, geht es um die große Linie in Marketing und Vertrieb, um disruptive weitreichende Verbesserungen – jenseits von nur inkrementellen Verbesserungen. Und um das zu erreichen, sind umfassende Transformationsaufgaben zu erfüllen und auch neue partizipative und explorative Wege bei der Weiterentwicklung von Vertrieb und Marketing zu gehen (Handschuh et al. 2018, S. 19).

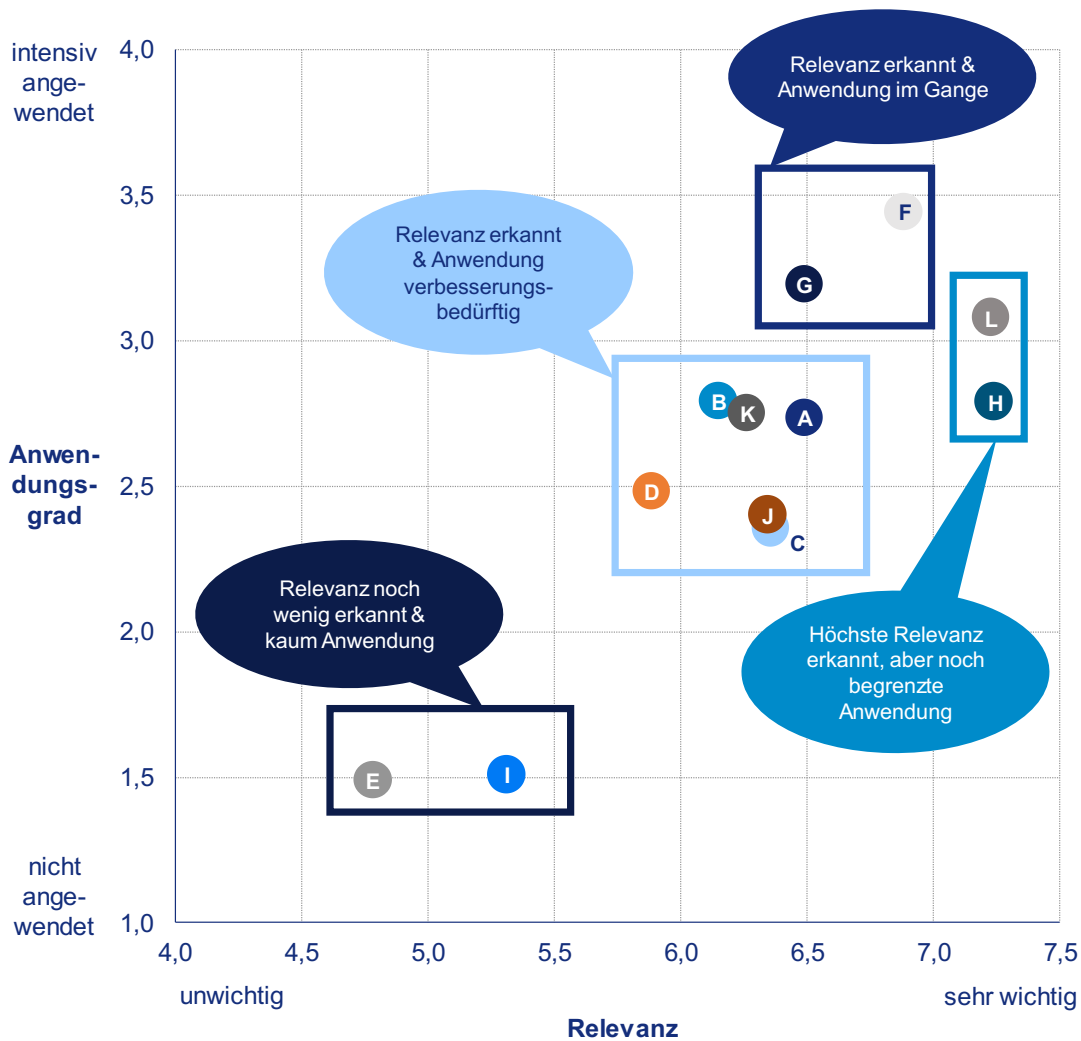
Insbesondere die vier genannten Dimensionen erfordern einen innovativen Vermarktungsansatz, der sehr zielgerichtet im Sinne einer hohen Effektivität des Vertriebs die sich stark verändernden Kundenbedürfnisse schnell erkennt und mit agilen Produkt- und Vermarktungsansätzen sehr zeitnah und wirkungsvoll adressiert (Accardi-Petersen 2011, S. 1ff.).

## **5. Hohe Relevanz und oftmals geringer Umsetzungsgrad digitaler Marketing- und Vertriebsansätze**

„Für wie relevant halten Sie digitale Marketing- und Vertriebsansätze und wie stark wenden Sie diese schon heute an?“ Damit wurde nach konkreten Maßnahmen und Ansätzen gefragt. Zur besseren Strukturierung und Vernetzung der einzelnen Ansätze wurden die Ansätze in die folgenden vier Hauptbereiche kategorisiert:

- digitale Umsatzgenerierung,
- digitale Marktentwicklung,
- digitale Vermarktungseffizienz und
- digitale Befähigung und Steuerung.

Der Vergleich der Relevanz und des Anwendungsgrads erfolgt entlang einer Skala von 1 = „unwichtig“/„nicht angewendet“ bis 10 = „sehr wichtig“/„intensiv angewendet“. In der Beantwortung der Frage zeigt sich klar: Vielen der digitalen Ansätze wird hohe Relevanz zugesprochen, die tatsächliche aktuelle Anwendung ist jedoch oftmals noch gering ausgeprägt (siehe Abb. 4).



### Digitale Umsatzgenerierung

- Ⓐ Kunden-, Markt-, Trend- und Wettbewerberanalysen mittels semantischer Analyse aller relevanten Online- und Social Media-Quellen
- Ⓑ Kundenanalyse mittels Echtzeit-Auswertung von Transaktions- und Interaktionsinformationen
- Ⓒ Automatisierte Profilerstellung von Kunden (z.B. Buying Center Analyse) und Identifizierung von Triggerpunkten für die wirkungsvollste Ansprache/Kauf
- Ⓓ Kontinuierliche Preis- und Kampagnenoptimierung mittels A/B Tests
- Ⓔ Kontinuierliche Preis- und Kampagnenoptimierung mittels Neuromarketing

### Digitale Marktentwicklung

- Ⓕ Performancebasiertes Onlinemarketing (insbes. SEA/ SEO und Mobile)
- Ⓖ Intensives Social Media und Influencer-Marketing inkl. Impact- und Viralitätsanalysen
- Ⓗ Automatisierte, jedoch personalisierte und individualisierte Multi-Kanal-Sales Push Kampagnen

### Digitale Vermarktungseffizienz

- Ⓘ Einsatz von „Bots“ in der Kundeninteraktion/-Kundenbetreuung
- Ⓙ Konsequente Automatisierung von Back-Office Prozessen (Robotics Process Automation)

### Digitale Befähigung & Steuerung

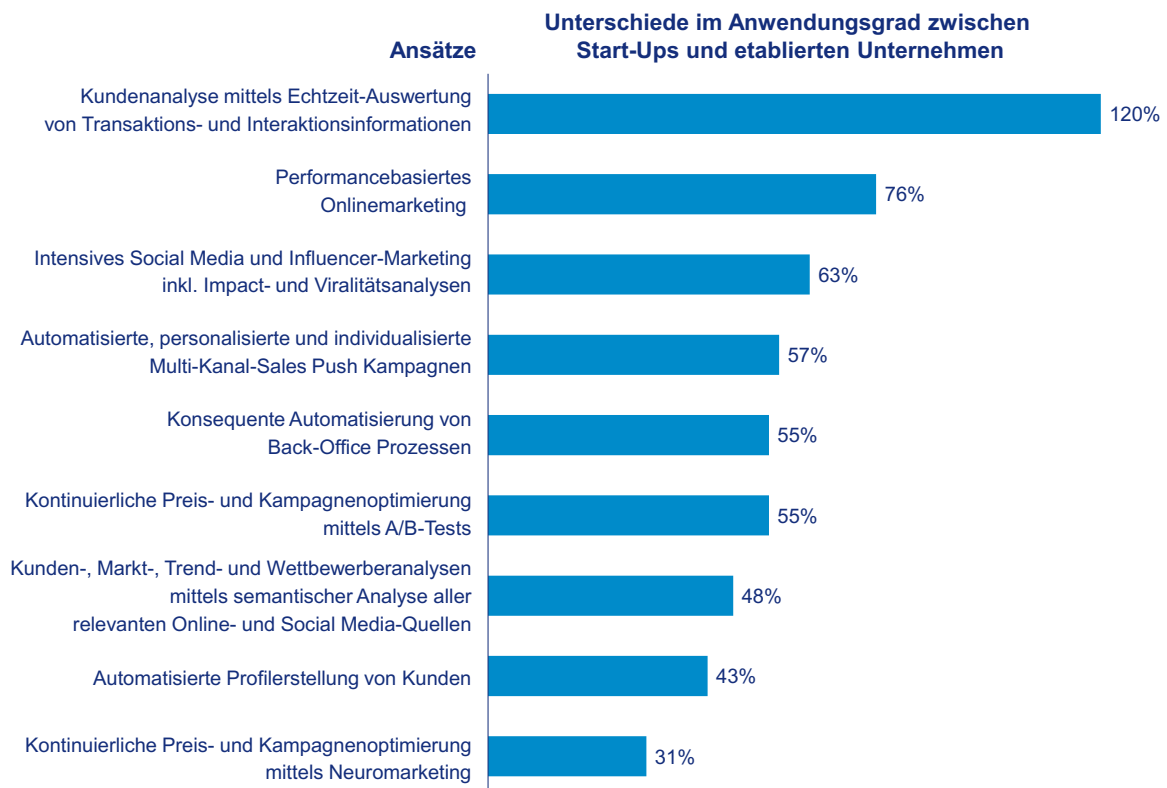
- Ⓚ Konsistente Multi-Kanal-Steuerung auf Basis kollektiver Daten aus eigenen Aktivitäten sowie der von (Vertriebskanal-) Partnern
- Ⓛ Performanceanalyse und -steuerung mittels Echtzeit-Auswertung von Informationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette

**Abb. 4** Relevanz und Anwendungsgrad digitaler Marketing- und Vertriebsansätze auf einer Skala von 1 = „unwichtig“/„nicht angewendet“ bis 10 = „sehr wichtig“/„intensiv angewendet“, n=106.  
(Quelle: Expertenbefragung von e.venture und HfWU 2018)

Höchste Relevanz haben automatisierte, personalisierte Multi-Kanal-Sales-Push-Kampagnen [H] (Relevanzbewertung von 7,2) sowie Performanceanalyse und -steuerung mittels Echtzeit-Auswertung von Daten entlang der gesamten Vermarktungskette [L] (Relevanzbewertung von 7,2). Bei beiden Maßnahmen ist der Anwendungsgrad mit einer Bewertung von 2,8 bzw. 3,1 noch verhältnismäßig gering, weshalb die beiden Ansätze gleichzeitig auch die höchste Diskrepanz zwischen Relevanzbewertung und Anwendungsgrad aufweisen. Hier sind in Zukunft überdurchschnittlich hohe Aufholbemühungen seitens der Unternehmen zu erwarten – zumal sie in starkem Maße auf die oben dargestellten Dimensionen, in denen substantielle Verbesserungen zu erzielen sind, einzahlen.

Performancebasiertes Online-Marketing insbesondere mit Google-Werbung, Suchmaschinenoptimierung und mobiler Werbung [F] (Anwendungsgrad von 3,4) und Social Media und Influencer-Marketing-Kampagnen [G] (Anwendungsgrad von 3,2) haben die höchsten Bewertungen in Bezug auf den Anwendungsgrad. Das ist begründbar unter anderem damit, dass diese Maßnahmen einfach und oftmals losgelöst von Bestandsaktivitäten angewendet werden können.

Start-Ups wenden die digitalen, innovativ-disruptiven Vermarktungsansätze sehr viel stärker an als etablierte Unternehmen. Abb. 5 zeigt die relevantesten Unterschiede im Anwendungsgrad zwischen den beiden Kohorten. Die durchweg positiven Prozentwerte im Unterschied zwischen Start-Ups und etablierten Unternehmen zeigen sehr eindeutig, dass Start-ups die Ansätze deutlich intensiver als etablierte Unternehmen nutzen.



**Abb. 5** Relevante Unterschiede im Anwendungsgrad innovativ-disruptiver Vermarktungsansätze zwischen Start-Ups und etablierten Unternehmen, n=93 (Quelle: Expertenbefragung von e.venture und HfWU 2018)



Das Ausmaß der Unterschiede im Anwendungsgrad der einzelnen Ansätze verdeutlicht, wie verschiedenartig das Herangehen an die Vermarktung von Start-Ups und von etablierten Unternehmen ist. Die deutlichsten Unterschiede zeigen sich dabei in Bezug auf die folgenden Ansätze:

- Kunden-Echtzeit-Analyse (120 Prozent Unterschied),
- performancebasiertes Onlinemarketing (76 Prozent Unterschied),
- Social Media- und Influencer-Marketing (63 Prozent Unterschied) und
- personalisierte Multi-Sales-Push-Kampagnen (57 Prozent Unterschied).

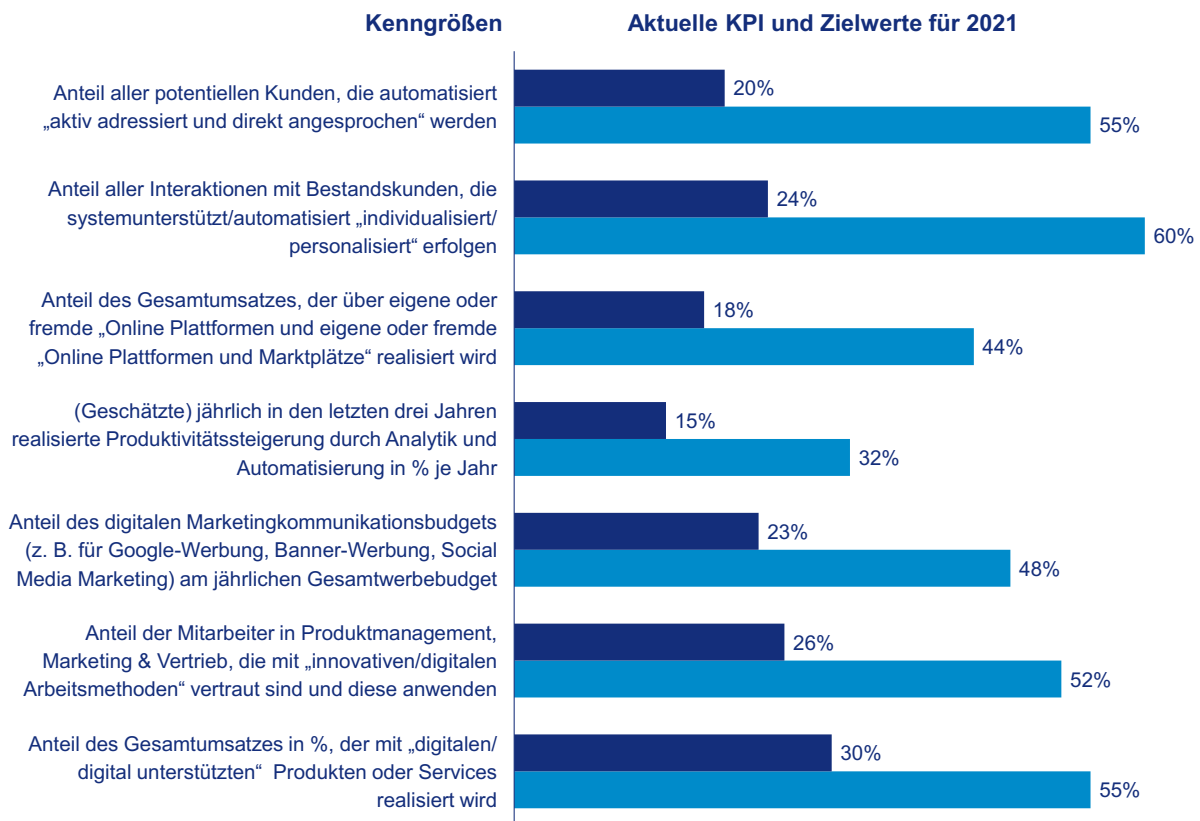
All diese Ansätze haben bei Start-ups oftmals die Wirkung von „Wachstumsmotoren“. Auch bei etablierten Unternehmen kann die intensivere Nutzung Wachstum und Dynamik entfachen.

Hinzu kommt der deutliche Unterschied in der Nutzung von Back-Office-Automatisierung, die Start-Ups zu 55 Prozent intensiver nutzen als etablierte Unternehmen. Aufgrund ihrer Ressourcenknappheit sind Start-ups oftmals gezwungen, dies zu tun. Und insbesondere in wettbewerbsintensiven, margenengen Märkten wird es auch für etablierte Unternehmen zunehmend wichtig, wirkungsvolle Automatisierungslösungen anzuwenden.

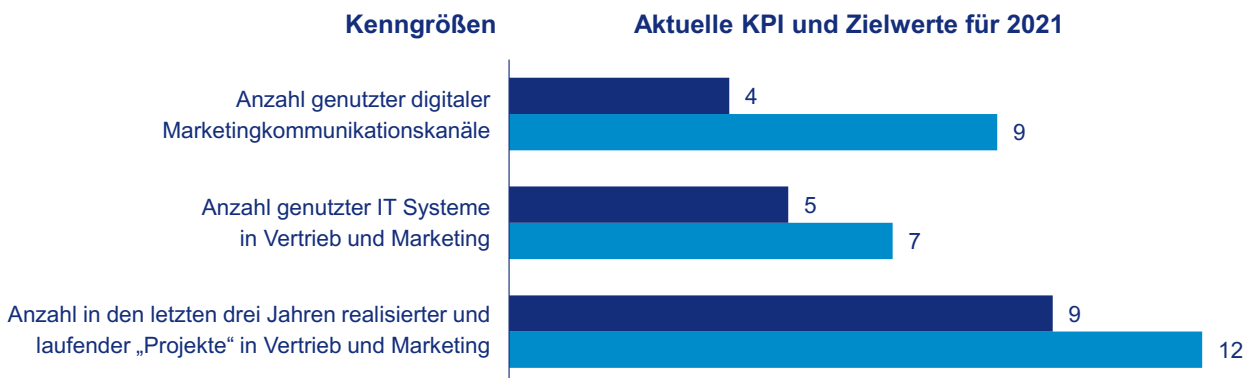
## **6. Umfassende operative Verbesserungen sind erklärtes Ziel**

Um die Konsequenz und das quantitativ messbare Resultat der verschiedenartigen Nutzung der Ansätze einzuschätzen, haben wir zusätzlich auch nach aktuellen operative Performancekennzahlen sowie den zugehörigen Zielwerten für 2021 gefragt. Die konkrete Fragestellung dazu lautete: „Wie ist Ihre aktuelle Performance? Und welche Performance streben Sie bis 2021 an?“

Das Ergebnis der Befragung zeigt klar, dass die Vertriebs- und Marketing-Manager in nahezu jeder der einzelnen Leistungsdimensionen in den nächsten drei Jahren substantielle Verbesserungen herbeiführen wollen. Beim Blick in die Datensätze der einzelnen Unternehmen ist dabei kein Fokus auf nur eine oder ein paar ausgewählte Kenngrößen, sprich nur bzgl. bestimmter Key Performance Indicators (KPI), zu erkennen. Vielmehr wird von nahezu allen der befragten Unternehmen eine breit angelegte Welle an Verbesserungen und entsprechender KPIs angestrebt – ganz im Sinne einer Änderung des Gesamtsystems statt nur fokussierter Eingriffe an ausgewählten Stellen (siehe Abb. 6 und 7). Entsprechende gesamthafte Optimierungsprogramme werden demzufolge von den Unternehmen zu realisieren sein (vgl. Gebhardt/Handschuh 2016, S. 44ff.; Handschuh et al. 2016, S. 1ff.).



**Abb. 6** Prozentuale Vertriebs- und Marketing-KPI – aktuell (dunkelblau) und Zielwerte für 2021 (hellblau), vorgegebene Kenngrößen mit Antwortmöglichkeit von 0 bis 100 Prozent, n=106  
(Quelle: Expertenbefragung von e.venture und HfWU 2018)



**Abb. 7** Absolute Vertriebs- und Marketing-KPI – aktuell (dunkelblau) und Zielwerte für 2021 (hellblau), vorgegebene Kenngrößen mit Antwortmöglichkeit ganzzahliger Werte, n=106  
(Quelle: Expertenbefragung von e.venture und HfWU 2018)

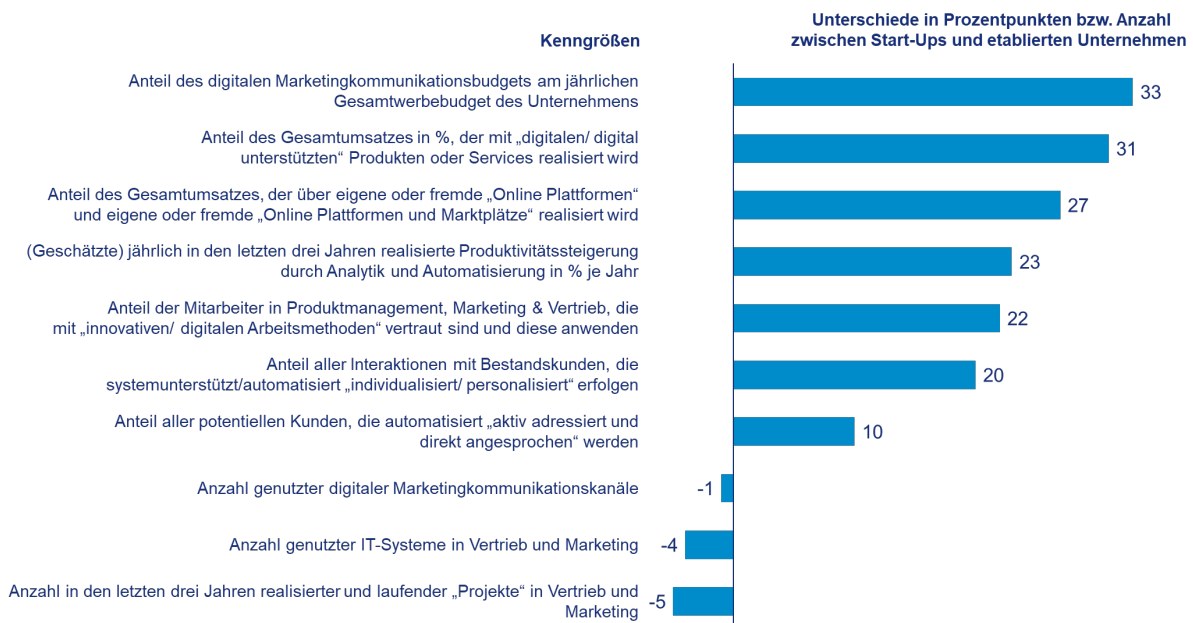
Besonders ausgeprägt sind hierbei die angestrebten Optimierungen der nachfolgenden Kenngrößen in den Bereichen der digitalen Umsatzgenerierung und Marktentwicklung:

- Fast Verdreifachung des Kundenanteils, der mit Hilfe automatischer Sales Push-Kampagnen akquiriert wird, von aktuell 20 Prozent auf 55 Prozent im Jahr 2021,
- fast Verdreifachung des Kundenanteils, der digital betreut wird, von aktuell 24 Prozent auf 60 Prozent im Jahr 2021,
- mehr als Verdopplung des über Online-Plattformen abgewickelten Umsatzanteils am Gesamtumsatz von aktuell 18 Prozent auf 44 Prozent im Jahr 2021 sowie
- mehr als Verdopplung der Anzahl genutzter digitaler Marketingkommunikationskanäle von aktuell unter vier auf neun und damit verbunden Steigerung des für Online-Kanäle eingesetzten Anteils des Marketingbudgets von aktuell 23 Prozent auf 48 Prozent im Jahr 2021.

Auch in Bezug auf die Steigerung der Vermarktungseffizienz werden substantielle Verbesserungen erwartet, so beispielsweise der Anstieg der jährlichen Produktivitätssteigerungen durch Analytik und Automatisierung von aktuell 15 Prozent auf 32 Prozent in 2021.

Im Bereich der digitalen Befähigung und Steuerung ist eine mehr als Verdopplung des Anteils der Mitarbeiter im Vermarktungsbereich, die mit innovativen bzw. digitalen Methoden arbeiten, von aktuell 26 Prozent auf 52 Prozent im Jahr 2021 festzustellen, was offensichtlich in engem Bezug zum oben dargestellten Top-Thema auf der Agenda der Marketing- und Vertriebsmanager, dem Mangel an digital qualifizierten Fach- und Führungskräften, steht.

Beim Kohortenvergleich zwischen Start-Ups und etablierten Unternehmen zeigt sich deutlich die höhere Performance von Start-Ups in Bezug auf die analysierten Kenngrößen. Die oben semiquantitativ dargestellte intensivere Nutzung digitaler, disruptiv-innovativer Ansätze spiegelt sich in den quantitativen Kenngrößen sehr deutlich wider (siehe Abb. 8).



**Abb. 8** Unterschiede der aktuellen Vertriebs- und Marketing-KPI zwischen Start-Ups und etablierten Unternehmen vorgegebene Kenngrößen mit Antwortmöglichkeit ganzzahliger Werte, n=93  
(Quelle: Expertenbefragung von e.venture und HfWU 2018)

Der ausgeprägteste Unterschied zeigt sich beim Anteil des digitalen Marketingkommunikationsbudgets am Gesamtwerbebudget des Unternehmens, der bei Start-Ups um 33 Prozentpunkte höher ist als bei etablierten Unternehmen. Ebenfalls substantiell höher (31 Prozentpunkte) ist der Anteil digitaler Produkte am Gesamtumsatz sowie auch der Umsatzanteil von Online-Plattformen am Gesamtverkaufsumsatz (27 Prozentpunkte).

Start-Ups sind in allen drei „Komplexitätsdimensionen“ – den genutzten Marketingkanälen, der Anzahl an IT-Projekten und der Anzahl an IT-Systemen effizienter, sprich fokussierter bzw. „schlanker“ aufgestellt, was die jeweils negativen Deltas konsistent erklärt.

Nicht nur die direkt wachstumsgenerierenden Optimierungen, auch die Maßnahmen in Bezug auf Komplexitätsreduktion und Ressourceneffizienz, die Start-ups anwenden, können als Vorbild und Inspiration für etablierte Unternehmen dienen, wenn diese ihre Leistungsfähigkeit signifikant, sprich disruptiv, steigern wollen.

## **7. Umsetzungsbeispiel: Multi-Kanal-Sales-Push-Kampagnen**

Wie oben beschrieben werden in mehreren Vertriebskanälen durchgeführte Abverkaufskampagnen, sogenannte Multi-Kanal-Sales-Push-Kampagnen, aktuell als hoch relevant eingeschätzt und dennoch nur in begrenztem Maße genutzt.

In Abb. 9 werden typische Anwendungsbereiche und eine Auswahl an Lösungsanbietern für Multi-Kanal-Sales-Push-Kampagnen dargestellt, wie sie heute schon von erfolgreichen Unternehmen – häufig stark wachsenden Start-Ups – genutzt werden.

Diese Übersicht kann als Orientierung für all diejenigen Vertriebs- und Marketingmanager dienen, die an dieser Stelle explorativ neue Ansätze testen und dadurch disruptive Verbesserungen herbeiführen wollen.

Anwendungsbereiche	Charakteristika	Ausgewählte Lösungen
Markt-, Trend-, Unternehmens- & Triggerpunktanalysen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Social Media und Web(-Site) Monitoring zu Trends, Themen, News, Updates, Produkten, Preisen, Aktionen, Markenkommunikation (Aktivitäten/ Wahrnehmung)</li> <li>Identifikation von Triggerpunkten (Markt, Unternehmen, Personen) und Benachrichtigung (zum Start von automatisierten Interaktionen/ Customer Journeys)</li> </ul>	
Automatisierte Zielkunden-identifikation und Profilierung/ Lead-Anreicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation von Zielunternehmen und -personen basierend auf definierten Merkmalen)</li> <li>Profilerstellung auf Unternehmensebene plus CRM-Datenanreicherung</li> </ul>	
Automatisierte E-Mail-Kampagnen und Tracking	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatisierte E-Mail-Kampagnen mit vordefinierten Customer Journeys und Verfolgung/ Analyse des Verhaltens der Adressaten</li> </ul>	
Automatisierte Offline-Kampagnen und Tracking	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatisierte Offline-Kampagnen mit vordefinierten Customer Journeys und Verfolgung/Analyse des Verhaltens der Adressaten</li> </ul>	
Microsites (inkl. Umfragen) und User-Tracking	<ul style="list-style-type: none"> <li>Microsite-Design</li> <li>Besucher-Verhaltens- und Clickanalyse</li> </ul>	
Kunden (Re-)Targeting	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remarketing und Banner-Werbung</li> <li>Google Display Network Remarketing</li> <li>Social Media Remarketing</li> </ul>	
Multi Channel Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kanalübergreifendes Kampagnenmanagement</li> <li>Kanalübergreifendes Datenmanagement</li> </ul>	
SEO/ SEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suchmaschinenoptimierung (SEO)</li> <li>Suchmaschinenwerbung (SEA)</li> </ul>	
Ausgehende Vertriebsanrufe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steuerung ausgehender Vertriebsanrufe und Einbindung in kanalübergreifende Kampagnen</li> </ul>	
CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kanalübergreifendes Management von Kunden- und Vertriebsdaten</li> </ul>	
Kampagnentests	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Rapid Campaigning“ und Impact-Testing</li> </ul>	
Crowd-basiertes (App-)Testen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapid Testing und De-Bugging</li> </ul>	
Bots	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chat- und Interaktions-Bots</li> <li>Verkaufs- und Marketing-Bots</li> <li>Service Bots</li> </ul>	

**Abb. 9** Ausgewählte Anwendungsbereiche und Lösungen für personalisierte Multi-Kanal-Sales-Push-Kampagnen (Quelle: e.venture 2018)

## 8. Fazit und Ausblick

In Marketing und Vertrieb zeichnen sich substantielle Veränderungen ab. Wirkungsvolle, innovative Ansätze und Maßnahmen stehen bereits heute zur Verfügung. Die Relevanz der Ansätze und Maßnahmen ist an vielen Stellen klar erkannt. Die Anwendung hinkt heute jedoch oftmals noch der Relevanzbewertung hinterher, was sich durch zum Teil substantielle, angestrebte Verbesserungen vieler Unternehmen in den nächsten drei Jahren ändern wird.

„Disruptive Break-Through-Verbesserungen“ in Marketing und Vertrieb werden insbesondere durch automatisierte, personalisierte Multi-Kanal-Sales-Push-Kampagnen und Performanceanalysen und -steuerung mittels Echtzeit-Datenauswertung erwartet. Hier sind entsprechende Umsetzungsinitiativen durch zahlreiche Unternehmen zu erwarten. Start-ups zeigen etablierten Unternehmen dabei den Weg für die anstehenden Entwicklungen auf.

All dies wird nicht erreichbar sein durch ein paar wenige „feinchirurgische“ Einzelmaßnahmen. Was stattdessen ansteht, ist nichts geringeres als ein substantieller Umbau des bestehenden Gesamtsystems von Marketing und Vertrieb (vgl. Rapp/Handschuh/Belz 2018, S. 12ff.; Handschuh et al. 2016, S. 1ff.). Führungskräfte und Mitarbeiter und deren digitale Befähigung sind dabei essentiell. Neben grundlegenden Weiterbildungsprogrammen und Trainings zu Ansätzen und Tools kommen partizipative und explorative Umsetzungsansätze wie bzw. sogenannte „Digital Sales Labs“ große Bedeutung zu, wenn es darum geht, den Wandel tatsächlich zu realisieren (vgl. Rapp/Handschuh/Belz 2018, S. 12ff.).

Und bei alledem kann die Zusammenarbeit von Start-ups und Großunternehmen in hohem Maße vorteilhaft sein und zu schnellen sowie positiven Ergebnissen führen – und das mit katalytischer Wirkung für beide Unternehmensgruppen insbesondere auf Basis von wechselseitiger Inspiration, gemeinsamer Nutzung von Ressourcen, Kundenzugang und Best-Practices sowie Schaffung und Nutzung von Experimentiermöglichkeiten (vgl. Jackson et al. 2018, S. 91ff.; Sauberschwarz/Weiß 2018, S. 210). So können schnelle Erfolge realisiert und die Grundlagen für disruptive Wirkung in Marketing und Vertrieb sowie darüber hinaus geschaffen werden.

## Literatur

Accardi-Petersen, M. (2011): Agile Marketing, New York.

Christensen, M.Ch./Raynor, M.E./McDonald, R. (2015): The Big Idea – What Is Disruptive Innovation?, in: Harvard Business Review, Dezember 2015, S. 3-11.

Detscher, S. et al. (2018): Fin Sales Tech: Artifizielle Intelligenz im Marketing und im Vertrieb von Kapitalmarktprodukten, in: Marketing Review St. Gallen, 4/2018, S. 36-43.

e.venture (2018): Überblicksanalyse von Anwendungsbereichen und Lösungen für personalisierte Multi-Kanal-Sales-Push-Kampagnen, Berlin.

e.venture/HfWU (2018): Umfrage zu innovativen unternehmerischen Ansätzen in Marketing & Vertrieb, Berlin/Nürtingen.

Ellenberg, J. (2017): Der Startup Code – Was der Mittelstand von Startups lernen kann und muss, Esslingen.

Gebhardt, C./Handschuh, M. (2016): Wie die Digitalisierung den B2B-Vertrieb verändert, in: Sales Management Review, 1/2016, S. 44-55.

Handschuh, M./Jonk, G./Gebhardt, C. (2016): The Business-to-Business Sales Revolution, A.T. Kearney Publikation 2016.

Handschuh, M./Detscher, S./Kreiskott, S./Theodoridis, A./Glöckner, C. (2018): Mit AAA-Vertrieb innovative Energielösungen verkaufen, in: Sales Excellence, 11/2018, S. 16-19.

Jackson, P./Richter, N./Schildhauer, T. (2018): How Established Firms Can Profit from Working with Startups, in: Richter, N./Jackson, P./Schuldauer, T. (ed.): Entrepreneurial Innovation and Leadership, Cham, pp. 87-98.

Kuckertz, A. (2015): Management – Entrepreneurial Marketing, Wiesbaden.

Rapp, H./Handschuh M./Belz C. (2018): Reorganisation in Marketing und Verkauf, in: Marketing Review St. Gallen, 3/2018, S. 12-20.

Ries, E. (2011): The Lean Startup – How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses, London.

Sauberschwarz, L./Weiß, L. (2018): Das Comeback der Konzerne: Wie große Unternehmen mit effizienten Innovationen den Kampf gegen disruptive Start-ups gewinnen, München.

Schmäh, M./Handschuh M. (2017): Was Roboter und Menschen in Zukunft leisten, in: Sales Management Review, 2/2017, S. 36-40.

Scott, D.M. (2016): The New Rules of Sales and Service – How to Use Agile Selling, Real-Time Customer Engagement, Big Data, Content, and Storytelling to Grow Your Business, Hoboken.

## Schlüsselwörter

Entrepreneurial Marketing, Start-Up, Disruption, Artificial Intelligence, Predictive Analytics, Marketing Automation, Sales Automation, digitale Mitarbeiterqualifikation