

# Wie beeinflussen psychologische Mechanismen der Choice Architecture die Click-through-Rate im B2B-E-Mail-Marketing?

MASTER-THESIS

Eingereicht per: 01/2026

Autorin  
Carla Seffinga

Betreuungsperson  
Prof. Dr. Anne Hermann

Praxispartner\*in  
WEKA Business Media AG  
Kontaktperson Stephan Bernhard

Zeichenzahl: 190 750

## Zusammenfassung

Diese Arbeit untersucht, inwiefern psychologische Mechanismen der Choice Architecture die Click-through-Rate (CTR) im Business-to-Business-(B2B-)E-Mail-Marketing beeinflussen können.

Ausgangspunkt sind Veränderungen im Informations- und Suchverhalten, die durch sinkende Sichtbarkeit in Suchmaschinen sowie zunehmende Informationsüberlastung gekennzeichnet sind.

Eine Sekundäranalyse zeigt, dass das E-Mail-Marketing für den Praxispartner einen zentralen Kanal für die Aufmerksamkeitsgenerierung darstellt, jedoch erzielen insbesondere die E-Mail-Newsletter aktuell niedrige CTR-Werte, die gezielt optimiert werden sollten.

Auf Basis des MINDSPACE-Modells wird geprüft, ob der Ego-Mechanismus, operationalisiert durch selbstkonzeptaktivierende Nudges, zu einer höheren CTR im Vergleich zu Standardformulierungen führt. Die empirische Überprüfung erfolgte in Form eines randomisierten Feldexperiments mit Empfänger\*innen zweier deutschsprachiger B2B-E-Mail-Newsletter aus den Bereichen Rechnungswesen und Personalwesen. Insgesamt wurden sechs verschiedene Ego-Nudges über sechs Versandwellen hinweg eingesetzt. Die CTR diente dabei als abhängige Variable.

Zur statistischen Überprüfung wurde ein Chi-Quadrat-Test durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen eine leicht erhöhte Häufigkeitsverteilung in der Treatmentgruppe des Rechnungswesen-Newsletters. Im Personal-E-Mail-Newsletter liessen sich keine Effekte feststellen. Eine knapp statistisch signifikante Wirkung zeigte sich lediglich in einer Versandwelle und in einem E-Mail-Marketing-Newsletter mit dem Ego-Nudge «Zukunft gestalten».

Die Befunde deuten darauf hin, dass die Wirksamkeit psychologischer Mechanismen der Choice Architecture im B2B-E-Mail-Marketing stark von der jeweiligen Zielgruppe abhängt und weiterer differenzierter Untersuchungen bedarf.

*Schlagerworte:* Choice Architecture, Nudging, B2B-E-Mail-Marketing

## **Abstract**

This study investigates whether psychological mechanisms within choice architecture can influence click-through-rates (CTR) in business-to-business (B2B) email marketing. A secondary analysis suggests that email marketing remains a key channel for generating attention for the industry partner, while email newsletters, in particular, currently exhibit comparatively low CTRs and thus present opportunities for optimisation.

Based on the MINDSPACE model, the study tests the hypothesis that the ego mechanism, operationalised through self-concept-activating nudges, results in higher CTRs than standard message formulations.

The empirical investigation was carried out as a randomised field experiment involving recipients of two German-language B2B email newsletters in the fields of accounting and human resources. A total of six different ego nudges were tested. CTR served as the dependent variable.

Statistical hypothesis testing was performed using a chi-square test.

The findings indicate a marginally higher frequency in the treatment group of the accounting newsletter, while no effects were observed in the human resources newsletter. A marginally significant effect was observed only with the ego nudge "Shaping the future" in the accounting newsletter.

Overall, the results suggest that the effectiveness of choice architecture mechanisms in B2B email marketing depends on the target audience and requires further scientific research.

*Keywords:* choice architecture, nudging, B2B email marketing

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung .....	2
Abstract.....	3
Inhaltsverzeichnis .....	4
Vorwort.....	6
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage .....	1
1.2 Problemstellung .....	2
1.3 Aufbau der Arbeit .....	3
1.3.1 Wissenschaftliche Relevanz.....	4
1.4 Sekundäranalyse .....	4
1.4.1 Attention.....	5
1.4.2 Interest.....	6
1.4.2.1 E-Mail-Newsletter .....	7
1.4.2.2 Direct Mailings .....	9
1.4.2.3 Psychologische Mechanismen im E-Mail-Marketing von WEKA.....	11
1.4.3 Desire .....	12
1.4.4 Action.....	12
1.5 Zielsetzung der Arbeit.....	13
1.6 Theorie.....	13
1.6.1 B2B-Markt.....	14
1.6.2 B2B-Marketing .....	15
1.6.3 E-Mail-Marketing in B2B .....	17
1.6.3.1 CTR .....	19
1.6.4 Organisationale Kaufentscheidungen.....	20
1.6.5 Entscheidungspsychologie .....	23
1.6.5.1 Choice Architecture .....	26
1.6.6 MINDSPACE-Modell.....	28
1.6.7 MINDSPACE-Modell im Kontext des WEKA-E-Mail-Newsletters.....	29
1.7 Forschungsfrage .....	33
1.8 Begründung des empirischen Vorgehens.....	34
2 Methodik.....	35
2.1 Forschungsdesign.....	35
2.2 Datengrundlage .....	36
2.2.1 Variablen.....	37
2.2.2 Güte der Messinstrumente .....	39
2.3 Ethik und Datenschutz .....	40
2.4 Datenerhebung .....	41
2.5 Stichprobe.....	45
2.6 Datenauswertung.....	48
3 Ergebnisse.....	50
3.1 Hypothesenüberprüfung .....	50

3.2	Deskriptive Statistiken.....	50
3.3	Inferenzstatistische Ergebnisse .....	53
3.4	Ergebnisse des E-Mail-Newsletters «Rechnungswesen aktuell» .....	55
3.5	Ergebnisse des E-Mail-Newsletters «Personal aktuell» .....	56
4	Diskussion und Ausblick.....	58
4.1	Zentrale Befunde .....	58
4.2	Beantwortung der Forschungsfrage.....	58
4.3	Praktische Implikationen für den Praxispartner .....	59
4.4	Vergleich mit der Theorie .....	60
4.5	Limitationen.....	62
4.6	Zukünftige Forschung .....	64
4.7	Empfehlungen auf Basis der Sekundäranalyse .....	66
4.8	Empfehlungen basierend auf der empirischen Untersuchung .....	66
4.9	Fazit .....	68
	Literaturverzeichnis.....	69
	Abbildungsverzeichnis .....	81
	Tabellenverzeichnis .....	82
	Hilfsmittelverzeichnis .....	83

## **Vorwort**

Ich danke der WEKA Business Media AG für die Möglichkeit, die Datenerhebung im Rahmen der E-Mail-Newsletter durchzuführen, sowie für den Zugang zu den notwendigen Tools und Systemen. Mein besonderer Dank gilt meiner Betreuerin, Prof. Dr. Anne Hermann, für die fachliche Begleitung und die konstruktiven Rückmeldungen während des Forschungsprozesses. Ebenso danke ich meiner Familie, insbesondere meinen Eltern und meinem Partner. Mein Dank gilt ausserdem meinen Arbeitskolleg\*innen bei WEKA für die wertvolle Unterstützung und das Verständnis während der Entstehung dieser Arbeit.

## 1 Einleitung

Die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, stellt über die gesamte Lebensspanne eine zentrale Voraussetzung für selbstbestimmtes Handeln dar. In modernen Gesellschaften, in denen Autonomie und persönliche Selbstverwirklichung einen hohen Stellenwert haben, kommt dieser Fähigkeit besondere Bedeutung zu (Mather, 2006). Dabei handelt es sich um die Fähigkeit, zwischen mehreren Handlungsalternativen zu wählen, die in zahlreichen theoretischen Ansätzen und über verschiedene wissenschaftliche Disziplinen hinweg untersucht wurden. Menschen treffen täglich eine Vielzahl an Entscheidungen, unabhängig davon, ob diese weitreichende Konsequenzen haben oder lediglich alltägliche Abläufe betreffen (Morelli, Casagrande und Forte, 2022).

Entscheidungen werden durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst und wirken sich sowohl auf individuelle als auch auf organisationale Entscheidungsprozesse aus (Yang & Kelly, 2016). Um diese Entscheidungen zu treffen, verfügen Menschen aber nur über eine begrenzte Aufmerksamkeit. Daher können die Informationen im Alltag nur selektiv verarbeitet werden, und viele Entscheidungen werden automatisch getroffen (Pfister, Jungermann und Fischer, 2017). Diese Mechanismen beeinflussen nicht nur tägliche Entscheidungen, sondern auch Kaufentscheidungen, bei denen Menschen trotz scheinbar rationaler Abwägung oft auf vereinfachte Urteilsprozesse zurückgreifen (Solomon, 2016).

Für das Marketing ist es besonders wichtig zu verstehen, wie ihre aktuellen und potenziellen Konsument\*innen denken und entscheiden, um sie möglichst gezielt von ihren Produkten und Dienstleistungen zu überzeugen (Hoffmann & Akbar, 2023).

Die zunehmende Menge an digital verfügbaren Informationen ermöglicht es Konsument\*innen, einerseits fundierte Entscheidungen zu treffen, indem sie Produkte und Dienstleistungen umfassend vergleichen können, andererseits führt die Überfülle an Informationen häufig zu Aufschieben und kognitiver Ermüdung (Kaur, 2024). Diese Informationsüberlastung stellt auch für Unternehmen zunehmend ein Problem dar, da trotz einer wachsenden Menge verfügbarer Informationen der Zugang zu relevanten und entscheidungsrelevanten Inhalten erschwert wird. Die Literatur verdeutlicht, dass technologische Entwicklungen diese Belastung verstärken können und dass eine wirksame Reduktion der Informationsüberlastung nur durch die Kombination aus strukturellen Veränderungen und ausgeprägter Informationskompetenz gelingt (Bhambri, 2021).

Die starke Verbreitung digitaler Inhalte erschwert es auch Business-to-Business- (B2B-)Unternehmen zunehmend, sich in der Masse verfügbarer Informationen zu positionieren (Gartner, 2020). In Bezug auf das B2B-Marketing stellt sich daher die Frage, wie Inhalte so gestaltet werden können, dass sie auch wahrgenommen werden, und inwiefern psychologische Mechanismen genutzt werden können, um die Wirksamkeit der Marketingaktivitäten zu erhöhen und Entscheidungsprozesse gezielt zu unterstützen.

Die Zusammenarbeit mit dem Praxispartner WEKA Business Media AG (nachfolgend WEKA) ermöglicht die empirische Überprüfung der Wirkung ausgewählter psychologischer Mechanismen. Nachfolgend wird detaillierter auf die Ausgangslage des Praxispartners eingegangen.

### 1.1 Ausgangslage

WEKA zählt zu den führenden Anbietern von Fachinformationen und Weiterbildungen für Unternehmen und Fachpersonen in der Schweiz. Seit 2010 hat WEKA ihr Angebot vereinzelt um praxisnahe Weiterbildungen erweitert. Ab 2016 etablierte sich das Seminargeschäft als eigenständiger

Geschäftsbereich. Das Unternehmen hat sich darauf spezialisiert, praxisnahe und hochwertige Seminare und Inhalte bereitzustellen, die auf die Bedürfnisse von Fach- und Führungskräften in unterschiedlichen Branchen zugeschnitten sind. Mit einem breiten Portfolio aus Fachpublikationen, Seminaren, digitalen Tools und Arbeitshilfen unterstützt WEKA ihre Kund\*innen dabei, fundierte Entscheidungen zu treffen, Prozesse zu optimieren und ihre beruflichen Kompetenzen zu erweitern. WEKA beschäftigt rund 35 Mitarbeitende in Zürich und arbeitet mit einem umfangreichen Netzwerk anerkannter Expert\*innen zusammen (WEKA Business Media AG, o. D.). WEKA gliedert sich in zwei strategische Bereiche: einerseits das Weiterbildungsangebot mit Seminaren, Tagungen und Webinaren, andererseits digitale und physische Fachpublikationen wie Dossiers, Arbeitshilfen, Fachbücher und Fachmagazine. Diese Fachpublikationen dienen dabei häufig als thematischer Einstieg über Suchmaschinenoptimierung (SEO) und wecken Interesse an vertiefenden Weiterbildungsangeboten. Seminarteilnehmende erhalten ergänzende Fachpublikationen oder Arbeitshilfen, die sie dabei unterstützen, das im Seminar erworbene Wissen unmittelbar in der Praxis anzuwenden. Zudem verweisen die Fachpublikationen mittels Werbeanzeigen gezielt auf passende Weiterbildungsangebote, wodurch ein wechselseitiger Nutzen zwischen beiden Angebotsbereichen entsteht. Zu den Kund\*innen zählen hauptsächlich Unternehmen, Verwaltungen oder Vereine, die ihre Mitarbeitenden durch Seminare weiterbilden und praxisorientiertes Wissen für die tägliche Arbeit zur Verfügung stellen möchten. Zudem bietet WEKA in Unternehmen individualisierte Schulungen an, die von den Entscheidungsträger\*innen häufig auf Grundlage des bestehenden Sortiments gezielt konzipiert und gebucht werden. Dieses starke B2B-Engagement macht WEKA zu einem zuverlässigen Partner für Unternehmen, die in die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden investieren und die eigene Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärken möchten.

Die Seminare von WEKA finden in Zürich für die Deutschschweiz und in Lausanne für die Westschweiz statt. Die Weiterbildungen zeichnen sich vor allem durch ihr kompaktes Format aus, da diese mehrheitlich nur an einem Tag stattfinden. Im Zentrum steht der unmittelbare Praxisnutzen. Der Austausch mit Referierenden und Teilnehmenden ermöglicht es, konkrete Fragen aus dem Berufsalltag zu diskutieren und praxisorientiert zu bearbeiten. Darüber hinaus bietet WEKA zertifizierte Lehrgänge an, die aus fünf Tagesseminaren bestehen. Mit Kosten von 890 CHF bzw. 940 CHF pro Seminar ist das Angebot im oberen Preissegment angesiedelt (praxisseminare.ch, o. D.).

Ausgehend von dieser Ausgangslage wird im nächsten Abschnitt die aktuelle Problemstellung von WEKA detailliert herausgearbeitet. Dies bildet die Grundlage für die theoretischen Grundlagen und die Forschungsfrage.

## **1.2 Problemstellung**

Das B2B-Marketing befindet sich derzeit in einem grundlegenden Wandel. Technologische Entwicklungen, die Standardisierung von Leistungen und der einfache Zugang zu Produktinformationen verschieben den Fokus von einem produktzentrierten hin zu einem ergebnisorientierten Denken. Dieser Wandel ist eine Folge veränderter Informations- und Entscheidungsprozesse bei B2B-Kund\*innen (Grove, Sellers, Ettenson und Knowles, 2018). Auch WEKA passt ihre Marketingstrategie diesem Wandel an. Früher lagen die Schwerpunkte auf klassischen Push-Massnahmen wie Katalogversand oder physischen Flyern; heute rückt ein Pull-orientierter Ansatz in den Vordergrund. Bei einer Push-Strategie «drücken» Unternehmen ihre

Produkte aktiv in den Markt. Bei einer Pull-Strategie hingegen «ziehen» Kund\*innen gezielt Informationen oder Produkte an, die ihren Bedürfnissen entsprechen (Brocato, 2010). Mit der Digitalisierung hat die Pull-Kommunikation durch Content-Marketing- und SEO-optimierte Inhalte deutlich an Bedeutung gewonnen (Deutsches Institut für Marketing, 2024).

Diese strategische Neuausrichtung ist kosteneffizient und trägt auch den veränderten Informations- und Kaufgewohnheiten im B2B-Bereich Rechnung. Statt passiv und oft unaufgefordert Informationen zu erhalten, suchen B2B-Kund\*innen zunehmend aktiv nach Inhalten, die für sie relevant und wertvoll sind (Armstrong, 2022). Die Verbreitung von Large Language Models wie ChatGPT führt zusätzlich zu einem grossen Wandel etablierter Marketingstrategien, insbesondere der Suchmaschinenoptimierung (Castro, 2025). Prognosen gehen davon aus, dass das Suchvolumen in Suchmaschinen bis 2026 um 25 % sinken wird (Gartner, 2024).

Angesichts rückläufiger Abonent\*innenzahlen bei Fachpublikationen gewinnt das Seminargeschäft für WEKA an strategischer Bedeutung und trägt massgeblich zur Unternehmensstabilität bei. Allerdings steht WEKA auch vor der Herausforderung, dass das Wachstum im Seminargeschäft nachlässt und die sinkende Sichtbarkeit in Suchmaschinen durch die Ablösung von Large Language Models die Generierung neuer Abschlüsse erschwert. Eine Erweiterung des Angebots ist nur begrenzt möglich, da bereits ein grosser Teil der relevanten Themen abgedeckt wird. Die wirtschaftliche Gesamtlage ist zudem von Unsicherheiten geprägt. Äussere Faktoren wie internationale Handelskonflikte und steigende Zölle dämpfen die Konjunktur und führen dazu, dass viele Unternehmen ihre Budgets vorsichtiger planen (Staatssekretariat für Wirtschaft, 2025).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie WEKA ihre Marketingstrategie an diese Entwicklungen anpasst und welche Kanäle für die Vermarktung von Weiterbildungsangeboten priorisiert werden sollen. Eine psychologische Perspektive kann dazu beitragen, Marketingmassnahmen gezielter zu gestalten und zu erklären, warum verschiedene Kundensegmente unterschiedlich auf Kommunikationsreize reagieren (Samli, 2013).

Diese Arbeit greift diese Fragestellung auf. Nachfolgend wird ein Überblick über den Aufbau dieser Arbeit gegeben.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Diese Arbeit ist in vier Kapitel gegliedert. Kapitel 1 stellt die Problemstellung, die Ausgangslage, die wissenschaftliche Relevanz sowie die Sekundäranalyse dar und präsentiert die theoretischen Grundlagen. Der Theorieteil beginnt mit der Einordnung des B2B-Markts und des E-Mail-Marketings und führt über die Grundlagen der Entscheidungspsychologie sowie Konzepte wie Choice Architecture und Nudging zum MINDSPACE-Modell, wobei der Fokus auf dem Ego-Aspekt liegt.

Der Methodikteil (Kapitel 2) erläutert das methodische Vorgehen, das Forschungsdesign, die Variablen, die eingesetzten Messinstrumente sowie die Datenerhebung.

Der Ergebnisteil (Kapitel 3) präsentiert die empirischen Ergebnisse. Dazu gehören die Beschreibung der Stichprobe, die deskriptiven Ergebnisse sowie die inferenzstatistischen Analysen.

Schliesslich folgen die Diskussion und der Ausblick (Kapitel 4). Zunächst werden die zentralen Befunde der Untersuchung zusammengefasst und im Hinblick auf ihre Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfrage interpretiert. Darauf aufbauend wird aufgezeigt, was die Befunde für den

Praxispartner bedeuten. Zudem werden die Befunde mit der Theorie verglichen. Schliesslich werden die Limitationen dieser Arbeit reflektiert und die zukünftige Forschung aufgezeigt. Ausserdem werden Empfehlungen für den Praxispartner formuliert. Das Kapitel schliesst mit einem Fazit.

Es folgen das Literaturverzeichnis, das Abbildungsverzeichnis sowie das Tabellenverzeichnis.

### **1.3.1 Wissenschaftliche Relevanz**

Die dargestellte Problemstellung weist zugleich auf eine wissenschaftliche Lücke hin. Bislang liegen nur wenige empirische Erkenntnisse darüber vor, welche psychologischen Mechanismen die Wirksamkeit von B2B-Marketingmassnahmen erhöhen. Obwohl B2B- und Business-to-Consumer-(B2C-)Märkte in ihren grundlegenden Verkaufsprozessen vergleichbar sind, unterscheiden sie sich darin, dass Organisationen im B2B-Bereich Leistungen nicht für den Eigenbedarf, sondern zur Weiterverarbeitung nachfragen. Dadurch entsteht eine abgeleitete Nachfrage, die von den Märkten der eigenen Kund\*innen abhängt (Kreutzer, Rumler und Wille-Baumkauff, 2015). Dies wird im Kapitel 1.6.1 vertieft. Das B2B-Marketing hat bisher vergleichsweise wenig wissenschaftliche Aufmerksamkeit erhalten (Lilien, 2016).

Darüber hinaus befindet sich das digitale Marketing im B2B-Bereich im Vergleich zum B2C-Kontext noch in einem frühen Stadium (Setkute & Dibb, 2022). Eine umfangreiche Untersuchung weist ebenfalls darauf hin, dass insbesondere hinsichtlich der Wirksamkeit digitaler Marketingstrategien im B2B-Bereich weiterer Forschungsbedarf besteht (Pandey, Preeti und Singh Rahtore, 2020). In den letzten Jahren hat das Interesse an psychologischen Aspekten von Entscheidungsprozessen deutlich zugenommen. Der überwiegende Teil der bisherigen Forschung bezieht sich jedoch auf das B2C-Marketing, sodass die Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf das B2B-Marketing bisher kaum empirisch untersucht wurde (Hinterhuber & Liozu, 2015). Bamberger, Reinartz und Ulaga (2025) argumentieren, dass die zunehmende Digitalisierung von B2B-Geschäftsbeziehungen dazu führt, dass Entscheidungsprozesse vermehrt in digitalen Kontexten stattfinden. Gleichzeitig weisen sie darauf hin, dass bislang nur unzureichend verstanden wurde, wie psychologische Entscheidungsprozesse unter diesen veränderten Rahmenbedingungen ablaufen. Diese Arbeit trägt dazu bei, diese Forschungslücke näher zu beleuchten.

Die dargestellte Ausgangslage und Problemstellung legen nahe, dass die Marketingaktivitäten systematisch analysiert werden müssen, um die Wirksamkeit der bestehenden Marketingstrategie zu bewerten. Vor diesem Hintergrund wurde im ersten Schritt eine umfassende Sekundäranalyse durchgeführt. Die Sekundäranalyse soll bereits vorhandene Daten systematisch analysieren und als Grundlage für die nachfolgende empirische Untersuchung dienen (Baier & Sänn, 2015). Ziel der Sekundäranalyse ist es, eine systematische Bestandsaufnahme der bestehenden Marketingaktivitäten vorzunehmen, um darzustellen, welche Massnahmen aktuell eingesetzt werden und in welchen Bereichen das vorhandene Potenzial möglicherweise nicht vollständig ausgeschöpft wird.

## **1.4 Sekundäranalyse**

Bevor die bestehenden Marketingaktivitäten detailliert analysiert werden, ist zunächst zu klären, welche Marketingkanäle derzeit bei WEKA eingesetzt werden. WEKA nutzt hierfür insbesondere Content- und Suchmaschinenoptimierung, gedruckte und postalisch versendete Flyer, E-Mail-Marketing in Form von Direct Mailings und E-Mail-Newslettern, Eigeninserate in Printprodukten sowie Cross- und Upselling-Massnahmen auf der Unternehmenswebseite.

Die theoretische Grundlage der Sekundäranalyse ist das AIDA-Modell. Es zählt zu den etablierten Modellen zur Erklärung der Werbewirkung. Dabei werden vier aufeinanderfolgende Stufen unterschieden: Attention (Aufmerksamkeit), Interest (Interesse), Desire (Wunsch) und Action (Handlung). Zunächst muss Aufmerksamkeit erzeugt werden. Darauf folgen Interesse und die Aktivierung von Motiven, bevor es zur Handlung kommt. Das Modell ist weit verbreitet, da es den Prozess der Werbewirkung in einer einfachen und nachvollziehbaren Struktur beschreibt (Moser, 2015). Das AIDA-Modell wird häufig als Trichter dargestellt. Eine breit gestreute Werbemassnahme weckt zunächst Aufmerksamkeit bei vielen Personen. Nur ein Teil davon entwickelt tatsächliches Interesse, ein noch kleinerer Teil ein konkretes Begehren, und schliesslich tritt eine kleine Gruppe in Aktion (Alpar, Koczy und Metzgen, 2015).

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen des AIDA-Modells anhand bestehender Unternehmensdaten von WEKA analysiert. Damit lässt sich der Entscheidungs- und Kaufprozess der Kund\*innen von WEKA systematisch nachvollziehen. Diese Analyse bildet zudem die Grundlage für die Entwicklung der Forschungsfrage (siehe Kapitel 1.7).

### **1.4.1 Attention**

Gemäss dem AIDA-Modell besteht die erste Stufe darin, die Aufmerksamkeit (engl. Attention) der Kund\*innen zu gewinnen (Terstiege & Bembenek, 2020). Bei einer Seminaranmeldung können Kund\*innen angeben, über welchen Kanal sie auf das Weiterbildungsangebot aufmerksam wurden. Daher wurden diese Daten von 2016 bis 2024 systematisch ausgewertet. Der Beobachtungszeitraum setzt ab 2016 ein, da das Seminar- und Weiterbildungsgeschäft für den Praxispartner erst ab diesem Zeitpunkt systematisch ausgebaut wurde. Das Jahr 2025 wurde nicht in die Analyse einbezogen, da zum Zeitpunkt der Auswertung (Mai 2025) noch keine vollständigen Daten vorlagen. Für 2020 lagen aufgrund technischer Probleme im CRM-System keine Daten vor. Der Praxispartner konnte diese Daten auf Anfrage nicht beschaffen. Daher ist in Abbildung 1 das Jahr 2020 nicht dargestellt. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass eine erhebliche Anzahl der Kund\*innen keine Angaben zum Aufmerksamkeitskanal gemacht hat, sodass sich die dargestellten Befunde ausschliesslich auf jene Personen beziehen, die entsprechende Angaben gemacht haben.

Die Auswertung zeigt insgesamt, dass Online-Kanäle wie E-Mail, die Webseite und Google wichtiger wurden und physische Kanäle abgenommen haben (siehe Abbildung 1).

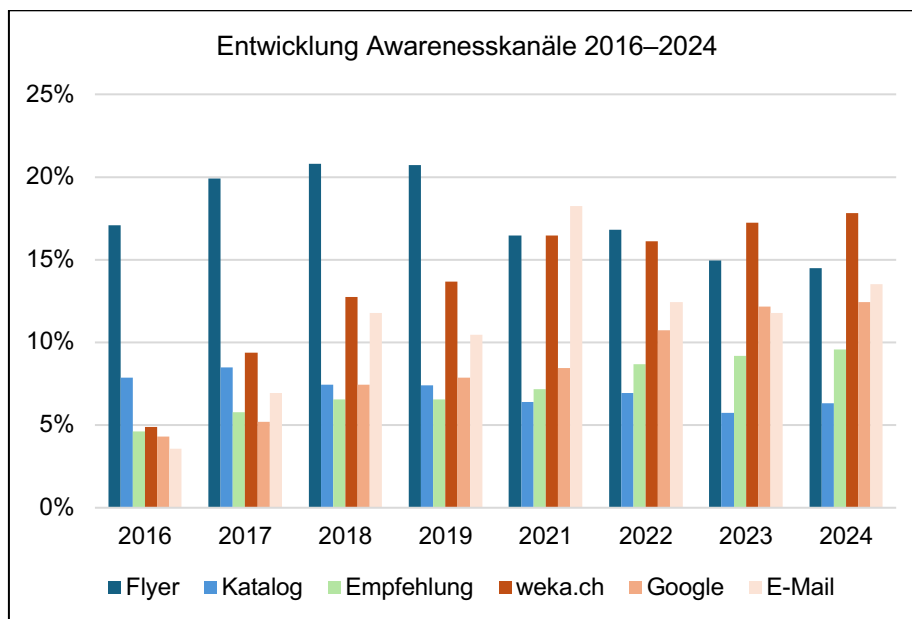


Abbildung 1. Awarenesskanäle im Weiterbildungsbereich. Eigene Darstellung auf Basis von Daten der WEKA Business Media AG (2025).

Zu Beginn des Beobachtungszeitraums spielten klassische Kanäle wie Flyer (2016: 17.07 %, 2017: 19.90 %, 2018: 20.78 %) und Kataloge (2016: 7.85 %, 2017: 8.50 %, 2018: 7.43 %) eine zentrale Rolle. Im Zeitverlauf zeigte sich jedoch eine deutliche Verschiebung hin zu digitalen Kanälen. Besonders stark entwickelte sich der E-Mail-Kanal: 2016 wurden 3.56 % der Kund\*innen auf das Weiterbildungsangebot via E-Mail aufmerksam, 2024 bereits 13.53 %. Dabei wird nicht unterschieden, durch welche Art von E-Mail (E-Mail-Newsletter oder Direct Mailings) die Kund\*innen auf das Angebot aufmerksam wurden.

Zudem zeigt sich eine interessante Entwicklung bei der persönlichen Empfehlung. Während dieser Anteil im Zeitraum von 2016 bis 2019 vergleichsweise konstant bei rund 4.6 % bis 6.5 % lag, ist ab 2020 ein kontinuierlicher Anstieg zu beobachten. Ab 2021 überschreitet der Wert erstmals die 7%-Marke, 2023 liegt er bereits bei 9.17 % und erreicht 2024 einen Höchstwert von 9.58 %.

Diese Entwicklung deutet darauf hin, dass persönliche Weiterempfehlungen sowie das E-Mail-Marketing im B2B-Bereich für Weiterbildungsangebote zunehmend an Bedeutung gewinnen. Es ist aber auch festzuhalten, dass kein Kanal dominiert. Google stellt einen relevanten Kanal für das Weiterbildungsangebot dar, zeigt jedoch seit 2022 eine stagnierende Entwicklung. Ein Grossteil der Kund\*innen gelangt direkt über die Domain «weka.ch» auf das Seminarangebot. Dabei bleibt unklar, ob der erste Impuls über eine Google-Suche erfolgt und Nutzer\*innen anschliessend über die Webseite zu einem Seminar geführt wurden oder ob sie gezielt die Webseite aufgerufen haben.

Aus der geweckten Aufmerksamkeit entwickelt sich Interesse und schliesslich der Wunsch nach dem Angebot (Terstiege & Bembenek, 2020).

#### 1.4.2 Interest

Der Übergang von Attention zu Interest setzt eine kognitive Verarbeitung der wahrgenommenen Informationen voraus. Die Aufmerksamkeit allein reicht nicht aus; sie muss kognitiv verarbeitet und eingeordnet werden (Terstiege & Bembenek, 2020).

Die vorangegangene Analyse zeigt, dass das E-Mail-Marketing eine zentrale Rolle bei der Generierung von Aufmerksamkeit spielt. Ob daraus ein Interesse entsteht, hängt von der anschließenden Bewertung ab. Daher wird im nächsten Abschnitt das E-Mail-Marketing von WEKA genauer analysiert. Dabei wird zwischen E-Mail-Newsletter und Direct Mailings unterschieden.

#### **1.4.2.1 E-Mail-Newsletter**

WEKA hat insgesamt neun unterschiedliche E-Mail-Newsletter (siehe Tabelle 1). Die Zahl der Empfänger\*innen gilt per Stichtag 30. Juni 2025.

Tabelle 1

Übersicht über alle E-Mail-Newsletter von WEKA

E-Mail-Newsletter	Beschreibung	Anzahl der Empfänger*innen	Frequenz	Versandzeitpunkt
E-Magazin Work & Life	Know-how für Management und Leadership	51 461	monatlich	jeden ersten Montag
Personal aktuell	Know-how und Impulse für die Schweizer Personalpraxis	18 345	wöchentlich	mittwochs
Recht & Praxis	Rechtssichere Vorlagen und praxisnahes Wissen für den Geschäftsalltag	15 755	monatlich	jeden ersten Montag
personalSchweiz Newsletter	Insights und News aus der Redaktion des HR-Fachmagazins	13 836	10 Ausgaben pro Jahr	unterschiedlich
Rechnungswesen aktuell	Impulse und Lösungen für Finanzen, Rechnungswesen und Controlling	7 549	wöchentlich	mittwochs
Treuhand aktuell	Antworten und Lösungen rund um Treuhand, Revision und Steuern	5 255	alle zwei Wochen	mittwochs
Richtig kommuniziert!	Tipps und Tools für die professionelle Business-Kommunikation	4 893	wöchentlich	mittwochs
Bau & Immo aktuell	Know-how und Tools für die Bau- und Immobilienbranche	4 645	monatlich	mittwochs
IT-News Flash	Technologie-Trends und Lösungen für ein erfolgreiches IT-Management	2 670	monatlich	mittwochs

Alle E-Mail-Newsletter folgen einem einheitlichen Aufbau. Sie beginnen mit einem Textabschnitt zu einem Fokusthema. Darauf folgen drei Teaser, die auf Fachbeiträge verweisen. Anschliessend werden passende Veranstaltungen aufgelistet, geordnet nach ihrem Durchführungsdatum (siehe Abbildung 2).

Bevorstehende Events	
Praxis-Seminar, 1 Tag <b>Planung, Budgetierung und Forecast</b> Durch Planung Mehrwert generieren <a href="#">&gt; Mehr Infos</a>	Zürich, 03.06.2025
Praxis-Seminar, 1 Tag <b>Internes Kontrollsystem (IKS)</b> So richten Sie Ihr IKS nachhaltig und effizient aus <a href="#">&gt; Mehr Infos</a>	Zürich, 11.06.2025
Praxis-Seminar, 1 Tag <b>Kennzahlen für Finanzverantwortliche</b> Eigenes Kennzahlensystem richtig aufbauen und das Unternehmen zielgerichtet steuern <a href="#">&gt; Mehr Infos</a>	Zürich, 17.06.2025
Praxis-Seminar, 1 Tag <b>Zoll und Mehrwertsteuer (Einfuhrsteuer)</b> Grenzüberschreitende MWST und Zollvorschriften in der Praxis richtig abwickeln <a href="#">&gt; Mehr Infos</a>	Zürich, 18.06.2025

Abbildung 2. Beispiel von Seminarbewerbungen in einem E-Mail-Newsletter von WEKA

Sämtliche E-Mail-Newsletter wurden über einen Zeitraum von einem Jahr (Juni 2024 bis Juni 2025) detailliert analysiert. Der Fokus lag auf der Analyse der Seminarbewerbungen im E-Mail-Newsletter. Der Beobachtungszeitraum wurde bewusst gewählt, weil jährlich ein neues Seminarprogramm erscheint und in diesem Zeitraum somit verschiedene Seminare beworben wurden. Damit wurde gewährleistet, dass zwei Seminarprogramme berücksichtigt werden konnten und die Analyse nicht auf ein einzelnes Seminarprogramm beschränkt blieb.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass wiederholt ähnliche Seminare beworben wurden, was einen Sättigungseffekt verursachen könnte.

Die kumulierten Daten aller E-Mail-Newsletter über ein Jahr zeigen, dass das erste Seminar eine durchschnittliche Click-through-Rate (CTR) von 0.15 % erzielte. Das zweite und das dritte Seminar jeweils 0.12 %. Für das vierte Seminar wurde eine CTR von 0.09 % und für das fünfte von 0.08 % gemessen. Durchschnittlich kann bei den Seminarbewerbungen also von einer CTR von 0.11 % ausgegangen werden. Die CTR misst die Anzahl der Klicks im Verhältnis zu den zugestellten E-Mails (Mailchimp, o. D.). Eine als angemessen geltende CTR im E-Mail-Marketing liegt üblicherweise zwischen 2 und 5 %, wobei branchenabhängige Unterschiede bestehen können (Salesforce, o. D.). Im Durchschnitt wurden 10 929 E-Mails zugestellt, wodurch durchschnittlich 594 Klicks resultierten. Dies entspricht einer durchschnittlichen CTR von 6.09 % über alle Inhalte hinweg.

Diese Ergebnisse zeigen, dass Fachbeiträge insgesamt eine höhere CTR erzielten als die beworbenen Seminare. Zudem ist zu berücksichtigen, dass sich die Empfänger\*innenzahlen im Beobachtungszeitraum veränderten und die Frequenz der E-Mail-Newsletter variierte.

#### 1.4.2.2 Direct Mailings

Neben den E-Mail-Newslettern (siehe Kapitel 1.4.2.1) werden auch Direct Mailings eingesetzt, die bevorstehende Seminare bewerben. Im Folgenden wird deren Analyse dargestellt. Die Analyse dieser Direct Mailings erweist sich als schwierig, da wöchentlich mehrere E-Mails versendet werden, die

inhaltlich auf die jeweiligen Empfänger\*innen abgestimmt sind. Die Abbildung 3 zeigt exemplarisch einen Ausschnitt des Mailings vom 12. Juni 2025.



Abbildung 3. Ausschnitt eines Direct Mailings von WEKA

Der Aufbau eines Direct Mailings unterscheidet sich von dem der E-Mail-Newsletter, da Direct Mailings keine Fachbeiträge enthalten und inhaltlich weniger umfangreich sind.

Es wurden insgesamt 1 327 E-Mail-Kampagnen über einen Zeitraum von zwölf Monaten analysiert. Die durchschnittliche Anzahl versendeter E-Mails pro Kampagne betrug 678 (mind. 11, max. 3 597). Im Durchschnitt wurden 674 E-Mails erfolgreich zugestellt. Die durchschnittliche Öffnungsrate lag bei 16.0 %. Die Preload-Quote, also der Anteil der E-Mails, deren Inhalte vor dem aktiven Öffnen automatisch geladen wurden, betrug 29.1 %. Die durchschnittliche CTR betrug 11.7 %. Pro Mailing gab es im Durchschnitt 0.24 Abmeldungen (Minimum 0, Maximum 6). Die CTR liegt insgesamt auf niedrigem Niveau, übertrifft jedoch die der E-Mail-Newsletter. Ausgewertet wurden alle Direct Mailings der letzten zwölf Monate (ausgenommen Nachfassaktionen, französischsprachige Mailings, Spezialaktionen oder Update-Mailings). Bei den Direct Mailings handelt es sich um sogenannte Stand-alone-Mailings, die ausschliesslich der Bewerbung einzelner Seminare dienen (Kamps & Schetter, 2020). Es ist daher anzunehmen, dass die generierten Klicks überwiegend den beworbenen Seminaren zuzuordnen sind.

Neben der Analyse quantitativer Kennzahlen ist zu prüfen, inwieweit im bestehenden E-Mail-Marketing bereits psychologische Mechanismen eingesetzt werden, was im Folgenden dargelegt wird.

### 1.4.2.3 Psychologische Mechanismen im E-Mail-Marketing von WEKA

Die Analyse zeigt, dass bereits verschiedene psychologische Mechanismen zur Anwendung kommen.

Bei neuen Seminaren wird die Neuheit sprachlich hervorgehoben (siehe Abbildung 4). Diese Hervorhebung lässt sich unter dem Aspekt der Salienz einordnen, da diese Hervorhebung die Aufmerksamkeit der Empfänger\*innen gezielt auf dieses Merkmal lenkt (Bordalo, Gennaioli und Shleifer, 2013). Die Analyse der E-Mail-Newsletter liefert Hinweise darauf, dass die Hervorhebung «NEU!» mit einer höheren CTR einhergehen kann. Das Seminar «Berichtswesen und Kommunikation im Controlling» wurde am 25. September 2024 mit dem Hinweis «Neu» versendet und erzielte 21 Klicks. Am 18. Dezember 2024 wurde dasselbe ohne den Hinweis «Neu» an erster Position beworben und erzielte dabei sieben Klicks. Dieser Befund ist lediglich als Hinweis zu interpretieren, da das Seminar 2024 tatsächlich neu im Programm war und somit zusätzliche Aufmerksamkeit erhielt.

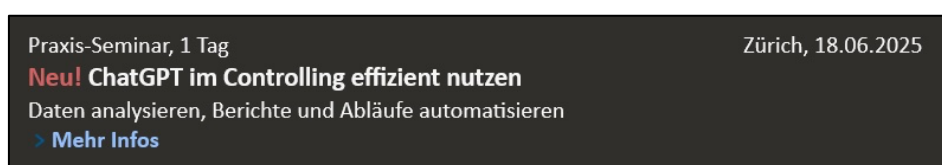


Abbildung 4. Beispiel einer farblichen Hervorhebung im E-Mail-Marketing von WEKA

E-Mail-Newsletter werden in der Regel von WEKA mit der Unterschrift der verantwortlichen Person versendet. Bei Fachtagungen erfolgt der Versand im Namen der Kongressleitung, die ein\*e anerkannte\*r Expert\*in ist. Dieser Absender kann als Hinweis auf Autorität wirken, wenn der Name zusätzlich mit einem akademischen Titel wie «Dr. oec.» versehen ist. Die Wahl des Überbringers einer Botschaft kann massgeblich beeinflussen, wie die Empfänger\*innen eine Nachricht verarbeiten (Whiting, Kecinski, Li, Messer und Parker, 2019). Forschungsergebnisse zeigen, dass autoritätsbezogene Hinweise wie ein fachlich klingender Absendername die Wahrscheinlichkeit erhöhen können, dass E-Mails geöffnet werden (Vardikou, Konidaris und Kavoura, 2025).

In einigen Seminarbewerbungen wird zudem darauf hingewiesen, dass die grosse Mehrheit der Teilnehmenden das Seminar weiterempfiehlt. Diese Aussage dient als Qualitätssignal und greift zugleich einen normativen Aspekt auf (siehe Abbildung 5).

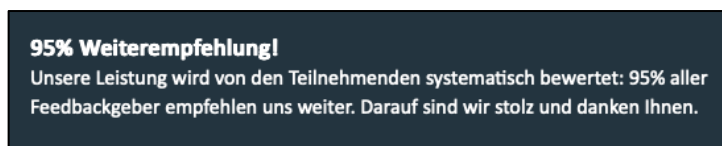


Abbildung 5. Beispiel einer normativen Hervorhebung im E-Mail-Marketing von WEKA

Ausserdem wird darauf hingewiesen, dass bei einer Mehrfachbuchung ein Rabatt gewährt wird. Es werden also monetäre Anreize hervorgehoben (siehe Abbildung 6).

**Spartipp:** Melden Sie sich gleich für mehrere Seminare oder zusammen mit Ihren Mitarbeitern an und profitieren Sie von bis zu 15% Rabatt! Ab 2 Teilnahmen erhalten Sie **10% Rabatt**, ab 4 Teilnahmen **15% Rabatt**.

Abbildung 6. Beispiel von monetären Anreizen im E-Mail-Marketing von WEKA

Nach der Aufmerksamkeit und dem Interesse folgt im AIDA-Modell ein Wunsch, der im Folgenden erläutert wird.

### 1.4.3 Desire

Beim Übergang von Interesse zu Desire folgt eine affektive Reaktionsstufe. Das Interesse wird emotional verstärkt, wodurch ein Wunsch oder Bedürfnis nach dem Angebot entsteht (Kleinjohann, 2024).

In den vorliegenden Daten lässt sich diese Stufe jedoch nicht empirisch abbilden. Daher wird im folgenden Abschnitt direkt auf den nächsten Schritt des AIDA-Modells eingegangen.

### 1.4.4 Action

In der letzten Phase des AIDA-Modells steht die tatsächliche Handlung im Vordergrund (Seebacher, 2023). Für diese Arbeit bedeutet dies die Anmeldung der Kund\*innen für eine Weiterbildung.

Im CRM-System von WEKA wird systematisch erfasst, über welchen Kanal die Anmeldung abgeschlossen wurde. Die Auswertung des Anmeldekanals von 2016 bis 2024 zeigt, dass die Mehrheit der Anmeldungen über die Webseite erfolgt und dieser Anteil während des Beobachtungszeitraums kontinuierlich gewachsen ist. Im Jahr 2024 erfolgten 94.84 % der Anmeldungen über die Webseite «weka.ch». Gleichzeitig verlieren traditionelle Kanäle wie Event-Management, Fax, Flyer, Post oder Anmeldungen über den Kundendienst an Bedeutung. Der Anteil der über Flyer generierten Anmeldungen betrug 2024 1.27 % (siehe Abbildung 7).

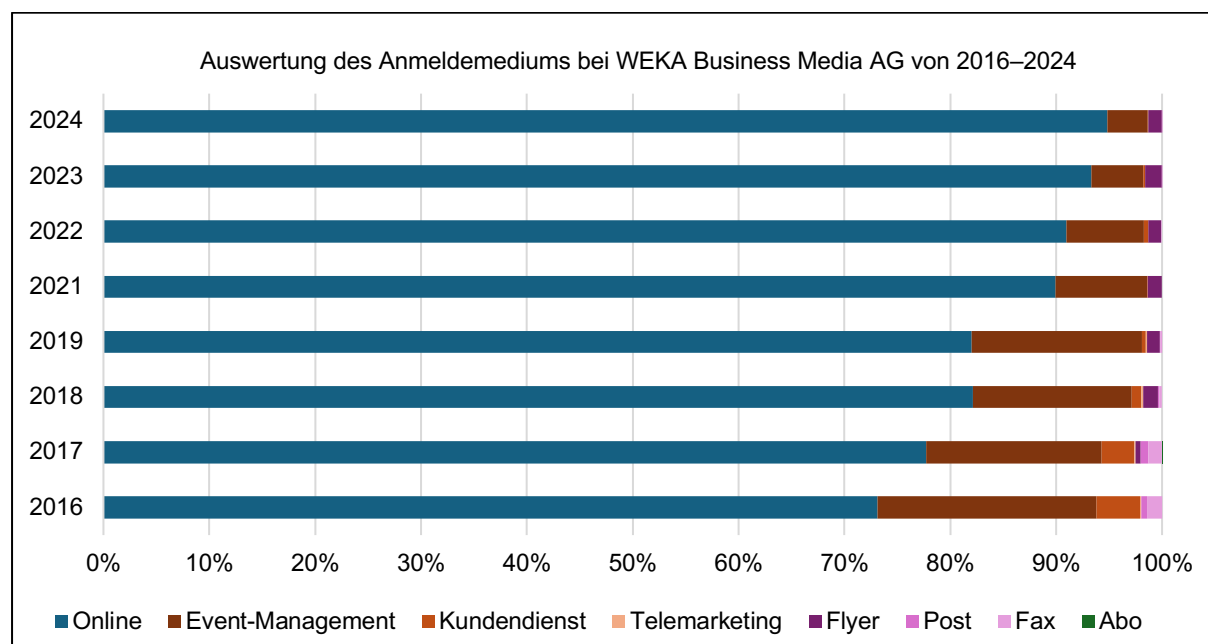


Abbildung 7. Auswertung des Anmeldemediums bei WEKA von 2016 bis 2024

Die zum Anmeldemedium präsentierten Angaben beziehen sich ausschliesslich auf das Weiterbildungsangebot in der Deutschschweiz. Das Jahr 2025 wurde nicht in die Analyse einbezogen, da zum Zeitpunkt der Datenauswertung (Juni 2025) noch keine vollständigen Daten vorlagen. Für das Jahr 2020 konnten infolge technischer Probleme im CRM-System keine Daten erhoben werden. Aus diesem Grund fehlt das Jahr 2020 in Abbildung 7.

Auf Grundlage der Analyse der Werbewirkung anhand des AIDA-Modells wird nachfolgend die Zielsetzung dieser Arbeit dargestellt.

## **1.5 Zielsetzung der Arbeit**

Die Marketing-Daten aus dem Weiterbildungsbereich von WEKA zeigen, dass klassische Push-Marketingmassnahmen wie Flyer, Katalog oder E-Mail nach wie vor eine wichtige Rolle bei der Generierung von Aufmerksamkeit spielen. Das E-Mail-Marketing stellt einen zentralen Kanal zur Generierung von Aufmerksamkeit dar und wird vor dem Hintergrund der unsicheren Entwicklung im Bereich der Suchmaschinenoptimierung, insbesondere durch den zunehmenden Einfluss von Large Language Models, als besonders wirkungsvoll eingeschätzt (Aggarwal et al., 2024).

Die Sekundäranalyse zeigt zugleich, dass das Potenzial der E-Mail-Newsletter von WEKA für die Seminarbewerbung bislang nicht vollständig ausgeschöpft wird. Die niedrigen CTR der E-Mail-Newsletter verdeutlichen ein bislang ungenutztes Potenzial.

Da Aufmerksamkeit eine begrenzte kognitive Ressource ist, ist anzunehmen, dass nicht alle Informationen gleich gut verarbeitet werden. Bereits Posner (1980) zeigte, dass Personen schneller auf Reize reagieren, wenn ihre Aufmerksamkeit im Voraus auf relevante Informationen gelenkt wird.

Daher erscheint es naheliegend, nicht nur Inhalte, sondern auch deren Entscheidungsumgebung (Choice Architecture) gezielt zu gestalten.

Gleichzeitig wurde in der Sekundäranalyse deutlich, dass die vorhandenen Marketingdaten keine Aussagen zum Desire-Aspekt des AIDA-Modells zulassen. Damit kann dieser zentrale Prozess der affektiven Aktivierung bislang weder abgebildet noch untersucht werden. Die Stufe Desire soll daher durch psychologische Mechanismen angesprochen werden, die über Elemente der Choice Architecture wirken und die Entscheidungsfindung unterstützen, ohne die Wahlfreiheit einzuschränken.

Vor diesem Hintergrund untersucht diese Arbeit, inwiefern psychologische Mechanismen, die im Folgenden ausgearbeitet werden, die E-Mail-Newsletter von WEKA optimieren können.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf den E-Mail-Newslettern, da diese im Gegensatz zu den Direct Mailings eine vergleichsweise konstante Anzahl von Empfänger\*innen aufweisen. Direct Mailings werden ausschliesslich bei betriebswirtschaftlichem Bedarf an ausgewählte Kund\*innen versendet (Grave, 2022). Diese Arbeit bezieht sich ausschliesslich auf die Deutschschweiz.

Welche psychologischen Mechanismen dabei untersucht werden sollen, wird im folgenden Kapitel auf Grundlage der theoretischen Überlegungen eingeordnet.

## **1.6 Theorie**

Zunächst werden die Charakteristika des B2B-Marktes und des B2B-Marketings beschrieben. Darauf aufbauend wird das E-Mail-Marketing im B2B-Kontext dargestellt, wobei die CTR als zentrale Erfolgskennzahl eingeführt und begründet wird. Anschliessend werden B2B-Kaufentscheidungsprozesse erläutert. Auf dieser Grundlage werden grundlegende Ansätze der

Entscheidungspsychologie präsentiert, die zeigen, warum Entscheidungen systematisch von der Annahme eines vollständig rationalen Handelns abweichen. Daran schliesst die Choice Architecture an; anschliessend wird das Prinzip des Nudging erläutert. Abschliessend wird das MINDSPACE-Modell als Bezugsrahmen eingeführt und der Aspekt Ego vertieft, der für die Ableitung der in dieser Arbeit eingesetzten Nudges und für die empirische Untersuchung zentral ist.

Die Abfolge der theoretischen Grundlagen ist bewusst so gewählt, dass sie von den Merkmalen des B2B-Kontexts schrittweise zu psychologischen Entscheidungsmechanismen führt, die für diese Arbeit relevant sind.

### **1.6.1 B2B-Markt**

Um die Besonderheiten des B2B-Marketings zu verstehen, ist zunächst zu klären, wodurch sich B2B-Märkte strukturell von B2C-Märkten unterscheiden und welche Konsequenzen sich daraus für Kaufentscheidungen und Marketingprozesse ergeben.

Der Begriff B2B-Markt bezeichnet geschäftliche Austauschbeziehungen, in denen Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen an andere organisatorische Einheiten veräussern. Im Gegensatz dazu richtet sich B2C-Marketing direkt an Endkund\*innen. Diese Abgrenzung ist zentral, da sich Entscheidungsprozesse und damit auch das Marketing deutlich vom B2C-Bereich unterscheiden. Der Begriff «B2B» umfasst somit sämtliche geschäftlichen Beziehungen zwischen Organisationen (Kreutzer et al., 2015).

Nachfolgend wird der Begriff «B2B-Kund\*innen» zur Bezeichnung der nachfragenden Seite im B2B-Markt verwendet. Wenn von Unternehmen die Rede ist, bezieht sich das auf die anbietende Seite. Damit ist der B2C-Bereich klar vom B2B-Bereich abgegrenzt.

Charakteristisch für B2B-Märkte ist, dass erworbene Produkte oder Dienstleistungen nicht dem Eigenverbrauch dienen, sondern weiterverarbeitet, in eigene Leistungen integriert oder zur Steigerung der betrieblichen Leistungsfähigkeit eingesetzt werden. Daraus folgt, dass es sich meist um komplexe Güter oder Dienstleistungen handelt, die eine umfassende Beratung vor dem Kauf sowie eine enge Betreuung während der Nutzung erfordern (Kostopoulos, 2017). Ein B2B-Geschäft liegt auch dann vor, wenn ein\*e B2B-Kund\*in Weiterbildungen für die Mitarbeitenden einkauft, um deren Effizienz oder Fachkompetenz zu steigern (Kleinaltenkamp & Saab, 2021). Damit wird deutlich, dass im B2B-Markt nicht nur materielle Güter, sondern auch Dienstleistungen eine zentrale Rolle spielen.

Zentrale Merkmale des B2B-Markts sind produktbegleitende Dienstleistungen, individuelle Anpassungen und langfristige Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren B2B-Kund\*innen (Ivens & Leischnig, 2015; Purle, Arica, Korte und Hummels, 2023).

Der B2B-Markt zeichnet sich auch dadurch aus, dass Kaufentscheidungen selten von Einzelpersonen getroffen werden. Meist sind mehrere Beteiligte innerhalb eines sogenannten Buying-Centers am Entscheidungsprozess beteiligt. Eine Erklärung zum Buying-Center ist im Kapitel 1.6.4 zu finden. Diese Mehrpersonenbeteiligung erhöht die Komplexität des Entscheidungsprozesses erheblich und erfordert koordinierte Informations- und Kommunikationsstrukturen (Selent, 2023).

Diese Charakteristika verdeutlichen, dass Kaufentscheidungen im B2B-Kontext in der Regel nicht isoliert, sondern in organisationale Strukturen und Prozesse eingebettet getroffen werden. Die Merkmale des B2B-Markts beeinflussen nicht nur die Ausgestaltung des Marketings, sondern auch die

Art und Weise, wie Kaufentscheidungen vorbereitet, bewertet und getroffen werden, was ebenfalls im Kapitel 1.6.4 vertieft wird.

Die Interaktion zwischen B2B-Kund\*innen und Unternehmen ist im B2B-Markt besonders intensiv. Die Beziehung ist meist langfristig angelegt, von gegenseitigem Vertrauen geprägt und beeinflusst den gesamten Vermarktungsprozess. Aufgrund der komplexen und erklärungsbedürftigen Produkte und Dienstleistungen hat die persönliche Interaktion zwischen B2B-Kund\*innen und Unternehmen einen hohen Stellenwert (Hiemeyer & Stumpp, 2020).

Diese Besonderheiten bilden die Grundlage für spezifische Anforderungen an das B2B-Marketing, die sich von jenen des B2C-Marketings unterscheiden und im nachfolgenden Abschnitt detailliert erläutert werden.

### **1.6.2 B2B-Marketing**

Marketing bezeichnet den Prozess, durch den Angebote entwickelt, kommuniziert, bereitgestellt und ausgetauscht werden, die für verschiedene Anspruchsgruppen wie Kund\*innen, Klient\*innen, Partnerorganisationen und die Gesellschaft einen nachvollziehbaren Nutzen bieten (American Marketing Association, o. D). Diese Definition gilt auch für das B2B-Marketing, wobei sich die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen nicht an private Endverbraucher, sondern ausschliesslich an Unternehmen oder andere organisationale Einheiten richtet (Purle et al., 2023).

Was heute als B2B-Marketing bekannt ist, wurde früher als Industriemarketing bezeichnet. Der Fokus lag damals vor allem auf dem Verkauf von Produkten, die speziell für den Einsatz in anderen Unternehmen bestimmt waren, etwa Maschinen, Bürobedarf oder Rohstoffe wie Erdöl, Holz oder Bauteile. Im Laufe der letzten Jahrzehnte hat sich der Begriff «Industriemarketing» weiterentwickelt und wurde durch den umfassenderen Begriff «B2B-Marketing» ersetzt (Hiemeyer & Stumpp, 2020). Diese begriffliche Erweiterung spiegelt eine inhaltliche Verschiebung wider, da neben produkt- und transaktionsorientierten Fragestellungen zunehmend relationale, organisationale und verhaltenswissenschaftliche Perspektiven in die theoretische Betrachtung einbezogen wurden. Zugleich zeigt sich, dass zentrale Konzepte und Modelle des B2C-Marketings aufgrund der spezifischen Strukturen und Entscheidungsprozesse im B2B-Kontext nicht ohne Weiteres übertragbar sind (Grewal, Lilien, Petersen und Wuyts, 2022).

Theorien des B2B-Marketings fanden erst im späten 20. Jahrhundert breitere wissenschaftliche Aufmerksamkeit, obwohl Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen schon seit Jahrhunderten bestehen. Es gibt verschiedene B2B-Marketing-Theorien (Chowdhury, Balaraman, Liu, Sirkeci und Wilson, 2025). Für diese Arbeit sind jedoch verhaltenstheoretische Ansätze von besonderer Relevanz. Diese Ansätze beziehen sich auf die Anwendung psychologischer und soziologischer Prinzipien, um das Handeln, die Entscheidungsprozesse und die Interaktionen von Organisationen zu erklären und vorherzusagen (Chowdhury et al., 2025).

Damit wird der Fokus von einer rein ökonomischen Betrachtung auf die tatsächlichen Entscheidungsbedingungen innerhalb von Organisationen verlagert.

Die Analyse von Hadjikhani und LaPlaca (2013) verdeutlicht, dass frühe Ansätze im B2B-Marketing stark von ökonomischen Annahmen geprägt waren. Entscheidungen wurden dabei weitgehend als rationale Austauschprozesse verstanden. Diese Perspektive greift jedoch zu kurz, da sie psychologische und soziale Einflussfaktoren organisationaler Entscheidungen nur unzureichend

berücksichtigt. In den letzten Jahrzehnten hat sich das Verständnis von B2B-Marketing daher deutlich weiterentwickelt. Moderne Forschung löst sich zunehmend von dieser rein ökonomischen Sichtweise und untersucht verstärkt psychologische, soziale und organisationale Einflussfaktoren. Dazu gehören unter anderem Vertrauen, wahrgenommene Unsicherheit sowie die Qualität der Beziehung zwischen den beteiligten Unternehmen (Hadjikhani & LaPlaca, 2013).

Ein zentrales Anwendungsfeld dieser Erkenntnisse stellt organisationale Kaufentscheidungsprozesse dar (siehe Kapitel 1.6.4).

Die Entwicklung des B2B-Marketings lässt sich in der Forschung auf drei grundlegende Einflussfaktoren zurückführen. Der erste zentrale Einflussfaktor sind die technologischen Neuerungen, die die Arbeitsweise von Unternehmen nachhaltig verändert haben. Dazu zählen unter anderem die zunehmende Digitalisierung durch Computer, die Etablierung des Internets sowie aktuelle Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz. Der zweite Einflussfaktor ergibt sich aus veränderten Managementansätzen, die darauf abzielen, komplexere und dynamischere Marktbedingungen zu meistern. Hierzu gehören etwa Konzepte des Supply-Chain- und Netzwerkmanagements sowie agile Formen der Organisationsgestaltung. Zum dritten Einflussfaktor gehören die veränderten Erwartungen der B2B-Kund\*innen, die neben wirtschaftlichen Kriterien vermehrt auch gesellschaftliche, sicherheitsbezogene und nachhaltigkeitsorientierte Aspekte berücksichtigen. Diese drei Einflussfaktoren greifen ineinander und bieten zugleich eine strukturierende Perspektive, um die bisherigen Entwicklungen des B2B-Marketings sowie zukünftige Veränderungsprozesse systematisch einzuordnen (Backhaus & Voeth, 2015).

B2B-Käufe sind von Natur aus mit hohen Risiken und Kosten verbunden, da sie häufig mit erheblichen finanziellen Investitionen, langfristigen vertraglichen Bindungen sowie potenziellen Auswirkungen auf nachgelagerte Wertschöpfungsprozesse einhergehen und Fehlentscheidungen weitreichende organisatorische Konsequenzen haben können (Kleinaltenkamp & Saab, 2021). Deshalb ist es für Unternehmen im B2B-Kontext entscheidend, ihre Kampagnen klar zu strukturieren und präzise Informationen bereitzustellen (Rizomyliotis, Konstantoulaki und Kostopoulos, 2017). Immer mehr B2B-Kund\*innen nutzen das Internet, um sich in den ersten Phasen ihres Kaufprozesses zu informieren. Statt direkt mit Unternehmen zu sprechen, recherchieren sie online nach Lösungen, Produkten und Anbietern. Deshalb wird es für Unternehmen immer wichtiger, durch Inhalte wie Blogposts, Artikel oder Videos präsent zu sein und den B2B-Kund\*innen genau die Informationen zu liefern, die sie suchen. Um erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ihre Content-Marketing-Strategien an diese veränderten Verhaltensweisen anpassen und relevante, hilfreiche Inhalte bereitstellen (Holliman & Rowley, 2014).

Der einfache Zugang zu hochwertigen Inhalten in digitalen Kanälen hat dazu geführt, dass B2B-Kund\*innen den Kaufprozess zunehmend eigenständig durchlaufen, wodurch Unternehmen weniger Möglichkeiten haben, Kaufentscheidungen zu beeinflussen (Salonen, Mero, Munnukka, Zimmer und Karjaluo, 2024). B2B-Kund\*innen treffen heute ihre Kaufentscheidung überwiegend selbstständig. Rund 60 % des Kaufprozesses haben sie bereits durchlaufen, indem sie sich intensiv online informieren. Damit verlagert sich der Einfluss des B2B-Marketings zunehmend von der direkten Verkaufsinteraktion hin zur Gestaltung vorgelagerter Informations- und Entscheidungsprozesse (Adamson, Dixon und Toman, 2012).

Die zunehmende Bedeutung des Internets für Kaufentscheidungen im B2B-Bereich hat dazu geführt, dass Unternehmen verstärkt digitale Inhalte erstellen, um potenzielle B2B-Kund\*innen zur Interaktion mit dem Unternehmen zu bewegen. Dieser Wandel hat ein neues Konzept hervorgebracht, das als Content-Marketing bekannt ist (Järvinen & Taiminen, 2016). Um auf moderne B2B-Kaufprozesse erfolgreich einzuwirken, müssen Unternehmen daher gezielt Inhalte bereitstellen, die ihre Zielkunden in den verschiedenen Phasen des Kaufprozesses bei der Erledigung ihrer Aufgaben unterstützen (Salonen et al., 2024).

Auch die Entwicklung der künstlichen Intelligenz transformiert das B2B-Marketing grundlegend. Die Forschung von Bashir, Zhongfu, Sadiq und Naseem (2024) zeigt signifikante positive Effekte von KI-Kompetenzen auf B2B-Marketingfähigkeiten wie Informationsmanagement, Planung und Implementierung von Marketingmassnahmen, die wiederum den Customer Lifetime Value steigern (Bashir, Zhongfu, Sadiq und Naseem, 2024).

Cortez und Johnston (2017) benennen sechs Themenfelder, die sowohl für die wissenschaftliche Auseinandersetzung als auch für die praktische Umsetzung im B2B-Marketing zentral sind. Diese Faktoren sind: Innovation, eine differenzierte Betrachtung der Customer Journey und des Beziehungswerts, der gezielte Einsatz von Datenanalysen, die Integration technologischer Entwicklungen, die Abstimmung zwischen Marketing und Finanzbereich sowie die Einordnung von Marketingaktivitäten in spezifische Branchenkontexte und übergreifende Ökosysteme (Cortez & Johnston, 2017).

Da sich diese Arbeit auf das E-Mail-Marketing konzentriert und insbesondere die Wirkung von E-Mail-Newslettern untersucht, wird im folgenden Abschnitt das E-Mail-Marketing im B2B-Kontext näher erläutert.

### **1.6.3 E-Mail-Marketing in B2B**

Prognosen gehen davon aus, dass 2025 weltweit rund 376 Milliarden E-Mails pro Tag versendet und empfangen werden. Bis 2028 wird ein Anstieg auf rund 424 Milliarden E-Mails pro Tag erwartet (Kaiser, 2024). Diese Entwicklung verdeutlicht die anhaltend hohe Relevanz der E-Mail als Kommunikations- und Marketinginstrument. E-Mail-Marketing gilt als eines der zentralen Instrumente des digitalen Marketings, insbesondere für kleine und mittlere B2B-Unternehmen. E-Mail-Marketing ist eine spezifische Form des Online-Marketings und wird dem Direkt- und Dialogmarketing zugerechnet. Der Kontakt zu den Empfänger\*innen erfolgt direkt und zielt darauf ab, eine konkrete Reaktion oder Interaktion auszulösen. Im E-Mail-Marketing gibt es verschiedene Typen von Mailings, die sich in ihrer Zielsetzung, Versandfrequenz und ihrem Auslöser unterscheiden. Die Differenzierung der Mailing-Typen ist zentral, da Gestaltung, Zielsetzung und psychologische Wirkung je nach Typ erheblich variieren (Bucher, Hänslar, Schiffelholz, Uhrich und Wassmer, 2016a).

Zu den zentralen Formen zählen Stand-alone-Kampagnen und E-Mail-Newsletter, die unterschiedliche Funktionen im Kommunikationsprozess erfüllen. Stand-alone-Kampagnen sind einmalige oder zeitlich begrenzte Mailings, die an eine definierte Zielgruppe versendet werden, meist mit dem Ziel, Reaktionen auszulösen oder neue Kund\*innen zu gewinnen. Sie ähneln klassischen Direktmailings per Post, zeichnen sich jedoch durch höhere Personalisierbarkeit und präzisere Messbarkeit aus (Ahrholdt, Greve und Hopf, 2019).

E-Mail-Newsletter sind regelmässig versendete Informationsmails, die bestehende Kund\*innen oder Interessierte mit fachlich relevanten Inhalten versorgen und zugleich ergänzende Angebote bewerben (Brevo, 2024).

Darüber hinaus existieren sogenannte Trigger-E-Mails, also automatisiert ausgelöste Nachrichten, die durch ein definiertes Ereignis oder ein bestimmtes Nutzerverhalten initiiert werden. Sie verfolgen das Ziel, eine bestimmte Reaktion bei den Empfänger\*innen auszulösen, beispielsweise einen Kaufabschluss, die Einlösung eines Rabatts oder die Teilnahme an einem Programm. Es wird zwischen personenbezogenen und personenunabhängigen Auslösern unterschieden. Transaktionale E-Mails begleiten konkrete Geschäftsprozesse und stehen in einem zeitlichen sowie funktionalen Zusammenhang mit einer Kundenaktion, etwa einer Bestellung, Buchung oder Zahlung. Ihr Hauptzweck liegt in der Informationsvermittlung und der Begleitung des jeweiligen Prozesses. After-Sales-E-Mails knüpfen unmittelbar an eine abgeschlossene Transaktion an und zielen darauf ab, die Kundenbindung zu stärken. Sie beziehen sich auf die Phasen nach dem Kauf und zielen darauf ab, die Kundenzufriedenheit zu sichern, Folgekäufe anzuregen und langfristige Beziehungen aufzubauen (Lampe, 2025).

Die Wirksamkeit von E-Mail-Marketing im B2B-Bereich setzt ein tiefgehendes Verständnis der Zielgruppe voraus. Entscheidend ist der wahrgenommene Mehrwert der Nachricht. Zudem sollte E-Mail-Marketing mit anderen Kommunikationskanälen kombiniert und der Erfolg systematisch anhand von Kennzahlen wie Öffnungs-, Klick- und Konversionsraten evaluiert werden (Hongying, 2012). Dies wird im Kapitel 1.6.3.1 detailliert behandelt.

Zu den zentralen Erfolgsfaktoren zählen ein klar definiertes Kampagnenziel, ein prägnanter Betreff von maximal fünf bis sieben Wörtern sowie ein logisch aufgebautes und visuell ansprechendes Layout (Hudak, Kianickova und Madlenak, 2017). Kampagnen mit explizitem Opt-in, personalisierten Inhalten und klar definierten Interaktionsmöglichkeiten erzielen nachweislich höhere Öffnungs- und Klickraten (Hartemo, 2016). Auch der Inhalt spielt eine zentrale Rolle. Nachrichten, die für die jeweilige Zielgruppe erkennbar nützlich, informativ oder unterhaltend sind, erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Öffnungen und Klicks (Schwarz, 2021).

Chaparro-Peláez, Hernández-García und Lorente-Páramo (2022) zeigten in einer empirischen Studie, dass die Formulierung der Betreffzeile einen signifikanten Einfluss auf die Öffnungswahrscheinlichkeit von Werbe-E-Mails hat. Besonders effektiv erwiesen sich Betreffzeilen mit Sonderzeichen oder mit personalisierter bzw. saisonaler Ansprache, während Preisnachlässe tendenziell mit geringeren Öffnungsraten verbunden waren.

Neben experimentellen Befunden liefern auch umfangreiche Marktanalysen praxisrelevante Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren des E-Mail-Marketings.

Inxmail, ein deutscher Anbieter für E-Mail-Marketing-Software, führte zwischen dem 1. Januar und dem 31. Dezember 2024 eine umfangreiche Analyse von rund 4.2 Milliarden E-Mails aus insgesamt 323 000 Mailings durch. Obwohl mehr als die Hälfte der analysierten Absender dem B2B-Markt zuzuordnen ist, beträgt deren Anteil am gesamten E-Mail-Volumen lediglich 13.6 %. Die Analyse zentraler Leistungskennzahlen zeigt, dass B2B-Mailings im Median eine Öffnungsrate von 23.4 % erreichen. Mailings, die in den frühen Morgenstunden zwischen 3 und 6 Uhr versendet wurden, erzielten die höchsten Öffnungs- und Klickraten. Besonders an Wochenenden lagen diese Werte

auffällig hoch. So erreichten B2B-Mailings, die sonntags in diesem Zeitfenster verschickt wurden, Klickraten von bis zu 54.9 %. Dieses Ergebnis widerspricht der verbreiteten Annahme, dass geschäftliche E-Mail-Adressen am Wochenende seltener genutzt werden. Im Hinblick auf die Versandfrequenz liegt der durchschnittliche Wert bei rund drei B2B-Mailings pro Monat. Dabei zeigt sich deutlich, dass eine höhere Versandfrequenz nicht zwangsläufig zu besseren Leistungswerten führt. Eine zentrale Herausforderung im B2B-E-Mail-Marketing liegt in der Datenqualität. Die durchschnittliche Bounce-Rate, also der Anteil der E-Mails, die aufgrund technischer Fehler nicht zugestellt werden (Bostoganashvili, 2024), liegt bei 0.9 % und damit deutlich über dem Wert des B2C-Bereichs (0.3 %). Kleine, klar segmentierte und gepflegte Verteiler erzielen nachweislich überdurchschnittliche Leistungswerte (Inxmail, 2024).

Um die Effektivität von E-Mail-Marketing im B2B-Bereich präzise zu bewerten, ist es notwendig, sich an messbaren Erfolgskennzahlen zu orientieren. Eine wichtige Kennzahl hierfür ist die Click-through-Rate (CTR), die im nächsten Abschnitt detailliert erklärt wird.

### **1.6.3.1 CTR**

Für eine wirksame Evaluation von Marketingaktivitäten im B2B-Bereich sind geeignete Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs) erforderlich. Sie ermöglichen es, Marketingmassnahmen gezielt zu bewerten, Ressourcen effizient einzusetzen und den Return on Marketing Investment nachzuvollziehen (Burgartz & Krämer, 2023). Ambler, Kokkinaki und Puntoni (2004) zeigen in ihrer empirischen Untersuchung, dass vor allem Finanzkennzahlen wie Umsatz und Profitabilität am häufigsten verwendet und zugleich als wichtigste Indikatoren zur Bewertung der Marketingleistung eingestuft werden. Die Studie identifiziert zudem systematische Unterschiede in der Nutzung von Kennzahlen zwischen den verschiedenen Branchentypen. Während B2C-Unternehmen stärker verbraucherorientierte Indikatoren wie Bekanntheit, Kundenzufriedenheit oder Markenwert einsetzen, konzentrieren sich B2B-Unternehmen auf klassische Finanz- und Vertriebskennzahlen.

Entscheidend ist, dass die gewählten Kennzahlen zur Überprüfung der Marketingaktivitäten mit den internen Zielen und der Unternehmensstrategie im Einklang stehen (Ambler & Kokkinaki, 1997). Die CTR gilt als zentrale Kennzahl im Onlinemarketing, da sie anzeigt, in welchem Ausmass Nutzer\*innen das Angebot als relevant einschätzen und darauf reagieren. In Forschung und Praxis gilt die Steigerung der CTR als zentraler Hebel zur Steigerung der Effektivität digitaler Werbung (Yang & Zhai, 2022). Die CTR bezeichnet das Verhältnis von Klicks zu Impressionen. Daher gibt die CTR an, in welchem Ausmass es gelingt, Empfänger\*innen zu einer aktiven Auseinandersetzung mit dem Inhalt einer E-Mail zu bewegen. Der Erfolg von E-Mail-Newslettern wird häufig anhand der CTR gemessen, da diese Kennzahl das Klickverhalten der Empfänger\*innen erfasst (Micheaux, 2011).

Zur Berechnung der CTR wird die Anzahl der Klicks auf enthaltene Links durch die Anzahl der zugestellten E-Mails geteilt und das Ergebnis mit 100 multipliziert, um den Prozentwert zu erhalten (Ahrholdt et al., 2019).

In dieser Arbeit wird diese Berechnungsgrundlage verwendet. Die CTR zeigt, wie Empfänger\*innen auf Inhalte reagieren. Sie erklärt jedoch nicht, welche Mechanismen diese Reaktionen auslösen.

Wie bereits erläutert, wird der Kaufprozess im B2B-Bereich im Vergleich zum B2C-Bereich als rationaler, systematischer und formeller beschrieben. Daher unterscheiden sich diese Entscheidungen von jenen im B2C-Bereich. Diese Unterschiede betreffen insbesondere die Anzahl beteiligter

Akteur\*innen, den zeitlichen Umfang des Entscheidungsprozesses sowie die Bedeutung formaler Entscheidungsregeln (Manss & Sehr, 2024).

Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, organisationale Kaufentscheidungsprozesse theoretisch fundiert zu analysieren, um die zunehmende Berücksichtigung psychologischer, sozialer und technologischer Einflussfaktoren nachvollziehbar zu machen. Im folgenden Abschnitt wird daher auf spezifische Merkmale organisationaler Kaufentscheidungen eingegangen und deren theoretische Modelle vorgestellt.

#### **1.6.4 Organisationale Kaufentscheidungen**

Einen ersten systematischen Ansatz zur Analyse organisationaler Kaufentscheidungen lieferten Robinson, Faris und Wind (1967) mit dem Buygrid-Modell. Das Modell ist als Matrix aufgebaut, die drei unterschiedliche Kaufsituationen und acht verschiedene Kaufphasen umfasst und damit einen strukturierten Rahmen für die systematische Analyse des Beschaffungsprozesses in Unternehmen bietet. Der Ablauf gliedert sich in aufeinanderfolgende Phasen des Beschaffungsprozesses.

Ferguson (1979) zeigt in seiner empirischen Prüfung des Buygrid-Modells, dass das Modell organisationale Kaufprozesse nur unzureichend abbildet. Die zentralen Annahmen des Modells lassen sich in realen Beschaffungssituationen nicht verlässlich bestätigen. Statt eines formal strukturierten Ablaufs greifen Entscheidungsträger\*innen im B2B-Bereich häufig auf informelle, erfahrungsbasierte Entscheidungswege zurück. Damit wird deutlich, dass organisationale Kaufentscheidungen weniger linear verlaufen, als es das Buygrid-Modell ursprünglich annimmt, und dass informelle Entscheidungsmechanismen in der Analyse stärker berücksichtigt werden sollten (Ferguson, 1979). Bellizzi und McVey (1983) zeigen, dass der Produkttyp ein bedeutsamer Prädiktor für Unterschiede im Beschaffungsverhalten ist. Die Kaufsituation erwies sich in dieser Stichprobe hingegen nicht als statistisch signifikanter Einflussfaktor. Sie schlussfolgern, dass produktbezogene Eigenschaften eine wichtigere Rolle spielen als situative Merkmale der Kaufhistorie (Bellizzi & McVey, 1983).

Webster und Wind (1972) betonen, dass organisationale Kaufentscheidungen nicht isoliert, sondern im Kontext der gesamten Organisation und ihres Umfelds erfolgen. Webster und Wind (1972) unterscheiden vier Einflussfaktoren. Der erste Faktor bezieht sich auf umweltbezogene Einflussfaktoren, die die Rahmenbedingungen beschreiben, die von aussen auf die Organisation einwirken. Sie umfassen politische, technologische, wirtschaftliche, gesetzliche und kulturelle Bedingungen sowie die Einflüsse anderer Organisationen wie Lieferant\*innen, Kund\*innen, Verbände oder Wettbewerber. Zweitens sind organisationsbezogene Determinanten von Bedeutung, die zeigen, dass Individuen immer innerhalb eines organisationalen Gefüges entscheiden. Der dritte Einflussfaktor sind die interpersonellen Determinanten im Buying-Center. Das Buying-Center besteht aus mehreren Rollen mit unterschiedlichen Aufgaben, Zielen und Motiven. Der vierte Einflussfaktor bezieht sich auf intrapersonelle Determinanten. Trotz der Gruppenstruktur werden Entscheidungen von Individuen getroffen. Deshalb berücksichtigt das Modell psychologische Faktoren wie Motivation, kognitive Strukturen, Persönlichkeit, Lernen und Erfahrung sowie Rollenverhalten.

Das Modell gehört zu den frühen Ansätzen, die organisationale Beschaffungsentscheidungen als Ergebnis sozioökonomischer und psychologischer Prozesse begreifen und damit von der Vorstellung rein ökonomischer Kalkulationen abrücken (siehe Abbildung 8). Sie führten erstmals den Begriff «Buying-Center» ein und definierten fünf Rollen innerhalb eines Buying-Centers. Ein Buying-Center ist

die Gesamtheit aller Personen innerhalb einer Organisation, die direkt oder indirekt an einer Kaufentscheidung beteiligt sind. Benutzer\*innen (Users) sind diejenigen Personen, die das beschaffte Produkt später einsetzen und häufig den Beschaffungsprozess initiieren. Aufgrund ihres Fachwissens beeinflussen sie sowohl die Auswahl als auch die Nutzung des Produkts. Beeinflusser\*innen (Influencers) liefern relevante Informationen und Bewertungskriterien und prägen damit den Entscheidungsprozess, wobei sie aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens oder von extern stammen können. Einkäufer\*innen (Buyers) haben die formelle Zuständigkeit für die Lieferantenauswahl, die Verhandlungen und den Vertragsabschluss. Entscheider\*innen (Deciders) haben die tatsächliche Autorität, eine Kaufentscheidung zu treffen, unabhängig von formalen Zuständigkeiten. Wer diese Rolle übernimmt, hängt vom Umfang und von der Art der Beschaffung ab. Informationsselektierer\*innen (Gatekeepers) kontrollieren den Informationsfluss innerhalb des Buying-Centers und beeinflussen Entscheidungen, indem sie Informationen filtern oder priorisieren (Töller, 2010).

Damit verdeutlicht das Modell von Webster und Wind (1972), dass organisationale Kaufentscheidungen nur dann angemessen erklärt werden können, wenn sowohl strukturelle als auch psychologische Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Die Frage, wie individuelle Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Entscheidungsprozesse das organisationale Kaufverhalten prägen, steht daher im Zentrum der weiteren Analyse und wird in Kapitel 1.6.5 vertieft behandelt.

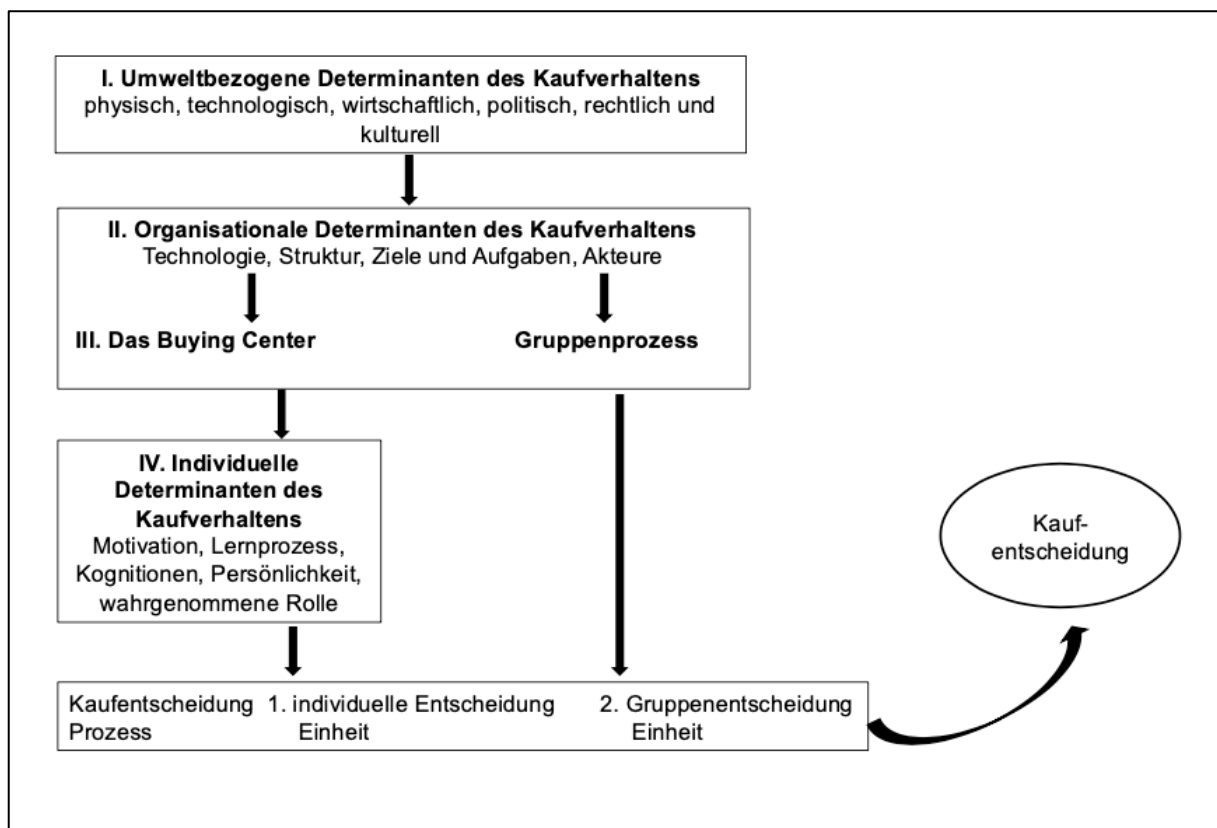


Abbildung 8. Vereinfachte Darstellung des Modells des organisationalen Kaufverhaltens nach Webster & Wind (1972). Eigene Darstellung in Anlehnung an Foscht, Swoboda und Schramm-Klein (2017).

Sheth (1973) entwickelte ein umfassendes Modell des organisationalen Kaufverhaltens, das erklärt, wie organisationale Kaufentscheidungen tatsächlich getroffen werden. Dabei wurden psychologische, soziale und organisatorische Einflussfaktoren in das Modell integriert. Sheth (1973) identifiziert drei zentrale Komponenten organisationaler Kaufentscheidungen. Erstens prägt die psychologische Welt der beteiligten Personen den gesamten Entscheidungsprozess. Zweitens bestimmen die situativen Bedingungen, ob Entscheidungen autonom oder gemeinsam getroffen werden müssen. Drittens entsteht bei gemeinsamen Entscheidungen unvermeidlich ein Konflikt, der durch spezifische Aushandlungs- und Lösungstaktiken bearbeitet wird. Insgesamt versteht Sheth (1973) das organisationale Kaufverhalten als Ergebnis eines komplexen sozialen und informationsbezogenen Interaktionsprozesses. Das integrative Modell hebt hervor, dass organisationale Kaufentscheidungen nicht rein rational erfolgen, sondern durch individuelle Wahrnehmungsprozesse, interne Konflikte und strukturelle Rahmenbedingungen geprägt sind. Sheths Modell (1973) verdeutlicht, dass industrielles Kaufverhalten nicht rein ökonomisch erklärbar ist, sondern wesentlich durch psychologische und soziale Dynamiken innerhalb des Buying-Centers geprägt wird (Sheth, 1973).

Obwohl das Modell weit verbreitet ist, hat es auch Grenzen. Da Sheth (1973) eine Vielzahl unterschiedlicher Einflussfaktoren in einem einzigen Modell zusammenführt, ist es kaum möglich, alle Elemente empirisch vollständig zu überprüfen. Sheth (1973) betont selbst, dass zusätzlich auch Personen berücksichtigt werden müssten, die nicht formell zum Buying-Center gehören, sowie Merkmale wie die Demografie und die Machtverhältnisse der Beteiligten. In der Literatur wird ausserdem kritisiert, dass einige situative Faktoren nur vage beschrieben sind, für viele Modellbestandteile keine klaren Hinweise zur Messbarkeit vorliegen und unklar bleibt, wie stark die einzelnen Einflussgrößen das Beschaffungsverhalten tatsächlich prägen. Insgesamt ist das Modell daher als beschreibend einzuordnen. Es bietet jedoch eine hilfreiche Übersicht über relevante Einflussfaktoren und schafft eine strukturierte Grundlage, um organisationale Kaufentscheidungen systematisch einzuordnen (Töller, 2010). Gleichzeitig liefert es eine wichtige theoretische Grundlage, um organisationale Kaufentscheidungen als psychologisch und sozial geprägte Prozesse zu verstehen.

Johnston und Lewin (1996) integrierten die verschiedenen Sichtweisen in ein umfassendes Rahmenmodell des organisationalen Kaufverhaltens. Auf Basis von 165 Studien entwickeln die Autoren ein integriertes Modell, das die zentralen Einflussgrößen und Prozesse organisationaler Kaufentscheidungen zusammenfasst und um neue Aspekte erweitert. Das Modell beschreibt den organisationalen Kaufprozess als mehrstufigen Gruppenprozess, der von unterschiedlichen Einflussfaktoren geprägt wird. Dazu zählen Umwelt-, Organisations-, Gruppen- und individuelle Merkmale, Eigenschaften des Kaufs und des Anbieters, Informationsverhalten sowie Konflikt- und Verhandlungsprozesse. Das Modell erweitert diese bestehenden Konstrukte um zwei neue Dimensionen auf Unternehmensebene (Entscheidungsregeln und Rollenstress) sowie um zwei interorganisationale Faktoren (die Beziehung zwischen Käufer\*in und Unternehmen sowie die Kommunikationsnetzwerke). Das Modell zeigt, dass das organisationale Kaufverhalten stark von der wahrgenommenen Kaufrisikosituation abhängt. Mit zunehmendem Risiko werden Entscheidungsgruppen grösser und komplexer, die Informationssuche intensiver und die

Verhandlungen ausgeprägter. Bestehende Beziehungen und Kommunikationskanäle zwischen B2B-Kund\*innen und Unternehmen tragen dazu bei, Unsicherheit zu verringern und Vertrauen aufzubauen (Johnston & Lewin, 1996).

Grewal et al. (2015) plädieren für eine Weiterentwicklung bestehender Modelle hin zu prozessualen und netzwerkorientierten Ansätzen, die sowohl die soziale Interaktion zwischen Beteiligten als auch die situative Dynamik von B2B-Kaufentscheidungen systematisch berücksichtigen.

Die Grenzen zwischen B2B- und B2C-Kund\*innen verschwimmen zunehmend. Prinzipien des Konsumentenmarketings wie etwa Personalisierung, Nutzerfreundlichkeit oder kurze Reaktionszeiten gewinnen auch im B2B-Bereich an Bedeutung (Heinemann, 2019). Dies verdeutlicht, dass psychologische Mechanismen, die ursprünglich im B2C-Kontext untersucht wurden, zunehmend auch für das Verständnis organisationaler Kaufentscheidungen relevant werden. Gleichzeitig dürfen diese Mechanismen nicht unreflektiert übertragen werden, da Kaufentscheidungen im B2B-Markt spezifischen strukturellen, prozessualen und sozialen Rahmenbedingungen unterliegen (Grewal et al., 2022).

Organisationale Kaufentscheidungen lassen sich nicht allein als individuelle Abwägungsprozesse verstehen, sondern als organisationale Gruppenentscheidungen, die von unterschiedlichen Rollen, Erwartungen und internen Abstimmungen geprägt sind.

Im folgenden Abschnitt werden daher die zentralen Modelle der Entscheidungspsychologie dargestellt, die für das Verständnis organisationaler Entscheidungsprozesse relevant sind.

### **1.6.5 Entscheidungspsychologie**

Innerhalb der Psychologie nimmt die Entscheidungsforschung im Vergleich zu etablierten Teildisziplinen wie der klinischen Psychologie keine führende Rolle ein, entwickelt sich jedoch seit einigen Jahren dynamisch weiter und erhält zunehmend internationale Aufmerksamkeit (Takemura, 2014).

Die Entscheidungsforschung verfolgt zwei eng miteinander verbundene Zielrichtungen. Die normative Theorie entwickelt Regeln für rationale Entscheidungen und beschreibt, wie sich Individuen verhalten sollten, wenn die Prinzipien formaler Rationalität gelten. Sie geht dabei von vollständig informierten Personen aus, die in der Lage sind, komplexe Berechnungen durchzuführen. Die deskriptive Forschung untersucht hingegen das tatsächliche Entscheidungsverhalten. Sie zeigt, dass Menschen aufgrund begrenzter kognitiver Ressourcen oft nur eingeschränkt rational handeln. Sie analysiert die psychologischen Bedingungen, unter denen Entscheidungen entstehen, und prüft diese anhand von Beobachtungen und Experimenten (Bell, Raiffa und Tversky, 1988).

Simon (1955) markierte mit seinem Konzept der begrenzten Rationalität einen grundlegenden Wandel in der Entscheidungsforschung. Er zeigte, dass Menschen aufgrund ihrer begrenzten kognitiven Ressourcen, der eingeschränkten Verfügbarkeit von Informationen und des Einflusses zeitlicher Vorgaben nicht in der Lage sind, vollständig rational zu handeln. Entscheidungen orientieren sich daher häufig nicht an der optimalen, sondern an einer ausreichend guten Lösung. Er kritisiert die Annahme eines allwissenden und vollständig rationalen Akteurs (Simon, 1955).

Edwards (1961) zeigte, dass für tragfähige Entscheidungsmodelle psychologische Prozesse systematisch einbezogen werden müssen. Menschen folgen weder einer strengen Rationalität noch

reinen Zufallsmustern. Sie verknüpfen Wahrscheinlichkeiten mit persönlichen Werten, Motiven und sozialen Erwartungen.

Kahneman und Tversky (1974) zeigten, wie Menschen unter Unsicherheit Urteile bilden und diese Urteile systematischen Verzerrungen unterliegen. Sie identifizieren drei grundlegende Heuristiken, die kognitive Prozesse vereinfachen, jedoch zu fehlerhaften Wahrscheinlichkeitsurteilen führen. Dazu zählen die Repräsentativitätsheuristik, die Verfügbarkeitsheuristik und die Ankerheuristik (Tversky & Kahneman, 1974). Heuristiken können als einfache Faustregeln verstanden werden. Von Bias spricht man, wenn diese Vereinfachungen zu systematischen Wahrnehmungs- oder Urteilsverzerrungen führen. Entscheidungen erfolgen also häufig nicht auf Grundlage einer umfassenden Nutzenabwägung, sondern beruhen auf schnell abrufbaren und stabilen kognitiven Entscheidungsmechanismen (Bauer & Koth, 2018).

Die Erkenntnisse der Entscheidungsforschung werden in der Praxis in verschiedenen Bereichen angewendet. Sie ist jedoch besonders relevant für die Analyse von Kaufentscheidungsprozessen, da sie verdeutlicht, weshalb Individuen vereinfachte Entscheidungsstrategien und Faustregeln anwenden, statt vollständige Kosten-Nutzen-Abwägungen vorzunehmen (Foxall, 2017). Im Marketing stellt sich deshalb die Frage, wie diese Erkenntnisse gezielt genutzt werden können (Ho, Lim & Camerer, 2006).

Wie bereits dargestellt, existieren für organisationale Kaufentscheidungen eigene Modelle (siehe Kapitel 1.6.4). Die Forschung deutet darauf hin, dass Entscheidungen im B2B-Bereich nicht rein rational verlaufen (Kemp, Borders, Anaza und Johnston, 2018; Saab & Botelho, 2020).

Jirásek, Macháčová und Soukup (2022) zeigen, dass Entscheidungsprozesse im B2B-Bereich durch dieselben kognitiven und sozialen Mechanismen beeinflusst werden, die auch in der Konsumentenforschung nachgewiesen wurden. Hinterhuber (2015) zeigt, dass Preisentscheidungen im B2B-Bereich nicht rein rational erfolgen. Sowohl Entscheidungen in Unternehmen als auch jene von B2B-Kund\*innen lassen sich durch die Art und Weise beeinflussen, wie ein Preis dargestellt oder im Vergleich zu anderen Optionen präsentiert wird. Dadurch können identische Preise je nach Kontext sehr unterschiedlich bewertet werden (Hinterhuber, 2015). Diese Befunde legen nahe, dass sich die Grundlagen der Behavioral-Pricing-Forschung auf B2B-Märkte übertragen lassen (Monroe, Rikala und Somervuori, 2015). Zugleich ist festzuhalten, dass die wissenschaftliche Evidenz in diesem Bereich begrenzt ist.

Die vorgängigen Ausführungen machen deutlich, wie stark menschliches und organisationales Kaufverhalten von den Annahmen der klassischen Ökonomie abweicht. Diese Erkenntnisse stellen das Bild des rein rational handelnden Menschen grundlegend infrage.

Zur Erklärung dieser Prozesse bietet die Dual-Process-Theory (Dual-Prozess-Theorie) einen geeigneten theoretischen Rahmen. Dual-Prozess-Theorien beschreiben Denkmodelle, die menschliche Kognitionen in zwei Arten von Prozessen unterteilen (Lawrie, Flus, Olechowski, Hay und Wodehouse, 2024). System 1 steht für schnelles, automatisiertes und intuitives Denken. Dieses System funktioniert weitgehend unbewusst und erfordert kaum oder nur geringen kognitiven Aufwand. System 2 hingegen ist bewusst, analytisch und langsam. Es verbraucht kognitive Ressourcen und wird gezielt eingesetzt, etwa wenn Entscheidungen bewusst abgewogen werden. Auch System 2 ist

fehleranfällig, da es häufig lediglich zur nachträglichen Rechtfertigung intuitiver Entscheidungen dient (Kahneman, 2011).

Neurowissenschaftliche Befunde stützen die Unterscheidung zwischen schnellem und langsamem Denken. Das langsame, analytische Denken (System 2) wird vorwiegend mit präfrontalen Arealen, insbesondere dem Frontallappen, in Verbindung gebracht (Gronchi, Gavazzi, Viggiano und Giovannelli, 2024). Der präfrontale Cortex (PFC) übernimmt eine zentrale Rolle bei der Steuerung und Regulation kognitiver Prozesse. Dadurch können automatische oder impulsive Reaktionen gehemmt, Informationen im Arbeitsgedächtnis aufrechterhalten und Handlungen an übergeordnete Ziele angepasst werden. Der PFC ermöglicht es dem Menschen, innezuhalten, Handlungsalternativen zu bewerten und Entscheidungen bewusst und zielorientiert zu treffen (Friedman & Robbins, 2022).

Das System 1 basiert funktional hauptsächlich auf limbischen und subkortikalen Strukturen, die schnelle, automatische und vorbewusste emotionale Reaktionen ermöglichen (He, Liang, Tong, Cui und Yan, 2025). Zu den zentralen Strukturen des limbischen Systems zählen unter anderem die Amygdala, der Hippocampus und der Hypothalamus. Diese Strukturen steuern die emotionalen Reaktionen, die Motivation und die Gedächtnisprozesse. Das limbische System reagiert deutlich schneller als der präfrontale Cortex und löst instinktive sowie emotional geprägte Urteile aus, bevor rationale Kontrollmechanismen einsetzen können. Evolutionsbiologisch war dieses automatische Bewertungssystem überlebenswichtig, da es blitzschnelle Entscheidungen unter Unsicherheit ermöglicht (Roth, Heinz und Walter, 2020).

Im modernen Entscheidungsalltag führt dieselbe Mechanik dazu, dass Menschen sich auf Heuristiken, emotionale Signale und Kontextreize stützen, anstatt Informationen systematisch zu analysieren (Morewedge & Kahneman, 2010).

Gigerenzer und Gaissmaier (2011) betonen, dass Heuristiken effiziente kognitive Strategien sind, die es Menschen ermöglichen, trotz begrenzter Informationsverarbeitungskapazitäten gute Entscheidungen zu treffen. Dabei werden bewusst oder unbewusst Teile der verfügbaren Informationen ignoriert, um schneller, einfacher und dennoch zielgerichtet zu entscheiden. Heuristisches Entscheiden ist somit kein Ausdruck irrationalen oder fehlerhaften Denkens, sondern eine adaptive Form begrenzter Rationalität. Nach Gigerenzer und Gaissmaier (2011) sind Heuristiken nützliche und zweckmässige Entscheidungsstrategien, die Menschen dabei unterstützen, in unsicheren oder komplexen Situationen praktikable Urteile zu fällen (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011).

Milkman, Chugh und Bazerman (2009) betonen, dass die Forschung zur Entscheidungspsychologie zwar zahlreiche kognitive Verzerrungen beschrieben hat, jedoch vergleichsweise wenig darüber bekannt ist, wie sich solche Verzerrungen systematisch reduzieren lassen. Die Autor\*innen unterscheiden zwei Wege zur Verbesserung von Entscheidungen. Erstens lassen sich Bias verringern, indem intuitives, automatisches Denken durch analytische, deliberative Prozesse ersetzt wird. Dazu zählen strukturierte Entscheidungsregeln, das Einnehmen einer Aussenperspektive oder das gezielte Prüfen alternativer Informationen. Zweitens kann die Entscheidungsumgebung so gestaltet werden, dass automatisch ablaufende Prozesse zu besseren Ergebnissen führen. Dieser zweite Ansatz entspricht dem Prinzip der Choice Architecture, da er bekannte Entscheidungstendenzen wie die Präferenz für Voreinstellungen oder die Wirkung salienter Informationen nutzt (Milkman et al., 2009).

Entsprechend wird im nächsten Abschnitt das Konzept der Choice Architecture ausgeführt.

### 1.6.5.1 Choice Architecture

Die Choice Architecture beschreibt, wie Veränderungen in der Entscheidungsumgebung das Entscheidungsverhalten von Personen beeinflussen können, ohne ihre Entscheidungsfreiheit einzuschränken (Thaler, Sunstein und Balz, 2014). Die Choice Architecture zielt demnach nicht auf Einstellungen oder Überzeugungen, sondern auf konkrete Verhaltensänderungen ab (Selinger & Whyte, 2011).

Als konkrete Interventionen innerhalb der Choice Architecture werden sogenannte Nudges eingesetzt. Nudges sind Interventionen, die innerhalb der Choice Architecture platziert werden. Thaler und Sunstein (2008) definieren einen Nudge als jedes Gestaltungselement, das das Verhalten von Menschen auf vorhersehbare Weise beeinflusst, ohne Optionen zu verbieten oder wirtschaftliche Anreize wesentlich zu verändern (Thaler & Sunstein, 2008). Nudging nutzt damit das Wissen über automatische psychologische Prozesse und macht es für Politik, Wirtschaft und individuelles Verhalten nutzbar. Der zentrale Unterschied zu Massnahmen wie Informations- oder Bildungskampagnen besteht darin, dass Nudging nicht auf bewusste Steuerung des Verhaltens abzielt, sondern auf Prozesse des schnellen, automatischen Denkens (System 1) (Benartzi & Beshears, 2017). Bei Nudging handelt es sich nicht um ein einzelnes Instrument, sondern um eine Sammlung unterschiedlicher Interventionen, aus der je nach situativem Kontext geeignete Gestaltungselemente ausgewählt werden können (Stegemann, 2024).

Für diese Arbeit ergibt sich die Notwendigkeit, die eingesetzten Interventionen gezielt an den jeweiligen Anwendungskontext anzupassen.

In den vergangenen Jahren wurden verschiedene Anwendungskontexte untersucht, in denen Interventionen der Choice Architecture das Verhalten von Individuen beeinflussen können. Dazu gehören insbesondere Bereiche des nachhaltigen Konsumverhaltens (Campbell-Arvai, Arvai und Kalof, 2014), des Gesundheitsverhaltens (Bucher et al., 2016b), des Sparverhaltens (García & Vila, 2020) und des Konsumentenverhaltens (Ingendahl, Hummel, Maedche und Vogel, 2021). Diese Befunde verdeutlichen, dass Nudges in sehr unterschiedlichen Entscheidungskontexten wirksam sein können, sofern die Entscheidungsumgebung gezielt gestaltet wird.

Thaler und Sunstein (2008) beschreiben Nudges als Ausdruck des «libertären Paternalismus». Dieser Ansatz verbindet zwei auf den ersten Blick widersprüchliche Prinzipien. Nach Thaler und Sunstein (2008) bedeutet libertärer Paternalismus, dass Personen weiterhin uneingeschränkt zwischen allen verfügbaren Handlungsalternativen wählen können, während sie gleichzeitig durch gezielte Entscheidungsimpulse in eine bestimmte Richtung gelenkt werden. Die Legitimation dieser Lenkung beruht auf der Annahme, dass die vorgeschlagene Option das Wohlergehen der betreffenden Personen fördert (Beck, 2014).

Eine umfangreiche Metaanalyse zur Wirksamkeit von Nudges zeigte, dass Interventionen, die auf die Entscheidungsarchitektur einwirken, signifikante und robuste Verhaltensänderungen bewirken. Diese Effekte erweisen sich über verschiedene Kontexte, Populationen und Studiendesigns hinweg als stabil. Besonders wirksam sind strukturverändernde Interventionen, die die Entscheidungsumgebung gezielt gestalten, etwa durch Voreinstellungen (Defaults), die Anordnung von Optionen oder die Reduktion des Entscheidungsaufwands. Deutlich schwächer wirken

assistierende Interventionen, die auf Erinnerungen oder Selbstverpflichtungen setzen. Besonders hohe Effekte treten im Bereich der Ernährung auf, während finanzielle Entscheidungen am wenigsten beeinflussbar sind (Mertens, Herberz, Hahnel und Brosch, 2022).

Hummel und Maedche (2019) zeigen, dass Nudging zwar weit verbreitet eingesetzt wird, seine Wirkung jedoch stark variiert und in einzelnen Fällen sogar kontraproduktiv sein kann (Hummel & Maedche, 2019). Damit wird deutlich, dass die Wirksamkeit von Nudges stark vom jeweiligen Entscheidungskontext abhängt. Eine Untersuchung aus der Schweiz im Bereich des B2C-Marketings zeigt, dass die Erkenntnisse aus dem Nudging zwar gut erforscht und empirisch belegt sind, ihre Anwendung in der Unternehmenspraxis jedoch deutlich hinter dem Forschungsstand zurückbleibt. Insbesondere im Marketing befinden sich entsprechende Umsetzungen in Schweizer Unternehmen noch in einem frühen Stadium und erfolgen überwiegend unsystematisch (Ackermann, Heim, Collenberg, Lenggenhager und Furchheim, 2020).

Die am häufigsten geäußerte Kritik an Nudging ist der Vorwurf der Manipulation. Veränderte Entscheidungsarchitekturen können als Instrumente verstanden werden, die Individuen in eine bestimmte Richtung lenken sollen. Eine solche Einflussnahme kann als Einschränkung der persönlichen Freiheit interpretiert werden, da sie die Autonomie der Menschen beeinträchtigt (Kuyer & Gordijn, 2023; Schmidt & Engelen, 2020). Wenn Menschen das Gefühl haben, dass ihre Autonomie eingeschränkt wird, kann dies zu einer Reaktanz führen. Reaktanz beschreibt eine motivational bedingte Widerstandsreaktion, die darauf abzielt, die bedrohte Freiheit wiederherzustellen (Brehm, 1966). Diese Reaktanz kann sich in unterschiedlichen Verhaltensweisen äussern. Häufig tritt ein sogenannter Boomerang-Effekt auf, bei dem Personen gezielt das eingeschränkte Verhalten ausüben. Ebenso können sie aktiv gegen die wahrgenommene Einschränkung vorgehen oder versuchen, andere Freiheitsbereiche zu schützen und damit aufrechtzuerhalten (Miron & Brehm, 2006).

Vor diesem Hintergrund ist insbesondere der Einsatz von Nudges in digitalen Entscheidungskontexten differenziert zu betrachten. Im B2C-Bereich ist der Einsatz dieser psychologischen Mechanismen seit Längerem etabliert und bildet einen zentralen Bestandteil moderner Marketingstrategien, da Unternehmen systematisch psychologische Einflussfaktoren bei Konsumententscheidungen berücksichtigen und in ihre Marketingaktivitäten integrieren (Ho et al., 2006).

Digitale Entscheidungsumgebungen weisen eine zunehmende Informationsdichte auf, wodurch Entscheider\*innen vermehrt an die Grenzen ihrer kognitiven Verarbeitungskapazität gelangen (Arnold, Goldschmitt und Rigotti, 2023).

Nach Koltay (2011) ist diese Informationsüberlastung weniger eine Frage der Informationsmenge als vielmehr der fehlenden Strukturierung digitaler Informationsumgebungen. Die Informationsarchitektur übernimmt hier eine Schlüsselrolle, indem sie Orientierung bietet, Filtermechanismen etabliert und so heuristische Entscheidungsprozesse unter kognitiver Belastung gezielt beeinflusst. Digitale Nudges werden vor diesem Hintergrund als Instrument beschrieben, das Entscheidungsprozesse in digitalen Umgebungen unterstützen kann, ohne die vorhandene Wahlfreiheit einzuschränken. Solche Gestaltungselemente setzen an der Struktur des digitalen Entscheidungskontexts an und sollen Handlungsentscheidungen erleichtern, indem sie die kognitiven Anforderungen reduzieren oder die Aufmerksamkeit auf relevante Optionen lenken (Duane, Ericson

und McHugh, 2025). Offen bleibt, inwieweit sich diese Erkenntnisse auf den B2B-Bereich übertragen lassen.

Die Analyse des jeweiligen Entscheidungskontexts, also der Bedingungen, unter denen bestimmte Mechanismen besonders wirksam sind, ermöglicht es, das Verhalten von Entscheidungsträger\*innen im B2B-Marketing gezielter zu verstehen und zu beeinflussen (Jirásek et al., 2022). Selbst bei vermeintlich rationalen Beurteilungen von Entscheidungsalternativen unterlaufen Menschen systematische Urteilsfehler (Hansen, 2016). Die Gestaltung einer Entscheidungssituation beeinflusst, wie sich Entscheidungsträger\*innen verhalten (Johnson et al., 2012).

Die dargestellten Erkenntnisse legen nahe, dass kleine Veränderungen in den E-Mail-Newslettern von WEKA das Klickverhalten beeinflussen können.

Daher rückt neben die kognitiven Verzerrungen zunehmend die Frage in den Fokus, wie die Entscheidungssituationen so gestaltet werden können, dass diese Mechanismen konstruktiv genutzt werden können. Um entsprechende Einflussfaktoren systematisch zu erfassen und für das E-Mail-Marketing nutzbar zu machen, dient das MINDSPACE-Modell als theoretischer Rahmen. Das folgende Kapitel stellt dieses Modell näher vor.

### **1.6.6 MINDSPACE-Modell**

Zahlreiche Konzepte und Theorien greifen Ansätze der Choice Architecture auf, was für Entscheidungsträger\*innen mitunter unübersichtlich ist.

Das MINDSPACE-Modell bietet einen theoretischen Rahmen, um psychologische Einflussfaktoren des menschlichen Verhaltens systematisch zu analysieren und gezielt in Kommunikationsmassnahmen einzubeziehen (Liu, Vlaev, Fang, Denrell und Charter, 2017).

2010 veröffentlichten das britische *Institute for Government* und das *Cabinet Office* den MINDSPACE-Bericht, in dem neun Grundprinzipien für die Gestaltung von Massnahmen formuliert wurden (Dolan, Hallsworth, Halpern, King und Vlaev, 2010). Das Modell (siehe Tabelle 2) beschreibt neun psychologische Einflussfaktoren, die menschliches Verhalten erklären. Es beruht auf zentralen Erkenntnissen der Choice Architecture und beschreibt psychologische Prozesse, die überwiegend automatisch und intuitiv ablaufen (System 1). Damit eignet sich das Modell besonders zur Analyse alltäglicher, wenig reflektierter Entscheidungs- und Verhaltensmuster.

Tabelle 2

Übersicht MINDSPACE-Modell (Dolan et al., 2010)

Element	Beschreibung
<b>Messenger</b>	Die Wirkung einer Botschaft hängt davon ab, wer sie übermittelt.
<b>Incentives</b>	Menschen reagieren stärker auf Verluste als auf gleich grosse Gewinne (sog. Verlustaversion) und interpretieren Anreize kontextabhängig.
<b>Norms</b>	Menschen orientieren sich an dem, was andere tun oder unterlassen.
<b>Defaults</b>	Vorgegebene Optionen werden oft beibehalten, weil sie weniger kognitive Anstrengungen erfordern.
<b>Saliency</b>	Die Aufmerksamkeit richtet sich auf Informationen, die neu, einfach und persönlich relevant sind.
<b>Priming</b>	Vorangehende Reize aktivieren mentale Konzepte, die nachfolgendes Verhalten beeinflussen
<b>Affect</b>	Emotionale Reaktionen wirken schnell und prägen Entscheidungen stärker als rein rationale Argumente.
<b>Commitments</b>	Menschen streben danach, mit eigenen Zielen und Aussagen konsistent zu handeln, insbesondere wenn diese öffentlich gemacht werden.
<b>Ego</b>	Menschen handeln so, dass sie sich selbst besser fühlen.

Das Modell bietet einen theoretischen Rahmen, um Entscheidungsarchitekturen zu verstehen und gezielt so zu gestalten, dass gewünschte Verhaltensänderungen gefördert werden. Das MINDSPACE-Modell wurde insbesondere in der Gesundheitsprävention breit angewendet und fand dort hohe Akzeptanz (Dolan et al., 2010). Mehrere empirische Untersuchungen belegen die Wirksamkeit des Modells in unterschiedlichen gesundheitsbezogenen Kontexten (z.B. Andrawis et al., 2022; Hashemi, Bai, Gao, Burstein und Renzenbrink, 2024).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Elemente des MINDSPACE-Modells im bestehenden E-Mail-Marketing von WEKA bereits sichtbar sind und wo ungenutztes Potenzial besteht. Das folgende Kapitel ordnet das Modell daher in den spezifischen Kontext des E-Mail-Marketings von WEKA ein.

### 1.6.7 MINDSPACE-Modell im Kontext des WEKA-E-Mail-Newsletters

Die vorhergehende Sekundäranalyse zeigt, dass die Elemente Defaults, Priming, Affect, Commitments und Ego bislang im E-Mail-Marketing von WEKA nicht angewendet werden. Elemente wie Incentives, Norms, Saliency und Messenger werden hingegen bereits eingesetzt (z.B. durch die Weiterempfehlungsrates, farbliche Hervorhebungen neuer Seminare sowie das Versenden im Namen anerkannter Expert\*innen, siehe Kapitel 1.4.2.3).

Die Integration von Prinzipien wie Commitments, Defaults und Priming ist im Rahmen eines E-Mail-Newsletters nur eingeschränkt möglich.

Commitments beruhen in der Regel auf einer klaren, öffentlichen oder verbindlichen Selbstverpflichtung der Empfänger\*innen, etwa durch eine öffentliche Zusage oder die Teilnahme an einer Aktion (Peer, Frik, Gilsenan und Egelman, 2024). In einem E-Mail-Newsletter fehlen diese Interaktionsmöglichkeiten, um solche Verpflichtungen zu etablieren.

Defaults wirken insbesondere in Situationen, in denen eine Option standardmässig voreingestellt ist und aktiv abgewählt werden muss (Opt-out), um eine andere Entscheidung zu treffen (Moseley & Stoker, 2015). Dieses Prinzip liesse sich theoretisch zur Gewinnung neuer Empfänger\*innen einsetzen, indem bei der Anmeldung zu einem Seminar standardmässig eine Option zur Registrierung für den E-Mail-Newsletter vorausgewählt wäre. Im Fokus dieser Arbeit steht jedoch nicht die Gewinnung neuer Empfänger\*innen, sondern die Wirksamkeit bestehender E-Mail-Newsletter im Rahmen der Seminarbewerbung. Daher steht der Einsatz dieses Prinzips im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht im Fokus.

Priming bezeichnet die unbewusste Aktivierung mentaler Konzepte durch vorangehende Reize. Damit Priming-Effekte entstehen, braucht es meist eine Abfolge mehrerer Sinnesreize. Priming-Effekte treten insbesondere dann auf, wenn Prime und Target zeitlich in unmittelbarer Abfolge präsentiert werden. Empirische Befunde zeigen, dass Priming-Effekte bei Zeitabständen von weniger als 300 Millisekunden am stärksten sind. Bei längeren Zeitabständen sinken die Effekte deutlich (Elgendi et al., 2018). Ein E-Mail-Newsletter von WEKA wird einmal wöchentlich oder sogar monatlich versendet. Um Priming-Effekte zu erzeugen, müssten mehrere E-Mails in kurzer zeitlicher Abfolge versendet werden.

Affect wird im Rahmen des MINDSPACE-Modells als emotionale Verknüpfung beschrieben, die das Handeln prägt (Dolan, Hallsworth, Halpern, King, Metcalfe und Vlaev, 2012). Im organisationalen Kontext gelten spezifische emotionale Ausdrucksregeln, die festlegen, welche Gefühle gezeigt werden dürfen und in welchem Ausmass emotionale Reaktionen als angemessen gelten. Empirische Befunde zeigen, dass Arbeitssituationen häufig zu emotionaler Zurückhaltung führen, sowohl in Bezug auf negative als auch auf positive Emotionen (Cheshin, 2020). Daher ist anzunehmen, dass affektive Reaktionen im beruflichen Kontext zwar bestehen, jedoch deutlich abgeschwächt oder bewusst reguliert werden, um professionellen Erwartungen zu entsprechen (Tschan, Rochat und Zapf, 2005). Das schliesst nicht aus, dass emotionale Prozesse auch im B2B-Kontext wirksam sind. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sie stärker reguliert und weniger explizit adressiert werden. Zudem ist zu betonen, dass die Kommunikation bei WEKA eher rational ausgerichtet ist (siehe Abbildung 2). Diese Ausrichtung soll nicht grundlegend verändert werden.

Obwohl Entscheidungen im B2B-Kontext häufig als rational beschrieben werden (Brown, Bellenger und Johnston, 2007), zeigen Forschungsergebnisse, dass soziale Aspekte auch im B2B-Bereich eine Rolle spielen können (Pandey & Mookerjee, 2018). Entscheidungen sind sozial eingebettet und werden von Selbstwahrnehmung, Status und Identität beeinflusst (Davis, Golicic und Marquardt, 2008). Die Bewertung von Führungspersonen orientiert sich stark an Attributen wie Dominanz, Einfluss und fachlicher Kompetenz (Sun, Slepian und Akinola, 2025).

Daran knüpft der Ego-Aspekt des MINDSPACE-Modells an. Er ermöglicht die Gestaltung von Botschaften, die an ein positives Selbstkonzept anknüpfen (Dolan et al., 2012), und erscheint im Kontext der beruflichen Weiterbildung als besonders relevant, da Seminare häufig der Stärkung des

eigenen Selbstkonzeptes dienen. Zur Begründung dieses Zusammenhangs ist eine begriffliche und theoretische Einordnung des Selbst erforderlich.

Das Selbst wird als ein Netzwerk von Überzeugungen verstanden, die sich aus individuellen Erfahrungen über die eigene Person herausbilden. In der Forschung werden zwei zentrale Dimensionen zur Beschreibung des Selbst unterschieden. Das unabhängige (unabhängige) und das interdependente Selbst. Das unabhängige Selbst, das vor allem in westlichen Kulturen verbreitet ist, betont Autonomie, Individualität und Abgrenzung gegenüber anderen. Wenn Personen aus westlich geprägten Kulturen gebeten werden, sich selbst zu beschreiben, verwenden sie häufig abstrakte Eigenschaftsbegriffe wie «klug» oder «zuverlässig». Das interdependente Selbst, das häufiger in kollektivistisch geprägten Kulturen vorkommt, versteht die eigene Person dagegen als in soziale Beziehungen eingebettet und legt den Fokus auf Verbundenheit und Harmonie innerhalb von Gruppen (Ullrich, Strobe und Hewston, 2014).

Neben dem übergeordneten Konstrukt des Selbst werden verschiedene Konstrukte der Selbstbewertung unterschieden. Es werden Begriffe wie Selbstbild, Selbstwertgefühl, Selbstgefühl, Selbstwert, Selbstkonzept und Selbstschemata verwendet. Diese sind eigenständige psychologische Konstrukte, die jedoch inhaltliche Überschneidungen aufweisen (Garms-Homolová, 2021).

Bailey (2003) analysiert die begriffliche Unschärfe der zentralen psychologischen Konzepte Selbstbild (Self-Image), Selbstkonzept (Self-Concept) und Selbstidentität (Self-Identity) und zeigt, dass diese Begriffe in der psychologischen Literatur häufig unsystematisch und synonym verwendet werden.

Bailey (2003) beschreibt das Selbstbild als die mentale Vorstellung messbarer und beobachtbarer Aspekte der eigenen Person. Das Selbstbild ist stark an konkrete Ergebnisse und äussere Rückmeldungen gebunden und kann durch Erfolge oder Misserfolge direkt beeinflusst werden. Diese Bewertungen entstehen durch Selbstreflexion sowie soziale Einflüsse und werden eher geschätzt als gemessen.

Die Selbstidentität stellt das übergeordnete, zeitlich stabile Ordnungssystem dar. Sie entsteht aus der langfristigen Integration angeborener Dispositionen, gemachter Erfahrungen, interpretierter Erlebnisse und daraus entwickelter Werte.

Das Selbstkonzept bezieht sich auf nicht direkt messbare Eigenschaften und Bewertungen der eigenen Person. Es umfasst abstrakte Selbstzuschreibungen wie Kompetenzen, Persönlichkeitsmerkmale oder emotionale Dispositionen (Bailey, 2003). Das Selbstkonzept ist demnach eine kognitive Repräsentation des Selbst, die dabei hilft, Stimuli in der sozialen Umwelt zu erkennen (Garms-Homolová, 2021).

Vor diesem Hintergrund konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf die Aktivierung eines positiven Selbstkonzepts, da berufliche Merkmale wie Kompetenz, Expertise oder Professionalität keine unmittelbar sichtbaren Eigenschaften sind, sondern vielmehr komplexe, kognitiv repräsentierte Selbstzuschreibungen (Glaesser, 2019).

Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass die Literatur die genannten psychologischen Konstrukte nicht durchgängig trennscharf unterscheidet. Entsprechend beziehen sich die nachfolgenden theoretischen und empirischen Arbeiten teilweise auf angrenzende Konzepte wie Selbstbild oder

Selbstidentität. Entscheidend ist jedoch, dass das Selbstkonzept gezielt aktiviert werden kann, indem Botschaften an die Selbstkonzepte der Empfänger\*innen anknüpfen (Felser, 2015).

Rogers, Kuiper und Kirker (1977) konnten zeigen, dass Menschen sich Wörter deutlich besser merken, wenn sie diese auf sich selbst beziehen. Rogers et al. (1977) operationalisieren diesen Prozess, indem Versuchspersonen entscheiden müssen, ob ein Adjektiv sie beschreibt. Die Autoren führen diesen Befund darauf zurück, dass das Selbst als hochstrukturiertes und dauerhaft verfügbares Wissenssystem fungiert, das eine grosse Menge an Erfahrungen mit persönlich relevanten Informationen abstrahiert. Wird dieses Selbst aktiviert, greifen Personen auf ein umfangreiches Repertoire an Bedeutungszuweisungen, Bewertungen und autobiografischen Bezügen zurück. Dies ermöglicht eine besonders detaillierte, integrierte und tiefgehende Verarbeitung der Stimuli, wodurch eine robuste und leicht abrufbare Gedächtnisspur entsteht (Rogers et al., 1977).

Die Selbstbewertung ist jedoch mehr als nur ein intrapsychologischer Vorgang. Turner, Brown und Tajfel (1973) beschreiben mit der Theorie der sozialen Identität (1973), dass ein wesentlicher Teil der Selbstbewertung von Individuen aus ihrer Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen hervorgeht. Diese Gruppenzugehörigkeit bildet die Grundlage der sozialen Identität. Es wird angenommen, dass Menschen bestrebt sind, ein positives Selbstbild aufrechtzuerhalten, das durch die Bewertung der Gruppe bestimmt wird, der sie angehören. Menschen streben zudem nach einer positiven Selbstbewertung und damit nach einer positiven sozialen Identität (Turner et al., 1973).

Die Bewertung der eigenen sozialen Identität ergibt sich aus dem Vergleich der eigenen Gruppe mit relevanten Fremdgruppen (Scheepers & Ellemers, 2023). Menschen beurteilen ihre eigene Kompetenz im Vergleich zu anderen. Solche Vergleichsprozesse können sowohl positiv (z.B. Inspiration, Vorbild usw.) als auch negativ wahrgenommen werden. Diese Vergleichsprozesse bestimmen wesentlich, ob Individuen sich als kompetent, anerkannt und selbstwirksam erleben. Wird der Vergleich als günstig erlebt, etwa wenn man sich in einer ähnlichen Leistungs- oder Wissensposition befindet wie respektierte Kolleg\*innen, stärkt dies das eigene Kompetenzgefühl und damit den Selbstwert (Butera & Buchs, 2023).

Menschen streben nach innerer Übereinstimmung zwischen Selbstkonzept, Überzeugungen und Verhalten (Aronson, 1969).

Ego-Nudges knüpfen direkt am Selbstkonzept an (Liu et al., 2017), indem sie Menschen ein positives Gefühl gegenüber sich selbst vermitteln (Dolan et al., 2012).

Das Konzept der Identity-Based Motivation (IBM) bietet eine theoretische Grundlage, um die Wirksamkeit von Ego-Nudges zu erklären. IBM geht davon aus, dass Menschen Handlungen bevorzugen, die mit den aktuell aktivierten Identitäten übereinstimmen. Wird in einer Kommunikationsbotschaft eine berufsbezogene Identität angesprochen, kann dies die Handlungsbereitschaft erhöhen und dazu führen, dass der Aufwand zur Handlungsausführung (z. B. eine Seminaranmeldung) als bedeutungsvoll statt als hinderlich wahrgenommen wird (Oyserman & Destin, 2010). Werbung, die an das Selbstbild der Rezipient\*innen anknüpft, geht mit einer höheren Markenpräferenz und einer stärkeren Kaufabsicht einher (Hong & Zinkhan, 1995).

Laut der Active-Self-Account-Theorie (2007) beeinflussen bestimmte Reize das Verhalten nicht direkt, sondern indem sie Veränderungen im aktuell aktivierten Selbstkonzept hervorrufen. Die

Aktivierung des Selbstkonzepts erhöht damit die subjektive Relevanz von Informationen, da Inhalte stärker mit dem eigenen Selbstkonzept verknüpft werden (Wheeler, DeMarree und Petty, 2007).

Empirische Studien zur Gesundheitskommunikation belegen diesen Wirkmechanismus. Ein Experiment zeigte, dass präventive Botschaften das Verhalten nicht direkt verändern, sondern durch die Aktivierung gesundheitsbezogener Selbstkonzepte wirken. Comello (2013) fand heraus, dass Botschaften gegen die Nutzung von Marihuana die Zugänglichkeit eines Nicht-Nutzer-Selbstkonzepts beeinflussen, was wiederum mit einer geringeren Bereitschaft zu riskantem Verhalten verbunden ist.

Damit wird deutlich, dass Kommunikationsinhalte weniger durch die Übermittlung objektiver Fakten geprägt sind als durch deren interpretative Bedeutung. Ein theoretischer Rahmen, der für die Bewerbung von Seminaren relevant ist, ist die Signaling-Theorie (1978).

Die Signaling-Theorie (1978) beschreibt Bildung vor allem als soziales Signal, das Rückschlüsse auf Leistungsfähigkeit und Eignung ermöglicht. Damit wird deutlich, dass Bildung in erster Linie dazu dient, anderen zu zeigen, dass man fähig und erfolgreich ist. Sie hat damit auch eine soziale Funktion und steht nicht nur für das Lernen selbst (Spence, 1978).

In dieser Arbeit wird daher davon ausgegangen, dass egoorientierte Nudges in B2B-E-Mail-Newslettern das berufliche Selbstkonzept der Empfänger\*innen aktivieren. Die Ansprache richtet sich an das Selbstkonzept als fachlich kompetente und professionelle Person. Dadurch werden die beworbenen Seminare als persönlich relevant wahrgenommen, was die Wahrscheinlichkeit eines Klicks erhöht. Dieser psychologische Mechanismus wird in der vorliegenden Arbeit empirisch überprüft.

Im nächsten Kapitel werden auf Grundlage der durchgeführten Sekundäranalyse sowie der Theorie- und Literaturübersicht die Forschungsfragen dieser Arbeit herausgearbeitet.

## **1.7 Forschungsfrage**

Aufbauend auf der vorgängig beschriebenen Ausgangssituation und Problemstellung, der Sekundäranalyse sowie den theoretischen Grundlagen, insbesondere den Ausführungen zum Ego-Aspekt des MINDSPACE-Modells, lässt sich folgende Forschungsfrage ableiten:

Wie beeinflussen psychologische Mechanismen der Choice Architecture die CTR im B2B-E-Mail-Marketing?

Aus dieser Forschungsfrage lassen sich drei Unterfragen ableiten. Erstens stellt sich die Frage, in welchem Ausmass die eingesetzten Ego-Nudges die CTR beeinflussen. Zweitens ist zu klären, ob die Wirksamkeit von Ego-Nudges in Abhängigkeit von der Zielgruppe variiert. Drittens soll untersucht werden, welche Empfehlungen für das E-Mail-Marketing von WEKA aus den Ergebnissen abgeleitet werden können.

Auf dieser Grundlage und unter der Annahme, dass Ego-Nudges das Selbstkonzept der Empfänger\*innen aktivieren und dadurch die subjektive Relevanz der Inhalte erhöhen, wird angenommen, dass sich dies in einer höheren CTR widerspiegelt. Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

- H1: Die CTR der Gruppe mit einem Ego-Nudge ist insgesamt höher als die der Kontrollgruppe.
- H1a: Im E-Mail-Newsletter «Rechnungswesen aktuell» weist die Gruppe, in der ein Ego-Nudge eingesetzt wurde, eine höhere CTR auf als die Kontrollgruppe.

H1b: Im E-Mail-Newsletter «Personal aktuell» weist die Gruppe, in der ein Ego-Nudge eingesetzt wurde, eine höhere CTR auf als die Kontrollgruppe.

Die Beantwortung dieser Fragen ermöglicht WEKA, die Gestaltung von Seminarbewerbungen in den E-Mail-Newslettern evidenzbasiert zu optimieren, um deren Wirkungspotenzial auszuschöpfen. Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen und zur Überprüfung der formulierten Hypothesen wurde ein Feldexperiment durchgeführt. Im folgenden Abschnitt wird dieses Vorgehen begründet.

### **1.8 Begründung des empirischen Vorgehens**

Die Wirksamkeit psychologischer Mechanismen der Choice Architecture lässt sich nur adäquat prüfen, wenn einzelne Merkmale einer Botschaft systematisch variiert und deren Effekte unter kontrollierten Bedingungen miteinander verglichen werden. Ein experimentelles Vorgehen ermöglicht, kausale Zusammenhänge zwischen der Gestaltung der Seminarbewerbung und dem beobachtbaren Verhalten der Empfänger\*innen abzuleiten (Döring, 2023). Die Wahl fiel auf die beiden E-Mail-Newsletter «Rechnungswesen aktuell» und «Personal aktuell», weil sie wöchentlich versendet werden und die meisten Empfänger\*innen haben (siehe Tabelle 1). Diese Auswahl stellt sicher, dass die grösstmögliche Anzahl an Beobachtungen vorliegt, um Unterschiede zwischen der Kontroll- und der Treatmentgruppe zu prüfen.

Gleichzeitig verfügen beide E-Mail-Newsletter über klar definierte Zielgruppen, was die Interpretation möglicher zielgruppenspezifischer Merkmale erleichtert. Die Durchführung des Experiments im natürlichen Kontext der Empfänger\*innen erhöht die Umgebungsvalidität der Untersuchung. Die Intervention wird nicht unter künstlichen Laborbedingungen, sondern unter realen Bedingungen (Kubbe, 2016) getestet.

Das Feldexperiment ermöglicht es somit, die Wirkung psychologischer Mechanismen der Choice Architecture unter natürlichen Bedingungen zu prüfen und zugleich kausale Aussagen über die Wirkung der jeweils eingesetzten Mechanismen auf die CTR abzuleiten. Durch die Einbeziehung realer Kund\*innen spiegeln die erhobenen Daten tatsächliche Informations- und Entscheidungsprozesse wider.

Auf dieser Grundlage lassen sich konkrete Empfehlungen für WEKA ableiten. Damit leistet diese Arbeit einen Beitrag zur Lösung des beschriebenen Praxisproblems und unterstützt die Optimierung der Seminarbewerbung im B2B-Marketing von WEKA.

Sunstein (2014) argumentiert selbst, dass Nudges nicht aufgrund von Intuition oder Annahmen umgesetzt werden sollten. Stattdessen seien empirische Tests und Experimente notwendig, um Wirksamkeit und mögliche Nebenwirkungen zu prüfen sowie Interventionen kontinuierlich zu verbessern (Sunstein, 2014).

LaPlaca und da Silva (2016) zeigen, dass die B2B-Forschung trotz verhaltenswissenschaftlicher Fortschritte weiterhin stark deskriptiv geprägt ist und daher theoriebasierte, erklärende Untersuchungen benötigt, wie sie diese Arbeit durch die empirische Prüfung psychologischer Mechanismen der Choice Architecture im E-Mail-Marketing umsetzt.

Das nachfolgende Methodikkapitel erläutert das Forschungsdesign, die Datengrundlage und die Vorgehensweise des durchgeführten Feldexperiments.

## 2 Methodik

Dieses Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen und legt die Grundlage für die spätere Interpretation der Ergebnisse. Zunächst wird das Forschungsdesign erläutert, das auf einem randomisierten Feldexperiment basiert. Anschliessend wird die Datengrundlage beschrieben. Darauf folgt die Darstellung der untersuchten Variablen mit der Reflexion der Gütekriterien. Der nächste Abschnitt behandelt die Datenerhebung sowie die praktische Umsetzung des Feldexperiments innerhalb der beiden E-Mail-Newsletter «Rechnungswesen aktuell» und «Personal aktuell». Die Beschreibung der Stichprobe folgt in einem weiteren Abschnitt, ergänzt um eine methodische Begründung der Stichprobengrösse und der Ableitung aus der Power-Analyse. Ein eigener Abschnitt widmet sich den ethischen und datenschutzrechtlichen Anforderungen, die im Rahmen eines Feldexperiments zu erfüllen sind. Abschliessend wird die Datenauswertung beschrieben.

### 2.1 Forschungsdesign

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde zunächst eine umfassende Sekundäranalyse bestehender Daten durchgeführt (siehe Kapitel 1.4). Anschliessend wurde die einschlägige wissenschaftliche Literatur aufgearbeitet und zentrale Modelle vorgestellt (siehe Kapitel 1.6).

Auf dieser Basis wurde ein randomisiertes Feldexperiment konzipiert, um den Einfluss eines Ego-Nudges auf die CTR von Seminarbewerbungen in den E-Mail-Newslettern von WEKA zu untersuchen. Im Folgenden wird das Feldexperiment beschrieben, mit dem die Hypothesen (siehe Kapitel 1.7) überprüft werden.

In dieser Arbeit bezeichnet der Begriff «Gruppe» entweder die Treatment- oder die Kontrollgruppe, denen die Empfänger\*innen im Rahmen der Randomisierung innerhalb eines E-Mail-Newsletters zugewiesen wurden. Die Treatmentgruppe bezeichnet dabei diejenige Gruppe, in der ein Ego-Nudge eingesetzt wurde. Die Kontrollgruppe erhielt denselben E-Mail-Newsletter ohne Ego-Nudge. Der Begriff «E-Mail-Newsletter» bezieht sich auf das jeweilige Produktformat, das von WEKA versendet wird. In dieser Arbeit handelt es sich um die beiden E-Mail-Newsletter «Rechnungswesen aktuell» und «Personal aktuell», die jeweils unterschiedliche Zielgruppen adressieren und sich daher inhaltlich und thematisch unterscheiden.

Für dieses Feldexperiment wurden die beiden E-Mail-Newsletter «Personal aktuell» und «Rechnungswesen aktuell» gewählt, da diese E-Mail-Newsletter die meisten Empfänger\*innen erreichen und wöchentlich versendet werden (siehe Tabelle 1). Damit stellen sie innerhalb des gegebenen Rahmens die maximal erreichbare Fallzahl bereit. In beiden E-Mail-Newslettern werden bevorstehende Seminare innerhalb der dafür vorgesehenen Kachel beworben (siehe Kapitel 1.4.2.1). Für die vorliegende Untersuchung wurden diese Kacheln ausgewählt, da sie im Rahmen der E-Mail-Newsletter die einzigen Elemente darstellen, über die Seminare beworben werden.

Gemäss der zweiten Unterfrage soll untersucht werden, ob Unterschiede je nach Zielgruppe festgestellt werden können. Daher werden zwei E-Mail-Newsletter mit unterschiedlichen Zielgruppen in die Untersuchung einbezogen.

In Zusammenarbeit mit dem Marketingteam von WEKA wurden sechs verschiedene Ego-Nudges herausgearbeitet (siehe Kapitel 2.2.1), die in beiden E-Mail-Newslettern eingesetzt und über sechs Wochen hinweg getestet wurden. In Abbildung 9 ist das Forschungsdesign grafisch dargestellt.

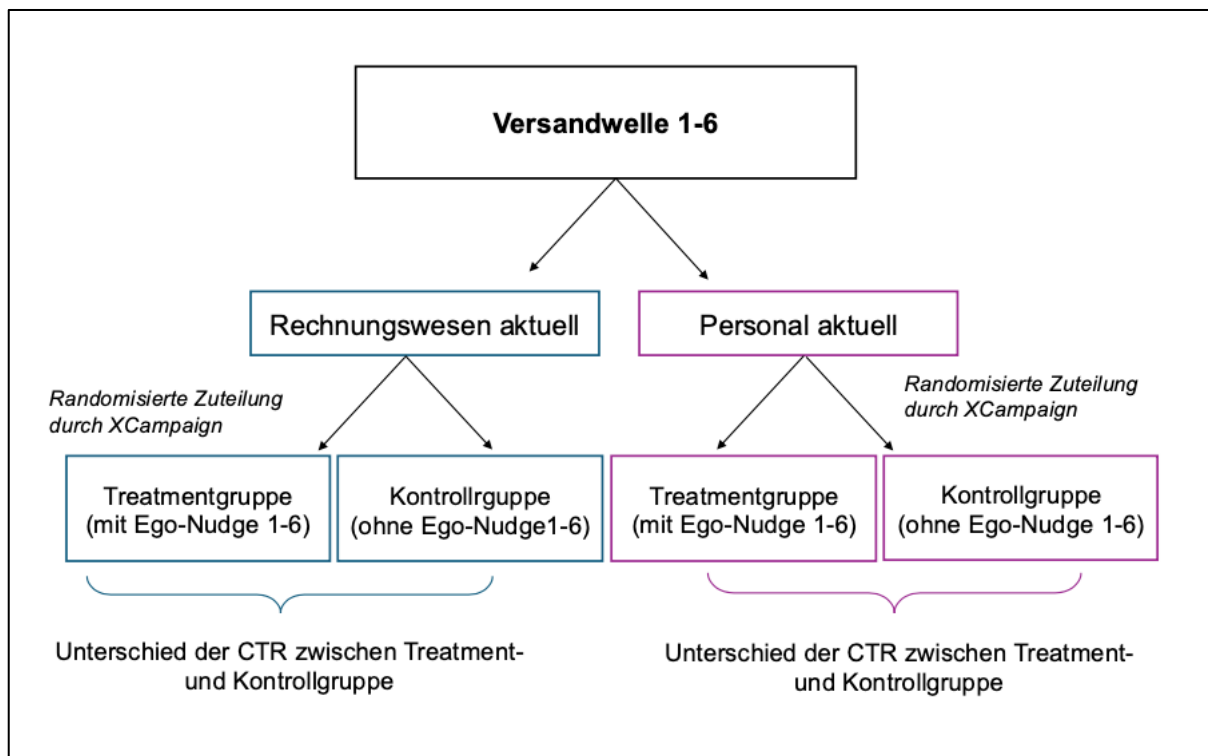


Abbildung 9. Aufbau des durchgeführten Feldexperiments

Die experimentelle Manipulation erfolgte durch den gezielten Einsatz eines Ego-Nudges in der Kachel zur Seminarbewerbung, während alle anderen Bestandteile des Newsletters unverändert blieben.

## 2.2 Datengrundlage

Für die empirische Untersuchung wurden ausschliesslich Informationsquellen herangezogen, die eine valide, objektive und datenschutzkonforme Analyse des Klickverhaltens der Empfänger\*innen ermöglichen. Die Untersuchung stützt sich daher vollständig auf die im System XCampaign erfassten Daten. Die Wahl dieser Datenquelle ist damit begründet, dass sämtliche E-Mail-Newsletter des Praxispartners über dieses System erstellt, versendet und analysiert werden. Andere Systeme standen für diese Untersuchung nicht zur Verfügung. Die vom System XCampaign bereitgestellten Informationen umfassen die Grösse der erstellten Gruppe, die Anzahl der zugestellten E-Mails sowie die Anzahl der Klickereignisse. Sämtliche Daten lagen ausschliesslich in aggregierter Form vor und enthielten keine Angaben, die Rückschlüsse auf einzelne Personen ermöglichen könnten.

Um eine konsistente und valide Berechnung der CTR sicherzustellen, wurden die Klickdaten systematisch auf Basis der zugestellten E-Mails berechnet. Dadurch wurde sichergestellt, dass ausschliesslich tatsächlich erreichte Empfänger\*innen in die Berechnung der CTR einbezogen wurden. Da XCampaign unterschiedliche Gruppen jeweils als eigenständige E-Mail-Newsletter behandelt, standen die Daten zudem nicht in integrierter Form zur Verfügung. Für die Analyse mussten die exportierten Datensätze daher manuell zusammengeführt und in eine einheitliche Struktur überführt werden. Dies umfasste die Zusammenführung der Anzahl der Klicks, die Berechnung der CTR sowie die Zuordnung zur Kontroll- oder Treatmentgruppe. Für jede Versandwelle und jede Gruppe, d.h. Kontrollgruppe- oder Treatmentgruppe, wurde zunächst eine separate Exportdatei strukturiert und bereinigt. Anschliessend wurden die Dateien zusammengeführt und in ein einheitliches Tabellenformat überführt. Die vollständige Aufbereitung und die Berechnung

erfolgten in Excel. Erst durch diese Konsolidierung entstand eine konsistente Datenstruktur, die eine statistische Auswertung ermöglichte.

Zur anschliessenden statistischen Auswertung wurde auf dieser Basis eine Kontingenztafel erstellt. Diese Tabelle zeigt für jede Versandwelle die Zuordnung der Empfänger\*innen zur Kontroll- und Treatmentgruppe anhand der jeweiligen Klickereignisse. Im Abschnitt 2.6 wird dies vertieft erläutert.

Alternative Möglichkeiten zur Daten- und Informationsgewinnung wurden geprüft, jedoch aus methodischen Gründen ausgeschlossen. Technisch anspruchsvolle Verfahren wie Eye-Tracking hätten zwar einzelne Aufmerksamkeitsbewegungen aufzeichnen können, wären jedoch nur in einer Laborsituation umsetzbar gewesen und hätten damit den natürlichen Nutzungskontext der Empfänger\*innen fundamental verändert (Bergstrom & Schall, 2014). Eine Verknüpfung mit personenbezogenen Daten war aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht möglich.

### **2.2.1 Variablen**

Die abhängige Variable der Untersuchung ist die CTR auf die Links zu den beworbenen Seminaren pro Versandwelle und pro E-Mail-Newsletter. Diese wurde gemäss Theorie (siehe Kapitel 1.6.3.1) anhand der zugestellten E-Mails und der Summe der Klicks auf die Seminare berechnet. Dieses Mass bildet das beobachtbare Verhalten der E-Mail-Newsletter-Empfänger\*innen ab und entspricht der theoretischen Annahme, dass Ego-Nudges als psychologische Interventionen eine unmittelbare Wirkung auf konkrete Handlungen entfalten sollen. Der dem Ego-Aspekt zugrunde liegende Wirkmechanismus, konkret die Aktivierung des Selbstkonzepts der Empfänger\*innen, stellt eine latente psychologische Variable dar, die nicht direkt beobachtet oder gemessen werden kann (Buntins, 2014). Die CTR fungiert daher als indirekter, beobachtbarer Verhaltensindikator dieser latenten psychologischen Variable.

Die CTR stellt damit eine objektive Operationalisierung der Verhaltensaktivierung dar. Da der Klick auf den Link den Übergang vom reinen Lesen eines E-Mail-Newsletters zu einer handlungsbezogenen Auseinandersetzung mit dem Seminarangebot markiert, ist die CTR ein geeignetes und theoriekonformes Verhaltensmass zur Überprüfung der Hypothesen. Zugleich handelt es sich bei der CTR um eine im E-Mail-Marketing etablierte und breit anerkannte Leistungskennzahl (Ahrholdt et al., 2019).

Die unabhängige Variable ist die eingesetzte Textvariante in der Seminarbewerbung. Sie liegt in zwei Ausprägungen vor: in einer neutralen Formulierung und einer Formulierung mit Ego-Nudge. Die theoretische Grundlage der unabhängigen Variable basiert auf der Nudge-Forschung, die annimmt, dass egorelevante Hinweise das Selbstkonzept aktivieren. Dadurch werden sie als relevanter wahrgenommen und führen dazu, dass auf den Link einer Seminarbewerbung geklickt wird.

Da in diesem Zusammenhang zunächst ein Ego-Nudge entwickelt werden musste, erläutert der nächste Absatz dieses Vorgehen.

Die Entwicklung der Ego-Nudges ergab sich aus den strukturellen Vorgaben der bestehenden E-Mail-Newsletter. Die E-Mail-Newsletter von WEKA folgen einem festen Layout, das aus Gründen der Wiedererkennbarkeit und Markenführung nicht verändert werden durfte. Dieses Layout definiert sowohl die visuelle Struktur als auch den verfügbaren Textumfang der Seminarbewerbung. Daher musste die Formulierung der Ego-Nudges im bestehenden Platzangebot erfolgen. Eine Abweichung von der vorgegebenen Textlänge hätte zu Verschiebungen im Layout geführt, die nicht dem Standard

von WEKA entsprochen hätten. Das unveränderte Layout stellt zugleich sicher, dass beobachtete Unterschiede im Klickverhalten nicht auf gestalterische Veränderungen zurückzuführen sind, sondern ausschliesslich auf die eingesetzte Textvariante. Damit fungiert das bestehende Layout als konstante Rahmenbedingung, die die interne Validität der Untersuchung unterstützt.

Neben dem Layout musste auch die Corporate Language von WEKA beibehalten werden. Die E-Mail-Newsletter verfügen über eine etablierte sprachliche Tonalität, die für die Zielgruppe konsistent und vertraut ist. Eine deutliche sprachliche Abweichung hätte zu Irritationen führen können oder die Intervention als künstlich oder untypisch erkennbar gemacht. Aus diesem Grund durfte der sprachliche Stil nur moderat angepasst werden. Die Ego-Nudges mussten daher so gestaltet werden, dass sie den Ego-Aspekt ansprechen, ohne sich in Wortwahl, Stil oder Tonfall zu weit von der bisherigen Kommunikation zu entfernen.

Auf dieser Basis wurden die ersten Ego-Nudge-Varianten in enger Abstimmung zwischen der Forschenden und dem Marketingteam entwickelt. Das Marketing verfügte über fundiertes Wissen bezüglich Tonalität, Kundenansprache und sprachlicher Passung zum WEKA-Markenbild. Die vorgeschlagenen Ego-Nudges wurden anschliessend von Mitarbeitenden des Praxispartners inhaltlich geprüft. Dieser Schritt diente als pretestartige Validierung, da die Mitarbeitenden als interne Expert\*innen beurteilen konnten, ob die Formulierungen sowohl zur Corporate Language als auch zur jeweiligen Zielgruppe passten. Erst nachdem diese Validierung abgeschlossen war, wurden die Ego-Nudges finalisiert und in den regulären E-Mail-Newsletter integriert. Die Entwicklung der Ego-Nudges war damit ein iterativer Prozess.

Die Wahl beider Variablen entspricht den Hypothesen der Untersuchung (siehe Kapitel 1.7), wonach Ego-Nudges zu höheren CTR-Werten führen sollen als neutrale Formulierungen. Die Zuordnung der Empfänger\*innen zur Kontroll- bzw. Treatmentgruppe erfolgte durch das System XCampaign und war nicht durch die Forschende beeinflussbar, was Verzerrungen durch Versuchsleitereffekte ausschliesst.

Im Rahmen eines Feldexperiments und aufgrund der Unkontrollierbarkeit des Umfelds können verschiedene Störvariablen auftreten, die sich potenziell auf die CTR auswirken. Auch wenn die grundlegende Struktur der E-Mail-Newsletter konstant bleibt, können bestimmte Themen für die einzelnen Empfänger\*innen in den einzelnen Versandwellen mehr oder weniger attraktiv sein, was das Klickverhalten unabhängig vom eingesetzten Ego-Nudge beeinflussen kann. Ebenso können saisonale Schwankungen im Informationsinteresse oder in der allgemeinen E-Mail-Nutzung auftreten. Perioden mit hoher beruflicher Belastung oder Ferienzeiten können die Wahrscheinlichkeit verringern, dass E-Mail-Newsletter gelesen oder aktiv bearbeitet werden. Auch die Versandzeitpunkte können daher die CTR beeinflussen. Dieser Einfluss wurde im vorliegenden Fall minimiert, da der Versand über das System XCampaign erfolgte und alle Empfänger\*innen eines jeweiligen E-Mail-Newsletters zur gleichen Zeit und mit der gleichen Frequenz erreicht wurden. Ein Einfluss durch die Forschende war nicht möglich.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass im natürlichen Nutzungskontext Umwelteinflüsse auftreten, die nicht beobachtet oder kontrolliert werden können. Diese sind situative Faktoren wie die momentane Aufmerksamkeit, Ablenkung oder Stressempfinden beim Empfang des E-Mail-Newsletters. So konnte gezeigt werden, dass Entscheidungen unter Stress durch ein komplexes

Zusammenspiel biologischer, kognitiver und individueller Faktoren beeinflusst werden. Unter Stress verliert das zielgerichtete Abwägen an Bedeutung. Stattdessen übernehmen eingespielte Routinen und steuern das Verhalten schneller und automatischer (Sarmiento, Lopes da Cunha, Tabares und Tafet 2024). Da der Erhebungszeitraum in das vierte Quartal fällt, kann dies mit erhöhtem Absentismus einhergehen. In dieser Phase treten witterungsbedingte Ereignisse und saisonale Belastungen häufiger auf (Nawata, 2024), was die Ergebnisse beeinflussen kann.

Durch die Erhebung im Feld ist eine vollständige Kontrolle, im Gegensatz zu Laborbedingungen, nicht möglich. Die Randomisierung der Gruppen trägt jedoch dazu bei, solche Einflüsse zu verteilen (Kreis, Wildner und Kuss, 2021). Diese Kontrolle gilt jedoch nur innerhalb einer einzelnen Versandwelle. Da jede Versandwelle zu einem anderen Zeitpunkt stattfindet, können sich die Rahmenbedingungen zwischen den Wellen unterscheiden. Einflüsse wie saisonale Schwankungen, externe Ereignisse, Veränderungen in der Empfängerstruktur oder unterschiedliche Belastungen am Arbeitsplatz wirken in gleicher Weise auf beide Gruppen innerhalb einer Versandwelle, unterscheiden sich jedoch potenziell von Versandwelle zu Versandwelle. Während die Randomisierung Effekte zwischen der Treatment- und der Kontrollgruppe kontrolliert, lassen sich Unterschiede zwischen den Versandwellen nicht ausschließen.

Zudem ist zu berücksichtigen, dass die beiden E-Mail-Newsletter «Personal aktuell» und «Rechnungswesen aktuell» unterschiedliche Zielgruppen ansprechen (siehe Kapitel 2.5). Es ist daher anzunehmen, dass sich die Empfänger\*innen hinsichtlich persönlicher Merkmale unterscheiden. Aus diesem Grund wurden die beiden E-Mail-Newsletter als separate Untersuchungseinheiten behandelt. Folglich handelt es sich um zwei parallele Feldexperimente, die jeweils unabhängig voneinander ausgewertet wurden.

Nicht berücksichtigt wurden personenbezogene Merkmale wie Berufserfahrung und Interesse, da diese Informationen aus Datenschutzgründen nicht vorlagen. Ihre potenzielle Bedeutung als Störvariablen ist zu reflektieren, kann jedoch durch die zufällige Gruppenzuteilung zumindest teilweise ausgeglichen werden.

Insgesamt wurde die Variablenauswahl so vorgenommen, dass die theoretischen Konstrukte präzise operationalisiert, die Hypothesen überprüfbar und die potenziellen Störvariablen angemessen berücksichtigt wurden. Der nächste Abschnitt geht detailliert auf die Güte der Messinstrumente ein.

### **2.2.2 Güte der Messinstrumente**

Die Objektivität, Reliabilität und Validität eines Experiments sind zentrale Gütekriterien, da sie sicherstellen, dass die erhobenen Daten verlässlich sind und die daraus abgeleiteten Ergebnisse eindeutig interpretiert werden können (Bortz & Schuster, 2010).

Die Objektivität des Vorgehens ist gewährleistet, da sämtliche Versandwellen der E-Mail-Newsletter automatisiert generiert und unter identischen Bedingungen versendet wurden. Die Forschende war an diesem Prozess nicht beteiligt, wodurch der Einfluss auf die Durchführung minimiert werden konnte. Auch die Auswertungsobjektivität ist gegeben, da die relevanten Kennzahlen vom E-Mail-Newsletter-System XCampaign standardisiert erfasst und unverändert exportiert wurden.

Die Interpretationsobjektivität wird dadurch unterstützt, dass die Auswertung auf klar definierten und vorab festgelegten Variablen basiert, die sich unmittelbar aus der Theorie ergeben.

Die Reliabilität ist dadurch gewährleistet, dass die Messgrößen aus dem System XCampaign stammen und auf eindeutig beobachtbaren Verhaltensdaten wie der Anzahl der Klicks basieren. Durch die standardisierte und automatisierte Erfassung lassen sich zufällige Messfehler minimieren. Die Reliabilität bezieht sich somit primär auf die technische Messgenauigkeit der erfassten Verhaltensdaten.

Die Validität ist das zentrale Gütekriterium in der experimentellen Forschung und beschreibt, in welchem Ausmass eine beobachtete Veränderung der abhängigen Variable eindeutig auf die Manipulation der unabhängigen Variable zurückgeführt werden kann (Renner, Heydasch und Ströhlein, 2012). Durch die randomisierte Zuordnung der Empfänger\*innen zu einer der beiden Gruppen ist die interne Validität grundsätzlich gegeben. Die Randomisierung reduziert systematische Unterschiede zwischen den Gruppen und minimiert Störvariablen (Kubbe, 2016), sodass Unterschiede in der CTR mit hoher Wahrscheinlichkeit auf den eingesetzten Ego-Nudge zurückgeführt werden können. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass im natürlichen Feldkontext potenzielle Einflussfaktoren weniger stark kontrollierbar sind als in einem Laborumfeld.

Die externe Validität des Forschungsdesigns ist eingeschränkt, da die Untersuchung lediglich in einem spezifischen Anwendungskontext durchgeführt wurde. Das Feldexperiment fand ausschliesslich innerhalb zweier E-Mail-Newsletter von WEKA statt, wodurch die Ergebnisse stark an dieses spezifische Setting gebunden sind. Dafür ist die Umgebungsvalidität gegeben, da das Experiment im natürlichen Setting der Empfänger\*innen stattfindet.

Neben den Gütekriterien müssen auch ethische und datenschutzrechtliche Aspekte berücksichtigt werden (Renner et al., 2012), die im folgenden Abschnitt erörtert werden.

### **2.3 Ethik und Datenschutz**

Für die Durchführung des Feldexperiments wurden sowohl datenschutzrechtliche als auch ethische Anforderungen berücksichtigt. Die Untersuchung erfüllt die Vorgaben des revidierten Schweizer Datenschutzgesetzes. Das Bundesgesetz über den Datenschutz (DSG) verlangt, dass Personendaten rechtmässig, verhältnismässig und transparent verarbeitet werden und dass keine Daten verarbeitet werden, die über den für den Untersuchungszweck erforderlichen Umfang hinausgehen. Die Datenschutzbestimmungen gemäss DSG wurden eingehalten, da ausschliesslich anonymisierte Interaktionsdaten in aggregierter Form ausgewertet wurden (Bundesgesetz über den Datenschutz, 2023). Zu keinem Zeitpunkt wurden personenbezogene Inhalte wie Namen, konkrete E-Mail-Adressen oder weitere Merkmale verarbeitet, die eine Identifikation einzelner Personen ermöglichen würden.

Die Empfehlungen der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (2018) betonen, dass Forschende auch in solchen nicht reaktiven Untersuchungsdesigns Verantwortung für die betroffenen Personen tragen und dabei die Grundprinzipien des ethischen Arbeitens berücksichtigen (Deutsche Gesellschaft für Psychologie, 2018). Die Teilnahme am Experiment erfüllte die Anforderung der Freiwilligkeit, obwohl die Zuteilung zur Kontroll- und Treatmentgruppe automatisiert erfolgte. Empfänger\*innen konnten die E-Mail-Newsletter jederzeit abbestellen, ohne dass daraus Nachteile entstanden. Es wurden keine zusätzlichen Massnahmen angewendet, die über den üblichen Informationsversand des Unternehmens hinausgingen. Die Manipulation beschränkte sich auf die sprachliche Umformulierung in den Seminarempfehlungen, sodass kein psychisches, soziales oder organisationales Risiko erkennbar war. Die Eingriffe sind daher als minimalinvasiv einzustufen. Eine informierte Einwilligung

im engeren Sinne war im vorliegenden Fall nicht erforderlich, da kein Eingriff in die Integrität der betroffenen Personen stattfand und die erhobenen Daten keine Rückschlüsse auf einzelne Personen zulassen.

Die Zumutbarkeit der Studie ist gegeben, da der Eingriff in die reguläre Kommunikation minimal ist. Die Teilnehmer\*innen erhalten lediglich E-Mail-Newsletter, die im Rahmen der üblichen Marketingkommunikation ohnehin versendet werden. Die Versendung der E-Mail-Newsletter erfolgt ausschliesslich an Personen, die diese Kommunikation aktiv abonniert haben. Die Zuteilung zu den einzelnen Newsletter-Versionen erfolgte randomisiert. Dieses Vorgehen verhindert systematische Verzerrungen. Jede Empfängerin und jeder Empfänger hatten die gleiche Chance, einer Variante zugeordnet zu werden. Die Randomisierung sorgt dafür, dass personenbezogene Merkmale keinen Einfluss auf die Gruppenzuteilung haben. Das Tracking erfasste alle Ereignisse nach denselben Regeln.

Die Datenerhebung, die im folgenden Abschnitt beschrieben wird, behandelt alle Kontakte gleich und gewährleistet damit ein faires Untersuchungsdesign.

## **2.4 Datenerhebung**

Für beide E-Mail-Newsletter wurden jeweils eine Kontrollgruppe (ohne Ego-Nudge) und eine Treatmentgruppe (mit Ego-Nudge) gebildet. Die beiden Gruppen unterschieden sich ausschliesslich durch den eingesetzten Ego-Nudge. Alle anderen Bedingungen wie Inhalt, Layout, Seminarbewerbungen und Versandzeitpunkt waren innerhalb der beiden Gruppen sowie im jeweiligen E-Mail-Newsletter identisch.

Die Zuweisung der Empfänger\*innen zur Kontroll- oder Treatmentgruppe erfolgte randomisiert durch die IT-Abteilung und das System XCampaign.

Zunächst erstellten die Mitarbeitenden des jeweiligen Produktmanagements eine neutrale Version des E-Mail-Newsletters. Anschliessend wurde diese Version von der Marketingabteilung überprüft. Die Korrekturen wurden dann durch das Produktmanagement eingearbeitet und die finale Version freigegeben. Dieses Vorgehen entspricht dem regulären Prozess bei WEKA. Nach der Finalisierung erstellten die Mitarbeitenden im Produktmanagement eine Kopie des finalen E-Mail-Newsletters und fügten den entsprechenden Ego-Nudge bei allen Seminarbewerbungen ein. Dadurch sind zwei Versionen des jeweiligen E-Mail-Newsletters entstanden: eine Version mit Ego-Nudge und eine ohne Ego-Nudge. Alle übrigen Bestandteile des E-Mail-Newsletters waren in beiden Versionen identisch.

Der Ego-Nudge wurde in allen Seminarbewerbungen konsequent implementiert, um sicherzustellen, dass die beobachteten Effekte nicht auf Reihenfolgeeffekte zurückzuführen sind.

Die IT-Abteilung teilte die Empfänger\*innen zufällig über das System XCampaign in eine der beiden Versionen ein. Der Versand erfolgte automatisiert durch das Programm XCampaign.

Die Forschende hatte keinen Einfluss auf den Inhalt oder die Auswahl der Seminarbewerbungen; diese Entscheidungen fielen in die Zuständigkeit der Marketingabteilung.

Zur Transparenz wird darauf hingewiesen, dass die Forschende im Produktmanagement «Finanzen und Steuern» tätig ist und damit für den E-Mail-Newsletter «Rechnungswesen aktuell» zuständig ist. Sie war jedoch weder in die thematische Auswahl noch in die Gestaltung der Seminarbewerbungen eingebunden. Dies wurde von anderen WEKA-Mitarbeitenden übernommen. Die Teams erhielten eine einmalige Anweisung und führten anschliessend alle Arbeitsschritte

eigenständig durch. Dadurch konnte der notwendige Abstand gewahrt und ein Bias in den Ergebnissen vermieden werden.

Dies wurde sechsmal mit unterschiedlichen Ego-Nudges (siehe Tabelle 3) wiederholt. Die Inhalte der E-Mail-Newsletter ändern sich von Woche zu Woche, da die Untersuchung unter realen Feldbedingungen durchgeführt wurde. Die Seminarbewerbungen variieren entsprechend ebenso, und die Reihenfolge ihrer Darstellung richtet sich nach dem jeweiligen Durchführungsdatum. Dadurch spiegelt das Design die aktuelle Praxis von WEKA wider. Zugleich wird vermieden, dass sich durch gleichbleibende Inhalte ein Sättigungseffekt einstellt, der das Leseverhalten und damit die CTR verfälschen könnte. Durch die Randomisierung der Empfänger\*innen innerhalb jeder Versandwelle wirkt sich diese inhaltliche Variation auf beide Gruppen gleichermaßen aus.

Ein klassischer Manipulationscheck wurde nicht durchgeführt. Dies ist auf die Durchführung der Untersuchung unter realen Feldbedingungen zurückzuführen. Eine nachträgliche Abfrage der Wahrnehmung oder Interpretation der eingesetzten Ego-Nudges hätte einen zusätzlichen Kontakt mit den Empfänger\*innen erfordert und damit den natürlichen Nutzungskontext des E-Mail-Newsletters verändert. Zudem bestand aus organisatorischen Gründen keine Möglichkeit, Empfänger\*innen nach dem Versand zu kontaktieren. Vor diesem Hintergrund wurde bewusst auf einen Manipulationscheck verzichtet, um die ökologische Validität des Feldexperiments zu wahren. Dies wird in Kapitel 4.5 im Rahmen der methodischen Limitationen reflektiert.

Tabelle 3

*Übersicht Versandwellen und eingesetzte Ego-Nudges*

Versandwelle	Datum	Zeit	Name des E-Mail-Newsletters	Eingesetzter Ego-Nudge
1	08.10.2025	08:30	Rechnungswesen aktuell	Wissensvorsprung sichern!
1	08.10.2025	07:07	Personal aktuell	Wissensvorsprung sichern!
2	15.10.2025	08:30	Rechnungswesen aktuell	Ihre Expertise vertiefen!
2	15.10.2025	07:07	Personal aktuell	Ihre Expertise vertiefen!
3	22.10.2025	08:30	Rechnungswesen aktuell	Ihr Experten-Update!
3	22.10.2025	07:07	Personal aktuell	Ihr Experten-Update!
4	29.10.2025	08:30	Rechnungswesen aktuell	Expertenvorsprung sichern!
4	29.10.2025	07:07	Personal aktuell	Expertenvorsprung sichern!
5	05.11.2025	08:30	Rechnungswesen aktuell	Mit Wissen führen!
5	05.11.2025	07:07	Personal aktuell	Mit Wissen führen!
6	12.11.2025	08:30	Rechnungswesen aktuell	Zukunft gestalten!
6	12.11.2025	07:07	Personal aktuell	Zukunft gestalten!

Insgesamt wurden die E-Mail-Newsletter «Personal aktuell» und «Rechnungswesen aktuell» sechsmal mit sechs verschiedenen Ego-Nudges versendet. Die Entscheidung für sechs unterschiedliche Nudges ist explorativer Natur. Es wurden bewusst mehrere Varianten eingesetzt, um unterschiedliche Ego-Nudges zu testen.

Der Versand erfolgte jeweils am Mittwoch. Die genauen Versandzeiten sind in Tabelle 3 aufgeführt. Die Berechnung der CTR erfolgte jeweils am Sonntag um 18:00 Uhr. Dieser Zeitpunkt wurde gewählt, weil der überwiegende Anteil der Klicks in den ersten Tagen nach dem Versand erfolgt. Dadurch wird über alle Versandwellen hinweg eine konsistente Vergleichbarkeit der Klickzahlen gewährleistet.

Die Tabelle 4 illustriert die finale Ausarbeitung des Ego-Nudges «Wissensvorsprung sichern!» aus der ersten Versandwelle in beiden E-Mail-Newslettern.

Tabelle 4

Illustration von Kontroll- und Treatmentgruppe in der ersten Versandwelle beider E-Mail-Newsletter

Datum	Name des E-Mail-Newsletters	Kontrollgruppe (ohne Ego-Nudge)	Treatmentgruppe (mit Ego-Nudge)
08.10.2025	Personal aktuell	<p>Weiterbildung im Personalwesen</p> <p>Praxis-Seminar <b>Digital Recruiting</b> Best Practice und effiziente Tools für die erfolgreiche Online-Rekrutierung &gt; <a href="#">Mehr Infos</a></p> <p>Praxis-Seminar <b>Homeoffice und flexibles Arbeiten rechtssicher gestalten</b> Stolpersteine bei modernen Arbeitsformen vermeiden &gt; <a href="#">Mehr Infos</a></p> <p>Praxis-Seminar <b>Professionelle Gesprächsführung für Personalverantwortliche</b> Grundmechanismen der Kommunikation erfolgreich in der Praxis nutzen &gt; <a href="#">Mehr Infos</a></p> <p>Fachtagung <b>Recruiting Day 2025</b> Smart Recruiting: Talente gewinnen, die bleiben. Mit Haltung, KI und kreativen Lösungen – auch bei kleinem Budget &gt; <a href="#">Mehr Infos</a></p>	<p>Weiterbildung im Personalwesen</p> <p>Praxis-Seminar <b>Wissensvorsprung sichern! Digital Recruiting</b> Best Practice und effiziente Tools für die erfolgreiche Online-Rekrutierung &gt; <a href="#">Mehr Infos</a></p> <p>Praxis-Seminar <b>Wissensvorsprung sichern! Homeoffice und flexibles Arbeiten rechtssicher gestalten</b> Stolpersteine bei modernen Arbeitsformen vermeiden &gt; <a href="#">Mehr Infos</a></p> <p>Praxis-Seminar <b>Wissensvorsprung sichern! Professionelle Gesprächsführung für Personalverantwortliche</b> Grundmechanismen der Kommunikation erfolgreich in der Praxis nutzen &gt; <a href="#">Mehr Infos</a></p> <p>Fachtagung <b>Wissensvorsprung sichern! Recruiting Day 2025</b> Smart Recruiting: Talente gewinnen, die bleiben. Mit Haltung, KI und kreativen</p>
08.10.2025	Rechnungswesen aktuell	<p>Bevorstehende Events</p> <p>Praxis-Seminar, 1 Tag <b>Data Analytics im Finanz- und Rechnungswesen</b> Daten automatisiert strukturieren, analysieren und auswerten &gt; <a href="#">Mehr Infos</a></p> <p>Praxis-Seminar, 2 Tage <b>Excel-Training: VBA- und Makroprogrammierung</b> Routinetätigkeiten mit Makros und Visual Basic-Programmierung automatisieren &gt; <a href="#">Mehr Infos</a></p> <p>Praxis-Seminar, 1 Tag <b>Power BI: Daten interaktiv präsentieren</b> Daten aus vielen Quellen importieren, aufbereiten und präsentieren &gt; <a href="#">Mehr Infos</a></p>	<p>Bevorstehende Events</p> <p>Praxis-Seminar, 1 Tag <b>Wissensvorsprung sichern! Data Analytics im Finanz- und Rechnungswesen</b> Daten automatisiert strukturieren, analysieren und auswerten &gt; <a href="#">Mehr Infos</a></p> <p>Praxis-Seminar, 2 Tage <b>Wissensvorsprung sichern! Excel-Training: VBA- und Makroprogrammierung</b> Routinetätigkeiten mit Makros und Visual Basic-Programmierung automatisieren &gt; <a href="#">Mehr Infos</a></p> <p>Praxis-Seminar, 1 Tag <b>Wissensvorsprung sichern! Power BI: Daten interaktiv präsentieren</b> Daten aus vielen Quellen importieren, aufbereiten und präsentieren &gt; <a href="#">Mehr Infos</a></p>

## 2.5 Stichprobe

Zur Bestimmung des erforderlichen Stichprobenumfangs wurde eine Power-Analyse mit G\*Power durchgeführt. Die Berechnung stützte sich auf eine Baseline-CTR von 0.11 % (gemäss der vorgängigen Sekundäranalyse, siehe Kapitel 1.4.2.1) sowie auf einen erwarteten relativen Effekt von 39 %, wie er von Hummel und Maedche (2019) berichtet wurde. Daraus ergab sich ein erforderlicher Stichprobenumfang von rund 78 889 Empfänger\*innen pro Gruppe bei einer Power von 0.95. Da es sich jedoch um ein wiederholtes Messdesign handelt, können die Empfänger\*innen nicht über mehrere Versandwellen hinweg addiert werden (Guo, Logan, Glueck und Muller, 2013). Jede Versandwelle bildet daher eine eigenständige Auswertungseinheit. Entsprechend ist die pro Welle erreichbare Stichprobengrösse geringer als die im Rahmen der Power-Analyse ermittelte erforderliche Stichprobengrösse. Vor diesem Hintergrund wird bereits antizipiert, dass die Realisierung statistisch signifikanter Effekte unter den gegebenen Rahmenbedingungen erschwert ist.

Feldexperimente zeichnen sich dadurch aus, dass keine künstliche Verzerrung durch Manipulation oder Zusammenführung der Stichprobe entsteht, sondern reale Versandbedingungen mit realen Empfänger\*innen genutzt werden. Dies stärkt die Umgebungsvalidität der Ergebnisse und erhöht die praktische Relevanz für den Praxispartner (Kreis et al., 2021). Daher konnte die Stichprobe nicht durch zusätzliche Empfänger\*innen erweitert werden.

Da sich die Zahl der Empfänger\*innen von Woche zu Woche verändern kann, wird nachfolgend die Anzahl der erstellten E-Mails sowie die Anzahl der zugestellten E-Mails pro Versandwelle und E-Mail-Newsletter aufgeführt (siehe Tabelle 5).

Die erstellten E-Mails entsprechen der Anzahl der Empfänger\*innen, die das System XCampaign automatisch zur Verfügung stellt. Diese Zahl stellt somit die Gesamtzahl der grundsätzlich adressierten Personen dar. Die zugestellten E-Mails hingegen erfassen ausschliesslich jene E-Mails, die auch bei den Empfänger\*innen zugestellt werden konnten. Die Unterscheidung zwischen erstellten und zugestellten E-Mails ist zentral, da nur zugestellte Nachrichten für die Berechnung der CTR relevant sind.

Die Gruppengrössen der erstellten und zugestellten E-Mails weichen geringfügig voneinander ab, da einzelne E-Mails aus technischen Gründen, etwa aufgrund fehlerhafter oder inaktiver Adressen, Hard- und Softbounces, nicht zugestellt werden konnten. Hard- und Softbounces bezeichnen technische Zustellfehler im E-Mail-Versand. Hardbounces entstehen, wenn eine E-Mail dauerhaft nicht zugestellt werden kann, z. B. aufgrund einer ungültigen oder nicht mehr existierenden Adresse. Softbounces treten auf, wenn die Zustellung nur vorübergehend fehlschlägt, etwa weil das Postfach voll ist oder der Server der Empfänger\*innen vorübergehend nicht erreichbar ist (Ahrholdt et al., 2019). Beide Arten von Bounces führen dazu, dass einzelne Empfänger\*innen keine E-Mail erhalten und daher nicht in die Auswertung der zugestellten E-Mails einbezogen werden. Diese Zustellfehler konnten im Rahmen dieser Untersuchung nicht beeinflusst werden. Die erstellten Gruppen (siehe Tabelle 5) sind aber gleich gross.

Für diese Arbeit war keine Rekrutierung erforderlich, da die Untersuchung auf den bestehenden Empfänger\*innen der beiden E-Mail-Newsletter basierte.

Die Empfänger\*innen der beiden untersuchten E-Mail-Newsletter sind grundsätzlich Entscheidungsträger\*innen in der deutschsprachigen Schweiz. Die Empfänger\*innen des E-Mail-

Newsletters «Rechnungswesen aktuell» bestehen überwiegend aus Fach- und Führungskräften mit Funktionen im Finanz- und Rechnungswesen, die in KMU tätig sind. Die Zielgruppe des E-Mail-Newsletters «Personal aktuell» umfasst vorwiegend HR-Verantwortliche, Recruiter\*innen sowie Personen mit Leitungsfunktionen im Personalbereich, die ebenfalls in KMU tätig sind. Aus datenschutzrechtlichen Gründen liegen keine personenbezogenen Merkmale vor. Dadurch ist eine detaillierte Charakterisierung der Stichprobe nicht möglich. Für die Auswertung wurden ausschliesslich erfolgreich zugestellte E-Mails berücksichtigt.

Tabelle 5

Übersicht über Anzahl erstellter und zugestellter E-Mails über alle Versandwellen hinweg

Versandwelle	Name des E-Mail-Newsletters	Erstellte E-Mails TG	Erstellte E-Mail KG	Total	Zugestellt E-Mails TG	Zugestellt E-Mails KG	Total
1	Rechnungswesen aktuell	3 241	3 241	6 482	3 222 (99.41 %)	3 217 (99.26 %)	6 439
1	Personal aktuell	8 396	8 398	16 794	8 338 (99.31 %)	8 353 (99.46 %)	16 688
2	Rechnungswesen aktuell	3 234	3 235	6 469	3 221 (99.60 %)	3 221 (99.57 %)	6 442
2	Personal aktuell	8 372	8 371	16 743	8 335 (99.56 %)	8 326 (99.46 %)	16 661
3	Rechnungswesen aktuell	3 230	3 229	6 459	3 222 (99.75 %)	3 212 (99.47 %)	6 434
3	Personal aktuell	8 354	8 353	16 707	8 320 (99.59 %)	8 310 (99.49 %)	16 630
4	Rechnungswesen aktuell	3 226	3 226	6 452	3 216 (99.69 %)	3 212 (99.57 %)	6 428
4	Personal aktuell	8 335	8 333	16 668	8 297 (99.54 %)	8 290 (99.48 %)	16 587
5	Rechnungswesen aktuell	3 225	3 225	6 450	3 199 (99.19 %)	3 199 (99.19 %)	6 398
5	Personal aktuell	8 316	8 315	16 631	8 275 (99.51 %)	8 265 (99.40 %)	16 540
6	Rechnungswesen aktuell	3 290	3 290	6 580	3 264 (99.21 %)	3 273 (99.48 %)	6 537
6	Personal aktuell	8 448	8 446	16 894	8 411 (99.56 %)	8 400 (99.46 %)	16 811

Anmerkung. TG bezeichnet die Treatmentgruppe, bei der ein Ego-Nudge eingesetzt wurde. KG bezeichnet die Kontrollgruppe, in der kein Ego-Nudge eingesetzt wurde.

## 2.6 Datenauswertung

Für die Datenauswertung wurden die aggregierten Klickdaten pro Versandwelle und pro E-Mail-Newsletter getrennt analysiert. Die Anzahl der Klicks basiert nicht auf individuellen Klickdaten einzelner Empfänger\*innen. Aus datenschutzrechtlichen Gründen stellte das Tool XCampaign keine personenbezogenen Trackingdaten zur Verfügung. Dadurch war eine Analyse auf individueller Ebene nicht möglich.

Zur Überprüfung möglicher Unterschiede zwischen Kontroll- und Treatmentgruppe (mit vs. ohne Ego-Nudge) wurde pro E-Mail-Newsletter und Versandwelle ein Chi-Quadrat-Test der Unabhängigkeit durchgeführt.

Der Chi-Quadrat-Test überprüft, ob sich die empirisch beobachteten Häufigkeiten signifikant von den erwarteten Häufigkeiten unterscheiden (Rasch, Friese, Hofmann und Naumann, 2021).

Zur Datenauswertung wurde für jede Versandwelle und jeden E-Mail-Newsletter jeweils eine Kontingenztabelle erstellt. Tabelle 6 zeigt eine Kontingenztabelle, die die Verteilung der Klicks in Abhängigkeit von der Gruppenzugehörigkeit darstellt. Die Variable «Gruppe» gibt an, ob die Empfänger\*innen der Treatmentgruppe (mit Ego-Nudge) oder der Kontrollgruppe (ohne Ego-Nudge) zugeordnet wurden. Der Wert 1 kennzeichnet die Treatmentgruppe und der Wert 0 die Kontrollgruppe. Die Variable «Klick» gibt an, ob auf eine Seminarbewerbung im E-Mail-Newsletter geklickt wurde. Der Wert 1 steht für einen Klick und der Wert 0 für keinen Klick. Die angegebenen Häufigkeiten entsprechen der Anzahl der Klicks in jeder Merkmalskombination.

Die Hypothesen zielten darauf ab, im Vergleich zur Kontrollgruppe mehr Klicks in der Treatmentgruppe nachzuweisen. Auf dieser Grundlage wurden für jede der sechs Versandwellen der beiden E-Mail-Newsletter zweidimensionale Kontingenztafeln erstellt, die die Kategorien «Klick» und «kein Klick» jeweils den beiden Gruppen gegenüberstellten. Diese Kontingenztafeln bildeten die Grundlage für die anschließenden Chi-Quadrat-Analysen (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6

*Beispiel Kontingenztabelle für die erste Versandwelle des E-Mail-Newsletters «Rechnungswesen aktuell»*

Gruppe	Klick	Häufigkeit
1	1	14
1	0	3 208
0	1	10
0	0	3 207

Für die Analyse des Effekts wurden für beide E-Mail-Newsletter pro Versandwelle die absoluten Klickzahlen berechnet. Der Chi-Quadrat-Test setzt kategoriale Daten voraus und prüft Unterschiede in den Häufigkeiten zwischen zwei Gruppen (Bortz & Schuster, 2010), im vorliegenden Fall also zwischen der Treatment- und der Kontrollgruppe. Diese Voraussetzungen sind erfüllt, da sowohl die Gruppenzugehörigkeit als auch das betrachtete Ereignis kategorial skaliert sind. Aus diesem Grund

erfolgt die inferenzstatistische Prüfung der Hypothesen nicht auf der CTR selbst, sondern auf Basis absoluter Klick- und Nicht-Klick-Häufigkeiten, die in Kontingenztabelle für Treatment- und Kontrollgruppe abgebildet und mittels Chi-Quadrat-Tests ausgewertet werden. Die CTR als abhängige Variable dieser Arbeit wurde im Anschluss an diese Häufigkeiten berechnet und dient der inhaltlichen Interpretation der Ergebnisse (siehe Kapitel 4).

Es wurde davon ausgegangen, dass eine zugestellte E-Mail höchstens einen Klick auf ein beworbenes Seminar auslöst. Die Summe der Klicks entsprach den beobachteten Häufigkeiten. Die Anzahl der Nichtklicks ergab sich aus der Differenz zwischen den zugestellten E-Mails und der Summe der Klicks.

Für die Durchführung eines Chi-Quadrat-Tests müssen die Gruppen unabhängig sein und die erwartete Häufigkeit pro Zelle grösser als fünf sein (Bortz & Schuster, 2010). Dies wurde für jeden E-Mail-Newsletter, jede Gruppe und jede Versandwelle überprüft. Die erwartete Häufigkeit überstieg in allen Versandwellen sowie bei beiden E-Mail-Newslettern den Richtwert von fünf.

Die Unabhängigkeit der Beobachtungen ist gegeben, da jeder Empfänger und jede Empfängerin pro Versandwelle jeweils nur ein E-Mail erhielten und zufällig in eine Gruppe eingeteilt wurden. Da sich einzelne Empfänger\*innen über mehrere Versandwellen hinweg wiederholen können, wurden die statistischen Analysen ausschliesslich innerhalb einzelner Versandwellen durchgeführt. Damit wird die Unabhängigkeit der Gruppen gewährleistet.

Die Signifikanztests wurden auf einem Niveau von Alpha gleich .05 durchgeführt. Die statistischen Analysen wurden mit IBM SPSS Statistics, Version 29.0.2.0 (20), durchgeführt.

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Chi-Quadrat-Analysen für beide E-Mail-Newsletter sowie alle sechs Versandwellen dargestellt. Dabei werden zunächst die deskriptiven Klickzahlen dargestellt, bevor im Anschluss die inferenzstatistischen Resultate präsentiert werden, die Aufschluss über mögliche Unterschiede zwischen Treatment- und Kontrollgruppe geben.

### 3 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des durchgeführten Feldexperiments präsentiert. Ziel dieses Kapitels ist es, die Wirkung der entwickelten Ego-Nudges auf die CTR der beiden E-Mail-Newsletter «Rechnungswesen aktuell» und «Personal aktuell» zu überprüfen. Zunächst werden die deskriptiven Ergebnisse präsentiert, um einen Überblick über die Verteilung der Klicks und der CTR zu geben. Anschliessend werden die inferenzstatistischen Analysen vorgestellt, mit denen die Unterschiede in den beobachteten Klickhäufigkeiten zwischen Kontroll- und Treatmentgruppe mittels Chi-Quadrat-Tests geprüft werden. Abschliessend werden die Ergebnisse pro E-Mail-Newsletter und pro Versandwelle verdichtet.

#### 3.1 Hypothesenüberprüfung

In Kapitel 1.7 wurden die Hypothesen formuliert. Die Hypothese 1a nimmt an, dass Ego-Nudges im E-Mail-Newsletter «Rechnungswesen aktuell» zu einer höheren CTR in der Treatment- als in der Kontrollgruppe führen. Hypothese 1b geht von einem analogen Effekt für den E-Mail-Newsletter «Personal aktuell» aus.

Obwohl sich die Hypothesen inhaltlich auf Unterschiede in der CTR beziehen, basiert die statistische Prüfung auf den absoluten Häufigkeiten von Klicks und Nichtklicks in den jeweiligen Gruppen. Dies ist erforderlich, da der Chi-Quadrat-Test ausschliesslich für kategoriale Variablen geeignet ist.

Die nachfolgenden Analysen dienen der Überprüfung dieser Hypothesen.

#### 3.2 Deskriptive Statistiken

Die deskriptiven Ergebnisse werden für jeden der beiden E-Mail-Newsletter in separaten Tabellen dargestellt (siehe Tabellen 7 und 8).

Tabelle 7

Häufigkeiten «Rechnungswesen aktuell» pro Gruppe und Versandwelle

Versandwelle	Name des E-Mail-Newsletters	Gruppe	Klick	CTR (%)	Kein Klick	Summe
1	Rechnungswesen aktuell	Kontrollgruppe	10	0.1036	3 207	3 217
1	Rechnungswesen aktuell	Treatmentgruppe	14	0.1448	3 208	3 222
2	Rechnungswesen aktuell	Kontrollgruppe	3	0.0310	3 218	3 221
2	Rechnungswesen aktuell	Treatmentgruppe	10	0.4090	3 211	3 221
3	Rechnungswesen aktuell	Kontrollgruppe	8	0.0830	3 204	3 212
3	Rechnungswesen aktuell	Treatmentgruppe	4	0.0414	3 218	3 216
4	Rechnungswesen aktuell	Kontrollgruppe	8	0.0830	3 204	3 212
4	Rechnungswesen aktuell	Treatmentgruppe	12	0.1244	3 204	3 216
5	Rechnungswesen aktuell	Kontrollgruppe	10	0.0781	3 189	3 199
5	Rechnungswesen aktuell	Treatmentgruppe	16	0.1250	3 183	3 199
6	Rechnungswesen aktuell	Kontrollgruppe	6	0.0458	3 267	3 273
6	Rechnungswesen aktuell	Treatmentgruppe	15	0.1149	3 249	3 264

Anmerkung. CTR bezeichnet die Click-through-Rate und gibt den prozentualen Anteil der Klicks im Verhältnis zu den zugestellten E-Mails an.

Tabelle 8

Häufigkeiten «Personal aktuell» pro Gruppe und Versandwelle

Versandwelle	Name des E-Mail-Newsletters	Gruppe	Klick	CTR (%)	Kein Klick	Summe
1	Personal aktuell	Kontrollgruppe	23	0.0688	8 330	8 353
1	Personal aktuell	Treatmentgruppe	23	0.0690	8 315	8 338
2	Personal aktuell	Kontrollgruppe	16	0.0641	8 310	8 326
2	Personal aktuell	Treatmentgruppe	20	0.0800	8 315	8 335
3	Personal aktuell	Kontrollgruppe	40	0.1203	8 270	8 310
3	Personal aktuell	Treatmentgruppe	38	0.1142	8 282	8 320
4	Personal aktuell	Kontrollgruppe	21	0.0844	8 269	8 290
4	Personal aktuell	Treatmentgruppe	19	0.0763	8 278	8 297
5	Personal aktuell	Kontrollgruppe	41	0.1654	8 224	8 265
5	Personal aktuell	Treatmentgruppe	41	0.1652	8 234	8 275
6	Personal aktuell	Kontrollgruppe	27	0.1071	8 373	8 400
6	Personal aktuell	Treatmentgruppe	17	0.0674	8 394	8 411

Anmerkung. CTR bezeichnet die Click-through-Rate und gibt den prozentualen Anteil der Klicks im Verhältnis zu den zugestellten E-Mails an.

Die Tabellen 7 und 8 zeigen, dass die beobachteten Klickereignisse in beiden E-Mail-Newslettern insgesamt auf niedrigem Niveau liegen. Die Unterschiede bei den beobachteten Klickereignissen zwischen Kontroll- und Treatmentgruppe variieren je nach Versandwelle und bewegen sich überwiegend in einem sehr kleinen Bereich.

Im E-Mail-Newsletter «Rechnungswesen aktuell» tritt in den Versandwellen eins, zwei, vier, fünf und sechs eine leicht erhöhte CTR in der Treatmentgruppe auf, während in der dritten Versandwelle in der Kontrollgruppe eine höhere CTR beobachtet werden konnte.

Im E-Mail-Newsletter «Personal aktuell» sind die Unterschiede der beobachteten Häufigkeiten zwischen Kontroll- und Treatmentgruppe ebenfalls gering. In den Versandwellen eins und fünf ist die CTR zwischen der Kontroll- und der Treatmentgruppe beinahe gleich hoch. In der zweiten Versandwelle ist die CTR der Treatmentgruppe höher als jene der Kontrollgruppe. In der dritten, vierten und sechsten Versandwelle ist die CTR der Kontrollgruppe höher als die der Treatmentgruppe.

Im folgenden Abschnitt wird mithilfe inferenzstatistischer Verfahren geprüft, ob die beobachteten Häufigkeiten von Klick- und Nichtklickereignissen zwischen Kontroll- und Treatmentgruppe signifikant von den unter der Annahme der Unabhängigkeit erwarteten Häufigkeiten abweichen.

### **3.3 Inferenzstatistische Ergebnisse**

Zur Prüfung, ob sich die Häufigkeitsverteilung zwischen Kontroll- und Treatmentgruppe unterscheidet, wurde für jede Versandwelle der E-Mail-Newsletter ein Chi-Quadrat-Test der Unabhängigkeit durchgeführt und das Zusammenhangsmass Phi ausgewertet (siehe Tabelle 9 und 10). Damit wird überprüft, ob sich die Verteilung von Klick- und Nichtklickereignissen zwischen der Kontroll- und der Treatmentgruppe signifikant unterscheidet.

Tabelle 9

*Chi-Quadrat-Test des E-Mail-Newsletters «Rechnungswesen aktuell»*

Versandwelle	Name des E-Mail-Newsletters	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i>	$\phi$	<i>n</i>
1	Rechnungswesen aktuell	.663	1	.416	.010	6 439
2	Rechnungswesen aktuell	3.777	1	.052	.024	6 442
3	Rechnungswesen aktuell	1.348	1	.246	-.014	6 434
4	Rechnungswesen aktuell	.798	1	.372	.011	6 428
5	Rechnungswesen aktuell	1.390	1	.238	.015	6 398
6	Rechnungswesen aktuell	3.894	1	.048	.024	6 537

*Anmerkung.*  $\chi^2$  bezeichnet den Chi-Quadrat-Wert des Unabhängigkeitstests nach Person. *df* gibt die Anzahl der Freiheitsgrade an. *p* steht für das Signifikanzniveau.  $\phi$  ist das Zusammenhangsmass für 2-mal-2-Tabellen und beschreibt die Stärke des Zusammenhangs. *n* entspricht der Anzahl der in die Analyse eingegangenen gültigen Fälle.

Tabelle 10

Chi-Quadrat-Test des E-Mail-Newsletters «Personal aktuell»

Versandwelle	Name des E-Mail-Newsletters	$\chi^2$	df	p	$\phi$	n
1	Personal aktuell	.000	1	.995	.000	16 691
2	Personal aktuell	.441	1	.507	.005	16 661
3	Personal aktuell	.054	1	.816	-.002	16 630
4	Personal aktuell	.102	1	.750	-.002	16 587
5	Personal aktuell	.000	1	.996	.000	16 540
6	Personal aktuell	2.292	1	.130	-.012	16 811

Anmerkung.  $\chi^2$  bezeichnet den Chi-Quadrat-Wert des Unabhängigkeitstests nach Pearson. df gibt die Anzahl der Freiheitsgrade an. p steht für das Signifikanzniveau.  $\phi$  ist das Zusammenhangsmass für 2-mal-2-Tabellen und beschreibt die Stärke des Zusammenhangs. n entspricht der Anzahl der in die Analyse eingegangenen gültigen Fälle.

Aufgrund des gewählten Forschungsdesigns können die Ergebnisse nur innerhalb derselben Versandwelle und innerhalb desselben E-Mail-Newsletters miteinander verglichen werden, weswegen die Ergebnisse auch separat dargestellt werden. Zudem unterscheiden sich die beiden E-Mail-Newsletter hinsichtlich Zielgruppe, Themenfokus und Versandzeitpunkt, sodass ein Vergleich über E-Mail-Newsletter hinweg nicht zulässig ist.

Daher erfolgt die Auswertung getrennt nach Versandwellen und für jeden Newsletter. Nur so kann die Wirkung des Treatments gegenüber der jeweiligen Kontrollgruppe valide beurteilt werden.

### 3.4 Ergebnisse des E-Mail-Newsletters «Rechnungswesen aktuell»

In der ersten Versandwelle verzeichnete die Kontrollgruppe 10 Klicks bzw. 3 207 Nichtklicks, die Treatmentgruppe 14 Klicks und 3 208 Nichtklicks. Die CTR beträgt 0.1036 % in der Kontrollgruppe und 0.1448 % in der Treatmentgruppe. Der  $\chi^2$ -Test ergab keinen statistisch signifikanten Unterschied in den Häufigkeitsverteilung zwischen den Gruppen ( $\chi^2 = 0.663$ ,  $p = .416$ ). Die Effektstärke liegt mit  $\phi = .010$  im vernachlässigbaren Bereich. Ein signifikanter Unterschied ist daher nicht erkennbar. Der eingesetzte Ego-Nudge «Wissensvorsprung sichern!» führte somit zu keiner signifikanten Veränderung der Häufigkeitsverteilung zwischen Kontroll- und Treatmentgruppe.

In der zweiten Versandwelle erzielte die Kontrollgruppe 3 Klicks (3 218 Nichtklicks) und die Treatmentgruppe 10 Klicks bzw. 3 211 Nichtklicks. Die CTR der Treatmentgruppe (0.4090 %) liegt über jener der Kontrollgruppe (0.0310 %). Der Chi-Quadrat-Wert beträgt  $\chi^2(1) = 3.777$  mit  $p = .052$ . Die Effektstärke beträgt  $\phi = .024$ . Dieser Unterschied erreicht keine statistische Signifikanz. Damit führte auch der Ego-Nudge «Ihre-Expertise vertiefen!» zu keinem statistisch signifikanten Unterschied in der Häufigkeitsverteilung zwischen der Kontroll- und Treatmentgruppe.

In der dritten Versandwelle zeigte die Kontrollgruppe 8 Klicks bei 3 204 Nichtklicks, während die Treatmentgruppe 4 Klicks bei 3 218 Nichtklicks erzielte. Die CTR liegt bei 0.0830 % in der Kontrollgruppe bzw. 0.0414 % in der Treatmentgruppe. In der Kontrollgruppe ist die CTR also minimal höher als in der Treatmentgruppe. Der Chi-Quadrat-Wert beträgt  $\chi^2(1) = 1.348$  bei  $p = .246$  und einer

Effektstärke von  $\varphi = -.014$ . Auch hier ergeben sich keine statistisch bedeutsamen Unterschiede in der Häufigkeitsverteilung zwischen Kontroll- und Treatmentgruppe. Für den Ego-Nudge «Ihr Experten-Update!» konnte somit kein statistisch signifikanter Unterschied festgestellt werden.

In der vierten Versandwelle erzielte die Kontrollgruppe 8 Klicks und die Treatmentgruppe 12 Klicks (jeweils bei 3 204 Nichtklicks). Die CTR ist mit 0.0830 % in der Kontrollgruppe und 0.1244 % in der Treatmentgruppe geringfügig unterschiedlich. Der Chi-Quadrat-Test ergibt  $\chi^2(1) = 0.798$  bei  $p = .372$ . Mit  $\varphi = .011$  liegt die Effektstärke erneut nahe null. Obwohl der Ego-Nudge «Expertenvorsprung sichern!» keinen signifikanten Unterschied in der Häufigkeitsverteilung bewirkte, hat die Treatmentgruppe mehr Klicks erhalten, was sich auch in einer geringfügig höheren CTR widerspiegelt.

In der fünften Versandwelle wurde der Ego-Nudge «Mit Wissen führen!» eingesetzt. Dabei zeigt die Kontrollgruppe eine CTR von 0.0781 %, die Treatmentgruppe von 0.1250 %. Die Kontrollgruppe weist 10 Klicks auf (mit 3 189 Nichtklicks), die Treatmentgruppe 16 Klicks (mit 3 183 Nichtklicks). Der Chi-Quadrat-Test ergibt  $\chi^2(1) = 1.390$  mit  $p = .238$ . Die Effektstärke beträgt  $\varphi = .015$  und weist damit keine relevante Abweichung der Häufigkeitsverteilung auf.

In der sechsten Versandwelle erzielte die Kontrollgruppe 6 Klicks (mit 3 267 Nichtklicks) bei einer CTR von 0.0458 %. Die Treatmentgruppe mit dem Ego-Nudge «Zukunft gestalten!» erzielte 15 Klicks (mit 3 249 Nichtklicks) und eine CTR von 0.1149 %. Der Chi-Quadrat-Test ergab einen statistisch signifikanten Unterschied in der Häufigkeitsverteilung,  $\chi^2(1) = 3.894$ ,  $p = .048$ . Die Effektstärke ist mit  $\varphi = .024$  jedoch sehr klein, sodass der gefundene Unterschied trotz statistischer Signifikanz eine geringe praktische Relevanz aufweist. Damit zeigt sich, dass der Ego-Nudge «Zukunft gestalten!» dieser Versandwelle zwar einen messbaren, jedoch lediglich minimal ausgeprägten Effekt auf die Häufigkeitsverteilung hatte.

Zusammenfassend zeigen die sechs Versandwellen des E-Mail-Newsletters «Rechnungswesen aktuell», dass die eingesetzten Ego-Nudges keinen statistisch signifikanten Einfluss auf die Häufigkeitsverteilungen haben. Die beobachteten Unterschiede in den Häufigkeitsverteilungen sind gering, und die Effektstärken liegen durchgehend im Bereich sehr kleiner Werte. Ausschliesslich in der sechsten Versandwelle konnte mit dem Ego-Nudge «Zukunft gestalten!» ein signifikanter Unterschied festgestellt werden, wobei die Effektstärke mit  $\varphi = .024$  sehr gering und nach Konventionen von Cohen (1988) unterhalb eines kleinen Effektes liegt ( $\varphi < .10$ ).

### **3.5 Ergebnisse des E-Mail-Newsletters «Personal aktuell»**

In der ersten Versandwelle, in der der Ego-Nudge «Wissensvorsprung sichern!» eingesetzt wurde, erzielten sowohl die Kontrollgruppe als auch die Treatmentgruppe je 23 Klicks. Die Kontrollgruppe verzeichnete dabei 8 330 Nichtklicks, die Treatmentgruppe 8 315. Die CTR liegt in beiden Gruppen bei rund 0.0690 %. Der Chi-Quadrat-Test ergibt  $\chi^2(1) = 0.000$  bei  $p = .995$ . Die Effektstärke beträgt  $\varphi = .000$  und ist vernachlässigbar. Damit zeigt sich, dass für den eingesetzten Ego-Nudge keinen statistisch signifikanten Unterschied in der Häufigkeitsverteilung zwischen Kontroll- und Treatmentgruppe festgestellt werden konnte.

Auch in der zweiten Versandwelle ergibt sich kein wesentlicher Unterschied zwischen den Gruppen. Die Kontrollgruppe verzeichnete 16 Klicks und 8 310 Nichtklicks, die Treatmentgruppe 20 Klicks und 8 315 Nichtklicks. Der Chi-Quadrat-Wert beträgt 0.441 bei  $p = .507$ . Die Effektstärke ist mit  $\varphi = .005$  minimal. Die CTR der Treatmentgruppe liegt mit 0.0800 % geringfügig über jener der

Kontrollgruppe (0.0641 %), dieser Unterschied ist jedoch statistisch nicht signifikant. Der eingesetzte Ego-Nudge «Ihre Expertise vertiefen!» zeigte keinen statistisch signifikanten Unterschied in der Häufigkeitsverteilung zwischen Kontroll- und Treatmentgruppe.

In der dritten Versandwelle führte der Ego-Nudge «Ihr Experten-Update!» ebenfalls zu keiner relevanten Veränderung der CTR. Die Kontrollgruppe zeigte 40 Klicks und 8 270 Nichtklicks, die Treatmentgruppe 38 Klicks und 8 282 Nichtklicks. Die CTR liegen sehr nah beieinander (0.1203 % und 0.1142 %), wobei diejenige der Kontrollgruppe leicht höher ist. Der Chi-Quadrat-Wert beträgt 0.054 bei  $p = .816$ . Die Effektstärke liegt nahe null und liefert keinen Hinweis auf einen systematischen Unterschied in der Häufigkeitsverteilung zwischen den Gruppen.

Das Muster wiederholt sich in der vierten Versandwelle, in der der Ego-Nudge «Expertenvorsprung sichern!» eingesetzt wurde. Die Kontrollgruppe erzielte 21 Klicks und 8 269 Nichtklicks, die Treatmentgruppe 19 Klicks und 8 278 Nichtklicks. Die CTR sind ähnlich hoch (0.0844 % und 0.0763 %), wobei die CTR der Kontrollgruppe minimal höher ist. Der Chi-Quadrat-Wert beträgt 0.102 bei  $p = .750$ . Ein systematischer Unterschied in der Häufigkeitsverteilung aufgrund des eingesetzten Ego-Nudges lässt sich nicht feststellen.

In der fünften Versandwelle zeigt sich erneut ein nahezu symmetrisches Verteilungsmuster. Die Kontrollgruppe und die Treatmentgruppe verzeichneten jeweils 41 Klicks, wobei die Kontrollgruppe 8 224 und die Treatmentgruppe 8 234 Nichtklicks aufwies. Die CTR sind nahezu identisch (0.1654 % in der Kontrollgruppe und 0.1652 % in der Treatmentgruppe). Der Chi-Quadrat-Wert liegt bei 0.000 mit  $p = .996$ . Die Effektstärke liegt im vernachlässigbaren Bereich und weist keinen substantziellen Unterschied in der Häufigkeitsverteilung zwischen den Gruppen aus. Der Ego-Nudge «Mit Wissen führen!» bewirkt somit keine statistisch signifikante Veränderung der Klickereignisse.

Erst in der sechsten Versandwelle zeigt sich eine leichte Abweichung. Die Kontrollgruppe weist mit 27 Klicks und 8 373 Nichtklicks eine höhere CTR von 0.1071 % auf als die Treatmentgruppe, die 17 Klicks und 8 394 Nichtklicks erzielte und eine CTR von 0.0674 % erreichte. Dennoch bleibt die Differenz gering. Der Chi-Quadrat-Wert beträgt 2.292 bei  $p = .130$ . Die Effektstärke bleibt mit  $\varphi = .012$  klein und deutet ebenfalls auf zufallsbedingte Schwankungen hin. Der Ego-Nudge «Zukunft gestalten!» zeigt somit auch in dieser Versandwelle keinen statistisch signifikanten Unterschied in der Häufigkeitsverteilung zwischen Kontroll- und Treatmentgruppe.

Zusammenfassend zeigen die sechs Versandwellen des E-Mail-Newsletters «Personal aktuell», dass mit den eingesetzten Ego-Nudges kein statistisch signifikanter Unterschied in der Häufigkeitsverteilung zwischen Kontroll- und Treatmentgruppe festgestellt werden konnte. Die beobachteten Unterschiede sind gering und entsprechen zufälligen Schwankungen. In mehreren Versandwellen erhielt die Kontrollgruppe sogar mehr Klicks als die Treatmentgruppe.

Diese Ergebnisse bilden die Grundlage für die nachfolgende Diskussion und den Ausblick.

## 4 Diskussion und Ausblick

Dieses Kapitel dient der Interpretation der empirischen Befunde dieser Arbeit. Zunächst werden die Ergebnisse beider E-Mail-Newsletter zusammengefasst, die Fragestellung beantwortet und die praktische Relevanz dargestellt. Anschliessend werden theoretische Bezüge hergestellt und mögliche Erklärungsansätze für die beobachteten Muster aufgezeigt. Das methodische Vorgehen wird kritisch hinterfragt, und zentrale Limitationen der Untersuchung werden diskutiert. Abschliessend werden Implikationen für die zukünftige Forschung abgeleitet sowie Empfehlungen für den Praxispartner formuliert. Abschliessend wird ein Fazit gezogen.

### 4.1 Zentrale Befunde

Über beide E-Mail-Newsletter hinweg zeigen alle sechs Versandwellen, dass die eingesetzten Ego-Nudges keine statistisch bedeutsamen Veränderungen der Häufigkeitsverteilungen bewirkten und die beobachteten Unterschiede beider E-Mail-Newsletter eng beieinanderliegen. Der Chi-Quadrat-Test prüft hierbei zwar ausschliesslich Häufigkeitsverteilungen; für die inhaltliche Interpretation der Effekte wird jedoch auf die CTR als massgebliche Kennzahl Bezug genommen.

In den Versandwellen des E-Mail-Newsletters «Rechnungswesen aktuell» werden geringfügig höhere CTR-Werte und etwas grössere Effektstärken erreicht als jene des E-Mail-Newsletters «Personal aktuell». Obwohl diese Effekte klein und überwiegend statistisch nicht signifikant sind, zeigen sie, dass im E-Mail-Newsletter «Rechnungswesen aktuell» tendenziell stärkere Reaktionen auf die eingesetzten Ego-Nudges zu verzeichnen sind als im E-Mail-Newsletter «Personal aktuell». Insbesondere die sechste Versandwelle des E-Mail-Newsletters «Rechnungswesen aktuell», in der ein statistisch signifikantes Ergebnis erzielt werden konnte, ist hervorzuheben, wobei die sehr geringe Effektgrösse auf einen praktisch vernachlässigbaren Effekt hinweist ( $\phi < .10$ ).

Damit wird die Hypothese 1a, dass eine durch Ego-Nudges erhöhte CTR im E-Mail-Newsletter «Rechnungswesen aktuell» nicht bestätigt.

Hypothese 1b, wonach Ego-Nudges im E-Mail-Newsletter «Personal aktuell» zu einer erhöhten CTR führen, wird durch die vorliegenden Daten nicht bestätigt.

Die dargestellten zentralen Befunde bilden die Grundlage für die nachfolgende Beantwortung der Forschungsfrage.

### 4.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Insgesamt zeigen die Ergebnisse dieser Untersuchung, dass die eingesetzten Ego-Nudges im B2B-E-Mail-Marketing keinen Einfluss auf die CTR hatten. Lediglich in der sechsten Versandwelle des E-Mail-Newsletters «Rechnungswesen aktuell» konnte mit dem Ego-Nudge «Zukunft gestalten!» ein knapp signifikanter Unterschied festgestellt werden. Da die Effektstärke in der sechsten Versandwelle des E-Mail-Newsletters «Rechnungswesen aktuell» nur sehr gering ausfiel, lässt sich insgesamt kein stabiler Einfluss der eingesetzten Ego-Nudges nachweisen.

Vor diesem Hintergrund lässt sich die Hauptforschungsfrage dahingehend beantworten, dass die getesteten psychologischen Mechanismen der Choice Architecture unter den gegebenen Bedingungen keine statistisch signifikante Veränderung der CTR bewirkten.

Die erste Unterfrage, die sich auf das Ausmass des Unterschieds zwischen der Kontroll- und Treatmentgruppe bezog, zeigt, dass die beobachteten Differenzen zwar in einzelnen Versandwellen

leicht zugunsten der Treatmentgruppe ausfielen, jedoch lediglich in einer Versandwelle und in einem E-Mail-Newsletter knapp statistisch signifikant waren.

Die zweite Unterfrage, ob sich die Wirksamkeit der Ego-Nudges je nach Zielgruppe unterscheidet, lässt sich anhand der Ergebnisse beantworten. Im E-Mail-Newsletter «Rechnungswesen aktuell» wies die Treatmentgruppe in fünf von sechs Versandwellen eine minimal höhere CTR auf, wobei diese Unterschiede nur in einer Versandwelle statistisch signifikant waren. Im E-Mail-Newsletter «Personal aktuell» zeigte hingegen die Kontrollgruppe in drei der sechs Versandwellen eine minimal höhere CTR, während in zwei Versandwellen identische Werte beobachtet wurden. In der zweiten Versandwelle lag die CTR der Treatmentgruppe leicht über jener der Kontrollgruppe. Diese Unterschiede waren jedoch ebenfalls nicht statistisch signifikant. Die dritte Unterfrage wird in den Abschnitten 4.7 und 4.8 vertieft behandelt.

Im nächsten Schritt ist zu klären, welche Bedeutung die vorliegenden Ergebnisse für den Praxispartner haben.

### **4.3 Praktische Implikationen für den Praxispartner**

Aus praktischer Sicht ist festzuhalten, dass auch statistisch nicht signifikante Effekte im E-Mail-Marketing für den Praxispartner relevant sein können. Jeder zusätzliche Klick ist eine wertvolle Interaktion, die zu einer erhöhten Wahrnehmung des Seminarangebots, zu zusätzlichen Seitenaufrufen oder im besten Fall zu einer Seminarbuchung führen kann. Bereits geringe Unterschiede in der CTR können bei regelmässig versendeten E-Mail-Newslettern und grossen Empfänger\*innenzahlen kumulativ zu messbaren wirtschaftlichen Effekten beitragen.

Insbesondere im E-Mail-Newsletter «Rechnungswesen aktuell» deuten die Ergebnisse darauf hin, dass der Einsatz der eingesetzten Ego-Nudges zu geringfügigen Veränderungen im Klickverhalten führen kann.

Die praktische Relevanz dieser Befunde ergibt sich zudem aus dem äusserst geringen Implementierungsaufwand. Die Anpassungen beschränkten sich auf das Einfügen weniger Wörter, während der Newsletter-Versand unverändert beibehalten wurde.

In fünf von sechs Versandwellen wies die Treatmentgruppe eine leicht höhere CTR auf als die Kontrollgruppe. Auch wenn diese Effekte statistisch nicht bedeutsam sind, legen sie nahe, dass gezielte psychologische Impulse das Klickverhalten punktuell beeinflussen können.

Im E-Mail-Newsletter «Personal aktuell» zeigte sich hingegen ein anderes Muster. In zwei Versandwellen war die Anzahl der Klicks in der Kontroll- und Treatmentgruppe identisch. Lediglich in einer Versandwelle erzielte die Treatmentgruppe mit dem Ego-Nudge «Ihre Expertise vertiefen!» mehr Klicks im Vergleich zur Kontrollgruppe, wobei dieser Unterschied ebenfalls statistisch nicht signifikant und die Effektgrösse klein war. In den übrigen Versandwellen lag die CTR der Kontrollgruppe jeweils leicht über jener der Treatmentgruppe.

Diese Befunde verdeutlichen, dass die Wirksamkeit der eingesetzten Ego-Nudges nicht generalisierbar ist, sondern vom jeweiligen Kontext und von der Zielgruppe abhängt. Für den Praxispartner ergibt sich daraus, dass der Einsatz von Ego-Nudges sorgfältig auf die Eigenschaften der jeweiligen Zielgruppe sowie deren Selbstkonzept abgestimmt werden sollte.

Aus unternehmerischer Sicht ist diese Erkenntnis von hoher Relevanz. Die Ergebnisse helfen, Risiken bei der Anwendung psychologischer Mechanismen der Choice Architecture zu minimieren,

indem sie verhindern, dass Ego-Nudges ohne Differenzierung zwischen verschiedenen E-Mail-Newslettern und Zielgruppen eingesetzt werden. Somit bietet die Arbeit eine empirisch fundierte Grundlage, um potenziell wirkungslose oder sogar kontraproduktive Kommunikationsstrategien frühzeitig zu identifizieren und zu vermeiden. Die Arbeit liefert damit eine konkrete Entscheidungsgrundlage für WEKA, psychologische Mechanismen künftig gezielt und hypothesengeleitet einzusetzen, statt sie pauschal über verschiedene Zielgruppen hinweg auszurollen.

Diese Untersuchung erfüllt damit die Voraussetzung eines strategischen Testens, bei dem es weniger um kurzfristige Erfolge geht, sondern darum, langfristige, wichtige Erkenntnisse über die eigene Zielgruppe zu gewinnen (Witzenleiter, 2021).

Zur wissenschaftlichen Einordnung ist zusätzlich zu prüfen, wie gut die Befunde mit den theoretischen Annahmen dieser Arbeit übereinstimmen. Im nächsten Abschnitt werden die Ergebnisse daher systematisch mit den zugrunde liegenden theoretischen Modellen verglichen.

#### **4.4 Vergleich mit der Theorie**

Die theoretische Herleitung dieser Arbeit (siehe Kapitel 1.6) basierte auf der Annahme, dass Ego-Nudges im Sinne des MINDSPACE-Modells das berufliche Selbstkonzept der Empfänger\*innen aktivieren und dadurch die subjektive Relevanz der beworbenen Seminare erhöhen. Operationalisiert wurde diese Annahme durch sprachliche Formulierungen in den Seminarbewerbungen, die Kompetenz, Expertise oder einen beruflichen Vorsprung adressieren sollten. Erwartet wurde eine höhere CTR in der Treatmentgruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe.

Die Ergebnisse stützen diese Annahme nur eingeschränkt. Über die Versandwellen und beiden E-Mail-Newsletter hinweg zeigen sich insgesamt geringe und inkonsistente Unterschiede zwischen Treatment- und Kontrollgruppe. Zudem fällt der Effekt zwischen den beiden E-Mail-Newslettern unterschiedlich aus. Damit ergibt sich kein robustes Muster, das die Wirksamkeit des Ego-Nudges im untersuchten Setting eindeutig bestätigt.

Diese Interpretation muss vor dem Hintergrund der aktuellen Forschungslage verstanden werden. Für den Einsatz psychologischer Mechanismen der Choice Architecture im B2B-E-Mail-Marketing liegen bislang kaum empirische Nachweise vor. Ein Grossteil der einschlägigen Literatur konzentriert sich auf B2C-Kontexte. Daher stehen die vorliegenden Ergebnisse weniger im Widerspruch zur Literatur, sondern zeigen vielmehr, dass dieses Forschungsfeld bisher nur punktuell theoretisch und empirisch erforscht ist. Die schwachen und inkonsistenten Effekte verdeutlichen eine bestehende Forschungslücke und unterstreichen die Notwendigkeit weiterer Studien, die die Wirkmechanismen der Choice Architecture, insbesondere Ego-Nudges, im B2B-E-Mail-Marketing untersuchen.

Ergänzend lassen sich die Ergebnisse insofern mit der Theorie in Einklang bringen, als sie die zentrale Bedeutung der Zielgruppenpassung von Marketingmassnahmen unterstreichen. Der unterschiedliche Effekt des Ego-Nudges in den beiden E-Mail-Newslettern spricht dafür, dass identische Ego-Nudges je nach Adressatengruppe unterschiedlich verarbeitet werden. Marketingmassnahmen müssen daher konsequent auf die spezifische Zielgruppe ausgerichtet werden, um psychologische Mechanismen aktivieren zu können.

Wie in der Einleitung erwähnt (siehe Kapitel 1), zeichnen sich digitale Entscheidungskontexte durch eine hohe Informationsdichte aus, was dazu führen kann, dass Inhalte nur selektiv verarbeitet

werden. Daher ist es möglich, dass die verwendeten Ego-Nudges als subtile Interventionen inmitten vieler anderer Inhalte möglicherweise nicht ausreichend wahrgenommen wurden. Die Manipulationsstärke der eingesetzten Ego-Nudges könnte daher zu gering gewesen sein, um das Klickverhalten und damit die CTR verlässlich zu beeinflussen.

Der leichte, jedoch statistisch nicht signifikante Anstieg der CTR im E-Mail-Newsletter «Rechnungswesen aktuell» könnte darauf hindeuten, dass die Empfänger\*innen unterschiedliche berufsspezifische Selbstkonzepte und motivationalen Orientierungen aufweisen. Dies beeinflusst, wie gut der Ego-Mechanismus je nach Zielgruppe anschliesst. Daraus ergibt sich die Frage, welche personenspezifischen Faktoren bestimmen, ob ein Ego-Nudge bei einer Person wirkt.

Nach dem Karriereanker-Modell zeigen Accounting-Studierende besonders starke Ausprägungen in den Ankern unternehmerische Kreativität, totale Herausforderung sowie Dienst und Hingabe. Zugleich spielt für viele die Lebensstil-Integration eine wichtige Rolle, die auf verlässliche und gut planbare Arbeitsbedingungen verweist (Sánchez-Garcés et al., 2023). Fachpersonen aus dem Rechnungswesen weisen im Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) überwiegend ein STJ-Profil auf (Briggs, Copeland und Haynes, 2007; Wetmiller & Barkhi, 2020). Der Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) unterscheidet vier dichotome Dimensionen: Extraversion – Introversion (E–I), Sensing – Intuition (S–N), Thinking – Feeling (T–F) und Judging – Perceiving (J–P). Kombinationen dieser Präferenzen ergeben typische Profile wie STJ, die für eine ausgeprägte Orientierung an Fakten, Analyse und strukturierten Entscheidungen stehen (King & Mason, 2020). Diese Ergebnisse sind im Einklang mit der theoretischen Annahme, dass selbst bei vermeintlich rationalen Entscheidungsprozessen heuristische Regeln angewendet werden (Kahneman, 2011).

Zudem konnte gezeigt werden, dass für die Wahl einer Karriere im Rechnungswesen klare Nutzensvorstellungen entscheidend sind. Dazu gehören solide Einkommensperspektiven, verlässliche Aufstiegschancen und ein Tätigkeitsfeld, das ausreichend Abwechslung bietet (Felton, Dimnik und Northey, 1995). Ego-Nudges greifen genau dieses Bedürfnis positiver Selbstbewertung auf (Dolan et al., 2012). Ego-Nudges adressieren zwar Motive wie Kompetenz und Selbstwirksamkeit, doch ist unklar, ob die in dieser Untersuchung verwendeten Formulierungen ausreichend stark waren, um die selbstbezogenen Motive dieser Zielgruppe tatsächlich zu aktivieren. Die geringe Wirkung lässt sich somit auch dadurch erklären, dass die eingesetzten Ego-Nudges möglicherweise nicht das erforderliche Mass an Selbstrelevanz erzeugten, das notwendig wäre, um das Verhalten messbar zu verändern.

HR-Führungskräfte weisen im Vergleich zu anderen Berufsgruppen ein anderes Persönlichkeitsprofil auf. Sie erzielen höhere Ausprägungen in Offenheit, emotionaler Stabilität, Teamorientierung, Extraversion, Durchsetzungsfähigkeit, Optimismus, Work Drive und visionärem Führungsverhalten (Lounsbury, Steel, Gibson und Drost, 2008). Die ausgeprägte emotionale Stabilität und die starke Teamorientierung dieser Zielgruppe liefern einen plausiblen Hinweis darauf, weshalb Ego-Nudges bei HR-Führungskräften weniger Anklang finden.

Auch das Geschlecht prägt das berufliche Rollenbild. Im Rechnungswesen sind leitende Funktionen häufiger von Männern besetzt (Almer, Harris, Higgs und Rakestraw, 2022). Führung und Fachautorität werden traditionell eher männlich konnotiert. Frauen übernehmen dieses Bild teilweise selbst (Adapa, Rindfleisch und Sheridan, 2016). Das Idealbild im Finanz- und Rechnungswesen

orientiert sich daher eher an einer dominanten, leistungsorientierten Form von Männlichkeit. Empathie und kooperative Fähigkeiten tauchen zwar häufig auf, verändern das Grundmuster jedoch kaum (Ala-Heikkilä, Lämsä und Järvenpää, 2024). Die Ergebnisse von Jackson, Richardson, Michelson und Munir (2023) zeigen, dass sich die Bewertung von Karrierewerten im Rechnungswesen geschlechtsspezifisch unterscheidet. Männer gewichten extrinsische Werte stärker. Dazu gehören Status, finanzielle Vorteile und sichtbare Karriereergebnisse. Frauen ordnen diese Faktoren tiefer ein (Jackson et al., 2023).

Im Personalwesen zeigt sich seit Jahren eine deutliche Feminisierung, weil der Frauenanteil stark gestiegen ist und das Berufsfeld heute klar weiblich geprägt erscheint (Ulrich, Younger, Brockbank und Ulrich, 2013). Diese Einschätzung beruht auf der historischen Entwicklung des Personalwesens, das aus Tätigkeiten hervorging, die mit Fürsorge, Kommunikation und administrativer Betreuung verbunden waren. Diese Aufgaben wurden lange als gesellschaftlich «weiblich» codiert (Ainsworth & Pekarek, 2022). Obwohl sich HR mit der Zeit professionalisiert und strategisch ausgerichtet hat, bleibt das feminisierte Berufsbild bestehen (Schreibmayr & Reichel, 2023). Frauen im Vorstand sind überproportional häufig für das Personalwesen zuständig (Reichel, Scheibmayr und Brandl, 2019). Eine Analyse von HR-Stelleninseraten zeigt, dass die Ausschreibungen trotz des hohen Frauenanteils im Berufsfeld stark geschlechtergeprägt formuliert sind. Mit jeder höheren Hierarchiestufe nimmt der Anteil männlich codierter Begriffe zu (Ridgway, Oldridge und Mavin, 2024).

Ego-Nudges sprechen vor allem Personen an, deren berufliches Selbstkonzept stark leistungs- und kompetenzorientiert geprägt ist. In Berufen, in denen wertebezogene oder zwischenmenschliche Motive im Vordergrund stehen, haben solche Anstupser wahrscheinlich eine geringere Relevanz.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Nudging-Strategien im B2B-Marketing gezielt auf das Selbstkonzept der jeweiligen Zielgruppe abgestimmt werden müssen und dabei geschlechterbezogene Rollenvorstellungen sowie karrierebezogene Orientierungsmodelle eine Rolle spielen könnten.

Zugleich weisen die Ergebnisse auf Einschränkungen hin, die bei der Interpretation zu berücksichtigen sind. Daher werden im folgenden Abschnitt die wesentlichen Limitationen der vorliegenden Arbeit reflektiert.

#### **4.5 Limitationen**

Die Ergebnisse dieser Arbeit sind vor dem Hintergrund mehrerer methodischer und konzeptioneller Einschränkungen zu betrachten.

Die Untersuchung wurde ausschliesslich im Umfeld von WEKA durchgeführt. Die Generalisierbarkeit der Resultate auf andere Unternehmen, Branchen oder Zielgruppen ist daher begrenzt. Die beiden E-Mail-Newsletter unterscheiden sich zudem in ihrer Zielgruppe sowie in ihrer inhaltlichen Gestaltung, weshalb nur Vergleiche innerhalb desselben E-Mail-Newsletters zulässig sind. Dies stellt eine Einschränkung der externen Validität dar, da die Übertragbarkeit der Befunde auf andere Kontexte nicht gewährleistet wird.

Eine weitere Einschränkung betrifft die theoretische und methodische Grundlage des eingesetzten Nudging-Ansatzes. Die wissenschaftliche Literatur zur Anwendung der Prinzipien der Choice Architecture im B2B-Kontext ist bislang kaum entwickelt, weshalb es keine empirisch validierten Nudges für diesen Bereich gibt. Die in dieser Studie eingesetzten Formulierungen mussten deshalb

neu entwickelt werden. Zwar basierten sie auf theoretischen Konzepten, empirischen Befunden und dem Fachwissen interner Expert\*innen, dennoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass alternative Formulierungen, stärkere Personalisierungen oder eine andere sprachliche Gestaltung wirksamer gewesen wären.

Eine weitere Limitation ergibt sich aus der engen Operationalisierung des Ego-Prinzips. Das theoretische Konstrukt umfasst mehrere psychologische Dimensionen, die in der Literatur nicht abschliessend definiert sind und daher ein breites Spektrum möglicher Ausprägungen aufweisen. Es ist nicht zweifelsfrei geklärt, ob eine stärkere Ausprägung des Ego-Nudges zu einem anderen Effekt geführt hätte. Da diese Arbeit unter realen Bedingungen stattgefunden hatte, mussten gewisse Einschränkungen seitens des Praxispartners berücksichtigt werden. Die betraf auch die Intensität des Ego-Appells.

Zudem ist die Abgrenzung gegenüber anderen MINDSPACE-Dimensionen, insbesondere Saliency und Affect, nicht vollständig gegeben, da die eingesetzten Formulierungen auch den Affekt beeinflussen können. Darüber hinaus war der Ego-Nudge rot eingefärbt, was zusätzlich eine Salienz hervorrufen könnte. Dies ergab sich aus dem bestehenden Layout des Praxispartners und wurde entsprechend übernommen.

Hinzu kommt, dass die CTR bereits vor Beginn des Feldexperiments auf einem sehr niedrigen Niveau lag. Niedrige Basisraten verringern die Teststärke, da die Varianz der Messung gering ist. Dadurch sind grosse Stichproben notwendig, um solche Effekte überhaupt erkennen zu können (Cohen, 1988). Da die Hypothesen an realen Empfänger\*innen getestet wurden, konnten die Stichprobenumfänge nicht beliebig erhöht werden. Die in der Power-Analyse berechneten Idealgrössen wurden deshalb nicht erreicht. Untersuchungen mit zu kleinen Stichproben erzeugen eine grosse Streuung der Teststatistik um den tatsächlichen Effekt und somit zu grossen Standardfehlern bzw. breiten Stichprobenverteilungen. Dadurch sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass die Teststatistik nahe genug am wahren Wert liegt, um die Nullhypothese korrekt zu verwerfen. Damit bleiben grosse und praktisch relevante Effekte bei kleinen Stichproben häufig statistisch insignifikant und bleiben empirisch unentdeckt (Cohen, 1988; Weimann & Brosig-Koch, 2019). Dies könnte erklären, warum die Unterschiede der CTR nicht statistisch signifikant sind.

Die sechswöchige Testphase war zudem relativ kurz, sodass langfristige Effekte nicht erfasst werden konnten. Zwar unterschieden sich die eingesetzten Ego-Nudges in ihrer Ausprägung, doch wurden sie jeweils innerhalb eines kurzen Zeitraums von einer Woche getestet. Dadurch ist es möglich, dass Gewöhnungs- oder Sättigungseffekte eingetreten sind. Ein solcher Einfluss kann aufgrund des Studiendesigns nicht ausgeschlossen werden.

Technische Faktoren führten zudem dazu, dass die Anzahl der tatsächlich zugestellten E-Mails zwischen den Gruppen leicht variierte. Da die CTR auf Basis der zugestellten Nachrichten berechnet wird, sind diese Unterschiede bei der Interpretation zu berücksichtigen. Zusätzlich konnten externe Störvariablen wie saisonale Effekte, parallele Marketingaktionen, allgemeine Marktbewegungen oder die individuelle Informationslast der Empfänger\*innen nicht kontrolliert werden. Solche Einflüsse können das Klickverhalten wesentlich beeinflussen und damit die Wirkung der Nudges überlagern.

Eine weitere Einschränkung dieser Untersuchung betrifft den fehlenden Manipulationscheck. Der Grossteil der experimentellen Methodenliteratur empfiehlt bei experimentellen Studien einen

Manipulationscheck (Hauser, Ellsworth und Gonzalez, 2018). Solche Manipulationschecks sollen überprüfen, ob eine Intervention in einem Experiment von den Teilnehmenden überhaupt wahrgenommen und verarbeitet wurde. Diese Manipulationschecks sollen Hinweise zur Konstruktvalidität liefern (Sigall & Mills, 1998). Ohne diese Kontrolle bleibt unklar, ob geringe oder ausbleibende Effekte auf die tatsächliche Wirksamkeit der Ego-Nudges zurückzuführen sind oder darauf, dass die Ego-Nudges von den Empfänger\*innen nicht wahrgenommen wurden. Die Intervention basierte auf subtilen sprachlichen Veränderungen, die leicht übersehen werden können. Ein Manipulationscheck war in dieser Untersuchung kaum umsetzbar, da Ego-Nudges in einem natürlichen Umfeld getestet wurden und dadurch den natürlichen Nutzungskontext störten. Auch für den Praxispartner war eine solche Zusatzbefragung organisatorisch nicht sinnvoll. Daher musste auf einen Manipulationscheck verzichtet werden. Damit bleibt offen, ob die Intervention wahrgenommen wurde, was die Interpretation der Ergebnisse einschränkt. In der experimentellen Forschung wird zudem darauf hingewiesen, dass ein Manipulationscheck selbst wie eine Intervention wirken und Effekte verstärken, abschwächen oder in eine unerwartete Richtung verschieben kann (Gruijters, 2022).

Die Datenerhebung basierte ausschliesslich auf quantitativen Kennzahlen wie der Anzahl der Klicks und der CTR. Psychologische Prozesse, die dem Verhalten zugrunde liegen, wurden nicht erhoben. Daher bleibt unklar, welche psychologischen Mechanismen zu den Ergebnissen geführt haben. Dies erschwert die theoretische Einordnung der Ergebnisse und begrenzt die Möglichkeit, klare Schlussfolgerungen über die zugrunde liegenden Wirkmechanismen zu ziehen.

Die Studie erlaubt Aussagen über die Wirksamkeit der konkret eingesetzten Ego-Nudges unter den spezifischen Rahmenbedingungen, jedoch nicht über die generelle Wirksamkeit psychologischer Mechanismen der Choice Architecture im B2B-E-Mail-Marketing.

Psychologische Konstrukte wie das Selbstkonzept gelten als latente Variablen, die sich nicht direkt beobachten lassen und daher aus indirekten Indikatoren erschlossen werden (Buntins, 2014). In der vorliegenden Studie konnte daher nicht überprüft werden, ob das Selbstkonzept der Empfänger\*innen tatsächlich aktiviert wurde, sondern lediglich, ob sich dies in einer Verhaltensänderung widerspiegelte. Untersucht wurde folglich nicht der zugrunde liegende psychologische Mechanismus, sondern dessen beobachtbare Auswirkung auf das Klickverhalten.

Aus den genannten Limitationen ergeben sich mehrere konkrete Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung, die im nächsten Abschnitt erläutert werden.

#### **4.6 Zukünftige Forschung**

Für ein vertieftes Verständnis wäre es sinnvoll, alle Elemente des MINDSPACE-Modells systematisch im B2B-E-Mail-Marketing zu untersuchen. Damit liesse sich untersuchen, welches Prinzip des MINDSPACE-Modells im B2B-E-Mail-Marketing besonders wirksam ist.

Die Ergebnisse legen nahe, dass die Wirksamkeit von Ego-Nudges stark von berufsspezifischen Wertorientierungen und Rollenbildern abhängen könnte. Aufbauend auf der Interpretation, wonach im HR-Umfeld stärker soziale Motive dominieren, sollte in zukünftigen Studien gezielt geprüft werden, ob normative Nudges bei den Empfänger\*innen des E-Mail-Newsletters «Personal aktuell» wirksamer sind als egozentrierte Ansprachen. Auf diese Weise liesse sich empirisch klären, ob Ego-Nudges durch andere MINDSPACE-Prinzipien besser ergänzt oder ersetzt werden können.

Aufgrund der geringen Effektstärken und der begrenzten Stichprobengrösse sollte geprüft werden, ob sich die beobachteten Zusammenhänge in einer Untersuchung mit einer grösseren Stichprobe und über einen längeren Zeitraum bestätigen oder ob sich unter diesen Bedingungen andere Effekte zeigen. Grössere Stichproben würden die Teststärke erhöhen und erlauben, auch kleine, aber praktisch bedeutsame Effekte zuverlässig zu identifizieren. Ein längerer Untersuchungszeitraum könnte darüber hinaus klären, ob sich die Wirkung von Ego-Nudges über die Zeit hinweg stabilisiert, ob Gewöhnungs- oder Ermüdungseffekte auftreten oder ob sich die Wirksamkeit verändert.

In der vorliegenden Untersuchung wurden sechs verschiedene Ego-Nudges getestet, deren Formulierung nur einen kleinen Ausschnitt des Ego-Prinzips darstellt. Weitere Forschung sollte systematisch untersuchen, welche sprachlichen oder visuellen Elemente eines egobasierten Nudges besonders wirksam sind und ob unterschiedliche Ausprägungen des egobasierten Nudges zu abweichenden Effekten führen. Dadurch könnte geprüft werden, ob und wie einzelne Merkmale unterschiedlich wirken.

Zudem wurden in der vorliegenden Arbeit nur die beiden E-Mail-Newsletter «Personal aktuell» und «Rechnungswesen aktuell» überprüft. Zukünftige Forschung sollte daher prüfen, welche Effekte bei anderen Zielgruppen auftreten. Dies würde Rückschlüsse auf die Generalisierbarkeit der Befunde ermöglichen.

Ebenfalls offen bleibt, ob sich geschlechtsspezifische Unterschiede in der jeweiligen Zielgruppe zeigen. Da die aggregierten Daten keine personenbezogenen Analysen zulassen, bleibt unklar, ob bestimmte personenbezogene Merkmale das Klickverhalten und die Wirksamkeit von Ego-Nudges beeinflussen. Zukünftige Untersuchungen unter Einbezug individueller Trackingdaten könnten klären, ob demografische Merkmale, berufliche Rollen oder Branchenerfahrung die Wirksamkeit von Nudges moderieren.

Ausserdem wurden die Ego-Nudges ausschliesslich in der Deutschschweiz getestet. Zu klären bleibt, ob sich die Befunde auf die französischsprachige Schweiz übertragen lassen, in der WEKA ebenfalls tätig ist.

Zusätzlich erscheint es sinnvoll, qualitative Methoden stärker einzubeziehen. Es ist nicht klar, weshalb sich Empfänger\*innen dazu entscheiden, auf Botschaften zu reagieren. Interviews, Fokusgruppen oder qualitativ orientierte Usability-Tests könnten wertvolle Einblicke in die subjektive Wahrnehmung der Botschaften liefern. Qualitative Ansätze würden damit aufzeigen, welche kognitiven und emotionalen Prozesse ausgelöst werden und welche Elemente der Botschaften als relevant oder irrelevant eingestuft werden (Kirchmair, 2022).

Die CTR als abhängige Variable bietet darüber hinaus nur begrenzte Möglichkeiten, die psychologischen Mechanismen hinter dem Ego-Aspekt zu untersuchen. Während der Ego-Mechanismus auf die Aktivierung des Selbstkonzepts und eine erhöhte subjektive Relevanz abzielt, beschreibt die CTR lediglich das resultierende Verhalten, nicht jedoch die zugrunde liegenden kognitiven oder motivationalen Prozesse. Es ist unklar, ob und in welchem Ausmass das Selbstkonzept tatsächlich aktiviert wurde, was in zukünftigen Studien näher untersucht werden sollte.

Die dritte Unterfrage, die auf mögliche Empfehlungen für das E-Mail-Marketing von WEKA abzielt, wurde bislang noch nicht beantwortet. Die Ableitung von Empfehlungen erfolgt auf Grundlage zweier unterschiedlicher Erkenntnisquellen. Zunächst werden Empfehlungen formuliert, die sich unmittelbar

aus den Ergebnissen der Sekundäranalyse ableiten lassen. Anschliessend werden Massnahmen vorgestellt, die auf den Befunden der empirischen Untersuchung basieren und deren spezifische Wirkung überprüft wurde.

#### **4.7 Empfehlungen auf Basis der Sekundäranalyse**

Die Ergebnisse der Sekundäranalyse (siehe Kapitel 1.4) machen deutlich, dass sich die Relevanz einzelner Marketingkanäle im Laufe der Jahre verändert und verschoben hat. Daher ist es notwendig, fortlaufend zu überprüfen, über welche Kanäle B2B-Kund\*innen auf das Weiterbildungsangebot aufmerksam werden. Nur durch eine regelmässige Evaluation lässt sich sicherstellen, dass Ressourcen zielgerichtet eingesetzt und Veränderungen im Nutzungsverhalten frühzeitig erkannt werden (Grayson, 2023). Die Evaluation erfolgt anhand geeigneter Kennzahlen, die konsequent aus der Marketingstrategie abgeleitet sind (Leake, Ginty und Vaccarello, 2012).

Auffällig ist zudem die grössere Bedeutung der Empfehlung. Diese Entwicklung weist darauf hin, dass Weiterempfehlungen im B2B-Umfeld zunehmend an Bedeutung gewinnen und ein hohes Potenzial haben. Daraus lassen sich zusätzliche Marketingaktivitäten ableiten, die Empfehlungsprozesse gezielt stärken, etwa durch strukturiertes Empfehlungsmarketing oder durch Massnahmen, die den Austausch unter den Teilnehmenden fördern.

Die Analyse der E-Mail-Newslettern zeigt ausserdem, dass die Reihenfolge der beworbenen Seminare einen Einfluss auf das Klickverhalten hat. Das jeweils zuerst platzierte Seminar erzielt die höchste Aufmerksamkeit, während die nachfolgenden Inhalte deutlich weniger Beachtung finden. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, die Platzierung der Seminarangebote strategisch auszurichten und jene Seminare an prominenter Stelle zu positionieren, deren Auslastung erhöht oder deren Relevanz betont werden soll.

Darüber hinaus wird deutlich, dass die Vielzahl bestehender Marketingaktivitäten nicht automatisch mit hoher Wirksamkeit einhergeht. Die Diskrepanz zwischen hohen Zustellzahlen und einer vergleichsweise niedrigen CTR verdeutlicht, dass eine konsequente und datenbasierte Überprüfung aller Massnahmen erforderlich ist, um ineffiziente Aktivitäten zu identifizieren und gezielt weiterzuentwickeln.

Auch die Direct Mailings sollten systematisch analysiert und ggf. optimiert werden. Die CTR fallen tendenziell etwas höher aus als bei den E-Mail-Newslettern; sie liegen jedoch ebenfalls deutlich unter branchenüblichen Werten. Dies legt nahe, dass sowohl inhaltliche als auch strukturelle Anpassungen notwendig sein könnten.

Die aus der Sekundäranalyse abgeleiteten Massnahmen zeigen Optimierungspotenzial im bestehenden Marketingprozess. Ergänzend dazu liefert die empirische Untersuchung weitere Anhaltspunkte, die eine weiterführende Ableitung wirksamer Massnahmen ermöglichen.

#### **4.8 Empfehlungen basierend auf der empirischen Untersuchung**

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung (siehe Kapitel 3) zeigen, dass bereits kleine Anpassungen in einzelnen Versandwellen zu einer minimalen Veränderung der CTR führten (siehe Kapitel 4.1). Diese Befunde lassen darauf schliessen, dass umfassendere Optimierungen ein deutlich höheres Wirkungspotenzial aufweisen. Bislang werden die E-Mail-Newsletter weitgehend nach dem Prinzip «eine Botschaft für alle» versendet. Das reduziert zwar den Aufwand, führt jedoch dazu, dass viele Inhalte nicht auf die jeweilige Situation der Empfänger\*innen eingehen. Die Ergebnisse zeigen,

dass verschiedene Zielgruppen unterschiedlich auf psychologische Mechanismen reagieren. Die Wirksamkeit des E-Mail-Marketings, insbesondere der E-Mail-Newsletter, lässt sich erhöhen, indem die Kommunikation systematisch auf die spezifischen Zielgruppen ausgerichtet wird und die zugrunde liegenden psychologischen Mechanismen berücksichtigt werden. So konnte gezeigt werden, dass verhaltensbasiert segmentierte E-Mail-Kampagnen deutlich besser abschneiden als nicht segmentierte Kampagnen. Sie erzielen höhere Öffnungs-, Klick- und Conversion-Raten. Zudem generieren sie mehr Umsatz pro versendete E-Mail und führen zu weniger Abmeldungen (Oguta & Eling, 2025).

Die CTR eignet sich zur Messung einer unmittelbaren Reaktion, bildet den tatsächlichen Erfolg jedoch nicht umfassend ab. Für eine umfassendere Bewertung der eingesetzten psychologischen Mechanismen sind zusätzliche Kennzahlen sinnvoll, die die qualitativen Aspekte der Wirkung abbilden. Diese können Aufschluss darüber geben, wie Inhalte wahrgenommen werden oder welchen Beitrag sie zur Markenwahrnehmung leisten (Castan, 2011).

Sucala, Ezeanochie, Cole-Lewis und Turgiss (2020) argumentieren, dass digitale Verhaltensänderungsinterventionen nicht als statische Massnahmen verstanden werden dürfen, sondern als dynamische Systeme, die fortlaufend überprüft und angepasst werden müssen. Vor diesem Hintergrund ist eine regelmässige Evaluation zentral, um einzelne Mechanismen der Choice Architecture gezielt zu optimieren, Ressourcen effizient einzusetzen und Veränderungen im Nutzungsverhalten frühzeitig zu identifizieren. Die Ergebnisse dieser Evaluation sollten systematisch erfasst und bewertet werden. So entsteht internes Know-how darüber, was unter welchen Bedingungen funktioniert hat und was nicht. Für jeden Test werden Kontext, Zielgruppe, Annahmen, beobachtete Ergebnisse sowie eine Einschätzung dokumentiert. Dabei ist zwischen den Ergebnissen und den daraus folgenden Konsequenzen zu unterscheiden.

Für ein effektives Marketing ist es zentral, verschiedene Datenquellen entlang der gesamten Customer Journey zu integrieren. So können Marketingmassnahmen auf Verhalten, Kontext und Präferenzen abgestimmt werden. Damit entstehen personalisierte Marketingstrategien, die den Nutzen für Kund\*innen erhöhen und Streuverluste reduzieren (Vieira, de Almeida, Agnihotri, da Silva und Arunachalam, 2019).

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung legen nahe, dass der Einsatz psychologischer Mechanismen der Choice Architecture im E-Mail-Marketing auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten sein sollte. Es zeigt sich, dass Ego-Nudges nicht in jedem Kontext gleich wirken, sondern ihre Effektivität stark davon abhängt, wer angesprochen wird und in welchem fachlichen Umfeld sie wirken. Besonders das berufliche Selbstkonzept scheint dabei eine entscheidende Rolle zu spielen und sollte bei der Entwicklung entsprechender psychologischer Interventionen berücksichtigt werden.

Eine individualisierte Kommunikation lässt sich durch Marketingautomatisierung und künstliche Intelligenz erheblich verbessern.

Laut Rougemont und Terstiege (2022) können Automatisierungssysteme Kundendaten aus unterschiedlichen Quellen zusammenführen und so eine segmentierte Ansprache entlang der Buyer's Journey ermöglichen. Künstliche Intelligenz kann diesen Prozess unterstützen, indem sie Muster im Klick- und Interaktionsverhalten erkennt und Empfänger\*innen automatisch nach Interessen, Unternehmensgrösse oder Entscheidungsphase zuordnet. Auf dieser Grundlage lassen sich

personalisierte Text- und Betreffvarianten generieren. Dies erhöht die Relevanz der Botschaften und verbessert die Erfolgswahrscheinlichkeit von E-Mail-Kampagnen, ohne den Marketingaufwand zu erhöhen (Rougemont & Terstiege, 2022).

Da bei WEKA umfangreiche Datenbestände vorhanden sind, sollte deren systematische Nutzung gezielt ausgebaut werden. Die Analyse von Interaktions- und Verhaltensdaten ermöglicht es, Muster zu erkennen. Dadurch entstehen datenbasierte Entscheidungen, die die Wirksamkeit automatisierter Marketingmassnahmen erhöhen (Kim & Moon, 2021). Veränderungen im Layout oder in der sprachlichen Gestaltung sollten stets systematisch überprüft und anhand geeigneter Analysen bewertet werden.

Eine mögliche Struktur zur Umsetzung ist ein dreistufiges Modell aus Ideation, Analyse und Deployment. In der Ideation entsteht ein Wissensökosystem, das interne Daten, Kundenfeedback und Marktinformationen verknüpft. Das setzt enge Kundenschnittstellen, strategische Partnerschaften und eine robuste technologische Infrastruktur voraus. In der Analyse werden qualitativ geprüfte Daten mit modernen Analytics-Verfahren aufbereitet, in Co-Creation-Formate eingebracht und zu verwertbaren Erkenntnissen verdichtet. In der Deployment-Phase werden die gewonnenen Erkenntnisse in konkrete Massnahmen umgesetzt und Entscheidungen konsequent datenbasiert priorisiert (Ravat, Hemonnet-Goujot und Hollet-Haudebert, 2024).

#### **4.9 Fazit**

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse dieser Untersuchung, dass mit den eingesetzten Ego-Nudges keine statistisch nachweisbare Wirkung auf die CTR festgestellt werden konnte. Damit lässt sich die eingangs formulierte Forschungsfrage beantworten. Diese Ergebnisse sind jedoch vor dem Hintergrund der beschriebenen Limitationen zu interpretieren, insbesondere da die Durchführung als Feldexperiment ein Erreichen der in der Power-Analyse berechneten Stichprobengrösse nicht zuließ und dadurch zu einer eingeschränkten Teststärke führte. Hinzu kommt, dass die CTR bereits zu Beginn des Untersuchungszeitraums auf einem sehr niedrigen Niveau lag, was die Erfassung kleiner Effekte zusätzlich erschwerte.

Trotz dieser Einschränkungen zeigen die absoluten Klickzahlen im E-Mail-Newsletter «Rechnungswesen aktuell», dass die Treatmentgruppen in mehreren Versandwellen eine leicht höhere Anzahl an Klicks erzielten als die Kontrollgruppen. Auch wenn diese Unterschiede nicht immer statistisch signifikant waren, weisen sie auf eine praktische Relevanz für WEKA hin, da bereits geringe zusätzliche Klicks zu einer erhöhten Sichtbarkeit der Angebote führen können.

Darüber hinaus ist es für den Praxispartner von Interesse, zu erfahren, dass sich die beiden Zielgruppen «Rechnungswesen» und «Personal» unterschiedlich verhalten und auf die eingesetzten Ego-Nudges jeweils unterschiedliche Reaktionen gezeigt haben.

Weitere Forschung in diesem Themenfeld erscheint notwendig, um zu untersuchen, wie unterschiedliche MINDSPACE-Aspekte wirken und welche dieser Mechanismen unter welchen Bedingungen Effekte im B2B-E-Mail-Marketing entfalten.

Insgesamt zeigt diese Arbeit, dass die Effektivität psychologischer Mechanismen der Choice Architecture im E-Mail-Marketing stark vom Kontext und von der Zielgruppe abhängt. Ein reflektierter, empirisch begleiteter Einsatz kann einen nachhaltigen Mehrwert für das Marketing von WEKA schaffen.

## Literaturverzeichnis

- Ackermann, K. A., Heim, N., Collenberg, A., Lenggenhager, V. & Furchheim, P. (2020). *Swiss behavioral economics Studie*. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Adamson, B., Dixon, M. & Toman, N. (2012). The End of solution sales. *Harvard Business Review*. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2012/07/the-end-of-solution-sales>
- Adapa, S., Rindfleish, J. & Sheridan, A. (2016). 'Doing gender' in a regional context: Explaining women's absence from senior roles in regional accounting firms in Australia. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 100–110. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.05.004>
- Aggarwal, P., Murahari, V., Rajpurohit, T., Kalyan, A., Narasimhan, K. & Deshpande, A. (2024). GEO: Generative engine optimization. In *Proceedings of the 30th ACM SIGKDD Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD '24)* (pp. 5–16). <https://doi.org/10.1145/3637528.3671900>
- Ahrholdt, D., Greve, G. & Hopf, G. (2019). *Online-Marketing-Intelligence*. Springer Gabler.
- Ainsworth, S. & Pekarek, A. (2022). Gender in human resources: Hiding in plain sight. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 890–905. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12437>
- Ala-Heikkilä, V., Lämsä, A.-M. & Järvenpää, M. (2024). Management accountants – A gendered image. *Critical Perspectives on Accounting*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2024.102724>
- Almer, E. D., Harris, M. K., Higgs, J. L. & Rakestraw, J. R. (2022). Gender equity in public accounting: Evidence from single audit partner and director engagement leaders. *Journal of Accounting and Public Policy*, 41(3). <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2022.106941>
- Alpar, A., Koczy, M. & Metzgen, M. (2015). *SEO – Strategie, Taktik und Technik*. Springer Gabler.
- Ambler, T. & Kokkinaki, F. (1997). Measures of marketing success. *Journal of Marketing Management*, 13(7), 665–678. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964503>
- Ambler, T., Kokkinaki, F. & Puntoni, S. (2004). Assessing marketing performance: Reasons for metrics selection. *Journal of Marketing Management*, 20(3–4), 475–498. <https://doi.org/10.1362/026725704323080506>
- American Marketing Association. (o. D.). *Definitions of Marketing*. Verfügbar unter: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Andrawis, A., Tapa, J., Vlaev, I., Read, D., Schmidtke, K. A., Chow, E. P. F. et al. (2022). Applying behavioural insights to HIV prevention and management: A scoping review. *Current HIV/AIDS Reports*, 19, 358–374. <https://doi.org/10.1007/s11904-022-00615-z>
- Armstrong, B. (2022). Do not push me: A disruptive content and media transformation. *Journal of Brand Strategy*, 11(1), 25–29.
- Arnold, M., Goldschmitt, M. & Rigotti, T. (2023). Dealing with information overload: A comprehensive review. *Frontiers in Psychology*, 14, 1122200. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1122200>
- Aronson, E. (1969). The Theory of cognitive dissonance: A current perspective. *Advances in Experimental Social Psychology*, 4, 1–34. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60075-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60075-1)
- Backhaus, K. & Voeth, M. (2015). Besonderheiten des Industriegütermarketing. In K. Backhaus & M. Voeth, (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing* (S. 3-21). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Baier, D. & Sänn, A. (2015). Marktforschung auf Industriegütermärkten. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing* (S. 323–348). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bailey, J. A., II. (2003). Self-image, self-concept, and self-identity revisited. *Journal of the National Medical Association*, 95(5), 383–386.
- Bamberger, B., Reinartz, W. & Ulaga, W. (2025). Navigating the future of B2B marketing: The transformative impact of the industrial metaverse. *Journal of Business Research*, 188. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115057>
- Bashir, T., Zhongfu, T., Sadiq, B. & Naseem, A. (2024). How AI competencies can make B2B marketing smarter: Strategies to boost customer lifetime value. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1451228>
- Bauer, F. & Koth, H. (2018). *Der unvernünftige Kunde: Mit Behavioral Economics irrationale Entscheidungen verstehen und beeinflussen*. Redline.
- Beck, H. (2014). *Behavioral Economics*. Springer Gabler.
- Bell, D. E., Raiffa, H. & Tversky, A. (1988). Descriptive, normative, and prescriptive interactions in decision making. In D. E. Bell, H. Raiffa, & A. Tversky (Hrsg.), *Decision making: Descriptive, normative, and prescriptive interactions* (S. 9–30). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bellizzi, J. A. & McVey, P. (1983). How valid is the buy-grid model? *Industrial Marketing Management*, 12(1), 57–62. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(83\)90035-4](https://doi.org/10.1016/0019-8501(83)90035-4)
- Benartzi, S. & Beshears, J. (2017). Should governments invest more in nudging? *Psychological Science*, 28(8), 8–12. <https://doi.org/10.1177/095679761770250>
- Bergstrom, J. R. & Schall, A. J. (2014). *Eye Tracking in User Experience Design*. Morgan Kaufmann.
- Bhambri, G. (2021). Information overload in business organizations and entrepreneurship: An analytical review of the literature. *Business Information Review*, 38(4), 193–200. <https://doi.org/10.1177/026638212111054975>
- Bordalo, P., Gennaioli, N. & Shleifer, A. (2013). Salience and consumer choice. *Journal of Political Economy*, 121(5). <https://doi.org/10.1086/673885>
- Bortz, J. & Schuster, C. (2010). *Statistik*. Springer Medizin.
- Bostoganashvili, K. (2024). What is email bounce rate and why is it important? Verfügbar unter: <https://mailtrap.io/blog/email-bounce-rate/>
- Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. Academic Press.
- Brevo. (2024). B2B E-Mail Marketing: 6 Tipps für erfolgreiche B2B Newsletter. Verfügbar unter: <https://www.brevo.com/de/blog/email-marketing-b2b/>
- Briggs, S. P., Copeland, S. E. & Haynes, D. (2007). Accountants for the 21st century, where are you? A five-year study of accounting students' personality preferences. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(4), 511–537. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2006.01.013>
- Brocato, D. (2010). Push and Pull Marketing Strategies. In *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01053>

- Brown, B. P., Bellenger, D. N. & Johnston, W. J. (2007). The implications of business-to-business and consumer market differences for B2B branding strategy. *Journal of Business Market Management*, 1, 209–230. <https://doi.org/10.1007/s12087-007-0011-x>
- Bucher, M., Hänslér, K., Schiffelholz, R., Uhrich, M. & Wassmer, M. (2016a). *Erfolgreicher Einstieg ins professionelle E-Mail-Marketing*. Springer Gabler.
- Bucher, T., Collins, C., Rollo, M. E., McCaffrey, T. A., De Vlièger, N., van der Bend, D. et al. (2016b). Nudging consumers towards healthier choices: a systematic review of positional influences on food choice. *British Journal of Nutrition*, 115(12), 2252-2263. <https://doi.org/10.1017/S0007114516001653>
- Bundesgesetz über den Datenschutz (DSG). SR 235.1 (Stand am 01.09.2023) Verfügbar unter: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2022/491/de>
- Buntins, M. (2014). *Psychologische Tests und mehrwertige Logik: Ein alternativer Ansatz zur Quantifizierung psychologischer Konstrukte*. Springer VS.
- Burgartz, T. & Krämer, A. (2023). Marketing KPIs: Marketingleistung vollständig erfassen und steuerbar machen. In A. Krämer, R. Kalka & W. Merkle (Hrsg.), *Stammkundenbindung versus Neukundengewinnung* (S. 371-384). Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-40363-8\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-658-40363-8_19)
- Butera, F. & Buchs, C. (2023). Soziale Interdependenz und die Förderung kooperativen Lernens. In K. Sassenberg & M.L. Vliek (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Von der Theorie zur Anwendung* (S. 123-140). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-17529-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-031-17529-9_8)
- Campbell-Arvai, V., Arvai, J. & Kalof, L. (2014). Motivating sustainable food choices: The role of nudges, value orientation, and information provision. *Environment and Behavior*, 46(4), 453–475. <https://doi.org/10.1177/001391651246909>
- Castan, B. (2011). Qualitative Wirkungsmessung von Online-Marketing. In C. Bauer, G. Greve & G. Hopf (Hrsg.), *Online Targeting und Controlling. Grundlagen, Anwendungsfelder, Praxisbeispiele* (S. 169–184). Wiesbaden: Gabler.
- Castro, J. (2025). How AI is Transforming the Future of SEO. Verfügbar unter: <https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/2025/01/03/how-ai-is-transforming-the-future-of-seo/>
- Chaparro-Peláez, J., Hernández-García, Á. & Lorente-Páramo, Á. (2022). May I have your attention, please? An investigation on opening effectiveness in e-mail marketing. *Review of Managerial Science*, 16, 2261–2284. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00517-9>
- Cheshin, A. (2020). The impact of non-normative displays of emotion in the workplace: How inappropriateness shapes the interpersonal outcomes of emotional displays. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00006>
- Comello, M. L. G. (2013). Activated self-concept as a mechanism underlying prevention message effects. *Media Psychology*, 16(2), 177–198. <https://doi.org/10.1080/15213269.2012.742359>
- Chowdhury, N., Balaraman, P., Liu, J., Sirkeci, I. & Wilson, J. A. J. (2025). *Essential B2B marketing strategies*. Palgrave Macmillan.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Erlbaum.

- Cortez, R. M. & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 99–102.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017>
- Davis, D. F., Golicic, S. L. & Marquardt, A. J. (2008). Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider? *Industrial Marketing Management*, 37(2), 218–227.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.02.003>
- Deutsche Gesellschaft für Psychologie. (2018). *Ethisches Handeln in der psychologischen Forschung*. Hogrefe.
- Deutsches Institut für Marketing. (2024). Push und Pull Marketing. Verfügbar unter:  
<https://www.marketinginstitut.biz/blog/push-und-pull-marketing/>
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D. & Vlaev, I. (2010). MINDSPACE: Influencing behaviour for public policy. Institute for Government.
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Metcalfe, R. & Vlaev, I. (2012). Influencing behaviour: The MINDSPACE way. *Journal of Economic Psychology*, 33(2), 264–277.  
<https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.10.009>
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Springer.
- Duane, J.-N., Ericson, J. & McHugh, P. (2025). Digital nudges: A systematic narrative review and taxonomy. *Behaviour & Information Technology*, 44(13), 3250–3270.  
<https://doi.org/10.1080/0144929X.2024.2440116>
- Edwards, W. (1961). Behavioral decision theory. *Annual Review of Psychology*, 12, 473–498.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.12.020161.002353>
- Elgendi, M., Kumar, P., Barbic, S., Howard, N., Abbott, D. & Cichocki, A. (2018). Subliminal Priming – State of the Art and Future Perspectives. *Behavioral Sciences*, 8(6).  
<https://doi.org/10.3390/bs8060054>
- Felser, G. (2015). *Werbepsychologie*. Springer.
- Felton, S., Dimnik, T. & Northey, M. (1995). A theory of reasoned action model of the chartered accountant career choice. *Journal of Accounting Education*, 13(1), 1–19.  
[https://doi.org/10.1016/0748-5751\(94\)00027-1](https://doi.org/10.1016/0748-5751(94)00027-1)
- Ferguson, W. (1979). An evaluation of the BUYGRID Analytic Framework. *Industrial Marketing Management*, 8(1), 40–44. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(79\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0019-8501(79)90016-6)
- Foscht, T., Swoboda, B. & Schramm-Klein, H. (2017). *Käuferverhalten*. Springer Gabler.
- Foxall, G. R. (2017). Behavioral Economics in Consumer Behavior Analysis. *The Behavior Analyst*, 40, 309–319. <https://doi.org/10.1007/s40614-017-0127-4>
- Friedman, N. P. & Robbins, T. W. (2022). The role of prefrontal cortex in cognitive control and executive function. *Neuropsychopharmacology*, 47, 72–89. <https://doi.org/10.1038/s41386-021-01132-0>
- García, J. M. & Vila, J. (2020). Financial literacy is not enough: The role of nudging toward adequate long-term saving behavior. *Journal of Business Research*, 112, 472–477.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.061>
- Garms-Homolová, V. (2021). *Sozialpsychologie der Informationsverarbeitung über das Selbst und die Mitmenschen: Selbstkonzept, Attributionstheorien, Stereotype und Vorurteile*. Springer.

- Gartner. (2020). 5 ways the future of B2B buying will rewrite the rules of effective selling. Verfügbar unter: <https://www.gartner.com/en/sales/insights/b2b-buying-journey>
- Gartner. (2024). Gartner predicts search engine volume will drop 25% by 2026, due to AI Chatbots and other virtual agents. Verfügbar unter: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-02-19-gartner-predicts-search-engine-volume-will-drop-25-percent-by-2026-due-to-ai-chatbots-and-other-virtual-agents>
- Gigerenzer, G. & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451–482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>
- Glaesser, J. (2019). Competence in educational theory and practice: A critical discussion. *Oxford Review of Education*, 45(1), 70–85. <https://doi.org/10.1080/03054985.2018.1493987>
- Grave, K.-P. (2022). *Digitales Mittelstandsmarketing*. Haufe.
- Grayson, R. (2023). *Foundations in digital marketing: Building meaningful customer relationships and engaged audiences*. BCcampus.
- Grewal, R., Lilien, G. L., Bharadwaj, S., Jindal, P., Kayande, U., Lusch, R. F., Mantrala, M., Palmatier, R. W., Rindfleisch, A., Scheer, L. K., Spekman, R., & Sridhar, S. (2015). Business-to-business buying: Challenges and opportunities. *Customer Needs and Solutions*, 2(3), 193–208. <https://doi.org/10.1007/s40547-015-0040-5>
- Grewal, R., Lilien, G. L., Petersen, J. A. & Wuyts, S. (2022). Business-to-business marketing: Looking back, looking forward. In R. Grewal, G. L. Lilien, J. A. Petersen & S. Wuyts (Hrsg.), *Handbook of business-to-business marketing* (2. Aufl., S. 1–34). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800376878>
- Gronchi, G., Gavazzi, G., Viggiano, M. P. & Giovannelli, F. (2024). Dual-process theory of thought and inhibitory control: An ALE meta-analysis. *Brain Sciences*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/brainsci14010101>
- Grove, H., Sellers, K., Ettenson, R. & Knowles, J. (2018). Selling Solutions Isn't Enough. *MIT Sloan Management Review*.
- Gruijters, S. L. K. (2022). Making inferential leaps: Manipulation checks and the road towards strong inference. *Journal of Experimental Social Psychology*, 98. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2021.104251>
- Guo, Y., Logan, H. L., Glueck, D. H. & Muller, K. E. (2013). Selecting a sample size for studies with repeated measures. *BMC Medical Research Methodology*, 13. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-13-100>
- Hadjikhani, A. & LaPlaca, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 294–305. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.011>
- Hansen, P. G. (2016). The definition of nudge and libertarian paternalism: Does the hand fit the glove? *European Journal of Risk Regulation*, 7(1), 155–174. <https://www.jstor.org/stable/24770005>
- Hartemo, M. (2016). Email marketing in the era of the empowered consumer. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(3), 212–230. <https://doi.org/10.1108/JRIM-06-2015-0040>
- Hashemi, S., Bai, L., Gao, S., Burstein, F. & Renzenbrink, K. (2024). Sharpening clinical decision support alert and reminder designs with MINDSPACE: A systematic review. *International Journal of Medical Informatics*, 181. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2023.105276>

- Hauser, D. J., Ellsworth, P. C. & Gonzalez, R. (2018). Are Manipulation Checks Necessary? *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00998>
- He, Y., Liang, Y., Tong, L., Cui, Y. & Yan, H. (2025). Dual temporal pathway model of emotion processing based on dynamic network reconfiguration analysis of EEG signals. *Acta Psychologica*, 255. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104912>
- Heinemann, G. (2019). Konsumerisation von B2B – Angleichung des gewerblichen Online-Kaufs an den B2C-E-Commerce. In G. Heinemann, H. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 153-170). Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21692-4\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21692-4_6)
- Hiemeyer, W.-D. & Stumpp, D. (2020). *Integration von Marketing und Vertrieb*. Springer Gabler.
- Hinterhuber, A. (2015). Violations of rational choice principles in pricing decisions. *Industrial Marketing Management*, 47, 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.006>
- Hinterhuber, A. & Liozu, S. M. (2015). Editorial – Behavioral and psychological aspects of B2B pricing. *Industrial Marketing Management*, 47, 4–5. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.007>
- Ho, T. H., Lim, N. & Camerer, C. F. (2006). Modeling the psychology of consumer and firm behavior with behavioral economics. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 307–331. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.3.307>
- Hoffmann, S. & Akbar, P. (2023). *Consumer behavior*. Springer.
- Holliman, G. & Rowley, J. (2014). Business-to-business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269–293. <https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2014-0013>
- Hongying, L. (2012). The researches on e-mail marketing of small and medium-sized B2B Enterprises. *Contemporary Logistics*, (6), 24–27.
- Hudak, M., Kianickova, E. & Madlenak, R. (2017). The importance of e-mail marketing in e-commerce. *Procedia Engineering*, 192, 342–347. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.06.059>
- Hummel, D. & Maedche, A. (2019). How effective is nudging? A quantitative review on the effect sizes and limits of empirical nudging studies. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 80, 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2019.03.005>
- Ingendahl, M., Hummel, D., Maedche, A. & Vogel, T. (2021). Who can be nudged? Examining nudging effectiveness in the context of need for cognition and need for uniqueness. *Journal of Consumer Behaviour*, 20(2), 324–336. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2019.03.005>
- Inxmail. (2024). E-Mail-Marketing Benchmark 2025. Verfügbar unter: [https://www.inxmail.de/fileadmin/assets/\\_dokumente/Inxmail-Studie-E-Mail-Marketing-Benchmark-2025-DE.pdf?utm\\_medium=email&utm\\_source=benchmark2025-doi&utm\\_campaign=benchmark2025&user\\_type=](https://www.inxmail.de/fileadmin/assets/_dokumente/Inxmail-Studie-E-Mail-Marketing-Benchmark-2025-DE.pdf?utm_medium=email&utm_source=benchmark2025-doi&utm_campaign=benchmark2025&user_type=)
- Ivens, B., Leischnig, A. (2015). Interaktion in Geschäftsbeziehungen. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing* (S. 55–72). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jackson, D., Richardson, J., Michelson, G. & Munir, R. (2023). The future of accounting Talent: Career values, choices and satisfaction among early career accountants. *Australian Accounting Review*, 3(4), 391–406. <https://doi.org/10.1111/auar.12409>

- Järvinen, J. & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164–175. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.002>
- Jirásek, M., Macháčová, I. & Soukup, T. (2022). The application of behavioral insights into B2B market research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(2), 381-384. <https://doi.org/10.1177/00218863221144334>
- Johnson, E. J., Shu, S. B., Dellaert, B. G. C., Fox, C., Goldstein, D. G., Häubl, G., Larrick, R. P., Payne, J. W., Peters, E., Schkade, D. & Wansink, B. (2012). Beyond nudges: Tools of a choice architecture. *Marketing Letters*, 23, 487–504. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9186-1>
- Johnston, W. J. & Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business Research*, 35(1), 1–15. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00077-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00077-8)
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kaiser, G. (2024). Prognose zur Anzahl der täglich versendeten und empfangenen E-Mails weltweit von 2021 bis 2028. Statista. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/252278/umfrage/prognose-zur-zahl-der-taeglich-versendeter-e-mails-weltweit/>
- Kamps, I. & Schetter, D. (2020). *E-Mail-Marketing – der direkte Weg zum Nutzer*. Springer Gabler.
- Kaur, H. (2024). Consumer decision-making in the era of information overload. *Universal Research Reports*, 11(2), 27–31. DOI: 10.36676/URR.V11.I2.04
- Kemp, E. A., Borders, A. L., Anaza, N. A. & Johnston, W. J. (2018). The heart in organizational buying: Marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), 19–28. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2017-0129>
- Kim, K. H. & Moon, H. (2021). Innovative digital marketing management in B2B markets. *Industrial Marketing Management*, 95, 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.01.016>
- King, S. P. & Mason, B. A. (2020). Myers-Briggs Type Indicator. In B. J. Carducci & C. S. Nave (Hrsg.), *The wiley encyclopedia of personality and individual differences: Measurement and assessment* (S. 315–319). Wiley.
- Kirchmair, R. (2022). *Qualitative Forschungsmethoden*. Springer.
- Kleinaltenkamp, M. & Saab, S. (2021). *Technischer Vertrieb*. Springer Gabler.
- Kleinjohann, M. (2024). *Grundlagen der Werbung*. Springer Gabler.
- Koltay, T. (2011). Information overload, information architecture and digital literacy. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 38(1), 33–35. <https://doi.org/10.1002/bult.2011.1720380111>
- Kostopoulos, I. (2017). *Business-to-business marketing communication*. Palgrave Macmillan.
- Kreis, H., Wildner, R. & Kuss, A. (2021). *Marktforschung. Datenerhebung und Datenanalyse*. Springer Gabler.
- Kreutzer, R. T., Rumler, A. & Wille-Baumkauff, B. (2015). *B2B-Online-Marketing und Social Media*. Springer.
- Kubbe, I. (2016). *Experimente in der Politikwissenschaft*. Springer VS.

- Kuyer, P. & Gordijn, B. (2023). Nudge in perspective: A systematic literature review on the ethical issues with nudging. *Rationality and Society*, 35(2), 191–230. <https://doi.org/10.1177/10434631231155005>
- Lampe, F. (2025). *Online-Marketing-Management*. Springer Gabler.
- LaPlaca, P. & da Silva, R. V. (2016). B2B: A paradigm shift from economic exchange to behavioral theory: A quest for better explanations and predictions. *Psychology & Marketing*, 33(4), 233–243. <https://doi.org/10.1002/mar.20872>
- Lawrie, E., Flus, M., Olechowski, A., Hay, L. & Wodehouse A. (2024). From theory to practice: A roadmap for applying dual-process theory in design cognition research. *Journal of Engineering Design*, 36(12). <https://doi.org/10.1080/09544828.2024.2336837>
- Leake, W., Ginty, M. & Vaccarello, L. (2012). *Complete B2B online marketing*. Sybex.
- Lilien, G. L. (2016). The B2B knowledge gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543–556. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.003>
- Liu, C., Vlaev, I., Fang, C., Denrell, J. & Chater, N. (2017). Strategizing with biases: making better decisions using the MINDSPACE approach. *California Management Review*, 59(3), 135–161. <https://doi.org/10.1177/000812561770797>
- Lounsbury, J. W., Steel, R. P., Gibson, L. W. & Drost, A. W. (2008). Personality traits and career satisfaction of human resource professionals. *Human Resource Development International*, 11(4), 351–366. <https://doi.org/10.1080/13678860802261215>
- Mailchimp. (o. D.). CTR berechnen und verbessern. Verfügbar unter: <http://mailchimp.com/de/resources/email-click-through-rate/#:~:text=So%20findest%20du%20die%20Klickrate,So%20einfach%20geht%20das>.
- Manss, R. & Sehr, M. (2024). Die vergessene Industrie: Customer journeys im B2B-Kontext. In S. O’Gorman & G. Schuster (Hrsg.), *Customer centricity* (S. 295–314). Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-42173-1\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-42173-1_13)
- Mather, M. (2006). A review of decision-making processes: Weighing the risks and benefits of aging. In L. L. Carstensen & C. R. Hartel (Hrsg.), *When I’m 64* (S. 145–173). National Academies Press.
- Mertens, S., Herberz, M., Hahnel, U. J. J. & Brosch, T. (2022). The effectiveness of nudging: A meta-analysis of choice architecture interventions across behavioral domains. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(1). <https://doi.org/10.1073/pnas.2107346118>
- Micheaux, A. L. (2011). Managing e-mail advertising frequency from the consumer perspective. *Journal of Advertising*, 40(4), 45–66. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367400404>
- Milkman, K. L., Chugh, D. & Bazerman, M. H. (2009). How Can Decision Making Be Improved? *Perspectives on Psychological Science*, 4(4), 379–383. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2009.01142.x>
- Miron, A. M. & Brehm, J. W. (2006). Reactance theory – 40 years later. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 37(1), 9–18. <https://doi.org/10.1024/0044-3514.37.1.9>
- Monroe, K. B., Rikala, V-M. & Somervuori, O. (2015). Examining the application of behavioral price research in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 47, 17–25. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.002>

- Morelli, M., Casagrande, M. & Forte, G. (2022). Decision making: A theoretical review. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 56, 609–629. <https://doi.org/10.1007/s12124-021-09669-x>
- Morewedge, C. K. & Kahneman, D. (2010). Associative processes in intuitive judgment. *Trends in Cognitive Sciences*, 14(10), 435–440. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2010.07.004>
- Moseley, A. & Stoker, G. (2015). Putting public policy Defaults to the test: The case of organ donor registration. *International Public Management Journal*, 18(2), 246–264. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1012574>
- Moser, K. (Hrsg.). (2015). *Wirtschaftspsychologie*. Springer.
- Nawata, K. (2024). Evaluation of physical and mental health conditions related to employees' absenteeism. *Frontiers in Public Health*, 11, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1326334>
- Oguta, S. & Eling, F. (2025). The effectiveness of behavioral segmentation in email-campaigns: A case study using klaviyo. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 12(6), 1069–1082. <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2025.12060086>
- Oyserman, D. & Destin, M. (2010). Identity-based motivation: Implications for intervention. *Counseling Psychologist*, 38(7), 1001–1043. <https://doi.org/10.1177/0011000010374775>
- Pandey, N., Preeti, N. & Singh Rahtore, A. (2020). Digital marketing for B2B organizations: Structured literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(7), 1191–1204. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0283>
- Pandey, S. K. & Mookerjee, A. (2018). Assessing the role of emotions in B2B decision making: An exploratory study. *Journal of Indian Business Research*, 10(2), 170–192. <https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2017-0171>
- Peer, E., Frik, A., Gilsenan, C. & Egelman, S. (2024). “Protect me tomorrow”: Commitment nudges to remedy compromised passwords. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 31(5), 1–25. <https://doi.org/10.1145/3689038>
- Pfister, H.-R., Jungermann, H. & Fischer, K. (2017). *Die Psychologie der Entscheidung*. Springer.
- Posner, M. I. (1980). Orienting of attention. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 32(1), 3–25. <https://doi.org/10.1080/0033555800824823>
- praxisseminare.ch. (o. D.). Seminare. Verfügbar unter: <https://www.praxisseminare.ch/seminare/>
- Purle, E., Arica, M., Korte, S. & Hummels, H. (2023). *B2B-Marketing und Vertrieb*. Springer.
- Rasch, B., Friese, M., Hofmann, W. & Naumann, E. (2021). *Quantitative Methoden 2*. Springer.
- Ravat, L., Hemonnet-Goujot, A. & Hollet-Haudebert, S. (2024). Exploring how to develop data-driven innovation capability of marketing within B2B firms: Toward a capability model and process-oriented approach. *Industrial Marketing Management*, 118, 110–125. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.015>
- Reichel, A., Scheibmayr, I. & Brandl, J. (2019). The HR lady is on board: Untangling the link between HRM's feminine image and HRM's board representation. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 586–603. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12263>
- Renner, K. H., Heydasch, T. & Ströhlein, G. (2012). *Forschungsmethoden der Psychologie*. Springer VS.

- Ridgway, M., Oldridge, L. & Mavin, S. (2024). 'Leading' by example? Gendered language in human resource job adverts. *Human Resource Management Journal*, 35, 1–24.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12549>
- Rizomyliotis, I., Konstantoulaki, K. & Kostopoulos, I. (2017). *Business-to-business marketing communications*. Palgrave Macmillan.
- Robinson, P.J., Faris, C.W. & Wind, Y. (1967). *Industrial Buying and Creative Marketing*. Allyn & Bacon.
- Rogers, T. B., Kuiper, N. A. & Kirker, W. S. (1977). Self-reference and the encoding of personal information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(9), 677–688.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.35.9.677>
- Roth, G., Heinz, A. & Walter, H. (2020). *Psychoneurowissenschaften*. Springer.
- Rougemont, F. & Terstiege, M. (2022). Marketingautomatisierung in der B2B-Branche. In M. Terstiege, M. Cinar & J. Hehemann (Hrsg.), *Marketing-Automation – Erfolgsmodelle aus Forschung und Praxis* (S. 111–127). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Saab, A. B. & Botelho, D. (2020). Are organizational buyers rational? Using price heuristics in functional risk judgment. *Industrial Marketing Management*, 85, 141–151.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.001>
- Salesforce. (o. D.). Email marketing benchmarks & business metrics. Verfügbar unter:  
<https://www.salesforce.com/ap/marketing/email/benchmarks/#:~:text=What%20is%20a%20good%20CTR,objectives%20and%20industry%20trends%20evolve.>
- Salonen, A., Mero, J., Munnukka, J., Zimmer, M. & Karjaluoto, H. (2024). Digital content marketing on social media along the B2B customer journey: The effect of timely content delivery on customer engagement. *Industrial Marketing Management*, 118, 12–26.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.002>
- Samli, A. C. (2013). *International consumer behavior in the 21st century*. Springer.
- Sánchez-Garcés, J., Moreno-Leyva, N. R., Martínez Soto, L., Chambi-Rodriguez, A. D., Tapara-Yanarico, D. M., Silva-Vargas, D. K. et al. (2023). Competency analysis based on accounting career anchors using clustering techniques. *PLoS ONE*, 18(1).  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0279989>
- Sarmiento, L. F., Lopes da Cunha, P., Tabares, S. & Tafet, G. (2024). Decision-making under stress: A psychological and neurobiological integrative model. *Brain, Behavior, & Immunity – Health*, 38. <https://doi.org/10.1016/j.bbih.2024.100766>
- Scheepers, D. & Ellemers, N. (2023). Theorie der sozialen Identität. In K. Sassenberg & M. L. Vliek (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Von der Theorie zur Anwendung* (S. 141–157). Cham: Springer.
- Schmidt, A. T. & Engelen, B. (2020). The ethics of nudging: An overview. *Philosophy Compass*, 15(4).  
<https://doi.org/10.1111/phc3.12658>
- Schreibmayr, I. & Reichel, A. (2023). Who benefits from (Human Resource Management) professionalization? The moderating role of gender on professionalization effects in organisations. *Human Resource Management Journal*, 34(2), 668–693.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12508>

- Schwarz, T. (2021). *E-Mail-Marketing. Digitales Dialogmarketing Grundlagen, Strategien, Instrumente*. Springer Gabler.
- Seebacher, U. (2023). *Praxishandbuch B2B-Marketing*. Springer Gabler.
- Selent, A. (2023). *Digital Interaction Hubs für B2B-Kundeninteraktionen*. Springer Gabler.
- Selinger, E. & Whyte, K. (2011). Is there a right way to nudge? The practice and ethics of choice architecture. *Sociology Compass*, 5(10), 923–935. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2011.00413.x>
- Setkute, J. & Dibb, S. (2022). “Old boys’ club”: Barriers to digital marketing in small B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 102, 266–279. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.022>
- Sheth, J. N. (1973). A Model of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing*, 37(4), 50-56. <https://doi.org/10.1177/002224297303700408>
- Sigall, H. & Mills, J. (1998). Measures of independent variables and mediators are useful in social psychology experiments: But are they necessary? *Personality and Social Psychology Review*, 2(3), 218-226. <https://doi.org/10.1207/s15327957pspr020>
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Solomon, M. R. (2016). *Konsumentenverhalten*. Pearson.
- Spence, M. (1978). Job market signaling. In P. Dimond & M. Rothschild (Hrsg.), *Uncertainty in economics* (S.281–306). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-214850-7.50025-5>
- Staatssekretariat für Wirtschaft. (2025). Konjunkturprognosen. Verfügbar unter: <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/wirtschaftslage---wirtschaftspolitik/Wirtschaftslage/konjunkturprognosen.html>
- Stegemann, M. (2024). *Konsumverhalten verstehen, beeinflussen und messen*. Springer Gabler.
- Sucala, M., Ezeanochie, N. P., Cole-Lewis, H. & Turgiss, J. (2020). An iterative, interdisciplinary, collaborative framework for developing and evaluating digital behavior change interventions. *Translational Behavioral Medicine*, 10(6), 1538–1548. <https://doi.org/10.1093/tbm/ibz109>
- Sun, K. Q., Slepian, M. L. & Akinola, M. (2025). The look of a leader. *PLoS ONE*, 20(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0320836>
- Sunstein, C. R. (2014). Nudging: A very short guide. *Journal of Consumer Policy*, 37, 583–588. <https://doi.org/10.1007/s10603-014-9273-1>
- Takemura, K. (2014). *Behavioral decision theory*. Springer.
- Terstiege, M. & Bembenek, S. (2020). *Effiziente Marketingkampagnen – Erfolgsfaktoren von Effie-Gewinnern*. Springer Gabler.
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin Books.
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R. & Balz, J. P. (2014). Choice Architecture. In E. Shafir (Hrsg.), *The behavioral foundations of public policy* (S. 428–439). Princeton University Press. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1583509>

- Töller, A. (2010). Modelle organisationaler Kaufentscheidungen. In G. Bandow, H. & H. Holzmüller (Hrsg.), „Das ist ja gar kein Modell!“ (S. 333–355). Wiesbaden: Gabler.
- Tschan, F., Rochat, S. & Zapf, D. (2005). It's not only clients: Studying emotion work with clients and co-workers with an event-sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 195–220. <https://doi.org/10.1348/096317905X39666>
- Turner, J. C., Brown, R. J. & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9(2), 187–204. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420090207>
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: *Science*, 185(4157), 1124–1131. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124
- Ullrich, J., Stroebe, W. & Hewston, M. (2014). *Sozialpsychologie*. Springer.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457–471. <https://doi.org/10.1002/hrm.21536>
- Vardikou, C., Konidaris, A. & Kavoura, A. (2025). Nudges in email marketing campaigns: The role of the authority principle and time-sensitive dynamics. *Electronic Commerce Research and Applications*, 73. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2025.101534>
- Vieira, V. A., de Almeida, M. I. S., Agnihotri, R., da Silva, N. S. D. A. C. & Arunachalam, S. (2019). In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 1085–1108. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00687-1>
- Webster, F. E. & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12–19. <https://doi.org/10.1177/002224297203600204>
- Weimann, J. & Brosig-Koch, J. (2019). *Einführung in die experimentelle Wirtschaftsforschung*. Springer Gabler.
- WEKA Business Media AG. (o. D.). Wer wir sind. Verfügbar unter: <https://www.weka.ch/themen/weka-schweiz/>
- Wetmiller, R. J. & Barkhi, R. (2020). Redefining the accountant's personality: success or stagnancy? *Accounting Research Journal*, 34(1), 76–90. <https://doi.org/10.1108/ARJ-02-2020-0042>
- Wheeler, S. C., DeMarree, K. G. & Petty, R. E. (2007). Understanding the role of the self in prime-to-behavior effects: The active-self account. *Personality and Social Psychology Review*, 11(3), 234–261. <https://doi.org/10.1177/1088868307302223>
- Whiting, A., Kecinski, M., Li, T., Messer, K. D. & Parker, J. (2019). The importance of selecting the right messenger: A framed field experiment on recycled water products. *Ecological Economics*, 161, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.03.004>
- Witzenleiter, M. (2021). Quick Guide A/B Testing. *Wie Sie Ihr Website- und E-Commerce-Testing erfolgreich auf- und umsetzen*. Springer.
- Yang, I. & Kelly, A. (2016). The positive outcomes of 'socially sharing negative emotions' in workteams: A conceptual exploration. *European Management Journal*, 34(2), 172–181. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.005>
- Yang, Y. & Zhai, P. (2022). Click-through rate prediction in online advertising: A literature review. *Information Processing & Management*, 59(2). <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102853>

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Awarenesskanäle im Weiterbildungsbereich. Eigene Darstellung auf Basis von Daten der WEKA Business Media AG (2025).....	6
Abbildung 2. Beispiel von Seminarbewerbungen in einem E-Mail-Newsletter von WEKA .....	9
Abbildung 3. Ausschnitt eines Direct Mailings von WEKA .....	10
Abbildung 4. Beispiel einer farblichen Hervorhebung im E-Mail-Marketing von WEKA.....	11
Abbildung 5. Beispiel einer normativen Hervorhebung im E-Mail-Marketing von WEKA.....	11
Abbildung 6. Beispiel von monetären Anreizen im E-Mail-Marketing von WEKA .....	12
Abbildung 7. Auswertung des Anmeldemediums bei WEKA von 2016 bis 2024.....	12
Abbildung 8. Vereinfachte Darstellung des Modells des organisationalen Kaufverhaltens nach Webster & Wind (1972). Eigene Darstellung in Anlehnung an Foscht, Swoboda und Schramm-Klein (2017). ..	21
Abbildung 9. Aufbau des durchgeführten Feldexperiments .....	36

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Übersicht über alle E-Mail-Newsletter von WEKA.....	8
Tabelle 2 Übersicht MINDSPACE-Modell (Dolan et al., 2010).....	29
Tabelle 3 Übersicht Versandwellen und eingesetzte Ego-Nudges .....	43
Tabelle 4 Illustration von Kontroll- und Treatmentgruppe in der ersten Versandwelle beider E-Mail-Newsletter .....	44
Tabelle 5 Übersicht über Anzahl erstellter und zugestellter E-Mails über alle Versandwellen hinweg .	47
Tabelle 6 Beispiel Kontingenztabelle für die erste Versandwelle des E-Mail-Newsletters «Rechnungswesen aktuell» .....	48
Tabelle 7 Häufigkeiten «Rechnungswesen aktuell» pro Gruppe und Versandwelle.....	51
Tabelle 8 Häufigkeiten «Personal aktuell» pro Gruppe und Versandwelle .....	52
Tabelle 9 Chi-Quadrat-Test des E-Mail-Newsletters «Rechnungswesen aktuell».....	54
Tabelle 10 Chi-Quadrat-Test des E-Mail-Newsletters «Personal aktuell» .....	55

### Hilfsmittelverzeichnis

KI-Assistenzsystem	Teile/Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
ChatGPT (OpenAI)	Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung beim Zusammenstellen und Identifizieren von Schlüsselstellen</li> <li>• Hilfe bei der Umformulierung</li> <li>• Prüfung der sprachlichen Korrektheit (Grammatik, Syntax, Orthografie)</li> </ul>
DeepL	Abstract	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersetzung der deutschen Zusammenfassung ins Englische</li> </ul>
ChatGPT (OpenAI)	Einleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilfestellung bei der Überarbeitung und Glättung von Formulierungen</li> <li>• Prüfung der sprachlichen Korrektheit (Orthografie, Syntax)</li> <li>• Unterstützung bei der Strukturierung des Argumentationsaufbaus</li> <li>• Erstellung von Prompts, die dazu dienen, im Tool Consensus relevante und qualitativ geeignete Studien zu identifizieren</li> </ul>
FHNW GPT Buddy 2.0	Einleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenfassung von Studien</li> <li>• Übersetzungen</li> </ul>
Consensus	Einleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei der Literaturrecherche</li> </ul>
ChatGPT (GPT-5, OpenAI)	Theorie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei der logischen Strukturierung der theoretischen Argumentation</li> <li>• Vorschläge zur Verbesserung der Kohärenz und der Übergänge zwischen Kapiteln</li> <li>• Hilfe bei der Umformulierung zur sprachlichen Präzisierung</li> <li>• Prüfung der sprachlichen Korrektheit (Orthografie, Syntax)</li> <li>• Unterstützung bei der Suche nach relevanten Modellen, Autor*innen</li> <li>• Erstellung von Zusammenfassungen von gefundenen Studien</li> <li>• Unterstützung bei der Übersetzung englischsprachiger Studien</li> <li>• Unterstützung und Suche nach geeigneten AI-Tools für die Recherche</li> <li>• Erstellung von Prompts, die dazu dienen, im Tool Consensus relevante und qualitativ geeignete Studien zu identifizieren</li> </ul>
FHNW GPT Buddy 2.0	Theorie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenfassung von Studien</li> <li>• Übersetzungen</li> </ul>
Perplexity	Theorie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei der Literaturrecherche</li> <li>• Identifikation relevanter Autor*innen, Modelle und Studien zum Themenfeld Verhaltensökonomie, Nudging und E-Mail-Marketing</li> </ul>
Litmaps	Theorie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche ergänzender, thematisch verwandter Studien und Theorien</li> </ul>
Consensus	Theorie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei der Literaturrecherche</li> </ul>
ChatGPT (GPT-5, OpenAI)	Methodik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei der Generierung und konzeptionellen Prüfung möglicher Nudging-Interventionen</li> <li>• Klärung technischer Fragen bei der Nutzung von SPSS (Fehlermeldungen, Syntax-Interpretation)</li> <li>• Unterstützung bei der Installation von SPSS und bei ersten Auswertungsschritten</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilfestellung bei der sprachlichen Ausformulierung methodischer Abschnitte und bei der Beschreibung des Forschungsdesigns</li> <li>• Überprüfung von Orthografie und Schreibweise</li> <li>• Unterstützung beim logischen Aufbau der Arbeit</li> <li>• Erstellung von Prompts, die dazu dienen, im Tool Consensus relevante und qualitativ geeignete Studien zu identifizieren</li> </ul>
ChatGPT (GPT-5, OpenAI)	Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprachliche Überarbeitung der Ergebnisinterpretationen auf Verständlichkeit und Präzision</li> <li>• Hilfe bei der Umformulierung und sprachlichen Formulierungen</li> <li>• Prüfung der sprachlichen Korrektheit (Orthografie, Syntax)</li> </ul>
FHNW GPT Buddy 2.0	Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenfassung von Studien</li> <li>• Übersetzungen</li> <li>• Erstellung für Prompts, die dann für Consensus verwendet wurden</li> </ul>
Consensus	Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei der Literaturrecherche</li> </ul>
ChatGPT (GPT-5, OpenAI)	Diskussion und Limitationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüfung der sprachlichen Korrektheit (Orthografie, Syntax)</li> <li>• Hilfestellungen bei Formulierungen</li> <li>• Erstellung von Prompts, die dazu dienen, im Tool Consensus relevante und qualitativ geeignete Studien zu identifizieren</li> </ul>
FHNW GPT Buddy 2.0	Diskussion und Limitationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenfassung von Studien</li> </ul>
ChatGPT (GPT-5, OpenAI)	Handlungsempfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüfung der sprachlichen Korrektheit (Orthografie, Syntax)</li> </ul>
ChatGPT (GPT-5, OpenAI)	Anhang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei der formalen Gestaltung und korrekten Strukturierung der Anhänge gemäss den Richtlinien der FHNW und DGPs</li> <li>• Unterstützung bei der Überprüfung des Literaturverzeichnisses</li> <li>• Unterstützung bei der Überprüfung der formalen Richtigkeit und Vollständigkeit des Literaturverzeichnisses</li> </ul>