

Marketing Review St.Gallen

Artificial Intelligence
and Metaverse: The Next
Frontier in Retailing



Schwerpunkt

AI and the Metaverse for Retailers –
Chances, Limitations, and Managerial
Recommendations in 2024

Metaverse: Die nächste
Evolutionstufe im Retail

Chancen für den Handel
im Metaverse

Die Realität im Einzelhandel
erweitern –
Metaverse-Anwendungen entlang
der Kundenreise wirksam einsetzen

Next-Gen Metaverse
Customer Experience –
Evaluation von Erfolgsdeterminanten
für Fashion-Brands

The Illusion of Luxury –
Augmented Reality's Clash
with Brand Essence

Spektrum

Wer hört auf wen? –
Ein Modell zum direkten Matching von
Selling- zu Buying-Center-Personas

Electric Vehicle Drivers' Search
for Charging Convenience –
The Role of Pricing and Paths
to Effective Segmentation

Wer hört auf wen?

Ein Modell zum direkten Matching
von Selling- zu Buying-Center-Personas

Anhand eines exemplarischen Buying-Centers im Bausegment der Hilti Gruppe wurde ein Matching-Modell zur Auswahl der glaubwürdigsten Selling-Personas entworfen. Anschliessende Kundeninterviews bestätigten die Ergebnisse des Matching-Modells und zeigten eine signifikante Übereinstimmung der identifizierten Selling-Personas, basierend auf den Faktoren Vertrauenswürdigkeit, Expertise und Ähnlichkeit.

Prof. Dr. Matthias Schlipf, Marie Einsiedler, Markus Mühl

Motivation & Zielsetzung

Steigende Produktkomplexität (Papenhoff et al., 2022), der Wunsch nach individuellen Lösungen im B-to-B-Bereich (Schlipf & Solloch, 2020) und eine zunehmende Spezialisierung der Kunden-Stakeholder führen u.a. zu einem kontinuierlichen Anstieg der durchschnittlichen Personenzahl in den Buying-Centers (Cunningham, 2021; Challenger, 2018). Diese Entwicklung wirkt sich negativ auf die Verkaufswahrscheinlichkeit aus, da die Entscheidungsgewalt somit bei einer Vielzahl an Beteiligten aus unterschiedlichen Fachrichtungen liegt (Lingquist et al., 2015). Bestand das traditionelle Buying-Center im B-to-B vornehmlich aus den Rollen Einkauf, Entscheider, Nutzer (Cabanelas et al., 2023) und einer überschaubaren Anzahl an meist externen «Influencern» (z.B. Ingenieurdienstleister, Beratungen etc.), so beinhaltet das Buying-Center heute – alleine aufgrund erhöhter Anforderungen beispielsweise in den Themengebieten Digitalisierung und Nachhaltigkeit – mehr und diversere Rollen.

Daher ist das Ziel vieler Unternehmen, die einzelnen Personas im Buying-Center ihrer Kundschaft so individuell und gezielt wie möglich anzusprechen, um die Interaktion mit diesen zu optimieren (Veile et al., 2021). Dem Buying-Center (BuC) wird somit ein Selling-Center (SeC) gegenübergestellt (Menthe & Sieg, 2013). Die Identifikation des effektivsten Matchings von Buying- und Selling-Personas stellt jedoch eine Herausforderung dar (Menthe & Sieg, 2018; Moon & Armstrong, 1994). Es ist entscheidend zu wissen, welche Personas aus dem SeC von den einzelnen Mitgliedern des BuC als am glaubwürdigsten angesehen werden und daher als Ansprechpartner agieren sollten (Lewinski, 2021; Stiller, 2020).

Die vorliegende Studie hat daher zum Ziel, ein Matching-Modell zu erstellen, welches die Selling-Personas mit der höchsten Quellenglaubwürdigkeit den

entsprechenden Buyer-Personas zuordnet und dieses Matching-Modell anhand eines realen Unternehmensbeispiels zu verifizieren.

Methodisches Vorgehen

Um den Kaufprozess positiv zu beeinflussen, sollten die Selling-Personas mit jenen Buyer-Personas kommunizieren, welche eine grosse Wirkung auf das Verhalten und die Meinung der Buyer-Persona haben (Lewinski, 2021; Moon & Armstrong, 1994). Dabei hängt die Effektivität einer Botschaft, gemessen an der Stärke der Einstellungsänderung des Empfängers, wesentlich von der subjektiv wahrgenommenen Glaubwürdigkeit der Quelle ab (Hovland & Weiss, 1951). Ähnlich wie im Influencer-Marketing gilt, dass die Influencer bzw. Selling-Personas mit der höchsten Glaubwürdigkeit das ideale Match zu einer gegebenen Buyer-Persona sind (Crnjak-Karanovic et al., 2023; Kunath et al., 2018). Ziel des vorliegenden Matching-Modells ist somit zu analysieren, welche Selling-Persona von der betrachteten Buyer-Persona als am glaubwürdigsten eingeschätzt wird. Diese

 **Prof. Dr. Matthias Schlipf**
Professor für B-to-B-Marketing,
Vertriebs- & Technologiemanagement,
Hochschule München
matthias.schlipf@hm.edu

Marie Einsiedler, B.A.
Bachelorabsolventin
Schwerpunkt Selling-/Buying-Center Matching
Hochschule München
Marie-einsiedler@t-online.de

Markus Mühl, Dipl.-Soz.
Social Media Program Manager
Digital Marketing Services,
Hilti Gruppe, Boulogne/Paris
markus.muehl@hilti.com

Selling-Persona sollte dementsprechend für die Interaktion mit der jeweiligen Buyer-Persona eingesetzt werden.

Zur Beurteilung der Glaubwürdigkeit von Quellen kann das Source-Credibility-Modell von Hovland und Weiss (1951) herangezogen werden. Glaubwürdigkeit wird hier als ein Konstrukt beschrieben, welches sich aus den Dimensionen *Vertrauenswürdigkeit (1)* und *Expertise (2)* zusammensetzt. Eine Quelle wird als vertrauenswürdig eingestuft, wenn diese ein hohes Mass an Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit aufweist (van der Waldt et al., 2011) und daher keine Intention besteht, nicht die Wahrheit zu sagen (Ohanian, 1990). Expertise wirkt sich positiv auf die Glaubwürdigkeit aus, da ein hoher Grad an Fachwissen dem Empfänger wenig Anlass gibt, die Richtigkeit der Aussage zu hinterfragen (Kroeber-Riel & Weinberg, 2009) und davon auszugehen ist, dass die Quelle über nützliche und substantielle Informationen verfügt (Bansal & Voyer, 2000). Hierbei ist die Kompetenzrelevanz, d.h. der Zusammenhang zwischen Expertise und Thema, von hoher Bedeutung (Berlo et al., 1969). Das Source-Attractiveness-Modell nach McGuire

(1985) ergänzt die Dimension Attraktivität. Dabei beschränkt sich die Quellenattraktivität weniger auf die physischen Aspekte, sondern berücksichtigt v.a. die *Ähnlichkeit* (3) zwischen Sendenden und Empfangenden (McGuire, 1985) z.B. bzgl. hierarchischer Stellung und persönlichen Merkmalen (Tomczak et al., 2018).

Die drei Dimensionen *Vertrauenswürdigkeit*, *Expertise* und *Ähnlichkeit* werden im Drei-Komponenten-Modell vereint und dienen zur Identifizierung und Messung der Quellenglaubwürdigkeit (Ohanian, 1990). Demzufolge sollten «ideale» Sendende eine grundlegende Übereinstimmung mit den Empfangenden einer Botschaft aufweisen und sich gleichzeitig von ihnen durch weitere Merkmale abgrenzen (Nawratil, 2006). Um die Quellenglaubwürdigkeit der Selling-Personas in Bezug auf die betrachtete Buyer-Persona zu ermitteln, werden mehrere Glaubwürdigkeitskriterien geprüft (siehe Tabelle 1). Die Dimension *Vertrauenswürdigkeit* wird in die Faktoren *Objektivität*, gemessen an persönlichen Vorteilen (z.B. Boni) beim Verkauf, und *Unabhängigkeit*, bzgl. der vertraglichen Bindung, unterteilt. Das Kriterium *Expertise* berücksichtigt die *kaufmännischen, technischen und juristischen Kenntnisse*, welche die Persona aufgrund ihrer Tätigkeit besitzt, sowie die *Anwendungskompetenz* bzgl. des zu verkaufenden Produkts. Das Kriterium *Ähnlichkeit* betrachtet die *funktionale Ähnlichkeit*, die anhand der Übereinstimmung der Tätigkeiten und Fachgebiete der Sel-

Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wird eine Logik zur Auswahl und Priorisierung der glaubwürdigsten Mitglieder eines Selling-Centers gegenüber den einzelnen Mitgliedern eines Buying-Centers im B-to-B-Kontext vorgestellt. Die Logik basiert hierbei auf der Quellenglaubwürdigkeit der kommunizierenden Selling-Center-Mitglieder und eines adaptierten Quality-Function-Deployment-Modells. Anhand eines typischen Buying-Centers im Bausegment der Hilti Gruppe wurde die Logik für vielfältige Selling-Center-Personas implementiert und via Kundeninterviews verifiziert.

ling- und Buyer-Personas gemessen wird. Die *hierarchische Ähnlichkeit* wird anhand der Entscheidungskompetenzen der Personals bewertet. Des Weiteren können die *Planungsebenen* bzw. der Zeithorizont des Planungsprozesses sowie der Faktor *Geschlecht* (und optional auch Alter) verglichen und «gematched» werden.

Für die Gegenüberstellung der Selling- und Buyer-Personas basiert der Aufbau des Matching-Modells auf der Quality-Function-Deployment (QFD)-Methode nach Akao et al. (2003) (siehe Abbildung 1,

oben). Die QFD-Methode wird klassischerweise im Planungsprozess genutzt, um die Produktentwicklung und Qualität von Produkten zu optimieren, indem die Anforderungen der Kunden gewichtet und anschliessend mit den Funktionen und technischen Merkmalen der Produkte verknüpft werden. Somit werden die Kundenwünsche in technische Lösungen übersetzt bzw. die entsprechenden technischen Produktmerkmale priorisiert.

Das vorliegende BuC-SeC-Matching-Modell bedient sich dieser Übersetzungs- und Priorisierungslogik und verknüpft die Anforderungen der Buyer-Persona in Form der genannten Glaubwürdigkeitskriterien mit den Eigenschaften der infrage kommenden Selling-Personas (siehe Abbildung 1, unten). Dabei wird für jede Buyer-Persona eine Matrix erstellt und auf Basis ihrer Position, Tätigkeit, Eigenschaften und Bedürfnisse werden Gewichtungen (Skala 1–10) für die Quellenglaubwürdigkeitskriterien festgelegt. Anschliessend werden die Kriterien für die Kombination aus Buyer- und Selling-Persona auf einer Skala von 0 bis 3 bewertet. Die Abstufungen sind für jeden Faktor individuell gewählt. Eine Ausnahme bildet das Kriterium *Geschlecht*. Hierfür wird jede Selling-Persona in männlich und weiblich unterteilt und mit dem entsprechenden prozentualen Anteil des Geschlechts pro Berufsgruppe der Buyer-Personas gerankt. Mittels des gewichteten Durchschnitts der Kriterien wird für jede Selling-Persona eine Glaubwürdigkeitsbewertung ermittelt. Die Selling-Persona mit dem höchsten Wert wird als am glaubwürdigsten angesehen und stellt den effektivsten Ansprechpartner für die betrachtete Buyer-Persona dar.

Tabelle 1: Kriterien und Ausprägungen der Quellenglaubwürdigkeit

Kriterium	Ausprägung	
Vertrauenswürdigkeit	Objektivität	Unabhängigkeit
Expertise	Technisch	Kaufmännisch
	Juristisch	Anwendungskompetenz
Ähnlichkeit	Funktionell	Hierarchisch
	Planungsebene (optional)	Geschlecht & Alter (optional)

Quelle: Eigene Darstellung.

Fallstudie: Buying- & Selling-Center @ Hilti

Das QFD-Matching-Modell wird anhand eines typischen BuC der Hilti Gruppe im Bausegment evaluiert. Die Hilti Gruppe beliefert die Bau- und Energieindustrie weltweit mit Produkten, Systemlösungen,

Software und Serviceleistungen über einen weltweiten Direktvertrieb und setzt dabei auf intensiven Kundenkontakt und enge Zusammenarbeit zwischen dem eigenen SeC und den BuC der Kunden. Hierbei werden beispielhaft die Mitglieder des BuC in mehrere Personas unterteilt, wovon drei Buyer-Personas in dieser Arbeit näher betrachtet werden (siehe Abbildung 2). Darunter fällt die Persona «*Manage Business*», welche die Geschäfts- und Personalführung darstellt und sich auf die Steuerung und Entwicklung des Unternehmens konzentriert. Die klassischen Arbeiter und Anwender der Produkte werden durch die Persona «*Work*» beschrieben. Die Persona «*Ensure Safety*» befasst sich mit den Regularien und Anforderungen bezüglich Sicherheit und Umweltschutz. In Workshops mit Hilti-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern aus Vertrieb, Marketing und Produktmanagement wurden 14 Selling-Personas (siehe Tabelle 2) definiert, welche verschiedene Aufgabenbereiche repräsentieren und unternehmensinterne sowie -externe Personas wie Influencer, Referenzkunden und Key-Opinion-Leader umfassen.

Studie-A – Vorgehen und Ergebnisse QFD-Matching

In drei Online-Workshops mit der Dauer von jeweils ca. einer Stunde wurde das Matching-Modell von drei Hilti-Mitarbeitenden aus den Bereichen Vertrieb, Marketing und Kommunikation unter Moderation der Autoren ausgefüllt. Da alle Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer gleichzeitig anwesend waren, konnten diese ihre Meinungen und Aussagen direkt diskutieren und sich auf eine gemeinsame Antwort einigen. Auf diese Weise konnten eindeutige und aufgrund der Interdisziplinarität möglichst objektive Ergebnisse erzielt werden. Abbildung 3 zeigt ein beispielhaftes ausgefülltes Matching-Modell für die Buyer-Persona *Manage Business*.

Für eine gegebene Buyer-Persona wurden den Workshop-Teilnehmerinnen

Abb. 1: Oben: traditionelle QFD-Matrix; unten: BuC-SeC-Matching-Matrix

Produkt x Kundenanforderungen x_i	Gewichtung g_i (Skala 1–10)	(technische) Funktionen & Produktmerkmale y_j				
		Lösungsmerkmal 1	Lösungsmerkmal 2	Lösungsmerkmal 3	...	Lösungsmerkmal j
Anforderung 1						
Anforderung 2						
Anforderung 3						
Anforderung 4						
Anforderung 5						
...						
Anforderung j						
Technische Bedeutung v. Lösungsmerkmal y_j : $\sum g_i \cdot x_{ij}$ für Produkt x						

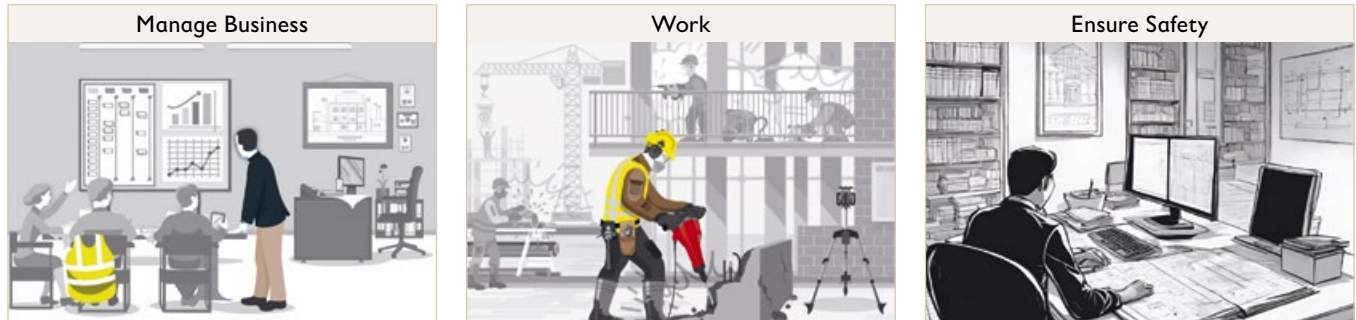
Buyer-Persona x Glaubwürdigkeitsanforderungen x_i	Gewichtung g_i (Skala 1–10)	Mögliche Selling-Personas y_j				
		Selling-Persona 1	Selling-Persona 2	Selling-Persona 3	...	Selling-Persona j
Vertrauenswürdigkeit						
Objektivität						
Unabhängigkeit						
Expertise						
...						
Ähnlichkeit						
...						
Grad des Matchings von Selling-Persona y_j : $\sum g_i \cdot x_{ij}$ für Buyer-Persona x						

Quelle: Eigene Darstellung.

Kernthesen

- 1 Die Qualität einer Geschäftsbeziehung im B-to-B ist abhängig von der Glaubwürdigkeit der entsprechenden kommunizierenden Quelle.
- 2 Dementsprechend sollten jene Mitglieder eines Selling-Centers, welche aus Sicht der einzelnen Buying-Center-Mitglieder die grösste Glaubwürdigkeit haben, primär kommunizieren.
- 3 Glaubwürdigkeit im B-to-B kann durch die Kriterien Vertrauenswürdigkeit, Expertise und Ähnlichkeit abgebildet werden.
- 4 Über eine adaptierte Quality-Function-Deployment-Matrix kann ein effizientes und effektives Glaubwürdigkeits-Matching von Buying- zu Selling-Center-Mitgliedern erfolgen.

Abb. 2: Drei ausgewählte Buyer-Personas aus dem Baugewerbe



Quelle: Hilti Gruppe.

und -Teilnehmern hierbei in einem ersten Schritt die Quellenglaubwürdigkeitskriterien (Feld 1, Abb. 3) vorgestellt, bevor die betrachteten Selling-Personas (Feld 3, Abb. 3) festgelegt und in das ad-

aptierte QFD-Modell überführt wurden. Die 14 identifizierten Selling-Personas wurden im genannten Anwendungsfall hierbei nach Fachexpertise (z.B. Servicemitarbeiter, Entwickler (R&D),

IT- & Produktmanager, Produktsicherheitsverantwortlicher) sowie hierarchischer Stellung (z.B. Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsleitung) differenziert. Die bisher genannten Hilti-unternehmens-

Abb. 3: Beispielhafte Darstellung des Quellenglaubwürdigkeits-QFD-Matchings

Zwischen BuC-Persona Manage Business und möglichen Selling-Center-Mitgliedern

Buying-Center			Selling Center													
Manage Business			Coordinator		Approver		Implementer		Resource		Resource		Resource		Resource	
			Vertriebsmitarbeiter		Vertriebsleitung		IT- & Produktmanager		Servicemitarbeiter		Entwickler (R&D)		Produktsicherheitsverantwortlicher		Digital Account Manager	
			w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m
Vertrauenswürdigkeit	Objektivität	9	1	1	1	1	2	2	3	1						
	Unabhängigkeit	7	0	0	0	0	0	0	0	0						
	Zusammenfassung	16	0,56	0,56	0,56	1,13	1,13	1,69	0,56							
Expertise	Kaufmännische Kenntnisse	9	3	3	2	1	1	0	0							
	Technische Kenntnisse	9	2	2	3	3	3	3	1							
	Juristische Kenntnisse	8	2	2	3	2	2	3	1							
	Anwendungskompetenz	6	2	2	1	2	1	1	0							
	Zusammenfassung	32	2,28	2,28	2,34	2,00	1,81	1,78	0,53							
Ähnlichkeit	Funktional	4	1	2	1	0	0	2	0							
	Hierarchisch	9	1	2	1	1	1	1	1							
	Geschlecht	1	0,63	0,32	0,63	0,32	0,63	0,32	0,63	0,32	0,63	0,32	0,39	0,61		
	Zusammenfassung	14	0,97	0,95	1,00	1,88	0,97	0,95	0,60	0,67	0,69	0,67	1,26	1,24	0,67	0,69
Glaubwürdigkeit - Geschlecht			1,54	1,54	1,75	1,75	1,57	1,57	1,48	1,47	1,38	1,38	1,64	1,63	0,57	0,57
Glaubwürdigkeit - neutral			1,56		1,77		1,59		1,49		1,39		1,66		0,57	

Feld 5 – Ergebnis: Glaubwürdigkeitsbewertung der Selling-Persona in Bezug auf die betrachtete Buyer-Persona

Tabelle 2: Übersicht Glaubwürdigkeitsbewertungen

BuC \ SeC	Vertriebsmitarbeiter		Vertriebsleitung		IT- & Produktmanager		Service-mitarbeiter		Entwickler (R&D)		Produktivitätsverantwortw.		Digital Account Manager		Referenzkunde (User)		Referenzkunde (Manager)		Exklusive Paid Influencer (User)		Exklusive Paid Influencer (Manger)		Paid Influencer (User)		Paid Influencer (Manger)		Key-Opinion-Leader		
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
Manage Business	1,6	1,8	1,6	1,5	1,4	1,7	0,6	1,8	2,3	1,1	1,6	1,1	1,6	2,1	2,0	1,5	1,6	1,5	1,6	2,0	2,1	1,6	2,1	1,6	2,1	1,6	2,1	2,0	2,1
Work	2,0	1,5	1,5	2,2	1,4	1,6	0,6	2,5	2,0	2,1	1,6	2,1	1,6	2,1	1,6	2,1	1,6	2,1	1,6	2,1	1,6	2,1	1,6	2,1	1,6	2,1	1,6	2,1	
Ensure Safety	1,6	1,7	1,6	1,7	1,6	2,3	0,5	1,9	2,0	1,5	1,6	1,5	1,6	1,9	2,0	1,5	1,6	1,5	1,6	1,9	2,0	1,5	1,6	1,5	1,6	1,9	2,0	1,5	1,6
∅	1,7	1,7	1,6	1,8	1,5	1,9	0,6	2,1	2,1	1,6	1,6	1,6	1,6	2,1	2,1	1,6	1,6	1,6	1,6	2,1	2,1	1,6	1,6	1,6	1,6	2,1	2,1	1,6	2,1

Quelle: Eigene Darstellung.

internen Selling-Personas wurden zudem durch unternehmensexterne Personas ergänzt. Auch hier wurde erneut nach hierarchischer Stellung (z.B. Referenzkunde-User und Referenz-

kunde-Manager) unterschieden sowie für mögliche bezahlte Influencer nach Exklusivität der Arbeit für Hilti unterschieden (Exclusive Paid Influencer vs. Paid Influencer).

Anschließend wurden die Gewichtungen der Kriterien (Feld 2, Abb. 3) von den Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmern gemeinsam quantifiziert und die Beziehungsmatrix (Feld 4, Abb. 3) für jede der drei Buyer-Personas ausgefüllt. Hieraus ergaben sich jeweils die Glaubwürdigkeits-Rankings der Selling-Personas pro betrachteter Buyer-Persona. Die Ergebnisse (siehe Tabelle 2) konnten direkt von den Befragten eingesehen, diskutiert und verglichen werden.

Feld 3: Mögliche Selling-Personas aus dem SeC

Selling Center													
Resource Referenzkunde (User)		Resource Referenzkunde (Manager)		Resource Exclusive Paid Influencer (User)		Resource Exclusive Paid Influencer (Manager)		Resource Paid Influencer (User)		Resource Paid Influencer (Manager)		Resource Key Opinion Leader	
w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m
3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3
3,00	3,00	3,00	3,00	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	3,00	3,00
1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	2	2
2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2
1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2
1,66	2,00	1,66	2,00	1,66	2,00	1,66	2,00	1,66	2,00	1,66	2,00	2,00	2,00
0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	1	1
1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1
0,63	0,32	0,63	0,32	0,63	0,32	0,63	0,32	0,63	0,32	0,63	0,32	0,39	0,61
0,69	0,67	1,90	1,88	0,69	0,67	1,90	1,88	0,69	0,67	1,90	1,88	0,96	0,97
1,78	1,78	2,24	2,23	1,12	1,12	1,57	1,57	1,12	1,12	1,57	1,57	2,02	2,03
1,80	2,26	1,13	1,59	1,13	1,59	1,13	1,59	1,13	1,59	1,13	1,59	2,05	2,05

Feld 4: Matching der SeC-Personas zur betrachteten Buyer-Persona

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 3: Vergleich der beiden Studienergebnisse am Beispiel der BuC-Persona Ensure Safety

Studie-A – Matching-Modell		Studie-A – Matching-Modell	
Rang 1	Produktsicherheitsverantw.	Rang 1	Produktsicherheitsverantw.
Rang 2	Referenzkunde	Rang 2	Referenzkunde
Rang 3	Key-Opinion-Leader	Rang 3	Key-Opinion-Leader
Rang 4	Vertriebsleitung	Rang 4	Vertriebsmitarbeiter
Rang 5	Servicemitarbeiter	Rang 5	Entwickler (R&D)
Rang 6	Vertriebsmitarbeiter	Rang 6	IT- & Produktmanager
Rang 7	Entwickler (R&D)	Rang 7	Vertriebsleitung
Rang 8	IT- & Produktmanager	Rang 8	Servicemitarbeiter
Rang 9	Externer Influencer (SM)	Rang 9	Externer Influencer (SM)
Rang 10	Digital Account Manager	Rang 10	Digital Account Manager

kursiv: unternehmensexterne SeC-Personas;
grün: «best matches» der höchsten priorisierten Personas

$\rho = 0,82$; Quelle: Eigene Darstellung.

Handlungsempfehlungen

- 1 Da sich die Glaubwürdigkeits-Rankings je nach Buyer-Persona unterscheiden, sollte die Kommunikationsquelle jeder Buyer-Persona individuell und fallbasiert gewählt werden.
- 2 Jene Mitglieder des Selling-Centers, welche die grösste Ähnlichkeit mit der entsprechenden Buyer-Persona aufweisen, werden für am glaubwürdigsten gehalten.
- 3 Aufgrund der hohen Vertrauenswürdigkeit (Objektivität und Unabhängigkeit) von unternehmensexternen Personas, wird eine vielfältige Kommunikation durch Referenzkunden und Key-Opinion-Leader der einzelnen Branche empfohlen.
- 4 Um mit operativ tätigen Buyer-Personas zu kommunizieren, wird der Einsatz von entsprechenden unternehmensinternen Spezialistenrollen beispielsweise aus der Entwicklungs-, Qualitäts- oder Serviceabteilung empfohlen.

die Selling-Persona Referenzkunde für die Buyer-Personas *Manage Business* und *Work* die effektivste Ansprechperson dar. Lediglich die Buyer-Persona *Ensure Safety* nimmt eine interne Selling-Persona, den «Produktsicherheitsverantwortlichen», als am glaubwürdigsten wahr.

Die Auswertung zeigt, dass die ideale Zusammensetzung des Selling-Centers je nach den zu erreichenden Mitgliedern des Buying-Centers variiert. Daher müssen individuelle Matrizen und Matchings für verschiedene Buyer-Personas erstellt werden.

Studie-B – Kundeninterviews

Um die Ergebnisse des Matching-Modells aus Studie-A zu verifizieren, wurden in einer weiteren Studie (= Studie-B) bestehende und potenzielle Hilti-Kundinnen und -Kunden interviewt. Die Stichprobe von 13 Interviews repräsentierte dabei alle drei genannten Buyer-Personas. Die leitfadengestützten Kundeninterviews wurden direkt vor einem Hilti Store oder via Telefon durchgeführt und dauerten zwischen 8 und 17 Minuten (Durchschnittszeit 12 Minuten). Die Befragten sollten hierbei die vorgegebenen Selling-Personas nach ihrer Glaubwürdigkeit sortieren.

Aufgrund der Klarheit der Matching-Ergebnisse aus Studie-A bzgl. hierarchischer Stellung (nur Buyer-Persona *Work* fokussiert sich auf die User- und Anwendungsebene) wurde in Studie-B nicht länger zwischen der Anwender- und Manager-Ebene der Selling-Persona Referenzkunde und Influencer unterschieden. Zudem wurde die Selling-Persona Influencer nicht mehr weiter in exclusive und non-exclusive unterschieden.

Die Rangfolge der durch die Kundeninterviews priorisierten Selling-Personas ist beispielhaft für die Buyer-Personas *Ensure Safety* (Tabelle 3) in der rechten Spalte zu sehen.

Evaluation & Fazit

Die Ergebnisse von Studie-A und Studie-B zeigen eine signifikante Übereinstimmung der beiden Resultate bzgl. der Auswahl der Selling-Personas mit den höchsten Glaubwürdigkeitswerten zu den genannten drei BuC-Personas Geschäftsführung (*Manage Business*), Produktsicherheit (*Ensure Safety*) und Anwender (*Work*) (siehe beispielhaft Tabelle 3 für Persona *Ensure Safety*). Die Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman liegen für die drei

untersuchten BuC-Personas zwischen den Werten $0,64 \leq \rho \leq 0,82$ und zeigen somit nach Cohen (1988) einen starken Zusammenhang. Somit konnte anhand eines typischen BuC im Bausegment der Hilti Gruppe die Funktionsweise der vorgeschlagenen QFD-Matching-Methodik gezeigt werden.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass unabhängige und somit unternehmensexterne Personas – wie Key-Opinion-Leader und Referenzkunden – in das SeC zu integrieren sind, um die Glaubwürdigkeit aus Kundensicht zu erhöhen. Für die Hilti Gruppe bedeutet dies, dass in der Kommunikation von Produkten verstärkt externe Personas in die Berührungspunkte mit der Kundenschaft eingebunden werden. Beispielsweise liegt hierbei ein starker Fokus auf dem Netzwerk LinkedIn. Bzgl. Expertise sind dagegen unternehmensinterne Spezialistinnen und Spezialisten – wie beispielsweise Produktsicherheitsverantwortliche oder Servicemitarbeitende – gerade für die operativen BuC-Mitglieder glaubwürdige Ansprechpartner.

Die Ergebnisse der QFD-Matching-Methodik am gegebenen Fallbeispiel zeigen, dass die effektivsten Matches stark von den individuellen Bedürfnissen, Erfahrungen und Ausgangssituationen der beteiligten Personas abhängen. Das bedeutet auch, dass eine individuelle Zusammensetzung des SeC, welche massgeblich von dem Aufbau des BuC abhängt, zu einer höheren Glaubwürdigkeit insgesamt und somit zu einer persönlicheren Ansprache führt. Die QFD-Matching-Methodik ermöglicht somit die interessengeleitete Adressierung des BuC und hiermit auch eine auf die Organisation des BuC zugeschnittene Ansprache. Das impliziert für das SeC von Hilti ein angepasstes Customer-Journey-Mapping, da nicht nur die Botschaften auf die Buying-Personas zugeschnitten werden, sondern auch die Botschafter je nach ermittelter Buying-Persona mittels QFD-Matching definiert

werden. Es bleibt nun als nächster Schritt zu beobachten, wie dynamisch sich die Ergebnisse entwickeln, da zu erwarten ist, dass neue Personas auf beiden Seiten entstehen oder bestehende wegfallen können, was die Zusammenstellung der Matrix beeinflusst.

Weitere Forschungsarbeiten sollten zusätzliche Buyer-Personas – v.a. Einkaufsabteilung – integrieren und zur Analyse der Unterschiede hinsichtlich der Quellenglaubwürdigkeit der unterschiedlichen Selling-Personas aus BuC-Sicht beitragen. ■

Literatur

- Akao, Y. & Glenn H. M. (2003). The leading edge in QFD: Past, present and future. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(1), 20–35. <https://doi.org/10.1108/02656710310453791>
- Bansal, H. S. & Voyer, P. A. (2000). Word-of-mouth processes within a services purchase decision context. *Journal of Service Research*, 3 (2), 166–177. <https://doi.org/10.1177/109467050032005>
- Berlo, D. K., Lemert, J. B. & Mertz, R. J. (1969). Dimensions for evaluating the acceptability of message sources. *Public Opin Q*, 33 (4), 563–576. <https://doi.org/10.1086/267745>
- Cabanelas, P., Mora Cortez, R. & Charterina, J. (2023). The Buying-Center concept as a milestone in industrial marketing: Review and research agenda. *Industrial Marketing Management* 108, 65–78. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.026>
- Challenger Inc. (2018, 21. November). More b2b decision makers are weighing. <https://www.challengerinc.com/blog/more-b2b-decision-makers-want-in/#>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/C2013-0-10517-X>
- Crnjak-Karanovic, B., Milakovic, I. K. & Elez, J. (2023). Which decision-making stages matter more? Influencer's perceived credibility, sponsorship and moderating role of trust. *Young Consumers*, 24(6), 649–668. <http://dx.doi.org/10.1108/YC-08-2022-1590>
- Cunningham, K. (2021, 08. Juli). Your buyer is a group, not a person. What are you doing about it? Forrester. <https://www.forrester.com/blogs/your-buyer-is-a-group-not-a-person-what-are-you-doing-about-it/>
- Hovland, C. I. & Weiss, W. (1951). The influence of source credibility on communication effectiveness. *Public Opinion Quarterly*, 15(4), 635–650. <https://doi.org/10.1086/266350>
- Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P. (2009). *Konsumentenverhalten* (9. Überarb., aktual. und erg. Aufl.). Vahlen.
- Kunath, G., Pico, M. & Hofstetter, R. (2018). Erfolgreiches Influencer-Marketing-Management. *Marketing Review* St.Gallen, 35(2), 14–21.
- Lingqvist, O., Plotkin, C. L. & Stanley, J. (2015, 1. Februar). Do you really understand how your business customers buy? *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy/>
- Lewinski, F. (2018). Menschen vertrauen Menschen: Influencer in der B2B-Kommunikation. In M. Jahnke (Hrsg.), *Influencer Marketing* (S. 271–291). Springer Gabler. https://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-20854-7_5
- McGuire, W. J. (1985). Attitudes and attitude change. In G. Lindzey & E. Aronson (Hrsg.), *Handbook of social psychology* (2. Aufl., S. 262–276). Random House.
- Menthe, T. & Sieg, M. (2013). Kundennutzen: Die Basis für den Verkauf: So verwandeln Sie Leistungen in messbaren Mehrwert. Springer Gabler.
- Menthe, T. & Sieg, M. (2018). Kundenspezifische Entscheidungsstrukturen. In T. Menthe (Hrsg.), *Kundennutzen: Schlüssel zum Verkaufserfolg* (S. 53–79). Springer Fachmedien.
- Moon, M. & Armstrong, G. (1994). Selling teams: A conceptual framework and research agenda. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14(1), 17–30. <http://dx.doi.org/10.1080/08853134.1994.10753973>
- Nawratil, U. (2006). Glaubwürdigkeit in der sozialen Kommunikation (2. Aufl.). Universitätsbibliothek der Ludwig-Maximilians-Universität.
- Papenhoff, H., Schultz, C. D. & Welle, C. (2022). Answering the Buying-Center: How Selling-Centers deal with current challenges in the sales process. In J. Westphal, J. Görne & C. Schmitz (Hrsg.), *Sales Enablement als Fundament des Vertriebserfolgs: Innovative Ansätze aus Theorie und Praxis zur Gestaltung erfolgreicher Kundenbeziehungen* (S. 193–215). Springer.
- Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers: perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of Advertising*, 19(3), 39–52. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/00913367.1990.10673191>
- Schlipf, M. & Solloch J. (2020). Konfiguratoren und Plattformen im B-to-B Online-Vertrieb. *Marketing Review* St. Gallen, 37(2), 28–37.
- Stiller, M. (2020, 16. Juni). Vertriebskräfte bündeln: Das Selling Team. *effektweit*. <https://effektweit.de/vertriebskraefte-buendeln-das-selling-team/>
- Tomczak, T., Reinecke, S. & Kuss, A. (2018). *Strategic marketing: Market-oriented corporate and business unit planning*. Springer Gabler.
- van der Waldt, D., van Loggerenberg, M. & Wehmeyer, L. (2011). Celebrity endorsements versus created spokespersons in advertising: A survey among students. *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)*, 12(1), 110–114. <https://doi.org/10.4102/sajems.v12i1.263>
- Veile, J. W., Schmidt, M.-C., Müller, J. M. & Voigt, K.-I. (2021). Relationship follows technology! How Industry 4.0 reshapes future buyer-supplier relationships. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(6), 1245–1266. <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2019-0318>