

Wie Gamification-Elemente Ihren Vertrieb unterstützen können

Gamification erfährt seit Jahren zunehmende Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis. Eine 2019 veröffentlichte Meta-Analyse zur Gamification-Forschung zeigt, dass der Fokus bislang auf den Bereichen Bildung und Gesundheit lag (vgl. Koivisto & Hamari, 2019, S. 197). Mit verbreiteter Anwendung steigt allerdings der Bedarf, die Forschung auf weitere Felder auszuweiten. Dieser Beitrag ergründet die Potenziale von Gamification im B-to-B-Vertrieb. Eine Betrachtung an dieser Stelle eignet sich aus den folgenden Gründen: Gamification wird vor allem für diejenigen Felder als attraktiv bezeichnet, wo Aktivitäten komplex und vielfältig sind und Fortschritt nur schwer nachzuvollziehen ist. Darüber hinaus unterstützt Gamification in der Erzielung nachhaltiger Ergebnisse mit Kontinuität und langfristigem Engagement.

Gamification bezeichnet den Einsatz von spieltypischen Elementen in einem spielfremden Kontext: „Gamification is the use of game design elements in non-game contexts.“ (Deterding et al., 2011, S. 10). Folgende Merkmale bestimmen dabei ein Spiel als Grundlage von Gamification: Ziel, Regeln, Feedback-System und freiwillige Teilnahme (vgl. McGonigal, 2011, S. 21). Die freiwillige Teilnahme an einem Spiel entsteht aufgrund der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse, weshalb „Spielen“ als intrinsisch motivierte Handlung beschrie-

ben wird. Gamification verfolgt das Ziel, intrinsisch motivierende Aspekte eines Spiels zu identifizieren und auf andere Lebensbereiche zu übertragen. Die Aktivität soll in der Folge interessanter werden, um so das Anwenderverhalten in eine gewünschte Richtung steuern zu können.

Überblick über Gamification-Konzepte und deren Anwendung im Vertrieb

Abbildung 1 beschreibt die Wirkungszusammenhänge von Gamification von links nach rechts,

wobei bei der Implementierung umgekehrt vorgegangen wird.

Game-Design-Elemente können nur dann zu verhaltensbezogenen Ergebnissen durch spielerische Erfahrungen führen, falls diese gezielt psychische Bedürfnisse des Menschen ansprechen und dabei den Kontext eines gamifizierten Systems einbeziehen. Diese Bedürfnisse werden aus zwei Theorien als Basis hergeleitet: Self-determination theory (vgl. Deci & Ryan, 2000, S. 234–236) und flow (Csikszentmihalyi, 2010, S. 58–59).

Eine Integration dieser Konzepte wird als kritischer Erfolgs-



faktor zur Implementierung von Gamification vorausgesetzt. Chou verdichtete diese Theorien konkret für das Forschungsfeld „Gamification“ zu acht Kerntreibern oder Konzepten der Motivation für menschliches Handeln (vgl. Chou, 2017, S. 430–433).

Die ersten fünf Kerntreiber werden positiver bewertet, da sie zu Langzeitmotivation und Nutzerzufriedenheit führen. **#1 Epic Meaning & Calling** beschreibt das Streben, Teil einer größeren Sache zu werden und deshalb eigene Denk- und Verhaltensweisen anzupassen. Dies ist eng mit ähnlichen Konzepten der Be-

triebswirtschaft wie beispielsweise Mission oder Purpose verbunden. **#2 Development & Accomplishment** steht für den Drang nach Selbstverwirklichung. **#3 Empowerment of Creativity & Feedback** bezeichnet Strukturen,

„Gamification is the use of game design elements in non-game contexts.“

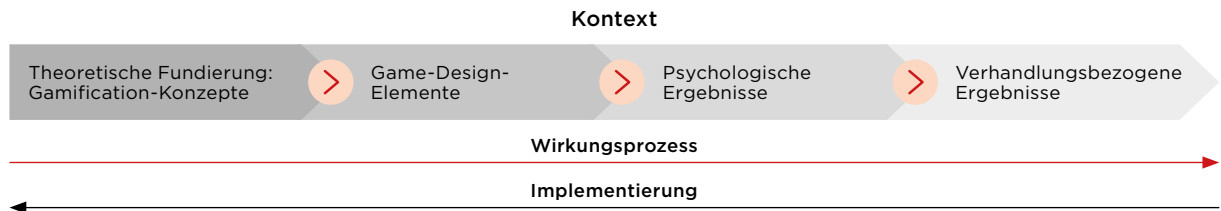
Deterding et al., 2011, S. 10

welche Kreativität zur Erreichung von Zielen fördern und Fortschritt durch regelmäßiges Feedback verdeutlichen.

Der Wunsch, etwas Wertvolles besitzen und dementsprechend verbessern und beschützen zu wollen, drückt sich in **#4 Ownership & Possession** aus. Dieser Besitz erstreckt sich auch auf den sozialen Status oder Beziehungen und wird durch den Besitz von etwas subjektiv Wertvollem zu einem Treiber. **#5 Social Influence & Relatedness** bezieht sich auf die Verbundenheit mit sozialen Systemen durch Kooperation oder Wettbewerb.

Fotos: © Adobe Stock, Unternehmen

Abb. 1: Konzeption von Gamification



Quelle: Eigene Darstellung.

Der Drang, das zu erreichen, was aktuell kaum oder nur sehr schwer möglich beziehungsweise verfügbar ist, findet sich in #6 *Scarcity & Impatience* wieder. Spiele verstärken diesen Treiber durch Vermittlung von Dringlichkeit der eigenen Entscheidungen. #7 *Unpredictability & Curiosity* beschreibt die Faszination für Zufallselemente. Neugierde sorgt für die nötige Motivation, das Unbekannte zu entdecken. #8 *Loss & Avoidance* bezieht sich auf die Angst davor, etwas Wertvolles zu verlieren. An dieser Stelle muss allerdings betont werden, dass menschliche Handlungen nicht exklusiv aufgrund einzelner, sondern durch das Zu-

sammenwirken mehrerer Kern-treiber erfolgen.

Gamification findet bereits heute im Vertriebskontext Anwendung. Im B-to-C-Vertrieb, und in enger Verbindung zu Marketing wurde Gamification in Forschung und Praxis unter anderem in den Bereichen Kundenbindung (Mitzscherling, 2015; Hwang & Choi, 2020), Brand-Engagement (Xi & Hamari, 2020) oder Customer-Engagement (Eisingerich et al., 2019) eingesetzt.

Die Anwendung von Gamification im B-to-B-Vertrieb hingegen beschränkt sich überwiegend auf unternehmensinterne Bereiche. Konkret wurden die Aspekte innerbetrieblicher Wettbewerb

(Höllig et al., 2020), Training für Informationssysteme zur Steigerung der Datenqualität (Humphrey et al., 2020) und Kundeninnovations-Workshops (Stieglitz et al., 2017) bereits betrachtet.

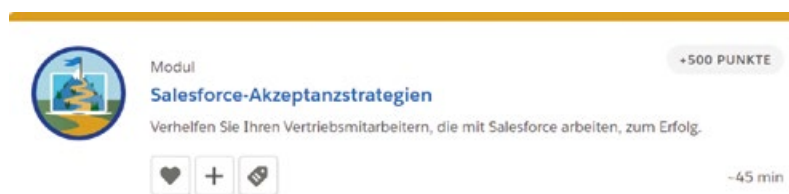
Auswahl und Implementierung relevanter Gamification-Konzepte für den B-to-B-Vertrieb

Zur Identifikation von geeigneten Gamification-Konzepten, die zu einem nachhaltig messbaren Erfolg im B-to-B-Vertrieb führen, wurden drei Experteninterviews durchgeführt. Als Experten wurden Gesprächspartner mit ausgewiesener Expertise im Bereich Gamification und aktueller oder vergangener Tätigkeit im B-to-B-Vertrieb ausgewählt, welche jeweils für 60 Minuten interviewt wurden. Im Folgenden findet sich eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

Auswahl relevanter Gamification-Konzepte für den B-to-B-Vertrieb

Alle Probanden waren sich einig, dass Gamification für eine erfolgreiche Anwendung entsprechend

Abb. 2: Ein Beispiel für den Einsatz von Gamification bei dem Trainingsprogramm „Trailhead“



Quelle: vgl. Salesforce 2020.

Abbildung 1 ganzheitlich gedacht werden muss. Kolb berichtet von überwiegend wenig durchdachten Konzepten, welche zwar kurzfristig für gewünschte Erfolge im B-to-B-Vertrieb sorgen, jedoch nicht für nachhaltige Kundenzufriedenheit. Vehns berichtet von Anwendungen im Bereich der Mitarbeitermotivation durch innerbetrieblichen Wettbewerb oder visualisiertes Feedback der Sales-Pipeline. Vehns und Akbari heben persönliche Erfahrungen hervor, wie durch eine spielerische Herangehensweise Herausforderungen im B-to-B-Vertrieb lösbar sind. Dabei nennen sie zum Beispiel den Umgang mit Zurückweisung oder nachhaltige Motivation bei Rückschlägen. Beide sehen zudem eine Möglichkeit darin, Stakeholder im B-to-B-Vertriebsprozess als Spielcharaktere zu betrachten, um anschließend die jeweilige Taktik flexibel anzupassen. Darüber hinaus merkt Akbari an, dass durch Gamification kurzfristig extrinsische Motivation erzeugt werden kann, diese jedoch langfristig betrachtet wieder nachlässt.

Die Einschätzung der Interviewpartner hinsichtlich aller Konzepte wird nachfolgend in Tabelle 1 zusammenfassend dargestellt:

Gemäß des Konzepts **#1 Epic Meaning & Calling** kann Gamification dazu beitragen, den höheren Zweck eines Produktes oder

zess, Kommunikationsprozess, Verhandlung, etc.) übertragbar. In Bezug auf **#2 Development & Accomplishment** verweist Kolb auf die Notwendigkeit von direktem Feedback zur Überprüfung der Zielerreichung. Akbari hält Gamification vor allem geeignet für die Überzeugung von unent-

Gamification findet bereits heute im Vertriebskontext Anwendung. Im B-to-C-Vertrieb und in enger Verbindung zu Marketing wurde Gamification in Forschung und Praxis unter anderem in den Bereichen Kundenbindung, Brand-Engagement oder Customer-Engagement eingesetzt.

Services zu verdeutlichen, um so die Überzeugungskraft im Kundengespräch zu steigern. Während Kolb hierfür konkret das Produkt/den Service als Grundlage sieht, ist dies laut Vehns auf alle Berührungsbzw. Kooperationsbereiche (z.B. Verkaufspro-

schlossenen Stakeholdern. Auch Vehns schätzt dieses Konzept als sehr relevant ein und sieht hier das Potenzial, einen Flow im Vertrieb herbeizuführen. Darauf aufbauend, wird **#3 Empowerment of Creativity & Feedback** als relevant eingestuft, weil kreativer Spielraum und Coaching, laut Kolb und Vehns, für eine starke Identifikation mit dem Produkt / Service notwendig sind.

Sowohl **#4 Ownership & Possession** als auch **#5 Social Influence & Relatedness** wird von allen drei Experten als relevant eingeschätzt. Ersteres wird von Kolb und Vehns speziell auf die Eigenverantwortung des Vertriebs bezogen: Nachhaltige Kundenbeziehungen als Erfolgsfaktoren werden durch klare Zuordnungen zu Vertriebsmitarbeitern gepflegt und verantwortet, ohne unter dem Mikromanagement der Führungsebene zu leiden. Bezüglich

Tabelle 1: Einschätzung der Relevanz von Gamification-Konzepten im B-to-B-Vertrieb

	Kolb	Vehns	Akbari
#1 Epic Meaning & Calling	hoch	hoch	-
#2 Development & Accomplishment	mittel	hoch	mittel
#3 Empowerment of Creativity & Feedback	hoch	hoch	-
#4 Ownership & Possession	hoch	hoch	hoch
#5 Social Influence & Relatedness	hoch	hoch	hoch
#6 Scarcity & Impatience	-	niedrig	hoch
#7 Unpredictability & Curiosity	-	hoch	hoch
#8 Loss & Avoidance	-	niedrig	niedrig

Quelle: Eigene Darstellung.



des Einsatzes von Gamification bei **#5 Social Influence & Relatedness** werden gleich zwei Potenziale aufgezeigt: Zum einen ist es laut Kolb dank Gamification möglich, einen spielerischen Wettbewerb zwischen Einzelpersonen oder Teams in Hinblick auf vertriebliche Ziele zu schaffen. Dies sei, laut Vehns, durch die oftmals kompetitiv orientierte Persönlichkeit von Vertriebsmitarbeitern besonders geeignet. Zum anderen kann eine Verbindung zu der Organisation als Ganzes durch die Symbolisierung eines gemeinsamen Ziels geschaffen werden, was für alle Beteiligten des Unternehmens von Vorteil ist. Des Weiteren verweist Akbari auf eine möglicherweise stärkere Verhandlungsposition bei Kundeninteraktionen durch einen im B-to-B-Vertrieb als höher empfundenen sozialen Status. Dies

kann durch **#6 Scarcity & Impatience** verstärkt werden, indem der gefühlte Wert für den Kunden durch die Verknappung der eigenen Verfügbarkeit gesteigert wird, bspw. wegen selektiver Er-

mens eingeschätzt. Schnellere Reaktionen auf unvorhergesehene Einflussfaktoren sowie auf dynamische Kundenpräferenzen können durch eine positive Erwartungshaltung besser herbei-

Alle Interviewpartner heben die Wichtigkeit von regelmäßigen Feedback-Schleifen in Bezug auf Markt-, Produkt- und Wettbewerbsinformationen als zentrales Konzept von Gamification hervor.

reichbarkeit oder einer Betonung der Relevanz anderer Projekte.

Ebenfalls **#7 Unpredictability & Curiosity** wird von zwei Experten, Akbari und Vehns, als relevant für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unterneh-

geführt werden. Dem letzten Konzept **#8 Loss & Avoidance** hingegen wird keine Relevanz zugeschrieben. Vielmehr berichten Akbari und Vehns von negativem Druck, was zu kontraproduktiven Auswirkungen führt.



Implementierung von Gamification-Konzepten im B-to-B-Vertrieb

Zusätzlich zu den bereits beschriebenen Bereichen wurden weitere Anwendungsfelder im B-to-B-Vertrieb identifiziert. Kolb bevorzugt es, die Essenz eines Nutzenversprechens für Kunden über die komplette Bandbreite zu vermitteln, anstatt Gamification nur isoliert einzusetzen. Das größte Potenzial läge in der erfolgreichen Vermittlung eines erstrebenswerten Ziels während der Kundeninteraktion, welches durch Unterstützung von Gamification-Konzepten erreicht wird. Akbari bestätigt das Potenzial von Gamification in der Kundeninteraktion auf Augenhöhe, aufgrund der hohen Wiederholbarkeit. Außerdem wird von Akbari und Vehns Potenzial im Ver-

triebstraining bei entsprechender Wiederholung und Weiterentwicklung erkannt. Laut Kolb sollen Gamification-Konzepte das „Testen eines Produktes im risikolosen Raum durch spielerische

Speziell in der Kundeninteraktion wird großes Potenzial zum Einsatz von Gamification erkannt.

Wiederholung und Weiterentwicklung ermöglichen“ (Kolb, 2020). Alle Interviewpartner heben zudem die Wichtigkeit von regelmäßigen Feedback-Schleifen in Bezug auf Markt-, Produkt- und Wettbewerbsinformationen als zentrales Konzept von Gamification hervor.

Zur Implementierung der Konzepte in den genannten Anwendungsfeldern sind laut Vehns vor allem klare Zielvorgaben zu definieren. Kolb und Vehns betonen die Bedeutung einer authentischen und charismatischen Führungskraft, welche diese Konzepte mit Nachdruck zur Verbesserung der Organisation implementiert. Beide schätzen zudem ein durchdachtes Design als wichtig ein, welches von Game-Designern mit klaren Zielvorgaben erstellt wird, da sonst keine oder nur eine verzerrte Zielerreichung zu erwarten ist. Kolb empfiehlt, bei Implementierung im B-to-B-Vertrieb sowohl eigene Beschäftigte als auch Kunden nach Implementierung der Konzepte zu befragen, um die Wirkung auf Motivation und Auftreten abseits von Kennzahlen nachvollziehen zu können. Wäh-

rend Kolb monetäre Ziele als Resultat der Verbesserung des Kundenerlebnisses betrachtet, setzt Akbari zur nachhaltigen Erfolgssteigerung einen unmittelbaren Fokus auf Value, Umsatz oder Net-Promoter-Score voraus.

Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse des Beitrags zeigen großes Potenzial für die Implementierung von Gamification-Konzepten im B-to-B-Vertrieb. Voraussetzung sind Verständnis für Kreativität, soziale Verbundenheit und Eigenverantwortung, bevor diese erfolgreich implementiert werden können. Speziell in der Kundeninteraktion wird großes Potenzial zum Einsatz von Gamification erkannt.

Abschließend steht die Empfehlung, Gamification-Konzepte in kontrollierten Experimenten im B-to-B-Vertrieb, z.B. in der Kundeninteraktion zu implementieren. Hierzu wird der Einsatz interdisziplinärer Teams aus Game-Designern, Entscheidungsträgern und Vertriebsexperten empfohlen. Langfristig ist transformatives Potenzial für Gamification im B-to-B-Vertrieb denkbar.



PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
ESB Business School
Marketing & Sales
Management.
www.beyondselling.de



TIM GEIER,
Strategy & Growth
Manager bei
MARKT-PILOT
(Chicago).